

1-1-2006

Creación de una entidad de suministro de servicios de alimentación escolar para los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios

Salvador de Jesús Cabrera Cabello
Universidad de La Salle, Bogotá

Juan Carlos Soler Peñuela
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Cabrera Cabello, S. d., & Soler Peñuela, J. C. (2006). Creación de una entidad de suministro de servicios de alimentación escolar para los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/13

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CREACIÓN DE UNA ENTIDAD DE SUMINISTRO DE SERVICIOS DE
ALIMENTACIÓN ESCOLAR PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA
CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS**

SALVADOR DE JESÚS CABRERA CABELLO

JUAN CARLOS SOLER PEÑUELA

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C. 2006**

**CREACIÓN DE UNA ENTIDAD DE SUMINISTRO DE SERVICIOS DE
ALIMENTACIÓN ESCOLAR PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA
CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS**

SALVADOR DE JESÚS CABRERA CABELLO

JUAN CARLOS SOLER PEÑUELA

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración**

Asesor

ING. HENRY FAJARDO FONSECA

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C., 2006**

A Rosita Cabrera, quien desde el cielo compartirá con nosotros la alegría por este nuevo logro.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan especiales agradecimientos al Ing. Henry Fajardo Fonseca por su asesoría y apoyo, particularmente por su paciencia y estímulo para que se concluyera este proyecto, cuyo formulación se inició en el año 2004. Su experiencia y conocimiento orientaron nuestro quehacer y fueron el hilo conductor de la que sabemos, será una nueva línea de servicio del Minuto de Dios al país.

Agradecimiento también para el Dr. Cesar Augusto Bernal por sus aportes y orientación en metodología de la investigación y por ser maestro con carisma excepcional y motivar a sus estudiantes hacia la innovación y la ordenada búsqueda de oportunidades.

A la Universidad de la Salle y a todos los directivos y docentes de la Maestría en Administración, por su cercanía y por esforzarse por hacer de nosotros personas más grandes y comprometidas con el desarrollo de Colombia.

A nuestros compañeros de trabajo que animaron y apoyaron siempre con cariño y disposición la elaboración de esta tesis. A ellos, a sus aportes e información se debe que este proyecto ya pueda ponerse en marcha.

Agradecimiento de corazón para nuestras familias y amigos que siempre disculparon nuestras ausencias en momentos especiales, sabiendo que estábamos trabajando en un proyecto importante para la Organización a la cual prestamos nuestro servicio.

Finalmente y con reconocimiento de Dios nuestro Padre como fuente inspiradora de toda buena idea y todo noble propósito, le expresamos gracias por esta oportunidad de aportar algo a la obra del Minuto de Dios. Gracias también por la vida del Padre Rafael García-Herreros, quien nos legó la entrega y la amorosa disposición de servicio hacia los necesitados.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN _____	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. _____	6
OBJETIVO GENERAL. _____	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS. _____	8
JUSTIFICACIÓN. _____	9
DELIMITACIÓN _____	10
DISEÑO METODOLÓGICO. _____	11
POBLACIÓN Y MUESTRA _____	13
1 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN _____	14
1.1 Marco Teórico _____	14
1.2 Marco conceptual. _____	16
2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO _____	19
3 ESTUDIO DEL ENTORNO _____	25
3.1 ENTORNO A NIVEL NACIONAL _____	26
3.1.1 Producto Interno Bruto: _____	26
3.1.2 Población: _____	28
3.1.3 Inflación: _____	30
3.1.4 Tasas de Interés: _____	32
3.1.5 Tasa de Cambio: _____	34
3.1.6 Balanza de Pagos: _____	38
3.1.7 Conclusiones análisis del entorno nacional _____	40
3.2 ENTORNO A NIVEL SECTORIAL _____	45

	Pág.
4 ESTUDIO DE MERCADO _____	51
4.1 ANTECEDENTES _____	51
4.2 DATOS Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO _____	55
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS _____	56
5 ESTUDIO TÉCNICO _____	67
5.1 PRODUCCIÓN RESTAURANTE ESCOLAR _____	67
5.1.1 Objetivos del área de Producción _____	67
5.1.2 Especificaciones del producto: _____	67
5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN. _____	72
5.1.4 SOPA DE VERDURAS. _____	72
5.1.5 ARROZ BLANCO _____	75
5.1.6 POLLO AL HORNO. _____	77
5.1.7 PURE DE PAPA. _____	78
5.1.8 LENTEJAS _____	80
5.1.9 ENSALADA DE VERDURAS CRUDAS. _____	81
5.1.10 POSTRE. _____	83
5.1.11 JUGO. _____	84
5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA. _____	85
5.3 EQUIPO E INSTALACIONES _____	86
5.3.1 COCINA CALIENTE: _____	86
5.3.2 COCINA FRÍA: _____	88
5.3.3 LAVADO DE VAJILLAS Y HORTALIZAS: _____	88
5.3.4 ZONA DE REFRIGERACIÓN: _____	90
5.3.5 ALMACENAMIENTO. _____	90
5.3.6 AUTOSERVICIO. _____	91

	Pág.
5.3.7 MENAJE, MUEBLES Y ENSERES _____	93
5.4 MATERIA PRIMA. _____	100
5.4.1 Requerimientos de compra: _____	100
5.4.2 Proveedores: _____	100
5.5 CAPACIDAD INSTALADA _____	100
5.6 MANEJO DE INVENTARIO _____	101
5.7 UBICACIÓN DE LA EMPRESA _____	102
5.8 MANO DE OBRA REQUERIDA _____	102
5.9 PRODUCCIÓN TIENDA ESCOLAR _____	105
5.9.1 Objetivos del área de Producción _____	105
5.9.2 Especificaciones del producto: _____	106
5.9.3 HAMBURGUESA _____	106
5.9.4 SALCHIPAPA _____	108
5.9.5 EMPAREDADOS _____	110
5.9.6 PERROS CALIENTES _____	113
5.9.7 MANGO BICHE _____	115
5.9.8 MAÍZ PIRA _____	116
5.9.9 AREPA CON QUESO _____	117
5.10 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA. _____	119
5.11 AREAS DE PREPARACION _____	119
5.11.1 COCINA CALIENTE _____	119
5.11.2 COCINA FRÍA _____	120
5.11.3 AREA DE CONGELACION Y REFRIGERACION _____	121
5.11.4 ALMACENAMIENTO _____	121
5.11.5 ZONA DE SERVICIO _____	121

	Pág.
5.11.6 DOTACION DE PERSONAL _____	122
5.11.7 ELEMENTOS DE ASEO _____	122
5.11.8 MUEBLES Y ENSERES _____	122
5.11.9 UTENSILIOS DE COCINA Y EQUIPOS SUPLEMENTARIOS _	123
5.12 MATERIA PRIMA _____	123
5.12.1 Requerimientos de compra: _____	124
5.12.2 Proveedores: _____	124
5.13 CAPACIDAD INSTALADA _____	124
5.14 MANEJO DE INVENTARIO _____	124
5.15 UBICACIÓN DE LA EMPRESA _____	125
5.16 MANO DE OBRA REQUERIDA _____	126
6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO _____	127
6.1 MISIÓN _____	128
6.2 VISIÓN _____	128
6.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL _____	129
6.3.1. OBJETIVO _____	129
6.3.2 POLITICAS _____	129
6.3.3 PROCESO _____	130
6.4 INDUCCION _____	133
6.5 SUELDO, PRESTACIONES Y CONDICIONES DE PAG _____	134
6.6. REINDUCCION _____	135
6.7 PLAN DE CAPACITACION _____	135
6.7.1 PROCESO DEL PLAN DE CAPACITACION _____	136
6.8 EVALUACION _____	137

	Pág.
7 MARCO LEGAL _____	138
7.1 NATURALEZA _____	138
7.2 Constitución y estatutos. _____	140
7.3 Otros aspectos a considerar: _____	143
8 ESTUDIO FINANCIERO _____	146
8.1 Objetivo: _____	146
8.2 INVERSIONES _____	147
8.3 ACTIVOS FIJOS _____	147
8.3.1 Tangibles: _____	147
8.3.2 Intangibles: _____	150
8.4 CAPITAL DE TRABAJO. _____	152
8.5 COSTOS OPERACIONALES _____	152
8.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN: _____	153
8.6.1 Costos primos: _____	153
8.6.2 Costos generales de producción: _____	157
8.7 GASTOS DE OPERACIÓN: _____	158
8.7.1 Gastos de administración: _____	158
8.7.2 Gastos de ventas: _____	159
8.8 PUNTO DE EQUILIBRIO _____	160
8.9 INFORME FINANCIERO _____	164
8.9.1 ESTADO DE RESULTADOS: _____	164
8.9.2 BALANCE GENERAL: _____	165
8.9.3 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO: _____	167
8.9.4 INDICADORES FINANCIEROS: _____	167

	Pág.
8.10 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO _____	169
8.10.1 COSTO DE CAPITAL: _____	169
8.10.2 VALOR ECONÓMICO AGREGADO: _____	169
8.10.3 VALOR PRESENTE NETO. _____	170
8.10.4 LA TASA INTERNA DE RETORNO TIR. _____	170
8.11 INFORME FINANCIERO (segunda propuesta) _____	171
CONCLUSIONES _____	174
RECOMENDACIONES _____	177
BIBLIOGRAFÍA _____	179
ANEXOS _____	181

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas _____	181
TABLA 2: Matriz de Factores Económicos _____	183
TABLA 3: Matriz de factores políticos _____	184
TABLA 4: Matriz de factores culturales y demográficos _____	184
TABLA 5: Matriz de características económicas dominantes en el sector	185
TABLA 6: Matriz de análisis de la competencia _____	185
TABLA 7: Matriz de fuerzas de cambio _____	186
TABLA 8: Población estudiantil _____	186
TABLA 9: Población adulta _____	186
TABLA 10: Estudiantes por rangos de edades _____	187
TABLA 11: Estudiantes por sexo. _____	187
TABLA 12: Estudiantes del sexo masculino por edades _____	187
TABLA 13: Estudiantes del sexo femenino por edades _____	188
TABLA 14: División por estratos de la población estudiantil _____	188
TABLA 15: Porcentaje de estudiantes por estratos _____	188
TABLA 16: División por SMMV de la población adulta CEMID Cundinamarca. _____	189
TABLA17: Población estudiantil por SMMV devengados por sus padres.	189
TABLA 18: Población estudiantil cuya lonchera es preparada en casa por los padres _____	189
TABLA 19: Población estudiantil cuya lonchera es comprada al colegio	190
TABLA 20: población estudiantil que recibe dinero para gastar en la tienda escolar _____	190

	Pág.
TABLA 21: Valor invertido en la compra de alimentos en las tiendas escolares. _____	191
TABLA 22: Población estudiantil que traen almuerzo de sus casas. ____	191
TABLA 23: Población estudiantil que compran almuerzo ofrecido en los establecimientos educativos de la CEMID. _____	192
TABLA 24: Materias primas para preparar: Sopa de verduras _____	192
TABLA 25: Materias primas para preparar: Arroz blanco. _____	193
TABLA 26: Materias primas para preparar: Pollo al horno. _____	193
TABLA 27: Materias primas para preparar: Puré de papa. _____	193
TABLA 28: Materias primas para preparar: Lentejas. _____	194
TABLA 29: Materias primas para preparar: Ensalada de verduras cru. _____	194
TABLA 30: Materias primas para preparar: Postre. _____	194
TABLA 31: Materias primas para preparar: Jugo. _____	195
TABLA 32: Materias primas para preparar: Hamburguesas _____	195
TABLA 33: Materias primas para preparar: Salchipapas _____	195
TABLA 34: Materias primas para preparar: Emparedado de jamón y queso _____	196
TABLA 35: Materias primas para preparar: Emparedado de pollo _____	196
TABLA 36: Materias primas para preparar: Perros calientes. _____	196
TABLA 37: Materias primas para preparar: Mango Biche. _____	197
TABLA 38: Materias primas para preparar: Maíz pira _____	197
TABLA 39: Materias primas para preparar: Arepa con queso _____	197
TABLA 40 A y B: Materias primas venta al detal de dulces, golosinas y pasa bocas. _____	198

	Pág.
TABLA 41: Proveedores de: frutas y verduras. _____	200
TABLA 42: Proveedores de: Bebidas y lácteos. _____	200
TABLA 43: Proveedores de: Postres, helados y panadería _____	201
TABLA 44: Proveedores de: supermercado (abarrotes y granos) y dulcería. _____	202
TABLA 45: Proveedores de: embutidos y precocidos. _____	202
TABLA 46: Proveedores de: carnes y pescados. _____	203
TABLA 47: Proveedores de: Pasabocas, galletas y chocolates. _____	203
TABLA 48: Proveedores de: productos avícolas. _____	203
TABLA 49: Costos Totales por semana, mes y año. Materia prima sopa de verduras. _____	204
TABLA 50: Costos Totales por semana, mes y año. Materia prima arroz blanco _____	204
TABLA 51: Costos Totales por semana, mes y año. Pollo al horno ____	205
TABLA 52: Costos Totales por semana, mes y año. Puré de papa ____	205
TABLA 53: Costos Totales por semana, mes y año. Lentejas _____	205
TABLA 54: Costos Totales por semana, mes y año. Ensalada de verduras crudas _____	206
TABLA 55: Costos Totales por semana, mes y año. Postre _____	206
TABLA 56: Costos Totales por semana, mes y año. Jugo _____	206
TABLA 57: Costos Totales por semana, mes y año. Hamburguesas ____	207
TABLA 58: Costos Totales por semana, mes y año. Salchipapas _____	207
TABLA 59: Costos Totales por semana, mes y año. Emparedado de jamón y queso _____	207
TABLA 60: Costos Totales por semana, mes y año. Emparedado de pollo _____	208

	Pág.
TABLA 61: Costos Totales por semana, mes y año. Perros calientes _	208
TABLA 62: Costos Totales por semana, mes y año. Mango biche _____	208
TABLA 63: Costos Totales por semana, mes y año. Maíz pira _____	209
TABLA 64: Costos Totales por semana, mes y año. Arepa con queso_	209
TABLA 65: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos maquinaria y equipos de producción _____	210
TABLA 66: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos muebles y enseres_____	211
TABLA 67 A, B y C: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes) _____	212
TABLA 68: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos Administración _____	215
TABLA 69: Tasa de distribución para costos fijos y variables de los costos de producción. _____	215
TABLA 70: Tasa de distribución para costos fijos y variables de los gastos de administración y ventas. _____	216
TABLA 71: Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Restaurante) _____	217
TABLA 72: Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Tienda Escolar) _____	217
TABLA 73: Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Restaurante)	218
TABLA 74: Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Tienda Escolar)_____	218
TABLA 75: Inversión en maquinaria y equipos, lavado de vajillas y hortalizas (Restaurante) _____	218

	Pág.
TABLA 76: Inversión en maquinaria y equipos área de lavado. (Tienda Escolar)_____	219
TABLA 77: Inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración (Restaurante)_____	219
TABLA 78: Inversión en maquinaria y equipos, zona refrigeración (Tienda escolar)_____	219
TABLA 79: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Restaurante)_____	220
TABLA 80: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Tienda Escolar)_____	220
TABLA 81: Inversión en maquinaria y equipos, área de servicio. (Tienda escolar)_____	220
TABLA 82: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Restaurante)_____	221
TABLA 83: Inversión en muebles y enseres (Restaurante)_____	222
TABLA 84: Inversión en muebles y enseres (Tienda Escolar) _____	222
TABLA 85: Inversión en equipo suplementario de cocina (Restaurante)	223
TABLA 86: Inver. en utensilios de cocina y equipos suplementarios (Tienda Escolar)_____	223
TABLA 87: Inversión en cristalería (Restaurante) _____	223
TABLA 88: Inversión en cubertería (Restaurante)_____	224
TABLA 89: Inversión en mantelería (Restaurante) _____	224
TABLA 90: Inversión en vajilla (Restaurante) _____	224
TABLA 91: Inversión en menaje (Restaurante)_____	225

	Pág.
TABLA 92: Inversión en utensilios de cocina (Restaurante) _____	226
TABLA 93: Salarios y prestaciones sociales del personal _____	227
TABLA 94: Dotación Par el personal. _____	228
TABLA 95: Elementos de aseo. _____	229
TABLA 96: Costos de servicios, producción. (primer año de operación)	230
TABLA 97: Punto de equilibrio (restaurante). _____	231
TABLA 98: Punto de equilibrio (Tienda Escolar productos al detal). ____	232
TABLA 99: Punto de equilibrio (Tienda Escolar alimentos). _____	233
TABLA 100: Estado de Resultados Proyectado. _____	234
TABLA 101: Balance General Proyectado _____	236
TABLA 102: Flujo de Caja proyectado a un año _____	238
TABLA 103: Flujo de Caja proyectado a cinco años _____	240
TABLA 104: Crecimiento del PIB —previsto y observado— 1995-2002	241
TABLA 105: Balanza de pagos en Colombia 1994- 2001 _____	242
TABLA 106: Importaciones, pesos colombianos y dólares 1990-2002 _	243

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: Entorno personal de los autores _____	244
CUADRO 2: Entorno personal de los autores _____	244
CUADRO 3: Identificación de PROBLEMAS como ideas de negocio__	245
CUADRO 4: Identificación de NECESIDADES como ideas de negocio	246
CUADRO 5: Identificación de DESEOS como ideas de negocio _____	246
CUADRO 6: Principales PROBLEMAS, NECESIDADES y DESEOS, como ideas de negocio _____	247
CUADRO 7: Ideas como grupos de fabricación comercialización y servicio. _____	247
CUADRO 8: Cuantificación de las Ideas de acuerdo al empresario, el mercado y la empresa. _____	249
CUADRO 9: Variables de la investigación _____	250

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Figura 1: Tasa Global de Participación de mujeres. _____	29
FIGURA 2: Tasa Global de Participación jóvenes entre 12 y 19 años. _	29
FIGURA 3: Evolución devaluación 1990-2000 _____	37
FIGURA 4: Distribución en planta _____	99
FIGURA 5: Punto de Equilibrio Restaurante _____	162
FIGURA 6: Punto de Equilibrio Tienda Escolar Productos al Detal_____	163
FIGURA 7: Punto de Equilibrio Tienda Escolar Alimentos. _____	164

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: Cuestionario Estudiantes. _____	251
ANEXO B: Fichas de identificación de puestos de trabajo _____	253

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo surge de la idea de concretar un plan de negocios, que brinde oportunidades de crecimiento a los autores y permita que la Corporación Educativa Minuto de Dios “CEMID”, incursione en nuevos campos de acción que posteriormente puedan proyectarse a manera de “outsourcing” para otras instituciones educativas.

El objetivo principal de la “empresa” es operar una división autónoma, autosostenible y rentable, que de manera especializada se encargue de la prestación de servicios de restaurante y tienda escolar en los establecimientos educativos de la “CEMID”, para mejorar integralmente las condiciones de calidad de los servicios que se brindan a la comunidad educativa en éste concepto.

La propuesta consiste en el montaje, diseño, dotación e instalación de cocinas y comedores escolares, teniendo como misión mejorar los alimentos ya existentes, ofreciendo productos higiénicos y fortificados que contribuyan a la salud de los consumidores y que garanticen un óptimo estado nutricional. El beneficio principal que recibirán los consumidores estará dado por el precio y la calidad de los productos.

El almuerzo escolar estará constituido por:

- Una entrada (porción de sopa de 200 ml)
- Un plato fuerte constituido por una porción de 100 g de proteína animal (carne de res, pollo, cerdo o pescado) preparados dependiendo del menú establecido para el día (frita, asada, sudada o al horno). Un acompañamiento que incluye dos porciones de harinas combinadas (arroz y papa, 50 g de cada una). Una porción de 30 g de verdura (habichuela, zanahoria, arveja, remolacha, coliflor, brócoli, pepino común, etc.) salteadas, cocidas o al vapor. Una porción de 30 g. de cereal o principio que puede ser cualquier tipo de granos (lenteja, garbanzo, fríjol o arveja seca) o auyama, habichuela, calabacín, acelgas, espinacas, etc.

Los granos son cocinados y al vapor mientras que los otros elementos se pueden preparar al horno, al vapor o cocinadas.

- Una ensalada compuesta de verduras, frutas o combinadas. Las verduras pueden ser aguacate, tomate, zanahoria, lechuga, repollo, espinaca, cebolla, rábano, pepino cohombro, apio, etc. Las frutas: piña, papaya, melón, patilla, mango, manzana, uvas, pera, etc. Se sirven en porciones de 30 a 60 g.
- Un postre, que pueden ser, dulces preparados (gelatinas, esponjados, mousses, jaleas, arroz con leche, arequipe, etc.), panadería (merengues, galletas y donas) o confitería (chocolates o golosinas empacadas).
- Un jugo preparado con frutas naturales y servido en un vaso de 6 onzas.

La tienda escolar manejará alimentos como hamburguesas, perros calientes, salchipapas, emparedados de jamón y queso, emparedados de pollo, mango biche, maíz pira y arepa con queso, y además se ofrecerán más de 50 productos al detal.

A través de la nueva “empresa” se pretende cubrir los requerimientos de atención en alimentación escolar a una población de 3411 estudiantes matriculados en 5 planteles educativos dependientes de la Corporación Educativa Minuto de Dios.

Se realizó una investigación de mercado con el fin de determinar la demanda potencial de los almuerzos escolares, así como la capacidad de compra de los estudiantes en la tiendas escolares. Se encontró que el comportamiento de compra y el consumo de alimentos está influenciado por la edad y por el estrato social de los padres, identificándose que solamente el 26.54% de los estudiantes hacen uso del restaurante escolar de los cuales el 91.3% son menores de 13 años. Por otro lado el 29.8% de los estudiantes reciben dinero para comprar alimentos en la tienda escolar de los cuales el 90% tienen edades comprendidas entre los 10 y los 18 años, invirtiendo en sus compras entre \$2000 y \$4000 pesos.

Se determinó que a corto plazo la entidad podrá atender 600 almuerzos diarios y vender 2900 unidades diarias de diversos productos en la tienda escolar

(alimentos, golosinas y pasabocas); con estas cantidades se cubriría la demanda de la sede principal y en el mediano plazo (1 año) se espera tener un crecimiento del 30% para abarcar otra sede, esperando que en un lapso de 3 años se tenga un cubrimiento de las 5 sedes. En el largo plazo se estima extenderse a establecimientos educativos que no correspondan a la “CEMID” y poder inclusive ofrecer los servicios a otros colegios públicos y privados.

Para atender un máximo de 600 almuerzos por día divididos en dos turnos y para el correcto funcionamiento de las diferentes áreas relacionadas con la producción y el servicio, se necesitan por lo menos 30 m² de cocina, una zona de servicio de 15 m², un almacén de 10 m², y un salón comedor de 300 m².

Por el momento no se contempla la adquisición de equipos de alta producción o sofisticación para la producción de los alimentos debido a que el proceso de producción es sencillo y la compra de dichos equipos bajaría la rentabilidad del negocio. Sin embargo a largo plazo se tiene pensado adquirirlos.

La tecnología que se requiere está compuesta de maquinaria y equipos clasificados en los siguientes rubros: Cocina caliente, cocina fría, lavado de menaje de cocina y hortalizas, refrigeración, almacenamiento, autoservicio, muebles y encerados, suplementos de cocina, utensilios, cristalería, etc.

El proceso de producción se divide en: recepción de materias primas, selección de los productos, pesaje, inspección, alistamiento preliminar, lavado y desinfección, porcionado y corte, preparación y cocción, mezcla y condimentación, presentación, servicio y distribución.

La “empresa” se constituirá como una entidad sin ánimo de Lucro, teniendo como uno de sus fines, a través de los márgenes de utilidad, el apoyar las actividades de la Corporación Educativa Minuto de Dios como son el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades educativas relacionadas con la misma.

La mano de obra requerida para la preparación de 300 a 600 almuerzos infantiles será: un chef, una operaria para cocina caliente, una operaria para cocina fría, , una operaria para vegetales, una operaria para desayunos y una operaria para limpieza de residuos y platero.

Para la sección de Administración y Ventas se requerirá de: un Administrador General, un auxiliar Administrativo y Contable, un Nutricionista, cuatro Vendedores de tienda escolar y un auxiliar de Servicios Generales.

Se harán tres tipos de contratos laborales. El personal de producción y servicios generales tendrán contrato por duración de obra o año escolar (10 meses). El personal administrativo y contable tendrán contrato a término indefinido. El Nutricionista y el personal de ventas tendrán contrato por prestación de servicios. Cumpliéndose con los aportes legales de cada caso.

Para iniciar las operaciones se requiere de una inversión inicial de \$180'000.000 los cuales se constituirán por \$50'000.000 de capital social y una obligación financiera a 12 meses de \$130'000.000 con el Banco Conavi a una tasa de interés efectiva anual del 19.56%.

El punto de equilibrio del restaurante escolar se logrará con un volumen de ventas de 10.647 unidades a un precio de \$3.500 para igualar ingresos con egresos por un valor de \$37'262.925. Para la tienda escolar (ventas al detal) el punto de equilibrio se logra al vender 13.402 unidades a un precio promedio de \$550 por unidad, logrando equidad en los \$7'370.928. El punto de equilibrio en la tienda escolar (alimentos) se obtiene al vender 734 unidades a un precio promedio de \$1.363, para un precio de equilibrio de \$1'000.354.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a la cantidad de \$138'733.427, contándose con una TIR de 136%, y el VPN de \$1,179,865,849 a

una tasa de descuento de 16.90 %, con lo cual en el primer año de operación se habrá recuperado la inversión inicial.

En relación con las razones financieras, la entidad tiene una razón corriente (liquidez) del 5.3 lo cual indica que en un caso necesario se pueden cumplir con todas las obligaciones a corto plazo. La prueba ácida es igual a la razón corriente debido a que no se manejan inventarios. La rentabilidad se ve reflejada en el margen de utilidad operacional es de un 21.10% , y un margen de utilidad neta del 19.01 %. En lo concerniente a las razones de endeudamiento se obtuvo un resultado del 8.9% indica el patrimonio comprometido con terceros.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto es el resultado de un proceso sencillo pero eficaz, que llevó a los autores a descubrir una oportunidad para la institución a la cual se encuentran vinculados laboralmente, a partir de reflexionar sobre los problemas cotidianos que afectan a la comunidad de estudiantes de los colegios adscritos al “Minuto de Dios”

En su papel de dirección administrativa de varios establecimientos de educación formal, y gracias a la formación en ciencias de la Administración en la Universidad de la Salle de la ciudad de Bogotá, los autores identificaron que en torno a todo colegio se desarrollan una serie de actividades complementarias que si bien no corresponden al ámbito académico de la institución, sin constituyen oportunidades de mejorar las condiciones en que se brinda el servicio educativo y también oportunidades de aprovechamiento económico que permiten sustentar y proyectar de mejor manera al plantel.

Sobre esta base se determinó que los servicios de alimentación escolar, que por conveniencia y bajo un criterio de especialización se entregaron a la operación de terceros, generaban inconformidad entre los usuarios tanto por la calidad de su contenido como por la forma en que eran atendidos. Así las cosas, se consideró que una actividad hasta el momento considerada como secundaria, no sólo era importante sino que influía en el ambiente escolar y afectaba el sentido de pertenencia de padres de familia y estudiantes hacia la institución, en razón de lo cual se justificaba abordar el problema.

A partir de allí se desarrolló la metodología de formulación de un “plan de negocio” que estableciera las condiciones y viabilidad en que el servicio de alimentación que se brinda tanto en restaurantes como en tienda escolares, pudiera asumirse

por parte de una nueva división de cada plantel que se especializara en el tema, hasta llegar a la conclusión de que resultaba más conveniente organizar una nueva entidad que bajo el esquema empresarial del Minuto de Dios, se encargara de este servicio y se especializara de tal forma en el tema -que es fundamental en todos los sectores de población que se atienden en los colegios Minuto de Dios-, que con el tiempo pueda llegar a prestar sus servicios a terceros e participar en la formulación de políticas públicas relativas al tema nutricional de menores.

El estudio de las condiciones en que se estaba prestando el servicio de alimentación escolar por parte de los terceros arrendatarios de las instalaciones de los colegios, concluyó en que era necesario anteponer al criterio puramente mercantilista orientado normalmente a resultados económicos, una pauta de calidad en los contenidos y de esmero en la atención a los usuarios, que determinaba articular todos los procedimientos necesarios para hacer de este servicio una actividad caracterizada por la excelencia que se plantea para todas y cada una de las obras que desarrolla El Minuto de Dios, hasta llegar a la formulación de un modelo que sobre la base de la autonomía, la sostenibilidad, la rentabilidad y la constante mejora de su infraestructura, pudiera presentarse al país.

Los análisis relativos al sector alimenticio escolar y en general del sector de producción de alimentos preparados o conservados listos para servir, llevaron a definir la importancia y necesidad del proyecto, cuya viabilidad fue confirmada por el plan comercial que se desarrolló, gracias al cual se pudo determinar la formidable rentabilidad del proyecto, que fue presentado a la junta directiva de la Corporación Educativa Minuto de Dios, donde fue evaluado y autorizada su ejecución, inicialmente como división especializada de la entidad y posteriormente, comprado su buen resultado, como entidad sin ánimo de lucro adscrita a la Organización social del Minuto de Dios.

Las conclusiones y recomendaciones formuladas en la parte final de este trabajo de tesis se orientan a verificar la conveniencia y rentabilidad económica y social del plan formulado, y a proyectar el crecimiento de la nueva entidad mejorando tanto las condiciones del personal vinculado a la prestación del servicio como la calidad del mismo y el impacto social que debiera derivarse de su éxito. Por recomendación de los evaluadores del proyecto, aún después de su sustentación para optar al grado de Maestría en Administración, se le introdujeron reformas relativas al tipo de contratación del personal, niveles de remuneración, número de operarios y programas de capacitación y bienestar para el recurso humano, ajustes que además de responder a la filosofía institucional de procurar cada día mayores niveles de dignidad personal y laboral, sin duda constituirán factor determinante en una mayor motivación y sentido de pertenencia por la institución.

Encomendamos a Dios orientar e iluminar las ideas y acciones aquí planteadas, que ya se encuentran en etapa de montaje y puesta en marcha, para que, como es nuestro verdadero propósito, puedan devenir en modelo de intervención social y hacer honor a la misión de servicio propuesta por el fundador de la obra del Minuto de Dios, Padre Rafael García-Herreros.

✦ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio cultural que se ha producido en los últimos treinta años, relativo al papel de la mujer en el hogar y su necesidad de realización laboral y profesional, con un manejo más autónomo e independiente de sus propios recursos económicos, ha determinado también cambios profundos en la estructura familiar y social, que por supuesto han terminado influyendo en el ámbito de la escuela.

Hasta los primeros años 70, cuando la presión demográfica aún no era crítica y Colombia apenas comenzaba a revertir la composición de su población, haciéndose una sociedad más urbana, los establecimientos de educación formal para niños y jóvenes operaban todo el día, con un amplio receso al medio día en el que los estudiantes alcanzaba a desplazarse a sus hogares para tomar el almuerzo, siendo atendidos en la mayoría de los casos por sus propias madres, que entonces jugaban un papel importante como amas de casa.

Hacia mediados de los años 70 comenzaron a agudizarse los problemas de cobertura educativa, con el agravante de que no se disponía de presupuesto para ampliar hasta llegar a los niveles necesarios la infraestructura escolar, ante lo cual muchos colegios, tanto oficiales como privados, comenzaron a operar en “doble jornada”, con lo cual todavía el restaurante escolar no constituía un complemento necesario para los planteles, ya que los usuarios del servicio educativo tomaban el almuerzo en sus propios hogares al concluir la jornada escolar en la mañana, o antes de iniciar actividades si su jornada escolar se ubicaba en horas de la tarde.

Con la expedición de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y sus decretos reglamentarios (1869 de 1994 y 2355 de 1995), entre otros muchos objetivos orientados a mejorar la calidad del servicio, el Estado quiso que los establecimientos educativos retomaran las necesidad de extender la jornada escolar haciéndola “jornada única”, de manera que Colombia se acercara a los estándares internacionales de calidad en cuanto a intensidad horaria escolar. Se

perseguía también que los niños y jóvenes estudiantes de los niveles de Preescolar, Básica y Media, contaran con un mejor acompañamiento y orientación en los espacios del día en los que en el mejor de los casos permanecían solos en sus hogares, dada la circunstancia de la ocupación laboral tanto de la madre como del padre de familia.

Estas medidas, que se organizaron de manera que la extensión de jornada se diera de manera gradual, han determinado que la totalidad de los planteles particulares y muchos oficiales, deban comenzar a asumir la necesidad de un espacio destinado a restaurante escolar y la consiguiente operación del mismo, actividad que viene a hacer mucho más compleja la actividad de la escuela, antes circunscrita a los procesos pedagógicos y, normalmente, la atención de una tienda escolar.

De esta manera, los rectores y administradores educativos tienen ahora la responsabilidad de asumir un servicio que si bien resulta complementario o conexo a la actividad escolar, poco o nada tiene que ver con su formación académica. Sucede lo mismo con muchos planteles particulares donde desde hace años se viene prestando el servicio de restaurante escolar, sin que aún hayan acudido al mecanismo de la contratación externa para la prestación de este servicio.

En este sentido, se plantea desarrollar una investigación que conduzca a la formulación de un plan de negocio, que involucre las actividades más características de una división de alimentos y bebidas para un establecimiento escolar, liberando a los responsables del desarrollo académico de una carga operativa para la cual no se encuentran preparados, sin contar con el perjuicio que se genera para el plantel cuyos directivos tienen que distraerse en problemas distintos al desarrollo pedagógico y la gestión académica del establecimiento.

Si bien todos los planteles cuentan con infraestructura básica para la atención de

sus tiendas escolares, no sucede lo mismo con los restaurantes y tampoco con la organización de eventos que involucren el servicio de brindar alimentos y bebidas.

Para efectos de la investigación se desarrollará un plan de negocio piloto, que permita operar todos estos servicios en cinco de los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios, para posteriormente proyectarlos a manera de “outsourcing” para otras instituciones educativas.

La investigación se circunscribirá al plan de negocio para una división especial encargada de eventos, alimentos y bebidas en espacios escolares, delimitando la operación de la empresa a las actividades propias de restaurante escolar, tienda escolar y logística para la atención de eventos escolares, tomando en cuenta que se atienden tres tipos de público: infantil (menores de 12 años), juvenil (12 a 17 años) y adulto (estudiantes mayores, docentes, empleados y demás miembros de la comunidad educativa), lo que determina adoptar diferentes estrategias relativas a la presentación y mercadeo de los productos, composición de menú, precios, sistemas de distribución y toda una serie de particularidades que se evidenciarán a medida que avance la investigación.

✦ **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Ha sido la operación de las tiendas escolares considerada como una actividad productiva y autosuficiente dentro de lo que puede considerarse como empresa educativa?

¿Cuentan los establecimientos educativos del Minuto de Dios con espacios que permitan eficazmente el servicio de alimentos y bebidas para sus estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa y se dispone de personas preparadas profesional o técnicamente para asumir idóneamente la operación de esta división?

¿Perciben los miembros de la comunidad educativa la importancia de dar un manejo especializado al servicio de alimentos y bebidas, como complemento necesario de la actividad escolar?

¿Existe para los establecimientos educativos del Minuto de Dios procedimientos establecidos y organizados que definan con claridad el horizonte de una división especializada en restaurantes, tiendas y eventos escolares, considerándolos como verdaderos centros de negocio, involucrando el aprovechamiento de economías de escala que permitan optimizar la utilización de recursos y disminuir costos?

¿Existe en los establecimientos educativos del Minuto de Dios una cultura de seguimiento y evaluación de las condiciones en que se prestan los servicios complementarios de restaurante, tienda y eventos escolares?

¿Hay en El Minuto de Dios capacidad y decisión para asumir los resultados de la investigación y traducirlos en un plan de negocios concreto y ejecutable que fortalezca integralmente la estrategia corporativa y la oriente hacia el crecimiento?

✦ **OBJETIVO GENERAL.**

Definir un modelo para operar una división autónoma, autosostenible y rentable, que de manera especializada se encargue de la prestación de servicios de restaurante, tienda y eventos escolares (siempre que los mismos involucren alimentos o bebidas), en orden a separar la actividad académica de este tipo de operaciones y mejorar integralmente las condiciones de calidad de los servicios que se brindan a la comunidad educativa.

✦ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Identificar los requerimientos actuales y los proyectados a corto, mediano y largo plazo, de servicios de restaurante, tienda y eventos escolares, para cinco establecimientos educativos del Minuto de Dios.

Identificar la manera como operan los servicios de restaurante y tienda escolar en al menos tres establecimientos educativos, reconocidos en la ciudad de Bogotá por el buen nivel y la calidad de sus servicios extracurriculares.

Definir el tipo, características y condiciones en que se prestará el servicio de alimentos y bebidas los establecimientos de educación formal del Minuto de Dios.

Diseñar el plan de mercadeo de una división de alimentos y bebidas para una comunidad educativa que es necesario conquistar, dado que los potenciales usuarios tienden a plantearse alternativas para la satisfacción de esta necesidad.

Determinar los requerimientos técnicos para la operación de una división o empresa diseñada para prestar de manera especial el servicio de alimentos y bebidas dentro de un establecimiento educativo.

Definir los procesos que deben surtir (logística) y diseñar la estructura administrativa y de recurso humano que requerirá la gestión de la mencionada división.

Formular el estudio económico del negocio que permita establecer su viabilidad financiera y su sostenibilidad y crecimiento futuro.

Generar un modelo que pueda ser replicado en cualquiera establecimiento educativo, dentro o fuera de la Organización El Minuto de Dios.

✦ JUSTIFICACIÓN.

La actividad académica de los establecimientos educativos debe concentrarse en el desarrollo de procesos que les permitan responder a los requerimientos de la época actual, que determina cambios constantes para poder mantenerse competitivos y vigentes en un mundo cada vez más globalizado.

De esta manera, se impone que la función docente se ocupe de incorporar en su actuar los desarrollos tecnológicos y los avances sociales, para cumplir la misión de acompañar no sólo el tránsito de los estudiantes por el mundo de la ciencia y el conocimiento, sino la reflexión sobre los fenómenos de una sociedad en constante evolución y el desarrollo del pensamiento.

Como sucede en toda actividad prestadora de servicios, es indispensable brindar atención a la misión fundamental sin descuidar las actividades conexas o complementarias al cumplimiento de dicha misión, para lo cual se plantea separar la gestión académica de las responsabilidades operativas derivadas de servicios que, reconociéndose como necesarios e importantes, no deben distraer al educador de lo que es verdaderamente trascendental para la formación de una sociedad que se pretende cada vez mejor.

Es así, como muchas empresas, concentrándose en la actividad misional, han adoptado esquemas de administración que trasladan a terceros la gestión de ciertas operaciones que no son propias de su objeto esencial, y en cambio si requieren de un manejo técnico o especializado para que puedan ejecutarse eficazmente y con eficiencia, tales como los servicios de vigilancia, mantenimiento, mensajería, y, para el caso de nuestra investigación, la operación de una división de alimentos y bebidas y la atención de eventos escolares.

Este tipo de servicios complementarios de la vida escolar requiere ser organizado y administrado como un “empresa” para lo cual resulta necesario y conveniente

abordar una investigación que se ocupe de todos los aspectos inherentes a la elaboración de un “plan de negocios” que resulte viable, operativo, rentable y con posibilidades de crecimiento, de tal forma que la experiencia obtenida permita que se genere un modelo de operación que, apoyado en el aprovechamiento de economías de escala, pueda ser replicado en muchos establecimientos educativos.

La investigación se toma como opción para obtener el título de Maestría en Administración de la Universidad de la Salle.

◆ **DELIMITACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta la documentación que exista sobre el tema, particularmente las disposiciones especiales expedidas por los ministerios de Salud y Educación de Colombia, relativas a la operación de restaurantes y tiendas escolares. Estas se complementarán con la experiencia que logre articularse de otras instituciones educativas que sean exitosas en la operación de estos servicios complementarios de la actividad escolar.

Como ya se mencionó, la investigación se circunscribirá a la prestación de los servicios de cafetería y restaurante escolar, tienda escolar y atención de eventos que, dentro de la política de racionalización y aprovechamiento de espacios escolares, involucren las áreas destinadas a la operación de estos servicios e implique movimiento en la división de alimentos y bebidas.

Los análisis de viabilidad económica, estructura administrativa, operación técnica y estudios de mercado que se elaboren, tendrán en cuenta que los servicios en mención se prestan a poblaciones de distintas características, siendo necesario distinguir entre el público infantil, juvenil y adulto.

La ejecución del “plan de negocio” resultante de la investigación, deberá aprovechar la formación de los autores en las disciplinas administrativas en el

nivel de maestría, y tendrá en cuenta las metas de calidad y eficiencia que se impondrán privadamente para los establecimientos con los que se inicie la operación, verificables a partir de instrumentos de medición que periódicamente se desarrollarán con los usuarios del servicio, instrumentos que la experiencia permitirá ir ajustando para hacerlos más eficaces.

◆ DISEÑO METODOLÓGICO.

El modelo de investigación planteado involucra todos los aspectos relativos a la elaboración de un plan de negocios, tales como la generación de ideas u oportunidades de negocio, análisis y evaluación de las mismas (anexo), investigación del mercado, estudio técnico de cada uno de sus componentes, determinación de costos y de la estructura administrativa y viabilidad financiera, el marco legal e institucional y los sistemas de evaluación y control.

Según lo expuesto, el tipo de investigación puede definirse como “exploratorio” o “analítico”, en la medida en que se nutre tanto de las experiencias de gestión que han determinado el éxito de algunas instituciones en la operación de tiendas y restaurantes escolares, como de los documentos que articulan la operación, evaluación y control de las divisiones encargadas de estos servicios.

En este sentido la investigación será de tipo documental, y en la medida en que atiende los factores de éxito y los indicadores de calidad y eficiencia para esta categoría de establecimientos, responderá al esquema de investigación explicativa o causal.

De acuerdo con lo expuesto, para llevar a cabo la investigación, se ha considerado observar el siguiente procedimiento:

- ✧ Selección de la idea de negocio a partir de la metodología de análisis y evaluación de oportunidades de negocio sugerida por el Dr. Germán Fracica (Anexo 1)

- ✧ Acopio de la mayor cantidad de documentos existentes, tanto en el campo de la investigación para la administración de restaurantes escolares, como en los textos de administración en general, relacionados con la formulación de planes de negocio, gestión estratégica y procesos de calidad en administración educativa.
- ✧ Selección del material que, a criterio de los investigadores y de los asesores de la investigación, mejor se adapte a la orientación social de los establecimientos educativos del Minuto de Dios.
- ✧ Selección de mínimo tres experiencias de gestión exitosas en la operación de tiendas y restaurantes escolares, que por su sostenibilidad en el tiempo y su rentabilidad, permitan verificar la viabilidad técnica, administrativa y financiera del negocio objeto de la investigación.
- ✧ Elaboración de formatos de entrevista a formularse a grupos de mínimo quince miembros por cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, particularmente aquellos usuarios potenciales del servicio, a partir de los cuales puedan documentarse los estudios relativos al plan de negocios.
- ✧ Elaboración de matrices de codificación y tabulación de los resultados obtenidos.
- ✧ Diseño de formatos de evaluación de experiencias de gestión del tipo de negocio planteado, que involucre análisis y formulación de conclusiones relativas a todos los aspectos técnicos, operativos y financieros del establecimiento evaluado.
- ✧ Determinación de la naturaleza del negocio y descripción de la estructura empresarial a adoptarse, y los productos y servicios que constituirán su accionar.

- ✧ Elaboración del estudio de mercado, que comprenda investigación de potenciales usuarios, puntos de venta y capacidad de los mismos, precio y promoción del servicio, sistemas y plan de ventas.
- ✧ Determinación de áreas necesarias para producción o procesamiento de alimentos, zonas de atención a usuarios, diseño del flujo de procesamiento, cantidades, frecuencias, equipos, recurso humano a emplearse, seguimiento y control del negocio.
- ✧ Elaboración de conclusiones e integración de actividades para la puesta en marcha del plan.

✦ **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La obtención de información base de la investigación, incluirá a miembros de las comunidades educativas de los cinco establecimientos del Minuto de Dios que servirán de piloto para la investigación, a quienes se les formulará entrevista de acuerdo con formatos previamente elaborados. Estos formatos deberán orientarse a la obtención de datos y resultados medibles, cuantitativa y cualitativamente, que surjan de la experiencia o de las expectativas de los entrevistados.

Igualmente, la investigación contará con la exposición de experiencias de un grupo de directores administrativos o directivos docentes que estén o hayan estado comprometidos con la operación de los servicios escolares objeto de la investigación.

Finalmente, se considerará la información obtenida a partir de la experiencia de seguimiento y control, de los empleados de las unidades que ya se encuentran en funcionamiento tanto en los establecimientos del Minuto de Dios, como en los establecimientos externos que se integren a la investigación.

1 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Teórico

Asumiendo que el carácter de servicio social y la misión de una entidad de utilidad común, sin ánimo de lucro, con una opción preferencial por los necesitados, no exime a los directivos de la Corporación Educativa Minuto de Dios del compromiso que tienen de desarrollar su gestión alrededor del concepto de “empresa”, la investigación propenderá por el desarrollo de un modelo de gestión eficaz, diseñado para la constitución de una empresa o una división especializada en servicios complementarios a la actividad misional, que a futuro pueda ser concebida de manera independiente y prestar sus servicios tanto a los establecimientos del Minuto de Dios, como a otras instituciones educativas bajo los parámetros de contratación de el sistema “outsourcing”.

La investigación considerará la literatura y los escritos que existen sobre la operación de restaurantes escolares y la administración de este tipo de establecimientos, sin desconocer el referente antropológico que guía la acción educadora del Minuto de Dios, que antepone a cualquier procedimiento el respeto de la dignidad humana y concibe a sus estudiantes como seres trascendentes y espirituales, que crecen y se perfeccionan a partir de todas las experiencias académicas y convivenciales que tengan lugar en el ámbito de la escuela, que debe conducirles a una formación integral, con habilidades y competencias para actuar como ciudadanos de valor que aportan al ideal de lograr una sociedad cada vez mejor.

En este orden de ideas, independientemente de su carácter de actividad operativa, y en cierta forma secundaria dentro del espacio escolar, el servicio de tienda y restaurante escolar cuyo plan de negocio constituye el centro de esta investigación, velará porque sus actividades se desarrollen en condiciones de dignidad y armonía, respondiendo de esta manera a la filosofía institucional, y porque la atención de nuestro “cliente” suceda dentro de parámetros de

excelencia, no obstante las limitaciones de orden presupuestal que seguramente se presentarán.

Existen también referentes de acción derivados de la experiencia alcanzada por las empresas que brindan servicios de alimentos y bebidas en todo tipo de actividades económicas, como complemento de otros servicios, tales como hospedaría, transporte aéreo, hospitales, casinos en campamentos petroleros o de obra, clubes recreativos y, en general, todos los ámbitos de la vida social, ya que el sector de alimentos listos para el consumo permea casi todas las actividades humanas.

A manera de ejemplo se ilustra una de las reseñas que se han considerado pertinentes al desarrollo de la investigación:¹

- 1) Jaime Alzate presenta una guía para el manejo de cocinas en la que se cubren al parecer todos los aspectos que se deben tener en cuenta para el buen manejo de las mismas.
- 2) Capítulo I. La Industria Gastronómica. Se plantea un enfoque general correspondiente al sector gastronómico, se hace una clasificación del tipo de restaurantes que existen y una visión general de las supuestas causas por las cuales fracasan a veces los negocios de comida. En este capítulo el autor hace un análisis de los factores que considera importantes considerar para montar una cocina, los requerimientos básicos para la producción y el modo de operación.
- 3) Capítulo 5. Conceptos básicos de costos. El autor desde un punto de vista dinámico clasifica los costos en tres tipos: Costos fijos, costos semivariables y costos variables. Se maneja el punto de equilibrio como la

¹ ALZATE L., Jaime. Administración y Costos de Cocina. Copiloto Ltda., Colombia 2002,

relación entre los costos y las ventas para determinar las pérdidas o ganancias. Se maneja el término de receta estándar, con lo cual se describe tanto los ingredientes para la preparación de los alimentos como los equipos, utensilios, tiempos y temperaturas de preparación relacionados con los platillos a preparar.

- 4) Capítulo 6. La producción de alimentos. Se centra en los diferentes procesos implicados en la preparación de alimentos, como son: la selección de materias primas, el conocimiento de los componentes de los alimentos y como se afectan con el almacenamiento, el arreglo y la cocción de los mismos, así como el uso de sistemas de preparación. La mayor importancia de este capítulo radica en los subíndices del mismo: Preparativos para la producción, conservación de los alimentos, control de la producción, control de ventas, cálculo del costo diario de los alimentos, causas posibles de la variación del porcentaje del costo de los alimentos, ideas para mantener un control efectivo del costo de los alimentos y como mejorar la productividad en la cocina.

El marco teórico se desarrolló a partir de las reseñas específicas que se elaboraron en relación con la formulación del plan de negocio objeto de la investigación, y la documentación y referencias bibliográficas que se identificaron en el curso de la misma.

1.2 Marco conceptual.

Los conceptos fundamentales sobre los cuales se realizará la investigación y que considera necesario clarificar son:

Establecimiento educativo: Todo espacio que cuente con autorización oficial para operar legalmente y con la infraestructura física y dotación adecuadas para

prestar servicios educativos a una población tal, que sea viable su operación y la creación de servicios conexos o complementarios a aquellos.

Evaluación del servicio: Registro de manifestaciones verbales o escritas susceptibles de ser expresadas numéricamente, que permiten medir el desempeño de un área determinada, referido al cumplimiento de sus metas y objetivos y al grado de satisfacción del usuario, con el objeto de ser utilizadas en la elaboración y puesta en marcha de planes de mejoramiento constante.

Eventos escolares: Actividades propias del plan de estudios, que requieren del acompañamiento de una división de alimentos y bebidas para un establecimiento educativo, y eventualmente el suministro de servicios de logística operativa escolar, que involucra servicios de luz, sonido, ambientación, o utilización de recursos audiovisuales.

Jornada escolar: Tiempo durante el cual los estudiantes deben permanecer en los establecimientos educativos, cumpliendo los horarios y los planes de estudio definidos para el plantel.

Plan de Negocio: Conjunto de estudios y operaciones a ejecutar previamente al establecimiento o constitución de una empresa, orientados a determinar su viabilidad técnica, financiera, administrativa y su proyección y posibilidades de crecimiento en el tiempo.

Procedimiento: Conjunto de actividades y tareas que conducen a un resultado parcial esperado en un tiempo determinado, y que contribuyen al desarrollo de un proceso.

Proceso: Conjunto de procedimientos y acciones ordenadas, cuya secuencia apunta a la transformación de insumos o información, a un resultado concreto en productos o servicios.

Restaurante-Cafetería escolar: Espacio ubicado dentro del establecimiento educativo, destinado a la distribución eficiente y al consumo cómodo y organizado de alimentos preparados, durante los recesos largos programados, para la toma de desayuno o almuerzo durante la jornada escolar.

Sector de suministro de servicios de alimentación: Conjunto de todas las empresas que agregan a los productos de las industrias del sector alimentario en general, la preparación necesaria para hacerlos aptos para el gusto y el consumo humano, y se encargan de la distribución de los mismos en locales especializados, dispuestos para que se verifique ese consumo.

Tienda escolar: Espacio ubicado dentro de un establecimiento educativo, destinado a la distribución de comidas rápidas, consumibles por niños y jóvenes durante los recesos cortos que se programan durante la jornada escolar.

2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Últimamente en Colombia se habla con frecuencia sobre la creación de empresas y del autoempleo como la mejor herramienta para la generación de ingresos y riqueza. Incluso existen diferentes programas de apoyo dependientes del Gobierno para la puesta en marcha de las micro y pequeñas empresas.

Existen experiencias de personas que han sacado adelante iniciativas empresariales, en las que se constata que el riesgo que se asume a la hora de crear una empresa se puede reducir considerablemente cuando se analiza la viabilidad del proyecto, a través de un ingreso planeado a la actividad empresarial.

Bajo este esquema, se siguió la metodología propuesta por el Dr. Germán Fracica quien refiere que: “el éxito en el desarrollo de una nueva empresa es la etapa superior de un proceso racional y sistemático, que se inicia mediante la generación de un buen número de ideas de negocio; prosigue con la evaluación selectiva de estas ideas de negocio y, como resultado se obtendrán algunas oportunidades de negocio. Las oportunidades de negocio así encontradas se evaluarán mediante el enfoque de la oportunidad. Como resultado de esta última evaluación se llegara a la oportunidad de negocio que mayores posibilidades de éxito presenta, particularmente, para los potenciales empresarios que la definieron y sus circunstancias.”²

De acuerdo con esta metodología, el trabajo se inició con la recopilación sistemática de ideas de negocio. La realización de esta tarea consistió en analizar posibles problemas, detectar necesidades y encontrar consumidores potenciales,

² FRACICA, Germán. La búsqueda sistemática de oportunidades de negocio. Material didáctico en CD Bogotá 2003.

siempre con una visión de largo plazo y aprovechando las capacidades, fortalezas y experiencia profesional de los autores de éste trabajo.

Teniendo en cuenta que en Colombia así como en muchas partes de Latinoamérica en los últimos años ha aumentado la penetración en el mercado de todo tipo de industrias y un sinnúmero de compañías multinacionales vendedoras de productos y de servicios, y que muchas de estas se han incorporado y fusionado con empresas locales generando que los mercados locales y regionales se dividan en un menor número de porciones y ofrezcan al consumidor una gran diversidad de productos y servicios a precios similares y competitivos. Se decidió enfocar las ideas de negocio en productos o servicios en los que hubiera poca o ninguna oportunidad de que existiera competencia y cuyo mercado objetivo fuera cerrado y con grandes posibilidades de crecimiento.

Sin embargo siguiendo la metodología propuesta por el Dr. Fracica se realizaron las siguientes tareas:

- ◆ Primero se analizó el entorno personal de los autores, teniendo en cuenta los gustos preferencias y necesidades de cada uno de ellos, mencionando los aspectos favorables y desfavorables en relación consigo mismos, con el trabajo y con el país. De las ideas que fueron surgiendo se tomaron aquellas cuyos aspectos más positivos se pudieran aprovechar y fueran coincidentes con ambos (cuadros 1 y 2).
- ◆ En segundo lugar, desde una perspectiva empresarial se detectaron problemas cotidianos que se pudieran atender y que significarían una oportunidad de negocio. De la misma manera se trabajó con una “lluvia de deseos y necesidades” que en muchas ocasiones a la gente le gustaría tener para facilitarse algunas actividades diarias. (cuadros 3, 4 y 5).

- ✦ En tercer lugar se seleccionaron doce de las principales ideas, descartando aquellas que se consideraban irrealizables o que no llenaban las expectativas de los autores. Después de este descarte selectivo las ideas se someterían a otro filtro de análisis (cuadro 6).

Una vez que se obtuvo un pequeño grupo de ideas se procedió al análisis y adopción de decisiones en función a las necesidades de los posibles mercados a cubrir pensando en el valor agregado que se podría ofrecer con el nuevo servicio, pero en esta ocasión se agruparon las ideas y se desglosaron con base en las oportunidades generadas en los grupos de fabricación, comercialización y servicio (cuadro 7).

Como paso final se elaboró una matriz para evaluar cada una de las ideas y visualizar cuáles de ellas se podían convertir en oportunidades de negocio, para esto se tuvieron en cuenta tres dimensiones: el empresario, el mercado y la empresa. Para ello se realizó una reflexión cuantitativa de cada una de las dimensiones vs. ideas, asignándoles la siguiente calificación de acuerdo a la escala de medición propuesta por el Dr. Fracica³ (cuadro 8).

0: Significa ausencia total de la cualidad evaluada.

1: Para los casos en que hay una presencia de la cualidad evaluada por debajo del promedio general.

2: Presencia promedio de la cualidad evaluada.

3: Alta presencia de la cualidad evaluada.

Después de este primer periodo de evaluación y análisis de las ideas, se tuvo en cuenta la problemática que se vive actualmente en donde se ve que las grandes empresas se están comiendo a las pequeñas, por lo tanto se tomó la decisión de

³ FRACICA, Germán. La búsqueda sistemática de oportunidades de negocio. Material didáctico en CD Bogotá 2003.

encaminar las ideas al aspecto del “servicio” visto y apreciado desde el punto de vista de agregar un valor a productos existentes o a la comercialización de los mismos.

Por lo anterior se consideró prudente tener en cuenta las siguientes variables que se consideró podrían intervenir directamente en el proceso de creación de la empresa:

- Perfil personal. Se tuvo en cuenta la adecuada formación de base y profesional, cualificación social y autonomía para el aprendizaje de los autores del proyecto.
- Capital. Se pensó sobre el posible capital disponible y el acceso a fuentes de financiación.
- Saber hacer. Se consideró la factibilidad de poder adquirir los conocimientos necesarios que proporcionaran tener control sobre la capacidad operativa para ofrecer un producto o servicio demandado por el mercado a seleccionar.
- Relaciones sociales. Se visualizó la importancia de las relaciones personales o profesionales que coadyuvaran al desarrollo del proyecto.

Hechos todos estos análisis se consideró que la idea más apropiada para llevar a cabo era la creación de una empresa de suministro de servicios de alimentación escolar para los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios”; tienda escolar, restaurante escolar y logística de eventos.

Una de las principales causas que soportan la elección fue que en el año 2005 se venció el plazo para que los colegios privados a nivel nacional implementaran la jornada única diurna (Artículo 57, Ley 115 de 1994 y Decreto 1860 de 1994). Dado

que muchos colegios privados utilizaban sus plantas físicas para dar servicio a dos jornadas de educación (mañana y tarde), muchas de ellas se han visto obligadas a montar restaurantes escolares, algunas sin tener la experiencia ni contar con la adecuada infraestructura. Sin embargo otras tantas han tenido que contratar dicho servicio con terceras personas.

La Corporación Educativa Minuto de Dios, que en la actualidad maneja 11 planteles de educación formal, se enfrentó al igual que muchos otros colegios a este dilema. Se considero que esto genera una oportunidad para pensar en implementar dicho servicio en sus plantas físicas y poder aprovechar la experiencia que se logre obtener para trasladarla a otras instituciones y vender el servicio.

Se puede considerar que participar en este proyecto es enfrentarse a un riesgo moderado, lo suficiente para que resulte motivante, pero con una esperanza razonable de ganar. Por otro lado, son más las oportunidades de tener éxito que los obstáculos a vencer, dado que en el sector de los alimentos existen diversos tipos de mercados que se pueden atender y cada uno de ellos cuenta con un potencial de población muy numerosa, por ejemplo, según datos de la Secretaría de Educación Distrital, en el año 2004 el sector educativo privado distrital estuvo conformado por 2.549 colegios registrados que ofrecen 2.794 jornadas, atendiendo aproximadamente 746.000 niños y jóvenes que estudian desde el nivel de preescolar hasta la educación media.

Evidentemente es un mercado en el que ya se encuentran establecidos un número moderado de competidores por lo que se deberá buscar la forma de hacer las mismas cosas para los clientes potenciales pero con mayor calidad y mejor precio.

Lo importante es que el proyecto empresarial está directamente relacionado con una actividad en la que actualmente se encuentran vinculados los autores, quienes además cuentan con la experiencia profesional, formación y competencia

personal para examinar y formular el proyecto. También existe la posibilidad de crear los canales eficaces de comunicación dentro de la organización, además de la capacidad para coordinar actividades con las personas y grupos que forman parte de la empresa, implicándolos en forma activa en el proyecto.

En lo que respecta a la parte comercial resulto sencillo contarse con la situación del mercado potencial debido a que la Corporación Educativa Minuto de Dios se encuentra vinculada a dos de las principales asociaciones de colegios privados, situación que favorece los acercamientos a posibles proveedores y clientes, además que se podría visualizar más de cerca la evolución de la competencia.

En el momento inicial se contaba sólo con una idea general de lo que será la futura empresa y el servicio que pretende ofrecer en el mercado. Posteriormente se definieron las características y condiciones del futuro servicio y se determinaron las ventajas comparativas que se tendrían con respecto a otros servicios similares o iguales que existan en el mercado.

Se determinaron las fortalezas y puntos débiles de la futura empresa para poder explotar las oportunidades que se presentan y detectar las amenazas que se deben superar para alcanzar el éxito.

Es conveniente advertir que una vez que el servicio esté en funcionamiento se deberá realizar un seguimiento sobre el comportamiento de la clientela y las modificaciones que vaya adoptando la competencia, para ajustar también los aspectos del servicio que se estimen necesarios o convenientes.

3 ESTUDIO DEL ENTORNO

Teniendo conciencia de que el mundo a nuestro alrededor está cambiando constantemente y que de ello depende en muchas ocasiones los resultados de éxito de las empresas, se consideró necesario hacer un análisis tanto nacional como sectorial del entorno que rodea al negocio que se piensa crear.

El objetivo primordial consistió en una revisión de fondo que orientara el enfoque del negocio, con el fin de concretar las ideas y de crear estrategias innovadoras que posteriormente contribuyan a ordenar los pensamientos y a superar el posible impacto que puedan ejercer estas variables sobre la empresa en creación.

Por otro lado, considerando que la existencia de las diferentes variables que pueden influir en el desarrollo de la empresa, se siguió la metodología propuesta por el Dr. Germán Fracica⁴, consistente en el análisis estructurado de matrices, que permiten comparar la evolución de los principales factores que influyen en la economía nacional, y cuya fuente de información proviene de entidades reconocidas nacionalmente, como son: El Banco de la Republica, Anif, Fedesarrollo, Planeación Nacional, DANE, etc.. Adicionalmente, para el análisis de estas variables se consideró el sistema económico, la influencia de los ciclos de expansión y recesión, los cambios en el nivel general de vida y el sistema político.

En la matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas (Tabla 1) se incluyeron los datos obtenidos en los años 1985, 1990, 1995, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, de los índices macroeconómicos relacionados con: El Producto Interno Bruto, la población (habitantes, crecimiento anual y desempleo), Inflación (I.P.C., I.P.P.), los medios de pago, tasas de interés, tasa de cambio y balanza de pagos.

⁴ FRACICA, Germán. Análisis del Entorno. Material didáctico. Bogotá 2004.

3.1 ENTORNO A NIVEL NACIONAL

3.1.1 *Producto Interno Bruto:*

Podría decirse que nuestro país, ha sufrido una de las más severas crisis económicas en su historia en los últimos años, con un desempleo en los niveles más altos, una recesión económica en muchos sectores y problemas en el sistema financiero y cambiario. Sin embargo, en la actualidad, se ven los primeros síntomas de reactivación económica, y se empiezan a mejorar los indicadores de consumo, déficit fiscal y balanza comercial, producto de una mayor competitividad internacional de algunos de nuestros productos.

En el Plan Nacional de Desarrollo se ha considerado que las principales características que generaron dicha crisis se encuentran: En primer lugar, el pobre desempeño de la economía en materia de crecimiento en los años recientes. En segundo lugar, los grandes desequilibrios fiscal y externo que existen en la actualidad y las dificultades para financiarlos.⁵

Colombia es considerado como un país de ingreso medio bajo y, por lo tanto, se enfrenta a múltiples necesidades insatisfechas que acompañan a la pobreza. Se ha podido observar que después de haber tenido en la historia una buena reputación de ser un ejemplo de estabilidad macroeconómica en el contexto latinoamericano, ésta la ha ido perdiendo con el pasar de los años. Por ejemplo, la economía colombiana entre 1991 y 1995 presentó una dinámica de crecimiento con una tasa promedio anual de 4.6%, sin embargo dicha dinámica se redujo notablemente entre los años 1996 y 1998 a tan solo un 2.3%.

⁵ Departamento Nacional de Planeación —DNP—. (1999). *Plan de desarrollo Cambio para Construir la Paz*, Bogotá. Cáp 1 - 3 El contexto, política Macroeconómica.

Esta falta de un crecimiento económico sostenido, tanto en el crecimiento estructural como el cíclico se han reducido, de modo que no se han visto salidas de corto plazo para solucionar los problemas de pobreza, y vemos con alarma que el problema del desempleo se agrava. Además, se observa cómo la política macroeconómica sobre la cual se está basado el crecimiento es insostenible, porque no ha producido otra cosa que altas tasas de interés, pérdida de competitividad internacional y alto gasto público, con el consecuente déficit fiscal excesivo y déficit en la cuenta corriente del sector externo.

La década de los años noventa ha estado signada en Colombia por una tendencia al aumento del gasto público y del déficit fiscal. Esta tendencia ha estado acompañada por presiones, difíciles de resistir, que han tendido a revaluar en términos reales la moneda nacional. En consecuencia, durante toda la década ha habido una tendencia al deterioro de la cuenta corriente de la balanza de pagos, que en 1999 alcanzó un déficit de un 5.79% del PIB.

Para ver la pérdida de dinámica económica colombiana basta comparar las cifras previstas de crecimiento porcentual del Producto Interno Bruto —PIB— total (Tabla 1). Sin embargo haciendo un análisis más detallado del PIB, en el siguiente cuadro (Crecimiento del PIB —previsto y observado— 1995-2002), la pérdida de dinámica del mismo es preocupante. Durante el cuatrienio 1995-1998 se preveía un crecimiento efectivo anual de 5,63% en el PIB total y sólo se logró 2,80%, esto es, apenas la mitad; para el siguiente cuatrienio se previó un crecimiento del 3,69% anual y alcanzó un ínfimo 0,36% efectivo anual, la décima parte de lo previsto; para el lapso 1995-2002, se previó un crecimiento del 4,66% anual, pero sólo se alcanzó el 1,57% anual, esto es, la tercera parte.

(Tabla 104)

Al final de los ocho años, el monto real del PIB total en pesos de 1994, \$76,5 billones, es 20,7 billones inferior al PIB que se hubiese alcanzado de mantenerse el ritmo de crecimiento previsto, o sea \$97,2 billones. Esto significa menor valor agregado generado por la economía, o sea menor riqueza creada.

Teniendo en cuenta que la población aumentó en los ocho años en 6 millones de personas, aproximadamente 1,5 millones de hogares nuevos (4 personas por hogar), el crecimiento económico fue negativo pues el PIB per cápita disminuyó en un 2,2 % .

Este entorno de bajo crecimiento, enorme desajuste fiscal, cierre de los mercados internacionales, necesidad de mayor gasto en seguridad llevó a un déficit fiscal, al aumento desproporcionado de la deuda, al desplome de la inversión, la contracción del ingreso, así como a mayor desempleo, analfabetismo y pobreza.⁶

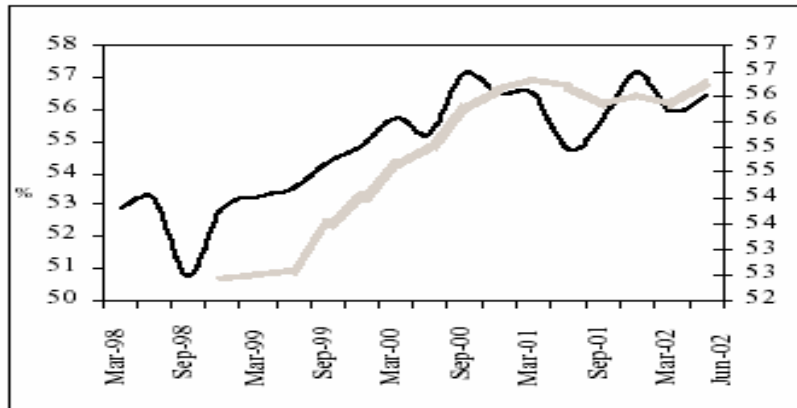
3.1.2 Población:

Se puede observar que a finales de la década de los noventa la tasa de desempleo en Colombia superó la cifra del 20%, la cual puede considerarse ha sido una de las más altas en la historia del país. Esta elevada tasa de desempleo puede suponerse que se generó por la pérdida del dinamismo de la actividad económica en el periodo 1996 a 1999, lo cual generó una de las mayores recesiones económicas de nuestro país. Este fenómeno se convirtió en un factor que influyó marcadamente el mercado laboral, ocasionando un incremento de la tasa global de participación de mujeres y jóvenes (Gráficos 1 y 2), como resultado de la necesidad de los hogares de mantener sus niveles de ingresos.⁷

⁶ *Portafolio*, 21 de octubre de 2002, p. 32.

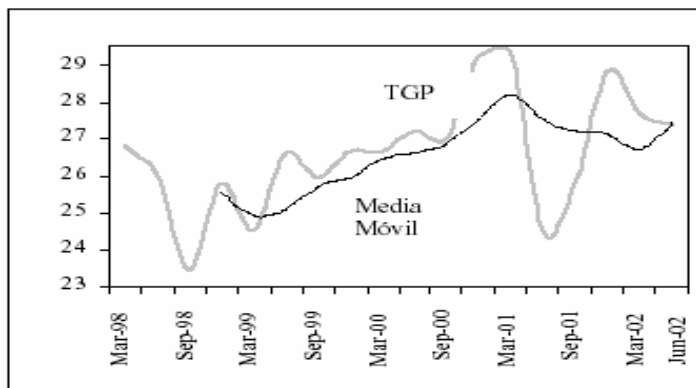
⁷ Consejo Nacional de Política Económica y Social. 3181. Balance Macroeconómico 1998-2002.

Figura 1: Tasa Global de Participación de mujeres.



Fuente: DANE – ENH. Cálculos DNP - DEE

Figura 2: Tasa Global de Participación jóvenes entre 12 y 19 años.



Fuente: DANE – ENH. Cálculos DNP - DEE

Como se muestra en los gráficos anteriores, el comportamiento de la tasa global de participación de las mujeres y los jóvenes tuvo una marcada tendencia positiva en el período 1998-2000 y luego se reduce significativamente en 2001 y 2002. La participación laboral de las mujeres en particular creció en promedio 3.5% en el período 1999-2000 y luego se reduce a 0.2% en los dos últimos años.

De acuerdo con la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del Dane, la población en edad de trabajar (PET) ha mantenido su tasa anual de crecimiento (2.2%)

durante el 2002. La población económicamente activa (PEA) por su parte crecía 2.4% a octubre de 2002 con respecto al mismo mes del año anterior.⁸

3.1.3 Inflación:

Una comparación entre los períodos inflacionarios que ha atravesado nuestro país, muestra que entre 1985 y 1990 se presentó uno de los procesos inflacionarios más intensos y continuos, pasando la tasa de inflación en 1985 del 24 % al 32.36% en 1990, con una duración de 4.5 años, causado probablemente por una expansión monetaria demasiado rápida generada por aspectos sociales como el narcotráfico y por un excesivo gasto público, incrementándose significativamente con esto la demanda de bienes y servicios.

En este mismo año (1990) se inició un período de reformas políticas y económicas cuyo objetivo principal era reorientar la producción doméstica hacia el sector externo e insertar al país en los mercados mundiales, haciéndose a través de medidas como la apertura económica y la modernización del aparato productivo, así como con políticas monetarias y crediticias orientadas a disminuir la inflación.

Como consecuencia de estas medidas se dio como resultado una disminución continua y significativa en los precios los cuales comenzaron a descender lentamente hasta llegar en el año de 1999 a la cifra de 9.2 % y continuar descendiendo hasta el 7.6% en el año 2001.

⁸ República de Colombia Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos “*Balance macroeconómico 2002 y perspectivas para 2003*”

Índice de precios al consumidor por grupos de bienes y servicios y metas de inflación. Variación anualizada

	2000	2001	2002
Meta de Inflación	10.0	8.0	6.0
Inflación Observada	8.8	7.6	7.0
Alimentos	7.4	10.5	10.9
Vivienda	4.9	4.3	4.1
Vestuario	3.6	2.6	0.7
Salud	10.3	10.9	9.2
Educación	9.4	10.2	6.5
Cultura, diversión y esparcimiento.	11.7	7.1	5.3
Transporte y comunicaciones.	16.2	8.9	5.9
Gastos varios	15.2	7.6	9.0

Fuente: DANE – DNP

En el año 2002 la inflación fue de 6.99%, cifra superior a la meta fijada por el Banco de la República a comienzos del año, que era del 6%. Para este año los grupos de bienes y servicios crecieron por encima del IPC total nacional (6.99%) fueron: alimentos (10.92%), salud (9.23%) y gastos varios (9.00%). En cuanto a los grupos que se situaron por debajo del IPC nacional se encuentran los siguientes: vestuario (0.67%), vivienda (4.06%), cultura (5.26%), transporte y comunicaciones (5.92%) y educación (6.48%).⁹

En cuanto a la inflación de largo plazo, se puede considerar que la tendencia sigue siendo a la baja, como se demuestra en el último índice alcanzado en el año 2004 de 5.06%.

Se puede anotar que las políticas gubernamentales han sido efectivas en cuanto a la lucha contra la inflación pues en 1990 ésta ascendía a 32.3% y 14 años después a fin de 2004 registro un histórico 5.06%.

⁹ República de Colombia Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos “Balance macroeconómico 2002 y perspectivas para 2003”

3.1.4 Tasas de Interés:

Para referirnos a la política monetaria debemos tener en cuenta las diferentes acciones que realiza el Banco de la República para gestionar el dinero y el crédito del país, mediante la regulación de la cantidad de dinero en la economía nacional y el control del sistema bancario. A través de estas políticas el Banco de la República busca estimular el empleo y la estabilidad de los precios. Esta política monetaria esta orientada a controlar los efectos de recesión e inflación del país, afectando las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación y el desempleo.¹⁰

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay mas dinero en el mercado la tasa baja y cuando hay escasez sube. Se toma como el porcentaje (%) que se paga por el alquiler o préstamo del dinero, es decir la relación que existe entre el capital de préstamo y la cantidad de ingresos de excedente que le proporciona a su propietario. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT's, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

El DTF, es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días CDTs, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial. La calcula el Banco de la República semanalmente con la información provista por la superintendencia bancaria hasta el día anterior.

La tasa de interés de colocación, es el interés que cobra el intermediario financiero a los demandantes de crédito por los préstamos otorgados.

¹⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso de Economía General.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/index.html> Febrero de 2005

En Colombia, a partir del año de 1990 y debido tanto a las reformas en el sistema cambiario del país como a los cambios en las políticas económicas que dificultaron el manejo monetario se ha producido una gran volatilidad de las tasas de interés.

En el período comprendido entre los años 1993-2000, las tasas de interés reales se situaron en un promedio de 6.8% para captación y de 15.8% para la colocación, niveles pueden considerarse muy altos comparados en el ámbito internacional. En el período analizado pueden identificarse dos etapas, una primera hasta el 94 con intereses relativamente bajos, lo que contribuyó a la gran expansión de la inversión y de la actividad de la construcción; y una segunda etapa desde el 94 caracterizada por tasas más altas, sobretodo en el 95 y en el 98 donde se dan las mas altas tasas de la década.¹¹

La economía llegó en el año de 1994 a tener un ritmo de crecimiento fuerte pero insostenible y un alto endeudamiento de los agentes económicos , el banco de la República para frenar el ritmo del crecimiento de la demanda y estimular el ahorro presionó el alza de las tasa de interés llegando a niveles altos en 1995 , lo que a su vez produjo una fuerte corriente de ingreso de capitales externos al país con efectos reevaluacionistas sobre el peso. El mantenimiento de altas tasa de interés a partir de 1994 generó insolvencia en los usuarios del crédito y las empresas. En el año de 1998 se desborda prácticamente una crisis financiera, induciendo a la devaluación y ampliando el desequilibrio cambiario. Esto obligó al gobierno a tomar una serie de medidas que permitieron la disminución de las mismas hasta situarse entre el año 2001 y 2002 en sus niveles más bajos.¹²

De otra parte, el esfuerzo por estimular la actividad productiva, si bien se produjo una disminución significativa en las tasas de interés, y las medidas tomadas por el

¹¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. *"Tasas de interés reales . Subgerencia de estudios económicos"* 2000.

¹² BANCO DE LA REPÚBLICA. *"Tasas de interés reales . Subgerencia de estudios económicos"* 2001.

Banco de la República para estos años propiciaron una abundancia de liquidez, ésta no se tradujo en una financiación adecuada del sector real, agravado por las altas tasas de intermediación financiera que han seguido siendo uno de los principales obstáculos para que la actividad económica adquiriera mayor dinamismo.

La tasa interbancaria se redujo en 3.3 puntos porcentuales entre enero de 2002 y diciembre de 2002, pasando de un nivel de 8.32% a uno de 5.02%. La mayor parte de la reducción se dio durante el primer semestre del año, como resultado de la reducción de las tasas de intervención del Emisor. Las tasas de interés del sistema financiero se han reducido a lo largo de 2002, como resultado de la amplia liquidez otorgada por el Emisor en lo corrido del año, así como también de la disminución de las tasas de intervención durante el primer semestre. La tasa nominal de colocación se redujo entre enero y agosto en 2.5 puntos porcentuales, para luego recuperar 0.5 puntos porcentuales durante septiembre y octubre. La tasa nominal de colocación pasó de 17.7% en enero, a 15.6% en noviembre de 2002.¹³

3.1.5 Tasa de Cambio:

Por tipo de cambio se entiende el valor de la moneda de un país expresada en relación con las demás. La tasa de cambio mide la cantidad de moneda nacional que se debe pagar por una unidad de moneda extranjera. La tasa de cambio representativa del mercado es el resultado de las operaciones de compra y venta de divisas que hacen a diario los establecimientos financieros y que se traduce en la cantidad de moneda nacional que se tienen que dar por otra moneda extranjera. La tasa de cambio real refleja el verdadero poder de compra de la moneda nacional frente a una o varias monedas extranjeras. La tasa de cambio nominal,

¹³ REPÚBLICA DE COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos. “*Balance macroeconómico 2002 y perspectivas para 2003*”. Enero 2003.

tiene en cuenta la inflación interna y la inflación de los países con los cuales se tienen relaciones comerciales.¹⁴

La tasa de cambio resulta de fundamental importancia para este trabajo debido a que con base en estos datos podemos determinar que tan revaluada o devaluada se encuentra nuestra moneda. Así mismo, se puede identificar la competitividad de los precios de los productos de nuestro país frente a los productos de otros países, necesarios para la implementación y puesta en marcha de la empresa en creación. Por otro lado teniendo en cuenta que nuestro país se encuentra en un proceso de inserción en los mercados mundiales de bienes, servicios y capitales, se puede determinar indirectamente la capacidad competitiva del servicio a crear para poder superar exitosamente los retos que la internacionalización y la globalización imponen en la actualidad.

Haciendo un poco de historia antes de 1990 en Colombia se tenía un sistema de cambio fijo que estaba sujeto a la inflación del país y de la inflación externa y el régimen de cambios de las operaciones en moneda extranjera estaba centralizado y era controlado por el Banco de la República, el cual se fijaba una meta de devaluación anual utilizando como fórmula el resultado de restar de la inflación interna, la inflación del país con el que se comparaba nuestra moneda. En el año de 1991 se estableció un régimen cambiario dependiendo de los flujos del mercado y se descentralizó el manejo de las operaciones bancarias con divisas que hasta la fecha eran exclusividad del Banco de la República, función que se extendió a nuevos intermediarios financieros como bancos y corporaciones financieras y a las casa de cambio. Para el año de 1994 se estableció la banda cambiaria, esquema intermedio entre un régimen de tasa de cambio fijo y uno de libre flotación, es un mecanismo para fijar el tope máximo de aumento o de baja del dólar en el mercado.¹⁵

¹⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Introducción Al Análisis Económico. El Caso Colombiano. 2a. Ed. Actualizada, Ed. Siglo del Hombre Editores, Bogotá, 2001.

¹⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso de Economía General.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/index.html> Febrero de 2005

Estos mecanismos le significaron al país cuantiosas pérdidas de divisas para sostener el valor del dólar , lo cual obligó al país a abandonar este sistema en septiembre de 1999 , pasando Colombia a un sistema de cambio flexible, como se había establecido en la reforma a principios de la década .

Los mecanismos antes descritos explican la grandes variaciones de la tasa de cambio presentadas en nuestro país que van desde \$ 507,56 pesos colombianos por un dólar americano en el año de 1990, hasta \$ 2.104,71 pesos colombianos por un dólar americano en el año 2000, esto representa más del 400% de incremento en la tasa de cambio, en tan solo 10 años. Sin embargo para el año 2002 se presentaron dos fases de comportamiento en la tasa de cambio nominal. Una tendencia a la reevaluación durante el primer semestre, alimentada por la expectativa de abundancia de divisas provenientes de varias fuentes, y una de devaluación durante el segundo semestre, cuyo ingrediente principal obedece a factores especulativos.

Antes de analizar el comportamiento de la devaluación en Colombia en los últimos años es conveniente mencionar el concepto de la misma así como su influencia en la economía nacional. La devaluación, entonces, es una medida de tipo económico tomada por el Gobierno mediante la cual se reduce el tipo de cambio al que una unidad monetaria se intercambia por otra en los mercados internacionales. Esta devaluación se traduce en una disminución del valor de la moneda nacional en función de las monedas de otras naciones, y por lo tanto, es generado por el aumento de la tasa de cambio. Este fenómeno hace más costosos los productos extranjeros con desestímulo a las importaciones, y por el contrario, incentiva las exportaciones por representar un menor valor para los consumidores extranjeros.¹⁶

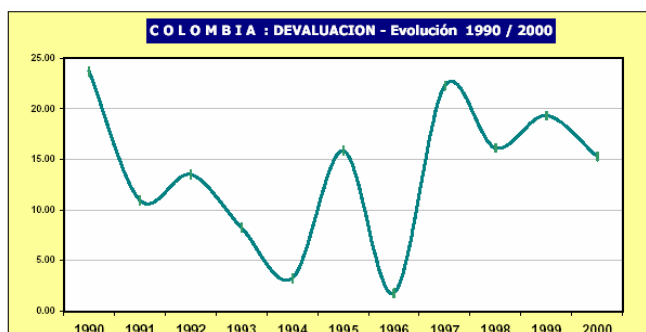
¹⁶ BANCO DE LA REPÚBLICA. Introducción Al Análisis Económico. El Caso Colombiano. 2a. Ed. Actualizada, Ed. Siglo del Hombre Editores, Bogotá, 2001.

La devaluación es el principal instrumento para hacer frente al déficit de la balanza de pagos, con el fin de incrementar las exportaciones y regular las importaciones. También la devaluación se convierte en un mecanismo proteccionista, con el cual se busca que los nacionales consuman prioritariamente los bienes internos y por otro lado busca financiar las importaciones de bienes de capital necesarios para el desarrollo económico.

Al analizar el comportamiento de la devaluación nominal se puede comentar que a principios del 94, después de venir de periodos de un alto porcentaje de devaluación, el país se enfrentó a presiones reevaluacionistas, posteriormente se pasó a presiones devaluacionistas desde mediados del 95 hasta junio del 96, y a presiones reevaluacionistas desde esa fecha hasta mediados del 97. No obstante los episodios de devaluación, la tasa de cambio real registró una clara tendencia decreciente en lo corrido de la década de los 90.

En la siguiente figura se puede observar como el peso colombiano mostró notables fluctuaciones frente al dólar estadounidense en el período 1990-2000. Partiendo de una tasa de devaluación de 23,70% en 1990 (máxima de la década), logró un gran abatimiento del crecimiento del tipo de cambio hacia 1996 (1,76%).

Figura 3: Evolución devaluación 1990-2000



Fuente: DANE – DNP, 2000

3.1.6 Balanza de Pagos:

Por balanza de pagos se entiende el registro contable de todas las transacciones económicas de los residentes de un país con el resto del mundo, que ocurren en un período dado de tiempo, generalmente un año. Es decir muestra el total de pagos hechos al extranjero y el total de ingresos recibidos del extranjero. Registra tanto los flujos de recursos reales (bienes y servicios) como los flujos de recursos financieros (movimientos de capitales).¹⁷

En Colombia actualmente se tiene un alto y creciente déficit en cuenta corriente (resumen de todas las transacciones por concepto de exportaciones e importaciones de bienes y servicios), pero con un buen respaldo en la cuenta de capital (todas las transacciones que no se incluyen en la cuenta corriente, siendo las más importantes las transferencias de capital desde el interior hacia el exterior y las compras y ventas de oro y divisas). Este déficit se origina por el desequilibrio producido por mayores importaciones que exportaciones, por egresos para amortizaciones de la deuda pública y privada externa y pago de intereses , por pagos de servicios al exterior y utilidades del capital extranjero.

Analizando los datos registrados entre 1985 y 1992, la balanza comercial registró saldos favorables, lo cual podría ser consecuencia del control que tenía el gobierno sobre las importaciones. Sin embargo a partir de 1993 la balanza comercial se vuelve deficitaria debido principalmente a la apertura económica, en la que se da una gran disminución a los aranceles de bienes de capital principalmente para impulsar la modernización industrial a través de la importación de maquinaria y equipo; en el año de 1999 gracias a medidas tomadas por el gobierno para estimular las exportaciones, controlar las importaciones y a los

¹⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. Introducción Al Análisis Económico. El Caso Colombiano. 2a. Ed. Actualizada, Ed. Siglo del Hombre Editores, Bogotá, 2001.

buenos precios del petróleo, la balanza comercial alcanza un superávit de 1775 millones y 2531 millones para el año 2000.¹⁸

(Tabla 105)

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo sobre el comportamiento de las importaciones en el siguiente cuadro (Importaciones —pesos colombianos y dólares— 1990-2002) se puede observar que éstas tuvieron durante los periodos comprendidos entre los años 1990 y 2002 notables altibajos con una tendencia disímil.

Durante el primer cuatrienio crecen a tasas inusitadas, pues el incremento anual promedio es del 25,61% en pesos y del 20,75% en dólares. Este resultado podría deducirse ser el producto de dos procesos simultáneos y complementarios; la “apertura comercial” y la “apertura financiera”. (Tabla 106)

Estas situaciones implicaron la liberación del mercado cambiario con la eliminación del monopolio que tenía el banco central para el manejo de las divisas y la determinación de la tasa de cambio y mayor presencia de los intermediarios financieros en las relaciones monetarias con el exterior, lo cual legalizó las cuentas corrientes en moneda extranjera y amplió las facilidades para la inversión extranjera y el endeudamiento externo.¹⁹

En el segundo cuatrienio el crecimiento de las importaciones se reduce de manera notoria y su monto disminuye para 1998 en términos absolutos, tanto en pesos como en dólares; como producto de esta caída, el crecimiento medio anual efectivo fue de 2,86% en pesos y de casi el doble, 5,35%, en dólares.

Para el tercer cuatrienio probablemente debido a la recesión crónica que se inició en 1998 y a un mayor precio interno del dólar, las importaciones se

¹⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Curso de Economía General.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/index.html> Febrero de 2005

¹⁹ SILVA Colmenares Julio, “Colombia: Crisis Del Crecimiento Económico. *Economía y Desarrollo*”
Universidad Autónoma de Colombia. Septiembre 2003.

desestimularon y se generó una disminución media de 2,31% anual en pesos y de 3,48% en dólares.

Se puede observar que las importaciones crecieron muy poco, pues en pesos colombianos constantes lo hacen al 0,24% anual y en dólares corrientes al 0,84% anual. Entre esta apertura financiera y déficit comercial se creó un círculo vicioso: a mayor apertura, más reevaluación con más importaciones y mayor déficit comercial, lo que a su vez obligó a tener una mayor apertura hacia el capital dinerario proveniente del exterior, afectándose con esto la balanza de pagos.

3.1.7 Conclusiones análisis del entorno nacional

Como conclusión general se puede anotar que la economía nacional se enfrenta en la actualidad a dos escenarios que están exigiendo decisiones sobre el desarrollo de largo plazo para Colombia: un escenario interno, caracterizado por un cierto estancamiento, en las tasas de crecimiento del PIB; y un escenario externo, caracterizado por acelerados cambios en el ámbito internacional, que se vienen expresando en veloces procesos de internacionalización y globalización de la economía mundial, con base en la innovación tecnológica, el conocimiento y la conformación de bloques económicos.

La estrategia de crecimiento deberá tener como soporte fundamental, la modernización del aparato industrial, a través de un proceso gradual de liberación del comercio; la eliminación de los sesgos antiexportadores; la ampliación y fortalecimiento del sector financiero; y la adecuación de la estructura institucional en los campos de comercio exterior, laboral, tributario, financiero y cambiario, de tal forma que faciliten la modernización industrial y estimulen el desarrollo de la actividad exportadora.

La economía colombiana tiene el potencial para crecer y necesita hacerlo, para empezar a pensar en la reducción de los altos niveles de desempleo y pobreza, vencer el atraso en lo social y mejorar el clima de inseguridad. Para lograrlo, será

necesario aprovechar de la mejor manera posible los acuerdos de libre comercio y establecer programas de acreditación de alta calidad a las distintas instituciones que conforman la actividad económica del país. Finalmente, además de las metas económicas será necesario plantear metas sociales que permitan mejorar en general el bienestar de la población colombiana.

Para establecer como estos factores derivados de las condiciones económicas, políticas, culturales y demográficas que rodean la futura empresa influían en la misma, se elaboraron las matrices relacionadas con cada uno de estos factores (Tablas 2, 3 y 4) en las que los valores colocados en cada una de las columnas están regidos por la apreciación de los autores considerando el posible impacto de éxito de la empresa en el sector correspondiente. Para tal efecto a cada uno de los factores claves se les asignó una ponderación.

Para las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 los valores colocados en las columnas marcadas con la nomenclatura (1) y (2), se rigen por los siguientes parámetros:

(1) La ponderación asignada a cada factor indica su importancia relativa o impacto en el éxito de empresas dedicadas a la alimentación escolar y en el sector de servicios y restaurantes.

Esta ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). Es relevante aclarar que la suma de dichas ponderaciones siempre debe ser 1.0

(2) Cada factor se clasificó según el impacto que podría causar en la empresa en creación “Empresa de Suministro de Servicios de Alimentación Escolar”, asignándose los valores de acuerdo a los siguientes parámetros:

-2: Representa una amenaza importante

-1: Representa una amenaza menor

- 0: Es indiferente
- 1: Representa una oportunidad menor
- 2: Representa una oportunidad importante.

En la tabla número 2 correspondiente a los factores económicos en la clasificación de las ponderaciones se consideró una mayor importancia relativa al acceso a créditos y a la tasa de inflación, lo anterior debido a dos razones fundamentales; la primera, la necesidad de encontrar medios de financiación que ayuden a la puesta en marcha del proyecto, y la segunda, a la incidencia que se tiene sobre el negocio el aumento de los precios de los productos y el posible desmonte de subsidios por parte del gobierno sobre algunos alimentos, lo cual generaría una incertidumbre frente a los costos e ingresos futuros, situación que nos conduciría a enfrentar mayores riesgos sobre todo en la toma de decisiones y el uso de los recursos en los planes de la inversión.

El segundo lugar de importancia se le dio al clima general de los negocios y a la competencia debido a que muchas de las ventajas competitivas de una empresa, sobre todo en economías globalizadas, y especialmente en el sector de los alimentos, se encuentran determinadas por los factores locales, representados en ocasiones por las innovaciones tecnológicas de los competidores, cambio en el comportamiento del mercado y los consumidores, por la creación de nuevos productos o servicios, y principalmente por la habilidad de comercialización y distribución de nuestros competidores.

En tercer grado de ponderación se consideraron las tasas de interés, la devaluación y el crecimiento de la economía, debido a que existe una relación directa entre el crecimiento económico del país y la demanda de alimentos, generándose mayores oportunidades en el negocio en la medida que exista una reactivación económica, debido a que esto puede ayudar al aumento del consumo del producto. Por otro lado, dado que la inversión inicial para la creación del

negoció se hará con créditos bancarios existe un riesgo claro, debido a que las altas tasas de interés disminuirían las opciones de inversión.

En términos generales, teniendo en cuenta los factores económicos se puede considerar que representan más una amenaza que una oportunidad para el tipo de empresa a montar.

Una vez consideradas las características de la empresa, el tipo de mercado en el que se encontraría inmersa, el desarrollo del país y la competencia a la que se enfrenta se consideró necesario tener en cuenta los factores políticos que influirían en ella (Tabla 3) principalmente la estabilidad política del país y las disposiciones de estímulo o de represión emitidas por el Estado en relación con el negocio.

En la ponderación asignada a los factores políticos, se consideró como una oportunidad importante las políticas de estímulo establecidas por el gobierno.

En la actualidad no es ajeno para los colombianos el reconocimiento al Estado en su interés por la creación de empresas como factor de desarrollo económico. Lo anterior debido a que desde hace 10 años el gobierno comenzó a establecer programas que promovieran la creación de nuevas empresas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad existen diversas medidas nacionales y locales de fomento a la actividad emprendedora. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá a través del “Centro Nueva Empresa”, ofrece servicios a empresarios juveniles, en donde se les facilitan las herramientas claves para la construcción y puesta en marcha de sus proyectos empresariales. Otro de los servicios ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bogotá consiste en la orientación y asesoría adecuada para realizar la legalización en tiempo real y de manera ordenada que permita la constitución de una nueva empresa.

Con lo antes expuesto, puede concluirse que los factores políticos representan una oportunidad menor para la creación de la nueva empresa, sin embargo se consideró que los factores culturales y demográficos (Tabla 4) para los autores representan una oportunidad importante para el tipo de empresa a crear. Lo anterior debido a que de acuerdo con las proyecciones del DANE, Bogotá se ubica como la ciudad más poblada de Colombia, registrando entre 1998-2004, una tasa de crecimiento poblacional promedio anual de 2,4% frente a 1,8% nacional, de hecho Bogotá presenta una de las tasas más altas comparada con las cuatro principales ciudades del país. En el 2004, la población de Bogotá ascendió a 7'029.928 de habitantes, lo que representó el 15,5% de la población nacional.

3.2 ENTORNO A NIVEL SECTORIAL

Para el análisis del entorno a Nivel Sectorial se tomó en cuenta específicamente el sector alimenticio, dado que la empresa en creación se encuentra en estrecha relación con éste.

Primero que nada es importante anotar que, el sector alimenticio representa una buena parte de la economía nacional. En la década de los noventa representaba una cuarta parte del total de la producción bruta industrial y generaba una sexta parte del empleo en el sector industrial en Colombia, lo que demuestra su importancia a nivel macroeconómico para el país.

En el marco del proceso de apertura, este sector desplegó una serie de estrategias de competitividad para lograr una mayor eficiencia en los procesos y más racionalización de los costos operativos. Las grandes empresas de este sector, como parte de su estrategia, también se han convertido en importadoras y comercializadoras de marcas internacionales reconocidas. La inversión extranjera refleja la importancia de este sector industrial en la economía nacional. En 1999 las inversiones en las industrias de los alimentos, las bebidas sumaron 177 millones de dólares, cifra que representa el 27,7% del total aportado para la industria manufacturera. Las ramas receptoras de estas inversiones fueron la fabricación de productos lácteos, el envasado y la conservación de frutas y legumbres, la elaboración de alimentos preparados para animales, las bebidas malteadas y maltas, los aceites y las grasas vegetales y las refinerías de azúcar, entre otras.²⁰

El año 2002 fue difícil para las empresas del sector alimentario. De 1998 a finales de 2001 la industria creció gracias al comportamiento de las ventas al exterior, que representó más de US \$918 millones en 2001. Sin embargo, en 2002, la situación cambió considerablemente. Con la crisis de Venezuela, se vino al suelo un

²⁰ 1998 - Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América (CIDEIBER).

mercado que representaba 30% de la industria de alimentos procesados y las exportaciones cayeron más de 6% en 2002, al ubicarse en US \$861 millones. En el primer trimestre de 2003 las exportaciones bajaron 2% frente al mismo período de 2002. Sin embargo, las ventas totales durante 2002 crecieron cerca de 4,5%, y en el primer trimestre de 2003 crecieron solo 0,3% respecto al mismo período de 2002, según la Encuesta de Opinión Industrial de la Andi.²¹

Aunque para este año 2002 la industria de alimentos, también se había resentido con el desempleo y la pérdida de capacidad adquisitiva de los colombianos, puede decirse que creció por encima de la economía. De acuerdo con la canasta que maneja ACNielsen, los alimentos sólidos crecieron en volumen 5,5% en el trimestre febrero-abril. En éste mismo año, los supermercados fueron muy importantes para las compañías de alimentos. Mientras que por un lado las ventas en pesos en canales tradicionales aumentaron 10,41% y, por otro, en los supermercados lo hicieron en 12,3%.²²

Ante la presencia de un mercado poco dinámico, la industria de alimentos tuvo que remodelarse en el año 2003. Las empresas del sector se reorganizaron, aumentando su productividad y realizando un importante esfuerzo en mercadeo al diversificar su oferta de producto. Todo esto para generar una base competitiva que les permitiera dinamizar la demanda interna y entrar en otros mercados, como Ecuador, Centroamérica y el Caribe. En este año buena parte de los esfuerzos de las empresas de alimentos se concentraron en la elaboración de productos saludables. Los ingenios y las empresas de chocolate lanzaron al mercado líneas light con menores contenidos de azúcar, las empresas de galletería aumentaron su oferta de productos integrales y de fibra, en aceites se amplió la oferta de aceites bajos en colesterol y en carnes frías y también se optó por el desarrollo de nuevas líneas bajas en grasa. Durante este año, las ventas de alimentos balanceados crecieron alrededor de 9%.²³

²¹ Revista Dinero. “Alimentos: Se alimenta la demanda”. Fecha: 2003-06-13 - Edición: 183

²² Revista Dinero. “Alimentos, mejor que el promedio”. Fecha: 2002-06-14 - Edición: 159

²³ Revista Dinero. “Alimentos: Se alimenta la demanda”. Fecha: 2003-06-13 - Edición: 183

Para el año 2005 en el periodo comprendido entre los meses de enero y abril los volúmenes de alimentos comercializados en las centrales de abasto de Bogotá, Medellín y Cali tuvo un incremento del 4.7% respecto a los mismos meses del año 2004. Se dieron crecimientos en cárnicos (24.4%), granos (11.4%), plátanos (8%), frutas (1.8%). Las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas presentaron un notorio crecimiento de 8.6% (2.9% en términos reales) con respecto al mismo mes de 2004.²⁴

Un fenómeno importante que se ha presentado en los últimos años, y que debe considerarse, es la acelerada dinámica de los alimentos saludables y funcionales, la cual está relacionada con el aumento de la preocupación mundial por el incremento de las enfermedades crónicas causadas por los malos hábitos alimentarios, y el enorme costo monetario de este problema. Estos alimentos funcionales han creado un mercado global de US \$47.000 millones y están en una tendencia de rápido crecimiento, según el National Centre for Excellence in Functional Foods, de Australia. Los presupuestos de investigación en las grandes empresas de alimentos están creciendo rápidamente para atender estas posibilidades.

Para un país como Colombia, de altísima riqueza biológica, este despertar de los mercados mundiales a los nuevos productos alimenticios es una excelente noticia. La tendencia de estos alimentos funcionales representa un cambio sustancial en la dinámica de la industria de alimentos. En un sector, que como se mencionó anteriormente, se había llegado a la madurez y en algunos casos a la declinación, donde solo cabía esperar tasas de crecimientos similares a las de la población, los alimentos funcionales introducen un nuevo escenario de crecimiento y una nueva lógica de la innovación. Traen una explosión de posibilidades y nuevas combinaciones de productos, tecnologías, nichos de mercado y mecanismos de

²⁴ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Comportamiento del consumo de alimentos en Colombia. Junio de 2005

acceso al consumidor. Abrirán todo un nuevo campo para la inversión y el desarrollo de empresas colombianas con perspectivas internacionales. Sin embargo, este panorama exige aprender, invertir y cambiar.²⁵

Una de las ventajas que se presentan actualmente en el negocio de la alimentación escolar es la gran preocupación por parte del Gobierno Nacional en cuanto a las necesidades nutricionales de los niños, lo cual se ve reflejado en la creación de los programas tendientes a proporcionar un soporte nutricional y mejorar las condiciones de vida de los menores; desayunos escolares y el programa de alimentación escolar.

Desde que comenzó el programa Desayunos Infantiles, en septiembre del 2003, se viene atendiendo todos los días hábiles del año a 517.306 niños en todo el país, superando antes de tiempo la meta establecida para los cuatro años de gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez.²⁶

En el país hay más de 11 millones de niños en edad escolar, entre los 5 y 17 años, que necesitan desarrollarse física y mentalmente para que tengan posibilidades de realización personal y laboral en el futuro. En este sentido la alimentación escolar cobra especial importancia como herramienta para contribuir a ese desarrollo. Para tal efecto el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en acuerdo con los alcaldes y gobernadores ha instituido programas de alimentación escolar para atender una parte de esta población, principalmente a los niños y adolescentes que pertenecen a familias con alta vulnerabilidad socioeconómica en las áreas rural y urbana. Un total de 2.601.901 niños y niñas fueron beneficiarios de este programa en el 2004, con una inversión de \$154.114 millones de pesos.²⁷

Teniendo en cuenta las normas establecidas para evaluar la influencia de los factores económicos, políticos, culturales y demográficos que rodean la futura

²⁵ Revista Dinero. "Alimentos & Salud, el gran negocio". Fecha: 2005-04-01 - Edición: 226

²⁶ Declaración del Ministro de la Protección Social, Diego Palacio Betancourt, en el Consejo Comunal Sectorial, 5 de marzo de 2005.

²⁷ Ministerio de Protección Social, 2004.

empresa y su influencia en la misma, se elaboraron las matrices relacionadas con las características económicas dominantes en el sector y la influencia de la competencia en el mismo (Tablas 5 y 6).

Analizando las características económicas dominantes del sector alimenticio se consideró que representa una oportunidad importante, dado que como vimos anteriormente, nos encontramos ante un mercado en constante crecimiento en donde la facilidad de ingreso o salida del mercado no ofrece una amenaza representativa, debido al gran tamaño de la población que se ve influenciada por el sector y a la rotación permanente de diferentes tipos de negocios relacionados con el mismo. Por otro lado en el sector alimenticio es fácil manejar economías de escala, lo que ayudaría al crecimiento de la empresa en construcción. Otro factor clave, es que, existe fácil acceso a la información relacionada con el sector alimenticio, lo que contribuye a generarse una buena imagen panorámica del comportamiento del mismo y los posibles cambios que pueden influir en el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, un aspecto importante a considerar es la diferenciación del producto y servicio que se vaya a manejar, y esto debido a que en la medida que se explote la diferencia existente entre la empresa a crear y los competidores se encontrará la fórmula para sobrevivir en un mercado en el cual existe demasiada competencia.

Es importante tener en cuenta que en las últimas décadas, la proliferación de opciones para cada producto o servicio se ha vuelto aterradora, y si se ignora éste fenómeno, la empresa quedaría destruida frente a la diferencia de los competidores existentes. Por lo tanto, será importante, trabajar para crear un posicionamiento del nuevo producto y servicio resaltando los atributos diferenciadores y comunicándole a los clientes los beneficios de la diferencia.

Analizando las fuerzas de la competencia se consideró que el impacto en la creación de la nueva empresa representaría una oportunidad menor.

Poniendo en consideración el esquema desarrollado por Michael Porter, que se centra en el análisis de las cinco fuerzas que rigen la competencia en una industria: la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de sustitución de productos o servicios y la pugna entre los rivales actuales. Y tratando de entender la interacción de estos elementos, así como la afectación de los mismos en la futura empresa, se determinó como indispensable identificar la ventaja competitiva de la misma a través del liderazgo en costos y la diferenciación del producto, sin olvidar satisfacer las necesidades de los compradores del futuro mercado.

4 ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANTECEDENTES

✦ Corporación Educativa Minuto de Dios.

La Corporación Educativa Minuto de Dios es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objeto social es prestar servicios de educación formal en los niveles de educación pre-escolar, básica y media. Para ello, cuenta con 16 planteles ubicados en Santa Fe de Bogotá D.C., Cundinamarca, Antioquia, Santander y Norte de Santander.

El propósito de la Corporación Educativa Minuto de Dios es la creación y administración de planteles educativos donde se presten los servicios de educación formal en los niveles de preescolar, básica y media.

✦ Antecedentes de la empresa.

El Padre RAFAEL GARCIA-HERREROS dedicó su vida a la educación de los colombianos: primero como formador de sacerdotes en diversos seminarios mayores y menores del país; luego, como maestro acogido sin distinciones en toda Colombia, desde su cátedra en la radio y la televisión. Finalmente, el Padre García-Herreros fue fundador de diversos establecimientos de educación.

Recién iniciada la obra de El Minuto de Dios en Bogotá, organizó escuelas en algunos de los barrios de la ciudad. En el año de 1958 fundó el Colegio Minuto de Dios, al cual todas las familias del barrio tenían la obligación de enviar a sus hijos, pagando cincuenta centavos por familia, sin importar el número de niños que asistieran a las aulas.

En 1979, fundó el Hogar Infantil Minuto de Dios en Bogotá y en 1992 organizó establecimientos preescolares en Sincelejo y Montería. En 1993, en ejecución de programas concebidos en vida del Padre García-Herreros, se organizó un nuevo preescolar en el municipio de Malambo, Departamento del Atlántico.

También en el año de 1979, con el propósito de atender alumnos con dificultades académicas, y para darle una nueva oportunidad el Padre García-Herreros fundó el “Ateneo Juan Eudes”, y en 1983, el Colegio Minuto de Dios Calendario B.

Con el ánimo de extender los programas educativos de El Minuto de Dios a otras comunidades en Colombia, en 1991 se fundó el Colegio Minuto de Dios de Cúcuta y, en 1993, el Colegio Industrial Minuto de Dios en el Municipio de Itagüí.

Posteriormente, con el propósito de concentrar y especializar la atención que demanda el trabajo con niños y jóvenes en el área educativa, en el año de 1993 se organizó la CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS, que asumió la gestión de los programas educativos que se iniciaron con la fundación del primer colegio en Bogotá en el año de 1958.

✦ **Situación actual**

1. La Corporación Educativa Minuto de Dios tiene una organización de tipo jerárquico, el primer nivel está representado por la Junta Directiva, de la cual depende el representante legal o Director Ejecutivo (segundo nivel), a él reportan las rectorías y direcciones de las principales áreas de funcionamiento (tercer nivel).
2. Una de las principales características de la entidad es la separación de los procesos administrativos de los procesos académicos, ya que por lo regular el funcionamiento de las corporaciones privadas de educación básica recae

en las rectorías. En este caso, las rectorías se encargan del control de todos los procesos académicos de cada uno de sus planteles, mientras que el funcionamiento administrativo es coordinado por las direcciones destinadas a este fin.

✦ **Definición del Problema**

Debido al desmonte de la doble jornada establecido por el Ministerio de Educación Nacional para los establecimientos en los que se imparte educación privada en los últimos años los establecimientos educativos que no contaban con servicio de restaurante se han visto obligados a montar dicho servicio, el cual como es de entenderse no se encuentra relacionado con el objeto social de los mismos. La corporación Educativa Minuto de Dios no ha estado exenta de dicho fenómeno, lo que la ha obligado no solo a asignar y adecuar espacios físicos para esta función sino que también debido a su falta de experiencia en el campo ha tenido que contratar dicho servicios con terceros.

Dado que la población escolar en jornada extendida va en aumento y que las utilidades generadas por el arriendo de los espacios para proporcionar el servicio de alimentación no se han incrementado en la misma proporción se ha decidido asumir la responsabilidad del negocio para que el servicio prestado dependa directamente de la institución.

Los establecimientos educativos que cuentan con servicio de restaurante generalmente son de carácter privado dirigidos a los estratos 5 y 6 y por lo general pertenecen al Calendario Escolar "B". Dada esta situación se entrevistaron algunos rectores pertenecientes a la Confederación Nacional de Escuelas Católicas y que estuvieran en esta situación, con el objeto de investigar la viabilidad del plan de negocio.

Por otro lado, se observó que en algunos de estos establecimientos educativos se les daba la oportunidad a los estudiantes de llevar su almuerzo y en otras ocasiones el servicio se substituía con la venta de productos en la tienda escolar.

La introducción de un nuevo servicio por parte de la corporación Educativa Minuto de Dios requerirá de nuevas inversiones en equipos y ampliación del personal.

Las directivas de la institución consideran que debido al gran número de estudiantes cautivos se podrá tener éxito en la propuesta de montar el servicio de tienda y restaurante escolar y que posteriormente este se podrá brindar a otras instituciones educativas que estén interesadas en el mismo.

✦ **Objetivo General**

Crear un empresa de servicios de alimentación escolar que sustituya los diferentes contratos de outsourcing que prestan dicho servicio ofrecido en los establecimientos educativos de Cundinamarca pertenecientes a la Corporación Educativa Minuto de Dios.

✦ **Objetivos específicos**

- ✧ Conocer cuál es el comportamiento de compra así como sus preferencias de los consumidores de alimentos dentro los establecimientos educativos pertenecientes a la Corporación Educativa Minuto de Dios.
- ✧ Clasificar a los consumidores por rangos de edades y niveles socioeconómicos.
- ✧ Incidencia del salario de los padres sobre la opción de comprar el almuerzo en el colegio, así como la asignación de dinero suministrado a sus hijos para gastar en la tienda escolar.

- ✧ Investigar cuál es la marca líder en el mercado dedicada al suministro de alimentación para colegios.
- ✧ Identificar cuál es la competencia y las posibles barreras de entrada.
- ✧ Identificar los principales factores que contribuyen al buen manejo y rentabilidad de las tiendas y restaurantes escolares.

4.2 DATOS Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

✦ Población objetivo

La investigación se realizará en los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios ubicados en el Departamento de Cundinamarca teniendo como población objetivo los estudiantes y adultos relacionados con dichas instituciones, dividiéndose en cuatro segmentos:

- a) En el primero, se considerarán los estudiantes en edad preescolar, menores de seis (6) años.
- b) En el segundo, los estudiantes cuyas edades coincidan con la educación básica primaria, de seis (6) a trece (13) años de edad.
- c) En el tercer segmento, se considerará a los estudiantes de educación media (bachillerato), comprendidos entre las edades de 14 a 19 años de edad.
- d) Por último, se analizará a los adultos relacionados con dichos estudiantes (docentes y administrativos de la Organización El Minuto de Dios).

Con el objeto de cumplir los objetivos específicos de la investigación se determinaron diferentes variables para cada uno de ellos (Cuadro 9). Para

recolectar la información se tomaron las bases de datos existentes y se elaboró un cuestionario tipo que se aplicó a la totalidad de la población (Anexo A). En este cuestionario se incluyeron preguntas que ayudaron a actualizar la información ya existente y otras se orientaron a dar respuesta al comportamiento del mercado en cuanto al consumo de alimentos en los puntos de venta de tienda y restaurante escolar de cada una de las instituciones.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

♦ Variables No. 1 y 2. Número de estudiantes y adultos por sedes

Antes de determinar cuál es el comportamiento de los consumidores de alimentos dentro de los establecimientos educativos pertenecientes a la Corporación Educativa Minuto de Dios fue necesario determinar el número de estudiantes por colegio (variable No. 1) y el número de adultos que podrían hacer uso de los servicios ofrecidos en los restaurantes escolares (variable No. 2).

La población a la que se dirigirá el estudio está constituida por 3411 estudiantes (tabla 8) y por 281 adultos (tabla 9).

♦ Variable No. 3. Edad de los estudiantes por rangos..

En vista de que el comportamiento de compra de los estudiantes en la tienda escolar y el consumo de alimentos en el restaurante se ve influenciado por la edad se procedió a clasificar a la población estudiantil por rangos de edades y sexo, obteniéndose los resultados que se presentan en las tablas 10, 11, 12 y 13.

De la clasificación de los estudiantes por grupos de edades se pudo observar que existen dos grandes grupos: el primero pertenece a los estudiantes entre los 14 y los 17 años que asciende a 1312, representando el 38.46% de la población total y

el segundo grupo correspondiente a los niños entre 10 y 13 años, los cuales suman 1144, equivalente al 33.54% de la población.

✦ **Variable No. 4. Estrato social de los estudiantes.**

Dada la importancia que representa para el presente trabajo el nivel de ingresos de la población en estudio y debido a que de ello depende la cantidad de dinero que los usuarios invierten en la alimentación así como su comportamiento de compra en los diferentes puntos de venta, se decidió clasificar a la población objetivo por estratos socioeconómicos y por niveles de ingreso. Para tal efecto se solicitó a la población presentara en el departamento de cartera una fotocopia del recibo telefónico con el objeto de actualizar los datos del sistemas. Tomándose este recibo como base para la clasificación de estrato socioeconómico (tabla 14 y 15).

Analizando las tablas, se encontró que la mayor concentración de la población se ubica en el estrato 3 con 2855 estudiantes, los cuales representan un 83.70% del total de la población en estudio, en seguida se encontró el estrato 4 con 339 estudiantes (9.94%) y posteriormente los estratos 2, 5 y 6 que sumados dan el 6.36%.

✦ **Variable No. 5. Capacidad adquisitiva de los usuarios adultos.**

Para la clasificación de los adultos se tomó como base la nómina de los diferentes establecimientos en estudio y se obtuvo la tabla 16, con base en la cual se pudo observar que la mayoría de los empleados (229) ganan entre 1 y 3 salarios mínimos representando el 81.5 % de la población; en segundo lugar 28 empleados ganan entre 3 y 5 salarios mínimos lo cual representa el 10% de la población, el

8.5% restante se encuentra repartido entre los que ganan hasta 1 salario mínimo y los que perciben más de 5 salarios mínimos.

✦ **Variable No. 6. Capacidad económica de los padres.**

Como siguiente paso para determinar la relación existente entre el estrato de los estudiantes con el salario devengado por los padres, se procedió a sumar los salarios percibidos en el núcleo familiar y se clasificaron en la tabla 17.

En este estudio se pudo observar que 58.58% de los padres de familia perciben en el núcleo familiar más de 5 salarios mínimos mensuales vigentes y que el 36.24% devengan entre 3 y 5 salarios mínimos.

Con los datos anteriores, se puede observar que la mayor parte de la población estudiantil pertenece al estrato 3 en donde los padres en promedio perciben en promedio 5 salarios mínimos mensuales vigentes.

◆ **Variable No. 7. Preexistencia de lonchera escolar.**

En los años recientes las diversas fuerzas del entorno han afectado adversamente la economía familiar, principalmente en los estratos bajos. Este fenómeno ha provocado que los padres de familia traten de economizar gastos siendo uno de ellos el dinero que se le asigna a los hijos para compra de alimentos en los establecimientos educativos. Con el pretexto de buscar mayor calidad y mejores precios, algunos padres prefieren preparar la lonchera escolar en casa y no adquirirla en el colegio. Por este motivo se consideró importante investigar cuantos de los estudiantes se presentan en el colegio con lonchera preparada en casa y el contenido de la misma.

Los resultados obtenidos en la investigación se tabularon en las tablas 18 y 19, donde se pudo observar que solamente el 8% (273) de la población total de estudiantes (3411) compran una lonchera preparada por el colegio, mientras que el 46.56% llevan al colegio una lonchera preparada por sus padres.

También, se pueden observar dos datos interesantes: El primero es que los estudiantes que consumen lonchera ya sea preparada por sus padres o comprada en el colegio se encuentra entre los rangos de edad pertenecientes a la educación primaria (1269 estudiantes), y los primeros grados de bachillerato, 6º y 7º, o sea que a medida que los estudiantes son mayores no consumen lonchera preparada. En segundo lugar, se observó que los padres de familia que compran la lonchera al colegio, sus hijos se encuentran siempre en la sección de preescolar y primaria, sin que se reporten casos de compra de lonchera en las secciones de bachillerato.

✦ **Variable No. 8. Composición de la lonchera escolar preparada en casa.**

La principal preocupación de los padres de familia que tienen hijos en edad escolar, es que consuman alimentos que fortalezcan el desarrollo de sus hijos y que estos tengan un alto contenido nutricional.

De las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a los padres que preparan la lonchera escolar en su casa, se pudo observar lo siguiente:

- ✦ El 100 % de los encuestados incluyen en la lonchera un jugo o un lácteo.
- ✦ El 100 % incluye una fruta que por lo general es manzana o mandarina, en algunas ocasiones pera o naranja y muy pocas veces banano.

- ✧ El 100 % incluye un paquete ya sea de un producto salado como son las papas chips o un producto dulce como son los ponqués, haciendo la aclaración que nunca incluyen los dos al mismo tiempo, siempre es uno u otro.
- ✧ El 75% incluye emparedados de jamón y queso. El 20 % incluye salchichas o perro. El 5 % incluye hamburguesa.
- ✧ El 15% agrega un dulce o una colombina como complemento.

◆ **Variable No. 9. Dinero invertido por los estudiante en la tienda escolar.**

Como se pudo observar en los datos anteriores, solamente el 54.56% de la población total en estudio (1861 estudiantes) consumen lonchera escolar, por lo que se consideró necesario investigar cuantos de los estudiantes del 45.44% restante compraban sus alimentos en la tienda escolar y con cuanto dinero disponía diariamente cada uno de ellos para realizar esta compra.

Del total de la población encuestada, se obtuvieron los datos que se ilustran en la tabla número 20. Teniendo en cuenta estos resultados se observaron dos situaciones. La primera, es que solamente el 29.82% (1017 estudiantes) del total de la población reciben dinero para gastar en la tienda escolar. El segundo elemento es que el mayor porcentaje de estos estudiantes (26.77%) se encuentran estudiando en la sección de bachillerato y unos pocos en la sección de primaria (3.05%).

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en las variables número 7, 8 y 9, se puede llegar a la conclusión que solamente el 84.38% de los estudiantes consumen alimentos en los descansos asignados por los colegios, ya sea los provistos en las loncheras escolares (preparadas en casa o en el colegio) o bien comprando artículos en la tienda escolar. La población estudiantil restante 15.62 % no hacen uso de los servicios de alimentación proporcionados por los colegios ni traen alimentos preparados en sus casas.

Otro de los puntos importantes, era conocer la cantidad de dinero asignado por cada padre de familia a sus hijos para gastar en la tienda escolar. El resultado obtenido se tabuló en la tabla número 21.

Se puede observar en primer lugar, que los niños que más gastan en la tienda escolar son los estudiantes cuyas edades están comprendidas entre los grados 7^o y 11^o de bachillerato (de 14 a 17 años) ocupando el 50.6 % de la población que recibe dinero de sus padres para este efecto. En segundo lugar, se encuentran los niños entre los 10 y 13 años, correspondientes a los grados 5^o y 6^o, representando un 39.2 % de la población en mención. Es importante hacer notar que los niños en edad preescolar no reciben dinero para comprar en la tienda escolar y que son muy pocos los niños entre los 6 y los 9 años de edad (10.2%) los que reciben dinero para este efecto.

Otra información obtenida, fue la cantidad de dinero invertido en la compra de alimentos en la tienda escolar, en este caso se tiene que el mayor porcentaje 39.6 % se encuentra en el rango de los niños que reciben entre \$2000 y \$3000, y en segundo lugar, se encuentran con un 32.1 % los niños que reciben entre \$3000 y \$4000.

✦ **Variable No. 10. Productos que compran los estudiantes en la tienda escolar.**

Los alimentos que se expenden en las tiendas escolares de las distintas instituciones son productos comerciales de marcas reconocidas en el mercado, así como alimentos preparados de acuerdo a la demanda de la población estudiantil. Con el objetivo de verificar la información obtenida en las encuestas aplicadas a los estudiantes, se cruzó la información con los reportes que manejan los proveedores de dicho servicio en los diferentes establecimientos. Dada la gran variedad de alimentos en venta se realizó la siguiente clasificación.

- ✦ Dulces: Incluye colombinas, chicles, chocolates y caramelos.
- ✦ Paquetes salados: Incluye papas chips, chicharrones, maicitos, cheetos, todo rico, tajadas, maní, crispetas, etc.
- ✦ Paquetes dulces: Incluye ponqués, donas, pastelitos, repostería, brownies.
- ✦ Lácteos: Incluye, kumis, yogurt y leche.
- ✦ Bebidas: Incluye jugos, gaseosas y agua.
- ✦ Comida caliente: Incluye emparedados, perros calientes, hamburguesas, tamales, lasaña, salchi-papas, papas a la francesa, arepas, pasteles de carne y pollo, empanadas, panzerottis y pinchos.
- ✦ Helados.
- ✦ Frutas: Mango biche, salpicones y frutas de temporada.

Teniendo en cuenta la clasificación anterior se obtuvieron los siguientes datos de preferencia en la compra de los consumidores:

- ✦ Dulces 35,97%.
- ✦ Paquetes salados 14,01%.
- ✦ Paquetes dulces 11,21%
- ✦ Lácteos 0,17%.
- ✦ Bebidas 22,39%.
- ✦ Comida caliente 1,95%.
- ✦ Helados 11,34%.
- ✦ Frutas 2,96%.

Teniendo como base los resultados obtenidos entre el cruce de información de las preferencias de los estudiantes y los productos vendidos en la tienda escolar, se puede observar que los productos comprados por los estudiantes distan mucho de los ideales de alimentación expresados por los padres de familia en las encuestas, se puede hacer notar que la mayor parte de los niños consumen en primer lugar dulces y golosinas (35.97 %), en segundo lugar bebidas (22.39%) y en tercer lugar paquetes salados (14.01%).

✦ **Variable No. 11. Número de niños que llevan almuerzo.**

Actualmente, muchos de los padres de familia experimentan algunos problemas con respecto a los horarios escolares de sus hijos con la implementación de la jornada extendida en las entidades educativas, esto ha generado que los niños pasen más tiempo fuera de su hogar, y la provisión y supervisión de los alimentos que reciben en esas horas se haga más difícil para los padres.

Por otro lado, las instituciones educativas y específicamente los departamentos encargados de la alimentación escolar experimentan algunos problemas con respecto a los requerimientos nutricionales de los niños, ya que estos varían de acuerdo a las actividades físicas e intelectuales que desarrollan los niños en su edad escolar.

Dado a la información que reciben los padres, algunos de ellos temen que sus hijos se enfrenten a problemas de aprendizaje o aparentes dificultades propias de los síndromes de falta de atención generados por dietas inadecuadas. Esto ha generado desconfianza en los padres de familia con respecto a los alimentos que ingieren sus hijos fuera del hogar, y debido a esta situación prefieren preparar el almuerzo de sus hijos en la casa y enviarlos al colegio con la provisión necesaria de acuerdo a su criterio

Adicionalmente a lo antes expuesto, muchas familias enfrentan problemas de tipo económico lo que conlleva no a desconfiar de la alimentación que reciben sus hijos fuera del hogar, sino que por cuestiones económicas se ven obligados a preparar en sus casas el almuerzo que llevarán sus hijos al colegio.

Partiendo de lo anterior, se investigó la cantidad de niños que llevaban su almuerzo al colegio y a las familias que compraban en el colegio el servicio de alimentación escolar.

Cabe hacer la aclaración que no se investigaron las causa por las cuales no se contrataba el servicio en el colegio dado que la información que se llegase a obtener no sería relevante al objetivo de la investigación.

Los datos obtenidos se tabularon en la tabla número 22, en donde se puede observar que solamente el 24.74% del total de la población (3411 estudiantes) traen almuerzo preparado en sus casas por sus padres, sin embargo es conveniente hacer la observación que de todos los estudiantes matriculados en los establecimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios por el momento solo 1967 estudiantes, de los 3411, se encuentran en jornada extendida, lo que corresponde al 57.67% de la población total. Con base en este dato, los 844 estudiantes que traen almuerzo de su casa representan el 42.91 % del total del mercado potencial.

♦ **Variable No. 12. Número de niños que almuerzan en los restaurantes de cada establecimiento educativo de la CEMID.**

A diferencia de los padres que envían a sus hijos a los planteles educativos con almuerzo preparado en el hogar, existe otro sector de la población que prefiere comprar este almuerzo en la institución educativa, independientemente de que este servicio sea ofrecido directamente por el colegio o por un tercero. Esta decisión es tomada por los padres de acuerdo a dos elementos: El primero de ellos es el tiempo. De acuerdo a las estadísticas tomadas de las bases de datos de los colegios, el 88.7% de los estudiantes pertenecen a un núcleo familiar en donde ambos padres o la cabeza de familia trabaja y percibe por lo menos entre uno y tres salarios mínimos mensuales vigentes, y solamente el 11.3% de el total de la población estudiantil uno de los padres (padre o madre) trabaja, mientras que el otro se encuentra en el hogar. Esta situación influye en el sentido de que algunos de estos padres prefieran invertir dinero en la compra del almuerzo escolar de sus hijos en lugar de invertir tiempo para preparar este mismo.

Por otro lado, se encuentran los padres de familia que independientemente del tiempo que dispongan en sus casas para prepararles el alimento a sus hijos, para asegurarse que ellos se encuentre bien alimentados con una dieta balanceada, adquieren los almuerzos que se ofrecen en los colegios.

Según los datos de la tabla número 23, los padres de familia de 907 del total de estudiantes (3411), prefieren adquirir el almuerzo en la institución educativa, lo cual representa el 26.59% del total de la población, sin embargo como se mencionó en la variable anterior y teniendo en cuenta solo el mercado potencial éste número de estudiantes representa el 46.11 % .

Ahora bien si se unen los datos de las variables 11 y 12 se puede observar el siguiente dato con respecto a los estudiantes que almuerzan independientemente que lo traigan de la casa o que lo compren en el colegio:

- ✧ 135 estudiantes se encuentran entre los 4 y los 5 años representando el 7.71% del mercado potencial, además de que se puede observar que el 100% de los estudiantes que se encuentran en este rango de edad, compran el almuerzo en el colegio.
- ✧ 691 estudiantes se encuentran entre los 6 y 9 años de edad, representando el 39.46 % del mercado potencial. Del total de estudiantes pertenecientes a este rango el 60.35% compran el almuerzo al colegio y el 39.65% lo traen de su casa.
- ✧ 704 estudiantes se encuentran entre los 10 y los 13 años de edad y representan el 40.21% del mercado potencial. Del total de estudiantes pertenecientes a este rango 39.20% compran el almuerzo en el colegio y 60.80% lo traen de su casa.

- ✧ 202 estudiantes se encuentran entre los 14 y 17 años de edad, representando el 11.54% del mercado potencial. Del total de estudiantes pertenecientes a este rango 31.68% compran el almuerzo al colegio y el 68.32% lo traen de la casa.
- ✧ En lo que respecta a los estudiantes mayores de 18 años, no se tomará en cuenta el dato, debido a que la muestra no es representativa por encontrarse compuesta por solo 19 estudiantes.

Con base en estos datos se puede observar:

- ✧ La mayor concentración de estudiantes que almuerzan en el colegio se encuentran los ubicados en los rangos de edades correspondientes a la sección de primaria.
- ✧ El mayor porcentaje de estudiantes a los cuales sus padres les compran el almuerzo en el colegio son los ubicados entre los 4 y los 9 años de edad.
- ✧ A medida que los niños son mayores de 10 años el porcentaje de aquellos que traen almuerzo de la casa comienza a aumentar.

5 ESTUDIO TÉCNICO

5.1 PRODUCCIÓN RESTAURANTE ESCOLAR

5.1.1 Objetivos del área de Producción

En la actualidad teniendo en cuenta todos los puntos de restaurante existentes se atienden en promedio 900 almuerzos por día, sin embargo el porcentaje de atención para cada uno de los colegios es muy diferente, por lo tanto el propósito es incrementar en un mediano plazo este porcentaje en un 15% proporcional a lo atendido en cada uno de los puntos, para en un largo plazo alcanzar un incremento del 25% proporcional.

También se cuenta con una tabla de aproximadamente 20 receta estándar (menús de almuerzo) por mes. El propósito a mediano plazo es incrementar a 25 recetas estándar y a largo plazo a 30 recetas estándar.

5.1.2 Especificaciones del producto:

Dado que son muchos los factores que influyen en el crecimiento físico, así como en el desarrollo intelectual de los niños, uno de los objetivos más importantes es ofrecer a los estudiantes una nutrición balanceada, sana y oportuna que les permita reponer todas aquellas energías gastadas durante la jornada escolar, además de garantizar una buena salud.

El producto que se ofrece para los niños consta de:

✦ ENTRADA

Una porción de sopa de 200 ml servida en una taza plástica

◆ PLATO FUERTE

a) Una proteína, carne de res, de cerdo, pollo o pescado, 100 g preparados dependiendo del menú establecido para el día; carne frita, asada, sudada o al horno, servido en bandeja de plástico con divisiones para separar los alimentos.

b) Un acompañamiento que incluye dos harinas, una verdura o un cereal.

Dos porciones de harina combinadas, puede ser arroz, papa o plátano en las siguientes proporciones: Arroz cocinado, que puede ser solo o con verdura, 40 g. Papa en sus diferentes preparaciones, al vapor, salada, frita en puré, en chupe, 50 g. Plátano que puede ser frito, al horno, en torta, 50 g. Servido en una de las divisiones de la bandeja plástica.

La porción de verdura, puede ser habichuela, zanahoria, arveja, remolacha, coliflor, brócoli, pepino común, etc. Estas verduras se sirven combinadas o solas de acuerdo al menú en una proporción aproximada de 30 g. Se sirven salteadas, cocidas o al vapor y se incluyen en la sección respectiva de la bandeja plástica.

El cereal o principio, que puede ser cualquier tipo de granos (lenteja, garbanzo, frijol o arveja seca) o auyama, habichuela, calabacín, acelgas, espinacas, etc. Los granos son cocinados y al vapor mientras que los otros elementos se pueden preparar al horno, al vapor o cocinadas, a las cuales en ocasiones se les agrega un aderezo. La proporción servida es de 30 g y se pone en la respectiva sección de la bandeja plástica.

c) Ensalada, compuesta de verduras, frutas o combinadas

Verduras: Aguacate, tomate, zanahoria, lechuga, repollo, espinaca, cebolla, rábano, pepino cohombro, apio, etc.

Frutas: Piña, papaya, melón, patilla, mango, manzana, uvas, pera, etc.

Se sirven en una proporción de acuerdo al contenido: Si es solamente verdura la porción es de 30 g se sirven crudas y acompañadas de su respectivo aderezo; si es fruta la porción pesa aproximadamente 60 g, se sirve cruda y en ocasiones acompañada de almíbar o crema; si es combinación de verdura con fruta la porción es de 50 g, se sirve cruda con su respectivo aderezo.

La porción de ensalada se coloca en el respectivo espacio de la bandeja plástica.

✦ POSTRE.

Los postres pueden ser, dulces preparados, panadería o confitería.

- a) Dulces preparados: Incluye las gelatinas, esponjados, mousses, jaleas, arroz con leche, arequipe, etc. La porción se sirve en un vaso desechable de 2 onzas.
- b) Panadería: Merengues, galletas y donas. Se sirve una unidad
- c) Confitería: Chocolates o golosinas empacadas. Se suministra una unidad.

✦ JUGO

Se prepara con frutas naturales y se sirve en un vaso de 6 onzas.

El producto que se ofrece para los adultos consta de:

◆ ENTRADA

- a) Una porción de sopa de 300 ml servida en un plato hondo o en una taza de loza.

◆ PLATO FUERTE

- a) Una proteína, carne de res, de cerdo, pollo o pescado, 100 g preparados dependiendo del menú establecido para el día; carne frita, asada, sudada o al horno, servido en un plato plano de loza.

- b) Un acompañamiento que incluye una harina, una verdura y un cereal.

Dos porciones de harina combinadas, puede ser arroz, papa o plátano en las siguientes proporciones: Arroz cocinado, que puede ser solo o con verdura, 60 g. Papa en sus diferentes preparaciones, al vapor, salada, frita en puré, en chupe, 80 g. Plátano que puede ser frito, al horno, en torta, 80 g. El arroz se moldea en un recipiente plástico y se sirve en el mismo plato plano correspondiente al plato fuerte.

La porción de verdura, puede ser habichuela, zanahoria, arveja, remolacha, coliflor, brócoli, pepino común, etc. Estas verduras se sirven combinadas o solas de acuerdo al menú en una proporción aproximada de 80 g. Se sirven salteadas, cocidas o al vapor y se incluyen en el mismo plato plano.

El cereal o principio, que puede ser cualquier tipo de granos (lenteja, garbanzo, frijol o arveja seca) o auyama, habichuela, calabacín, acelgas, espinacas, etc. Los granos son cocinados y al vapor mientras que los otros elementos se pueden preparar al horno, al vapor o cocinadas, a las cuales en ocasiones se les agrega un aderezo. La proporción servida es de 60 g y se coloca en el mismo plato plano.

c) Ensalada, compuesta de verduras, frutas o combinadas

Verduras: Aguacate, tomate, zanahoria, lechuga, repollo, espinaca, cebolla, rábano, pepino cohombro, apio, etc.

Frutas: Piña, papaya, melón, patilla, mango, manzana, uvas, pera, etc.

Se sirven en una proporción de acuerdo al contenido: Si es solamente verdura la porción es de 80 g se sirven crudas y acompañadas de su respectivo aderezo; si es fruta la porción pesa aproximadamente 100 g, se sirve cruda y en ocasiones acompañada de almíbar o crema; si es combinación de verdura con fruta la porción es de 80 g, se sirve cruda con su respectivo aderezo.

La porción de ensalada se coloca en un plato tortero.

◆ POSTRE.

Los postres pueden ser, dulces preparados, panadería o confitería.

d) Dulces preparados: Incluye las gelatinas, esponjados, mousses, jaleas, arroz con leche, arequipe, etc. La porción se sirve en un vaso desechable de 3 onzas.

e) Panadería: Merengues, galletas y donas. Se sirve una unidad

f) Confitería: Chocolates o golosinas empacadas. Se suministra una unidad.

◆ JUGO

Se prepara con frutas naturales y se sirve en un vaso de 8 onzas.

5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Se tomará como base una receta estándar para 300 niños la cual fue elegida aleatoriamente dado la gran posibilidad de combinaciones existentes de menús:

a) Entrada: Sopa de verduras.

b) Plato Fuerte:

- ✧ Proteína: Pollo al horno.
- ✧ Harina 1: Arroz blanco.
- ✧ Harina 2: Puré de papa.
- ✧ Cereal: Lenteja con crema.
- ✧ Ensalada: Verduras crudas.
- ✧ Postre: Esponjado de maracuyá.
- ✧ Jugo: Mora.

5.1.4 SOPA DE VERDURAS.

◆ Ingredientes:

- 7 libras de arveja verde desgranada.
- 5 libras de habichuela.
- 5 libras de zanahoria.
- 3 libras de espinaca.
- 3 libras de frijol verde.
- 3 libras de habas.
- 7 libras de auyama.
- 40 libras de papas pastusas.
- 20 libras de papa criolla.
- 400 gramos de sal.

- 2 libras de apio.
- 1 libra de cilantro.
- 1 libra de cebolla larga.
- 8 libras de huesos de pechuga.
- 75 litros de agua.

◆ Preparación:

Se pone a hervir el agua con los huesos de pollo desde las 4:00 a.m. hasta las 6:00 a.m.

Se reciben las porciones de los ingredientes debidamente pesados. (15 minutos)

Se separan las papas de los demás ingredientes. (10 minutos, 2 personas)

Las papas se lavan con agua fría en el platero de verduras, se pelan se colocan en un recipiente con agua y una vez que se terminan de pelar todas las papas se lavan nuevamente. (40 minutos, 2 personas)

Se pican en cuadritos con cuchillo sobre tabla acrílica, y se almacenan en una tina plástica (20 minutos, 2 personas)

El frijol, la arveja y las habas se lavan con agua fría en el platero de verduras y se dejan en un recipiente plástico. (10 minutos, 1 persona).

La zanahoria y la auyama se lavan con agua fría en el platero de verduras y se rallan con el procesador de alimentos (10 minutos, 1 persona).

Se lava la espinaca con agua fría en el platero de verduras. Se pone en un recipiente con 20 litros de agua y 5 mililitros de cloro para desinfectarla por un espacio de 5 minutos y nuevamente se lava. Posteriormente se pica con cuchillo

sobre tabla acrílica en julianas finas de 1 a 2 mm de espesor. Se deja escurriendo en un recipiente seco. (20 minutos, 2 personas).

Las habichuelas se lavan con agua fría en el platero de verduras, se desvenan y se pica en julianas finas, con cuchillo y sobre tabla acrílica. (20 minutos, 1 persona)

El apio se lava con agua fría en el platero de verduras y se deja reposando en un recipiente de plástico junto con la cebolla y el cilantro.

El cilantro se lava con agua fría en el platero de verduras y se pica finamente la mitad de la porción con cuchillo y sobre una tabla acrílica. Se deposita en el recipiente plástico junto con el apio y la cebolla. (10 minutos, 1 persona)

La cebolla se limpia, quitándole las hojas que se encuentran deterioradas, se lava con agua fría en el platero de verduras y se deposita en el recipiente plástico junto con el cilantro y el apio. (5 minutos, 1 persona).

Algunos de estos procesos son simultáneos y son ejecutados por diferentes personas.

Cuando el agua se encuentra hirviendo se agrega el apio, la cebolla y el cilantro que no esta picado. (1 minuto, 1 persona).

Posteriormente, se agregan al agua hirviendo, el frijol, las habas, las habichuelas, las arbejas y las zanahorias (5 minuto, 1 persona).

Se deja hirviendo el agua con las verduras mezcladas, durante 30 minutos.

Se sacan con una espumadera metálica los huesos de pollo que se encuentran en el agua hirviendo, así como el apio, la cebolla y el cilantro (10 minutos, 1 persona).

Nota: el agua dura hirviendo desde las 6:00 a.m. hasta las 11:00 a.m.

Después de extraer los huesos de pollo, el apio, la cebolla y el cilantro del caldo, se agregan las papas y la auyama, y se reemplaza el agua perdida por la evaporación nivelando nuevamente el contenido de la olla a los límites originales. (5 minutos, 2 personas).

Se vierte la sal al caldo. (1 minuto, 1 persona).

Se deja hervir todo el contenido hasta que las papas se encuentren blandas. (60 minutos).

Después de hervir los 60 minutos se agregan la espinaca y el cilantro picado y se deja hervir otros 5 minutos. (1 minuto, 1 persona).

5.1.5 ARROZ BLANCO

◆ Ingredientes:

2 libras de cebolla cabezona.

2 libras de cebolla larga.

3 cabezas de ajo.

2 litros de aceite.

1 libra de margarina.

700 g. de sal

30 libras de arroz

40 litro de agua.

◆ Preparación:

Se pelan y se lavan con agua fría y licuan los ajos con ½ litro de aceite. (20 minutos, 1 persona).

Se limpian las cebollas quitándoles las hojas deterioradas y se lavan con agua fría. (10 minutos, 1 persona).

Se lava una olla de 1.40 m. de diámetro, se seca y se coloca en la estufa con 1 litro y medio de aceite. Inmediatamente se le agregan las cebollas y el ajo. Se prende la estufa y se doran la cebolla y el ajo moviendo constantemente el contenido de la olla hasta que los ingredientes se encuentren dorados. (10 minutos, 1 persona).

Después de haber dorado los ingredientes, se agregan cuidadosamente a la olla 40 litros de agua más la sal. (2 minutos, 1 persona).

Se deja hervir el agua, cuando esté hirviendo se le agrega la libra de margarina (15 minutos)

Se lava el arroz en dos tinajas plásticas con agua fría. Posteriormente se escurre en una escurridera metálica hasta que se le elimina el agua rebosada. (10 minutos, 1 persona).

Cuando el agua de la olla se encuentra hirviendo se agrega el arroz y se revuelve. (5 minutos, 1 persona).

Se esperan 10 minutos hasta que el arroz quede medio seco.

Después de que el arroz esté medio seco se tapa la olla con plástico (vinypel) con el objeto de sellarla herméticamente, para que el arroz se esponje. (5 minutos, 1 persona).

Se baja el fuego de la estufa a mínima temperatura y se espera un tiempo de 90 minutos.

5.1.6 POLLO AL HORNO.

◆ Ingredientes:

5 libras de cebolla cabezona.

3 libras de cebolla larga.

3 cabezas de ajo.

2 libras de apio.

150 gramos (tomillo y laurel)

350 mililitros de mostaza.

300 gramos de sal.

1 litro de aceite.

300 pernils de 100 g cada uno.

◆ Preparación:

Se limpian las cebollas quitándoles las hojas deterioradas y se lavan con agua fría. Cada cebolla se parte en 4 partes con cuchillo y en una tabla acrílica. (20 minutos, 1 persona).

Se lava el apio con agua fría, junto con el tomillo y el laurel. Cada rama de apio se divide en cuatro partes con cuchillo y se deja en un recipiente plástico junto con la cebolla. (5 minutos, 1 persona)

Se pelan y se lavan con agua fría y licuan los ajos con ½ litro de aceite. (20 minutos, 1 persona).

Para preparar el adobo, se revuelve el apio, la cebolla, el tomillo, el laurel, los ajos, la mostaza, la sal y el ½ litro de aceite restante, en una bandeja plástica. (10 minutos 1 persona).

Se pesa y se lava las presas de pollo con agua fría. Se escurren en una escurridera metálica. Una vez escurridas se pasan a recipientes plásticos y se le agrega el adobo. (20 minutos, 1 persona).

Se tapan los recipientes con plástico (vinypel) cerrándolos herméticamente. (5 minutos, 1 persona).

Se ponen los recipientes con el pollo en el congelador y se esperan 15 horas.
Nota: Este proceso se debe realizar con un día de anticipación.

Pasadas la 15 horas, se prende el horno a 250 grados centígrados y se espera hasta que éste obtenga la temperatura deseada. (20 minutos)

Cuando el horno se encuentra caliente, se sacan del congelador los recipientes que contienen el pollo previamente adobado.

Se destapan los recipientes y se acomodan una a una las presas de pollo en bandejas de aluminio. (20 minutos, 1 persona).

Se acomodan las bandejas en el horno y se espera hasta que finalice su cocción. (120 minutos). Nota: Durante el proceso de cocción se revisa cada 30 minutos el horno para verificar el estado del pollo y cuando las presas de pollo no se están dorando uniformemente, se voltean las latas o las presas de pollo.

Pasados los 120 minutos, se apaga el horno y se retiran las bandejas con el pollo. Se ponen sobre los mesones de aluminio y las presas se ponen en baño María a la misma temperatura del horno.

5.1.7 PURE DE PAPA.

◆ Ingredientes:

60 libras de papa pastusa.

2 libras de crema de leche.

6 litros de leche.

250 g de sal.

2 libras de mantequilla

40 litros de agua.

◆ Preparación:

Se agrega la sal a los 40 litros de agua y se pone en un fogón y se espera a que hierva. (40 minutos).

Las papas se lavan con agua fría en el platero de verduras, se pelan se colocan en un recipiente con agua y una vez que se terminan de pelar todas las papas se lavan nuevamente. (40 minutos, 2 personas)

Se parten la papas por la mitad con un chillo sobre tabla acrílica. (10 minutos, 2 personas).

Se agregan las papas a la olla de agua hirviendo. (2 minutos, 1 persona)

Se dejan hervir las papas en el agua con sal durante 60 minutos.

Pasado el tiempo de hervor se, retiran las papas y se ponen en una escurridora metálica.(5 minutos, 2 personas)

Se tira el agua el agua de la olla y se depositan las papas previamente escurridas en la misma. (1 minuto, 1 persona)

Se agrega a las papas la leche, la crema de leche y la mantequilla. (5 minutos, 1 persona)

Se mezclan con los ingredientes y se comprimen las papas hasta formar un puré. (10 minutos, 1 persona)

El puré se retira de la olla y se deposita en los recipientes del baño María. (10 minutos, 1 persona).

5.1.8 *LENTEJAS*

◆ Ingredientes:

15 libras de lenteja.

5 libras de cebolla cabezona.

5 libras de cebolla larga.

½ libra de mantequilla.

1 libra de crema de leche.

200 g de sal.

30 litros de agua.

◆ Preparación:

Se lavan las lentejas con agua fría y se dejan reposando en un recipiente plástico con agua, durante 15 horas. (15 minutos, 1 persona)

Se pone una olla con los 30 litro de agua a hervir. (2 minutos, 1 persona)

Mientras el agua hierve, se escurren las lentejas en un escurridor metálico y se agregan al agua hirviendo. (3 minutos, 1 persona).

Se dejan hirviendo las lentejas aproximadamente durante 3 horas o antes si las lentejas se encuentran blandas. (1 persona)

Se limpian las cebollas quitándoles las hojas deterioradas y se lavan con agua fría. Se pican finamente en el procesador de alimentos y se depositan en una sartén con ½ libra de mantequilla y los 200 g de sal. (10 minutos, 1 persona).

Se pone el sartén en el fogón y se fríe la cebolla moviendo constantemente la preparación durante 10 minutos (1 persona).

Pasados los 10 minutos o una vez que la cebolla se encuentre transparente se le agrega la crema de leche. (1 minuto, 1 persona).

Se conserva en el calor durante 3 minutos y posteriormente se retira del fuego. (1 persona).

Cuando la lenteja hirvió, y se encuentra blanda, se le agrega la cebolla preparada con anterioridad, se mezcla y se deja en fuego bajo durante 15 minutos. (2 minutos, 1 persona).

Pasados los 15 minutos, se retira la preparación de lentejas del fuego y se coloca en los recipientes de baño María. (5 minutos, 1 persona).

5.1.9 ENSALADA DE VERDURAS CRUDAS.

◆ Ingredientes:

15 libras de lechuga.

10 libras de espinaca.

5 libras de zanahoria.

½ litro de vinagre.

1 cucharada de mostaza.

150 g. de sal.

100 g. de perejil.

50 g. de tomillo y laurel.

◆ Preparación:

Se deshojan y se lavan las lechugas con agua fría. Se colocan en 40 litros de agua con 10 ml. de cloro para desinfectarla. (30 minutos, 1 persona).

Se deja la lechuga en el agua con cloro por 5 minutos. Pasado el tiempo se retira del agua clorada y se vuelve a lavar. (5 minutos, 1 persona).

Se pica la lechuga en forma de julianas, con cuchillo y sobre tabla acrílica y se deposita en un recipiente plástico. (20 minutos, 2 personas).

Se lava la espinaca con agua fría en el platero de verduras. Se pone en un recipiente con 20 litros de agua y 5 mililitros de cloro para desinfectarla por un espacio de 5 minutos y nuevamente se lava. Posteriormente se pica con cuchillo sobre tabla acrílica en julianas finas de 1 a 2 mm de espesor. Se deja escurriendo en un recipiente seco. Una vez escurrida, se mezcla en el recipiente que contiene la lechuga. (20 minutos, 2 personas).

La zanahoria se lava con agua fría en el platero de verduras y se ralla con el procesador de alimentos, posteriormente se mezcla con la espinaca y la lechuga en el mismo recipiente. (10 minutos, 1 persona).

Se lava el perejil con agua fría y se licua y se exprime hasta que quede completamente seco. Se coloca en un recipiente plástico. (10 minutos, 1 persona).

Se mezcla el perejil con ½ litro de vinagre, ½ litro de aceite, 5 ml. de mostaza y 150 g. de sal. Con esto se obtiene la vinagreta. (5 minutos, 1 persona)

Se mezcla la vinagreta con todas las verduras previamente picadas y rayadas. Se pasa a recipientes plásticos y se tapa con plástico (vynipel). (10 minutos, 1 persona).

5.1.10 POSTRE.

◆ Ingredientes:

10 libras de maracuyá.

2 libras de crema de leche.

10 libras de azúcar.

10 litros de leche.

100 g. de gelatina sin sabor.

1 tarro de leche condensada de 400 g.

◆ Preparación:

Se abren los maracuyás y se saca la pulpa de los mismos, se licua sin agua y se cuela en colador metálico, para separar la pulpa de las semillas. La pulpa se deposita en un recipiente plástico y las semillas se desechan. (20 minutos, 1 persona).

Se incorporan en la pulpa, el azúcar y se mezcla la preparación. (5 minutos, 1 persona).

Se agrega a la preparación la leche y la crema. Se mezcla con el maracuyá durante 5 minutos (1 persona).

En una olla con ½ litro de agua, se disuelven los 100 g. de gelatina sin sabor. Se colocan en fuego bajo hasta que la gelatina tome un color transparente. Posteriormente se agrega la gelatina a la mezcla del maracuyá. (5 minutos, 1 persona).

La preparación se coloca en moldes plásticos calculando que la altura del postre sea de 2 cm. (20 minutos, 1 persona)

Se ponen los moldes en la nevera a refrigerarse durante 2 horas. (5 minutos, 1 persona).

5.1.11 JUGO.

◆ Ingredientes:

20 litros de agua ozonizada.

30 libras de pulpa.

10 libras de azúcar.

◆ Preparación:

Se mezcla el agua con la pulpa y el azúcar. (10 minutos, 1 persona)

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

Debido a que la modernización hoy en día es una necesidad prioritaria será necesario que tanto la cocina como la cafetería sean espacios modernos y funcionales que satisfagan las necesidades tanto de los clientes internos como los externos.

Los equipos que se utilizarán tendrán por objetivo economizar el tiempo de operación en la producción de los alimentos, disminuir el esfuerzo de trabajo, facilitar la limpieza de los mismos, mantener la higiene de la cocina y principalmente minimizar los costos de producción y maximizar la eficiencia.

Los equipos necesarios para el funcionamiento de la cocina estarán relacionados con las diferentes actividades ejecutadas para prestar el servicio, como son: Almacenamiento, arreglo de materias primas, distribución de alimentos, precocción y cocción, refrigeración.

El mobiliario de la cocina se diseñará de acuerdo con las normas de salubridad, con superficies lisas, no absorbentes, sin uniones ni salientes y con esquinas redondeadas.

Los equipos y las herramientas que se utilicen el proceso de producción de los alimentos se adquirirán teniendo en cuenta que cada uno de ellos sirvan para preparar diferentes tipos de comida, que ayuden a reducir los costos de producción, que sean de fácil manejo y limpieza, que exista la posibilidad de que los recipientes y vajillas puedan encajarse unos sobre otros para facilitar su almacenamiento y que todos los equipos tengan garantía de mantenimiento y suministro de repuestos.

5.3 EQUIPO E INSTALACIONES

Para el caso de esta empresa de alimentos y de acuerdo al proceso de producción establecido para la preparación de almuerzos escolares serán necesarias cinco principales áreas de funcionamiento: Cocina caliente, cocina fría, lavado de vajillas, zona refrigeración, almacenamiento y autoservicio.

5.3.1 COCINA CALIENTE:

Esta es la principal área de la cocina dado que es la zona en donde se ubicarán todos los equipos de cocción. Para la producción de 300 a 500 almuerzos se necesitarán los siguientes equipos:

a) *Estufas:*

- Una estufa industrial enana a gas de 69 x 69 x 49 cm. con dos (2) parrillas especial para calderos y pailones con dos quemadores superpuestos en cada parrilla con un diámetro de 28 cm. Terminado en pintura epóxica termo-endurecida de alta resistencia. Con encendido electrónico.
- Una estufa industrial a gas con cinco (5) parrillas, tres de ellas alineadas para plancha asadora, pailas y calderos y las otras dos perpendiculares a las anteriores. Las tres parrillas para la plancha asadora contienen cada una de ellas, dos quemadores superpuestos que sumados miden 28 cm. de diámetro. Las dos parrillas restantes contiene cada una un quemador de 14 cm. de diámetro.

- a) Horno: A gas, con cuatro cámaras para asar de 50 cm. de ancho por 24 cm. de altura y 70 cm. de profundidad, para cocinar a temperaturas 250 °C. a 550 °C. Interior diseñado en acero inoxidable con aislamiento térmico. Control automático de temperatura. Termostato de seguridad.
- b) Una freidora: Mueble en acero inoxidable de 46 x 53 x 108 cm. con dos canastillas para freidor en hierro cromado, un tanque y puerta en acero inoxidable. Capacidad de 15 litro de aceite y 40 libras de frituras por hora. Con termostato de seguridad. Encendido electrónico. Sistema de desagüe para filtrar el aceite. Control automático de temperatura de 60 °C a 200 °C. Potencia de 60.000 BTU/h.
- c) Sistema de extracción:
- Una campana extractora. De 4.40 x 1.10 x 0.70 mts., fabricada en lámina de acero inoxidable calibre de 20 pulgadas, provista de filtros recolectores de grasa tipo persiana, canal recolector y tres (3) lámparas marinas \$ 4.560.000.
 - Un ducto para extractor, fabricado en lámina galvanizada de 24 pulgadas de 14 metros de largo. Valor metro lineal \$135.000. Total \$ 1.890.000
 - Un extractor con rotor de diámetro de 24 pulgadas, con motor trifásico de 4.0 H.P. con capacidad de extracción de 8200 pies cúbicos por minuto.

5.3.2 COCINA FRÍA:

Se encuentra en relación directa con la cocina caliente y el área de lavado de vajillas y hortalizas. En esta zona se procesarán todos los alimentos que posteriormente serán cocinados en la cocina caliente.

- a) Mueble en acero inoxidable tipo mesón con puertas correderas, dos entrepaños, dos gavetas para cubiertos. Dimensiones 2 m. de largo por 65 cm. x 90 cm.
- b) Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 2.50 m. x 0.60 m. x 0.90 m.
- c) Repisa en acero inoxidable calibre 18 con servicio por ambos lados de 2.56 m. x 0.40 m. para anclar en la pared.
- d) Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 1.20 m. x 0.60 m. x 0.90 m.
- e) Repisa en acero inoxidable calibre 18 con soportes para anclar a la pared de 1.80 m. x 0.30 m.

5.3.3 LAVADO DE VAJILLAS Y HORTALIZAS:

El área de hortalizas se ubicará cerca de la zona de lavado de vajillas debido a la gran cantidad de agua que se usa en éste trabajo y a la necesidad de que existan buenos desagües y un buen desnivel en el piso hacia estos. El lavado de vajillas se ubicará cerca del comedor y en un sitio que tenga relación con la entrega de los

platos que salen de la cocina. Se procurará ubicarla en un sitio que no sea visible por los clientes.

◆ *Lavado de hortalizas*

- a) Mesón en acero inoxidable calibre 18 con salpicadero para preparación y lavado de hortalizas, incluye soportes en tubo de acero y puntas en aluminio con diagonal de 2.55 m. de largo por 60 cm. de ancho y una altura de 90 cm. La parte central llevará una poceta de 40 x 40 cm. con una profundidad de 20 cm., y contendrá una llave mezcladora alta.

◆ *Lavado de vajillas, calderos y cubiertos.*

- a) Poceta en acero inoxidable calibre 18 de 68 x 60 cm. y profundidad de 30 cm., se encontrará a 50 cm. de altura del piso para facilitar el lavado de calderos y pailones. Instalación alta de llaves mezcladoras.
- b) Mueble en acero inoxidable tipo mesón calibre 18 con dos pocetas equidistantes de 50 x 50 cm. y profundidad de 30 cm., montado sobre estructura de ángulo de hierro y patas de aluminio de ajuste al nivel. Instalación alta de llaves mezcladoras para cada poceta.
- c) Platero en varilla y tubo de acero inoxidable anclado a la pared con capacidad para 200 unidad con drenaje en la parte inferior.
- d) Entrepaños en acero inoxidable calibre 18 de 90 x 60 x 58 cm.

5.3.4 ZONA DE REFRIGERACIÓN:

En esta zona se llevará a cabo el almacenamiento de alimentos en congelación y estará compuesta por neveras y congeladores.

- a) Congelador vertical de 1.90 de altura por 1.30 m. de ancho y 75 cm. de profundidad, con dos zonas de almacenamiento independientes, cada una con su puerta de cierre hermético. Diseñado en acero inoxidable al exterior y lámina galvanizada al interior con 4 entrepaños movibles tipo bandeja para una de las secciones (almacenamiento de carnes) y 4 entrepaños movibles tipo rejilla para la otra sección (almacenamiento de verduras). Su operación deberá ser congelación por lo menos hasta -18°C .

- b) Refrigerador vertical de 1.90 de altura por 65 cm. de ancho y 60 cm. de profundidad, con puerta de cierre hermético. Diseñado en acero con pintura epóxica termo endurecida al exterior y lámina galvanizada al interior con 4 entrepaños movibles tipo rejilla. Su operación deberá ser refrigeración de 1 a 5°C .

5.3.5 ALMACENAMIENTO.

Se procurará que se encuentre cerca del sitio donde se reciben las mercancías y estará compuesta de estanterías y estibas.

- a) Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles de almacenamiento de 1.85 m. de altura por 92 cm de ancho y 46 cm de profundidad.

- b) Estibas elaboradas en madera de pino de 1.50 m. x 50 cm y una altura de 15 cm.

5.3.6 AUTOSERVICIO.

◆ *Almacenamiento de vajillas.*

- a) Dos mesas auxiliares en acero inoxidable calibre 18 con salpicadero, soportes en tubo de acero, puntas en aluminio con diagonal de 1 m. de largo, con puertas correderas y entrepaños a 40 cm. de altura,
- b) Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo, puntas en aluminio de 1 m. por 0.6 m. por 0.9 m. con ruedas de freno.
- c) Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18 de 2.30 m. x 50 cm. y altura de 90 cm. con soportes en tubo de acero.
- d) Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18 de 1.50 m. x 50 cm. y altura de 90 cm. con soportes en tubo de acero. Puertas correderas y entrepaños a 32 cm. de altura.

◆ *Autoservicio niños.*

- a) Cubiertero-bandejero de 4 cajas: Plataforma para bandejas construida en lámina de acero inoxidable, en la parte superior dispensador para cubiertos construido en forma de media caña, y en la parte inferior una sección para almacenar bandejas. Dimensiones 0.65 x 0.75 x 0.86. Cantidad 2 \$ 646.000
- b) Mostrador de autoservicio a gas: Tapa fabricada en lámina de acero inoxidable de 16 pulgadas a prueba de ácidos y antimagnética, con bordes redondeados al frente, montado sobre estructura de ángulo de hierro y patas de aluminio de ajuste al nivel, con las siguientes secciones:

- Sección para alimentos calientes: Mesa con abertura para acomodar 6 azafates “full size” y 8 medios, fabricados en lámina de acero inoxidable para servicio de alimentos, debajo lleva un “Baño María” calentado por quemadores a gas, con válvula de seguridad, termopila y piloto. Encima de la mesa una repisa para protección de los alimentos fabricada en lámina de acero inoxidable con vidrios de 5 mm.
 - Sección al clima: Dos azafates “full size” con tapa, fabricados en lámina de acero inoxidable.
- c) Deslizador de bandejas: Formado por tres hileras de tubo de acero inoxidable a todo lo largo del autoservicio, soportado por esquineras. Dimensiones 5.2 x 0.3 m. de ancho. \$12'690.000
- d) Repisa de sobremesa tipo doble: Repisa con dos entrepaños fabricados en lámina de acero inoxidable con entrepaños de 25 cm. de ancho.
- e) Baranda reguladora de tráfico: Fabricada en tubo de acero inoxidable con una longitud de 2.20 m. \$ 594.000

◆ *Autoservicio adultos.*

- a) Cubiertero-bandejero de 4 cajas: Plataforma para bandejas construida en lámina de acero inoxidable, en la parte superior dispensador para cubiertos construido en forma de media caña, y en la parte inferior una sección para almacenar bandejas. Dimensiones 0.65 x 0.75 x 0.86. Cantidad 2 \$ 646.000

- b) Mostrador de autoservicio a gas: Tapa fabricada en lámina de acero inoxidable de 16 pulgadas a prueba de ácidos y antimagnética, con bordes redondeados al frente, montado sobre estructura de ángulo de hierro y patas de aluminio de ajuste al nivel, con las siguientes secciones:
- Sección para alimentos calientes: Mesa con abertura para acomodar 3 azafates “full size” y 4 medios, fabricados en lámina de acero inoxidable para servicio de alimentos, debajo lleva un “Baño María” calentado por quemadores a gas, con válvula de seguridad, termopila y piloto. Encima de la mesa una repisa para protección de los alimentos fabricada en lámina de acero inoxidable con vidrios de 5 mm.
- c) Deslizador de bandejas: Formado por tres hileras de tubo de acero inoxidable a todo lo largo del autoservicio, soportado por esquineras. Dimensiones 5.10 x 0.20 m. de ancho. \$9'625.000
- d) Baranda reguladora de tráfico: Fabricada en tubo de acero inoxidable con una longitud de 1.65 m. \$ 446.000
- c) Armario con puertas corredizas: Tapa en lámina de acero inoxidable calibre 16 con espaldar de 12 cm. de alto y borde frontal redondeado. Piso, entrepaños y laterales fabricados en lámina de acero inoxidable calibre 18. Al frente puertas corredizas fabricadas en el mismo material. El mueble se encuentra montado sobre bases de ajuste al nivel.

5.3.7 MENAJE, MUEBLES Y ENSERES

Además de los equipos antes mencionados en la preparación de los alimentos se utilizan diversos implementos los cuales se clasificarán de acuerdo a su naturaleza y uso en: Cristalería, cubertería, dotación personal de cocina, elementos de aseo, equipos, mantelería, menaje, muebles y enseres, utensilios de cocina y vajilla.

a) *Cristalería:* En este rubro se cuenta con todos aquellos elementos auxiliares para preparar o servir alimentos que están compuestos de cristal o todos aquellos relacionados con el servicio de bebidas.

- 30 Jarras 2 litros.
- 10 Refractarias rectangular postres
- 100 Vasos de 8 onzas
- 200 Vasos lisos de 10 onzas
- 320 Vasos plásticos azul traslucido de 6 onzas
- 100 Vasos vidrio de 6 onzas.
- 300 Copa Postre.

b) *Cubertería:* En esta sección solamente se consideran los cubiertos que son utilizados para comer y no se tienen en cuenta aquellos que se usan para la preparación de alimentos.

- 350 Cuchara dulcera
- 350 Cucharas soperas
- 160 Cuchillos mantequilla
- 350 Cuchillos mesa
- 350 Tenedores de fruta
- 350 Tenedores de mesa

c) *Dotación para el personal:* Es necesario considerar como equipo de trabajo todas las prendas de vestir necesarias para cocinar, debido a que existen normas de higiene y seguridad que siempre deben ser respetadas en la preparación y manipulación de alimentos, cabe hacer la aclaración que las cantidades establecidas son semestrales:

- 7 Botas antideslizantes.
- 7 Calzado
- 7 Delantales plásticos
- 7 Delantales en tela
- 7 Gorros o mallas para cubrir el pelo
- 7 Tapabocas
- 7 Uniformes de cocineros

d) *Elementos de aseo:* Se considerarán todos los elementos necesarios para mantener en condiciones higiénicas, tanto el menaje de cocina, incluyendo las herramientas y equipos, así como los espacios físicos. Es importante hacer la aclaración que las cantidades establecidas en la siguiente lista serán mensuales.

- 66 Unidades de bolsas plásticas para basura
- 2 Canecas
- 2 Cepillos
- 2 Galones de cera para piso
- 12 Galones de cloro
- 1 Litro de creolina
- 1,5 Litros de cristalizador para piso
- 2 Galones de desinfectante
- 24 Kilogramos de detergente en polvo
- 4 Escobas
- 40 Unidades de esponjillas de alambre
- 22 Unidades de esponjillas brillo
- 40 Unidades de esponjillas doble uso
- 8 Unidades de esponjillas sabras
- 14 Pares de guantes
- 20 Unidades de jabón brillador (rey)

- 1 Galón de jabón pino
- 24 Kilogramos de jabón quitagrasa (axión)
- 10 Litros de limpia hornos
- 2 Galones de jabón líquido limpia pisos
- 4 Litros de jabón limpiavidrios
- 5 limpión cocina (rollo desechables de 600 metros)
- 16 Unidades de limpiones (bayetilla de 70 cm. de ancho)
- 1 Galones de lustra muebles
- 4 Rollos industriales para dispensador de papel higiénico
- 3 Unidades de recogedor de basuras
- 8 Paquetes por 150 unidades de toallas de manos desechables
- 4 Unidades de traperos
- 1 Litros de varsol

e) *Equipo suplementario de cocina:* Son todos los utensilios eléctricos y mecánicos que se utilizan para procesar los alimentos o que son auxiliares para prestar un mejor servicio y disminuir los tiempos de atención a los clientes.

- 2 Básculas
- 1 Caja registradora modelo tk 1300
- 1 Calentador con 2 jarras
- 1 Cortador de vegetales industrial eléctrico
- 4 Discos cortadores grueso, mediano, delgado
- 1 Greca 30 tintos
- 1 Licuadora industrial
- 1 Planta de ozono (purificador de agua)
- 1 Procesador de alimentos
- 1 Abrelatas industrial.
- 1 Exprimidor de palanca de aluminio.

f) *Mantelería*: Elementos diseñados en tela utilizados para vestir las mesas en donde se sirven los alimentos.

39 Manteles

350 Servilletas

g) *Menaje*: Se considerarán todos los utensilios no eléctricos ni mecánicos y que son auxiliares para la preparación de alimentos y servicio prestado en el restaurante.

3 Bandejas aluminio

3 Bandejas blancas postres

300 Bandejas plásticas con divisiones para servir alimentos

100 Bandejas plásticas lisas

1 Vaso medidor de aceite refractario 250 ml.

2 Calderos hierro fundido

30 Canastas metálicas para pan

2 Tinajas cuadradas de plástico

2 Canecas plásticas

2 Canecas plásticas vaivén

1 Olla con capacidad de 36 litros

1 Olla con capacidad de 34 litros

2 Olla con capacidad de 32 litros

1 Olla con capacidad de 30 litros

1 Olla con capacidad de 28 litros

1 Olla con capacidad de 20 litros

5 Olla con capacidad de 140 litros

1 Olla a presión con capacidad de 10 litros.

2 Sartén antiadherente con tapa.

1 Sartén teflón 30 cm.

- 1 Sartén teflón 24 cm.
- 1 Sartén de aluminio 30 cm. profesional.
- 2 Papeleras pedal
- 30 Salseras plásticas
- 30 Sartén huevos
- 1 Tijeras cocina
- 1 Rayador acero inoxidable.

h) Muebles y enseres: Se considerará todo el mobiliario indispensable para prestar el servicio de alimentación.

- 123 Bancos madera de 1.10 x 0.30 m. con capacidad para 3 personas
- 6 Mesa de madera de 1.80 x 0.70 m. con capacidad para 6 personas
- 30 Mesa de comedor plegable de 1.20 x 0.70 m. para 4 personas
- 16 Mesa de madera plegable de 2.40 x 0.70 m. para 8 personas
- 4 Mesa de comedor plegable de 0.70 x 0.70 m. para 4 personas
- 17 Sillas metálicas

i) Utensilios de cocina: Herramientas auxiliares para la preparación y procesamiento de los alimentos

- 1 Colador chino
- 1 Colador metálico
- 2 Cucharas para moldear helado
- 10 Saleros de porcelana
- 10 Azucarera con tapa de porcelana
- 13 Cucharas para servir
- 3 Cucharón
- 4 Cuchillo cacha negra grande

- 1 Cuchillo de media luna.
- 1 Descorchador
- 2 Espátulas 1 mango de palo y 1 mango plástico
- 2 Espumadera metálicas con huecos
- 1 Molinillos
- 1 Pala y cuchillo para ponqué
- 10 Pinzas grandes, medianas, pequeñas
- 1 Rodillo en madera
- 3 Tablas para picar

j) *Vajilla*: En este rubro se clasificarán todos los elementos de cerámica, porcelana y plástico necesarios para prestar el servicio.

- 200 Jarros minimugs
- 200 Plato base
- 200 Plato chocolatero
- 200 Plato pando
- 200 Plato té
- 10 Platos plásticos pequeños
- 10 Platos plásticos grandes
- 200 Platos sopa
- 200 Pocillos chocolatero
- 320 Tazas para sopa infantil azul marino
- 100 Tazas para consomé sin asas

5.4 MATERIA PRIMA.

La materia prima necesaria para el procesamiento de la receta estándar para 300 porciones infantiles consta principalmente de los elementos clasificados de acuerdo a sus categorías (sopa de verduras, arroz blanco, pollo al horno, puré de papa, lentejas, ensalada de verduras crudas, postre y jugo) en las tablas de la 24 a la 31.

5.4.1 Requerimientos de compra:

Los requerimientos de compra fueron calculados para 300 porciones infantiles, por debajo de la demanda actual de almuerzos, con el fin de facilitar los cálculos y manejo de proporciones de los diferentes insumos. Dichos datos se encuentran contenidos en las tablas de la 24 a la 31.

5.4.2 Proveedores:

Los diferentes proveedores se clasificaron de acuerdo al tipo de insumo en las categorías de: frutas y verduras, lácteos, panadería, supermercado (abarrotes y granos), embutidos y precocidos, carnes y pescados, galletas y chocolates, y derivados avícolas.

Los datos de los proveedores se encuentran en las tablas de la 40 a la 47.

5.5 CAPACIDAD INSTALADA

Se espera tener una capacidad instalada para atender los almuerzos diarios según el total de estudiantes matriculados en cada uno de los planteles educativos, aunque al principio solo se atiende entre el 50 % y 60 % de la población.

5.6 MANEJO DE INVENTARIO

El manejo de inventarios se realizará según el sistema de punto de reorden y previo establecimiento de la cantidades mínimas necesarias de productos, pero siempre teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento de los mismos, los tiempos de caducidad de los productos y la programación de los menús del mes. El objetivo fundamental será mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad de los mismos en cualquier momento sin afectar los procesos de producción diarios y sin afectar el presupuesto establecido para este fin.

El punto de reorden se calculará teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✧ Consumo estimado de material en un periodo determinado.
- ✧ Tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
- ✧ Tiempo para pedir las cotizaciones.
- ✧ Tiempo para seleccionar el proveedor.
- ✧ Tiempo de entrega
- ✧ Margen de seguridad.

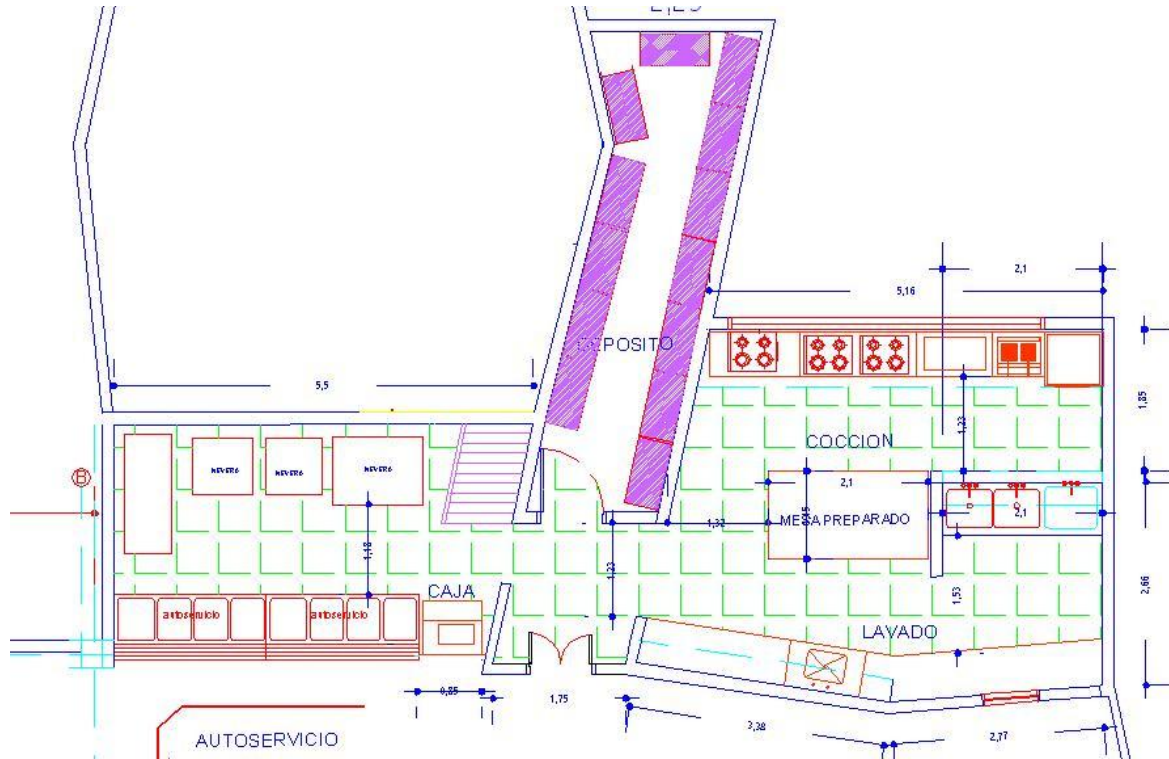
Debido a que uno de los principales objetivos es brindar a los consumidores productos preparados con materia prima fresca se realizarán pedidos semanales de acuerdo al formato de orden de compra que será diligenciado según la programación semanal de menús. Se tendrá en cuenta que el tiempo estipulado para colocar una orden de compra es de dos (2) días, en los que se encuentran considerados la recepción de las cotizaciones, selección de proveedor y elaboración de orden de compra. Se tomará como margen de seguridad solamente un día debido a que muchos de los productos son perecederos y la capacidad de almacenamiento para las cantidades de almuerzos a preparar no es suficiente.

La recepción de los productos se hará un día antes de la preparación de los alimentos el cual se considerará como el margen de seguridad.

5.7 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra ubicada en la transversal 74 # 82B-05 barrio Minuto de Dios.

Figura 4: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA



5.8 MANO DE OBRA REQUERIDA

La mano de obra requerida para la preparación de 300 a 600 almuerzos infantiles será: un (1) chef, una (1) operaria para cocina caliente, una (1) operaria para cocina fría, , una (1) operaria para vegetales, una (1) operaria para desayunos y una (1) operaria para limpieza de residuos y platero.

A continuación se describen las características y habilidades que deben tener cada una de las personas seleccionadas para el cargo.

⌘ Chef.

Debe ser una persona entrenada en el arte de cocinar, con características de líder cuya principal función además de cocinar sea la de coordinar las diferentes actividades de la cocina con un excelente sistema de distribución del trabajo basado en la cooperación. Debe ser conocedor de la buena comida y el valor de su dinero. Estará encargado del control de la producción, control de las normas de calidad estándar para los alimentos, reducción de costos, enfoque en la satisfacción de los clientes, planeación, organización y mejoramiento continuo de los procesos.

⌘ Operaria cocina caliente.

La persona que realice este trabajo deberá tener un gusto bastante bien desarrollado siendo su principal función la elaboración de salsas calientes, preparación de carnes, aves, pescados y mariscos, así como la elaboración de entremeses caliente.

También será su función todas las preparaciones asadas o fritas por lo que éste trabajo exige agilidad mental, buena retentiva y excelente capacidad física, debido a las altas temperaturas que se generan en las parrillas, hornos y freidoras.

Será la responsable de la preparación de sopas, hortalizas y diversos acompañamientos de los platos.

⌘ Operaria cocina fría.

Esta persona deberá tener la habilidad artística y la iniciativa de presentar preparaciones decoradas en eventos especiales. Sus actividades principales son las de preparar las salsas frías, elaborar los entremeses fríos, ensaladas especiales y todos los platos fríos. Preparar carnes frías, patés y diversos rellenos. Se encarga de los buffets y su decoración.

Otra función será la elaboración de jugos y el manejo y organización de neveras y congeladores.

⌘ Operaria para vegetales.

Esta persona deberá tener excelente control de calidad en la selección de frutas, verduras y vegetales. Realizar las operaciones previas de limpieza y porcionado de hortalizas, por lo que debe tener habilidad para picar.

⌘ Operaria auxiliar.

La persona que realiza estas funciones deberá tener excelente presentación y condiciones de amabilidad para el servicio a clientes. Disponibilidad para preparar las solicitudes requeridas y agilidad en su preparación.

⌘ Operaria para limpieza de residuos y platero.

La persona deberá ser ágil para desocupar el menaje que queda con alimentos. Capacidad organizativa para la ubicación y almacenamiento de las vajillas y loza, así como orden y aseo para realizar la actividad.

Manejo adecuado en lo que se refiere a la limpieza y mantenimiento de las estufas y el menaje en general.

5.9 PRODUCCIÓN TIENDA ESCOLAR

5.9.1 Objetivos del área de Producción

El objetivo principal del área de producción de la tienda escolar es brindarle a los estudiantes que hacen uso de éste servicio, una gran variedad de alimentos, siempre teniendo en cuenta el valor nutricional de los mismos, utilizando insumos de óptima calidad, con excelente higiene y manipulación de ellos. Ofreciendo un excelente servicio a precios económicos. Teniendo como fin último el incrementar las ventas.

En la actualidad se brinda atención en los puntos de venta a un número de estudiantes equivalente al 36% del total de la población matriculada en cada una de las instituciones. El objetivo a mediano plazo es ampliar la cobertura al 45% de la población en cada uno de los puntos para a un largo plazo mediante un incremento progresivo llegar al 60 % de la población.

Por otro lado regularmente se manejan aproximadamente 80 diferentes productos a la venta, el objetivo a mediano plazo es ofrecer productos cuyo precio sea accesible para el presupuesto con el que cuentan los niños, incrementando el número de productos a 100 y a largo plazo manejar hasta 120 productos diferentes.

En lo que respecta a la elaboración de loncheras, por lo general se atienden 273 estudiantes correspondientes al 8% de la población total de alumnos matriculados, sin embargo teniendo en cuenta el mercado objetivo que consume dicho producto el margen de ventas esta muy por debajo de lo que se podría considerar como aceptable, por este motivo el objetivo a mediano plazo será incrementar el número de loncheras por lo menos al 30% de la población de la sección de preescolar y primaria, para a un largo plazo avanzar progresivamente a un 50% de la misma.

Actualmente se cuenta con 10 menús de lonchera, pensándose incrementar a 15 opciones a mediano plazo y 20 a largo plazo.

5.9.2 Especificaciones del producto:

Para cumplir con el objetivo de brindar una alimentación balanceada, en la preparación de los alimentos se buscará siempre que los insumos utilizados sean ricos en proteínas, vegetales, antioxidantes y estabilizantes, especias y nitrato de sodio. Estos compuestos se pueden encontrar en las hamburguesas, salchichas, jamón y salsas.

5.9.3 HAMBURGUESA

◆ Descripción general:

Es una porción de carne de res molida de 100 g. asada, a la cual se le agrega una tajada de queso doble crema de 22 g., la cual durante el proceso quedará fundida sobre la carne. La porción de carne se coloca sobre una base de pan (mogolla) y se complementa con una porción de lechuga y una rodaja de tomate, adicionalmente sobre la carne y el queso se colocan salsa de tomate, piña y mostaza al gusto del cliente, cubriéndose por último con la tapa del pan. Se sirve sobre un porta hamburguesas con una servilleta.

◆ Ingredientes

- 40 unidades de pan para hamburguesa
- 40 unidades de hamburguesa
- 2 libras de queso
- 2 libras de tomate

- 1 lechuga
- 400 grs. de salsa de tomate
- 400grs. de mostaza
- 400 grs. de salsa de piña

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico
- Bandeja de aluminio
- Servilletas
- Pinzas
- Espátula
- Cuchillo
- Asador a gas
- 40 Porta hamburguesas de cartón

◆ Preparación

Se prende y pone a precalentamiento una plancha metálica. (5 minutos, 1 persona)

Se deshojan las lechugas y se lavan con suficiente agua hoja por hoja, por lado y lado aplicando gotas de limón. Se dejan en remojo por espacio de 3 minutos. Se les retira el corazón y tallo a cada hoja, se porcionan y se enjuagar nuevamente para dejarlas escurrir. (5 minutos, 1 persona)

Se lavan los tomates retirando la base del tallo y sus dos extremos, superior e inferior, revisando que no tengan mugre o se encuentren deteriorados y se procede a tajar en rodajas. (5 minutos, 1 persona)

En recipientes plásticos con tapa y por separado, se depositan las hojas de lechuga y las rodajas de tomate. (1 minuto, 1 persona)

En la plancha caliente se colocan las porciones de carne de hamburguesa y se asan durante 3 minutos por un lado y luego 3 minutos por el otro lado. Se coloca una tajada de queso encima de la carne y se espera 1 minuto hasta que ésta se derrita. (7 minutos, 1 persona)

En las bandejas se colocan las servilletas y encima de cada una se pone la tapa del pan de hamburguesa, se agregan con pinzas la hoja de lechuga y la rodaja de tomate, dejando algunas sin lechuga, otras sin tomate y unas con el pan sólo, quedando lista para despachar al gusto del consumidor, adicionando las salsas que solicite. (4 minutos, 1 persona)

Se coloca la carne asada con el queso fundido sobre el pan, la lechuga y la rodaja de tomate, se adicionan las salsas (tomate, mostaza y piña) al gusto del cliente y se tapa con la contraparte de la porción de pan. (2 minuto, 1 persona)

Se lleva la hamburguesa al porta hamburguesa y se entrega al cliente.

5.9.4 SALCHIPAPA

◆ *Descripción general:*

Es una porción de 100 g. de papa a la francesa frita a la cual se le agregan trozos de una salchicha de 38 g. frita. Se sirve en una bolsa de papel parafinado, agregándole salsa de tomate al gusto.

◆ Ingredientes

- 3 Kg. de papa a la francesa precocida.
- 30 unidades de salchicha americanita de 38 g. cada una.
- 20 grs. Sal
- 250 grs. de salsa de tomate
- 2 litros de aceite (1 litros por cada freidor) se cambia semanalmente

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico
- 30 Bolsas parafinadas
- Freidora
- Pinzas
- Cuchillo
- 30 Palillos sándwich.

◆ Preparación

Se sacan del refrigerador las bolsas de papa precocida para descongelar.

En la freidora a gas se coloca un litro de aceite en los depósitos destinados para este fin y se pone a calentar durante 15 minutos. (1 persona)

Las salchichas se sacan del empaque y se les quita el plástico protector individual y se procede a cortar en rodajas, porcionando cada salchicha en 6 partes. (20 minutos, 1 persona)

Se toma la papa y se pesan porciones de 100 g. Cuando el aceite está caliente se ponen cinco porciones (cada porción 100 grs.) de papa en cada una de las dos

canastillas del freidor y se dejan freír durante 3 minutos, posteriormente se adicionan 5 unidades de salchichas picadas en cada una de las cestas y se dejan freír durante 1 minutos. (4 minutos, 1 persona)

Al cabo del tiempo se sacan las canastillas del aceite y se deja escurrir bien el aceite que sobra de las mismas, se depositan las papas y las salchichas fritas en un recipiente plástico, y se les incorpora la sal. Posteriormente, con las pinzas se sirve en las bolsas parafinadas, adicionando la salsa de tomate al gusto del cliente y se le coloca un palillo. (1 minuto, 1 persona)

5.9.5 EMPAREADOS

✦ JAMÓN Y QUESO

◆ *Descripción general:*

Pan blando tajado por la mitad, el cual lleva en su interior una rebanada de mortadela, una rebanada de jamón de cerdo y queso doble crema.

◆ Ingredientes

- 100 panes blandito
- 100 tajadas de jamón
- 100 rodajas de mortadela
- 100 tajadas de queso doble crema

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico

- Cuchillo
- 35 m. de Papel vinypel

◆ Preparación

Se taja el pan blandito por la mitad, y se colocan base y tapa de pan por separado sobre una mesa con un mantel limpio.(30 minutos, 2 personas)

A cada tajada de jamón se le hace un corte transversal de manera que queden en forma de triángulo. (10 minutos, 1 persona)

Cada rodaja de mortadela se corta por la mitad. (10 minutos, 1 persona)

Las rebanadas de queso se separan de la envoltura plástica y se les hace un corte transversal de manera que queden en forma de triángulo. (45 minutos, 1 persona)

Luego sobre la tapa del pan se colocan dos cortes de jamón, los dos cortes de queso y los dos cortes de mortadela, se coloca la contratapa de pan y se envuelven en papel vinypel. (40 minutos, 2 personas)

◆ **POLLO**

◆ *Descripción general:*

Es un pan blando tajado por la mitad con un relleno de pechuga desmenuzada preparada con cebolla cabezona, apio y lechuga finamente picados, aderezados con mayonesa y sal.

◆ Ingredientes

- 30 panes blandito
- 6 libras de pechuga
- ½ libra de cebolla cabezona
- 250 grs. de mayonesa
- 250 grs. de mostaza
- ¼ libra de apio finamente picado.
- 100 grs. de perejil
- 1 lechuga.
- 1 cucharada de sal

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico
- Cuchillo
- 10 m. de papel vinypel

◆ Preparación

En una olla se ponen a hervir 2 Litros de agua con sal. (10 minutos, 1 persona)

Se limpia y se lava el pollo con abundante agua. (5 minutos, 1 persona)

Cuando este hirviendo el agua se le incorporan las pechugas y se dejan cocinando alrededor de 45 minutos. (45 minutos, 1 persona)

Se saca el pollo del agua, se les quitan los cueros a las pechugas y se ponen a enfriar. (15 minutos, 1 persona)

Una vez frías las pechugas, se desflecan o desmenuzan. (20 minutos, 1 persona).

Se limpian las cebollas y el apio, se lavan con abundante agua y se ponen a escurrir. (2 minutos, 1 persona)

Se lava el perejil y la lechuga.(2 minutos, 1 persona)

Se pican finamente la cebolla cabezona, el apio, la lechuga y el perejil (10 minutos, 1 persona)

Se incorporan al pollo desmenuzado la cebolla, el apio, la lechuga y el perejil, se le agregan la mostaza, la mayonesa y la sal, y se mezcla la preparación con un tenedor de ensalada. (5 minutos, 1 persona)

Se taja el pan blandito por la mitad, se colocan base y tapa de pan por separado sobre una mesa con un mantel limpio. (8 minutos, 1 persona)

A la tapa del pan blandito se le unta en forma uniforme dos cucharadas de la mezcla del pollo previamente preparado (5 minutos, 1 persona)

Luego se coloca la otra tapa de pan y se envuelve en papel vinypel. (10 minutos, 1 persona)

5.9.6 PERROS CALIENTES

◆ *Descripción general:*

Es una salchicha maxilunch cocida, en medio de un pan maxilunch blando a la cual se le agrega papa frita triturada y salsa de tomate y mostaza al gusto.

◆ Ingredientes

- 30 panes maxilunch blandos.
- 30 unidades de salchicha maxilunch.
- ¼ kilogramo de miga de papa frita empacada
- 250 grs. de salsa de tomate
- 250 grs. de mostaza

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico
- Servilletas
- Pinzas
- Espátula
- Cuchillo
- 30 Porta perros de cartón

◆ Preparación

A las salchichas se les quitan el protector plástico (5 minutos, 1 persona)

En una olla con 1 litro de agua y adicionan las salchichas y se ponen a hervir hasta que se cocinen. (10 minutos, 1 persona)

Mientras se cocinan las salchichas, se alista el pan abriéndolo y colocándolo en el portaperro.

Se coloca cada salchicha en un pan y se le agrega una cucharada de papa triturada esparciéndola a lo largo de la salchicha. Posteriormente, se le adicionan la salsa de tomate y la mostaza (10 minutos, 1 persona)

5.9.7 MANGO BICHE

◆ *Descripción general:*

Porción de mango cortado en tiras julianas, condimentados con sal, pimienta, limón, vinagre, salsa de mora o lechera.

◆ *Ingredientes*

- 7 mangos biches
- 10 grs. de miel
- 2 libras de limón
- 10 grs. de sal
- 500 grs. de salsa de mora
- 780 grs. de lechera
- 5 grs. de pimienta
- 10 grs. de vinagre

◆ *Preparación*

Se lava cada mango (1 minuto, 1 persona)

Se procede a pelar el mango con un pelador (1 minuto, 1 persona)

Se lleva el mango a la máquina pela mangos y se inserta en ella (30 segundos, 1 persona)

Luego se empieza a utilizar la máquina pelamangos para sacar las tiras de un mango. Cuando la máquina ha llegado al tope máximo en sacar las tiras del mango, se saca el mango de la máquina y se separa manualmente la pulpa restante de la pepa del mango y se procede a cortar en cuadritos. (1 minuto, 1 persona).

Se sirve en tazas algunos cuadritos de mango y luego se cubren con las tiras hasta llenar el nivel de la taza y se le incorporan los sabores de sal, limón, miel, mora, pimienta, vinagre y lechera a gusto del comprador. (30 segundos, 1 persona)

5.9.8 MAÍZ PIRA

Descripción general: Porción de maíz frito, condimentados con sal.

◆ Ingredientes

- 4 libras de maíz pira
- 200 grs. de sal
- 12 cucharadas de aceite (3 cucharadas por 1 libra de maíz)

◆ Preparación

Se sirven en la canastilla maquina freidora de maíz 3 cucharadas de aceite (30 segundos, 1 persona)

Se incorpora en la canastilla 1 libra de maíz y se oprime un interruptor de la máquina freidora para mezclar el maíz con el aceite por 30 segundos y se procede a cerrar las tapas de la canastilla.

Se oprime otro botón de la maquina para poner en calentamiento el maíz (de 10 a 15 minutos) y automáticamente empieza a salir de la canastilla el maíz frito, que cae en el compartimiento de la máquina. (1 persona)

Se abren las bolsas de papel y se llenan con dos cucharadas porcioneras de maíz. (30 segundos, 1 persona)

Cada comprador agrega la sal al gusto.

5.9.9 AREPA CON QUESO

◆ Descripción general:

Especie de pan de forma circular, hecho con maíz ablandado a fuego lento y luego molido.

◆ Ingredientes

- 30 arepas ya elaborada con base de maíz peto cocido, mantequilla y queso crema.

◆ Utensilios

- Guantes transparentes de plástico.
- Espátula.

- Cuchillo.
- Asador a gas.
- Servilletas.

◆ Preparación

Se prende y pone a precalentamiento una plancha metálica. (5 minutos, 1 persona)

Se colocan la arepas en la plancha caliente y se ponen a asar de 3 a 4 minutos por cada lado dependiendo del gusto del consumidor. (4 minutos, 1 persona).

5.10 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

Dado que la tienda escolar prestará sus servicios en un espacio semiabierto, será necesario prestar atención en que todos los equipos y utensilios que se utilizan para la preparación de los alimentos cumplan con las condiciones establecidas para las buenas prácticas de higiene en la preparación y servicios alimenticios.

La distribución del mobiliario se hará en función de evitar las posibles contaminaciones entre las materias primas que entran, las basuras que salen, los alimentos en curso de preparación y los ya acabados. Este mobiliario se diseñará de acuerdo con las normas de salubridad establecidas, y deberán contar con las siguientes características: superficies lisas, no absorbentes, sin uniones ni salientes y con esquinas redondeadas.

El material y el local serán concebidos para simplificar la limpieza y el mantenimiento. De preferencia los equipos serán en acero inoxidable y la maquinaria que se adquiera deberá cumplir con las características de reducir el contacto directo de los operarios con los alimentos a preparar.

5.11 AREAS DE PREPARACION

5.11.1 COCINA CALIENTE

En esta zona se ubicarán todos los equipos de cocción. No se requiere de un espacio muy amplio dado que son pocos los alimentos que se tienen que cocinar.

- a) *Estufas*: Una estufa industrial a gas con dos (2) parrillas, cada una contiene un quemador de 14 cm. de diámetro.

- b) *Una freidora*: Mueble en acero inoxidable de 50 x 44 x 108 cm. con dos canastillas para freidor en hierro cromado, un tanque y puerta en acero

inoxidable. Capacidad de 10 litro de aceite y 30 libras de frituras por hora. Con termostato de seguridad. Encendido electrónico. Sistema de desagüe para filtrar el aceite. Control automático de temperatura de 60 °C a 200 °C. Potencia de 30.000 BTU/h.

- c) Una cocina industrial con dos planchas asadoras, mueble en acero inoxidable de 108 x 44 x 87 cm., quemadores de flauta que ayudan a conservar y distribuir la temperatura. Planchas de 50 x 80 cm.
- d) Un horno microondas con capacidad de 1.9 pies cúbicos con potencia de salida de 1100 w. y potencia de consumo de 1600 w. Con 10 niveles de potencia y funciones de cocción.
- e) Tres vitrinas calientes para exhibición de alimentos, eléctricas de 110 V., con mueble fabricado en acero inoxidable de 58 x 58 x 67. Control automático de temperatura y dos parrillas de exhibición.

5.11.2 COCINA FRÍA

- a) Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 2.50 m. x 0.60 m. x 0.90 m.

◆ AREA DE LAVADO

- a) Mesón en acero inoxidable calibre 18 con salpicadero para preparación y lavado de hortalizas, incluye soportes en tubo de acero y puntas en aluminio con diagonal de 1.50 m. de largo por 60 cm. de ancho y una altura de 90 cm. Una poceta lateral de 40 x 40 cm. con una profundidad de 20 cm., con una llave mezcladora alta.

5.11.3 AREA DE CONGELACION Y REFRIGERACION

- a) Un congelador / refrigerador horizontal recto de puerta dura, con capacidad de 166 litros. Gabinete externo e interno en lámina galvanizada y prepintada. Aislamiento térmico y descongelación manual. Panel de control de temperatura. Refrigeración de 0 °C / -8 °C. Congelación de -18 °C / -22 °C.

- b) Un refrigerador vertical de 185 x 75 x 30 cm. Con puerta de vidrio abatible. Botellero con cuerpo de lámina galvanizada con cuatro parrillas removibles.

5.11.4 ALMACENAMIENTO

- a) Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles de almacenamiento de 1.85 m. de altura por 92 cm de ancho y 46 cm de profundidad.

5.11.5 ZONA DE SERVICIO

- a) Mesones de servicio elaborados en concreto, recubiertos con baldosa para facilitar el mantenimiento y la higiene.

- b) Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo, puntas en aluminio de 1 m. por 0.6 m. por 0.9 m. con ruedas de freno.

- c) Crispetera en acero inoxidable de 42.5 x 46 x 70 cm. Con potencia de 600 Wh. Y 110 V.

- d) Cortador de mango manual. Cuchillas en acero inoxidable. Fabricado en resina de alta resistencia. De 40 x 8 x 26 cm.

5.11.6 DOTACION DE PERSONAL

- 7 Botas antideslizantes.
- 7 Delantales en tela
- 7 Gorros o mallas para cubrir el pelo
- 7 Tapabocas
- 7 Guantes plásticos.

5.11.7 ELEMENTOS DE ASEO

- 5 Canecas grandes con tapa para la basura
- 1 Baldes
- 1 Traperos
- 2 Jabón Axión por 500 Gr
- 4 Esponjas de alambre
- 4 Guantes
- 4 Toallas en tela para limpiar
- 2 Jabón en polvo Dersa por 1000 Gr
- 2 Litros de Decol
- 2 Litros de Alcohol industrial
- 1 Desengrasante ice-off
- 1 Cera Roja
- 2 Mecha para trapero
- 1 Caja de guantes para manipulación
- 2 Papeleras

5.11.8 MUEBLES Y ENSERES

- a) Mueble en madera de 4 Mts de Largo por 2,10 mts de alto y 61 cm. de profundidad; con 12 compartimentos todos con puertas para almacenamiento de no perecederos.

- b) Un escritorio secretarial en madera de 120 x 50 x 75 cm. con un cajón y un archivador.
- c) Silla secretarial giratoria tapizada en paño.
- d) Mesa auxiliar para computador e impresora, diseñada en aglomerado de madera chapeada en fórmica.

5.11.9 UTENSILIOS DE COCINA Y EQUIPOS SUPLEMENTARIOS

- 1 Olla a presión con capacidad de 10 litros.
- 2 Ollas con capacidad de 20 litros
- 2 Tinas cuadradas de plástico
- 2 Tablas para picar
- 1 Cuchillo
- 1 Escurridor metálico
- 5 Espátulas

5.12 MATERIA PRIMA.

La materia prima necesaria para el procesamiento de cada uno de los alimentos preparados que se comercializarán en la tienda escolar se encuentra relacionada en las tablas de la 32 a la 39.

La materia prima necesaria para la venta de los productos al detal se encuentra relacionada en las tablas 40 A y 40 B.

5.12.1 Requerimientos de compra:

Los requerimientos de compra fueron calculados de acuerdo a las unidades promedio vendidas diariamente por cada uno de los alimentos y dichos datos se encuentran contenidos en las tablas de la 32 a la 40 B.

5.12.2 Proveedores:

Los diferentes proveedores se clasificaron de acuerdo al tipo de insumo en las categorías de: frutas y verduras, lácteos, panadería, supermercado (abarrotes y granos), embutidos y precocidos, carnes y pescados, galletas y chocolates, y derivados avícolas.

Los datos de los proveedores se encuentran en las tablas de la 41 a la 48.

5.13 CAPACIDAD INSTALADA

Se espera tener una capacidad instalada para atender al 30% de los estudiantes matriculados (1000 aproximadamente) de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

5.14 MANEJO DE INVENTARIO

El manejo de inventarios se realizará según el sistema de punto de reorden y previo establecimiento de las cantidades mínimas necesarias de productos, pero siempre teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento de los mismos y los tiempos de caducidad. El objetivo fundamental será mantener una cantidad óptima

de materiales para que exista disponibilidad de los mismos en cualquier momento sin afectar los procesos de producción diarios y sin afectar el presupuesto establecido para este fin.

El punto de reorden se calculará teniendo en cuenta lo siguiente:

- Consumo estimado de material en un periodo determinado.
- Tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
- Tiempo para pedir las cotizaciones.
- Tiempo para seleccionar el proveedor.
- Tiempo de entrega
- Margen de seguridad.

Debido a que uno de los principales objetivos es brindar a los consumidores productos preparados con materia prima fresca se realizarán pedidos semanales de acuerdo al formato de orden de compra que se maneja también para el restaurante y que será diligenciado según la programación semanal de unidades a comercializar. Se tendrá en cuenta que el tiempo estipulado para colocar una orden de compra es de dos (2) días, en los que se encuentran considerados la recepción de las cotizaciones, selección de proveedor y elaboración de orden de compra. Se tomará como margen de seguridad solamente un día.

La recepción de los productos se hará el primer día hábil de cada semana.

5.15 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra ubicada en la transversal 74 # 82B-05 barrio Minuto de Dios.

5.16 MANO DE OBRA REQUERIDA

La mano de obra requerida para la preparación de los alimentos a comercializar y para la venta de los productos en consignación será: operaria de cocina caliente, operaria de cocina fría. Dicho personal debe contar con las siguientes características.

⌘ Operaria cocina caliente.

La persona que realice este trabajo deberá ser ágil, organizada y limpia. Conocedora de las normas de calidad y sanidad para la preparación de alimentos.

Su principal función será la preparación de los alimentos asados, fritos y hervidos (pollo, salchichas, hamburguesas, salchipapas y arepas), por lo que se exige tenga agilidad mental, buena retentiva y excelente capacidad física, debido a las altas temperaturas que se generan en las parrillas, hornos y freidoras.

⌘ Operaria cocina fría.

Esta persona deberá tener destreza en la motricidad fina para el manejo de utensilios de corte y para la mezcla de ingredientes en la preparación de los sándwich, corte de embutidos y preparación de los accesorios para las hamburguesas. Esta persona deberá tener excelente control de calidad en la selección de verduras y vegetales. Realiza también las operaciones previas de limpieza y porcionado de hortalizas, por lo que debe tener habilidad para picar.

Ambas operarias deberán ser ágiles para desocupar el menaje en el que se prepararon los alimentos. Deben tener capacidad organizativa y aseo para realizar la actividad.

6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Desde el momento en que el proyecto se planteó con el propósito de generar un modelo de intervención social en el área de la alimentación escolar como complementaria del proceso educativo, se definió la necesidad de seleccionar el personal mejor capacitado y con mayor disposición para este tipo de trabajo, circunstancia que se espera vislumbrar a partir de la exploración de la verdadera vocación de cada uno de los seleccionados, particularmente de su sentido de consideración, respeto y expresión de amabilidad hacia los demás, elementos fundamentales para que pueda aspirarse a desarrollar una verdadera cultura de servicio y atención al cliente.

No obstante que en el primer planteamiento del proyecto se estableció la contratación de la mayoría del personal por periodos fijos liquidables a la terminación de cada año escolar, la rentabilidad que mostraba el plan de negocio y la toma de conciencia –a instancia de los evaluadores de tesis- acerca de la necesidad de hacer honor a la filosofía institucional de brindar bienestar a los necesitados empezando por “casa”, determinó que se establecieran salarios por encima de los promedios del mercado laboral, con lo cual se gana no sólo la posibilidad de enganchar mejores empleados, sino mantener un clima laboral más holgado y por supuesto con un servicio que nos brinda mayor garantía acerca del crecimiento del mismo.

Si bien estas medidas significaron una disminución de los márgenes de rentabilidad, el “negocio” continuó proyectándose más que formidable, de lo cual dan cuenta los estados financieros incluidos en los anexos. Se parte pues, de un planteamiento que en lo administrativo será de amplitud, solidaridad y cercanía con los colaboradores de la entidad, ya que los niveles de exigencia en calidad y atención a los usuarios estará a la altura de la misión y la visión que se proponen para la nueva entidad.

6.1 MISIÓN

ESSAES – SERVICIOS ESCOLARES es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el suministro especializado de servicios de alimentación y atención de eventos escolares, para lo cual se compromete a disponer de recurso humano profesional y altamente calificado, que garantiza la utilización de insumos certificados por su calidad, preferentemente naturales, con una opción clara de procurar mejores niveles de salud a partir de lo nutricional y de la preservación del medio ambiente.

6.2 VISIÓN

ESSAES – SERVICIOS ESCOLARES se presenta como modelo de eficiencia y calidad, aprovechando volúmenes de producción para ser competitiva en costos. De esta manera, para el año 2010 se ubicará como líder en el sector de la alimentación escolar, complementando su acción con la atención profesional y exigente de eventos escolares, con lo cual contribuye a elevar el nivel y la imagen de los establecimientos educativos que atiende.

Para este efecto, **ESSAES – SERVICIOS ESCOLARES** mantiene un programa de capacitación permanente y de registro de, articulación, evaluación y actualización de todos sus procesos, y un esquema de exigencia en lo que constituye la atención y servicio al cliente.

6.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

6.3.1 OBJETIVO

Para ESSAES, el proceso de selección de personal constituye un elemento fundamental para lograr niveles altos de eficiencia en el desempeño de las labores establecidas para cada cargo y por ende alcanzar óptima calidad en la prestación del servicio .

Este es un proceso de comparación y decisión que busca a través de criterios claros y técnicamente definidos; elegir entre varios aspirantes, aquel que reúna las competencias y características que mejor se adecuen al perfil señalado y a la cultura institucional.

6.3.2 POLITICAS

El proceso de selección de personal al inicio será responsabilidad del administrador del restaurante y de la tienda escolar quienes aplicarán las pruebas psicotécnicas necesarias y enviarán las mismas a una empresa encargada de su interpretación, y junto con el Director General se tomará la decisión respecto a la vinculación.

Son políticas generales respecto a este proceso:

- Todo aspirante a ocupar una vacante debe ser mayor de edad.
- Todo aspirante que ingrese debe pasar por el proceso de selección.

- Todo varón que ingrese a la institución debe tener su situación militar definida.
- Los aspirantes no deben tener vinculación de consanguinidad con las personas vinculadas a la institución.
- Todo aspirante a cargo administrativo debe ser bachiller y/o profesional según sea definido el perfil del cargo.
- No existe ninguna clase de discriminación por estado civil, partido político ni religión.
- Será responsabilidad del jefe inmediato evaluar el desempeño en el período de prueba del candidato (a) elegido (a). Su evaluación será aporte serio y definitivo en la culminación de este proceso.

6.3.3 PROCESO

La selección para proveer una vacante implica una serie de etapas claramente definidas, cada una de las cuales consta de elementos específicos que aportan información relevante para la decisión acerca de la vinculación.

El proceso de selección se inicia con la definición de necesidades y planes de personal, así como de la disposición de los apoyos presupuestales.

El proceso contendrá tres etapas: una etapa de recolección, una etapa de evaluación y una etapa de decisión.

En la etapa de recolección se inicia con la verificación del perfil del puesto de trabajo (ficha de identificación de puestos de trabajo Anexo B) para fijar la convocatoria, se continúa con el análisis de hojas de vida para hacer la preselección de los aspirantes más cercanos al perfil y citarlos a pruebas.

En la segunda etapa se inicia el proceso de valoración con una prueba conceptual o de conocimientos y de personalidad, entrevista con el administrador y verificación de referencias, para proceder a la tercera etapa.

En la tercera etapa se culmina el proceso con la revisión de los informes de las pruebas técnicas y psicológicas que sean enviadas por la empresa contratada para este fin y referencias, para definir el más competente y enviarlo al examen médico y vincularlo para culminar todo el proceso con la inducción y entrevista de ajuste.

A continuación se amplían los conceptos relacionados con las diferentes fases que contienen este proceso:

- **Análisis de hoja de vida:** Con base en el análisis de vida se eligen aquellos candidatos que cumplan con algunos de los requisitos mínimos establecidos para el cargo .

Es importante considerar los aspectos como: Presentación y pulcritud de la hoja de vida, datos personales como edad, género, lugar de residencia, estado civil, fecha de presentación de la solicitud y en general hoja de vida completa de manera que informe bien sobre el perfil ocupacional del aspirante y sobre sus competencias.

- **Preselección de candidatos elegibles:** Por hoja de vida se seleccionan los candidatos que más se acerque al perfil en términos de sus estudios, experiencia y competencias
- **Pruebas de conocimientos:** Se utilizan pruebas de conocimientos y psicotécnicas específicas en el área.

- **Evaluación de la primera etapa.** En esta etapa se dejan los candidatos que cubre el requisito de dominio de los conocimientos esperados para el cargo.
- **Pruebas psicotécnicas:** Por medio de las pruebas psicotécnicas se miden las aptitudes que faciliten el desempeño de las tareas asignadas al puesto de trabajo y se identifican las características de personalidad que se requieren para el mismo y para la adaptación a la cultura de la institución.

Los resultados de estas pruebas es uno de los criterios a considerar en el proceso, no constituye la única referencia para tomar la decisión de rechazo o aceptación del candidato.

- **Lectura y análisis de pruebas:** Se seleccionan los candidatos que por su estilo y forma se pueda ajustar a los requisitos del cargo y a la cultura de la organización.
- **Análisis de antecedentes y verificación de referencias:** Este es medio útil para obtener información acerca del historial laboral del aspirante; ayuda a fortalecer la veracidad de los datos suministrados en hoja de vida.

Para la verificación de los datos se tienen en cuenta los siguientes aspectos: hacer presentación de la institución y solicitar a la persona indicada para suministrar dicha información. Solicitar los datos brindados por el aspirante, indagar sobre las funciones, responsabilidades, integración al ambiente, etc.

Si el candidato esta todavía laborando es importante recibir su autorización o en su defecto informarle que el proceso implica confirmación de datos.

- **Entrevista:** Se concibe como un diálogo encaminado a ampliar la información que hasta el momento se tiene del candidato y ofrecer información respecto a las condiciones laborales y algo acerca de la institución.

- **Examen médico:** Se remite al aspirante elegido al médico para que certifique el estado de salud.
- **Contratación:** La vinculación se realiza mediante contrato laboral en la modalidad de inferior a un año.

6.4 INDUCCION

Se concibe como el proceso mediante el cual el colaborador de recién ingreso toma contacto con todo lo relacionado con la institución, su departamento y puesto de trabajo.

Este proceso de inducción contiene los siguiente elementos:

- Historia de la institución
- Visión, misión y filosofía de la institución.
- Objetivos generales de la institución.
- Estructura de la organización
- Ubicación física de los diferentes departamentos y áreas de servicio (comedor, baños, enfermería, etc.)
- Políticas de la empresa.
- Reglamento interno de trabajo.
- Canales de comunicación
- Sueldo, prestaciones y condiciones de pago.
- Normas disciplinarias a las que debe ajustar su horario, jornada de trabajo, tiempo para tomar los alimentos, medidas de seguridad e higiene de trabajo.

- Presentación ante el personal de la institución, con quienes mantendrá relación directa por procesos laborales y con quienes no tendrá relación directa.
- Rol de las diferentes áreas de la institución. Rol correspondiente a su puesto de trabajo, se aclara toda clase de dudas. Puntualizar con los recursos que cuenta y, en la medida de lo posible, hacerle entrega formal de la administración de mismos, a fin de que comprenda que se espera que asuma la responsabilidad de éstos. Es importante que quede claro que se espera de esta persona en este puesto.
- Descripción de su puesto: se desarrolla una vez que se le otorgue el nombramiento formal al nuevo colaborador que significa dotarle de autoridad para realizar todas las acciones que se esperan de él.

Normas disciplinarias a las que debe ajustar su horario, jornada de trabajo, tiempo para tomar los alimentos, medidas de seguridad e higiene de trabajo.

El horario a nivel administrativo responde al siguiente: de 8:00 a.m. a 6:00 p.m

Las horas de alimento se distribuyen según quede establecido el horario y según sea cumplida la jornada.

6.5 SUELDO, PRESTACIONES Y CONDICIONES DE PAGO

El sueldo, las prestaciones y condiciones de pago son una forma de retener y mantener el sistema de motivación activo.

La compensación tiene el poder de ayudar a las personas a darse cuenta de que son merecedoras de ser recompensados acorde a lo que se autoestima y acorde a lo que evalúan que producen.

Los salarios en la empresa corresponderán a lo legalmente exigido, se pagará quincenalmente, consignando en cuenta de ahorros que se solicita con anterioridad.

Las prestaciones también corresponderán a lo legalmente establecido.

6.6 REINDUCCION

La reinducción además de mantener actualizado al personal en las novedades de la institución también tendrá que ver con las novedades por las que atraviesa la institución en su ciclo normal de crecimiento y desarrollo.

La temática se sostiene la anterior actualizada, más la necesaria de manera tal que el personal no pierda los objetivos institucionales y las competitividades necesarias.

Además recordar la filosofía y los principios bajo los cuales se rige la institución.

6.7 PLAN DE CAPACITACION

El plan de capacitación consiste en un conjunto de cursos, talleres, o módulos de capacitación estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población.

La capacitación como proceso continuo y planificado buscará la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar a nivel de desempeño individual en las actividades propias del trabajo y a nivel grupal e institucional.

La capacitación se dirigirá a los trabajadores vinculados mediante contrato laboral fijo, a un año calendario o indefinido. Se iniciará con la auto evaluación y necesidades de mejoramiento y desarrollo.

Las necesidades individuales serán identificadas por el jefe inmediato y por los resultados encontrados en la auto evaluación.

Para ello se realizará una retroalimentación en donde se le reconocen sus saberes específicos y sus actitudes esperadas o que superan los límites de las expectativas. También se le informará a las personas sus debilidades y se le sugerirán las formas de superarlas. Se dejará evidencia con una ficha de compromiso, la cual es firmada por las partes.

6.7.1 PROCESO DEL PLAN DE CAPACITACION

Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas. A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan, del programa y de los cursos de capacitación, determinando que se requiere cambiar o mejorar, así como las condiciones en que deben manifestarse.

El contenido debe ser congruente con los objetivos y se pueden plasmar en guía del instructor, folletos, manuales, etc.

Las personas que asumen la capacitación puede ser interna o externa. Los internos deberán estar bien preparados para ello y los externos deberán responder a las expectativas y beneficios esperados.

Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen en curso que no sean necesarios.

Los cursos se programaran en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desean satisfacer.

Los resultados de capacitación ha de evaluarse conforme a una metodología clara, que nos ayude a corregir lo señalado y lo que se debe mejorar.

6.8 EVALUACION

La evaluación del desempeño se entiende como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Los atributos están relacionados con el puesto de trabajo en términos de cooperación, trabajo en equipo, lealtad, pasión por su quehacer, el significado del trabajo, etc.

El comportamiento está relacionado con el manejo propio de la habilidad en las relaciones interpersonales, formas de comunicación, manejo y resolución creativa de conflictos y facilidad asertiva de la toma de decisiones.

Los resultados están relacionados con la cantidad y calidad de los frutos del trabajo.

Se tendrá en cuenta la evaluación de los padres de familia, la cual no solo va dirigida al comportamiento de las personas a nivel laboral y personal ni a todas las dependencias sino principalmente a los servicios ofrecidos por la empresa.

7 MARCO LEGAL

7.1 NATURALEZA

La persona jurídica que se constituye como prestadora y operadora de los servicios de suministro de alimentos y suplementos escolares objeto de este plan de negocio, tendrá la forma legal de entidad civil sin ánimo de lucro y de utilidad común, de manera que responda al esquema de manejo empresarial adoptado por la Organización El Minuto de Dios para la conformación de las distintas entidades que con un enfoque social, se encargan de desarrollar como objeto particular y especializado, parte de la misión de “procura del desarrollo integral de las comunidades” planteado en los primeros estatutos concebidos por el fundador, que han servido de base común a las nueve (9) entidades que integran el grupo “social empresarial” que en Colombia se conoce simplemente como la obra del “Minuto de Dios”

Tal decisión responde no sólo a criterios económicos, ya que de todos es sabido que el Estatuto Tributario nacional (Decreto 624 de 1989) declara exentas del impuesto de renta a este tipo de entidades siempre que reinviertan sus excedentes en el cumplimiento de su objeto social, sino que coincide con una política de la Organización, según la cual las entidades que se constituyan para el cumplimiento de su misión no deben ser identificadas con propósitos mercantiles sino de utilidad social, y que, siendo sostenibles -esto es, que la circunstancia de no observar ánimo de lucro no sea óbice para procurar que generen beneficios- sus “utilidades” o excedentes nunca sean objeto de distribución entre asociados, sean estos personas naturales o jurídicas –aún de origen eclesial-, sino que se reinviertan para ampliar el ámbito de sus programas o se utilicen para brindar asistencia a quienes temporalmente carezcan de posibilidades económicas para atender sus necesidades básicas.

En este orden de ideas, el marco legal que regula la acción de la entidad será de orden civil y corresponde al establecido en el título XXXVI del Código Civil colombiano, cuyos artículos 633 y siguientes estipulan las condiciones de constitución, manejo, supervisión y disolución de las personas jurídicas civiles, de beneficencia pública o utilidad común.

Circunstancias de tipo legal a tener en cuenta para la puesta en marcha.

No obstante su condición civil sin ánimo de lucro, en el año de 1995 se produjo un decreto ley de descongestión de trámites (No. 2150) que asignó a las cámaras de comercio la función de utilizar la infraestructura del registro mercantil, para certificar la personería jurídica, representación legal y el registro de libros contables de las corporaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, de acuerdo con lo cual las condiciones y requisitos de forma para la constitución, reconocimiento y registro de este tipo de entidades se encuentran establecidos en el Título III del Código de Comercio, en cuyos artículos 26 y siguientes se disponen las condiciones adjetivas necesarias para que se verifique este trámite.

De acuerdo con la normatividad tributaria de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales "DIAN", a partir del 1º de febrero de 2005 para matricularse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, deberá inscribirse previamente en el Registro Único Tributario (RUT), documento que, aún, es previo a la asignación de número de identificación tributaria.

Para obtener la asignación del RUT debe diligenciarse un formulario expedido por la DIAN con la aclaración "para trámite en Cámara" que contiene número de radicación en su casilla 4. Tal formulario debe ser diligenciado y posteriormente firmado por quien vaya a ejercer la representación legal, con nota de reconocimiento ante Notario Público. Su presentación determinará también la del documento de identificación del Representante Legal que desea obtener la matrícula mercantil y el documento de constitución de la nueva entidad.

7.2 Constitución y estatutos.

De acuerdo con la legislación civil indicada, los estatutos de la entidad a constituirse deben constar en documento privado o público (pueden protocolizarse o incluirse en el texto de una escritura pública otorgada ante Notario), cumplir con los requisitos establecidos en los artículos 637 y siguientes del Código Civil colombiano y observar los requisitos de forma que de manera análoga se toman de la legislación mercantil estipulada para la constitución de sociedades comerciales en lo que tiene que ver con la organización, administración y liquidación de personas jurídicas. Veamos:

El cuerpo de estatutos es la expresión de la decisión o el acuerdo de voluntades que se da entre los fundadores o constituyentes, que se comprometen a hacer un aporte en trabajo, esfuerzo o dinero para que surja la nueva persona jurídica y se pueda desarrollar una determinada actividad (en el caso que nos ocupa, de beneficio social), con el fin de cumplir una misión de utilidad común y definir la manera como se organizará la entidad bajo la modalidad de empresa social.

Una vez constituida la entidad por documento privado protocolizado en Notaría o por escritura pública, se tiene por formada una persona jurídica independiente de sus fundadores o constituyentes, la cual debe registrarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar acordado como domicilio social (en nuestro caso será la ciudad de Bogotá, D.C.), para efectos de darla a conocer ante terceros.

Los estatutos de constitución deben observar como mínimo los siguientes requisitos: (artículo 356 y ss. del Código de Comercio)

1. Nombres, apellidos, identificación y domicilio de los fundadores.
2. Clase de persona jurídica que se constituye: Persona jurídica de derecho civil, de utilidad común y beneficio social.

3. Nombre, denominación o razón social de la persona jurídica que se constituye.
4. Domicilio principal. Si en el acto de constitución se establecen sedes alternas se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas. Si se piensan establecer oficinas o sedes futuras en otras ciudades es conveniente indicar la facultad del órgano de administración para establecerlas.
5. Objeto social: una enunciación clara y completa de las actividades principales que realizará la entidad.
6. Vigencia o término de duración: debe ser precisa. En el caso de la entidad que se propone será por un plazo inicial de 10 años prorrogables, según lo decida el Consejo de Administración.
7. Patrimonio: Para el caso de personas jurídicas sin ánimo de lucro no es necesario indicar un capital determinado pero el proyecto que se presenta supone un capital inicial de \$50 millones de pesos.
8. La forma de administración: Los estatutos establecen en forma clara y precisa la forma de administración de los asuntos de la entidad, con indicación de las atribuciones y facultades del representante legal y administradores. En términos generales se indica que la entidad contará con un “administrador”, director o gerente, quien tendrá un suplente, que dependerá de un consejo de administración constituido por diez miembros (5 principales y 5 suplentes), quienes inicialmente serán designados por la junta directiva de la Corporación Educativa Minuto de Dios y luego se reemplazarán por cooptación, a medida que se produzca se retiro o desaparición, por supuesto, observando las condiciones y calidades personales y profesionales que se estipulen en los estatutos.
9. Causales de disolución: enunciar las causales de la disolución anticipada de la entidad.
10. Época y forma de convocar al consejo de administración a sesiones ordinarias y extraordinarias (es decir, la antelación, medio para realizar la convocatoria y la persona u órgano que puede convocar a los asociados).

11. Facultades y obligaciones del revisor fiscal, pues es condición su existencia en todas las entidades de la Organización de El Minuto de Dios.
12. Nombramientos: el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva y revisor fiscal. Es conveniente acompañar los estatutos con cartas de aceptación expresa de los designados para los distintos cargos, con presentación ante notario público.

Es necesario también diligenciar un formulario de registro (no se trata de una “matrícula” propiamente dicha, ya que la misma se aplica al gremio de los comerciantes) ante la Cámara de Comercio de Bogotá. En el mismo se debe verificar que el teléfono y el nombre registrado en el formulario de RUT sea idéntico al registrado ante la Cámara de Comercio.

Al efectuar el registro la Cámara de Comercio de Bogotá remitirá a la DIAN la información pertinente para que ésta asigne el NIT, el cual quedará consignado en el Certificado de existencia y representación legal de la nueva entidad.

Debe mencionarse que desde el 1o. de noviembre de 2005, el certificado RUT puede ser obtenido por primera vez en cualquier sede de la Cámara de Comercio de Bogotá. Con estos trámites adelantados la entidad obtiene:

Inscripción en el Registro Mercantil y pago del impuesto de registro para Bogotá y Cundinamarca.

Asignación del NIT e inscripción en el RUT.

Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Distrital, con lo cual se informa a Bomberos, Alcaldías Locales, DAMA y Secretaría de Salud.

Certificado de existencia y representación legal.

Registro de libros de contabilidad.

Como se indicó atrás el registro ante entidades con la eficiencia de las cámaras de comercio se provee una fuente de información para quienes deseen conocer los

datos del establecimiento (actividad, ubicación, naturaleza, actividades, representantes, etc.) y se permite ingresar a una gran base de datos que facilita la ejecución de operaciones con los sectores público y privado.

La inscripción ante la Cámara de Comercio supone cancelar el valor de los derechos de inscripción los cuales liquidará el cajero con base en el patrimonio declarado de entidad (aproximadamente \$355.000 por \$50 millones)

7.3 Otros aspectos a considerar:

Para la operación misma de la entidad se hace necesario obtener copias del certificado de existencia y representación legal, documento necesario para presentarse ante proveedores y eventuales contratantes, contratar los servicios de un contador público que deberá encargarse de verificar que se efectúe el registro de los libros de contabilidad que respondan al Plan Único de Cuentas (PUC) establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, adquirir el software correspondiente al programa de contabilidad que se vaya a adoptar, proceder a solicitar papelería y facturas con numeración consecutiva, contratar la apertura de una cuenta corriente con una entidad bancaria para depósito y control de los movimientos económicos de la entidad, y todas las demás actividades comunes a la apertura de un tipo de establecimiento de servicio como el que se propone iniciar.

Eventualmente, si se desarrolla una marca cuya protección sea conveniente, debe acudir al trámite de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio para el registro de la misma. Dado que es posible que en el establecimiento se disponga de sonido para la difusión de temas musicales en público, es conveniente obtener certificado de autorización por derechos de autor expedido por la organización Sayco-Asimpro.

En el aspecto tributario, debe procederse al registro de la entidad como agente retenedor del impuesto a la renta (retención en la fuente) que procederá frente a

todos los proveedores de bienes o servicios a partir del límite que anualmente establezca el gobierno nacional.

En principio, no se causará iva (impuesto al valor agregado) ya que por tratarse de servicios escolares están expresamente excluidos de este impuesto, según lo establece el Estatuto Tributario. En cambio si deberá presentarse mensualmente declaración de impuesto de “Industria y Comercio” correspondiente al 7X1000 sobre el ingresos brutos, a favor de la hacienda distrital. Debe aclararse que no se estipuló el 15% sobre el monto a cancelar por industria y comercio, que correspondería a la proporción de “avisos”, dado que al menos por ahora, no se tiene pensado que exista un aviso que haga publicidad al servicio, ya que contamos con un mercado cautivo.

En lo que tiene que ver con aspectos laborales, se tiene como premisa mínima el estricto cumplimiento de la ley. Sobre esta base, la mayoría del personal vinculado lo será por el término de la labor u obra, que en el proyecto se entiende ser el año escolar que corre por todo el tiempo que los estudiantes se encuentren en la institución educativa.

Dos personas, el administrador o representante legal y el auxiliar contable, quienes por la naturaleza de sus funciones deben permanecer en la entidad, tendrán contrato a término indefinido. Las personas que deban prestar servicios técnicos o especializados puntuales, tales como la nutricionista, el contador o los vendedores de la tienda escolar que funciona en horarios cortos y limitados, tendrán contratos de prestación de servicios.

Al personal vinculado laboralmente se le brindará toda la protección establecida por el Código Sustantivo del Trabajo, de acuerdo con lo cual la entidad se inscribirá en una compañía administradora de riesgos profesionales (ARP) y todos los trabajadores se afiliarán a las entidades prestadoras de los servicios de salud y al fondo de pensiones que libremente seleccionen. Todas las entidades del

Minuto de Dios se encuentran afiliadas a la Caja de Compensación Familiar “Colsubsidio”, en razón de lo cual la nueva “empresa” también aportará al sistema SENA, ICBF y Susidio familiar a través de esta Caja. Todos estos conceptos se encuentran involucrados en el presupuesto de operaciones de la entidad.

Los salarios se pagarán mensualmente una vez vencido el periodo a liquidarse. Al menos por ahora no están previstas prestaciones sociales distintas de las estrictamente legales, pero cabe la posibilidad de que en virtud de la adecuada operación y de un buen resultado en lo económico, se puedan autorizar bonificaciones ocasionales para el personal.

Dado que se cuenta con el respaldo de toda una Organización social, por el momento no se calcularon costos de asesoría jurídica o contingencias de tipo legal que puedan presentarse.

Se considera que a partir del avance y crecimiento de la entidad podría pensarse en contar con una asesoría particular de este tipo y que en el futuro, si es que llega a desarrollarse algún producto alimenticio de distribución masiva, puedan llegar a requerirse trámites de registro ante el “Invima”.

8 ESTUDIO FINANCIERO

Es importante considerar que la evaluación económica financiera de un proyecto constituye el punto culminante del estudio de factibilidad en la creación de una empresa, debido a que mide en qué magnitud los beneficios que se obtendrán con la ejecución del proyecto superarán los costos y los gastos para su materialización. También se debe tener en cuenta que el resultado de esta evaluación constituirá un índice importante para la puesta en marcha del nuevo proyecto en correspondencia con su rentabilidad.

8.1 Objetivo:

Recolectar la información necesaria que nos permita cuantificar el monto de la inversión necesaria para la implementación y puesta en marcha del proyecto y calcular los costos de operación que se van a generar en el proyecto.

Se pretende determinar cual será el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, el costo total para la operación del servicio, incluyendo las funciones de producción, administración y ventas, así como identificar algunos indicadores que sirvan como base para la parte final y definitiva del proyecto, la evaluación económica, la cual es muy importante para la toma de decisiones futuras, ya que la información obtenida deberá servir como base de la decisión tomada.

Se buscará demostrar la rentabilidad económica del proyecto, y la viabilidad financiera del mismo, aportando las bases para su evaluación económica.

Para llevar a cabo ésta cuantificación monetaria se clasificarán inicialmente los valores en dos grandes rubros: las inversiones y los costos operacionales.

8.2 INVERSIONES

Las inversiones se calcularán teniendo en cuenta los activos fijos y el capital de trabajo, estos constituyen todas las erogaciones necesarias para adquirir los bienes y servicios indispensables para la implementación del proyecto.

8.3 ACTIVOS FIJOS

Estará constituido por todos los activos tangibles y los intangibles, que son todos los bienes y derechos en los cuales se fundamentará el proceso productivo.

8.3.1 Tangibles:

Para el caso de éste proyecto, estarán constituidos por la maquinaria, equipos, muebles, enseres, instalaciones, vehículos y herramientas:

- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Restaurante), tiene un valor de \$17'000.000 (Tabla 71).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 6'680.000 (Tabla 72).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Restaurante), tiene un valor de \$4'780.000 (Tabla 73).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 1'680.000 (Tabla 74).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, lavado de vajillas y hortalizas (Restaurante), tiene un valor de \$3'477.000 (Tabla 75).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, área de lavado (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 910.000 (Tabla 76).

- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración (Restaurante), tiene un valor de \$6'900.000 (Tabla 77).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 4'990.000 (Tabla 78).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Restaurante), tiene un valor de \$2'270.000 (Tabla 79).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 1'950.000 (Tabla 80).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, área de servicio (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 2'420.000 (Tabla 81).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, autoservicio (Restaurante), tiene un valor de \$34'990.000 (Tabla 82).
- ✧ La inversión en muebles y enseres (Restaurante), tiene un valor de \$37'811.000 (Tabla 83).
- ✧ La inversión en maquinaria y equipos, autoservicio (Tienda Escolar), tiene un valor de \$1'755.000 (Tabla 84).
- ✧ La inversión en equipo suplementario de cocina (Restaurante), tiene un valor de \$11'146.400 (Tabla 85).
- ✧ La inversión en utensilios de cocina y equipo suplementario (Tienda Escolar), tiene un valor de \$ 425.100 (Tabla 86).
- ✧ La inversión en cristalería (Restaurante), por \$1'597.000 (Tabla 87).
- ✧ La inversión en cubertería (Restaurante), por \$6'331.000 (Tabla 88).
- ✧ La inversión en mantelería (Restaurante), por \$6'228.000 (Tabla 89).
- ✧ La inversión en vajilla (Restaurante), por \$9'122.000 (Tabla 90).
- ✧ La inversión en menaje (Restaurante), por \$11'911.200 (Tabla 91).
- ✧ La inversión en utensilios de cocina (Restaurante), por \$838.100 (Tabla 92).

TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES, RESTAURANTE

Detalle de Inversiones	Costo Total
Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente	\$ 17.000.000
Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría.	\$ 4.780.000
Inversión en maquinaria y equipos, lavado de vajillas y hortalizas.	\$ 3.477.000
Inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración.	\$ 6.900.000
Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento.	\$ 2.270.000
Inversión en maquinaria y equipos, autoservicio.	\$ 34.990.000
Inversión en muebles y enseres.	\$ 37.811.000
Inversión en equipo suplementario de cocina.	\$ 11.146.400
Inversión en cristalería.	\$ 1.597.000
Inversión en cubertería. .	\$ 6.331.000
Inversión en mantelería.	\$ 6.228.000
Inversión en menaje. .	\$ 11.911.200
Inversión en utensilios de cocina.	\$ 838.100
Inversión en vajilla.	\$ 9.122.000
T O T A L	\$ 154.401.700

TOTAL ACTIVOS FIJOS TANGIBLES, TIENDA ESCOLAR

Detalle de Inversiones	Costo Total
Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente	\$ 6.680.000
Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría.	\$ 1.680.000
Inversión en maquinaria y equipos área de lavado.	\$ 910.000
Inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración.	\$ 4.990.000
Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento.	\$ 1.950.000
Inversión en maquinaria y equipos, área de servicio.	\$ 2.420.000
Inversión en muebles y enseres.	\$ 1.755.000
Inversión en utensilios de cocina y equipos suplementarios	\$ 425.100
T O T A L	\$ 20.810.100

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Detalle	Valor
Total activos fijos tangibles, restaurante	\$ 154.401.700
Total activos fijos tangibles, tienda escolar	\$ 20.810.100
Total activos fijos tangibles	\$ 175.211.800

8.3.2 Intangibles:

En los activos intangibles se considerarán todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, tales como: los estudios de factibilidad, gastos de organización, gastos de instalación y puesta en marcha, gastos de capacitación del personal e imprevistos.

- En los gastos de factibilidad se incluyen los incurridos para realizar los estudios de mercado, técnico, financiero y evaluación del proyecto.
- Los gastos de organización estarán constituidos por todos aquellos necesarios para la instalación del proyecto, los procedimientos administrativos, los gastos legales para obtener las licencias respectivas, las autorizaciones gubernamentales y todos los trámites necesarios para la constitución de la empresa, así como todos aquellos relacionados para operar el proyecto.
- En la instalación y puesta en marcha, además de considerar los gastos en que se incurran para realizar las pruebas preliminares de las instalaciones.
- Para el entrenamiento de personal se tendrán en cuenta los gastos que se efectúen con el fin de instruir, adiestrar y entrenar al personal con el propósito de potenciar o desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios para la puesta en marcha y la operación del proyecto.

a) Inversión en estudio de factibilidad

Detalle de Inversiones	Costo Total
Estudio de Mercado	\$ 2.500.000
Estudio Técnico	\$ 1.200.000
Estudio Financiero	\$ 1.800.000
Evaluación del proyecto	\$ 1.800.000
Total	\$ 7.300.000

b) Inversión en gastos de organización

Detalle de Inversiones	Costo Total
Selección y contratación de personal	\$ 3.500.000
Papelería	\$ 500.000
Difusión y promoción	\$ 1.800.000
Trámites legales	\$ 1.200.000
Total.	\$ 7.000.000

c) Inversión en gastos de instalación y puesta en marcha

Detalle de Inversiones	Costo Total
Adecuación de la planta física	\$ 500.000
Instalación de equipos	0
Total.	\$ 500.000

d) Inversión en gastos de capacitación de personal

Detalle de Inversiones	Costo Total
Total capacitación	\$ 1.500.000

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

Detalle	Valor
Total inversión en estudio de factibilidad	\$ 7.300.000
Total inversión en gastos de organización	\$ 7.000.000
Total inversión en gastos de instalación y puesta en marcha	\$ 500.000
Total inversión en gastos de capacitación de personal	\$ 1.500.000
Total activos fijos intangibles	\$ 16.300.000

8.4 CAPITAL DE TRABAJO.

Se conformará por las inversiones necesarias para cubrir los costos y gastos generados por la operación y funcionamiento normal del proyecto. Se incluirán las necesidades de efectivo, inventarios, financiamiento de cuentas por cobrar, avances a proveedores y los gastos pagados por anticipado. El resultado de éste cálculo se incluirá en las proyecciones financieras.

8.5 COSTOS OPERACIONALES

Se incluirán todos aquellos costos que se causen durante el periodo de operación del proyecto, así como en los que se incurra para hacer funcionar las instalaciones y los activos adquiridos en las inversiones con el propósito de producir y comercializar el servicio. Se clasificarán en costos de producción y gastos de operación los primeros se encuentran relacionados con el programa de producción

(costos primos y gastos generales de producción) ya establecido en el capítulo 3 de éste estudio y los segundos se constituirán por los gastos de operación (ventas y administración).

8.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN:

Se encuentran clasificados en costos primos y gastos generales de producción.

8.6.1 Costos primos:

Se encuentran constituidos por el costo de los materiales directos, la mano de obra directa y la depreciación de la maquinaria o los activos relacionados con el proceso de producción.

Tomando como base las tablas de la 24 a la 31 se obtuvieron los costos de los materiales directos para la producción de 600 almuerzos escolares, obteniéndose como resultado un valor de \$1.251.724, el cual se desglosa a continuación:

a) Costos totales materia prima almuerzo

MATERIAL	Costo Total	Costo porción
Sopa de verduras.	\$ 92.900	\$ 309,67
Arroz blanco	\$ 43.250	\$ 144,17
Pollo al horno.	\$ 285.445	\$ 951,48
Puré de papa.	\$ 48.900	\$ 163,00
Lentejas	\$ 30.140	\$ 100,47
Ensalada de verduras crudas.	\$ 29.127	\$ 97,09
Postre.	\$ 44.600	\$ 148,67
Jugo.	\$ 51.500	\$ 171,67
TOTAL 600 porciones	\$ 1.251.724	\$ 2.086,21

Para realizar los cálculos de los materiales directos relacionados con los productos que se preparan en la tienda escolar se tomaron como base las tablas de la 32 a la 40B, obteniéndose un valor diario de \$ 1'155.830, el cual se desglosa a continuación:

b) Costos totales materia prima productos Tienda Escolar (para un día)

	Cantidad	Costo Total	Costo porción
Hamburguesa	40	\$ 52.640	\$ 1.316
Salchipapa	30	\$ 32.950	\$ 890
Emparedado de jamón y queso	100	\$ 87.800	\$ 878
Emparedado de pollo	30	\$ 26.500	\$ 872
Perros calientes	30	\$ 23.150	\$ 772
Mango biche	30	\$ 15.180	\$ 473
Maíz pira	40	\$ 4.160	\$ 104
Arepa con queso	30	\$ 20.250	\$ 675
Productos al detal	2900	\$ 893.200 *	
TOTAL			\$ 1'155.830

* Los costos por porciones individuales, los proveedores, precio de venta y utilidad, se encuentran en las tablas 40 A y 40 B.

Considerando que se tiene que hacer una provisión para un mes se consideró la inversión necesaria para comprar la materia prima necesaria para ese periodo, así como el gasto representativo para el primer año de operación.

Para realizar los cálculos se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Para el cálculo semanal se tomaron 5 días laborables.

- b) Para el cálculo mensual se tomaron en cuenta 22 días, dado que representan los días hábiles mensuales sin tener en cuenta los días festivos.
- c) Para el cálculo anual se consideraron solamente 40 semanas, debido a que el año escolar solamente se cumple durante éste ciclo.
- d) El detalle de los cálculos de los materiales directos del Restaurante se encuentra en las tablas de la 49 a la 56 y los correspondientes a la Tienda Escolar en las tablas 57 a la 64.

c) Costos totales materiales directos Restaurante

INSUMO	Precio Total Semanal	Precio Total Mensual	Precio Total Anual
Sopa de verduras.	\$ 464.500	\$ 2.043.800	\$ 18.580.000
Arroz blanco	\$ 216.250	\$ 951.500	\$ 8.650.000
Pollo al horno.	\$ 1.427.225	\$ 6.279.790	\$ 57.089.000
Puré de papa.	\$ 244.500	\$ 1.075.800	\$ 9.780.000
Lentejas	\$ 150.700	\$ 663.080	\$ 6.028.000
Ensalada de verduras crudas.	\$ 145.634	\$ 640.787	\$ 5.825.340
Postre.	\$ 223.000	\$ 981.200	\$ 8.920.000
Jugo.	\$ 257.500	\$ 1.133.000	\$ 10.300.000
T O T A L E S	\$ 3.129.309	\$ 13.768.957	\$ 125.172.340

d) Costos totales materiales directos Tienda Escolar

INSUMO	Precio Total Semanal	Precio Total Mensual	Precio Total Anual
Hamburguesa	\$ 263.200	\$ 1.158.080	\$ 10.528.000
Salchipapa	\$ 164.745	\$ 724.878	\$ 6.589.800
Emparedado de jamón y queso	\$ 439.000	\$ 1.931.600	\$ 17.560.000
Emparedado de pollo	\$ 132.493	\$ 582.967	\$ 5.299.700
Perros calientes	\$ 115.763	\$ 509.355	\$ 4.630.500
Mango biche	\$ 75.906	\$ 333.986	\$ 3.036.240
Maíz pira	\$ 20.785	\$ 91.454	\$ 831.400
Arepa con queso	\$ 101.250	\$ 445.500	\$ 4.050.000
Productos al detal	\$ 4.466.000	\$ 19.650.400	\$ 178.640.000
T O T A L E S	\$ 5.779.141	\$ 25.428.220	\$ 231.165.640

Los costos de mano de obra directa (salarios más prestaciones sociales) que comprenden al jefe de cocina (chef) y a las 5 operarias de la cocina tiene un valor mensual de \$ 3'956.700 y un valor anual de \$ 39'567.000 (Tabla 93).

e) Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes)

Activos maquinaria y equipos de producción

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Activos maquinaria y equipos de producción	\$ 40.386	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 0

Nota: El detalle general de las depreciaciones de las inversiones en los activos correspondientes a la maquinaria y los equipos de producción se encuentra en la tabla 65.

8.6.2 Costos generales de producción:

En los gastos generales de producción se tendrán en cuenta todos aquellos insumos que son consumidos de manera indirecta durante el proceso productivo como los materiales indirectos (repuestos, combustible, materiales de aseo, etc.), la mano de obra indirecta (asistente de compras, vigilantes, personal de aseo, etc.) y los demás gastos indirectos (energía eléctrica, agua, gas, arrendamiento, etc.). Para los costos relacionados con la prestación del servicio se cuantificarán todos aquellos relacionados con los causados por el recurso humano e insumos consumidos independientes de los gastos de administración y ventas.

Los costos de los materiales indirectos que corresponden a la dotación del personal durante el primer año ascienden a la cantidad de \$2'064.300 (Tabla 94).

Los costos de materiales indirectos que correspondiente a los elementos de aseo del primer año de operación suman un valor de \$ 23'381.250. (Tabla 95).

El costo de la mano obra indirecta para el primer año de operación, que comprende la parte proporcional de los salarios y prestaciones sociales del Auxiliar Administrativo y Contable, el Nutricionista y del auxiliar de Servicios Generales tiene un valor de \$ 18'958.500. (Tabla 96)

a) Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes)

Activos muebles y enseres

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Activos muebles y enseres	\$ 82.583	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 0

Nota: El detalle general de las depreciaciones de las inversiones en los activos correspondientes a muebles y enseres se encuentra en la tabla 66.

b) Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes)

Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios	\$ 38.182	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 0

Nota: El detalle general de las depreciaciones de las inversiones en los activos correspondientes a los utensilios de cocina y equipos suplementarios se encuentran en las tablas 67-A, 67-B y 67-C.

c) Costos totales por gastos de depreciación elementos de producción.

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Activos muebles y enseres	\$ 82.583	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 0
Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios	\$ 38.182	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 0
TOTAL	\$ 120.765	\$ 24.153	\$ 24.153	\$ 24.153	\$ 24.153	\$ 24.153	\$ 0

8.7 GASTOS DE OPERACIÓN:

Están Constituidos por los gastos de administración y los gastos de ventas.

8.7.1 Gastos de administración:

Se relacionarán directamente con la estructura organizacional propuesta y los procedimientos administrativos propuestos en el estudio administrativo, por lo tanto se considerarán los sueldos del personal que no se encuentra relacionado

con la producción (administrador, secretaria, etc.), todos los gastos y servicios con las mismas características, así como la depreciación de los muebles y equipos utilizados para las labores administrativas.

Los costos anuales de nómina de la parte proporcional del personal de la administración (Administrador y auxiliar Administrativo y Contable), están calculados por un valor de \$ 22'879.152. (Tabla 93)

Los costos de servicios de administración, calculados para el primer año de operación, son de \$ 16'435. 159 (Tabla 96).

a) Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes)

Activos Administración

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Activos administración	\$ 14.060	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 0

Nota: El detalle general de las depreciaciones de las inversiones en los activos correspondientes a la maquinaria y los equipos de producción se encuentra en la tabla 67.

8.7.2 Gastos de ventas:

Están causados por todas las funciones y actividades tendientes a poner el producto a disposición de los consumidores. Por el tipo de proyecto únicamente se tendrá en cuenta parte proporcional del sueldo y las prestaciones del administrador y del auxiliar administrativo.

La parte proporcional de los salarios y prestaciones sociales del personal asignado al área de ventas para el primer año de operación, tendrá un valor de \$ 10'622.296. (Tabla 93)

8.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Indudablemente cualquier tipo de empresa que se cree tiene que perfilarse a buscar el éxito, bien sea a través de su transformación estructural o a través de lograr una eficiente adecuación técnica, administrativa y financiera necesaria para que todos los retos se transforme en dicho éxito.

Por tal motivo es indispensable implementar herramientas de análisis que permitan a la empresa tener un soporte que ayude a la toma de decisiones.

Una de esas herramientas es el “punto de equilibrio”, que corresponde al nivel de producción en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos y los gastos y por ende no existe utilidad. También se puede decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa.

El punto de equilibrio es una técnica de análisis muy importante empleada como instrumento de planificación de utilidades en la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios. Se utiliza para calcular el volumen mínimo de producción al que se puede operar sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos separando los que son variables de los fijos.

Para calcular el punto de equilibrio se debe considerar lo siguiente:

Costo Total = Costo fijo + Costo variable. **$CT = CF + CV$**

Ingresos = Precio x Número de unidades producidas. **$I = P * Q$**

Dado que el punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos se igualan a los costos, se puede resumir en:

Ingresos = Costos Totales. $I = CT$

Costo Totales = Costo fijo + (Costo variable unitario x Número de unidades producidas)

$$CT = CF + (CVu * Q)$$

Entonces: $P * Q = CF + (CVu * Q)$

$$Q (P - CVu) = CF$$

$$Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

En donde:

Q = Número de unidades en punto de equilibrio

CF = Costos Fijos

P = Precio unitario

CVu = Costo variable unitario

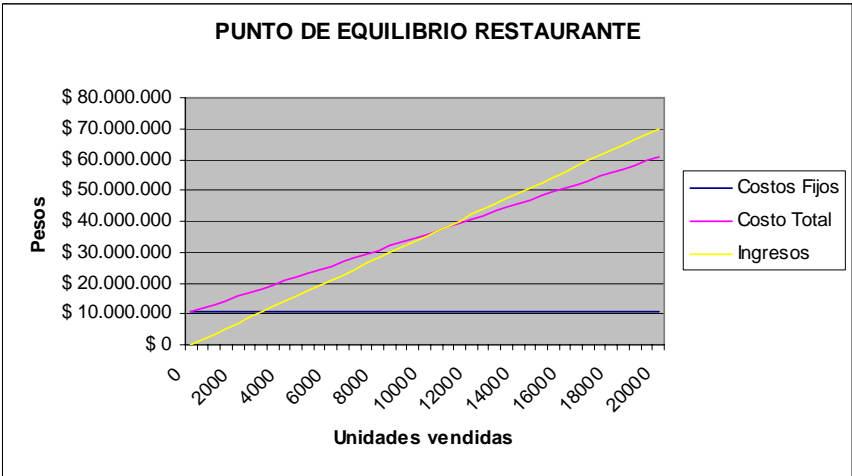
Dado que el restaurante y la tienda escolar tanto en sus costos fijos como en sus costos variables difieren considerablemente, para calcular el punto de equilibrio de cada uno se elaboraron unas tablas de distribución. En la primera se tabularon los costos de producción (Tabla 69) y en la segunda los gastos de administración y ventas (Tabla 70). Para ambas tablas se ponderaron unas tasas de distribución porcentuales considerando por separado cada una de las secciones (restaurante y tienda escolar), esta tasa de distribución se hizo proporcional, con base en los materiales y servicios utilizados para cada una de ellas.

En el caso de la tienda escolar y debido al gran número de productos que se manejan, las tablas de distribución se dividieron en dos secciones: la primera dedicada a todos los productos al detal que se comercializan, teniendo como base que estos productos no sufren ninguna transformación antes de su venta. A la segunda sección se le dio el nombre de alimentos, en esta sección se consideraron todos los productos que sufren una transformación y que son preparados por el personal de la tienda escolar.

Por otro lado, debido a que en la tienda escolar se comercializan alrededor de 50 productos, y con el fin de facilitar los cálculos, para obtener los costos de los materiales directos y el precio de venta de los productos se calculó un promedio de los mismos para cada una de las secciones, ventas de productos al detal y alimentos.

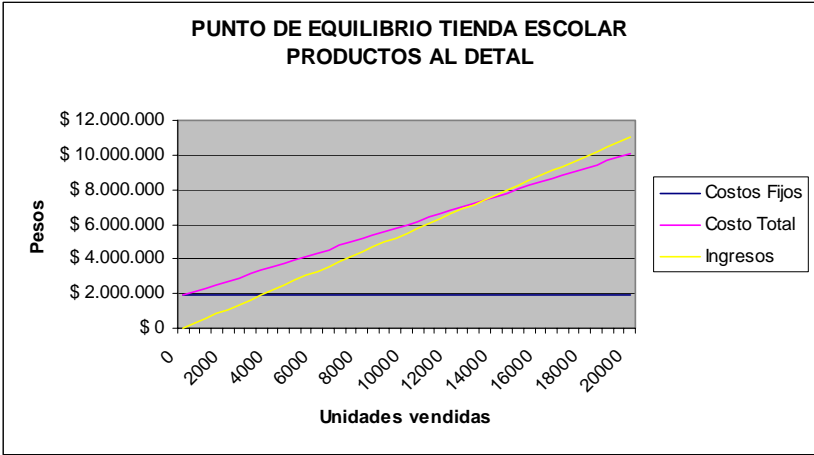
Al aplicar la fórmula para encontrar el punto de equilibrio en las ventas de almuerzos escolares del restaurante, se determinó que este se alcanzaba al completar la venta número 10.647 a un precio de venta por unidad de \$3.500, unos costos variable por unida de \$2.510 y unos costos fijos mensuales de \$10'536.406. Alcanzando un total de ventas en efectivo en equilibrio de \$37'262.925. (Tabla 71)

Figura 5: Punto de Equilibrio Restaurante



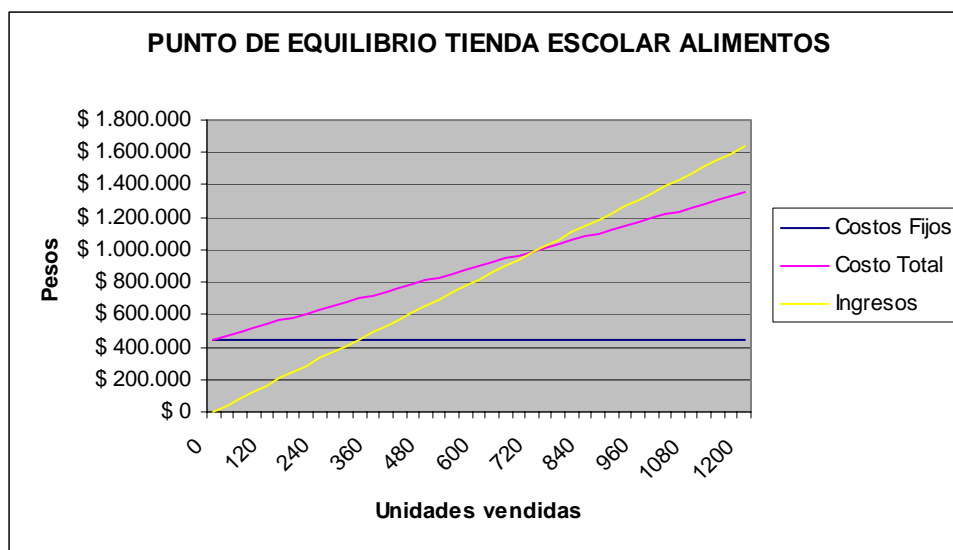
En lo que respecta al punto de equilibrio correspondiente a la tienda escolar en la clasificación de venta de productos al detal, se pudo observar que éste se alcanza al lograr vender 13.402 productos a un precio promedio de \$550 por unidad, siempre y cuando el margen de utilidad que ofrezcan los proveedores sobre los artículos sea en promedio de un 40 %, con unos costos fijos mensuales de \$1'899.011 y unos costos variables promedio por unidad de \$408. Para igualar los costos totales se deben obtener ingresos por lo menos de \$ 7'370.928 (Tabla 98).

Figura 6: Punto de Equilibrio Tienda Escolar Productos al Detal



Para alcanzar el punto de equilibrio en las ventas de alimentos de la tienda escolar se deben vender por lo menos 734 productos equivalentes a unas ventas totales en equilibrio de \$ 1'000.354. Teniendo en cuenta que el precio promedio de venta por producto sea de \$ 1.363, o su equivalente, con unos costos fijos mensuales de \$448.596 (Tabla 99)

Figura 7: Punto de Equilibrio Tienda Escolar Alimentos.



8.9 INFORME FINANCIERO

Luego de realizar el análisis económico se elaboraron los estados financieros, observando los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y lo dispuesto en el decreto 2649 de 1993, la ley 43 de 1990 y demás normas establecidas en la profesión contable.

8.9.1 ESTADO DE RESULTADOS:

En la tabla 100 se presenta el estado de resultados de la entidad el cual se elaboró una vez definidos los ingresos, costos y gastos anuales obtenidos para el año 1. Para el cálculo de los siguientes 4 años se utilizó una tasa de crecimiento en ingresos y gastos equivalentes al 5% anual el resultado siempre fue positivo.

Para iniciar operaciones la entidad deberá adquirir un préstamo con Conavi por el valor de \$130.000.000 a una tasa del 19.56% E.A., a un plazo de 12 meses,

pagaderos a partir de febrero de 2005 por lo que podemos observar que los gastos financieros sólo se aplican para el año 2005 y enero de 2006.

Los rubros más significativos de los costos y gastos del estado de resultados corresponden a los insumos del restaurante escolar, tienda escolar al detal y tienda alimentos ya que son productos e insumos que luego se venden al estudiante, ya sea como productos transformados (en el caso de los alimentos preparados o con un porcentaje de utilidad en el caso de los productos terminados que se compran para vender). Dichos insumos representan un 59% de los costos y gastos operacionales; los gastos de nómina representan el segundo rubro más significativo con un 15% de participación sobre costos y gastos totales.

El impacto considerable que ejerce el menaje de cocina sobre los resultados del primer año se debe a que para iniciar operaciones se deben comprar todos los utensilios de cocina y de mesa que por su valor comercial y su rápido agotamiento o deterioro no ameritan ser depreciados, por la misma razón las utilidades decrecen cada dos años debido a la necesidad de renovar el menaje y utensilios de cocina puesto que su vida útil es de 2 años.

No se calcula impuesto de renta por que la entidad pertenece al régimen tributario especial que consagra el artículo 19 del Estatuto Tributario en concordancia con el artículo 23 del mismo Estatuto. Por los tanto no paga renta y reinvierte todas sus utilidades en el objeto social para el cual fue creada.

8.9.2 BALANCE GENERAL:

Obsérvese en la tabla 101 el balance general de la Entidad, el cual nos sirve de base para calcular la posición financiera de la Entidad en un determinado tiempo.

Como podemos observar para el año 1 el rubro más significativo en los activos para la Entidad son los activos fijos, para los siguientes años el rubro que recobra

mas fuerza es el disponible debido a que las ventas son de contado y no existen saldos de cartera por los que el saldo del disponible crece cada año, mientras el activo fijo decrece debido al efecto de la depreciación y al ser una entidad sin ánimo de lucro no se aplican ajustes por inflación a los activos fijos. No se manejan inventarios ya que los insumos utilizados se utilizan para preparar los alimentos que se consumen inmediatamente.

Los saldos de efectivo permiten tomar la decisión de invertir el dinero en títulos valores o en cualquier otro sistema de inversiones.

En cuanto a los pasivos el rubro de más peso en el primer año son las obligaciones financieros ya que está pendiente la última cuota del préstamo de Conavi. Para los siguientes años tenemos un crecimiento en las obligaciones laborales y en los costos y gastos por pagar, dichos pasivos son de causación contable, correspondiente a las cesantías e intereses de los empleados a término indefinido que luego se consignan antes del día 15 de febrero del siguiente año, así como los aportes y descuentos a seguridad social, aportes parafiscales; servicios públicos y otros gastos que no corresponden al proceso productivo y que no son considerados como obligaciones con proveedores.

El saldo de impuestos por pagar corresponde al bimestre noviembre diciembre del impuesto de industria y comercio que se paga en el primer mes del siguiente año.

El patrimonio está constituido por, un fondo social de \$ 50.000.000 que se aportaron en forma de donación para constituir la Entidad sin animo de lucro; las utilidades o excedentes del ejercicio se acumulan en un rubro de asignación permanente ya que no son distribuibles sino reinvertidas en el mismo objeto social de la Entidad. El resultado para los 5 años siempre es positivo.

8.9.3 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO:

Para poder determinar la viabilidad de tomar un crédito se planteó el flujograma de caja que aparece en la tabla 102 y se determinó que el crédito se podía pagar en el primer año gracias a las bondades del excedente de caja por las ventas de contado y el manejo de los proveedores a un mes.

El estado de flujos de efectivo que se presenta en la tabla 103 muestra la generación de recursos durante los 5 años y la tendencia de aumento año tras año debido a que las ventas son de contado y que siempre la operación genera utilidades.

Esto demuestra que la entidad, una vez cubierta la deuda en el primer año, es capaz de generar sus propios recursos, pagar sus materias primas, los gastos de nómina, los costos indirectos y los gastos generales; reportando cada año excedentes de caja que permiten apoyar la labor social de la Corporación Educativa Minuto de Dios.

8.9.4 INDICADORES FINANCIEROS:

Los siguientes índices se calcularon sobre el primer año de operaciones de la entidad y demuestran su posición financiera, reflejando la solvencia económica en apenas 12 meses de operaciones.

INDICADOR	OPERACIÓN	RESULTADO
CAPITAL DE TRABAJO =	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$79,109,907
PRUEBA ÁCIDA =	ACTIVO CORRIENTE MENOS INVENTARIOS / PASIVO CORRIENTE	5.3
RAZÓN CORRIENTE =	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	5.3
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL =	UTILIDAD OPERACIONAL/ INGRESOS OPERACIONALES	21.10%

INDICADOR	OPERACIÓN	RESULTADO
MARGEN DE UTILIDAD NETA =	UTILIDAD NETA/ INGRESOS OPERACIONALES	19.01%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO =	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / PATRIMONIO	73.51%
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL ACTIVO =	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / ACTIVOS OPERACIONALES	142.33%

Con los anteriores indicadores financieros podemos establecer la rentabilidad de la Entidad así como su solvencia para responder sobre sus actuales y futuros compromisos.

El capital de trabajo nos indica que la entidad puede pagar inmediatamente todos sus pasivos corrientes y disponer de **\$79,109,907** para invertirlos o seguir operando.

La razón corriente y la prueba ácida para este caso nos dieron el mismo resultado ya que no se poseen inventarios debido a que se manejan productos perecederos que deben consumirse inmediatamente y nos indican que por cada peso de deuda corriente se tienen 5.3 pesos para respaldarlos o que se tienen 530% de activo corriente sobre pasivo corriente.

Para el caso del margen de utilidad operacional encontramos que por cada peso en ventas se obtienen 21.10 centavos de utilidad o que se genera una utilidad de 21.10% sobre las ventas operacionales.

Para establecer el margen neto encontramos que por cada peso en ventas estamos generando una utilidad neta de 19.01%.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO:	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	8.9%
--------------------------	-----------------------------	------

El índice de endeudamiento nos muestra que la entidad ha financiado sus activos con un 8.9% de deuda.

8.10 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

8.10.1 COSTO DE CAPITAL:

El costo del capital se realiza a través de las fuentes de financiación de la Entidad que para este caso fue a través de un crédito por \$ 130.000.000 y la constitución de un fondo social por valor de \$50.000.000. y se establece el porcentaje de participación para cada uno:

COSTO DE CAPITAL:	EN PESOS	PARTICIPACIÓN	COSTO FINANCIERO	COSTO DE CAPITAL
DEUDA	\$130,000,000	72%	19.56%	14.13%
CAPITAL O FONDO SOCIAL:	\$50,000,000	28%	10.00%	2.78%
TOTALES:	\$180,000,000	100%		16.90%

El costo financiero correspondiente a la deuda es del 19.56% efectivo anual y la expectativa del mercado para la inversión de títulos valores es del 10% efectivo anual.

El porcentaje de participación de la deuda es del 72% y el capital es de 28%, el costo de capital (CCPP), se obtiene multiplicando la participación por el costo financiero.

8.10.2 VALOR ECONÓMICO AGREGADO:

El EVA es un indicador de impacto global que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa y teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera, para el caso de la entidad el EVA empieza a ser positivo desde el primer año.

$EVA = (ROI - CCPP) \times INVERSIÓN$

Es la rentabilidad generada sobre la inversión

$ROI = U.N.O.D.I./INVERSIÓN$

U.N.O.D.I.= UTILIDAD NETA OPERATIVA DESPUÉS DE IMPUESTOS

$VEA = U.N.O.D.I - CCPP \times INVERSIÓN$

EVA AÑO 1 = \$ 108,305,427

8.10.3 VALOR PRESENTE NETO.

$VPN = (CCPP; FLUJO DE CAJA 1 A 5 AÑOS) - INVERSIÓN INICIAL$

$VPN(16.90\%) = \$1,179,865,849$

Dado que el VPN es mayor que 0 la entidad percibe un rendimiento superior a su costo de capital y por lo tanto la inversión es muy atractiva.

8.10.4 LA TASA INTERNA DE RETORNO TIR.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial colocando el valor presente neto en cero.

La tasa interna de retorno se calculo utilizando los saldos del flujo de caja durante los 5 años incluido el año 0 y de esta manera ubicar la tasa de rentabilidad que ofrece la entidad.

SALDOS DE CAJA:

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-					
\$180,000,000	\$97,475,669	\$315,074,380	\$542,697,891	\$795,734,609	\$1,047,391,131

El valor obtenido es del 136% que es muy superior al ofrecido por las entidades financieras del país.

8.11 INFORME FINANCIERO (SEGUNDA PROPUESTA)

Después de haberse comprobado la viabilidad del proyecto y haber obtenido unos altos márgenes de utilidad, a sugerencia del Dr. César Augusto Bernal se mejoraron las condiciones económicas de los trabajadores de la siguiente forma:

- Se incrementaron los salarios del personal de cocina, principalmente el del chef.
- Se contrató por más tiempo a la nutricionista.
- Se cambiaron los contratos laborales a término indefinido.
- Se programaron nuevos gastos de capacitación para el personal, los cuales se aplicarían en los periodos en los que no se tiene en funcionamiento el restaurante y la tienda escolar.
- incrementándoseles los salarios, aumentando el número de empleados, de realizar el análisis económico se elaboraron los estados financieros, observando los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y lo dispuesto en el decreto 2649 de 1993, la ley 43 de 1990 y demás normas establecidas en la profesión contable.

Con base en éstos ajustes se obtuvieron los siguientes resultados significativos:

- ✧ El punto de equilibrio para el Restaurante se desplazó a 12.859 unidades con unos ingresos de \$ 45'006.098. Teniendo como base unos costos variables por unidad de \$2.593, unos costos fijos mensuales de \$11'658.054 y un precio de venta por unidad de \$ 3.500.
- ✧ El punto de equilibrio para la Tienda Escolar (productos al detal) se desplazó a 16.031 unidades con unos ingresos de \$ 8'816.970. Teniendo como base unos costos variables promedio por unidad de \$ 413, unos costos fijos mensuales de \$ 2'198.117 y un precio de venta promedio por unidad de \$ 550.
- ✧ El punto de equilibrio para la Tienda Escolar (alimentos) se desplazó a 858 unidades con unos ingresos de \$ 1'169.071. Teniendo como base unos costos variables promedio por unidad de \$ 753, unos costos fijos mensuales de \$ 523.373 y un precio de venta promedio por unidad de \$ 1.363.
- ✧ Nuevamente los rubros más significativos de los costos y gastos del estado de resultados correspondieron a los insumos del restaurante escolar, tienda escolar al detal y tienda alimentos, sin embargo en esta ocasión dichos insumos representaron un 54.57% de los costos y gastos operacionales; y los gastos de nómina subieron al 21.45% de participación sobre los costos y gastos totales.
- ✧ El capital de trabajo bajó de \$79,109,907 a \$ 31'145.360.
- ✧ La razón corriente y la prueba ácida bajaron a 2.4 % lo que nos indican que por cada peso de deuda corriente se tienen \$ 2.4 pesos como respaldo o que se tienen 240% de activo corriente sobre pasivo corriente.
- ✧ El margen de utilidad operacional sigue siendo positivo, dado que por cada peso en ventas se obtendrán 14.53 centavos de utilidad. Y viéndolo desde otro

punto de vista se puede hablar de que se genera una utilidad de un 14.53% sobre las ventas operacionales.

- ✧ En lo que respecta al margen neto encontramos que por cada peso en ventas en ésta ocasión estamos generando una utilidad neta de 12.44%.
- ✧ La rentabilidad del patrimonio pasa de un 73.51% a un 64.48%
- ✧ La rentabilidad operacional del activo pasa de un 142.33% a un 55.42%
- ✧ El índice de endeudamiento nos muestra en ésta ocasión que la entidad financia sus activos con un 14.1% de deuda.
- ✧ El Valor Económico Agregado (EVA) pasa de \$ 108.305.427 a un valor de \$60.340.880
- ✧ El Valor Presente Neto (VPN) pasa de \$ 1.179'865.849 a \$ 811'638.416.
- ✧ Finalmente la Tasa Interna de Retorno queda en un 105% , porcentaje muy superior al ofrecido por las entidades financieras.

CONCLUSIONES

El proyecto surgió como plan de negocio ante la circunstancia de que los autores se encuentran vinculados laboralmente con la Corporación Educativa Minuto de Dios, entidad que cuenta con un nicho de mercado constituido por sus propios estudiantes, que toman sus alimentos durante el horario escolar en espacios alquilados por la Corporación a terceros que han prestado el servicio en condiciones que, se piensa, les generan utilidades, pero también determinan quejas y observaciones constantes por la calidad de los suministros y la atención brindada, ya que prima la eficiencia en la rentabilidad del negocio.

Analizado el plan en su conjunto se encuentra que su ejecución no sólo es viable, sino que puede generar excedentes que apoyen el cumplimiento de la misión institucional, cual es la de brindar posibilidades de desarrollo integral a las comunidades necesitadas y generar modelos de intervención social que sirvan de estímulo para propiciar cambios en la sociedad que apunten a una mayor justicia social y, a la vez, puedan ser objeto de réplica.

Ante estas razones se presentará la recomendación de ser acogido por parte de la Organización social que constituye la red de entidades que operan los distintos servicios que presta El Minuto de Dios, y que normalmente evalúa y se pronuncia con observaciones y propuestas, cada vez que se ha decidido la conformación de una nueva entidad para la prestación de un servicio especializado por parte del Minuto de Dios.

Se tiene que la mayor parte de la población atendida en los espacios de restaurante y tienda escolar de los colegios operados por el Corporación Educativa Minuto de Dios corresponde al estrato socioeconómico No. 3, con lo

cual los costos que sus familias pueden asumir por suministro de alimentos es limitado, en razón de lo cual los proveedores del servicio que utilizan las instalaciones de la entidad argumentan que no pueden mejorarse la calidad de los productos ofrecidos ni las condiciones de prestación del servicio, ya que deben cuidar el cubrimiento de sus costos, la rentabilidad de su inversión y el margen de utilidad.

Estas consideraciones son válidas toda vez que tiene que garantizarse la viabilidad del servicio, pero al evaluarse el proyecto desde la perspectiva de operación por parte de una institución sin ánimo de lucro, con los beneficios tributarios que de su naturaleza se derivan, y la posibilidad de reinvertir sus excedentes para fortalecer el “negocio”, se evidencia que conviene asumir el proyecto con una óptica social, no obstante lo cual los márgenes de excedentes resultan elevados, con una tasa interna de retorno que superó cualquiera expectativa que hubiera podido tenerse cuando se acometió la formulación del plan de negocio, ya que antes del segundo de operaciones se consigue el retorno total de la inversión.

Dado que para efectos del plan los costos se establecieron con un criterio restrictivo y bastante conservador, en la sustentación del proyecto ante el jurado designado por la Universidad de la Salle, se consideró que la rentabilidad permitía ajustar las proyecciones y mejorar las condiciones laborales del personal vinculado y cualificar aún más la atención a los usuarios, gracias a un resultado que se presenta formidable.

Aunque en determinados momentos se planteó por parte de terceros observadores que la tendencia del mundo actual es concentrarse en el “negocio” principal y dejar a operadores especializados la ejecución de otros servicios diversos por el sistema de “outsourcing”, se tiene que la decisión de constituir una nueva entidad -en esta oportunidad encargada de prestar servicios alimentarios con alta calidad a bajo costo-, corresponde al criterio de especialización señalado

y constituye una nueva base de intervención social en un tema que es complementario y siempre está presente en el servicio de educación formal que constituye el objeto social principal de la Corporación Educativa Minuto de Dios. La puesta en marcha del “Plan de negocio” constituirá un nuevo modelo de trabajo que, se aspira, por su excelencia llegue a servir como base para la formulación de políticas públicas, tal como ha sucedido a lo largo de 50 años con diferentes experiencias propuestas por El Minuto de Dios.

La rentabilidad que en principio presenta el plan, permite pensar que prontamente se extienda a todos los espacios de restaurante y tienda escolar de los colegios con que cuenta la Corporación, lo cual indudablemente también permitirá reducir costos por el aprovechamiento con economías de escala ya que varios colegios de una misma zona geográfica pueden agruparse para efectos de unificar proveedores y requerir mayores volúmenes de productos. Un manejo ordenado y rentable del negocio llevará a pensar aún en establecimientos educativos operados por terceras entidades y muy seguramente posibilitará establecer un sistema de subsidio o apoyo a comunidades vulnerables que no alcancen a ser atendidas por el Estado.

RECOMENDACIONES

- La fortaleza de trabajar en la condición de “entidad sin ánimo de lucro”, permite que una vez se verifiquen las excelentes condiciones de rentabilidad que arroja el plan, se puedan mejorar aún más las condiciones de bienestar del personal involucrado en la prestación del servicio y que se incremente el número de trabajadores, con lo cual se podrá aumentar la calidad de la atención y la composición de los productos servidos.

En este sentido, comenzando por casa, se atiende al principio de bienestar social que impregna todas las actividades de la Corporación, y se propone brindar mayor atención al aspecto de la capacitación e integración del personal durante los periodos de receso escolar, lo cual redundará en mayor calidad del servicio y mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

- Es recomendable anticiparse al eventual crecimiento de la institución y ampliar el plan del negocio involucrando al menos los dieciséis (16) establecimientos con que cuenta la Corporación Educativa, lo cual evidenciará el verdadero potencial que representaría para la Organización social del Minuto de Dios la creación de la nueva entidad.
- En el corto plazo será necesario pensar otros nichos del mercado y extender los servicios del restaurante y la tienda escolar a otros miembros de la comunidad educativa (docentes y personal administrativo), que normalmente tienen que tomar sus alimentos dentro del plantel. De igual manera se considera que la atención de eventos que involucren alimentos y bebidas puede determinar un aprovechamiento adicional de la planta física y la venta de servicios a nuevos segmentos de la población.

- Es importante que la Corporación Educativa Minuto de Dios, institución que casi de manera natural cuenta con el mercado cautivo al cual se dirigirá el servicio de la nueva entidad, no distraiga la concentración que requiere la prestación del servicio educativo con altos niveles académicos, involucrándose en la operación y administración de esta última. A lo sumo y para efectos de la adecuada coordinación de decisiones y políticas que puedan afectar la institución de los colegios, sería aconsejable que participara en alguna de las posiciones principales de la junta directiva.

- Cuando se cuenta con la ventaja de constituir un grupo empresarial (en este caso con orientación social hacia el beneficio común), es importante tener en cuenta que el nombre, como activo institucional importante, debe aprovecharse como respaldo efectivo de iniciativas que pueden acometerse a partir los nichos de mercado que la propia experiencia de trabajo va generando.

- Los empresarios comprometidos en empresas con potencial de generar recursos o rentabilidad a partir de la explotación de diversos renglones, no deben pensar en asumirlos de manera directa, sino pensar que siempre hay oportunidades de organización que les permita aprovechar esa ventaja y ejercer cierto control, sin distraer su experiencia en temas que no son de su especialidad.

- La Universidad y los espacios de formación e investigación que ofrece, es fundamental para generar inquietud y entregar herramientas valiosas y concretas a sus profesionales para que puedan imaginar un mundo amplio aún por descubrir, en el que pueden tener cabida muchas iniciativas, siempre que se ejecuten con orden y sobre la base de viabilidades que la ciencia de la administración permite confrontar con la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO NACIONAL DE HOTELERIA Y TURISMO, Industrias Alimentarias, SENA, guía de carnes para el consumidor – Divulgación Tecnológica.

ECKERT, Lee A. RYAN, J.D. RAY, Robert J. Small Business an Entrepreneur's, Third Edition. Dryden, U.S.A. 1993.

FELLOWS, P. Tecnología del Procesado de Alimentos. Principios y procesos 1994.

ICONTEC NORMA 1325, (Segunda Revisión), Industrias Alimentarias, Productos Cárnicos procesados (no enlatados), Bogota, D.C., 1982.

INFANTE V., Arturo. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Grupo Editorial Norma. Colombia 1988.

INVIMA, Decreto 3075 de 1997, Impreso por Alfa y Beta

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall, México 1997.

LEVITT, Theodore. Comercialización Creativa. CECSA. México 2000.

LEY 115 DE 1994 y decretos 1869 de 1994, 2355 de 1995 y 3075 DE 1997.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Corporación Calidad. Premio colombiano a la Calidad. Guía para los participantes. Bogotá: San Martín Obregón, 2000

OSPINA, Julio E. VILLAMIZAR, Fany. Frutas y Hortalizas, Manejo Tecnológico Postcosecha.

PETER, J. Paul. DONNELLY, James H. Administración de Márketing. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Colombia 1997.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA. México 2001

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. CECSA. México 2002

STEINER, George A. Planeación Estratégica, Compañía Editorial Continental. México 1992.

TABLA 1: Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas

	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
P.I.B.											
\$ Miles de Millones precios corrientes	-	24.030	84.439	140.483	151.565	174.896	187.935	203.432	236.900	248.294	270.509
% CRTO. ANUAL	-	-	5,2	0,6	-4,2	2,9	1,4	1,5	1,4	9,7	8,9
PIB/PER CÁPITA (U.S. \$)	-	1.368	2.400	2.411	2.072	1.980	1.897	1.839	1.765	1.741	1.658
POBLACION											
Millones hts.	31.658	34.969	38.542	40.827	41.589	42.321	43.071	43.834	44.584	45.300	45.900
% CRTO. ANUAL	2,11	1,91	1,82	1,9	1,86	1,76	1,77	1,77	1,7	1,6	1,3
Desempleo urb. %	13,82	10,45	11,2	15,23	19,35	20,18	18,24	17,67	17,13	14,9	13,8
INFLACION											
I.P.C. % Anual	24	32,36	19,46	16,7	9,23	8,75	7,65	6,99	6,49	5,06	4,52
I.P.P. % Anual	-	29,9	15,4	13,5	12,71	11,04	6,93	9,28	5,72	6,23	5,18
MEDIOS DE PAGO											
% Crto. Fin año		25,2	20,2	-3,9	22,1	30,4	12,2	15,5	15,2	16,34	15,29

Fuente: DANE, 2004.

TABLA 1: Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas

	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TASAS DE INTERES (fin de año)											
D.T.F.	36,26	36,23	32,42	32,3	21,56	12,18	12,47	9,03	7,79	7,71	8,7
Colocación (1)				44,13	27,57	16,65	18,2	14,14	12,8	16,2	16,5
TASA DE CAMBIO (fin de año)											
\$ por U.S.\$	144,68	507,56	919,5	1433,47	1770,29	2104,71	2301,73	2534,21	2875,05	2853,9	2351,7
Devaluación %		31,23	19,14	17,57	23,87	15,77	5,17	2,2	3,2	4,0	3,5
BALANZA DE PAGOS											
Balanza comercial (US \$ Millones)	-162	1,616	-2,751	-2,902	1,626	2,16	304	9	-200	-192	65
Exportaciones (U.S. \$. Millones)	3.552	6.765	10.201	10.866	11.617	13.158	12.301	11.900	13.010	13.437	14.512
Importaciones (U.S. \$. Millones)	3.714	5.149	12.952	13.768	9.991	10.998	11.997	11.891	13.022	13.629	14.447
Balanza comercial (% del PIB)			-3,13	-2,5	2,1	3,1	0,6	0,3	0,2	-0,08	0,02
Reservas Internacionales (U.S. \$. Millones)	2.067	4.552	8.446	8.740	8.102	9.004	10.191	10.841	10.916	11.000	11.000
Déficit Fiscal (% del PIB)	-2,26	-0,76	-2,21	-4,94	-5,79	-5,49	-5,85	-5,51	-2,8	-2,8	-2,5

(1) Para Créditos de libre inversión

Fuente: DANE, 2004.

Para las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 los valores colocados en las columnas marcadas con la nomenclatura (1) y (2), se rigen por los siguientes parámetros:

- (1) La ponderación asignada a cada factor indica su importancia relativa o impacto en el éxito del TIPO de empresa o SECTOR que manejamos.

La ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia)y 1.0 (muy importante).
La suma de las ponderaciones debe ser 1.0

- (2) Cada factor se clasifica según su impacto en **nuestra propia empresa**:
-2: Representa una amenaza importante
-1: Representa una amenaza menor
0: Es indiferente
1: Representa una oportunidad menor
2: Representa una oportunidad importante

TABLA 2: Matriz de Factores Económicos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Acceso al Crédito	0,15	2	0,3
Tasas de Interés	0,1	-1	-0,1
Tasa de Inflación	0,15	-2	-0,3
Devaluación	0,1	-1	-0,1
Déficit Fiscal	0,05	-1	-0,05
Crecimiento de la Economía P.I.B.	0,1	2	0,2
Desempleo	0,05	-2	-0,1
Precio del Café	0	-1	0
Exportaciones Menores	0	0	0
Estabilidad Política Económica	0,05	1	0,05
Clima general de los Negocios	0,125	1	0,125
Otros - Competencia	0,125	-2	-0,25
TOTAL	1	-4	-0,225

Fuente: Los autores, 2004.

TABLA 3: Matriz de factores políticos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Estabilidad Política	0,2	2	0,4
Políticas de Estimulo - Gobierno	0,2	2	0,4
Corrupción	0,01	-1	-0,01
Agilidad en los Tramites	0,05	2	0,1
Terrorismo	0,02	-1	-0,02
Proceso de Paz	0,02	-1	-0,02
Otro - Política Agropecuaria	0,25	1	0,25
Otro - Política Educativa	0,25	-1	-0,25
TOTAL	1	3	0,85

Fuente: Los autores, 2004.

TABLA 4: Matriz de factores culturales y demográficos

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Población Total	0,15	2	0,3
Tasa de Crecimiento de la Población	0,15	2	0,3
Estructura de la Población- Edad y Sexo	0,1	1	0,1
Estratificación Socio Económica	0,2	2	0,4
Ingreso Per cápita	0,2	2	0,4
Esperanza de vida al nacer	0,05	0	0
Nivel Educativo	0,1	1	0,1
Otro - Ubicación Geográfica	0,05	1	0,05
TOTAL	1	11	1,65

Fuente: Los autores, 2004.

TABLA 5: Matriz de características económicas dominantes en el sector

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION N (2)	RESULTADO
Tamaño y Crecimiento del Mercado	0,3	2	0,6
Esfera de Acción Geográfica	0,2	2	0,4
Facilidad de Ingreso y/o Salida	0,05	0	0
Cambio Tecnológico	0,05	1	0,05
Economías de Escala	0,15	2	0,3
Diferenciación de Productos	0,1	2	0,2
Acción del Estado	0,05	-1	-0,05
Acceso a la Información	0,1	2	0,2
TOTAL	1	10	1,7

Fuente: Los autores, 2004.

TABLA 6: Matriz de análisis de la competencia.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Rivalidad entre Empresas	0,05	-1	-0,05
Productos Sustitutos	0,05	0	0
Proveedores	0,2	1	0,2
Nuevos Rivales	0,2	-1	-0,2
Mercado	0,5	2	1
TOTAL	1	1	0,95

Fuente: Los autores, 2004.

TABLA 7: Matriz de fuerzas de cambio

FACTOR CLAVE	1996	1998	2000	2002
Numero de Empresas	1111	911	907	859
Prom. / Trab. / Empresa	31,63	34,33	32,03	33,59
Prom. / Valor Agregado / Emp.	\$ 193,86	\$ 291,30	\$ 327,40	\$ 407,08
Prom. / Ventas / Empresa	\$ 496,00	\$ 792,06	\$ 405,12	\$ 1.153,67

\$ Millones de pesos a pesos corrientes. Fuente: DANE, 2004

TABLA 8: Población estudiantil

COLEGIO	Total
Colegio El Minuto de Dios Calendario "A"	1919
Colegio El Minuto de Dios Siglo XXI	883
Ateneo Juan Eudes	262
Gimnasio Moderno Santa Bárbara	221
Gimnasio Campestre San Rafael	126
TOTAL	3411

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 9: Población adulta

SECCIÓN	Total
Administrativos	84
Colegio El Minuto de Dios Cal. "A"	94
Colegio El Minuto de Dios Siglo XXI	44
Ateneo Juan Eudes	14
Gimnasio Moderno Santa Bárbara	22
Gimnasio Campestre San Rafael	23
TOTAL	281

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 10: Estudiantes por rangos de edades

	4 – 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL
Calendario A	0	10	878	996	35	1919
Siglo XXI	106	628	149	0	0	883
Ateneo	0	0	8	231	23	262
G.M. Sta Bárbara	0	40	89	85	7	221
G.C. San Rafael	15	91	20	0	0	126
TOTAL	121	769	1144	1312	65	3411

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 11: Estudiantes por sexo.

	Masculino	Femenino	TOTAL
Calendario A	1095	824	1919
Siglo XXI	538	345	883
Ateneo	191	71	262
G.M. Sta Bárbara	111	110	221
G.C. San Rafael	72	54	126
TOTAL	2007	1404	3411

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 12: Estudiantes del sexo masculino por edades

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL
Calendario A	0	6	522	545	22	1095
Siglo XXI	53	390	95	0	0	538
Ateneo	0	0	6	173	12	191
G.M. Sta Bárbara	0	16	50	42	3	111
G.C. San Rafael	12	48	12	0	0	72
TOTAL	65	460	685	760	37	2007

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 13: Estudiantes del sexo femenino por edades

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL
Calendario A	0	4	356	451	13	824
Siglo XXI	53	238	54	0	0	345
Ateneo	0	0	2	58	11	71
G.M. Sta Bárbara	0	24	39	43	4	110
G.C. San Rafael	3	43	8	0	0	54
TOTAL	56	309	459	552	28	1404

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 14: División por estratos de la población estudiantil

Colegio	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
El Min. de Dios Cal. "A"			1850	69			1919
El Min. de Dios S. XXI			751	132			883
Ateneo Juan Eudes			140	87	35		262
G. Moderno Sta. Bárbara		98	114	9			221
G. Campestre San Rafael				42	58	26	126
TOTAL	0	98	2855	339	93	26	3411

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 15: Porcentaje de estudiantes por estratos

ESTRATO	Num. Estudiantes	Porcentaje
Estrato 1	0	0,00%
Estrato 2	98	2,87%
Estrato 3	2855	83,70%
Estrato 4	339	9,94%
Estrato 5	93	2,73%
Estrato 6	26	0,76%
TOTAL	3411	100%

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 16: División por SMMV de la población adulta CEMID Cundinamarca.

	0 - 1 SMMV	1 - 3 SMMV	3 - 5 SMMV	+ de 5 SMMV	TOTAL
Bogotá	11	195	20	10	236
Tenjo	1	13	7	2	23
Tabio	0	21	1	0	22
Total	12	229	28	12	281

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 17: Población estudiantil por SMMV devengados por sus padres.

	0 - 1 SMMV	1 - 3 SMMV	3 - 5 SMMV	más de 5 SMMV	TOTAL
Calendario A	1	109	759	1050	1919
Siglo XXI		34	272	577	883
Ateneo		7	39	216	262
G.M. Sta Bárbara	1	24	80	116	221
G.C. San Rafael		1	86	39	126
TOTAL	2	175	1236	1998	3411

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 18: Población estudiantil cuya lonchera es preparada en casa por los padres.

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	Porcentaje
Calendario A	0	0	456	379	78	913	26,77%
Siglo XXI	58	298	119	0	0	475	13,93%
Ateneo	0	0	10	81	22	113	3,31%
G.M. Sta Bárbara	0	17	38	24	8	87	2,55%
G.C. San Rafael	0	0	0	0	0	0	0,00%
TOTAL	58	315	623	484	108	1588	
Porcentaje	1,70%	9,23%	18,26%	14,19%	3,17%	46,56%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 19: Población estudiantil cuya lonchera es comprada al colegio

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	Porcentaje
Calendario A	0	0	21	0	0	21	1,09%
Siglo XXI	26	78	22	0	0	126	14,09%
Ateneo	0	0	0	0	0	0	0,00%
G.M. Sta Bárbara	0	0	0	0	0	0	0,00%
G.C. San Rafael	22	75	29	0	0	126	100%
TOTAL	48	153	72	0	0	273	
Porcentaje	1,41%	4,49%	2,11%	0,00%	0,00%	8,00%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 20: Población estudiantil que recibe dinero para gastar en la tienda escolar.

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	Porcentaje
Calendario A	0	0	312	333	58	703	36,63%
Siglo XXI	0	93	47	0	0	140	15,86%
Ateneo	0	0	4	78	13	95	36,26%
G.M. Sta Bárbara	0	11	36	24	8	79	35,75%
G.C. San Rafael	0	0	0	0	0	0	0,00%
TOTAL	0	104	399	435	79	1017	
Porcentaje	0,00%	3,05%	11,70%	12,75%	2,32%	29,82%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 21: Valor invertido en la compra de alimentos en las tiendas escolares.

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	Porcentaje
menos de \$1000	0	0	0	0	0	0	0,0%
entre \$1000 y \$2000	0	37	89	9	0	135	13,3%
entre \$2000 y \$3000	0	46	194	125	38	403	39,6%
entre \$3000 y \$4000	0	21	76	204	25	326	32,1%
entre \$4000 y \$5000	0	0	28	81	12	121	11,9%
más de \$5000	0	0	12	16	4	32	3,1%
TOTAL	0	104	399	435	79	1017	100%
Porcentaje	0,0%	10,2%	39,2%	42,8%	7,8%	100%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 22: Población estudiantil que traen almuerzo de sus casas.

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	% del total por colegio
Calendario A	0	0	270	62	0	332	17,30%
Siglo XXI	0	257	87	0	0	344	38,96%
Ateneo	0	0	5	9	4	18	6,87%
G.M. Sta Bárbara	0	17	66	67	0	150	67,87%
G.C. San Rafael	0	0	0	0	0	0	0,00%
TOTAL	0	274	428	138	4	844	100%
% del total de la población que trae almuerzo	0,00%	32,46%	50,71%	16,35%	0,47%	100%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 23: Población estudiantil que compran almuerzo ofrecido en los establecimientos de la CEMID.

	4 - 5 años	6 - 9 años	10 - 13 años	14 - 17 años	18 a más años	TOTAL	% del total por colegio
Calendario A	0	0	111	43	0	154	8,03%
Siglo XXI	113	308	118	0	0	539	61,04%
Ateneo	0	0	8	13	6	27	10,31%
G.M. Sta Bárbara	0	24	20	8	9	61	27,60%
G.C. San Rafael	22	85	19	0	0	126	100,00%
TOTAL	135	417	276	64	15	907	
% del total de la población	14,88%	45,98%	30,43%	7,06%	1,65%	100,00%	

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 24: Materias primas para preparar: Sopa de verduras

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Arbeja verde desgranada.	libras	7	\$ 2.750
Habichuela.	libras	5	\$ 1.000
Zanahoria.	libras	5	\$ 500
Espinaca.	libras	3	\$ 800
Fríjol verde.	libras	3	\$ 1.800
Habas.	libras	3	\$ 1.800
Auyama.	libras	7	\$ 500
Papas pastusas.	libras	40	\$ 500
Papa criolla.	libras	20	\$ 600
Sal.	libra	0,75	\$ 600
Apio.	libras	2	\$ 600
Cilantro.	libra	1	\$ 1.400
Cebolla larga.	libra	1	\$ 600
Huesos carnudo	libras	6	\$ 2.300

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 25: Materias primas para preparar: Arroz blanco.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Cebolla cabezona.	libras	2	\$ 700
Cebolla larga.	libras	2	\$ 600
Ajo.	cabezas	3	\$ 200
Aceite.	litros	3	\$ 3.900
Sal	libras	1	\$ 600
Arroz	libras	1	\$ 3.600

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 26: Materias primas para preparar: Pollo al horno.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Cebolla cabezona.	libras	5	\$ 700
Cebolla larga.	libras	3	\$ 600
Ajo.	cabezas	3	\$ 200
Apio.	libras	2	\$ 600
Tomillo y laurel	atados	3	\$ 1.000
Mostaza.	litros	0,5	\$ 2.170
Sal.	libra	0,6	\$ 600
Aceite.	litro	1	\$ 3.900
Perniles de 100 gramos	unidad	300	\$ 900

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 27: Materias primas para preparar: Puré de papa.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Papa pastusa.	libras	60	\$ 500
Crema de leche.	libras	2	\$ 2.800
Leche.	litros	6	\$ 1.100
Sal.	libras	0,5	\$ 600
Mantequilla	libras	2	\$ 3.200

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 28: Materias primas para preparar: Lentejas.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Lenteja.	libras	15	\$ 1.100
Cebolla cabezona.	libras	5	\$ 700
Cebolla larga.	libras	5	\$ 1.100
Mantequilla.	libra	0,5	\$ 3.200
Crema de leche.	libra	1	\$ 2.800
Sal.	libras	0,4	\$ 600,0

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 29: Materias primas para preparar: Ensalada de verduras crudas.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Lechuga.	libras	15	\$ 900
Espinaca.	libras	10	\$ 900
Zanahoria.	libras	5	\$ 900
Vinagre.	litro	0,5	\$ 1.450
Mostaza.	litro	0,01	\$ 2.170
Sal.	libras	0,3	\$ 600,0
Perejil.	libras	0,2	\$ 1.000
Tomillo y laurel.	atados	1	\$ 1.000

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 30: Materias primas para preparar: Postre.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Maracuyá.	libras	10	\$ 1.600
Crema de leche.	libras	2	\$ 2.800
Azúcar.	libras	10	\$ 800
Leche.	litros	10	\$ 1.100
Gelatina sin sabor.	libras	0,1	\$ 18.000
Leche condensada 400 g.	litro	0,4	\$ 5.500

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 31: Materias primas para preparar: Jugo.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Pulpa.	Kilos	15	\$ 2.900
Azúcar.	libras	10	\$ 800

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 32: Materias primas para preparar: Hamburguesas

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Pan para hamburguesas	unidades	40	\$ 150
Hamburguesas	unidades	40	\$ 780
Queso doble crema	libras	2	\$ 3.500
Tomate Milano	libras	2	\$ 1.200
Lechuga	unidades	1	\$ 900
Salsa de tomate	litro	0,4	\$ 2.600
Mostaza	litro	0,4	\$ 2.170
Salsa de piña	litro	0,4	\$ 2.780
Porta hambueguesa	unidades	40	\$ 41
Servilleta	unidades	40	\$ 12

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 33: Materias primas para preparar: Salchipapas

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Papa a la francesa precocida	kilogramos	3	\$ 3.750
Salchicha americanita	unidades	30	\$ 413
Sal	libras	0,04	\$ 600
Salsa de tomate	litro	0,15	\$ 2.600
Aceite	litros	2	\$ 3.900
Bolsa parafinada	unidades	30	\$ 25
Servilleta	unidades	30	\$ 12

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 34: Materias primas para preparar: Emparedado de jamón y queso

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Pan blandito	unidades	100	\$ 200
Jamón de cerdo	kilogramo	2	\$ 14.900
Mortadela	kilogramo	1,75	\$ 11.000
Queso doble crema	libra	5	\$ 3.500
Papel vinypel	rollo	0,05	\$ 25.000

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 35: Materias primas para preparar: Emparedado de pollo

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Pan blandito	unidades	30	\$ 200
Pechuga	libras	6	\$ 2.800
Cebolla cabezona	libras	0,5	\$ 700
Lechuga	unidades	1	\$ 900
Mayonesa	litro	0,25	\$ 4.200
Mostaza.	litro	0,25	\$ 2.170
Apio	libra	0,25	\$ 600
Perejil	libras	0,2	\$ 1.000
Sal	libras	0,01	\$ 600
Papel vinypel	rollo	0,02	\$ 25.000

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 36: Materias primas para preparar: Perros calientes.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Panes maxilunch	unidades	30	\$ 155
Salchicha maxilunch	gramos	750	\$ 451
Miga de papa frita	kilogramo	0,25	\$ 12.000
Salsa de tomate	litro	0,25	\$ 2.600
Mostaza.	litro	0,25	\$ 2.170
Porta perro	unidades	30	\$ 27

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 37: Materias primas para preparar: Mango Biche.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Mango biche	Unidad	5	\$ 800
Miel	gramos	10	\$ 12
Limón	libras	2	\$ 1.000
Sal	libras	0,01	\$ 600
Salsa de mora	gramos	250	\$ 12
Lechera	litro	0,5	\$ 5.500
Pimienta	gramos	10	\$ 5,0
Vinagre	litro	0,1	\$ 2.552
Taza de icopor	Unidad	30	\$ 30

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 38: Materias primas para preparar: Maíz pira

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Maíz pira	libras	1	\$ 1.200
Sal	libras	0,4	\$ 600
Aceite	litros	0,06	\$ 3.900

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 39: Materias primas para preparar: Arepa con queso.

Insumo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario
Arepa precocidas	unidades	30	\$ 666

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 40 A: Materias primas venta al detal de dulces, golosinas y pasa bocas.

ARTÍCULO	Proveedor	Precio Costo	Precio Venta	Unidades	Valor Inversión	Valor Venta	Utilidad	Porcentaje Utilidad
CHOCO BREAK, BALONES	Bombolandia	\$ 40	\$ 100	130	\$ 5.200	\$ 13.000	\$ 7.800	150%
CLUB SOCIAL, BRIDGE, FESTIVAL	Bombolandia	\$ 190	\$ 300	30	\$ 5.700	\$ 9.000	\$ 3.300	58%
DANDY PASTILLAS	Bombolandia	\$ 230	\$ 500	30	\$ 6.900	\$ 15.000	\$ 8.100	117%
DULCE TIPITIN MENTAS	Bombolandia	\$ 33	\$ 50	300	\$ 9.900	\$ 15.000	\$ 5.100	52%
MORDIS,CHOCO, KIC,YOGU	Bombolandia	\$ 130	\$ 250	30	\$ 3.900	\$ 7.500	\$ 3.600	92%
NUCITA, WAFER, JET RECREO	Bombolandia	\$ 180	\$ 350	30	\$ 5.400	\$ 10.500	\$ 5.100	94%
QUIMBAYAS, WAFER NUCITA, CLUB S	Bombolandia	\$ 175	\$ 250	30	\$ 5.250	\$ 7.500	\$ 2.250	43%
CHETOS 60 GRS	Comercializa. Nal. Sas	\$ 470	\$ 650	30	\$ 14.100	\$ 19.500	\$ 5.400	38%
CHOCLITO	Comercializa. Nal. Sas	\$ 310	\$ 450	30	\$ 9.300	\$ 13.500	\$ 4.200	45%
DORITOS	Comercializa. Nal. Sas	\$ 400	\$ 600	30	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 6.000	50%
PAPAS POLLO-CORRIENTE-LIMON	Comestibles Ricos Ltda.	\$ 450	\$ 700	30	\$ 13.500	\$ 21.000	\$ 7.500	56%
TAJADITAS DE SAL	Comestibles Ricos Ltda.	\$ 370	\$ 600	30	\$ 11.100	\$ 18.000	\$ 6.900	62%
TODO RICO DE TODITO	Comestibles Ricos Ltda.	\$ 540	\$ 800	30	\$ 16.200	\$ 24.000	\$ 7.800	48%
TROCIPOLLO HONY BRAN	Comestibles Ricos Ltda.	\$ 280	\$ 400	30	\$ 8.400	\$ 12.000	\$ 3.600	43%
CHOCOLATINA JET. 30 GR.	Cía. Nal. de chocolates	\$ 540	\$ 800	30	\$ 16.200	\$ 24.000	\$ 7.800	48%
CHOCOLATINA No. 1	Cía. Nal. de chocolates	\$ 165	\$ 250	30	\$ 4.950	\$ 7.500	\$ 2.550	52%
JUMBO MANI, UVAS CHEVERES	Cía. Nal. de chocolates	\$ 740	\$ 1.000	30	\$ 22.200	\$ 30.000	\$ 7.800	35%
MANI SALADO MIEL GRANOLA JET	Cía. Nal. de chocolates	\$ 370	\$ 500	30	\$ 11.100	\$ 15.000	\$ 3.900	35%
CER-MASTIC, WAFERJ. METR. REC A	Disango	\$ 275	\$ 400	30	\$ 8.250	\$ 12.000	\$ 3.750	45%
HALLS PEPA SPARKIES LINEA	Disango	\$ 55	\$ 100	300	\$ 16.500	\$ 30.000	\$ 13.500	82%
DONAS	Donascol Ltda.	\$ 400	\$ 600	30	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 6.000	50%
AGUA PET 500	Gaseosas Lux	\$ 640	\$ 800	30	\$ 19.200	\$ 24.000	\$ 4.800	25%
GASEOSA 250	Gaseosas Lux	\$ 400	\$ 500	130	\$ 52.000	\$ 65.000	\$ 13.000	25%
GASEOSA 350	Gaseosas Lux	\$ 570	\$ 700	130	\$ 74.100	\$ 91.000	\$ 16.900	23%
GASEOSA PET 600	Gaseosas Lux	\$ 1.030	\$ 1.200	130	\$ 133.900	\$ 156.000	\$ 22.100	17%
JUGO HIT BOTELLA	Gaseosas Lux	\$ 375	\$ 600	100	\$ 37.500	\$ 60.000	\$ 22.500	60%

Fecha del estudio Abril de 2005. Fuente: Los autores

TABLA 40 B: Materias primas venta al detal de dulces, golosinas y pasa bocas.

ARTÍCULO	Proveedor	Precio Costo	Precio Venta	Unidades	Valor Inversión	Valor Venta	Utilidad	Porcentaje Utilidad
AREPAS DE HUEVO	Independiente	\$ 500	\$ 700	30	\$ 15.000	\$ 21.000	\$ 6.000	40%
EMPANADAS	Independiente	\$ 370	\$ 500	300	\$ 111.000	\$ 150.000	\$ 39.000	35%
PANZEROTTI	Independiente	\$ 700	\$ 900	30	\$ 21.000	\$ 27.000	\$ 6.000	29%
BRAUNIS AREQUIPE	Mama-ía	\$ 1.045	\$ 1.300	20	\$ 20.900	\$ 26.000	\$ 5.100	24%
BRAUNIS AZUCAR CHOCO ALFAJOR	Mama-ía	\$ 730	\$ 1.000	20	\$ 14.600	\$ 20.000	\$ 5.400	37%
CHOCORRAMO	Productos Ramo	\$ 365	\$ 500	60	\$ 21.900	\$ 30.000	\$ 8.100	37%
GALA, GANSITO	Productos Ramo	\$ 285	\$ 400	30	\$ 8.550	\$ 12.000	\$ 3.450	40%
MAIZITOS TOSTACOS	Productos Ramo	\$ 160	\$ 250	60	\$ 9.600	\$ 15.000	\$ 5.400	56%
DULCES AMERICANO TIPO 1	Saenz Ltda.	\$ 130	\$ 300	200	\$ 26.000	\$ 60.000	\$ 34.000	131%
DULCES AMERICANO TIPO 2	Saenz Ltda.	\$ 400	\$ 600	100	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 20.000	50%
CONO SEN,CHICO, CROQUITO	Meals de Colombia	\$ 715	\$ 1.000	30	\$ 21.450	\$ 30.000	\$ 8.550	40%
HELADOS CASEROS	Meals de Colombia	\$ 515	\$ 600	30	\$ 15.450	\$ 18.000	\$ 2.550	17%
PALETA ECONOMICA	Meals de Colombia	\$ 165	\$ 200	100	\$ 16.500	\$ 20.000	\$ 3.500	21%
SUPER BOLI Y CREMY	Meals de Colombia	\$ 165	\$ 300	100	\$ 16.500	\$ 30.000	\$ 13.500	82%

Fecha del estudio Abril de 2005. Fuente: Los autores

TABLA 41: Proveedores de: frutas y verduras.

1	Proveedor: Cicolfrutas	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit : 830 068 762-8	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Calle 22 # 129-41	Teléfono: 2245242 2919554
2	Proveedor: Frutas y Verduras Mercado Pérez	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit.: 17.05.6000	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Calle 62 A # 74-40	Teléfonos: 2231397 2244894
3	Proveedor: Alberto Cabezas	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit.: 19.314.599	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Tranv. 73 No. 88-47	Teléfono: 223 79 69 fax 4380112

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 42: Proveedores de: Bebidas y lácteos.

1	Proveedor: Alquería	Tiempo de entrega: 3 días
	Nit: 860 004 922-4	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Cajicá Km. 5 Vía Tabio	Teléfono: 4183599
2	Proveedor: Productos Lácteos Santo Domingo	Tiempo de entrega: 3 días
	Nit o Cedula: 830018198-1	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Calle 165 No.44-32	Teléfono: 6702355 Fax 6702475/6792747
3	Proveedor: Super Suizo	Fecha de entrega: 2 días
	Nit. 41.651.300	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Tras 63 # 84-47	Teléfono: 4382032
4	Proveedor: Gaseosas Lux S.A.	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 860.001.697-8	Teléfono: 2613677 2613411
	Dirección: Av. Las Américas No. 53-09	Forma de pago: 30 días fecha factura

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 43: Proveedores de: Postres, helados y panadería

1	Proveedor: Pure donuts	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit : 74.797.124	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: calle 73 No. 101-20	Teléfono : 2278514
2	Proveedor: Octavio Hernández	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit o Cedula: 4.243.524	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Diag 84 No. 73-58	Teléfono: 251 29 16
3	Proveedor: Carlos Bobadilla	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 17.171.323	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Carera 70 a # 75 b -47	Teléfono 2526227
4	Proveedor: Mat – Donuts	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 41.717.684-5	Teléfono: 5437027
	Dirección: Calle 67 No. 105-82	Forma de pago: 15 días fecha factura
5	Proveedor: Productos Ramo S.A.	Tiempo de entrega: 7 días
	Nit. 860.003.831-8	Teléfono 3112207
	Dirección: Cra. 28 No. 68-50	Forma de pago: 30 días fecha factura
6	Proveedor: Meals de Colombia S.A.	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 860.008.448-2	Teléfono: 3351835
	Dirección: Cra. 42 No. 15-61	Forma de pago: 30 días fecha factura
7	Proveedor: Productos Mama –ía	Tiempo de entrega: 7 días
	Nit. 860.514.918-2	Teléfono: 3114318
	Dirección: Cra. 53ª No. 81-56	Forma de pago: 30 días fecha factura
8	Proveedor: Carlos A. Bobadilla	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 17.171.323	Teléfono: 2526227
	Dirección: Cra. 71 C No. 75 B - 47	Forma de pago: 30 días fecha factura

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 44: Proveedores de: supermercado (abarrotes y granos) y dulcería.

1	Proveedor: Macro de Colombia S.A.	Tiempo de entrega: de acuerdo con la programación
	Nit 800.196.314-0	Forma de pago: Contado
	Dirección: Carrera 39 No. 193-63	Teléfono: 7243355
2	Proveedor: Invercárdenas S.A. (Surtimax)	Tiempo de entrega: de acuerdo con la programación
	Nit. 800.174.369-0	Forma de pago: Contado
	Dirección: Calle 140 No. 93-10	Teléfono: 4381116
3	Proveedor: Conservas del Casino	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 830 053-180-6	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Avenida Boyacá # 37-95	Teléfono
4	Proveedor: Dysango y Cia. Ltda.	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 830.008.322-4	Teléfono: 6850232 6855857
	Dirección: Calle 140A. No. 102A-10	Forma de pago: 30 días fecha factura
5	Proveedor: Yolanda Saenz (Dulces Americanos)	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit. 51.632.368	Teléfono: 4303561 4912413
	Dirección: Calle 64 J No. 78-12	Forma de pago: 30 días fecha factura

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 45: Proveedores de: embutidos y precocidos.

1	Proveedor: Colombiana de Arepas y Alimentos Coarali.	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit o Cedula: 19 379 628-1	Teléfono: 4131850 - 2987458
	Dirección: transversal124 # 26-02	Forma de pago: 30 días fecha factura
2	Proveedor: Suizo S.A.	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit : 860 029 286-6	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Calle 22 # 129-41	Teléfono: 4114477/4122007FAX
3	Proveedor: Productora de Alimentos Freskpan Ltda.	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit. 830 046 405-9	Teléfono: 3114769 fax 6311431
	Dirección: Cra 69 a No.65-70	Forma de pago: 30 días fecha factura

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 46: Proveedores de: carnes y pescados.

1	Proveedor: Carlos Bocachica	Tiempo de entrega: 1 día
	Cédula: 79.050.603	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Cra 73No. 88-15	Teléfono: 4826053 4373612
2	Proveedor: Gamar	Tiempo de entrega: 1 día
	Nit o Cedula: 860 535 016-4	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Carrera 73 a No 77a-24	Teléfono: <u>fax 4365924</u>

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 47: Proveedores de: Pasabocas, galletas y chocolates.

1	Proveedor : Bombolandia Ltda.	Tiempo de entrega: 3 días
	Nit. 800 167 510-4	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Calle 90A No. 82-95	Teléfono : 4362399 - Fax 2248613
2	Proveedor: Compañía nacional de Chocolates	Tiempo de entrega: 3 días
	Nit. 811 036 030-9	Forma de pago: 30 días fecha factura
	Dirección: Calle 79 No. 45-45	Teléfono 3430005 4200011
3	Comestibles Ricos Ltda.	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit. 860.020.308-9	Teléfonos: 5480230 2670410
	Dirección: Cra. 116 No. 23-09	Forma de pago: 30 días fecha factura
4	Proveedor: Comercializadora Nacional Sas Ltda.	Tiempo de entrega: 3 días
	Nit. 830.040.709-5	Teléfono: 7808016 Ext. 358
	Dirección: Cra.70C No. 59-01 Sur	Forma de pago: 30 días fecha factura

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 48: Proveedores de: productos avícolas.

1	Proveedor: Santa Rita	Tiempo de entrega: 2 días
	Nit o Cedula: 800 135 666-7	Forma de pago: 15 días fecha factura
	Dirección: Cra 69 No. 62-47	Teléfono: 4303184 - 4303214- 6160666 C 883

Fecha del estudio Abril de 2004. Fuente: Los autores

TABLA 49: Costos Totales por semana, mes y año. Materia prima sopa de verduras.

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Arbeja verde	Libras	35	\$ 96.250	154	\$ 423.500	1400	\$ 3.850.000
Habichuela.	Libras	25	\$ 25.000	110	\$ 110.000	1000	\$ 1.000.000
Zanahoria.	Libras	25	\$ 12.500	110	\$ 55.000	1000	\$ 500.000
Espinaca.	Libras	15	\$ 12.000	66	\$ 52.800	600	\$ 480.000
Fríjol verde.	Libras	15	\$ 27.000	66	\$ 118.800	600	\$ 1.080.000
Habas.	Libras	15	\$ 27.000	66	\$ 118.800	600	\$ 1.080.000
Auyama.	Libras	35	\$ 17.500	154	\$ 77.000	1400	\$ 700.000
Papa pastusa.	Libras	200	\$ 100.000	880	\$ 440.000	8000	\$ 4.000.000
Papa criolla.	Libras	100	\$ 60.000	440	\$ 264.000	4000	\$ 2.400.000
Sal.	Libras	3,75	\$ 2.250	16,5	\$ 9.900	150	\$ 90.000
Apio.	Libras	10	\$ 6.000	44	\$ 26.400	400	\$ 240.000
Cilantro.	Libras	5	\$ 7.000	22	\$ 30.800	200	\$ 280.000
Cebolla larga.	Libras	5	\$ 3.000	22	\$ 13.200	200	\$ 120.000
Hueso carnudo	Libras	30	\$ 69.000	132	\$ 303.600	1200	\$ 2.760.000
T O T A L E S			\$ 464.500		\$2.043.800		\$ 18.580.000

TABLA 50: Costos Totales por semana, mes y año. Materia prima arroz blanco

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Arroz	Libras	150	\$ 120.000	660	\$ 528.000	6000	\$ 4.800.000
Cebolla cabezona	Libras	10	\$ 7.000	44	\$ 30.800	400	\$ 280.000
Cebolla larga.	Libras	10	\$ 6.000	44	\$ 26.400	400	\$ 240.000
Ajo.	Cabeza	15	\$ 3.000	66	\$ 13.200	600	\$ 120.000
Aceite.	Litros	15	\$ 58.500	66	\$ 257.400	600	\$ 2.340.000
Sal	Libras	6,25	\$ 3.750	27,5	\$ 16.500	250	\$ 150.000
Margarina	Libras	5	\$ 18.000	22	\$ 79.200	200	\$ 720.000
T O T A L E S			\$ 216.250		\$ 951.500		\$ 8.650.000

TABLA 51: Costos Totales por semana, mes y año. Pollo al horno

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Perniles 100 gr.	Unidad	1500	\$ 1.350.000	6600	\$5.940.000	60000	\$ 54.000.000
Cebolla cabezona.	Libras	25	\$ 17.500	110	\$ 77.000	1000	\$ 700.000
Cebolla larga.	Libras	15	\$ 9.000	66	\$ 39.600	600	\$ 360.000
Ajo.	Cabezas	15	\$ 3.000	66	\$ 13.200	600	\$ 120.000
Apio.	Libras	10	\$ 6.000	44	\$ 26.400	400	\$ 240.000
Tomillo y laurel	Atados	15	\$ 15.000	66	\$ 66.000	600	\$ 600.000
Mostaza.	Litros	2,5	\$ 5.425	11	\$ 23.870	100	\$ 217.000
Sal.	Libra	3	\$ 1.800	13,2	\$ 7.920	120	\$ 72.000
Aceite.	Litro	5	\$ 19.500	22	\$ 85.800	200	\$ 780.000
TOTALES			\$ 1.427.225		\$6.279.790		\$ 57.089.000

TABLA 52: Costos Totales por semana, mes y año. Puré de papa

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Papa pastusa.	Libras	300	\$ 150.000	1320	\$ 660.000	12000	\$ 6.000.000
Crema de leche.	Libras	10	\$ 28.000	44	\$ 123.200	400	\$ 1.120.000
Leche.	Litros	30	\$ 33.000	132	\$ 145.200	1200	\$ 1.320.000
Sal.	Libras	2,5	\$ 1.500	11	\$ 6.600	100	\$ 60.000
Mantequilla	Libras	10	\$ 32.000	44	\$ 140.800	400	\$ 1.280.000
TOTALES			\$ 244.500		\$1.075.800		\$ 9.780.000

TABLA 53: Costos Totales por semana, mes y año. Lentejas

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Lenteja.	Libras	75	\$ 82.500	330	\$ 363.000	3000	\$ 3.300.000
Cebolla cabezona.	Libras	25	\$ 17.500	110	\$ 77.000	1000	\$ 700.000
Cebolla larga.	Libras	25	\$ 27.500	110	\$ 121.000	1000	\$ 1.100.000
Mantequilla.	Libra	2,5	\$ 8.000	11	\$ 35.200	100	\$ 320.000
Crema de leche.	Libra	5	\$ 14.000	22	\$ 61.600	200	\$ 560.000
Sal.	Libras	2	\$ 1.200	8,8	\$ 5.280	80	\$ 48.000
TOTALES			\$ 150.700		\$ 663.080		\$ 6.028.000

TABLA 54: Costos Totales por semana, mes y año. Ensalada de verduras crudas

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Lechuga.	Libras	75	\$ 67.500	330	\$ 297.000	3000	\$ 2.700.000
Espinaca.	Libras	50	\$ 45.000	220	\$ 198.000	2000	\$ 1.800.000
Zanahoria.	Libras	25	\$ 22.500	110	\$ 99.000	1000	\$ 900.000
Vinagre.	Litro	2,5	\$ 3.625	11	\$ 15.950	100	\$ 145.000
Mostaza.	Litro	0,05	\$ 109	0,22	\$ 477	2	\$ 4.340
Sal.	Libras	1,5	\$ 900	6,6	\$ 3.960	60	\$ 36.000
Perejil.	Libras	1	\$ 1.000	4,4	\$ 4.400	40	\$ 40.000
Tomillo y laurel.	Atados	5	\$ 5.000	22	\$ 22.000	200	\$ 200.000
T O T A L E S			\$ 145.634		\$ 640.787		\$ 5.825.340

TABLA 55: Costos Totales por semana, mes y año. Postre

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Maracuyá.	Libras	50	\$ 80.000	220	\$ 352.000	2000	\$ 3.200.000
Crema de leche.	Libras	10	\$ 28.000	44	\$ 123.200	400	\$ 1.120.000
Azúcar.	Libras	50	\$ 40.000	220	\$ 176.000	2000	\$ 1.600.000
Leche.	Litros	50	\$ 55.000	220	\$ 242.000	2000	\$ 2.200.000
Gelatina sin sabor.	Libras	0,5	\$ 9.000	2,2	\$ 39.600	20	\$ 360.000
Leche condens.	Litro	2	\$ 11.000	8,8	\$ 48.400	80	\$ 440.000
T O T A L E S			\$ 223.000		\$ 981.200		\$ 8.920.000

TABLA 56: Costos Totales por semana, mes y año. Jugo

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Pulpa.	Kilos	75	\$ 217.500	330	\$ 957.000	3000	\$ 8.700.000
Azúcar.	Libras	50	\$ 40.000	220	\$ 176.000	2000	\$ 1.600.000
T O T A L E S			\$ 257.500		\$1.133.000		\$ 10.300.000

TABLA 57: Costos Totales por semana, mes y año. Hamburguesas

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Pan para hamburguesas	Unidad	200	\$ 30.000	880	\$ 132.000	8000	\$ 1.200.000
Hamburguesas	Unidad	200	\$ 156.000	880	\$ 686.400	8000	\$ 6.240.000
Queso doble crema	Libras	10	\$ 35.000	44	\$ 154.000	400	\$ 1.400.000
Tomate Milano	Libras	10	\$ 12.000	44	\$ 52.800	400	\$ 480.000
Lechuga	Unidad	5	\$ 4.500	22	\$ 19.800	200	\$ 180.000
Salsa de tomate	Litro	2	\$ 5.200	8,8	\$ 22.880	80	\$ 208.000
Mostaza	Litro	2	\$ 4.340	8,8	\$ 19.096	80	\$ 173.600
Salsa de piña	Litro	2	\$ 5.560	8,8	\$ 24.464	80	\$ 222.400
Porta hamburguesa	Unidad	200	\$ 8.200	880	\$ 36.080	8000	\$ 328.000
Servilleta	Unidad	200	\$ 2.400	880	\$ 10.560	8000	\$ 96.000
TOTALES			\$ 263.200		\$1.158.080		\$ 10.528.000

TABLA 58: Costos Totales por semana, mes y año. Salchipapas

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Papa a la francesa precocida	Kilo	15	\$ 56.250	66	\$ 247.500	600	\$ 2.250.000
Salchicha americanita	Unidad	150	\$ 61.875	660	\$ 272.250	6000	\$ 2.475.000
Sal	Libras	0,2	\$ 120	0,88	\$ 528	8	\$ 4.800
Salsa de tomate	Litro	0,75	\$ 1.950	3,3	\$ 8.580	30	\$ 78.000
Aceite	Litros	10	\$ 39.000	44	\$ 171.600	400	\$ 1.560.000
Bolsa parafinada	Unidad	150	\$ 3.750	660	\$ 16.500	6000	\$ 150.000
Servilleta	Unidad	150	\$ 1.800	660	\$ 7.920	6000	\$ 72.000
TOTALES			\$ 164.745		\$ 724.878		\$ 6.589.800

TABLA 59: Costos Totales por semana, mes y año. Emparedado de jamón y queso

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Pan blandito	Unidad	500	\$ 100.000	2200	\$ 440.000	20000	\$ 4.000.000
Jamón de cerdo	Kilo	10	\$ 149.000	44	\$ 655.600	400	\$ 5.960.000
Mortadela	Kilo	8,75	\$ 96.250	38,5	\$ 423.500	350	\$ 3.850.000
Queso doble crema	Libra	25	\$ 87.500	110	\$ 385.000	1000	\$ 3.500.000
Papel vinypel	Rollo	0,25	\$ 6.250	1,1	\$ 27.500	10	\$ 250.000
TOTALES			\$ 439.000		\$1.931.600		\$ 17.560.000

TABLA 60: Costos Totales por semana, mes y año. Emparedado de pollo

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Pan blandito	Unidad	150	\$ 30.000	660	\$ 132.000	6000	\$ 1.200.000
Pechuga	Libras	30	\$ 84.000	132	\$ 369.600	1200	\$ 3.360.000
Cebolla cabezona	Libras	2,5	\$ 1.750	11	\$ 7.700	100	\$ 70.000
Lechuga	Unidad	5	\$ 4.500	22	\$ 19.800	200	\$ 180.000
Mayonesa	Litro	1,25	\$ 5.250	5,5	\$ 23.100	50	\$ 210.000
Mostaza.	Litro	1,25	\$ 2.713	5,5	\$ 11.935	50	\$ 108.500
Apio	Libra	1,25	\$ 750	5,5	\$ 3.300	50	\$ 30.000
Perejil	Libras	1	\$ 1.000	4,4	\$ 4.400	40	\$ 40.000
Sal	Libras	0,05	\$ 30	0,22	\$ 132	2	\$ 1.200
Papel vinypel	Rollo	0,1	\$ 2.500	0,44	\$ 11.000	4	\$ 100.000
TOTALES			\$ 132.493		\$ 582.967		\$ 5.299.700

TABLA 61: Costos Totales por semana, mes y año. Perros calientes

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Panes (maxilunch)	Unidad	150	\$ 23.250	660	\$ 102.300	6000	\$ 930.000
Salchicha maxilunch	Unidad	150	\$ 67.500	660	\$ 297.000	6000	\$ 2.700.000
Miga, papa frita	Kilo	1,25	\$ 15.000	5,5	\$ 66.000	50	\$ 600.000
Salsa de tomate	Litro	1,25	\$ 3.250	5,5	\$ 14.300	50	\$ 130.000
Mostaza.	Litro	1,25	\$ 2.713	5,5	\$ 11.935	50	\$ 108.500
Porta perro	Unidad	150	\$ 4.050	660	\$ 17.820	6000	\$ 162.000
TOTALES			\$ 115.763		\$ 509.355		\$ 4.630.500

TABLA 62: Costos Totales por semana, mes y año. Mango biche

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Mango biche	Unidad	25	\$ 20.000	110	\$ 88.000	1000	\$ 800.000
Miel	Gramos	50	\$ 600	220	\$ 2.640	2000	\$ 24.000
Limón	Libras	10	\$ 10.000	44	\$ 44.000	400	\$ 400.000
Sal	Libras	0,05	\$ 30	0,22	\$ 132	2	\$ 1.200
Salsa de mora	Gramos	1250	\$ 15.000	5500	\$ 66.000	50000	\$ 600.000
Lechera	Litro	2,5	\$ 13.750	11	\$ 60.500	100	\$ 550.000
Pimienta	Gramos	50	\$ 250	220	\$ 1.100	2000	\$ 10.000
Vinagre	Litro	0,5	\$ 1.276	2,2	\$ 5.614	20	\$ 51.040
Taza de icopor	Unidad	150	\$ 15.000	660	\$ 66.000	6000	\$ 600.000
TOTALES			\$ 132.493		\$ 582.967		\$ 5.299.700

TABLA 63: Costos Totales por semana, mes y año. Maíz pira

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Maíz pira	Libras	12,5	\$ 15.000	55	\$ 66.000	500	\$ 600.000
Sal	Libras	2	\$ 1.200	8,8	\$ 5.280	80	\$ 48.000
Aceite	Litros	0,15	\$ 585	0,66	\$ 2.574	6	\$ 23.400
Bolsa de papel	unidad	200	\$ 4.000	880	\$ 17.600	8000	\$ 160.000
T O T A L E S			\$ 20.785		\$ 91.454		\$ 831.400

TABLA 64: Costos Totales por semana, mes y año. Arepa con queso

Insumo	Unidad	Cantidad semanal requerida	Precio Total Semanal	Cantidad mensual requerida	Precio Total Mensual	Cantidad anual requerida	Precio Total anual
Arepa precocidas	Unidad	150	\$ 100.500	660	\$ 442.200	6000	\$ 4.020.000
Papel periódico	Unidad	150	\$ 750	660	\$ 3.300	6000	\$ 30.000
T O T A L E S			\$ 101.250		\$ 445.500		\$ 4.050.000

TABLA 65: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos maquinaria y equipos de producción

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Estufa industrial enana a gas	\$ 750	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 0
Estufa industrial a gas con cinco (5) parrillas	\$ 2.500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 0
Horno a gas, con cuatro cámaras para asar.	\$ 1.500	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 0
Freidora en acero inoxidable con dos canastillas. 15 Lts.	\$ 1.850	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 0
Extractor con rotor de 24 pulgadas.	\$ 3.950	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 0
Congelador vertical con dos zonas de almacenamiento	\$ 4.300	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 860	\$ 0
Refrigerador vertical, 4 entrepaños móviles	\$ 2.600	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 0
Básculas de mesa 30 Kg.	\$ 440	\$ 88	\$ 88	\$ 88	\$ 88	\$ 88	\$ 0
Caja registradora modelo tk 1300	\$ 1.850	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 0
Cortador de vegetales industrial eléctrico	\$ 2.750	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 0
Greca 30 tintos	\$ 245	\$ 49	\$ 49	\$ 49	\$ 49	\$ 49	\$ 0
Licuadora industrial	\$ 900	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 0
Planta de ozono (purificador de agua)	\$ 450	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 0
Procesador de alimentos	\$ 2.900	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 0
Abrelatas industrial	\$ 395	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 0
Exprimidor de palanca de aluminio	\$ 36	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 0
Estufa industrial a gas con dos (2) parrillas	\$ 900	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 0
Freidora en acero inoxidable con dos canastillas. 10 Lts.	\$ 720	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 0
Cocina industrial con dos planchas asadoras.	\$ 2.120	\$ 424	\$ 424	\$ 424	\$ 424	\$ 424	\$ 0
Horno microondas con capacidad de 1.9 pies cúbicos.	\$ 300	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 0
Vitrinas calientes para exhibición de alimentos.	\$ 2.640	\$ 528	\$ 528	\$ 528	\$ 528	\$ 528	\$ 0
Congelador/refrigerador horizontal, capacidad de 166 Lts.	\$ 2.630	\$ 526	\$ 526	\$ 526	\$ 526	\$ 526	\$ 0
Refrigerador vertical de 185 x 75 x 30 cm.	\$ 2.360	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 472	\$ 0
Crispetera en acero inoxidable de 42.5 x 46 x 70 cm.	\$ 1.300	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 0
TOTAL	\$ 40.386	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 8.077	\$ 0

TABLA 66: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos muebles y enseres

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Campana extractora de 4.40 x 1.10 x 0.70 mts.	\$ 4.560	\$ 912	\$ 912	\$ 912	\$ 912	\$ 912	\$ 0
Ducto para extractor, lámina galvanizada de 24 (14 mts.)	\$ 1.890	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 0
Mueble en acero inoxidable tipo mesón con puertas. 2 mts.	\$ 1.100	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 0
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo	\$ 1.680	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 0
Repisa en acero inoxidable calibre 18	\$ 740	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 0
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo.	\$ 720	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 0
Repisa en acero inoxidable calibre 18 para anclar a pared.	\$ 540	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 108	\$ 0
Poceta en acero inoxidable calibre 18 de 68 x 60 cm.	\$ 820	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 0
Mueble en acero inoxidable, con dos pocetas equidistantes	\$ 980	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 0
Platero en varilla y tubo de acero inoxi., para 200 unidades.	\$ 1.307	\$ 261	\$ 261	\$ 261	\$ 261	\$ 261	\$ 0
Entrepaños en acero inoxidable calibre 18 de 90 x 60 x 58	\$ 370	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 0
Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles	\$ 1.950	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 0
Estibas elaboradas en madera de pino de 1.50 m. x 50 cm	\$ 320	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 0
Mesa aux. en acero inoxidable calibre 18 con salpicadero	\$ 1.140	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 228	\$ 0
Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con ruedas.	\$ 630	\$ 126	\$ 126	\$ 126	\$ 126	\$ 126	\$ 0
Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18	\$ 720	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 0
Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18.	\$ 1.420	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 0
Cubiertero-bandejero de 4 cajas en acero inoxidable.	\$ 1.292	\$ 258	\$ 258	\$ 258	\$ 258	\$ 258	\$ 0
Mostrador de autoservicio a gas en acero inoxidable de 16	\$ 25.380	\$ 5.076	\$ 5.076	\$ 5.076	\$ 5.076	\$ 5.076	\$ 0
Deslizador de bandejas, de tres hileras de tubo.	\$ 1.780	\$ 356	\$ 356	\$ 356	\$ 356	\$ 356	\$ 0
Repisa de sobremesa con dos entrepaños.	\$ 240	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 0
Baranda reguladora de tráfico en tobo de acero inoxidable.	\$ 1.188	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 238	\$ 0
Armario con puertas corredizas en acero inoxidable.	\$ 1.200	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 0
Bancos madera de 1.10 x 0.30 m. para 3 personas	\$ 8.610	\$ 1.722	\$ 1.722	\$ 1.722	\$ 1.722	\$ 1.722	\$ 0
Mesa de madera de 1.80 x 0.70 m. para 6 personas	\$ 960	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 192	\$ 0
Mesa de comedor plegable de 1.20 x 0.70 m. 4 personas	\$ 6.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 0
Mesa de madera plegable de 2.40x 0.70 m. 8 personas	\$ 6.080	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 0
Mesa de comedor plegable de 0.70 x 0.70 m. 4 personas	\$ 560	\$ 112	\$ 112	\$ 112	\$ 112	\$ 112	\$ 0
Sillas metálicas	\$ 2.346	\$ 469	\$ 469	\$ 469	\$ 469	\$ 469	\$ 0
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo.	\$ 1.680	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 336	\$ 0
Mesón en acero inox. calibre 18, de 1.50 m. con poceta.	\$ 910	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 0
Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles.	\$ 1.950	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 0
Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18.	\$ 570	\$ 114	\$ 114	\$ 114	\$ 114	\$ 114	\$ 0
Mueble en madera de 4 x 2,1 mts con 12 compartimentos	\$ 950	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 0
TOTAL	\$ 82.583	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 16.517	\$ 0

TABLA 67-A: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes).
Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Calentador con 2 jarras	\$ 80	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 0
Discos cortadores grueso, mediano, delgado	\$ 1.100	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 0
Jarras 2 litros.	\$ 240	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 0
Refractarias rectangular postres	\$ 153	\$ 31	\$ 31	\$ 31	\$ 31	\$ 31	\$ 0
Vasos de 8 onzas	\$ 75	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 0
Vasos lisos de 10 onzas	\$ 190	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 0
Vasos plásticos azul traslucido de 6 onzas	\$ 224	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 0
Vasos vidrio de 6 onzas.	\$ 55	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 0
Copa postre	\$ 660	\$ 132	\$ 132	\$ 132	\$ 132	\$ 132	\$ 0
Cuchara dulcera	\$ 1.015	\$ 203	\$ 203	\$ 203	\$ 203	\$ 203	\$ 0
Cucharas soperas	\$ 1.120	\$ 224	\$ 224	\$ 224	\$ 224	\$ 224	\$ 0
Cuchillos mantequilla	\$ 416	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 0
Cuchillos mesa	\$ 1.645	\$ 329	\$ 329	\$ 329	\$ 329	\$ 329	\$ 0
Tenedores de fruta	\$ 910	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 0
Tenedores de mesa	\$ 1.225	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 0
Manteles	\$ 2.028	\$ 406	\$ 406	\$ 406	\$ 406	\$ 406	\$ 0
Servilletas	\$ 4.200	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 0
Bandejas aluminio	\$ 46	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 0
Bandejas blancas postres	\$ 77	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 0
Bandejas plásticas con divisiones para servir alimentos	\$ 8.160	\$ 1.632	\$ 1.632	\$ 1.632	\$ 1.632	\$ 1.632	\$ 0
Bandejas plásticas lisas	\$ 710	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 0
Vaso medidor de aceite refractario 250 ml.	\$ 16	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 0
Calderos hierro fundido	\$ 362	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 72	\$ 0
Canastas metálicas para pan	\$ 1.077	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 0
Tina cuadrada de plástico	\$ 26	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Canecas plásticas	\$ 55	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 0
Canecas plásticas vaivén	\$ 94	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 0
SUBTOTAL (1)	\$ 25.959	\$ 5.192	\$ 5.192	\$ 5.192	\$ 5.192	\$ 5.192	\$ 0

TABLA 67-B: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes).
Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Olla con capacidad de 36 litros	\$ 36	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 0
Olla con capacidad de 34 litros	\$ 33	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 0
Olla con capacidad de 32 litros	\$ 60	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 0
Olla con capacidad de 30 litros	\$ 27	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Olla con capacidad de 28 litros	\$ 24	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Olla con capacidad de 20 litros	\$ 15	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 0
Olla con capacidad de 140 litros	\$ 565	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 0
Olla a presión con capacidad de 10 litros	\$ 152	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 0
Sartén antiadherente con tapa	\$ 49	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 0
Sartén teflón 30 cm.	\$ 39	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 0
Sartén teflón 24 cm.	\$ 34	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 0
Sartén de aluminio 30 cm. profesional	\$ 28	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 0
Papeleras pedal	\$ 43	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 0
Salseras plásticas	\$ 31	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 0
Sartén huevos	\$ 132	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 26	\$ 0
Tijeras cocina	\$ 15	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 0
Rayador en acero inoxidable	\$ 6	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 0
Colador chino metálico 12"	\$ 165	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 0
Colador metálico	\$ 84	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 0
Cucharas para moldear helado	\$ 18	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 0
Saleros de porcelana	\$ 30	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 0
Azucarera con tapa de porcelana	\$ 70	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 0
Cucharas para servir	\$ 49	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 0
Cucharón	\$ 12	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 0
Cuchillo cache negra grande	\$ 96	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 0
Cuchillo de media luna	\$ 27	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Descorchador	\$ 8	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 0
SUBTOTAL (2)	\$ 1.849	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 370	\$ 0

TABLA 67-C: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes).
Activos utensilios de cocina y equipos suplementarios

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Espátulas 1 mango de palo y 1 mango plástico	\$ 7	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 0
Espumadera metálicas con huecos	\$ 45	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 0
Molinillos	\$ 2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pala y cuchillo para ponqué	\$ 52	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 0
Pinzas grandes, medianas, pequeñas	\$ 25	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Rodillo en madera	\$ 10	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 0
Tabla para picar en acrílico 58 cm. x 38 cm.	\$ 137	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 0
Jarros minimugs	\$ 380	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 0
Plato base	\$ 1.320	\$ 264	\$ 264	\$ 264	\$ 264	\$ 264	\$ 0
Plato chocolatero	\$ 620	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 0
Plato pando	\$ 1.060	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 0
Plato té	\$ 940	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 0
Platones plásticos pequeños	\$ 58	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 0
Platones plásticos grandes	\$ 126	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 0
Platos sopa	\$ 980	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 0
Pocillos chocolatero	\$ 700	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 0
Tazas para sopa infantil azul marino	\$ 2.528	\$ 506	\$ 506	\$ 506	\$ 506	\$ 506	\$ 0
Tazas para consomé sin asas	\$ 410	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 0
Cortador de mango manual.	\$ 550	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 0
Olla a presión con capacidad de 10 litros.	\$ 152	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 0
Ollas con capacidad de 20 litros	\$ 30	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 0
Tinas cuadradas de plástico	\$ 26	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Tabla para picar en acrílico 58 cm. x 38 cm.	\$ 92	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 0
Cuchillo cache negra grande	\$ 24	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 0
Colador metálico	\$ 84	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 0
Espátulas	\$ 18	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 0
TOTAL	\$ 38.182	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 7.636	\$ 0

TABLA 68: Gastos por depreciación (miles de pesos, términos constantes). Activos Administración.

Detalle de Inversiones	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Escritorio en madera con lateral y archivo	\$ 1.185	\$ 237	\$ 237	\$ 237	\$ 237	\$ 237	\$ 0
Silla ergonómica tipo secretarial	\$ 435	\$ 87	\$ 87	\$ 87	\$ 87	\$ 87	\$ 0
Archivo vertical con tres secciones	\$ 1.350	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 0
Biblioteca en madera	\$ 910	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 182	\$ 0
Computador Pentium IV 2.6 Ghz, D.D. 80GB, monitor LCD.	\$ 5.850	\$ 1.170	\$ 1.170	\$ 1.170	\$ 1.170	\$ 1.170	\$ 0
Licencia Windows XP Profesional	\$ 1.350	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 0
Licencia Office 2003	\$ 1.950	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 0
Impresora HP DeskJet 840C	\$ 225	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 0
Escritorio secretarial en madera con cajón y archivador.	\$ 395	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 79	\$ 0
Silla secretarial giratoria tapizada en paño.	\$ 145	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 0
Mesa auxiliar para computador e impresora.	\$ 265	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 0
TOTAL	\$ 14.060	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 2.812	\$ 0

TABLA 69: Tasa de distribución para costos fijos y variables de los costos de producción.

COSTOS	TOTAL	RESTAURANTE			TIENDA ESCOLAR DETAL			TIENDA ESCOLAR ALIMENTOS		
		Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables	Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables	Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables
Costos de producción										
Mano de obra directa	\$ 3.324.860	75%		\$ 188,91	20%		\$ 10,42	5%		\$ 2,34
Mano de obra indirecta	\$ 1.079.875	75%	\$ 809.906		20%	\$ 215.975		5%	\$ 53.994	
Materiales directos	\$ 2.086	100%		\$ 2.086,21	100%		\$ 390	100%		\$ 747
Materiales indirectos	\$ 2.544.555	85%		\$ 163,85	12%		\$ 4,79	3%		\$ 1,07
Depreciación	\$ 2.685.863	88%	\$ 2.363.560		10%	\$ 268.586		2%	\$ 53.717	
Servicios producción	\$ 550.882	85%		\$ 35,47	12%		\$ 1,04	3%		\$ 0,23
Energía	\$ 133.197	85%	\$ 113.217		12%	\$ 15.984		3%	\$ 3.996	
Aseo	\$ 300.000	85%	\$ 255.000		12%	\$ 36.000		3%	\$ 9.000	
Arrendamiento	\$ 1.200.000	85%	\$ 1.020.000		12%	\$ 144.000		3%	\$ 36.000	
Mantenimiento de equipos	\$ 50.000	85%	\$ 42.500		12%	\$ 6.000		3%	\$ 1.500	
Mantenimiento de instalaciones	\$ 100.000	85%	\$ 85.000		12%	\$ 12.000		3%	\$ 3.000	
TOTAL	\$ 11.971.319		\$ 4.689.183	\$ 2.474		\$ 698.545	\$ 406,32		\$ 161.207	\$ 751,06

TABLA 70: Tasa de distribución para costos fijos y variables de los gastos de administración y ventas.

COSTOS	TOTAL	RESTAURANTE			TIENDA ESCOLAR DETAL			TIENDA ESCOLAR ALIMENTOS		
		Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables	Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables	Tasa de distribución	Costos Fijos	Costos Variables
Gastos de administración y ventas										
Sueldos y prestaciones	\$ 2.433.854	75%	\$ 1.825.391		20%	\$ 486.771		5%	\$ 121.693	
Energía Eléctrica	\$ 27.558	75%	\$ 20.669		20%	\$ 5.512		5%	\$ 1.378	
Agua Potable	\$ 24.394	75%	\$ 18.295		20%	\$ 4.879		5%	\$ 1.220	
Alcantarillado sanitario y pluvial	\$ 15.441	75%	\$ 11.581		20%	\$ 3.088		5%	\$ 772	
Aseo	\$ 30.000	75%	\$ 22.500		20%	\$ 6.000		5%	\$ 1.500	
Gas	\$ 27.204	75%	\$ 20.403		20%	\$ 5.441		5%	\$ 1.360	
Arrendamiento	\$ 400.000	75%	\$ 300.000		20%	\$ 80.000		5%	\$ 20.000	
Teléfono	\$ 120.000	75%	\$ 90.000		20%	\$ 24.000		5%	\$ 6.000	
Mantenimiento de equipos	\$ 25.000	75%	\$ 18.750		20%	\$ 5.000		5%	\$ 1.250	
Mantenimiento de instalaciones	\$ 50.000	75%	\$ 37.500		20%	\$ 10.000		5%	\$ 2.500	
Útiles y papelería	\$ 50.000	75%	\$ 37.500		20%	\$ 10.000		5%	\$ 2.500	
Depreciación	\$ 234.333	75%	\$ 175.750		20%	\$ 46.867		5%	\$ 11.717	
TOTAL			\$ 2.578.338			\$ 687.557	0		\$ 171.889	0

TABLA 71: Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Estufa industrial enana a gas de 69 x 69 x 49 cm. con dos (2) parrillas	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Estufa industrial a gas con cinco (5) parrillas	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Horno a gas, con cuatro cámaras para asar a temperaturas 250 °C. a 550 °C	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Freidora de acero inoxidable de 46 x 53 x 108 cm. con dos canastillas con capacidad para 15 litro de aceite.	1	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
Campana extractora de 4.40 x 1.10 x 0.70 mts., en lámina de acero inoxidable	1	\$ 4.560.000	\$ 4.560.000
Ducto para extractor, fabricado en lámina galvanizada de 24 pulgadas (14 metros)	1	\$ 1.890.000	\$ 1.890.000
Extractor con rotor de 24 pulgadas, motor trifásico de 4.0 H.P. extracción de 8200 pies	1	\$ 3.950.000	\$ 3.950.000
TOTAL			\$ 17.000.000

TABLA 72: Inversión en maquinaria y equipos, cocina caliente (Tienda Escolar)

Detalle de Inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Estufa industrial a gas con dos (2) parrillas, cada una contiene un quemador de 14 cm.	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Freidora, mueble en acero inoxidable de 50 x 44 x 108 cm. con dos canastillas, un tanque y puerta en acero inoxidable. Capacidad de 10 litro de aceite y 30 libras frituras por hora.	1	\$ 720.000	\$ 720.000
Cocina industrial con dos planchas asadoras de 50 x 80 cm., mueble en acero inoxidable de 108 x 44 x 87 cm., quemadores de flauta.	1	\$ 2.120.000	\$ 2.120.000
Horno microondas con capacidad de 1.9 pies cúbicos con potencia de salida de 1100 w. y potencia de consumo de 1600 w. Con 10 niveles de potencia y funciones de cocción.	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Vitrinas calientes para exhibición de alimentos, eléctricas de 110 V., mueble en acero inoxidable. Control automático de temperatura y dos parrillas de exhibición.	3	\$ 880.000	\$ 2.640.000
TOTAL			\$ 6.680.000

TABLA 73: Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mueble en acero inoxidable tipo mesón con puertas correderas de 2 m. de largo por 65 x 90 cm.	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 2.50 x 0.60 x 0.90 m.	1	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000
Repisa en acero inoxidable calibre 18 con servicio por ambos lados de 2.56 x 0.40 m.	1	\$ 740.000	\$ 740.000
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 1.20 x 0.60 x 0.90 m.	1	\$ 720.000	\$ 720.000
Repisa en acero inoxidable calibre 18 con soportes para anclar a la pared de 1.80 x 0.30 m.	1	\$ 540.000	\$ 540.000
TOTAL			\$ 4.780.000

TABLA 74: Inversión en maquinaria y equipos, cocina fría (Tienda Escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mesa en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo y puntas en aluminio de 2.50 x 0.60 x 0.90 m.	1	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000
TOTAL			\$ 1.680.000

TABLA 75: Inv. en maquinaria y equipos, lavado de vajillas y hortalizas (Rest)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Poceta en acero inoxidable calibre 18 de 68 x 60 cm. y profundidad de 30 cm.	1	\$ 820.000	\$ 820.000
Mueble en acero inoxidable tipo mesón calibre 18 con dos pocetas equidistantes de 50 x 50 cm. y profundidad de 30 cm.	1	\$ 980.000	\$ 980.000
Platero en varilla y tubo de acero inoxidable, capacidad para 200 unidades con drenaje inferior	1	\$ 1.307.000	\$ 1.307.000
Entrepaños en acero inoxidable calibre 18 de 90 x 60 x 58 cm	1	\$ 370.000	\$ 370.000
TOTAL			\$ 3.477.000

TABLA 76: Inversión en maquinaria y equipos área de lavado. (Tienda Escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mesón en acero inoxidable calibre 18, de 1.50 m. de largo por 60 cm. de ancho y una altura de 90 cm. Una poceta lateral de 40 x 40 cm. con una profundidad de 20 cm., con una llave mezcladora alta.	1	\$ 910.000	\$ 910.000
T O T A L			\$ 910.000

TABLA 77: Inversión en maquinaria y equipos, zona de refrigeración (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Congelador vertical de 190 x 130 x 75 cm., con dos zonas de almacenamiento independientes, con puertas de cierre hermético, congelación hasta 18 °C	1	\$ 4.300.000	\$ 4.300.000
Refrigerador vertical de 190 x 65 x 60 cm., con puerta de cierre hermético, 4 entrepaños móviles en rejilla, operación de refrigeración de 1 a 5 °C.	1	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
T O T A L			\$ 6.900.000

TABLA 78: Inversión en maquinaria y equipos, zona refrigeración (Tienda escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Congelador / refrigerador horizontal recto de puerta dura, con capacidad de 166 litros. Refrigeración de 0 °C / -8 °C. Congelación de -18 °C / -22 °C.	1	\$ 2.630.000	\$ 2.630.000
Refrigerador vertical de 185 x 75 x 30 cm. Con puerta de vidrio abatible. Botellero con cuerpo de lámina galvanizada con cuatro parrillas removibles.	1	\$ 2.360.000	\$ 2.360.000
T O T A L			\$ 4.990.000

TABLA 79: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles de almacenamiento de 1.85 m. de altura por 92 cm de ancho y 46 cm de profundidad	10	\$ 195.000	\$ 1.950.000
Estivas elaboradas en madera de pino de 1.50 m. x 50 cm y una altura de 15 cm	4	\$ 80.000	\$ 320.000
T O T A L			\$ 2.270.000

TABLA 80: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Tienda Escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Estantería en plástico de alta resistencia con 5 niveles de almacenamiento de 1.85 m. de altura por 92 cm de ancho y 46 cm de profundidad	10	\$ 195.000	\$ 1.950.000
T O T A L			\$ 1.950.000

TABLA 81: Inversión en maquinaria y equipos, área de servicio. (Tienda escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo, puntas en aluminio de 1 m. por 0.6 m. por 0.9 m. con ruedas de freno.	1	\$ 570.000	\$ 570.000
Crispetera en acero inoxidable de 42.5 x 46 x 70 cm. Con potencia de 600 Wh. Y 110 V.	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Cortador de mango manual. Cuchillas en acero inoxidable. Fabricado en resina de alta resistencia. De 40 x 8 x 26 cm.	1	\$ 550.000	\$ 550.000
T O T A L			\$ 2.420.000

TABLA 82: Inversión en maquinaria y equipos, almacenamiento (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con salpicadero, de 1 m. de largo, con puertas correderas y entrepaños a 40 cm. de altura	2	\$ 570.000	\$ 1.140.000
Mesa auxiliar en acero inoxidable calibre 18 con soportes en tubo, puntas en aluminio de 1 m. por 0.6 m. por 0.9 m. con ruedas de freno.	1	\$ 630.000	\$ 630.000
Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18 de 2.30 m. x 50 cm. y altura de 90 cm. con soportes en tubo de acero.	1	\$ 720.000	\$ 720.000
Mesa de servicio en acero inoxidable calibre 18 de 1.50 x 0.50 x 0.90 m. Puertas correderas y entrepaños a 32 cm. de altura	1	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000
Cubiertero-bandejero de 4 cajas en lámina de acero inoxidable, de 0.65 x 0.75 x 0.86 m.	2	\$ 646.000	\$ 1.292.000
Mostrador de autoservicio a gas en lámina de acero inoxidable de 16 pulgadas, montado sobre estructura de ángulo de hierro con secciones para alimentos calientes (baño María) y al clima. Con quemadores.	2	\$ 12.690.000	\$ 25.380.000
Deslizador de bandejas, formado por tres hileras de tubo de acero inoxidable a todo lo largo del autoservicio.	2	\$ 890.000	\$ 1.780.000
Repisa de sobremesa con dos entrepaños fabricados en lámina de acero inoxidable de 25 cm. de ancho.	1	\$ 240.000	\$ 240.000
Baranda reguladora de tráfico en tubo de acero inoxidable con una longitud de 2.20 m.	2	\$ 594.000	\$ 1.188.000
Armario con puertas corredizas en lámina de acero inoxidable calibre 16 con entrepaños y laterales fabricados en lámina de acero inoxidable calibre 18.	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 34.990.000

TABLA 83: Inversión en muebles y enseres (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Bancos madera de 1.10 x 0.30 m. con capacidad para 3 personas	123	\$ 70.000	\$ 8.610.000
Mesa de madera de 1.80 x 0.70 m. con capacidad para 6 personas	6	\$ 160.000	\$ 960.000
Mesa de comedor plegable de 1.20 x 0.70 m. para 4 personas	30	\$ 200.000	\$ 6.000.000
Mesa de madera plegable de 2.40 x 0.70 m. para 8 personas	16	\$ 380.000	\$ 6.080.000
Mesa de comedor plegable de 0.70 x 0.70 m. para 4 personas	4	\$ 140.000	\$ 560.000
Sillas metálicas	17	\$ 138.000	\$ 2.346.000
Escritorio en madera con lateral y archivo	3	\$ 395.000	\$ 1.185.000
Silla ergonómica tipo secretarial	3	\$ 145.000	\$ 435.000
Archivo vertical con tres secciones	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000
Biblioteca en madera	1	\$ 910.000	\$ 910.000
Pentium IV 2.6 Ghz, disco duro 80GB, memoria 512 MB, unidad CD-RW, unidad drive 3 ½, monitor LCD pantalla plana, Multimedia	3	\$ 1.950.000	\$ 5.850.000
Licencia Windows XP Profesional	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000
Licencia Office 2003	3	\$ 650.000	\$ 1.950.000
Impresora HP DeskJet 840C	1	\$ 225.000	\$ 225.000
TOTAL			\$ 37.811.000

TABLA 84: Inversión en muebles y enseres (Tienda Escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Mueble en madera de 4 Mts de Largo por 2,10 mts de alto y 61 cm. de profundidad; con 12 compartimentos todos con puertas.	1	\$ 950.000	\$ 950.000
Escritorio secretarial en madera de 120 x 50 x 75 cm. con un cajón y un archivador.	1	\$ 395.000	\$ 395.000
Silla secretarial giratoria tapizada en paño.	1	\$ 145.000	\$ 145.000
Mesa auxiliar para computador e impresora, diseñada en aglomerado de madera chapeada en fórmica.	1	\$ 265.000	\$ 265.000
TOTAL			\$ 1.755.000

TABLA 85: Inversión en equipo suplementario de cocina (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Básculas de mesa 30 Kg.	2	\$ 220.000	\$ 440.000
Caja registradora modelo tk 1300	1	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
Calentador con 2 jarras	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Cortador de vegetales industrial eléctrico	1	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000
Discos cortadores grueso, mediano, delgado	4	\$ 275.000	\$ 1.100.000
Greca 30 tintos	1	\$ 245.000	\$ 245.000
Licuada industrial	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Planta de ozono (purificador de agua)	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Procesador de alimentos	1	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000
Abrelatas industrial	1	\$ 395.000	\$ 395.000
Exprimidor de palanca de aluminio	1	\$ 36.400	\$ 36.400
TOTAL			\$ 11.146.400

TABLA 86: Inver. en utensilios de cocina y equipos suplementarios (T. Escolar)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Olla a presión, capacidad de 10 litros.	1	\$ 152.000	\$ 152.000
Ollas con capacidad de 20 litros	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Tinas cuadradas de plástico	2	\$ 13.000	\$ 26.000
Tabla para picar en acrílico 58 cm. x 38 cm.	2	\$ 45.800	\$ 91.600
Cuchillo cacha negra grande	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Colador metálico	1	\$ 84.000	\$ 84.000
Espátulas	5	\$ 3.500	\$ 17.500
TOTAL			\$ 425.100

TABLA 87 : Inversión en cristalería (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Jarras 2 litros.	30	\$ 8.000	\$ 240.000
Refractarias rectangular postres	10	\$ 15.300	\$ 153.000
Vasos de 8 onzas	100	\$ 750	\$ 75.000
Vasos lisos de 10 onzas	200	\$ 950	\$ 190.000
Vasos plásticos traslucido de 6 onzas	320	\$ 700	\$ 224.000
Vasos vidrio de 6 onzas.	100	\$ 550	\$ 55.000
Copa postre	300	\$ 2.200	\$ 660.000
TOTAL			\$ 1.597.000

TABLA 88: Inversión en cubertería (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Cuchara dulcera	350	\$ 2.900	\$ 1.015.000
Cucharas soperas	350	\$ 3.200	\$ 1.120.000
Cuchillos mantequilla	160	\$ 2.600	\$ 416.000
Cuchillos mesa	350	\$ 4.700	\$ 1.645.000
Tenedores de fruta	350	\$ 2.600	\$ 910.000
Tenedores de mesa	350	\$ 3.500	\$ 1.225.000
T O T A L			\$ 6.331.000

TABLA 89: Inversión en mantelería (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Manteles	39	\$ 52.000	\$ 2.028.000
Servilletas	350	\$ 12.000	\$ 4.200.000
T O T A L			\$ 6.228.000

TABLA 90: Inversión en vajilla (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Jarros minimugs	200	\$ 1.900	\$ 380.000
Plato base	200	\$ 6.600	\$ 1.320.000
Plato chocolatero	200	\$ 3.100	\$ 620.000
Plato pando	200	\$ 5.300	\$ 1.060.000
Plato té	200	\$ 4.700	\$ 940.000
Platones plásticos pequeños	10	\$ 5.800	\$ 58.000
Platones plásticos grandes	10	\$ 12.600	\$ 126.000
Platos sopa	200	\$ 4.900	\$ 980.000
Pocillos chocolatero	200	\$ 3.500	\$ 700.000
Tazas para sopa infantil azul.	320	\$ 7.900	\$ 2.528.000
Tazas para consomé sin asas	100	\$ 4.100	\$ 410.000
T O T A L			\$ 9.122.000

TABLA 91: Inversión en menaje (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Bandejas aluminio	3	\$ 15.400	\$ 46.200
Bandejas blancas postres	3	\$ 25.700	\$ 77.100
Bandejas plásticas con divisiones para servir alimentos	300	\$ 27.200	\$ 8.160.000
Bandejas plásticas lisas	100	\$ 7.100	\$ 710.000
Vaso medidor de aceite refractario 250 ml.	1	\$ 15.900	\$ 15.900
Calderos hierro fundido	2	\$ 181.000	\$ 362.000
Canastas metálicas para pan	30	\$ 35.900	\$ 1.077.000
Tina cuadrada de plástico	2	\$ 13.000	\$ 26.000
Canecas plásticas	2	\$ 27.300	\$ 54.600
Canecas plásticas vaivén	2	\$ 47.000	\$ 94.000
Olla con capacidad de 36 litros	1	\$ 36.000	\$ 36.000
Olla con capacidad de 34 litros	1	\$ 33.000	\$ 33.000
Olla con capacidad de 32 litros	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Olla con capacidad de 30 litros	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Olla con capacidad de 28 litros	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Olla con capacidad de 20 litros	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Olla con capacidad de 140 litros	5	\$ 113.000	\$ 565.000
Olla a presión, capacidad de 10 L.	1	\$ 152.000	\$ 152.000
Sartén antiadherente con tapa	2	\$ 24.400	\$ 48.800
Sartén teflón 30 cm.	1	\$ 38.700	\$ 38.700
Sartén teflón 24 cm.	1	\$ 34.100	\$ 34.100
Sartén de aluminio prof. 30 cm.	1	\$ 28.000	\$ 28.000
Papeleras pedal	2	\$ 21.600	\$ 43.200
Salseras plásticas	30	\$ 1.020	\$ 30.600
Sartén huevos	30	\$ 4.400	\$ 132.000
Tijeras cocina	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Rayador en acero inoxidable	1	\$ 6.000	\$ 6.000
T O T A L			\$ 11.911.200

TABLA 92: Inversión en utensilios de cocina (Restaurante)

Detalle de Inversiones	Canti dad	Costo unitario	Costo Total
Colador chino metálico 12"	1	\$ 165.400	\$ 165.400
Colador metálico	1	\$ 84.000	\$ 84.000
Cucharas para moldear helado	2	\$ 9.200	\$ 18.400
Saleros de porcelana	10	\$ 3.000	\$ 30.000
Azucarera con tapa de porcelana	10	\$ 7.000	\$ 70.000
Cucharas para servir	13	\$ 3.800	\$ 49.400
Cucharón	3	\$ 4.100	\$ 12.300
Cuchillo cache negra grande	4	\$ 24.000	\$ 96.000
Cuchillo de media luna	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Descorchador	1	\$ 7.800	\$ 7.800
Espátulas 1 mango de palo y 1 mango plástico	2	\$ 3.500	\$ 7.000
Espumadera metálicas con huecos	2	\$ 22.700	\$ 45.400
Molinillos	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Pala y cuchillo para ponqué	1	\$ 52.000	\$ 52.000
Pinzas grandes, medianas, pequeñas	10	\$ 2.500	\$ 25.000
Rodillo en madera	1	\$ 9.500	\$ 9.500
Tabla para picar en acrílico 58 cm. x 38 cm.	3	\$ 45.800	\$ 137.400
T O T A L			\$ 838.100

TABLA 93: Salarios y prestaciones sociales del personal

Pago de mano de obra directa

CARGO	Núm. Personas	Salario	Prestaciones Sociales	Salario mensual por persona	Pago total mensual	Costo total anual
Jefe de cocina (Chef)	1	\$ 500.000	\$ 253.000	\$ 797.500	\$ 797.500	\$ 7.975.000
Auxiliar de cocina (operarias)	5	\$ 390.000	\$ 197.340	\$ 631.840	\$ 3.159.200	\$ 31.592.000
TOTAL		\$ 890.000	\$ 450.340	\$ 1.429.340	\$ 3.956.700	\$ 39.567.000

Pago de mano de obra indirecta

CARGO	Núm. Personas	Salario	Prestaciones Sociales	Salario mensual por persona	Pago total mensual	Costo total anual
Auxiliar Administrativo y contable (cajero)	0,4	\$ 765.000	\$ 387.090	\$ 1.152.090	\$ 460.836	\$ 5.530.032
Nutricionista	1	\$ 600.000	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 6.000.000
Auxiliar servicios generales	1	\$ 381.500	\$ 193.039	\$ 619.039	\$ 619.039	\$ 7.428.468
TOTAL		\$ 1.746.500	\$ 580.129	\$ 2.371.129	\$ 1.679.875	\$ 18.958.500

Pago de personal ventas

CARGO	Núm. Personas	Salario	Prestaciones Sociales	Salario mensual por persona	Pago total mensual	Costo total anual
Administrador	0,2	\$ 1.200.000	\$ 607.200	\$ 1.807.200	\$ 361.440	\$ 4.337.280
Auxiliar Administrativo y contable (cajero)	0,2	\$ 765.000	\$ 387.090	\$ 1.152.090	\$ 230.418	\$ 2.765.016
SUBTOTAL		\$ 1.965.000	\$ 994.290	\$ 2.959.290	\$ 591.858	\$ 7.102.296
CARGO	Núm. Personas	Salario por hora	Horas diarias	Salario semanal por persona	Pago total mensual	Costo total anual
Vendedor tienda escolar	4	\$ 2.200	2	\$ 22.000	\$ 387.200	\$ 3.520.000
SUBTOTAL		\$ 2.200	2	\$ 22.000	\$ 387.200	\$ 3.520.000

CARGO	Núm. Personas	Prestaciones Sociales	Pago total mensual	Costo total anual
TOTAL VENTAS	4,4	\$ 994.290	\$ 979.058	\$ 10.622.296

TABLA 93: Salarios y prestaciones sociales del personal (continuación)

Pago de personal administración.

CARGO	Núm. Personas	Salario	Prestaciones Sociales	Salario mensual por persona	Pago total mensual	Costo total anual
Administrador	0,8	\$ 1.200.000	\$ 607.200	\$ 1.807.200	\$ 1.445.760	\$ 17.349.120
Auxiliar Administrativo y contable (cajero)	0,4	\$ 765.000	\$ 387.090	\$ 1.152.090	\$ 460.836	\$ 5.530.032
TOTAL		\$ 1.965.000	\$ 994.290	\$ 2.959.290	\$ 1.906.596	\$ 22.879.152

Salario Mínimo Mensual Vigente 2005	\$ 381.500
Ayuda de transportes	\$ 44.500

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 94: Dotación Par el personal.

MATERIAL	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo por compra	Compras al año	Costo anual	Costo mensual
Botas antideslizantes.	Pares	7	\$ 11.400	\$ 79.800	3	\$ 239.400	\$ 23.940
Calzado	Pares	7	\$ 16.800	\$ 117.600	3	\$ 352.800	\$ 35.280
Delantales plásticos	Unidad	7	\$ 9.700	\$ 67.900	3	\$ 203.700	\$ 20.370
Delantales en tela	Unidad	7	\$ 15.000	\$ 105.000	3	\$ 315.000	\$ 31.500
Gorros o mallas para cubrir el pelo	Unidad	7	\$ 3.200	\$ 22.400	3	\$ 67.200	\$ 6.720
Tapabocas	Unidad	7	\$ 1.200	\$ 8.400	3	\$ 25.200	\$ 2.520
Uniformes de cocineros	Unidad	7	\$ 41.000	\$ 287.000	3	\$ 861.000	\$ 86.100
TOTAL				\$ 688.100		\$ 2.064.300	\$ 206.430

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 95: Elementos de aseo.

MATERIAL	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo por compra	Compras al año	Costo anual	Costo mensual
Bolsa plástica para basura	Unidad	66	\$ 8.600	\$ 567.600	10	\$ 5.676.000	\$ 567.600
Caneca	Unidad	2	\$ 37.800	\$ 75.600	1	\$ 75.600	\$ 7.560
Cepillo	Unidad	2	\$ 3.300	\$ 6.600	10	\$ 66.000	\$ 6.600
Cera para piso	Galón	2	\$ 9.800	\$ 19.600	5	\$ 98.000	\$ 9.800
Cloro	Galón	12	\$ 6.100	\$ 73.200	5	\$ 366.000	\$ 36.600
Creolina	Litro	1	\$ 9.900	\$ 9.900	5	\$ 49.500	\$ 4.950
Cristalizador para piso	Litro	1,5	\$ 39.900	\$ 59.850	3	\$ 179.550	\$ 17.955
Desinfectante	Galón	2	\$ 12.000	\$ 24.000	5	\$ 120.000	\$ 12.000
Detergente en polvo	Kilogramo	24	\$ 1.500	\$ 36.000	5	\$ 180.000	\$ 18.000
Escoba	Unidad	4	\$ 3.500	\$ 14.000	5	\$ 70.000	\$ 7.000
Esponjillas de alambre	Unidad	40	\$ 400	\$ 16.000	5	\$ 80.000	\$ 8.000
Esponjillas brillo	Unidad	22	\$ 1.900	\$ 41.800	5	\$ 209.000	\$ 20.900
Esponjillas doble uso	Unidad	40	\$ 800	\$ 32.000	5	\$ 160.000	\$ 16.000
Esponjillas sabras	Unidad	8	\$ 250	\$ 2.000	10	\$ 20.000	\$ 2.000
Guantes	Pares	14	\$ 3.800	\$ 53.200	3	\$ 159.600	\$ 15.960
Jabón brillador (rey)	Unidad	20	\$ 950	\$ 19.000	5	\$ 95.000	\$ 9.500
Jjabón pino	Galón	1	\$ 10.000	\$ 10.000	10	\$ 100.000	\$ 10.000
Jabón quitagrasa (axión)	Kilogramo	24	\$ 6.000	\$ 144.000	5	\$ 720.000	\$ 72.000
Limpia hornos	Litro	10	\$ 4.000	\$ 40.000	5	\$ 200.000	\$ 20.000
Jabón líquido limpia pisos	Galón	2	\$ 10.100	\$ 20.200	10	\$ 202.000	\$ 20.200
Jabón limpiavidrios	Litro	4	\$ 8.500	\$ 34.000	10	\$ 340.000	\$ 34.000
Limpión cocina desechable	Rollo (600 m.)	5	\$ 48.500	\$ 242.500	10	\$ 2.425.000	\$ 242.500
Bayetilla de 70 cm. de ancho	Unidad	16	\$ 5.400	\$ 86.400	5	\$ 432.000	\$ 43.200
Lustra muebles	Galón	1	\$ 20.000	\$ 20.000	5	\$ 100.000	\$ 10.000
Papel higiénico (dispensador)	Rollo Industrial	4	\$ 31.300	\$ 125.200	10	\$ 1.252.000	\$ 125.200
Recogedor de basuras	Unidad	3	\$ 4.400	\$ 13.200	3	\$ 39.600	\$ 3.960
Toallias de manos desechables	Paquete (150 u.)	8	\$ 123.000	\$ 984.000	10	\$ 9.840.000	\$ 984.000
Traperos	Unidad	4	\$ 9.700	\$ 38.800	3	\$ 116.400	\$ 11.640
Varsol	Litro	1	\$ 2.000	\$ 2.000	5	\$ 10.000	\$ 1.000

FUENTE: Los autores 2005

TOTAL

\$ 2.810.650

\$ 23.381.250

\$ 2.338.125

TABLA 96: Costos de servicios, producción. (primer año de operación)

MATERIAL	Unidad de medida	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo total mensual	Costo total anual
Energía Eléctrica	Kw-hora	580	\$ 229,65	\$ 133.197	\$ 1.598.364
Agua Potable	Mts. 3	70	\$ 2.439,38	\$ 170.757	\$ 2.049.079
Alcantarillado sanitario y pluvial	Mts. 3	70	\$ 1.544,08	\$ 108.086	\$ 1.297.027
Aseo				\$ 300.000	\$ 3.600.000
Gas	Mts. 3	600	\$ 453,40	\$ 272.040	\$ 3.264.480
Arrendamiento				\$ 1.200.000	14.400.000
Mantenimiento de equipos				\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mantenimiento de instalaciones				\$ 200.000	\$ 2.400.000
TOTAL				\$ 2.484.079	\$ 29.808.950

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 97: Punto de equilibrio (restaurante). CV por unidad \$2510. CF mensuales \$10'536.406. PV por unidad \$3.500

Unidades Producidas	Uni. Prod. x Cto. Variable	Costos Fijos	Costo Total	Ingresos
0	\$ 0	\$ 10.536.406	\$ 10.536.406	\$ 0
500	\$ 1.255.173	\$ 10.536.406	\$ 11.791.578	\$ 1.750.000
1000	\$ 2.510.346	\$ 10.536.406	\$ 13.046.751	\$ 3.500.000
1500	\$ 3.765.518	\$ 10.536.406	\$ 14.301.924	\$ 5.250.000
2000	\$ 5.020.691	\$ 10.536.406	\$ 15.557.097	\$ 7.000.000
2500	\$ 6.275.864	\$ 10.536.406	\$ 16.812.269	\$ 8.750.000
3000	\$ 7.531.037	\$ 10.536.406	\$ 18.067.442	\$ 10.500.000
3500	\$ 8.786.209	\$ 10.536.406	\$ 19.322.615	\$ 12.250.000
4000	\$ 10.041.382	\$ 10.536.406	\$ 20.577.788	\$ 14.000.000
4500	\$ 11.296.555	\$ 10.536.406	\$ 21.832.961	\$ 15.750.000
5000	\$ 12.551.728	\$ 10.536.406	\$ 23.088.133	\$ 17.500.000
5500	\$ 13.806.901	\$ 10.536.406	\$ 24.343.306	\$ 19.250.000
6000	\$ 15.062.073	\$ 10.536.406	\$ 25.598.479	\$ 21.000.000
6500	\$ 16.317.246	\$ 10.536.406	\$ 26.853.652	\$ 22.750.000
7000	\$ 17.572.419	\$ 10.536.406	\$ 28.108.824	\$ 24.500.000
7500	\$ 18.827.592	\$ 10.536.406	\$ 29.363.997	\$ 26.250.000
8000	\$ 20.082.764	\$ 10.536.406	\$ 30.619.170	\$ 28.000.000
8500	\$ 21.337.937	\$ 10.536.406	\$ 31.874.343	\$ 29.750.000
9000	\$ 22.593.110	\$ 10.536.406	\$ 33.129.516	\$ 31.500.000
9500	\$ 23.848.283	\$ 10.536.406	\$ 34.384.688	\$ 33.250.000
10000	\$ 25.103.456	\$ 10.536.406	\$ 35.639.861	\$ 35.000.000
10500	\$ 26.358.628	\$ 10.536.406	\$ 36.895.034	\$ 36.750.000
11000	\$ 27.613.801	\$ 10.536.406	\$ 38.150.207	\$ 38.500.000
11500	\$ 28.868.974	\$ 10.536.406	\$ 39.405.379	\$ 40.250.000
12000	\$ 30.124.147	\$ 10.536.406	\$ 40.660.552	\$ 42.000.000
12500	\$ 31.379.320	\$ 10.536.406	\$ 41.915.725	\$ 43.750.000
13000	\$ 32.634.492	\$ 10.536.406	\$ 43.170.898	\$ 45.500.000
13500	\$ 33.889.665	\$ 10.536.406	\$ 44.426.071	\$ 47.250.000
14000	\$ 35.144.838	\$ 10.536.406	\$ 45.681.243	\$ 49.000.000
14500	\$ 36.400.011	\$ 10.536.406	\$ 46.936.416	\$ 50.750.000
15000	\$ 37.655.183	\$ 10.536.406	\$ 48.191.589	\$ 52.500.000
15500	\$ 38.910.356	\$ 10.536.406	\$ 49.446.762	\$ 54.250.000
16000	\$ 40.165.529	\$ 10.536.406	\$ 50.701.935	\$ 56.000.000
16500	\$ 41.420.702	\$ 10.536.406	\$ 51.957.107	\$ 57.750.000
17000	\$ 42.675.875	\$ 10.536.406	\$ 53.212.280	\$ 59.500.000
17500	\$ 43.931.047	\$ 10.536.406	\$ 54.467.453	\$ 61.250.000
18000	\$ 45.186.220	\$ 10.536.406	\$ 55.722.626	\$ 63.000.000
18500	\$ 46.441.393	\$ 10.536.406	\$ 56.977.798	\$ 64.750.000
19000	\$ 47.696.566	\$ 10.536.406	\$ 58.232.971	\$ 66.500.000
19500	\$ 48.951.738	\$ 10.536.406	\$ 59.488.144	\$ 68.250.000
20000	\$ 50.206.911	\$ 10.536.406	\$ 60.743.317	\$ 70.000.000
	$Q = CF/P - CVu$		$Q = 10.647$	\$ 37.262.925

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 98: Punto de equilibrio (Tienda Escolar productos al detal). CV por unidad \$408. CF mensuales \$1'899.011. PV por unidad \$550

Unidades Producidas	Uni. Prod. x Cto. Variable	Costos Fijos	Costo Total	Ingresos
0	\$ 0	\$ 1.899.011	\$ 1.899.011	\$ 0
500	\$ 204.150	\$ 1.899.011	\$ 2.103.161	\$ 275.000
1000	\$ 408.301	\$ 1.899.011	\$ 2.307.312	\$ 550.000
1500	\$ 612.451	\$ 1.899.011	\$ 2.511.462	\$ 825.000
2000	\$ 816.601	\$ 1.899.011	\$ 2.715.612	\$ 1.100.000
2500	\$ 1.020.751	\$ 1.899.011	\$ 2.919.763	\$ 1.375.000
3000	\$ 1.224.902	\$ 1.899.011	\$ 3.123.913	\$ 1.650.000
3500	\$ 1.429.052	\$ 1.899.011	\$ 3.328.063	\$ 1.925.000
4000	\$ 1.633.202	\$ 1.899.011	\$ 3.532.213	\$ 2.200.000
4500	\$ 1.837.353	\$ 1.899.011	\$ 3.736.364	\$ 2.475.000
5000	\$ 2.041.503	\$ 1.899.011	\$ 3.940.514	\$ 2.750.000
5500	\$ 2.245.653	\$ 1.899.011	\$ 4.144.664	\$ 3.025.000
6000	\$ 2.449.804	\$ 1.899.011	\$ 4.348.815	\$ 3.300.000
6500	\$ 2.653.954	\$ 1.899.011	\$ 4.552.965	\$ 3.575.000
7000	\$ 2.858.104	\$ 1.899.011	\$ 4.757.115	\$ 3.850.000
7500	\$ 3.062.254	\$ 1.899.011	\$ 4.961.265	\$ 4.125.000
8000	\$ 3.266.405	\$ 1.899.011	\$ 5.165.416	\$ 4.400.000
8500	\$ 3.470.555	\$ 1.899.011	\$ 5.369.566	\$ 4.675.000
9000	\$ 3.674.705	\$ 1.899.011	\$ 5.573.716	\$ 4.950.000
9500	\$ 3.878.856	\$ 1.899.011	\$ 5.777.867	\$ 5.225.000
10000	\$ 4.083.006	\$ 1.899.011	\$ 5.982.017	\$ 5.500.000
10500	\$ 4.287.156	\$ 1.899.011	\$ 6.186.167	\$ 5.775.000
11000	\$ 4.491.306	\$ 1.899.011	\$ 6.390.318	\$ 6.050.000
11500	\$ 4.695.457	\$ 1.899.011	\$ 6.594.468	\$ 6.325.000
12000	\$ 4.899.607	\$ 1.899.011	\$ 6.798.618	\$ 6.600.000
12500	\$ 5.103.757	\$ 1.899.011	\$ 7.002.768	\$ 6.875.000
13000	\$ 5.307.908	\$ 1.899.011	\$ 7.206.919	\$ 7.150.000
13500	\$ 5.512.058	\$ 1.899.011	\$ 7.411.069	\$ 7.425.000
14000	\$ 5.716.208	\$ 1.899.011	\$ 7.615.219	\$ 7.700.000
14500	\$ 5.920.359	\$ 1.899.011	\$ 7.819.370	\$ 7.975.000
15000	\$ 6.124.509	\$ 1.899.011	\$ 8.023.520	\$ 8.250.000
15500	\$ 6.328.659	\$ 1.899.011	\$ 8.227.670	\$ 8.525.000
16000	\$ 6.532.809	\$ 1.899.011	\$ 8.431.820	\$ 8.800.000
16500	\$ 6.736.960	\$ 1.899.011	\$ 8.635.971	\$ 9.075.000
17000	\$ 6.941.110	\$ 1.899.011	\$ 8.840.121	\$ 9.350.000
17500	\$ 7.145.260	\$ 1.899.011	\$ 9.044.271	\$ 9.625.000
18000	\$ 7.349.411	\$ 1.899.011	\$ 9.248.422	\$ 9.900.000
18500	\$ 7.553.561	\$ 1.899.011	\$ 9.452.572	\$ 10.175.000
19000	\$ 7.757.711	\$ 1.899.011	\$ 9.656.722	\$ 10.450.000
19500	\$ 7.961.861	\$ 1.899.011	\$ 9.860.873	\$ 10.725.000
20000	\$ 8.166.012	\$ 1.899.011	\$ 10.065.023	\$ 11.000.000
Q = CF / P - CVu		Q = 13.402		\$ 7.370.928

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 99: Punto de equilibrio (Tienda Escolar alimentos). CV por unidad \$752. CF mensuales \$448.596. PV por unidad \$ 1.363

Unidades Producidas	Uni. Prod. x Cto. Variable	Costos Fijos	Costo Total	Ingresos
0	\$ 0	\$ 448.596	\$ 448.596	\$ 0
30	\$ 22.545	\$ 448.596	\$ 471.141	\$ 40.875
60	\$ 45.090	\$ 448.596	\$ 493.686	\$ 81.750
90	\$ 67.635	\$ 448.596	\$ 516.231	\$ 122.625
120	\$ 90.181	\$ 448.596	\$ 538.776	\$ 163.500
150	\$ 112.726	\$ 448.596	\$ 561.322	\$ 204.375
180	\$ 135.271	\$ 448.596	\$ 583.867	\$ 245.250
210	\$ 157.816	\$ 448.596	\$ 606.412	\$ 286.125
240	\$ 180.361	\$ 448.596	\$ 628.957	\$ 327.000
270	\$ 202.906	\$ 448.596	\$ 651.502	\$ 367.875
300	\$ 225.451	\$ 448.596	\$ 674.047	\$ 408.750
330	\$ 247.996	\$ 448.596	\$ 696.592	\$ 449.625
360	\$ 270.542	\$ 448.596	\$ 719.138	\$ 490.500
390	\$ 293.087	\$ 448.596	\$ 741.683	\$ 531.375
420	\$ 315.632	\$ 448.596	\$ 764.228	\$ 572.250
450	\$ 338.177	\$ 448.596	\$ 786.773	\$ 613.125
480	\$ 360.722	\$ 448.596	\$ 809.318	\$ 654.000
510	\$ 383.267	\$ 448.596	\$ 831.863	\$ 694.875
540	\$ 405.812	\$ 448.596	\$ 854.408	\$ 735.750
570	\$ 428.357	\$ 448.596	\$ 876.953	\$ 776.625
600	\$ 450.903	\$ 448.596	\$ 899.499	\$ 817.500
630	\$ 473.448	\$ 448.596	\$ 922.044	\$ 858.375
660	\$ 495.993	\$ 448.596	\$ 944.589	\$ 899.250
690	\$ 518.538	\$ 448.596	\$ 967.134	\$ 940.125
720	\$ 541.083	\$ 448.596	\$ 989.679	\$ 981.000
750	\$ 563.628	\$ 448.596	\$ 1.012.224	\$ 1.021.875
780	\$ 586.173	\$ 448.596	\$ 1.034.769	\$ 1.062.750
810	\$ 608.718	\$ 448.596	\$ 1.057.314	\$ 1.103.625
840	\$ 631.264	\$ 448.596	\$ 1.079.860	\$ 1.144.500
870	\$ 653.809	\$ 448.596	\$ 1.102.405	\$ 1.185.375
900	\$ 676.354	\$ 448.596	\$ 1.124.950	\$ 1.226.250
930	\$ 698.899	\$ 448.596	\$ 1.147.495	\$ 1.267.125
960	\$ 721.444	\$ 448.596	\$ 1.170.040	\$ 1.308.000
990	\$ 743.989	\$ 448.596	\$ 1.192.585	\$ 1.348.875
1020	\$ 766.534	\$ 448.596	\$ 1.215.130	\$ 1.389.750
1050	\$ 789.079	\$ 448.596	\$ 1.237.675	\$ 1.430.625
1080	\$ 811.625	\$ 448.596	\$ 1.260.221	\$ 1.471.500
1110	\$ 834.170	\$ 448.596	\$ 1.282.766	\$ 1.512.375
1140	\$ 856.715	\$ 448.596	\$ 1.305.311	\$ 1.553.250
1170	\$ 879.260	\$ 448.596	\$ 1.327.856	\$ 1.594.125
1200	\$ 901.805	\$ 448.596	\$ 1.350.401	\$ 1.635.000
Q = CF / P - CVu		Q = 734		\$ 1.000.354

Fuente: Los autores, 2005.

TABLA 100: Estado de Resultados Proyectado.

ENTIDAD PARA EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION ESCOLAR "ESSAES"

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

NIT 860.002.450-7

(En Pesos Colombianos)

	<u>AÑO</u> <u>2004</u>	<u>AÑO 2005</u>	<u>AÑO 2006</u>	<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2008</u>	<u>AÑO 2009</u>
INGRESOS OPERACIONALES:						
Restaurante	-	401.100.000	421.155.000	442.212.750	464.323.388	487.539.557
Tienda Escolar al detal	-	239.705.000	251.690.250	264.274.763	277.488.501	291.362.926
Tienda Escolar alimentos	-	88.815.000	93.255.750	97.918.538	102.814.464	107.955.188
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	-	729.620.000	766.101.000	804.406.050	844.626.353	886.857.670
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES:						
OPERACIONALES						
Personal	-	87.769.571	92.158.050	96.765.952	101.604.250	106.684.462
Impuesto de Industria y comercio	-	7.048.129	7.400.536	7.770.562	8.159.091	8.567.045
Gravamen a los movimientos financieros	-	3.243.508	3.405.684	3.575.968	3.754.766	3.942.505
Arriendos	-	19.200.000	20.160.000	21.168.000	22.226.400	23.337.720
Seguros	-	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Servicios	-	14.744.110	15.481.315	16.255.381	17.068.150	17.921.557
Legales	-	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Mantenimiento y Adecuación	-	5.700.000	5.985.000	6.284.250	6.598.463	6.928.386
Menaje y utensilios de cocina	-	38.182.400		13.363.840		14.032.032

Depreciaciones y amortizaciones	-	27.405.880	27.405.880	27.405.880	27.405.880	27.405.880
Elementos de aseo	-	23.381.250	24.550.313	25.777.828	27.066.720	28.420.056
Papelería	-	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Insumos restaurante escolar	-	119.539.585	125.516.564	131.792.392	138.382.012	145.301.112
Insumos tienda escolar detal	-	170.601.200	179.131.260	188.087.823	197.492.214	207.366.825
Insumos tienda escolar alimentos	-	50.161.986	52.670.086	55.303.590	58.068.769	60.972.208
Costos indirectos de fabricación	-	2.064.300	2.167.515	2.275.891	2.389.685	2.509.170
TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	-	575.641.919	562.962.201	603.103.857	617.856.724	661.411.298
EXCEDENTE OPERACIONAL	-	153.978.081	203.138.799	201.302.193	226.769.629	225.446.372
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Financieros	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES						
Financieros Intereses	-	12.844.654	176.134	-	-	-
Gastos bancarios	-	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-	15.244.654	2.696.134	2.646.000	2.778.300	2.917.215
EXCEDENTE (PERDIDA) NO OPERACIONAL	-	(15.244.654)	(2.696.134)	(2.646.000)	(2.778.300)	(2.917.215)
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	-	138.733.427	200.442.665	198.656.193	223.991.329	222.529.157
SALVADOR DE JESUS CABRERA CABELLO		MARTHA ELIZABETH CASTAÑEDA PEDRAZA				
GERENTE C.E. 285552		CONTADORA T.P. 43477-T				

Fuente: Los autores 2005.

TABLA 101: Balance General Proyectado

ENTIDAD PARA EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION ESCOLAR "ESSAES"
BALANCE GENERAL PROYECTADO
NIT 860.002.450-7
(En Pesos Colombianos)

ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2008
CORRIENTE						
Disponible						
Caja y bancos	180.000.000	97.475.669	315.074.380	542.697.891	795.734.609	1.047.391.131
Inversiones						
Inventarios						
Cuentas por cobrar						
Cuentas por cobrar						
Total del Corriente	<u>180.000.000</u>	<u>97.475.669</u>	<u>315.074.380</u>	<u>542.697.891</u>	<u>795.734.609</u>	<u>1.047.391.131</u>
ACTIVO FIJO						
Depreciable	-	137.029.400	137.029.400	137.029.400	137.029.400	137.029.400
Depreciación Acumulada	-	(27.405.880)	(54.811.760)	(82.217.640)	(109.623.520)	(137.029.400)
Neto Depreciable	-	109.623.520	82.217.640	54.811.760	27.405.880	-
No Depreciable						
Total No Depreciable	-	-	-	-	-	-
Total Del Fijo Neto	<u>-</u>	<u>109.623.520</u>	<u>82.217.640</u>	<u>54.811.760</u>	<u>27.405.880</u>	<u>-</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u><u>180.000.000</u></u>	<u><u>207.099.189</u></u>	<u><u>397.292.020</u></u>	<u><u>597.509.651</u></u>	<u><u>823.140.489</u></u>	<u><u>1.047.391.131</u></u>

PASIVOS

CORRIENTE

Proveedores	-	-	-	-	-	-
Obligaciones laborales	-	3.183.300	3.342.465	3.509.588	3.685.068	3.869.321
Industria y comercio por pagar	-	1.409.626	1.480.107	1.554.112	1.631.818	1.713.409
Costos y Gastos por Pagar	-	1.312.914	2.539.816	3.822.448	5.169.212	6.583.314
Retenc. y aportes en Nomina	-	717.657	753.540	791.217	830.778	872.317
Obligaciones financieras	130.000.000	11.742.265	-	-	-	-
Total del Corriente	130.000.000	18.365.762	8.115.928	9.677.366	11.316.876	13.038.361

PASIVO LARGO PLAZO

Obligaciones Financieras

Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

TOTAL DEL PASIVO	130.000.000	18.365.762	8.115.928	9.677.366	11.316.876	13.038.361
-------------------------	--------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

PATRIMONIO

Fondo social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Excedente (Déficit) Ejercicio	-	138.733.427	200.442.665	198.656.193	223.991.329	222.529.157
Util.acumuladas (asign.permanente)	-	-	138.733.427	339.176.092	537.832.285	761.823.613
Total Patrimonio	50.000.000	188.733.427	389.176.092	587.832.285	811.823.613	1.034.352.770

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	180.000.000	207.099.189	397.292.020	597.509.651	823.140.489	1.047.391.131
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------------

SALVADOR DE JESUS CABRERA CABELLO

GERENTE
C.E 285552

MARTHA ELIZABETH CASTAÑEDA PEDRAZA

Contadora
TP 43477-T

Fuente: Los autores 2005.

TABLA 102: Flujo de Caja proyectado a un año

ENTIDAD PARA EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION ESCOLAR "ESSAES"
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2005

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SALDO INICIAL EFECTIVO	\$0	\$50.000.000	\$690.905	\$21.997.022	\$40.057.848	\$49.358.043	\$66.789.039
INGRESOS OPERACIONALES							
Ingresos por venta de almuerzos escolares			\$46.200.000	\$46.200.000	\$35.700.000	\$46.200.000	\$21.000.000
Ingresos por ventas tienda escolar detal			\$27.610.000	\$27.610.000	\$21.335.000	\$27.610.000	\$12.550.000
Ingresos por ventas tienda escolar alimentos			\$10.230.000	\$10.230.000	\$7.905.000	\$10.230.000	\$4.650.000
Creditos	\$0	\$130.000.000					
Descuentos seguridad social	\$0	\$152.288	\$371.729	\$371.729	\$371.729	\$371.729	\$371.729
INGRESOS NO OPERACIONALES							
EFECTIVO DISPONIBLE	\$0	\$180.152.288	\$85.102.634	\$106.408.751	\$105.369.577	\$133.769.771	\$105.360.767
EGRESOS OPERACIONALES							
- Inversion inicial	\$0	\$175.211.800					
- Salarios y prestaciones sociales	\$0	\$1.965.000	\$5.396.500	\$5.396.500	\$5.396.500	\$5.396.500	\$7.688.583
- Seguridad social			\$540.807	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093
- Aportes parafiscales			\$431.685	\$431.685	\$431.685	\$431.685	\$431.685
- Vendedores			\$387.200	\$387.200	\$387.200	\$387.200	\$387.200
- Impuesto de industria y comercio				\$811.826		\$1.439.147	
- Gravamen a los movimientos financieros	\$0	\$714.986	\$251.417	\$264.346	\$223.154	\$266.856	\$185.187
- Gastos generales administración	\$0	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597
- Costos de servicios de produccion			\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079
- Dotación al personal			\$688.100			\$0	\$688.100
- Compra materiales indirectos			\$240.650	\$2.570.000	\$1.992.100	\$2.570.000	\$1.992.100
- Compra materias primas restaurante			\$13.768.957	\$13.768.957	\$10.639.649	\$13.768.957	\$6.258.617
- Compra materias primas tienda escolar al detal			\$19.650.400	\$19.650.400	\$15.184.400	\$19.650.400	\$8.932.000
- Compra materias primas tienda escolar alimentos			\$5.777.820	\$5.777.820	\$4.464.679	\$5.777.820	\$2.626.282
INVERSION INICIAL		(\$180.000.000)					
EGRESOS NO OPERACIONALES							
- Cuotas créditos	\$0	\$0	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399
- Gastos bancarios	\$0	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	(\$180.000.000)	\$179.461.382	\$63.105.612	\$66.350.903	\$56.011.534	\$66.980.733	\$46.481.922
SALDO EFECTIVO	\$180.000.000	\$690.905	\$21.997.022	\$40.057.848	\$49.358.043	\$66.789.039	\$58.878.846

ENTIDAD PARA EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION ESCOLAR "ESSAES"
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2005

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO INICIAL EFECTIVO	\$58.878.846	\$52.029.273	\$71.485.384	\$89.175.722	\$107.940.981	\$119.629.082
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por venta de almuerzos escolares	\$21.000.000	\$46.200.000	\$46.200.000	\$46.200.000	\$46.200.000	
Ingresos por ventas tienda escolar detal	\$12.550.000	\$27.610.000	\$27.610.000	\$27.610.000	\$27.610.000	
Ingresos por ventas tienda escolar alimentos	\$4.650.000	\$10.230.000	\$10.230.000	\$10.230.000	\$10.230.000	
Creditos						
Descuentos seguridad social	\$371.729	\$371.729	\$371.729	\$371.729	\$371.729	\$371.729
INGRESOS NO OPERACIONALES						
EFECTIVO DISPONIBLE	\$97.450.574	\$136.441.002	\$155.897.113	\$173.587.451	\$192.352.709	\$120.000.811
EGRESOS OPERACIONALES						
- Inversion inicial						
- Salarios y prestaciones sociales	\$5.396.500	\$5.396.500	\$5.396.500	\$5.396.500	\$10.766.958	\$2.947.500
- Seguridad social	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093	\$1.320.093
- Aportes parafiscales	\$431.685	\$431.685	\$431.685	\$431.685	\$431.685	\$431.685
- Vendedores	\$387.200	\$387.200	\$387.200	\$387.200	\$387.200	
- Impuesto de industria y comercio	\$1.180.838		\$1.180.838		\$1.623.653	
- Gravamen a los movimientos financieros	\$180.961	\$258.787	\$265.822	\$261.540	\$289.736	\$80.717
- Gastos generales administración	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597	\$1.369.597
- Costos de servicios de produccion	\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079	\$2.484.079	
- Dotación al personal		\$0		\$688.100		
- Compra materiales indirectos	\$2.735.050	\$1.992.100	\$2.570.000	\$1.992.100	\$2.735.050	\$1.992.100
- Compra materias primas restaurante	\$6.258.617	\$13.768.957	\$13.768.957	\$13.768.957	\$13.768.957	\$0
- Compra materias primas tienda escolar al detal	\$8.932.000	\$19.650.400	\$19.650.400	\$19.650.400	\$19.650.400	\$0
- Compra materias primas tienda escolar alimentos	\$2.626.282	\$5.777.820	\$5.777.820	\$5.777.820	\$5.777.820	\$0
INVERSION INICIAL						
EGRESOS NO OPERACIONALES						
- Cuotas créditos	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399	\$11.918.399
- Gastos bancarios	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	\$45.421.301	\$64.955.618	\$66.721.391	\$65.646.470	\$72.723.627	\$20.260.091
SALDO EFECTIVO	\$52.029.273	\$71.485.384	\$89.175.722	\$107.940.981	\$119.629.082	\$97.475.669

Fuente: Los autores 2005.

TABLA 103: Flujo de Caja proyectado a cinco años

ENTIDAD PARA EL SUMINISTRO DE SERVICIOS DE ALIMENTACION ESCOLAR "ESSAES"						
NIT. 860.002.450-7						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PROYECTADO A 5 AÑOS						
	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
EFFECTIVO INICIAL	-	180.000.000	97.475.669	315.074.380	542.697.891	795.734.609
EFFECTIVO GENERADO EN LAS OPERACIONES:						
Ingresos en efectivo por ventas	-	729.620.000	766.101.000	804.406.050	844.626.353	886.857.670
- Pago en efectivo materias primas		(340.302.771)	(357.470.197)	(375.183.805)	(393.942.995)	(413.640.145)
- Pago en efectivo salarios y prestaciones		(82.555.100)	(90.583.812)	(95.278.520)	(100.042.446)	(105.044.568)
- Pago en efectivo costos y gastos indirectos		(112.272.060)	(77.794.143)	(95.047.690)	(85.768.042)	(104.088.476)
- Pago de impuestos		(8.882.012)	- 10.735.738,08	- 11.272.524,99	-11.836.151,24	- 12.427.958,80
EFFECTIVO GENERADO EN LA OPERACIÓN	-	185.608.058	229.517.110	227.623.511	253.036.718	251.656.522
EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION						
Compra de activos fijos	-	(137.030.000)	-	-	-	-
Inversion en capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
FLUJO EFECTIVO NETO ACTIVIDADES INVERSION	-	(137.030.000)	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIACION						
Obligaciones Financieras (prestamos)	130.000.000	-	-	-	-	-
Abono a préstamos	-	(118.257.735)	(11.742.265)	-	-	-
Intereses		(12.844.654)	(176.134)			
Aportes de capital socios	50.000.000	-	-	-	-	-
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES FINANCIACION	180.000.000	(131.102.389)	(11.918.399)	-	-	-
AUMENTO(DISMINUCION) EFECTIVO	180.000.000	(82.524.331)	217.598.711	227.623.511	253.036.718	251.656.522
EFFECTIVO 31-12	180.000.000	97.475.669	315.074.380	542.697.891	795.734.609	1.047.391.131

SALVADOR DE JESUS CABRERA CABELLO
GERENTE C.E. 285.552

MARTHA ELIZABETH CASTAÑEDA PEDRAZA
Contadora T.P. 43477-T

Fuente: Los autores 2005.

TABLA 104: Crecimiento del PIB —previsto y observado— 1995-2002

Años	PIB previsto		PIB observado		Población (millones de personas)	PIB per cápita (miles de pesos 1994)
	Crecim. %	Valor (Miles de millones de pesos de 1994)	Crecim. %	Valor (Miles de millones de pesos de 1994)		
1994		67.532,9		67.532,9	37,8	1.784,3
1995	6,26	71.760,4	5,20	71.046,2	38,5	1.843,3
1996	4,64	75.090,1	2,06	72.506,8	39,3	1.845,1
1997	5,38	79.130,0	3,43	74.994,0	40,1	1.871,8
1998	6,26	84.083,5	0,57	75.421,4	40,8	1.847,3
1995-1998	5,63		2,08			
1999	2,0	85.765,2	(4,20)	72.250,6	41,6	1.738,5
2000	3,5	88.767,0	2,92	74.360,3	42,3	1.757,0
2001	4,2	92.495,2	1,39	75.393,9	43,1	1.750,5
2002	5,1	97.212,4	1,50	76.524,8	43,8	1.745,8
1999-2002	3,69		0,36			
1995-2002	4,66		1,57		1,85 %	

Fuente: COLOMBIA: CRISIS DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO. *Economía y Desarrollo*. JULIO SILVA-COLMENARES. Universidad Autónoma de Colombia. Septiembre 2003.

TABLA 105: Balanza de pagos en Colombia 1994- 2001 Miles de dólares.

Resumen Balanza de pagos en Colombia (Millones de dólares)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I. CUENTA CORRIENTE	-3.670	-4.596	-4.754	-5.884	-5.225	353	356	-1.789
A. Bienes (Balanza comercial)	-2.229	-2.546	-2.092	-2.638	-2.450	1.775	2.531	508
B. Servicios	-1.055	-1.182	-1.193	-1.503	-1.462	-1.261	-1.307	-1.416
C. Renta de los Factores	-1.455	-1.598	-2.067	-2.358	-1.758	-1.596	-2.530	-2.975
D. Transferencias corrientes	1.069	729	597	614	446	1.435	1.662	2.094
II. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	3.463	4.703	6.851	6.732	3.724	-598	497	2.471
III. ERRORES Y OMISIONES NETOS	406	-111	-370	-570	110	-74	177	536
IV. VARIACION RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS	199	-5	1.727	277	-1.390	-319	870	1.217
VI. SALDO DE RESERVAS INTERNACIONALES NETAS	8.098	8.447	9.934	9.906	8.740	8.101	9.004	10.192

Fuente: Banco de República, Estudios Económicos.

TABLA 106: Importaciones —pesos colombianos y dólares— 1990-2002

Años	Miles de millones de pesos		Millones de dólares		Participación (%) de bienes de		
	Valor a/	Increment. %	Valor b/	Increment. %	Consumo c/	Intermedios y mat. prim. c/	Capital
1990	5.673,8		5.589,4		10,0	53,7	36,3
1991	5.867,3	3,4	4.958,1	(11,3)	12,7	56,0	31,3
1992	8.294,7	41,4	6.579,1	32,7	14,5	51,7	33,8
1993	11.367,4	37,0	9.831,5	49,4	18,5	42,5	39,0
1994	14.127,3	24,3	11.881,2	20,8	19,7	40,4	39,9
1991-1994		25,61		20,75			
1995	15.153,1	7,3	13.853,2	16,6	19,3	44,4	36,3
1996	15.500,2	2,3	13.683,5	(1,2)	18,7	47,8	33,5
1997	16.460,2	6,2	15.377,6	12,4	19,3	42,8	37,9
1998	15.816,1	(3,9)	14.634,6	(4,8)	19,4	42,5	38,1
1995-1998		2,86		5,35			
1999	11.912,6	(24,7)	10.658,6	(27,2)	18,9	46,7	34,4
2000	12.939,9	8,6	11.538,5	8,3	19,0	51,3	29,7
2001	14.388,8	11,2	12.833,8	11,1	19,8	45,4	34,8
2002	14.404,6	0,1	12.699,1	(1,0)	21,6	45,9	32,5
1999-2002		(2,31)		(3,48)			
1995-2002		0,24		0,84			

Fuente: DANE y DNP. Miles de millones de pesos constantes de 1994

CUADRO 1: Entorno personal de los autores

1. NOMBRE : SALVADOR DE JESUS CABRERA CABELLO	
2. E-MAIL : salvadorjcc@yahoo.com.mx	
3. ASPECTOS SOBRE MI MISMO	
4. FAVORABLES <i>Diez cosas que me gusta hacer o en las que realmente soy bueno</i>	5. DESFAVORABLES <i>Diez cosas que no me gusta hacer o en las que realmente no soy bueno</i>
1. Organizar procesos	1. Discutir
2. Tocar el piano	2. Juegos de contacto físico
3. Ver cine	3. Manejar
4. Hacer ejercicio	4. Negociar
5. Hacer presentaciones	5. Hablar por teléfono
6. Enseñar	6. Labores domésticas
7. Analizar y observar eventos.	7. Todo lo relacionado con mecánica
8. Resolución de problemas y conciliador de conflictos	8. Actividades que impliquen ensuciarse
9. Descansar y estar tranquilo	9. Leer
10. Nadar	10. Me cuesta trabajo decir que no
Cinco productos o servicios que podrían mejorar mi vida, ¿cuáles y cómo serían?".	
1. Una persona que me atienda las labores domésticas	
2. Un centro para descansar y relajarme	
3. Libros que no se lean sino que sean visuales o audibles.	
4. Máquinas que no utilicen grasa y que no se atoren los engranes o uniones	
5. Llantas que no se pinchen.	

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 2: Entorno personal de los autores

1. NOMBRE : JUAN CARLOS SOLER PEÑUELA	
2. E-MAIL : jcarlosoiler@yahoo.com	
3. ASPECTOS SOBRE MI MISMO	
4. FAVORABLES <i>Diez cosas que me gusta hacer o en las que realmente soy bueno</i>	5. DESFAVORABLES <i>Diez cosas que no me gusta hacer o en las que realmente no soy bueno</i>
1. Escribir	1. Manejar computadores
2. Negociador	2. Archivar
3. Escuchar a las personas	3. Oficios domésticos
4. Actuar como conciliador	4. Ocuparse del cuidado de los vehículos
5. Intervenir en situaciones de injusticia	5. Reparaciones
6. Conducir automóvil	6. Acampar
7. Diseño arquitectónico	7. Montañismo
8. Administrar construcciones	8. Deportes extremos
9. Participar en asuntos comunitarios	9. Manejo de auditorios
10. Atención al cliente telefónica o personalmente	10. Cuidar niños o ancianos

Cinco productos o servicios que podrían mejorar mi vida, ¿cuáles y cómo serían?".
1. Centro de rendimiento físico con acompañamiento personalizado
2. Pertenecer a un club de cine con personas afines a mis gustos
3. Cursos de literatura universal
4. Carro de bajo consumo, pequeño y con todos los servicios
5. Bombillo tragaluz

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 3: Identificación de PROBLEMAS como ideas de negocio

Fuente: PROBLEMAS	SOLUCIONES
1. Alto tráfico por exceso de automóviles	1.1. Transporte público masivo
	1.2 Ampliar las calles
	1.3 Cambiar el tipo de transporte
	1.4 Agencia de vehículos europeos de dos pasajeros
	1.5 Motocicletas cubiertas
	1.6 Bicicletas y patinetas eléctricas recargables
2. Falta de tiempo para....	2.1 Personas que hagan las cosas por uno u otros
	2.2 Trámites por teléfono o internet
	2.3 Servicio personalizado de mercado a domicilio
	2.4 Minimercados móviles de 24 hrs.
3. Desperdicio de agua utilizable	3.1 Sistema de acumulación, tratamiento y bombeo de agua
	3.2 Sistema de doble circulación de agua
	3.3 Comercialización de plantas caseras de tratamiento
4. Ancianos	4.1 Alimentos fáciles de masticar
	4.2 Acompañamiento de personas
	4.3 Ascensor casero
	4.4 Tiendas especializadas
5. Desperdicios orgánicos	5.1 Manejo de reciclaje
	5.2 Comercializar empaques biodegradables
	5.3 Promover alianzas para campañas con el Gobierno
	5.4 Tritrador de desperdicios orgánicos

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 4: Identificación de NECESIDADES como ideas de negocio

Fuente: NECESIDADES	SOLUCIONES
1. Padres responsables y conocedores de su papel como adultos significativos	1.1. Escuela de padres en colegios
	1.2 Capacitación por videos
	1.3 Diseño de plan de estudios secuencial y diplomado
	1.4 Consultorias virtual
2. Mejoramiento de la calidad de vida	2.1 Centros especializados en el descanso y recreación pasiva
	2.2 Asesorías en imagen
	2.3 Restaurantes de comida orgánica y sana
3. Información y Actualización	3.1 Asesorías en Sistemas de Información
	3.2 Centro de capacitación empresarial
	3.3 Periódicos gratuitos. Financiados con pauta.
4. Lugares especiales para niños	4.1 Peluquería para niños
	4.2 Centro de lúdicas infantiles
	4.3 Loncheras y almuerzos escolares
	4.4 Guardería nocturna (para hijos de universitarios)
5. Mantenimiento de jardines	5.1 Jardineros equipados a domicilio
	5.2 Asesoría en diseño de jardines interiores y exteriores
	5.3 Servicio a domicilio de plantas

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 5: Identificación de DESEOS como ideas de negocio

Fuente: DESEOS	SOLUCIONES
1. Diversión	1.1. Bar por secciones
	1.2 Renta de D.V.D. y Videojuegos a domicilio
	1.3 Alquiler de equipos de cine casero
2. Alimentación práctica.	2.1 Perros y burros
	2.2 Comida orgánica preparada.
	2.3 Loncheras escolares no chatarrizadas
3. Viajes	3.1 Círculos de afinidad para hospedaje familiar mundial
	3.2 Acompañamiento con equipaje (carro)
	3.3 Hoteles especializados por segmento de población
4. Compañía	4.1 Agencia de acompañantes para todo tipo de deseos salvo sexuales
	4.2 Clubes de encuentro
	4.3 Clubes de ecoturismo
5. Utilización del tiempo libre	5.1 Talleres para utilización del tiempo libre
	5.2 Videos de manualidades
	5.3 Juegos virtuales

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 6 : Principales PROBLEMAS, NECESIDADES y DESEOS, como ideas de negocio

PROBLEMAS	SOLUCIONES
3. Desperdicio de agua utilizable	3.1 Sistema de acumulación, tratamiento y bombeo de agua
4. Ancianos	4.2 Acompañamiento de personas ancianas
NECESIDADES	SOLUCIONES
1. Padres responsables y adultos significativos	1.1. Escuela de padres en colegios
2. Mejoramiento de la calidad de vida	2.1 Centros especializados en el descanso y recreación pasiva
2. Mejoramiento de la calidad de vida	2.2 Asesorías en imagen
3. Información y Actualización	3.3 Periódicos gratuitos. Financiados con pautas.
4. Lugares especiales para niños	4.2 Centro de lúdicas infantiles
4. Lugares especiales para niños	4.3 Loncheras y almuerzos escolares
4. Lugares especiales para niños	4.3 Guardería nocturna (para hijos de universitarios)
DESEOS	SOLUCIONES
2. Alimentación práctica.	2.1 Perros y burros
3. Viajes	3.1 Círculos de afinidad para hospedaje familiar mundial
5. Utilización del tiempo libre	5.1 Talleres para utilización del tiempo libre

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 7: Ideas como grupos de fabricación comercialización y servicio.

IDEAS	FABRICACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO
<i>Agua</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Máquinas para tratamiento de agua. - Embotellamiento de agua - Fabricación agua de sabores - Tubos para la conducción del agua. - Fabricación de contenedores de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de agua embotellada - Venta de equipos para tratamiento de agua. - Venta de accesorios para conducción y tratamiento del agua. - Venta de químicos para el tratamiento del agua. - Venta de contenedores de agua. - Venta de material bibliográfico relacionado con el uso, tratamiento del agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación, reparación y mantenimiento de equipos para el tratamiento de agua. - Instalación, reparación y mantenimiento de redes de conducción de agua. - Capacitación para el uso adecuado del agua. - Capacitación en mantenimiento de equipos de tratamiento del agua.

IDEAS	FABRICACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO
<i>Niños</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Juguetes para niños. - Ropa para niños. - Alimento para niños. - Artículos para el uso de los niños 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de juguetes, libros, ropa, videos, alimentos y artículos de aseo - Alimentación nutritiva dirigida a los niños 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación. - Entretenimiento. - Guarderías. - Peluquerías. - Tienda escolar - Restaurante escolar
<i>Colegios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de Colegios - Material didáctico - Artículos especiales como: tableros, pupitres, marcadores borrables y borradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliario de aulas. - Material didáctico. - Material de aseo. - Alimentos para escolares - Equipos electrónicos. - Insumos para laboratorios y aulas especializadas. - Libros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Restaurante y Tienda escolar - Contratación de docentes. - Capacitación del personal. - Asesoría en formación del PEI. - Convenios de acuerdo con los requerimientos del MEN
<i>Adultos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Accesorios para el uso diario relacionado con los adultos. - Ropa para adultos. - Alimento para adultos. - Artículos para el uso de los adultos 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de ropa, libros, videos, alimentos, medicamentos y artículos de aseo 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Entretenimiento. - Restaurantes. - Spa. - Gimnasios.
<i>Información</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Software para el manejo de información - Libros relacionados con el manejo de información. - Equipos y accesorios para el manejo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Software para el manejo de información. - Libros, periódicos, folletos y revistas. - Equipos y accesorios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorías en el manejo de información. - Educación nutricional. - Distribución de información. - Mantenimiento de Equipos.

Fuente: Los autores, 2004.

CUADRO 8: Cuantificación de las Ideas de acuerdo al empresario, el mercado y la empresa.

	IDEAS	EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA		TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	H	
1	3.1 Sistema de acumulación, tratamiento y bombeo de agua	2	0	0	3	3	0	0	0	8
2	4.2 Acompañamiento de personas ancianas	3	1	0	1	3	0	3	1	12
3	1.1. Escuela de padres en colegios	1	1	0	1	3	2	3	1	12
4	2.1 Centros especializados en el descanso y recreación pasiva	3	2	2	2	3	0	0	1	13
5	2.2 Asesorías en imagen	3	2	2	2	3	0	1	1	14
6	3.3 Periódicos gratuitos. Financiados con anunciantes	1	1	0	3	3	2	0	0	10
7	4.2 Centro de lúdicas infantiles	3	2	1	2	3	2	0	2	15
8	4.3 Loncheras y almuerzos escolares	3	2	1	3	3	0	2	2	16
9	4.3 Guardería nocturna (para hijos de universitarios)	3	2	1	3	3	0	2	2	16
10	2.1 Perros y burros	3	2	1	0	0	3	2	2	13
11	3.1 Círculos de afinidad para hospedaje familiar mundial	1	1	1	1	1	0	3	2	10
12	5.1 Talleres para utilización del tiempo libre	1	1	1	0	2	1	2	2	10

Fuente: Los autores, 2004.

Dimensión 1: El Empresario

A: Gustos B: Habilidades C: Experiencia

Dimensión 2: El Mercado

D: Valor Agregado E: Mercado en Crecimiento F: Barreras de Entrada

Dimensión 3: La Empresa

G: Recursos Económicos H: Conocimientos

Escala de Medición: 0, 1, 2, 3 donde

0 = Ausencia total de la característica buscada

3 = Presencia total de la característica buscada.

CUADRO 9: Variables de la investigación

Objetivos específicos	Para cumplir el objetivo específico se identificarán las siguientes variables	Número de variable.
Conocer cuál es el comportamiento de los consumidores de alimentos dentro los establecimientos educativos pertenecientes a la Corporación Educativa Minuto de Dios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de estudiantes por Colegio. 2. Número de adultos por sedes 	<p>Variable 1</p> <p>Variable 2</p>
Clasificar a los consumidores por rangos de edades y niveles socioeconómicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad de los estudiantes por rangos. 2. Estrato social de los estudiantes. 	<p>Variable 3</p> <p>Variable 4</p>
Determinar el comportamiento de compra y las diferencias que existen en la adquisición de alimentos en los diferentes sectores económicos que abarcan los establecimientos Minuto de Dios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad adquisitiva de los usuarios adultos. 2. Capacidad económica de los padres. 3. Preexistencia de lonchera escolar 4. Composición de la lonchera escolar preparada en casa. 5. Dinero invertido por los estudiantes en la tienda escolar. 6. Productos que compra el estudiante en la tienda escolar. 7. Número de niños que llevan almuerzo. 8. Número de niños que almuerzan en los restaurantes de cada establecimiento educativo. 	<p>Variable 5</p> <p>Variable 6</p> <p>Variable 7</p> <p>Variable 8</p> <p>Variable 9</p> <p>Variable 10</p> <p>Variable 11</p> <p>Variable 12</p>
Investigar cuál es la marca líder en el mercado dedicada al suministro de alimentación para colegios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas que se dedican al suministro de alimentos escolares. 	
Identificar cuál es la competencia y las posibles barreras de entrada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia de los colegios para contratar outsourcing 	

Fuente: Los autores, 2004.

ANEXO A: Cuestionario estudiantes

Estimado padre de familia reciba un cordial saludo de parte de la Corporación Educativa Minuto de Dios. El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal el mejorar el servicio prestado a la fecha por las empresas que tienen la concesión de la tienda y restaurante escolar, por lo anterior le agradecemos sea contestado en su totalidad.

1. Colegio al que pertenece su hijo.
 - a) Colegio El Minuto de Dios Calendario "A"
 - b) Colegio El Minuto de Dios Siglo XXI
 - c) Ateneo Juan Eudes
 - d) Gimnasio Moderno Santa Bárbara
 - e) Gimnasio Campestre San Rafael.
2. Edad. _____ Sexo _____
3. Domicilio de residencia: _____
4. Barrio: _____
5. Estrato indicado en su recibo telefónico _____
6. Cuántos salarios mínimos se perciben en el núcleo familiar teniendo en cuenta el salario del padre y de la madre. Teniendo en cuenta que el salario mínimo mensual (SMMV) vigente para el año 2004 es de \$ 348.000
 - a) Entre 0 y 1 SMMV.
 - b) Entre 1 y 3 SMMV.
 - c) Entre 3 y 5 SMMV
 - d) Más de 5 SMMV.
7. Envía con lonchera a su hijo(a) al Colegio.
 - a) SI
 - b) NO
8. La lonchera de su hijo(a).
 - a) La prepara en casa.
 - b) La compra en el colegio
9. Si la lonchera la prepara en casa, mencione que contiene.

10. Le proporciona dinero a su hijo para que compre alimentos en la tienda escolar independientemente de que tenga lonchera.

- a) SI. Cuanto: \$_____
- b) NO.

11. Cuáles son los productos que prefiere comprar su hijo(a) en la tienda escolar.

- a) Dulces.
- b) Paquetes (papas, tajadas, cheetos, trocipollo, brownies, ponqués, galletas, etc.)
- c) Helados.
- d) Bebidas (gaseosa, avena yogurt, kumis, jugos, leche, bonjour, agua, gatorade, etc)
- e) Comidas calientes (emparedados, perro caliente, arepas, hamburguesas, papas a la francesa, tamales, lasaña, empanadas, pasteles, pizza, etc)
- f) Frutas.

12. De acuerdo al horario de clases de su hijo(a).

- a) Envío a mi hijo(a) con almuerzo preparado en casa.
- b) Compro el almuerzo que ofrece el Colegio.

13. ¿Cuáles son los alimentos que considera indispensables se incluyan en el menú de almuerzos que ofrece el colegio?

14. ¿Cuánto pagaría usted por la siguiente alimentación?

- a) Lonchera: \$_____
- b) Almuerzo: \$_____

15. Cual considera una ventaja o desventaja de que se ofrezca el servicio de almuerzo y lonchera en el colegio.

- a) Ventaja:_____
- b) Desventaja:_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Los autores, 2004.

ANEXO B: Fichas de identificación de puestos de trabajo

Cargo	Jefe de cocina (Chef)
N ° de personas a cargo	5
Horario Laboral	6:00 a.m. – 3:00 p.m.
Lugar de Trabajo	Restaurante Escolar
PERFIL DEL CARGO	
Misión: Procesar y preparar adecuadamente los alimentos para el restaurante escolar que atiende a los estudiantes, docentes y administrativos.	
Resultados o aportaciones: 600 almuerzos diarios promedio y 600 refrigerios diarios promedio.	
Finalidades: Organización y preparación del menú diario, refrigerios, comidas para eventos especiales para los estudiantes y personal del Colegio	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De planificación:</i> Tener en cuenta las cantidades de insumos de acuerdo a la minuta para solicitar el pedido de los alimentos. ✓ <i>De organización:</i> Alistamiento de alimentos previamente de acuerdo a la minuta para su debida preparación. ✓ <i>De control y supervisión:</i> 1. Control de utilización de materia prima del área. 2. Control de manipulación de alimentos del personal auxiliar. 3. Control de calidad en el recibo de materias primas. 4. Verificar el cumplimiento de horarios de atención en el comedor. ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Preparación y alistamiento de platos principales del menú. 2. Participa en el aseo de su área. 3. Atención directa en Zona de Alimentación. 4. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Procedimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios. 5. Cumplir a cabalidad con el “Documento Guía para la Protección de los Menores Vinculados a los Planteles de la Corporación Educativa Minuto de Dios”. 6. Colabora con tareas y funciones de servicios generales. 7. Cumplir con todas las funciones que le asignen sus superiores. 	
Actividades o tareas principales: Preparación de los alimentos. Recepción de la materia prima. Organización de cocina	
Personal a su cargo: Auxiliar de cocina caliente. Auxiliar de cocina fría. Auxiliar de cocina, preparación de vegetales. Auxiliar de cocina, desayunos. Auxiliar de cocina, limpieza de residuos y platero.	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Forma de proceder en el momento de preparar los alimentos. Devolución de algún producto por mala calidad. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Rotaciones de puestos y horarios de trabajo. Cambio de decisiones operativas impartidas por sus superiores. Cambios en la minuta de almuerzos. Sugerencias de marcas y manejo de proveedores. Incrementos en la cantidad de insumos. 	

Relaciones Funcionales:			
✓ <i>Auxiliares de cocina:</i> Coordinar actividades y ejecutar tareas. Delegar funciones.			
✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Apoyo logístico. Prestación del servicio de alimentos y bebidas.			
✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinar actividades del servicio de alimentos y bebidas. Dar y recibir información. Solicitar suministros para desarrollo de sus actividades. Solicitar permisos no mayores a un día. Solicitar certificados y documentación laboral. Solucionar conflictos, retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. Prestar el servicio de alimentos y bebidas.			
✓ <i>Proveedores:</i> Recepción de materia prima.			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 45 años .	Sexo: Masculino		Femenino
Formación Académica: Técnico en administración hotelera, conocimiento en alta cocina y administración de personal.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Cocina y preparación de comidas para escolares. Manejo de personal auxiliar a su cargo			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Buenas relaciones interpersonales, facilidad de aprendizaje, recursividad, creatividad, preocupación por el orden y la calidad, organización y liderazgo, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la empresa.			

Cargo	Auxiliar de Cocina		
N ° de personas a cargo	0		
Horario Laboral	8:00 a.m. – 5:00 p.m.		
Lugar de Trabajo	Restaurante Escolar		
PERFIL DEL CARGO			
Misión: Colaborar en los procesos de producción y servicio de alimentos y bebidas del Restaurante Escolar.			
Resultados o aportaciones: Alistamiento y preelaboración de materia prima de almuerzos y refrigerios de acuerdo al promedio de atención diaria de la población estudiantil, equipo administrativo y docente del restaurante escolar al que sea asignado. Servicio de barra y mesa para entrega de almuerzos y refrigerios.			
Finalidades: Prealistamiento de materias primas para procesos finales de producción. Apoyo general a todas las secciones del área, atención a usuarios del restaurante. Desempeñar todas las labores a su cargo. Dar cumplimiento a la jornada y participar en todas las actividades. Velar por la conservación del buen ambiente de trabajo			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Preparaciones preliminares de los alimentos. 2. Aseo y mantenimiento del área de Alimentos y Bebidas. 3. Atención y servicio de comedores. 4. Preparación de refrigerios para salidas académicas de los estudiantes y los profesores. 5. Influir positivamente en el consumo de alimentos de los niños. 6. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Procedimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios. 7. Cumplir a cabalidad con el “Documento Guía para la Protección de los Menores Vinculados a los Planteles de la Corporación Educativa Minuto de Dios”. 8. Cumplir con todas las funciones que le asignen sus superiores. 			
Actividades o tareas principales: Alistamiento de bandejas para el almuerzo. Alistar y servir medias nuevas. Arreglo y aseo de cocina fría. Aseo del cuarto de refrigeración. Apoyo en procesamiento de los alimentos			
Personal a su cargo: Ninguno.			
Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Forma de proceder al momento de ejecutar las tareas. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Cambio de decisiones operativas impartidas por sus superiores. Elección de proveedores. Cambios en la minuta. 			
Relaciones Funcionales:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Servicios Generales:</i> Coordinar y ejecutar actividades conjuntamente. ✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Apoyo logístico. Prestación del servicio de alimentos y bebidas. ✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinar actividades del área de alimentos y bebidas. Dar y recibir información. Solicitar suministros para desarrollo de sus actividades. Solicitar permisos no mayores a un día. Solicitar certificados y documentación laboral. Solucionar conflictos. Retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Proveedores:</i> Recepción de materia prima. ✓ <i>Padres y madres de familia:</i> Atención y prestación del servicio. 			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 45 años .	Sexo: Masculino	Femenino	
Formación Académica: Tercero bachillerato, mínimo educación básica primaria. Conocimientos en manipulación de alimentos y atención al cliente.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Seis meses a dos años.			
En que actividades: Servicios de alimentación.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Buenas relaciones interpersonales, facilidad de aprendizaje, recursividad, preocupación por el orden y la calidad, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la Corporación Educativa Minuto de Dios.			

Cargo	Auxiliar de Servicios Generales – Auxiliar de Aseo		
N ° de personas a cargo	0		
Horario Laboral	8:00 a.m. – 6:00 p.m.		
Lugar de Trabajo	Restaurante Escolar		
PERFIL DEL CARGO			
Misión: Mantener limpio y en excelente estado de preparación todas las áreas del restaurante y la cocina.			
Resultados o aportaciones: Corredores en excelente estado de limpieza. Salón comedor en excelente estado de limpieza. Mobiliario limpio y ordenado. Áreas de cocina en excelente estado de limpieza. Baños limpios y desinfectados. Áreas de almacenamiento de alimentos, ordenadas y limpias.			
Finalidades: Organización y preparación de la planta física.			
Funciones:			
✓ <i>De ejecución:</i> Realizar el aseo del salón comedor, cocina, bodegas de almacenamiento, corredores y baños. Colaborar con la organización y aseo de las áreas que se requieran para el desarrollo de eventos. Colaborar con organización de reuniones y actividades que se realicen en el Restaurante.			
Actividades o tareas principales: Barrer, trapear, pulir, encerar y limpiar las diferentes áreas duras de las instalaciones y los muebles y enseres.			
Personal a su cargo: Ninguno			
Responsabilidades:			
✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Forma de proceder en el momento de realizar la limpieza. Solicitud de reparación de muebles en mal estado o reemplazo de los mismos. Utilización de materiales de acuerdo a la limpieza a realizar.			
✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Cambio de sector de limpieza. Cambio de horario para realizar la labor. Compra de equipos y materiales especializados.			
Relaciones Funcionales:			
✓ <i>Auxiliares de cocina:</i> Coordinar actividades de limpieza para no interferir en las actividades de la cocina.			
✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Prestación del servicio de limpieza.			
✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinar actividades de mantenimiento y limpieza de la planta física. Dar y recibir información acerca del estado de los bienes muebles e inmuebles. Solicitar suministros de materiales para el desarrollo de sus actividades. Solicitar permisos y certificaciones.			
✓ <i>Proveedores:</i> Recepción de materia prima.			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 40 años .		Sexo: Masculino	Femenino
Formación Académica: Mínimo educación básica primaria.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Seis meses a dos años			
En que actividades: Aseo y mantenimiento.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses			
Características personales especiales: Buenas relaciones interpersonales, habilidades motrices, recursividad, preocupación por el orden y la calidad, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la empresa.			

Cargo	Vigilante		
N ° de personas a cargo	0		
Horario Laboral	5:00 A.M. – 6:00 P.M.		
Lugar de Trabajo	Restaurante Escolar		
PERFIL DEL CARGO			
Misión: Velar por la seguridad de los estudiantes, trabajadores, y patrimonio de la institución.			
Resultados o aportaciones: Vigilancia del restaurante escolar.			
Finalidades: Vigilancia de las instalaciones y patrimonio del Restaurante Escolar. Velar por la conservación del ambiente de trabajo. Desempeñar las labores a su cargo.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De control y supervisión:</i> 1. Control de personas que ingresan y salen de las instalaciones. 2. Control de ingresos y salidas en el Restaurante de materias primas, suministros, muebles y encerres, etc. ✓ <i>De ejecución:</i> 1 Vigilancia de la puerta de acceso a las instalaciones. 2. Vigilancia en los alrededores de las instalaciones. 3. Hacer informes oportunos de anomalías. 4. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Procedimientos de la Corporación Educativa Minuto de Dios. 5. Cumplir a cabalidad con el “Documento Guía para la Protección de los Menores Vinculados a los Planteles de la Corporación Educativa Minuto de Dios”. 6. Cumplir con todas las funciones que le asignen sus superiores. 			
Actividades o tareas principales: Abrir y cerrar las puertas de acceso restringido. Dar autorización de ingresos de personas a la institución. Dar autorización de entrada y salida de materia prima, muebles y enseres y demás suministros y equipos. Realizar rondas de vigilancia. Colaborar con otras tareas de servicios generales. Informar anomalías.			
Personal a su cargo: Ninguno.			
Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Forma de proceder en el momento de ejecutar las tareas. Aviso a autoridades en caso de emergencia. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Cambio de decisiones operativas impartidas por sus superiores. Sugerencias para cambio de personal de vigilancia. Rotación de horarios. 			
Relaciones Funcionales:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Servicios Generales:</i> Coordinar actividades y ejecutar tareas. ✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Prestación del servicio de vigilancia. ✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinar actividades de vigilancia. Informar sobre anomalías. Dar y recibir información. Solucionar conflictos. Solicitar permisos. Solicitar certificados, retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Policía Nacional:</i> Informa anomalías. ✓ <i>Empresa de Alarmas:</i> Información telefónica sobre irregularidades. ✓ <i>Padres y madres de familia:</i> Recepción, atención e información. 			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 35 años .	Sexo: Masculino	X	Femenino
Formación Académica: Bachillerato terminado. Haber cumplido el servicio militar. Conocimientos en atención al cliente.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Vigilancia y control de instituciones.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Agilidad mental para prever actos que atenten contra la institución o los estudiantes y el personal general, buenas relaciones interpersonales, facilidad de aprendizaje, recursividad, preocupación por el orden y la calidad, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la institución.			

Cargo	Auxiliar Administrativo
N ° de personas a cargo	0
Horario Laboral	8 a.m. a 6 p.m.
Lugar de Trabajo	Oficina Administrativa
PERFIL DEL CARGO	
Misión: Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes internos y externos para así obtener resultados satisfactorios en lo referente a la parte mercadeo-atención y servicio	
Resultados o aportaciones: Clientes satisfechos (internos y externos)	
Finalidades: Apoyo a los restaurantes y tiendas escolares (Elaboración y coordinación medios de propaganda, atención telefónica, ayudar en la organización de eventos, recepción documentos, tramitar pago de facturas, etc.).	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De planificación:</i> Planificación de necesidades diarias para el buen desarrollo de las actividades como agenda diaria, reuniones, citas, etc. ✓ <i>De organización:</i> Diariamente seguimiento de pedidos y pago de facturas, así como la administración de la correspondencia. ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Coordinar reuniones específicas. 2. Enviar y recibir correspondencia. 3. Atender y recibir llamadas telefónicas. 4. Atender personalmente clientes externos. 5. desarrollar lo cotidiano de la oficina (digitar, envíos correspondencia, fax, diligencias bancarias, tramites específicos). 	
Actividades o tareas principales: Atención telefónica (clientes internos y externos). Atención personal (clientes internos y externos).	
Personal a su cargo: Ninguno.	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Llevar el archivo de la empresa. Forma de tramitar la correspondencia interna y externa. Realizar el control interno de las labores propias del cargo. Realizar la gestión de papelería y elementos de oficina. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Realizar comunicaciones telefónicas. Envío de informes y documentación confidencial. Coordinación de reuniones. 	

Relaciones Funcionales:

- ✓ *Director:* Contestación de correspondencia, programación de reuniones, manejo de la agenda. Elaboración de escritos y documentos emitidos por la dirección.
- ✓ *Asistente Administrativa:* Dar y recibir información. Coordinar actividades del servicio de alimentos y bebidas. Control de estadísticas del servicio. Registro de facturas para tramitar su pago.
- ✓ *Contabilidad:* Solicitud de información de procesos pendientes de pago e información sobre normatividad para la recepción de facturas.
- ✓ *Cartera:* Recibir y dar información relacionada con los estados de cuenta de los estudiantes.
- ✓ *Padres de Familia:* Aclarar inquietudes y resolver en lo posible inconvenientes
- ✓ *Proveedores:* Solicitud de cotizaciones y recepción de facturas..

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Edad: Entre 25 y 35 años .	Sexo: Masculino		Femenino
Formación Académica: Estudios de secretariado y contabilidad.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Secretariado. Relaciones Interpersonales. Conocimiento y manejo de paquete Office. Contabilidad.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Responsabilidad, trabajo en equipo, cultura, ecuanimidad, discreción, capacidad para sortear dificultades. Buena capacidad oral y escrita, buen manejo de las relaciones interpersonales, tono de voz moderado, creatividad, algo de liderazgo, alegría y amor por lo que se hace. Manejo de computador y equipos de comunicaciones.			

Cargo	Administrador
N ° de personas a cargo	7
Horario Laboral	8:00 a. m – 6:00 p.m.
Lugar de Trabajo	Oficinas Administrativas
PERFIL DEL CARGO	
Misión: Administrar los recursos físicos de los restaurantes y tiendas escolares de la Corporación Educativa Minuto de Dios a través de políticas y normas establecidas por la Dirección General.	
Resultados o aportaciones: Base informativa para toma de decisiones administrativas.	
Finalidades: Facilitar el desarrollo de los procesos logísticos y administrativos de los restaurantes y tiendas escolares. Dar cumplimiento a la jornada, a la asignación de funciones y participar en todas las actividades. Velar por la conservación del buen ambiente de trabajo.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De planificación:</i> 1. Administración del servicio de alimentos y bebidas. 2. Administración del área de Servicios Generales. 3. Planificación de las necesidades de suministros, materiales, equipos, muebles y enseres, etc.. ✓ <i>De organización:</i> 1. Distribución de funciones operativas al personal de servicios generales, alimentos y bebidas, mantenimiento y vigilancia. 2. Organización logística de las actividades inherentes al restaurante y tienda escolar. ✓ <i>De control y supervisión:</i> 1. Manejo, control y asignación de los inventarios de los restaurantes y tiendas escolares. 2. Control de procesos y supervisión de personal de las áreas de servicios generales, alimentos, bebidas y mantenimiento. ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Reporte e informe de la producción diaria, semanal y mensual del área de alimentos y bebidas a la Dirección. 2. Compra de suministros, materiales, equipos, muebles y enseres etc. 3. Recepción de estados de cuenta de ingresos y egresos de restaurantes y tienda escolar. 4. Coordinación en la organización de eventos especiales. 5. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y el manual de procedimientos. 6. Cumplir a cabalidad con los lineamientos del “Documento Guía para la Protección de los Menores Vinculados a los Planteles de la Corporación Educativa Minuto de Dios”. 7. Cumplir con las funciones que la Dirección le asigne. 	
Actividades o tareas principales: 1. Apoyo logístico al personal que trabaja bajo su cargo. 2. Programación de pedidos para el área de alimentos y bebidas, aseo, papelería, etc.. 3. Requisiciones en general para el desarrollo de las diferentes actividades que se presenten. 4. Supervisión permanente de la planta física. 5. Manejo de caja menor. 6. Administración y suministro de material de aseo al personal de servicios generales. 7. Manejo de Kárdex para control de alimentos y bebidas, material de aseo, papelería, equipo y material de oficina. 8. Elaboración y registro de los inventarios de equipos, muebles y enceres. 9. Atención telefónica. 10. Manejo de archivo y correspondencia	
Personal a su cargo: Jefe de cocina. Auxiliares de servicios generales, vigilante, secretaria.	

Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Cantidades requeridas para compras de mercado, aseo y papelería. Permisos no mayores a 1 día al personal. Solución de conflictos internos con el personal a cargo. Compras por caja menor. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Autorización para realizar compras de mantenimiento de las instalaciones y equipos. Adecuación de sitios. Cambios de horarios. Permisos al personal mayores a 1 día. Sanciones graves al personal. ✓ <i>Decisiones presupuestarias:</i> Responsable de las compras hechas por la Caja Menor. Responsable de la rotación de inventarios del Restaurante. Responsable del suministro de material de oficina, suministros de aseo y suministro de alimentos y bebidas. 			
Relaciones Funcionales:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Auxiliares de servicios generales:</i> Dar y recibir información, proveer recursos físicos para el desarrollo de actividades. Coordinar actividades. Retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Auxiliares de cocina:</i> Dar y recibir información, proveer recursos físicos para el desarrollo de actividades. Coordinar actividades. Retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Vigilantes:</i> Dar y recibir información sobre el cuidado de la planta física. Coordinar actividades. Retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Mantenimiento:</i> Dar y recibir información, proveer recursos físicos para el desarrollo de actividades, apoyo logístico. Coordinar actividades. Retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. ✓ <i>Compras:</i> Dar y recibir información de requerimientos de compras. ✓ <i>Dirección:</i> Dar y recibir información a nivel general para la ejecución de una tarea o solución de un problema. Informar las novedades del personal a cargo. Retroalimentación de desempeño propio y del personal a cargo. ✓ <i>Padres y madres de familia:</i> Atención telefónica. Recepción de solicitudes. Atención para la solución o la coordinación de actividades de tipo logístico relacionado con los estudiantes. ✓ <i>Proveedores:</i> Solicitud de pedidos de alimentos y bebidas, aseo, papelería. Recepción y verificación de pedidos 			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 45 años .	Sexo: Masculino	Femenino	
Formación Académica: Profesional o Técnico en Administración de empresas o carreras afines. Conocimiento y manejo de word, excel y power point.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Supervisión y control de personal. Alimentos y Bebidas. Inventarios. Contabilidad.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Autonomía, organización, excelentes relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación eficiente, capacidad de negociación, espíritu de servicio, responsabilidad, honestidad y organización, iniciativa, creatividad, liderazgo y compromiso con la Corporación Educativa Minuto de Dios.			

Cargo	Auxiliar de Contabilidad.
N ° de personas a cargo	0
Horario Laboral	8:00 A.M – 6:00 P.M
Lugar de Trabajo	Oficinas
PERFIL DEL CARGO	
Misión: Brindar oportunamente servicios administrativos y operativos de registro, trámite y verificación de las transacciones con incidencia económica-financiera y patrimonial de la empresa, así como la consolidación y procesamiento de la información contable que permita la toma de decisiones financieras y el cumplimiento de normas fiscales.	
Resultados o aportaciones: Entrega de la información contable consolidada de las sucursales.	
Finalidades: Aportar a la empresa y a los superiores la información contable y financiera que permita la toma de algunas decisiones económicas y administrativas. Proveer de una base de datos que permite la consulta sobre los hechos y estadísticas históricas. Verificar y conciliar la información contable para realizar los diferentes ajustes si hay lugar a ello y permitir que la información sea confiable, veraz, oportuna y confidencial.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De planificación:</i> 1. Programación de las tareas contables de acuerdo a su nivel de importancia (de acuerdo a la necesidad de evacuación inmediata). 2. Seleccionar los diferentes procedimientos según la prioridad (impuestos, reportes en medios magnéticos, balances) ✓ <i>De organización:</i> 1. Selección de la información interna y externa. 2. Adecuar los procesos y la información contable de la manera más optima para realizar las tareas en el menor tiempo posible. ✓ <i>De control y supervisión:</i> Conciliaciones, verificación de la información, comparación y estadísticas. ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Manejo de paquete contable. 2. Recopilación de Información Contable. 3. Registro de información Contable. 4. Codificación de documentos. 5. Creación de bases de datos para la disponibilidad de la información. 	
Actividades o tareas principales: 1. Revisión de la codificación para ingresar al sistema. 2. Preparación de información para la declaración de retención en la fuente, IVA e industria y comercio. 3. Análisis y revisión de cuentas de balance. 4. Consolidación de información de sucursales y centros de costo. 5. Conciliaciones bancarias y contables. 6. Tramitación de las Cuentas por pagar. Recepción y codificación de documentos. 7. Preparación de informes internos y externos: Información en medios magnéticos, reportes de compras, informes de bancos.	
Personal a su cargo: Ninguno.	

Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Creación de cuentas. Creación de base de datos y registro de proveedores. Conciliación bancaria. Consolidación de información. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Ordenes de pago. Cierre contable. Apertura de ciclos contables. 			
Relaciones Funcionales:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Dirección:</i> Reportes de Información. ✓ <i>Administración:</i> Reporte de información, consultas de tipo contable, coordinación de actividades. Entrega de información, procesamiento de datos, informes. Coordinación de actividades. Reflexión y retroalimentación sobre el desempeño. Asignación de otras funciones. Cruce y comparación de información cartera. ✓ <i>Compras:</i> Orientación tributaria y normativa, reporte de información. ✓ <i>Caja General:</i> Conciliaciones, control interno, órdenes pago. ✓ <i>Sistemas:</i> Soporte técnico e informático. ✓ <i>Secretaría:</i> Entrega de correspondencia, Facturas bancarias, cuentas de cobro. ✓ <i>Proveedores:</i> Verificación de facturas por pagar. ✓ <i>Administración de impuestos:</i> Entrega de información en medios magnéticos. 			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 45 años .	Sexo: Masculino	Femenino	
Formación Académica: Contador público titulado. Seminarios de medios magnéticos, cursos de formación tributaria.			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Auxiliar Contable.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 3 meses.			
Características personales especiales: Sentido de responsabilidad, pertenencia, colaboración, flexibilidad, participación, compromiso con la empresa y trabajo bajo presión.			

Cargo	Vendedor Tienda Escolar		
N ° de personas a cargo	0		
Horario Laboral	8:00 a.m. – 6:00 p.m.		
Lugar de Trabajo	Tienda escolar		
PERFIL DEL CARGO			
Misión: Responder por el buen funcionamiento, atención y dineros de la tienda escolar.			
Resultados o aportaciones: Lograr la oportuna atención a los estudiantes brindando un servicio acorde y controlando la entrega y recibo de dinero y alimentos.			
Finalidades: 1. Una atención óptima al estudiante. 2. Verificar que el precio de los productos evitando así malos entendidos con los estudiantes. 3. Responder por los dineros entregados para dar vueltas. 4. Realizar el inventario de los productos entregados en cada una de las jornadas estudiantiles. 5. Cumplir con el horario establecido para la venta de los artículos a los estudiantes sin sobrepasar los tiempos acordados. 6. Guardar la distancia entre los estudiantes. 7. Mantener orden su sitio de trabajo. 8. No ausentarse de su sitio de trabajo sin la anuencia del jefe inmediato.			
Funciones: ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Acomodación de los alimentos. 2. Aseo y mantenimiento del sitio de Alimentos y Bebidas. 3. Atención y servicio a los estudiantes. 4. Los productos para devolución deben quedar en perfecto estado. 5. Planificar de tal manera la venta de alimentos para que los estudiantes realicen una fila y así prestar un mejor servicio. 6. Controlar y vigilar para que no sufra hurtos, como tampoco dejar que ingresen billetes falsos. 7. Cumplir con todas las funciones que le asignen sus superiores.			
Actividades o tareas principales: 1. Alistamiento y venta de los artículos de la tienda escolar. 2. Despacho de artículos y recepción del dinero. 3. Cuadre de lo recibido en caja con lo vendido según el inventario. 4. Mantenimiento del sitio de trabajo en perfecto aseo y orden. 5. Apoyo en procesamiento de los alimentos.			
Personal a su cargo: Ninguno			
Responsabilidades: ✓ <i>Sobre inversiones:</i> Velar por el dinero dado como base y el total de las ventas en cada uno de los recreos.			
Relaciones Funcionales: ✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Apoyo logístico. Prestación del servicio de venta de productos en la tienda escolar. ✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinación de actividades de inventarios del servicio de tienda escolar. ✓ <i>Proveedores:</i> Recepción de materia prima.			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 18 y 23 años .	Sexo: Masculino	Femenino	
Formación Académica: Bachillerato completo			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Ninguna.			
En que actividades: De preferencia en puestos de atención a clientes.			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 1 mes.			
Características personales especiales: Buenas relaciones interpersonales, facilidad de aprendizaje, recursividad, preocupación por el orden y la calidad, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la entidad. Facilidad para hacer operaciones mentales			

Cargo	Auxiliar Administración Tienda Escolar		
N ° de personas a cargo	0		
Horario Laboral	8:00 a.m. – 6:00 p.m.		
Lugar de Trabajo	Oficinas		
PERFIL DEL CARGO			
Misión: Responder por el buen funcionamiento y rentabilidad de la tienda escolar de manera que le permita actuar en el futuro de forma autónoma.			
Resultados o aportaciones: Lograr la rentabilidad y competitividad de la Tienda Escolar promoviendo sus productos y controlando la calidad de los mismos.			
Finalidades: Velar por el buen funcionamiento de la tienda escolar a través de mecanismos de control de calidad de los productos.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>De planificación:</i> 1. Efectuar los pedidos de acuerdo a la selección de productos efectuada por el Administrador y a los stock establecidos. 2. Seleccionar y supervisar a los vendedores de la Tienda Escolar quienes deben ser preferiblemente estudiantes del colegio ✓ <i>De organización:</i> Atender y responder por el trámite para la cancelación de las facturas, de acuerdo a las normas establecidas ✓ <i>De control y supervisión:</i> 1. Verificar que el precio de los productos se encuentren dentro de lo pactado con los proveedores. 2. Efectuar los arqueos de caja después de cada jornada y registrar en la planilla correspondiente. ✓ <i>De ejecución:</i> 1. Realizar las consignaciones bancarias. 2. Realizar el inventario de los productos entregados a cada vendedor en cada una de las jornadas estudiantiles. 			
Actividades o tareas principales: 1. Preparar y presentar informes periódicos del desarrollo y ejecución de las actividades y demás que le sean solicitados por el superior inmediato. 2. Las demás funciones inherentes a su cargo, asignada por el superior inmediato.			
Personal a su cargo: Vendedores de la tienda escolar. Personal de servicios generales			
Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Decisión tomada por si mismo(a):</i> Selección de productos que se venderán en la tienda escolar, así como su cantidad y precio de acuerdo con el comportamiento del mercado. ✓ <i>Decisión que requiere aprobación del Jefe:</i> Elección de proveedores previa presentación de informes a la Dirección Administrativa. ✓ <i>Sobre inversiones:</i> Velar por el adecuado manejo de los recursos asignado para la compra de alimentos y demás proveedores 			
Relaciones Funcionales:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Rector, docentes y estudiantes:</i> Apoyo logístico. Prestación del servicio de alimentos y bebidas. ✓ <i>Asistente Administrativa:</i> Coordinar actividades del servicio prestado en la tienda escolar. Dar y recibir información. Solicitar suministros para desarrollo de sus actividades. Solicitar permisos no mayores a un día. Solicitar certificados y documentación laboral. Solucionar conflictos, retroalimentación y reflexión sobre el desempeño. Prestar el servicio de alimentos y bebidas. ✓ <i>Proveedores:</i> Recepción de materia prima. 			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
Edad: Entre 25 y 45 años .		Sexo: Masculino	Femenino
Formación Académica: Profesional o Técnico en Administración de empresas o carreras afines. Conocimiento y manejo de word, excel y power point. Cursos de mercadeo y ventas no inferior a ciento veinte (120) horas			
Años de experiencia previa para acceder al puesto: Más de dos años.			
En que actividades: Como Administrador de almacén de abarrotes			
Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio: 2 meses.			
Características personales especiales: Buenas relaciones interpersonales, facilidad de aprendizaje, recursividad, preocupación por el orden y la calidad, agilidad y rapidez, disciplina y compromiso con la entidad.			