Facultad de Postgrado

Maestría en Marketing Digital

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Plan de implementación para mejorar la oferta de productos saludables y atractivos como solución para la disminución del consumo alimenticio por parte de los estudiantes de la Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas del cantón Cañar, Ecuador.

María Francisca Paguay Loja[a] bajo la dirección de Adriana Andrea Amaya Rivas[b]

Fecha de creación: 21/12/2024

a Licenciada en empresas. E-mail maria.paguay@uees.edu.ec

b PhD en Administración de Empresas. Profesor en Emprendimiento e Innovación. Profesor en la Escuela Superior Politécnica del Litoral y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail adrianaamaya@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	La disminución del consumo alimenticio entre los estudiantes de la Unidad Educativa Ezequiel, representa un desafío significativo, dado que afecta tanto la salud nutricional de los niños como el funcionamiento del bar escolar. Este problema puede deberse a una falta de atractivo en los productos ofrecidos, altos costos o una desconexión con las preferencias de los estudiantes. Para abordar esta situación, se plantea la implementación de un plan estratégico que busca mejorar la oferta de productos saludables y atractivos, incentivando así la participación activa de los estudiantes en el consumo de alimentos dentro de la institución. Este proyecto no solo aspira a incrementar las ventas, sino también a promover hábitos alimenticios responsables y sostenibles en la comunidad educativa.
DESCRIPCIÓN:	

	A través de este plan, se busca no solo satisfacer las necesidades alimenticias de los estudiantes, sino también promover hábitos de consumo saludables, contribuir a su bienestar general y garantizar la sostenibilidad financiera del bar escolar. La propuesta incluye el diseño de un menú atractivo y balanceado, la capacitación del personal en la elaboración de alimentos saludables y la implementación de estrategias de comunicación que fortalezcan el vínculo entre el bar y la comunidad educativa.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Esta alternativa busca responder a la disminución del consumo alimenticio entre los estudiantes, un desafío que también afecta la sostenibilidad económica del bar escolar. Al diversificar el menú con opciones nutritivas y visualmente atractivas, y al aplicar técnicas efectivas de promoción y comunicación, se podrá captar el interés de los estudiantes, fomentar hábitos alimenticios saludables y garantizar un equilibrio entre el bienestar de la comunidad educativa y la viabilidad financiera del negocio.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Para alcanzar este objetivo, se busca ofrecer productos que cumplan con las expectativas de los estudiantes en términos de sabor, presentación y accesibilidad económica, sin comprometer los estándares de calidad nutricional. Además, el bar escolar tiene como meta generar ingresos suficientes para cubrir los costos de operación y reinvertir en mejoras continuas, como la adquisición de herramientas, actualización de menús y capacitación del personal.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	De las alternativas presentadas, se eligió un enfoque combinado que integra el rediseño del menú, la capacitación del personal y la estrategia de comunicación y promoción efectiva. Este enfoque permite abordar de manera integral las necesidades de los estudiantes, mejorar la calidad del servicio y garantizar la

sostenibilidad del negocio, maximizando el impacto de la estrategia implementada.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

Según el Ministerio de Salud Pública (2017), indica que los hábitos alimenticios de la población estudiantil han sufrido cambios relevantes en los últimos años, influenciados por el acceso masivo a alimentos altamente procesados y el aumento de gustos por elegir comidas rápidas y poco saludables. Este problema se refleja dentro de los bares escolares, donde la implementación de políticas de alimentación saludable ha enfrentado retos importantes para captar la aceptación de los estudiantes.

A nivel nacional, el sobrepeso y la obesidad en niños y adolescentes, se debe al consumo excesivo de productos ricos en azúcares, grasas. A pesar de las regulaciones que promueven una oferta alimentaria más saludable en instituciones educativas, como el Acuerdo Ministerial No. 00026-2014, muchos estudiantes rechazan estas alternativas, afectando directamente las ventas de los bares escolares (Ministerio de Salud Pública, 2018).

En Ecuador según el Ministerio de salud pública (MSP) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2018) han publicado cifras sobre el sobrepeso y la obesidad en el país: Sobrepeso y obesidad: El 63% de la población tiene sobrepeso y obesidad, con mayor prevalencia en mujeres (67,4%) que en hombres (59,7%).

En este contexto, el cantón Cañar no es ajeno al problema. Esta región, caracterizada por una rica cultura gastronómica y tradiciones agrícolas, los bares escolares enfrentan una disminución significativa en el consumo de alimentos saludables. Este fenómeno pone en riesgo no solo la promoción de hábitos alimenticios adecuados en la población estudiantil, sino también la viabilidad económica de los bares escolares que dependen de las ventas.

Este análisis busca identificar las causas de esta disminución en el cantón Cañar, evidenciando cómo la percepción negativa hacia los alimentos saludables, la falta de estrategias atractivas y el desconocimiento de los beneficios nutricionales están limitando el impacto positivo que estas iniciativas podrían generar en la comunidad educativa.

La Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas, ubicada en el Cantón Cañar, es una institución educativa que acoge a 400 estudiantes, quienes asisten regularmente de lunes a viernes. Dentro de sus instalaciones, opera un bar escolar administrado con dedicación, el cual cumple un papel fundamental al ofrecer alimentos y bebidas saludables para apoyar el desarrollo y bienestar de los alumnos. Este espacio no solo proporciona opciones nutritivas, sino que también es un punto de encuentro para los estudiantes durante los recreos, fomentando la interacción social en un ambiente seguro y educativo. La gestión eficiente y responsable del bar contribuye al funcionamiento integral de la escuela.

En el bar escolar se ha registrado una disminución progresiva de estudiantes que consumen alimentos saludables. Esto se da principalmente porque los alumnos no están satisfechos con la oferta de alimentos saludables, los cuales consideran menos atractivos en comparación con opciones menos nutritivas. La percepción negativa hacia estos alimentos afecta tanto las ventas como la aceptación general del menú, lo que representa un desafío para equilibrar las metas de salud, sostenibilidad y viabilidad financiera del negocio.

Uso de herramientas de levantamiento de problema

El bar escolar de la Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas enfrenta una problemática significativa debido a la disminución del consumo por parte de los estudiantes, lo que impacta negativamente en su sostenibilidad y su capacidad para cumplir con su rol de ofrecer alimentos saludables y accesibles. Esta situación puede estar relacionada con factores como una oferta poco atractiva, falta de estrategias de promoción y comunicación efectivas, y una posible desconexión con las necesidades y preferencias de los estudiantes. Ante este escenario, el análisis FODA se presenta como una herramienta clave para identificar las fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar, así como las debilidades y amenazas que deben ser mitigadas, permitiendo diseñar estrategias integrales que incrementen el consumo estudiantil y fortalezcan la gestión del bar.

Análisis FODA

Tabla 1

ANALISIS FODA

Fortalezas	**Debilidades**
✔ Ubicación estratégica dentro de la institución educativa, lo que facilita el acceso a los estudiantes. ✔ Excelente servicio por parte de los colaboradores. ✔ Conocimiento sobre la importancia de adaptar productos a las necesidades y preferencias de los estudiantes. ✔ Normativas educativas que respaldan la promoción de alimentos saludables. ✔ Oportunidad de pagos.	❖ Baja aceptación de los productos saludables por parte de los estudiantes. ❖ Menú percibido como repetitiva. ❖ Comunicación limitada para entender las preferencias reales de los estudiantes. ❖ Falta de estrategias de marketing. ❖ Resistencia al cambio de hábitos alimenticios en la población estudiantil.
Oportunidades	**Amenazas**
➢ Posibilidad de colaboración con docentes y padres de familia para sensibilizar a los estudiantes sobre hábitos alimenticios saludables. ➢ Tendencias crecientes en la promoción de la alimentación sana. ➢ Disponibilidad de productos innovadores en el mercado que combinan salud y atractivo visual.	o Competencia indirecta de alimentos no saludables llevados desde casa o comprados fuera de la escuela. o Preferencias culturales o familiares por productos menos saludables. o Posible aumento en los costos de productos saludables, lo que limita el margen de ganancia. o Rechazo o indiferencia a las estrategias de promoción implementadas.

▯ Uso de plataformas digitales y redes sociales para promocionar el menú y comunicarse con los padres. ▯ Posibilidad de diseñar promociones, combos para atraer a los estudiantes.	o Restricciones en la cantidad y tipo de publicidad que puede realizarse dentro del contexto escolar.

Elaborado por: El autor

El análisis FODA del bar escolar evidencia tanto los retos como las oportunidades clave para mejorar el consumo entre los estudiantes. A continuación, se resumen las conclusiones:

Fortalezas y oportunidades como base estratégica:

- La exclusividad del bar dentro de la institución educativa y la cercanía con los estudiantes representan una ventaja competitiva.
- Existe un creciente interés social y educativo en fomentar hábitos saludables, lo que puede ser aprovechado para posicionar al bar como un aliado en la educación nutricional.
- Con la implementación de estrategias creativas de promoción, el bar puede transformar la percepción de los alimentos saludables, haciendo que sean más atractivos.

Debilidades y amenazas como desafíos a superar:

- La resistencia de los estudiantes hacia los alimentos saludables y la percepción de la oferta como poco atractiva representan los mayores obstáculos.
- La falta de comunicación efectiva y de innovación en los productos actuales limita el interés de los alumnos en consumir en el bar.
- La competencia indirecta de alimentos externos y la influencia cultural hacia alimentos menos saludables suponen riesgos que deben ser abordados con campañas educativas y colaborativas.

Problema identificado:

“Los estudiantes prefieren consumir productos no saludables en lugar de las opciones del bar escolar.”

1) ¿Por qué los estudiantes prefieren productos no saludables?

Porque consideran que son más sabrosos o atractivos visualmente.

2) ¿Por qué consideran que son más sabrosos o atractivos?

Porque están acostumbrados a alimentos con más azúcar, sal o sabores artificiales.

3) ¿Por qué están acostumbrados a estos sabores?

Porque estos productos están ampliamente disponibles en su entorno y en casa.

4) ¿Por qué no eligen opciones saludables en su entorno?

Porque no se les ha enseñado a valorar los beneficios de una alimentación balanceada.

5) ¿Por qué no hay suficiente educación sobre alimentación balanceada?

Porque no se han implementado suficientes campañas educativas o iniciativas dentro de la escuela.

Al combinar ambas herramientas, identificamos que la falta de educación nutricional y promoción adecuada de los alimentos saludables en el bar escolar es una causa raíz importante. Esto abre oportunidades para:

1. Realizar talleres o charlas educativas.
2. Rediseñar los productos del menú para hacerlos más atractivos.
3. Implementar estrategias de marketing dentro de la escuela.

Estas acciones pueden abordarse en función de las debilidades y amenazas detectadas en el análisis FODA.

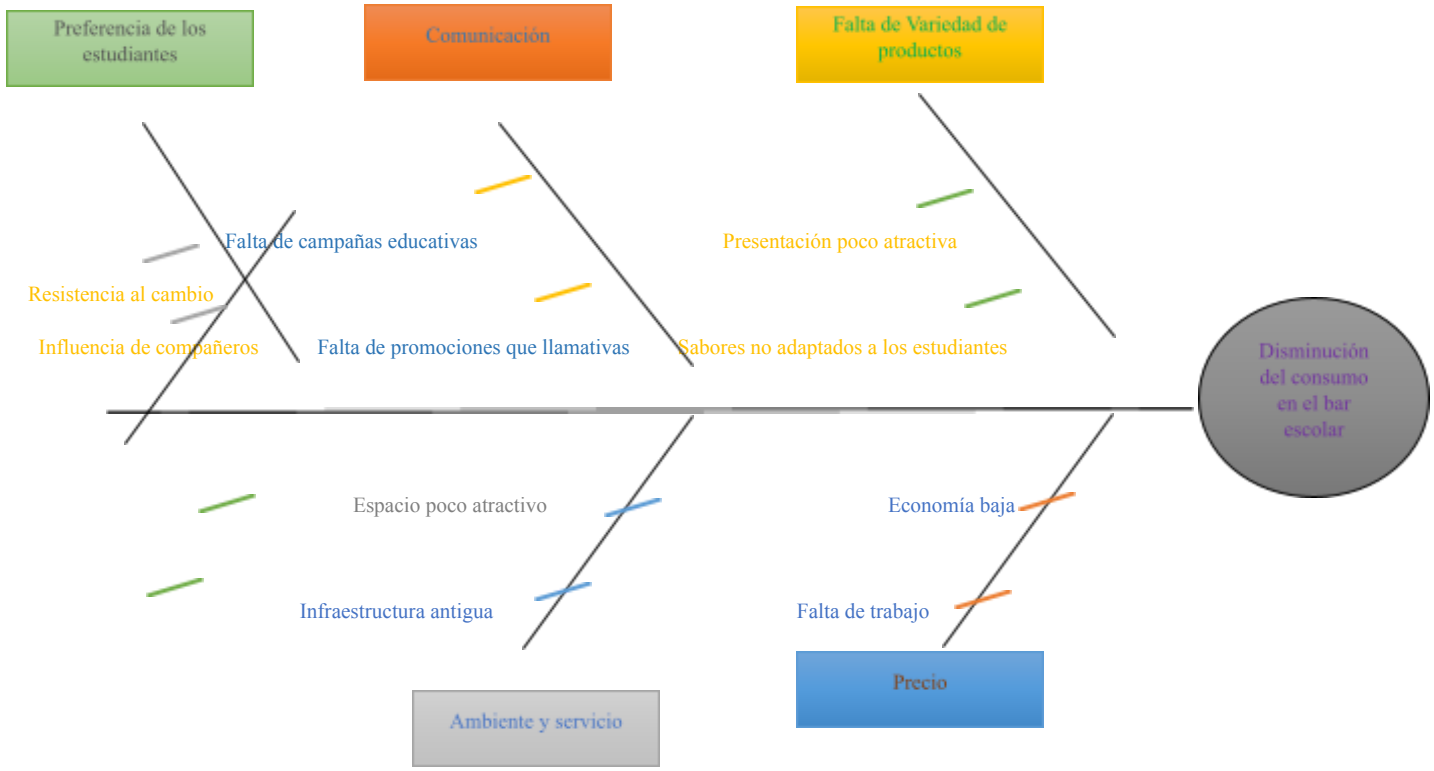
El Diagrama Causa-Efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, es una herramienta visual utilizada para identificar y analizar las posibles causas de un problema o efecto específico. Desarrollado por Kaoru Ishikawa, este método organiza de manera estructurada las posibles fuentes del problema, clasificándolas en categorías como métodos, maquinaria, personas, materiales, entre otras. Es ampliamente utilizado en la gestión de calidad y resolución de problemas, ya que facilita la identificación de causas raíz y permite abordar de manera efectiva los factores que influyen en un resultado determinado.

Diagrama Causa- Efecto

El diagrama causa-efecto proporciona una visión clara de los factores que han contribuido a la disminución del consumo en el bar escolar. A partir de las categorías principales, se pueden identificar las siguientes conclusiones clave:

Figura 1

Diagrama Causa- Efecto



1. **Productos:**

La falta de variedad y la presentación poco atractiva son barreras significativas. Esto indica la necesidad de renovar la oferta del bar con opciones más creativas, adaptadas a los gustos y preferencias de los estudiantes.

2. **Comunicación:**

La limitada visibilidad de los productos y la ausencia de estrategias promocionales demuestran la importancia de mejorar la comunicación con los estudiantes, utilizando mensajes visuales llamativos y campañas innovadoras.

3. **Preferencias de los Estudiantes:**

La preferencia por alimentos no saludables y la resistencia al cambio reflejan que se requiere una estrategia educativa y motivacional para fomentar hábitos alimenticios positivos, involucrando tanto a los estudiantes como a sus familias.

4. **Precio y Servicio:**

La percepción de altos costos y la falta de opciones económicas son aspectos que deben abordarse ofreciendo productos accesibles y promociones que generen valor. Además, mejorar la atención y el ambiente del bar puede contribuir a crear una experiencia más atractiva.

1.2 Formalizar la Oportunidad

Objetivo general

Incrementar un 25% de consumo en los estudiantes en el bar escolar mediante estrategias que mejoren la oferta, el servicio y la comunicación, adaptándose a las necesidades y preferencias de los estudiantes.

Indicadores:

1. Porcentaje de incremento en las ventas del bar escolar.
2. Variación en la cantidad de productos vendidos diariamente.
3. Nivel de satisfacción de los estudiantes con los productos ofrecidos (encuestas).

Objetivos específicos:

Objetivo Específico 1

Identificar las causas principales de la disminución del consumo por parte de los estudiantes.

Indicadores:

1. Número entrevistas realizadas a estudiantes y docentes.
2. Porcentaje de respuestas relacionadas con las preferencias alimenticias de los estudiantes.

3. Identificación de al menos 3 causas principales de la disminución del consumo.

Objetivo Específico 2

Diseñar una oferta de productos atractivos y saludables.

Indicadores:

1. Número de nuevos productos saludables diseñados para el menú.
2. Porcentaje de aceptación de los nuevos productos en pruebas piloto.
3. Comparación entre la oferta anterior y la nueva (variedad de productos).

Objetivo Específico 3

Implementar estrategias de promoción y comunicación efectivas para aumentar el interés en el bar escolar.

Indicadores:

1. Número de campañas de promoción realizadas (carteles, charlas, redes sociales).
2. Porcentaje de estudiantes que mencionan conocer las promociones del bar (entrevista).
3. Incremento en el número de visitas diarias al bar escolar tras las campañas.

Objetivo Específico 4

Evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el incremento del consumo.

Indicadores:

1. Porcentaje de aumento en las ventas tras implementar las estrategias.
2. Comparación de las ventas mensuales antes y después de las estrategias.
3. Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes con las mejoras realizadas.
4. Informe final con resultados cuantitativos y cualitativos del impacto de las estrategias.

Establecer prioridades en sus objetivos.

La matriz de Eisenhower es una herramienta de gestión del tiempo y priorización que permite clasificar tareas o actividades según su urgencia e importancia. Su objetivo principal es optimizar el uso de recursos y enfocar esfuerzos en lo que realmente aporta valor, eliminando distracciones o actividades poco relevantes. Al aplicar esta metodología, se facilita la toma de decisiones

estratégicas, asegurando que las tareas importantes sean atendidas de manera eficiente y que aquellas de menor relevancia sean delegadas o descartadas. A continuación, se presenta su implementación en el contexto propuesto.

Figura 2

Diagrama de Eisenhower para priorización de objetivos.

Importante y Urgente	**Importante No Urgente**
Investigar las causas de la disminución del consumo de los estudiantes.	Diseñar una oferta de productos atractivos y saludables
	Evaluar el impacto de las estrategias implementadas
Urgente pero no Importante	**Ni Urgente Ni Importante**
Implementar estrategias de promoción y comunicación efectivas para aumentar el interés.	Decoración del bar

Elaborado por: El autor

Como podemos observar en el diagrama, que las tareas relacionadas con la investigación de las causas de la disminución del consumo y el diseño de una oferta saludable deben ser priorizadas, mientras que las estrategias de promoción, aunque urgentes, no son tan fundamentales como las cuestiones de fondo. La decoración del bar es una tarea secundaria, lo que permite enfocar los esfuerzos en actividades que realmente impacten en la satisfacción de los estudiantes y en la sostenibilidad del negocio. Esta organización de tareas ayudará a mejorar la eficiencia y el enfoque en los aspectos que realmente importan para el éxito del bar escolar.

2. **Explorar, limitar y formalizar las alternativas.**

El bar escolar de la Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas atiende a una población estudiantil de 400 alumnos. Actualmente, el nivel de consumo por parte de los estudiantes es bajo, lo que afecta los ingresos y pone en riesgo la sostenibilidad del negocio.

Oferta actual: Se ofrecen productos básicos y limitados, en su mayoría no diferenciados por las preferencias y necesidades de los estudiantes.

Estrategias de comunicación: Escasas o nulas. No existen campañas promocionales ni comunicación directa con los estudiantes para fomentar su interés en consumir en el bar.

Servicio actual: Estándar, sin diferenciación ni adaptaciones significativas a los horarios o preferencias de los estudiantes.

Problemas identificados

Disminución del consumo estudiantil: Muchos estudiantes optan por no consumir en el bar, posiblemente debido a la falta de variedad o atractivo de los productos.

Oferta poco atractiva: Los productos disponibles no se ajustan completamente a las necesidades alimenticias ni a las preferencias de los alumnos, quienes buscan opciones más saludables, económicas y sabrosas.

Falta de promoción: No se emplean estrategias efectivas de marketing o comunicación que conecten con la comunidad estudiantil.

Desconexión con los estudiantes: No se han realizado estudios o encuestas que permitan identificar con precisión qué buscan o necesitan los estudiantes en un bar escolar.

Recursos disponibles

Infraestructura: El bar cuenta con los equipos básicos para la preparación y venta de alimentos.

Personal: Limitado, pero capacitado para las operaciones actuales.

Finanzas: Presupuesto ajustado, lo que restringe la posibilidad de inversiones significativas sin un análisis previo de retorno.

Población estudiantil: Un mercado potencial de 400 alumnos que, si se aborda correctamente, podría generar ingresos estables.

Impacto del mantenimiento

Pérdida de ingresos: Si no se realizan cambios, el consumo seguirá disminuyendo, afectando la sostenibilidad del bar.

Falta de atracción: Los estudiantes seguirán optando por opciones externas o simplemente evitarán consumir.

Estancamiento: Sin adaptarse a las necesidades de los estudiantes, el bar escolar no evolucionará ni ofrecerá un servicio relevante.

Es necesario implementar cambios en la oferta, el servicio y la comunicación para aumentar el interés y lograr el 25% de consumo estudiantil. Identificar las preferencias de los alumnos y adaptarse a sus necesidades es clave para garantizar la viabilidad y éxito del bar.

Este análisis demuestra la necesidad urgente de evaluar y elegir alternativas estratégicas que impulsen el consumo en el bar escolar, alineándose con las metas y las expectativas de la comunidad educativa.

2.1. Explorar las alternativas.

Alternativa 1: Mejorar la oferta de productos atractivos y saludables.

Esta alternativa se centra en la creación de una oferta que no solo sea saludable, sino que también sea atractiva para los estudiantes, lo cual es clave para fomentar hábitos alimenticios positivos. Las acciones que podrías considerar incluyen:

- **Investigación de Preferencias:** Realizar encuestas o sondeos entre los estudiantes para conocer sus gustos y necesidades, lo que ayudará a diseñar una oferta alineada con sus preferencias. Por ejemplo, pueden preferir snacks frescos, opciones vegetarianas o bebidas naturales.
- **Diversificación de Productos:** Introducir una variedad de opciones que ofrezcan tanto alimentos nutritivos como opciones indulgentes, pero con alternativas más saludables. Esto podría incluir frutas frescas, ensaladas, batidos naturales, y productos sin azúcar añadido o bajos en grasa.
- **Promoción de Beneficios Nutricionales:** Informar a los estudiantes sobre los beneficios de los productos saludables que se ofrecen, lo que aumentará su interés por probarlos.

Asegurarse de que la información sobre la nutrición y los ingredientes esté claramente visible podría motivar la elección de opciones más saludables.

- **Colaboración con Nutricionistas:** Involucrar a un experto en nutrición para diseñar menús equilibrados y asegurarse de que los productos no solo sean atractivos, sino también equilibrados en términos de macronutrientes.

Alternativa 2: Incrementar las estrategias de promoción y comunicación.

La promoción y comunicación efectiva son esenciales para atraer la atención de los estudiantes hacia el bar escolar. Aumentar los esfuerzos en estas áreas podría generar un aumento en el interés y el consumo. Algunas acciones a considerar incluyen:

- Campañas de Marketing Escolar: Utilizar medios que sean relevantes para los estudiantes, como redes sociales escolares, tablones de anuncios o incluso colaboraciones con los docentes, para informar sobre las ofertas y novedades del bar. Realizar campañas temáticas (como semanas de la salud) podría generar más interés.
- Promociones y Ofertas Especiales: Ofrecer descuentos o promociones como "compra 1 y lleva 1 gratis" o descuentos por volumen de compra podría incentivar el consumo. También podrían organizarse concursos o sorteos entre los estudiantes para mantener el entusiasmo.
- Eventos y Actividades: Organizar eventos dentro del bar escolar, como degustaciones de nuevos productos o charlas sobre alimentación saludable, puede ayudar a crear un ambiente dinámico y atractivo que invite a los estudiantes a participar más activamente.
- Comunicación Visual Atractiva: Mejorar los carteles, los menús y la señalización para que sean más coloridos, creativos y fáciles de entender, lo que aumentará la visibilidad del bar dentro de la escuela.

Alternativa 3: Identificar las causas de la disminución del consumo y adaptarse a ellas.

Esta alternativa consiste en abordar el problema de la disminución del consumo de manera profunda. Requiere una investigación para descubrir las razones subyacentes y adaptarse de forma efectiva. Las acciones que podrían ser útiles incluyen:

- Encuestas y Entrevistas: Realizar encuestas entre los estudiantes, padres y profesores para entender las razones detrás de la disminución del consumo. ¿Es un problema de precio, calidad, accesibilidad o falta de interés? Las entrevistas pueden arrojar información valiosa
- Análisis de la Competencia: Investigar si otros bares o tiendas dentro de la escuela o en los alrededores ofrecen productos más atractivos o a mejores precios, lo que podría estar afectando las decisiones de los estudiantes.
- Evaluación de Precios: A veces, la disminución del consumo puede deberse a precios percibidos como altos. Realizar un análisis de precios y ajustarlos para que sean más competitivos podría ser una solución.
- Adaptación al Cambio de Preferencias: Los hábitos de consumo de los estudiantes pueden haber cambiado (por ejemplo, mayor interés por productos veganos o sin gluten). Estar atentos a estas tendencias y adaptar la oferta puede ser clave para mejorar el consumo.

Alternativa 4: Mantener el estado actual.

Esta alternativa consiste en no realizar cambios significativos y seguir con la oferta y operaciones tal como están. Puede ser una opción si las otras alternativas no son viables por diversas razones, como falta de recursos, tiempo o apoyo. Algunas razones para optar por esta opción podrían ser:

- Estabilidad: Mantener lo que ya funciona y evitar los riesgos de cambios que puedan no ser bien recibidos.
- Falta de Recursos: Si no hay suficientes recursos para invertir en nuevas estrategias o cambios en la oferta, mantener el estado actual puede ser una opción temporal mientras se gestionan otras prioridades.
- Bajo Riesgo: Al no realizar cambios drásticos, se evita la posibilidad de que nuevas acciones no tengan éxito o perjudiquen el bar escolar.

2.2 Limitar las alternativas.

1. **Mejorar la oferta de productos:**

Puede requerir inversión inicial para la adquisición de nuevos insumos o equipamiento. Además, la aceptación de los estudiantes puede ser incierta si no se consideran adecuadamente sus preferencias.

2. Estrategias de promoción y comunicación:

Requiere creatividad, recursos y tiempo para diseñar e implementar campañas efectivas. Puede no ser suficiente si no se acompaña de una mejora en la oferta.

3. Identificación de causas del bajo consumo:

Recopilar datos confiables puede ser un proceso lento, y actuar sobre las causas identificadas podría requerir más recursos de los disponibles.

4. Mantener el estado actual:

Es poco probable que incremente el consumo al 25%, ya que no responde a las necesidades ni soluciona los problemas existentes.

2.3. Formalizar las alternativas.

Después de realizar el análisis se propone las siguientes alternativas:

A**lternativa 1:** Mejorar la oferta de productos atractivos y saludables

Alternativa 2: Incrementar la estrategia de promoción y comunicación

Alternativa 3: Identificar las causas de la disminución del consumo y adaptarse a ellas

Alternativa 4: Mantener el estado actual (Status Quo).

3. Analizar y valorar alternativas.

3.1. Análisis de alternativas.

Al desarrollar las alternativas, se analiza cada una de ellas destacando las ventajas y desventajas de su implementación. A continuación, podremos determinas sus pros y contras de cada una de las alternativas.

Tabla 2

Análisis de las alternativas

Alternativa	Ventajas	Desventajas	Impacto en el consumo
Mejorar la oferta de productos	Mayor atracción hacia opciones saludables. Alineado con objetivos.	Inversión inicial y necesidad de monitoreo constante.	Moderado-alto: Incrementa consumo si es bien aceptada.
Identificar estrategias de promoción	Visibilidad del bar y refuerzo de interés estudiantil	Requiere tiempo para posicionar los mensajes	Moderado: Efectivo si va acompañado de mejoras reales.
Identificación de causas	Diagnóstico claro que permite diseñar soluciones específicas.	Largo plazo para recolectar datos y actuar	Alto: Soluciones dirigidas tienen mayor impacto.
Mantener el estado actual	No requiere recursos adicionales ni cambios.	No resuelve el problema ni mejora resultados.	Bajo: Consumo se mantendrá o disminuirá.

Elaborado por: El autor

3.2. Valoración de alternativas.

La valoración de alternativas es un proceso crucial para tomar decisiones informadas sobre el futuro del bar escolar. Este análisis permite evaluar las opciones disponibles, considerando sus ventajas y desventajas, así como su impacto en las operaciones y objetivos del negocio. A través de esta valoración, se busca identificar la alternativa que mejor se alinee con las necesidades de los estudiantes, los recursos disponibles y las metas a largo plazo de la institución.

Tabla 3

Valoración de costos

Alternativa	Descripción de Costos	Costos estimados
Mejorar la oferta de productos	Compra de nuevos insumos (ingredientes frescos y saludables)	$200-300 mensuales.
	Capacitación para el personal en preparación de alimentos saludables.	$50-100 único.
	Equipamiento adicional (utensilios o almacenamiento para productos perecederos)	$100-200 único.
Identificar estrategias de promoción	Diseño e impresión de material publicitario (murales, afiches)	$30-50 mensual.
	Incentivos promocionales (descuentos, sorteos, premios).	$50-100 mensual.
	Actividades interactivas (por ejemplo, charlas sobre alimentación saludable o degustaciones).	$20-50 mensual.
Identificación de causas del bajo consumo	Encuestas físicas o digitales (costos de impresión o suscripciones a plataformas digitales).	$20-30 único.
	Análisis de datos y diagnóstico (tiempo del personal administrativo o externo).	$50-100 único.
Mantener el estado actual:	Costos operativos actuales del bar sin realizar cambios	$ 200-$250 mensual

	significativos. Sin cambios adicionales.	

Elaborado por: El autor

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es una herramienta financiera clave utilizada para evaluar la efectividad de una inversión o decisión empresarial. Este cálculo permite medir el rendimiento de una inversión en relación con su costo, proporcionando una indicación clara de la rentabilidad de las acciones realizadas. En el caso de un bar escolar, el ROI ayuda a determinar si las inversiones en mejorar la oferta de productos, aumentar las estrategias de promoción o identificar causas del bajo consumo están generando beneficios suficientes en relación con los costos asociados.

Tabla 4

Determinación del ROI

Año	Ventas Anuales Estimadas	Costos Anuales	Beneficio Neto Anual	ROI (%) Anual
Año 1	$ 5,000	$ 3,500	$ 1,500	42,86%
Año 2	$ 5,200	$ 3,800	$1,400	36,84%
Año 3	$ 5,00	$ 3,900	$1,1000	28,21%
Año 4	$ 4,800	$ 4,000	$800	20,00%
Año 5	$ 4,500	$ 4,200	$ 300	7,14%

Elaborado por: el autor

Ventas Anuales Estimadas:

En los primeros años, las ventas son altas debido al impacto inicial de las estrategias implementadas. Posteriormente, se observa una disminución debido a la saturación del mercado o falta de innovación.

Costos Anuales:

Los costos aumentan progresivamente debido a factores como inflación, mayores gastos operativos y desgaste del equipo.

Beneficio Neto Anual:

La diferencia entre las ventas y los costos disminuye a lo largo de los años, reflejando la reducción en el rendimiento.

ROI (%) Anual:

El ROI comienza en un nivel normal (42.86%) en el primer año y disminuye gradualmente hasta un nivel muy bajo (7.14%) en el último año. Esto muestra una pérdida progresiva de la rentabilidad.

El primer año presenta un ROI saludable (42.86%), mostrando que las inversiones iniciales generan un buen rendimiento. A partir del tercer año, la rentabilidad comienza a disminuir significativamente debido a un incremento en los costos operativos y una disminución en las ventas. En el quinto año, el ROI llega a un nivel crítico (7.14%), indicando que el negocio está cerca de no ser rentable.

El análisis de beneficios por modelo de gestión y solución técnica es una herramienta que permite evaluar las alternativas propuestas desde dos perspectivas clave: la administración estratégica y la implementación operativa. Este enfoque ofrece una visión integral para determinar el impacto de cada alternativa en la mejora del bar escolar, considerando tanto los aspectos organizativos como los técnicos.

Tabla 5

Análisis de beneficios de las alternativas por modelo de gestión y solución técnica.

Alternativa	Beneficio desde el Modelo de Gestión	Beneficio desde la Solución Técnica
Mejorar la oferta de	Incrementa la satisfacción de los estudiantes y padres al ofrecer alimentos saludables. -	- Introduce procesos de preparación y almacenamiento más eficientes.

productos atractivos y saludables	Refuerza la imagen del bar escolar como promotor de salud.	- Incrementa la calidad de los productos ofrecidos.
Incrementar las estrategias de promoción y comunicación	Aumenta la visibilidad del bar dentro de la comunidad educativa. - Promueve mayor interacción entre el bar y los estudiantes.	Uso efectivo de canales digitales y materiales visuales atractivos. - Incentiva mayor participación en promociones o sorteos.
Identificar las causas del bajo consumo y adaptarse,	- Proporciona datos concretos para una toma de decisiones basada en evidencia. - Evita inversiones innecesarias en áreas no relevantes.	Mejora la personalización de productos y estrategias según las preferencias identificadas.
Mantener el estado actual	- Mantiene estabilidad operativa sin riesgos inmediatos. - No requiere cambios o ajustes significativos en la gestión	- Conserva los procesos existentes sin necesidad de nueva inversión. - Evita costos adicionales por implementación de mejoras.

Elaborado por: el autor

Modelo de Gestión: Evalúa cómo cada alternativa impacta en la administración, la relación con la comunidad educativa y la percepción del bar escolar.

Solución Técnica: Considera aspectos como la eficiencia de los procesos, la implementación de mejoras tecnológicas o logísticas y los costos involucrados.

Las alternativas 1, 2 y 3 tienen beneficios significativos tanto en el modelo de gestión como en la solución técnica, haciendo que sean opciones prioritarias para mejorar el rendimiento del bar escolar.

La alternativa 4 (mantener el estado actual) es viable si se busca evitar riesgos o inversiones, pero no generará un crecimiento significativo en el largo plazo.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

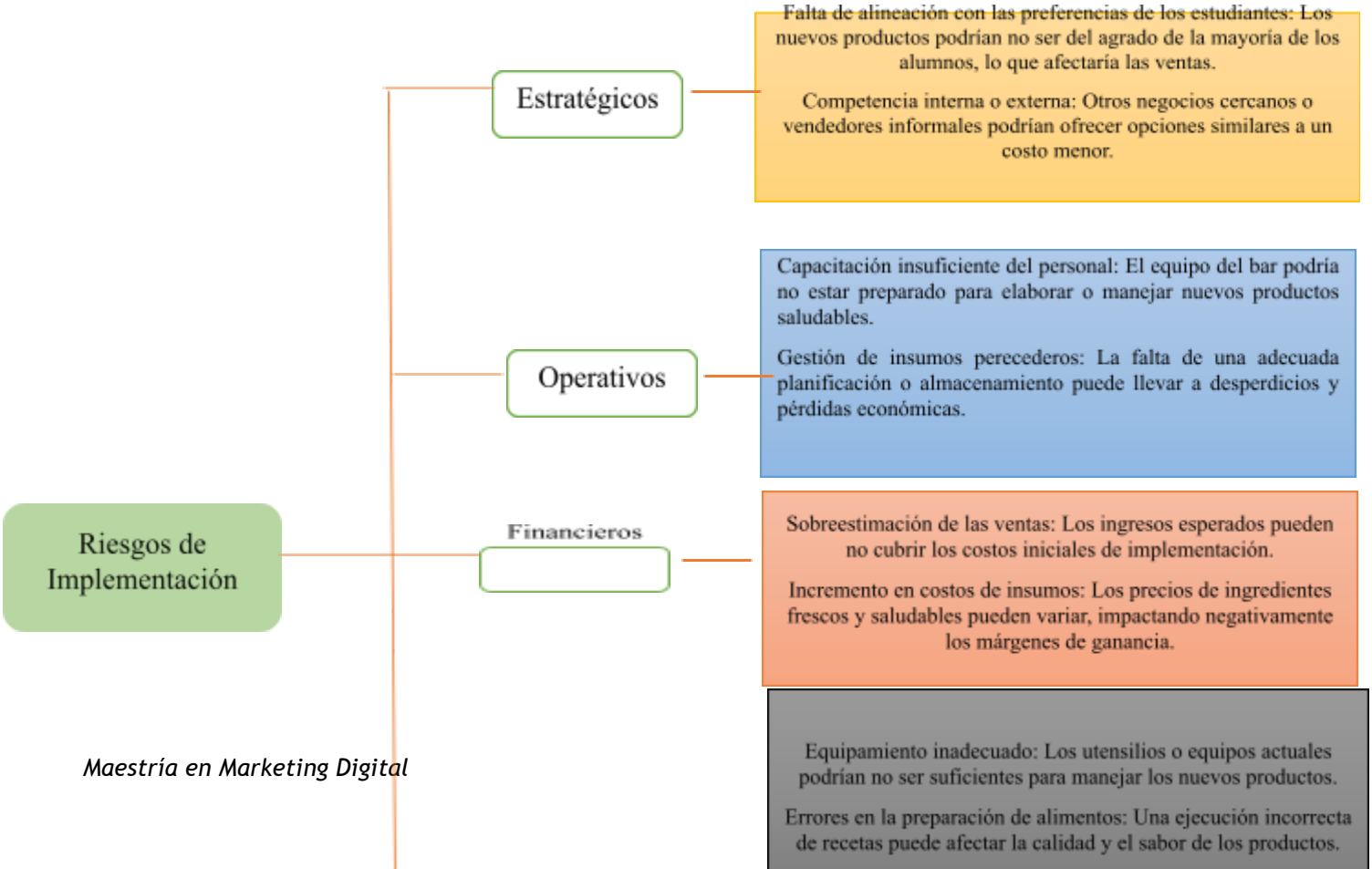
4.1 Determinación de riesgos

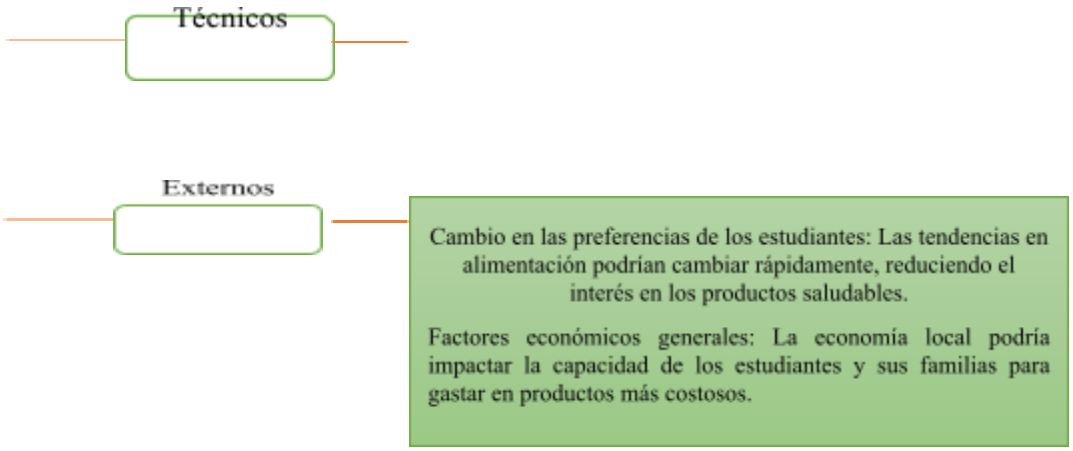
La evaluación de riesgos es un proceso clave para garantizar el éxito de cualquier estrategia implementada. En este caso, la alternativa seleccionada, “Mejorar la oferta de productos atractivos y saludables”, representa una oportunidad para incrementar las ventas y fomentar hábitos saludables entre los estudiantes de la Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas. Sin embargo, esta alternativa también implica desafíos y riesgos que deben ser considerados para asegurar su viabilidad y sostenibilidad.

Identificar y analizar los posibles riesgos asociados con esta alternativa permite anticipar obstáculos y establecer planes de mitigación efectivos. Entre los aspectos más relevantes a evaluar están los costos iniciales, la aceptación de los productos por parte de los estudiantes, la capacidad del bar para mantener estándares de calidad, y la gestión de insumos perecederos. Este enfoque preventivo ayudará a maximizar los beneficios esperados y minimizar las posibles pérdidas o contratiempos durante la implementación de la estrategia como se ve en la figura 3.

Figura 3

Lluvia de ideas para determinación de riesgos





Elaborado por: el autor

La lluvia de ideas presenta una visión integral de los riesgos que podrían surgir durante la implementación de la estrategia seleccionada. A continuación, se analiza cada categoría para determinar su impacto y la importancia de considerarlos en el proceso de planificación.

1. Análisis de los Riesgos Estratégicos

Estos riesgos están relacionados con la dirección general y la aceptación del proyecto:

- Impacto alto: Si los productos no son bien recibidos, la estrategia podría no generar el retorno esperado, afectando la rentabilidad y percepción del bar.
- Importancia crítica: Una investigación previa sobre las preferencias estudiantiles y un análisis de la competencia pueden mitigar estos riesgos, asegurando que la oferta se adapte a las necesidades del mercado interno.

2. Análisis de los Riesgos Operativos

La ejecución diaria del bar puede verse comprometida por estos riesgos:

- Impacto moderado-alto: La falta de capacitación del personal y una gestión inadecuada de insumos perecederos pueden ocasionar pérdidas económicas y deterioro de la calidad.
- Importancia alta: Es fundamental garantizar la preparación del personal y un sistema adecuado de almacenamiento y rotación de inventarios. Automatizar procesos puede ayudar a minimizar errores operativos.

3. Análisis de los Riesgos Financieros

La sostenibilidad económica de la estrategia depende de estos factores:

- Impacto alto: Un incremento en costos o una sobreestimación de ingresos puede llevar a pérdidas significativas.
- Importancia crítica: Es esencial realizar una estimación realista de los costos y beneficios, además de mantener un control financiero estricto para asegurar que los gastos no superen los ingresos proyectados.

4. Análisis de los Riesgos Técnicos

Estos riesgos afectan los recursos y las capacidades tecnológicas del bar:

- Impacto moderado: Problemas técnicos, como equipos insuficientes o fallas en la calidad, pueden afectar la experiencia del cliente.
- Importancia moderada: Realizar una auditoría previa del equipamiento y establecer controles de calidad estrictos puede minimizar estos riesgos.

5. Análisis de los Riesgos Externos

Factores fuera del control del bar escolar representan incertidumbre:

- Impacto moderado-alto: Cambios en las preferencias o la economía local pueden reducir el interés o la capacidad de compra de los estudiantes.
- Importancia alta: Implementar encuestas regulares y mantener la oferta flexible puede ayudar a adaptarse rápidamente a cambios externos.

El análisis muestra que los riesgos financieros, estratégicos y externos tienen un impacto más crítico en la implementación de la estrategia. Sin embargo, los riesgos operativos y técnicos también deben ser gestionados para garantizar el éxito del proyecto.

5. Plan de implementación.

El objetivo de este plan es implementar un sistema de planificación y control del negocio del bar escolar a través del módulo MRP-DSAP (Planificación de Requerimientos de Materiales y Sistema de Apoyo a Decisiones). Esto permitirá optimizar la gestión de inventarios, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la disponibilidad de insumos necesarios para atender a los 400 estudiantes de la institución. La metodología a seguir consta de cuatro fases: análisis de negocio, implementación, preparación final y arranque con soporte.

Tabla 6

Fases de Implementación.

Fases	Actividades
Fase 1: Preparación del Proyecto **Hito Definido:** **Proyecto aprobado con un plan de trabajo claro y recursos asignados.** **Beneficio:** Una visión clara del alcance del proyecto y los recursos disponibles para garantizar su ejecución.	Establecer las bases del proyecto y definir los lineamientos iniciales para su implementación. 1 identificar los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y financieros). 2. Reunir a los involucrados en el proyecto (administradores, personal del bar, proveedores). 3. Realizar un diagnóstico inicial del negocio: flujos de trabajo, consumo promedio, ventas y necesidades específicas. 4. Definir los roles y responsabilidades de cada participante.
Fase 2: Plan de Negocios **Hito:** **Plan de negocios aprobado, alineado con los objetivos del bar escolar.** **Beneficio Esperado:** Un modelo de gestión financiera y operativa más eficiente, que garantice sostenibilidad y crecimiento.	Establecer un plan estratégico para integrar el módulo MRP-DSAP en las operaciones del bar. 1.Definir los objetivos del sistema: optimización de inventarios, reducción de costos y mejora del control de ventas. 2.Realizar un análisis de costos, ingresos y punto de equilibrio del bar. 3.Crear un flujo de trabajo actualizado compatible con el módulo MRP-DSAP. 4.Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito del sistema.
Fase3: Realización/Construcción **Hito:**	

Sistema configurado, probado y listo para su implementación en el bar escolar. **Beneficio:** Un sistema de planificación funcional que automatice y mejore las operaciones diarias del bar.	Configurar el sistema MRP-DSAP y adaptarlo a las necesidades específicas del bar escolar. 1.Instalación del módulo MRP-DSAP en la infraestructura existente. 2.Configuración de parámetros como catálogo de productos, niveles de stock y tiempos de reposición. 3.Capacitación inicial al personal en el uso del sistema. 4.Realizar pruebas funcionales para garantizar el correcto funcionamiento del sistema.
Fase 4: Preparación Final **Hito:** **Inventario actualizado y personal completamente capacitado para el arranque del sistema.** **Beneficio Esperado:** Un inicio de operaciones sin interrupciones y con un sistema completamente funcional.	Asegurar que todo esté listo para el arranque del sistema y mitigar riesgos operativos. 1.Realizar un inventario físico y cargar los datos en el sistema. 2.Ajustar parámetros según los resultados de las pruebas realizadas. 3.Capacitación avanzada en interpretación de reportes y toma de decisiones basadas en datos. 4.Preparar un plan de contingencia en caso de errores iniciales.
Fase 5: Producción (Arranque del Sistema) **Hito:** **Sistema en pleno funcionamiento, gestionando las operaciones del bar.** **Beneficio:**	Iniciar las operaciones diarias del bar escolar utilizando el sistema MRP-DSAP. 1.Gestionar las compras y el inventario con las recomendaciones del sistema. 2.Monitorear en tiempo real el desempeño del sistema durante el primer mes. 3.Registrar cualquier incidencia o error para realizar ajustes inmediatos.

Mayor control en la planificación de insumos, reducción de desperdicios y mejora en la atención al cliente.	
Fase 6: Soporte de Producción **Hito:** **Sistema completamente integrado en las operaciones del bar, con soporte continuo.** **Beneficio:** Sostenibilidad operativa del bar escolar, con procesos optimizados y resultados medibles.	Monitorear el desempeño del sistema y realizar ajustes continuos para garantizar su efectividad a largo plazo. 1.Realizar auditorías periódicas del sistema y su impacto en las operaciones del bar. 2.Ajustar los parámetros del sistema según cambios en la demanda o precios de insumos. 3.Coordinar con el proveedor del software para actualizaciones o soporte técnico. 4.Evaluar los KPIs definidos para medir el éxito del sistema.

Elaborado por: el autor

5.1 Cronograma de implementación. Tabla 7

Cronograma de tareas del proyecto

Fase	Fecha de inicio	Fecha final	Duración	Prioridad
Fase:1 Preparación del proyecto	15/01/2025	22/01/2025	7 días	Alta
Fase:2 Plan de Negocios	23/01/2025	05/02/2023	14 días	Alta
Fase:3 Plan de Realización	06/02/2025	26/02/2025	21 días	Alta
Fase:4 Preparación final	27/02/2025	05/03/2025	7 días	Media
Fase:5 Producción	06/03/2025	05/04/2025	30 días	Alta
Fase:6 Soporte de Producción	06/04/2025	06/10/2025	6 meses	Media

Realizado por: el autor

5.1. Costos de implementación.

Tabla 7

Costos de Implementación de la Alternativa mejorar la oferta de productos

Rubro	Descripción	Costos Estimados
Compra inicial de insumos	Adquisición de ingredientes frescos como frutas, vegetales, lácteos bajos en grasa, cereales, entre otros.	$ 400-$500
Nuevas herramientas	Compra de equipos para la preparación de nuevos productos.	$300-$400
Capacitación del personal	Formación en técnicas de preparación de alimentos saludables y manejo higiénico.	$ 50-$100
Diseño de menú saludable	Desarrollo de un menú balanceado y atractivo acorde con la nueva oferta	$50-$100
Publicidad y comunicación	Material Informativo para promocionar los nuevos productos.	$30-$40
Evaluación final	Encuestas y pruebas piloto para medir la aceptación de los nevos productos	$20-$30

Realizado por: el autor

6. Conclusiones.

La disminución del consumo de productos saludables, en la Unidad Educativa Ezequiel Cárdenas del Cantón Cañar, atendiendo a una población estudiantil de 400 alumnos, ha representado un desafío significativo y una oportunidad invaluable para fomentar prácticas de consumo saludable entre los estudiantes. A lo largo de este proceso, el enfoque principal ha sido la estrategia de mejorar la oferta de productos atractivos y saludables, una decisión alineada con las necesidades de los alumnos y los valores educativos de la institución.

Esta estrategia responde a las demandas actuales de promover estilos de vida sanos en un entorno donde los estudiantes tienden a consumir alimentos poco nutritivos. Por ello, se priorizó la inclusión de productos ricos en nutrientes, elaborados con ingredientes frescos y que, al mismo tiempo, sean visualmente atractivos para los niños. Este enfoque no solo busca incentivar elecciones alimenticias más saludables, sino también crear una conexión positiva entre los estudiantes y los hábitos de consumo responsable.

Los resultados preliminares han demostrado que la implementación de productos saludables, como snacks bajos en azúcares, jugos naturales, y alimentos balanceados, ha generado interés entre los estudiantes y sus familias. Sin embargo, esta transformación también implicó superar ciertos retos: desde la adaptación a las preferencias de los niños hasta la necesidad de mantener precios accesibles en un mercado sensible a costos.

Además, se ha promovido una sensibilización constante hacia la comunidad educativa sobre la importancia de consumir alimentos nutritivos. A través de charlas, materiales informativos y actividades interactivas, se ha fortalecido la percepción de que el bar escolar no solo es un punto de venta, sino un espacio educativo y de bienestar.

En términos financieros, la operación del bar escolar bajo esta estrategia también demostró ser sostenible. Aunque las ganancias no fueron el único objetivo, el balance positivo permitió mantener el negocio funcionando sin comprometer la calidad de los productos. Este equilibrio entre rentabilidad y compromiso social es una prueba de que la educación y el emprendimiento pueden complementarse exitosamente.

Este proyecto marca un precedente para futuras iniciativas similares, demostrando que es posible combinar salud, educación y viabilidad económica en un mismo esfuerzo. De cara al futuro, el objetivo será continuar diversificando la oferta de productos y mejorando la

experiencia de los estudiantes, garantizando así el impacto a largo plazo en la comunidad educativa.

7. Recomendaciones.

Tras la implementación de la estrategia de mejorar la oferta de productos atractivos y saludables en el bar escolar, se identificaron áreas clave que requieren atención para garantizar la sostenibilidad y el éxito continuo del proyecto.

Recomendaciones generales

1. Sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos:

- Considerar la venta de productos adicionales, como kits de desayuno saludables o paquetes para eventos escolares, que complementen la oferta actual y generen ingresos extras.
- Evaluar los costos de operación regularmente para asegurar que los precios sean competitivos, pero también suficientes para cubrir gastos y generar utilidades.

2. Innovación en la oferta de productos:

- Renovar el menú periódicamente para incluir opciones de temporada o nuevas presentaciones que sigan siendo saludables y atractivas. Esto mantendrá el interés de los estudiantes y evitará la monotonía.
- Incluir productos con empaques ecológicos para reforzar el compromiso con la sostenibilidad, siempre manteniendo costos accesibles.

3. Participación de la comunidad educativa:

- Involucrar a los padres y docentes en actividades de promoción de la alimentación saludable, como talleres o concursos que fortalezcan la conexión entre el bar escolar y la comunidad.
- Establecer un buzón de sugerencias para que los estudiantes puedan aportar ideas sobre nuevos productos o mejoras en el servicio.

4. Aprovechamiento de recursos tecnológicos:

- Incorporar herramientas digitales, como aplicaciones o formularios en línea, para registrar pedidos o recibir retroalimentación de los clientes, lo cual puede optimizar tiempos y mejorar la experiencia del usuario.

5. Monitoreo de impacto a largo plazo:

- Establecer indicadores claros de éxito, como la cantidad de productos saludables vendidos o la mejora en los hábitos alimenticios de los estudiantes, para medir el impacto del bar escolar en la comunidad educativa.

Estas recomendaciones buscan fortalecer la sostenibilidad del proyecto, optimizar los recursos y garantizar que el bar escolar siga siendo un modelo exitoso de alimentación saludable, atractivo y económicamente viable.

Referencias

Ponce, H. (2007). Enseñanza e investigacion administrativa. *La matriz FODA, 12(1)*, 113-130.

Romero, E. D. (2010). Centro de estudios Educativos. *El uso del diagrama causa efecto en el analisis de casos*,127-142.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/