



Universidad Tecnológica de Bolívar

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

***Avance Proyecto***

*Valentina Daniela Del Rio Jimenez, T00081360*

*Mauro Alonso Gonzalez Figueroa, T00067622*

*Juan Jose Jimenez Guardo, T000*

*Jorge Alberto Rueda Salgado, T00068722*

*Joseph Gutiérrez de Piñeres, T00078923*

*Isaac Navarro, T00068237*

*Revisado Por*

*Leinys Melgarejo Causado*

*20 de abril de 2025*

# Índice general

1.	Introducción . . . . .	4
2.	Descripción de la empresa . . . . .	4
3.	Análisis del Entorno . . . . .	5
3.1.	Situaciones Problemáticas Identificadas . . . . .	5
3.2.	Priorización del Problema . . . . .	5
3.3.	Identificación de Actores Clave . . . . .	8
3.4.	Análisis del Problema y Objetivos . . . . .	9
4.	Evaluación de Alternativas de Solución . . . . .	10
4.1.	Regulación de precios . . . . .	10
4.2.	Educación y transparencia . . . . .	11
4.3.	Flexibilidad en condiciones . . . . .	11
4.4.	Fomento de la competencia . . . . .	11
4.5.	Creación de un comedor subsidiado . . . . .	11

4.6.	Convenios con proveedores locales . . . . .	12
4.7.	Control y auditoría . . . . .	12
5.	Plan de Implementación . . . . .	13
5.1.	Matriz Marco Lógico . . . . .	14
5.2.	Conclusión . . . . .	15
5.3.	Matriz De Plan de Estudio . . . . .	15
6.	Datos Demográficos . . . . .	17
6.1.	Información sobre el sector estudiado . . . . .	18
6.2.	Demanda . . . . .	18
6.3.	Oferta . . . . .	19
6.4.	Tendencia De Mercado . . . . .	19
6.5.	Estrategias de Mercado . . . . .	20
6.6.	Segmentación . . . . .	21
6.7.	Partes de la segmentación . . . . .	21
7.	Mix de marketing (4P) . . . . .	22
7.1.	Producto . . . . .	22
7.2.	Precio . . . . .	22
7.3.	Plaza . . . . .	22

7.4.	Promoción . . . . .	22
7.5.	Matrix FODA . . . . .	23

## **1. Introducción**

El acceso a alimentos a precios justos dentro de las instituciones educativas es un factor clave para el bienestar y el rendimiento académico de los estudiantes. En muchas universidades, los altos costos de los insumos alimenticios representan una carga económica significativa para la comunidad estudiantil, limitando sus opciones de alimentación y afectando su calidad de vida.

Este documento presenta un análisis detallado sobre la problemática del alto costo de los insumos alimenticios en la universidad, identificando sus causas, actores clave involucrados y posibles estrategias de solución. A través de un enfoque estructurado, se evalúan diferentes alternativas para reducir los costos de los alimentos dentro del campus, garantizando su accesibilidad sin comprometer la calidad ni la sostenibilidad financiera de los proveedores.

## **2. Descripción de la empresa**

La presente propuesta se desarrolla en el contexto de la universidad, que funciona como el principal espacio de consumo de los insumos alimenticios analizados en este estudio. La institución cuenta con un sistema de concesionarios encargados de la venta de alimentos dentro del campus, los cuales operan bajo contratos de concesión regulados por la administración universitaria.

La universidad tiene como misión ofrecer una educación integral, promoviendo el bienestar de su comunidad estudiantil a través de servicios complementarios como el acceso a alimentación dentro del campus. Su visión es consolidarse como una institución de referencia en la formación académica y en la generación de condiciones óptimas para el desarrollo de sus estudiantes.

Actualmente, la estructura organizativa de la universidad está compuesta por distintos departamentos administrativos, entre los cuales se encuentra el área encargada de la regulación de concesionarios y servicios estudiantiles. Los proveedores de alimentos dentro del campus forman parte de un modelo de negocio basado en la venta directa a la comunidad estudiantil, con precios establecidos según acuerdos comerciales y políticas internas.

El mercado objetivo de estos concesionarios está compuesto por estudiantes, docentes y personal administrativo, quienes diariamente adquieren productos dentro de las instalaciones. Sin embargo, la falta de regulación efectiva en los precios ha generado una problemática que impacta directamente en la economía de los estudiantes, afectando su acceso a una alimentación adecuada.

Este estudio busca analizar esta situación y proponer estrategias para mejorar la accesibilidad de los alimentos en la universidad, sin afectar la sostenibilidad de los proveedores y garantizando condiciones justas para toda la comunidad universitaria.

### **3. Análisis del Entorno**

#### **3.1. Situaciones Problemáticas Identificadas**

- Falta de iluminación en la vía Transversal 14, Turbaco.
- Mala gestión de los recursos destinados a la salud.
- Deterioro de la vía intermunicipal Turbaco-Cartagena.
- Tarifa excesiva en los precios de los insumos alimenticios vendidos por la Universidad.
- Reacción tardía de los Servicios de Emergencia en Turbaco.

#### **3.2. Priorización del Problema**

Cuadro 1: Análisis de problemáticas en Turbaco

<b>Problemáticas</b>	<b>Positivo (+)</b>	<b>Negativo (-)</b>	<b>Interesante (?)</b>	<b>Total</b>
Falta de iluminación en la vía Transversal 14, Turbaco	Mejora la seguridad reduciendo delitos nocturnos. Disminuye la tasa de accidentes de tránsito. Aumenta la calidad de vida de los habitantes.	Costos elevados de infraestructura y mantenimiento. Requiere permisos y aprobación de entidades gubernamentales. Posible vandalismo de luminarias recién instaladas.	La iluminación puede incentivar el comercio nocturno. Puede influir en la plusvalía de las viviendas cercanas.	$3-3+2=2$
Mala gestión de los recursos destinados a la salud	Asegura mejor atención médica para la población. Optimiza el uso del presupuesto público. Reduce corrupción y mala administración en salud.	Problema complejo que requiere reformas estructurales. Dificultades para obtener información transparente. Resistencia de actores con intereses en la mala gestión.	Puede generar presión social y movilización ciudadana. Comparaciones con otros municipios pueden ayudar a evidenciar el problema.	$3-3+2=2$

<b>Problemáticas</b>	<b>Positivo (+)</b>	<b>Negativo (-)</b>	<b>Interesante (?)</b>	<b>Total</b>
Deterioro de la vía intermunicipal Turbaco-Cartagena	Mejora la movilidad y reduce tiempos de desplazamiento. Disminuye costos en mantenimiento de vehículos. Beneficia la economía local y el turismo.	Costos elevados de reparación y mantenimiento. Requiere planificación de cierres viales, afectando la movilidad. Posibles demoras en ejecución de obras por burocracia o corrupción.	Puede atraer inversión privada para su financiamiento. Aumenta el atractivo de Turbaco como zona residencial.	$3-3+2=2$
Tarifa excesiva en los precios de los insumos alimenticios vendidos por la Universidad	Alivia la carga económica de los estudiantes. Puede fomentar hábitos alimenticios más saludables. Aumenta la satisfacción estudiantil y el rendimiento académico.	Resistencia de concesionarios y proveedores a reducir precios. Problema influenciado por la inflación y costos de importación. Dificil intervención directa de la universidad sin afectar contratos vigentes.	Las universidades con precios justos tienen mejor percepción estudiantil. Puede promover la competencia con opciones externas más económicas. Posible implementación de subsidios o descuentos para estudiantes de bajos recursos.	$3-3+3=3$



Problemáticas	Positivo (+)	Negativo (-)	Interesante (?)	Total
Reacción tardía de los Servicios de Emergencia en Turbaco	Reduce muertes y complicaciones médicas. Genera confianza en el sistema de salud. Mejora la eficiencia operativa de ambulancias y hospitales.	Necesidad de más ambulancias y personal capacitado. Problemas logísticos como vías congestionadas o en mal estado. Posible falta de presupuesto para mejorar los tiempos de respuesta.	La tecnología (apps de emergencia, GPS) puede optimizar la respuesta. Colaboración con voluntarios o bomberos podría mejorar la cobertura.	$3-3+2=2$

Se ha determinado que la problemática prioritaria es el alto costo de los insumos alimenticios dentro de la universidad. Este problema impacta directamente la economía de los estudiantes y su acceso a una alimentación adecuada, lo que puede repercutir en su bienestar y rendimiento académico.

### 3.3. Identificación de Actores Clave

- Administración Universitaria: Responsable de la concesión y regulación de los servicios de cafetería y venta de alimentos.
- Proveedores y concesionarios de alimentos: Encargados de la compra, distribución y comercialización de los insumos alimenticios dentro de la universidad.
- Estudiantes y comunidad universitaria: Afectados directos por los altos costos de los alimentos.
- Organismos de control y defensa del consumidor: Entidades que pueden intervenir en la regulación de precios y calidad de los productos.
- Gobierno y sector privado: Posibles aliados en la implementación de subsidios o

### 3.4. Análisis del Problema y Objetivos

#### Árbol del Problema

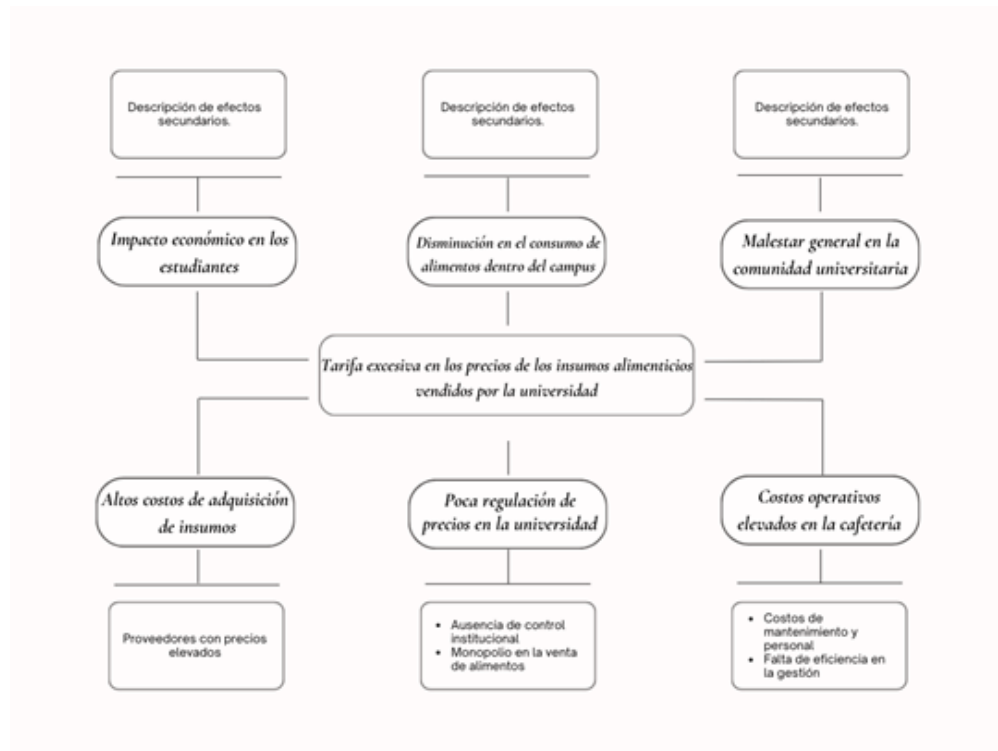


Figura 1

## Árbol de Objetivos

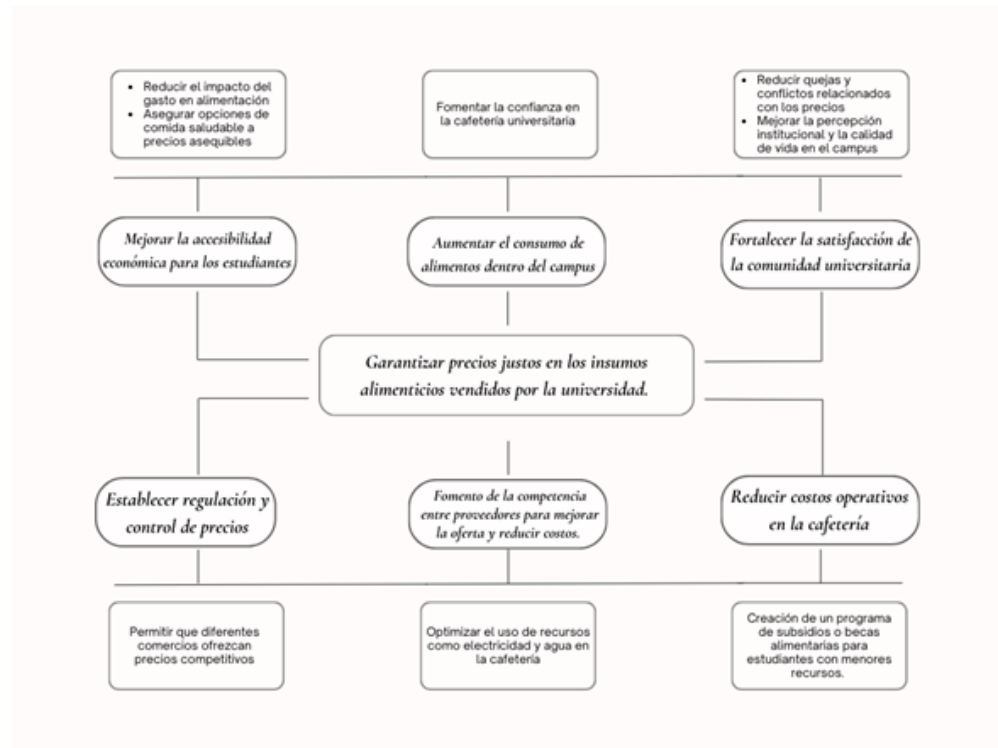


Figura 2

## 4. Evaluación de Alternativas de Solución

### 4.1. Regulación de precios

- Implementación gradual: Establecer un periodo de ajuste para que los proveedores se adapten al nuevo régimen de precios.
- Monitoreo continuo: Implementar un sistema automatizado para verificar los precios regularmente y ajustar según sea necesario.
- Incentivos fiscales: Ofrecer incentivos fiscales a los proveedores que cumplan con los precios establecidos.

## 4.2. Educación y transparencia

Crear campañas educativas para estudiantes y proveedores sobre los beneficios de precios regulados para la comunidad universitaria.

## 4.3. Flexibilidad en condiciones

Permitir cierta flexibilidad en los precios para productos estacionales o sujetos a fluctuaciones de mercado.

## 4.4. Fomento de la competencia

- **Talleres y capacitaciones:** Ofrecer capacitaciones y talleres para nuevos concesionarios interesados en participar en licitaciones.
- **Acceso a información:** Publicar detalles sobre las licitaciones de manera accesible y transparente.
- **Evaluación objetiva:** Establecer criterios claros y objetivos para evaluar propuestas de nuevos concesionarios.
- **Periodicidad en licitaciones:** Realizar licitaciones periódicas para mantener un mercado dinámico.
- **Apoyo logístico:** Facilitar el acceso a infraestructura y recursos necesarios para nuevos entrantes.

## 4.5. Creación de un comedor subsidiado

- **Estudios de mercado:** Realizar estudios de mercado para determinar la demanda y preferencias alimentarias de los estudiantes.

- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con entidades gubernamentales y privadas para asegurar financiamiento sostenible.
- **Programas de becas alimenticias:** Establecer programas de becas para estudiantes en necesidad extrema.
- **Monitoreo de calidad:** Implementar controles estrictos de calidad en los alimentos ofrecidos.
- **Sostenibilidad financiera:** Desarrollar modelos financieros que garanticen la viabilidad a largo plazo del comedor subsidiado.

#### 4.6. Convenios con proveedores locales

- **Reducción de intermediarios:** Facilitar acuerdos directos entre la universidad y los proveedores locales.
- **Transporte eficiente:** Optimizar rutas de transporte para minimizar costos logísticos.
- **Certificación de productos:** Establecer estándares de calidad y certificación para los productos locales.
- **Promoción de productos locales:** Realizar campañas para promover la compra de productos locales entre la comunidad universitaria.
- **Flexibilidad en contratos:** Ofrecer contratos flexibles que se ajusten a las necesidades cambiantes de los proveedores locales.

#### 4.7. Control y auditoría

- **Auditorías independientes:** Contratar firmas de auditoría externas para realizar evaluaciones periódicas.
- **Feedback de usuarios:** Implementar sistemas de retroalimentación para estudiantes sobre la calidad y precios de los alimentos.

- **Transparencia total:** Publicar resultados de auditorías de manera accesible para la comunidad universitaria.
- **Sanciones por incumplimiento:** Establecer medidas correctivas y sanciones claras para proveedores que no cumplan con los estándares establecidos.
- **Capacitación en cumplimiento:** Ofrecer capacitaciones regulares a los proveedores sobre las políticas de control y auditoría.

## 5. Plan de Implementación

Para asegurar el éxito de la estrategia elegida, se plantea el siguiente plan de acción:

### 1. Diagnóstico inicial (0–3 meses):

- Realización de un estudio de costos y precios actuales en las cafeterías del campus.
- Identificación de proveedores y sus márgenes de ganancia.
- Encuesta a estudiantes sobre su gasto en alimentación y nivel de satisfacción.

### 2. Definición de políticas y alianzas (4–6 meses):

- Elaboración de una propuesta de regulación de precios y concesionarios.
- Búsqueda de socios estratégicos para la implementación del comedor subsidiado.
- Firma de acuerdos con proveedores locales para reducir costos.

### 3. Ejecución de estrategias (7–12 meses):

- Aplicación de la regulación de precios en la universidad.
- Inicio de operaciones del comedor subsidiado con tarifas diferenciadas.
- Evaluación del impacto en el bienestar de los estudiantes.

### 4. Monitoreo y ajustes (12+ meses):

- Revisión periódica de la efectividad de las medidas implementadas.
- Ajuste de estrategias en función de los resultados obtenidos.

## 5.1. Matriz Marco Lógico

Cuadro 2: Matrix Marco Logico

Elemento	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin	Mejora del bienestar estudiantil mediante el acceso a alimentos a precios justos.	Encuestas de satisfacción estudiantil, informes académicos.	Apoyo institucional y gubernamental.
Propósito	Reducción del costo de los insumos alimenticios dentro del campus universitario.	Comparación de precios antes y después de la implementación de Componentes estrategias.	Disposición de proveedores y concesionarios a negociar precios.
Componentes	Regulación de precios. Fomento de la competencia entre concesionarios. Creación de un comedor subsidiado. Establecimiento de convenios con proveedores locales. Implementación de auditorías y control de precios.	Acuerdos firmados con proveedores. Implementación de nuevas políticas de concesión. Creación de un sistema de control y auditoría.	

Elemento	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Actividades	<p>Diagnóstico inicial sobre costos y precios. Búsqueda de aliados estratégicos.</p> <p>Diseño e implementación de estrategias de reducción de costos. Evaluación y monitoreo de los resultados.</p>	<p>Informes de diagnóstico. Contratos y acuerdos. Reportes de seguimiento.</p>	<p>Cooperación entre la universidad y los concesionarios.</p>

## 5.2. Conclusión

La reducción de los precios de los insumos alimenticios en la universidad es un problema de alto impacto para la comunidad estudiantil. Mediante estrategias como la regulación de precios, el fomento de la competencia y la creación de un comedor subsidiado es posible mejorar el acceso a una alimentación de calidad y reducir la carga económica sobre los estudiantes. La implementación de estas medidas requiere un esfuerzo coordinado entre la administración universitaria, proveedores y organismos de control, pero traerá beneficios significativos en la calidad de vida y el rendimiento académico de los estudiantes.

## 5.3. Matriz De Plan de Estudio



Cuadro 3: Matriz De Plan de Estudio

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargados</b>	<b>Tiempo Determinado</b>
1. Investigación de la situación alimentaria	Recolección de datos acerca de la población estudiantil y sus necesidades	Grupo de trabajo/grupo de proyecto	Una semana y media
2. Análisis de Oferta y Demanda	Identificar los factores de la oferta alimentaria y cual es la demanda real	Encargados de Investigación	Una semana
3. Identificar actores clave	Reconocimiento de instituciones, proveedores y posibles aliados	Lider de grupo/líder del proyecto	Cinco días
4. Diseño de propuesta alimentaria	Definición de la solución (comedor, convenios, subsidios)	Equipo de diseño/grupo de diseño	Una semana
5. Estudio Financiero Básico	Calcular costos, analizar fuentes de financiación y capital inicial	Responsable financiero/Lider de proyecto	Dos semanas
hline 6. Desarrollo del plan operativo	Planeación de logística, recursos, tiempos. Ubicación y gestión	Todo el equipo	Una semana

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargados</b>	<b>Tiempo Determinado</b>
7. Evaluación y ajustes	Retroalimentación sobre el proyecto y mejoras necesarias	Docente y Equipo	3 días
8. Presentación final del proyecto	Elaboración final del documento y presentación de resultados	Todo el equipo	3 días

## 6. Datos Demográficos

Para el desarrollo del proyecto se ha elegido ubicación geográfica la ciudad Cartagena Bolívar específicamente en la Universidad Tecnológica de Bolívar, una institución de educación superior que acoge a estudiantes de diversos estratos socioeconómicos, provenientes principalmente de la región Caribe.

1. Ciudad, Distrito: Cartagena de Indias, Bolívar.
2. Barrio: Ternera, Campus Lemaitre
3. Localidad: Localidad 3 - Industrial y de la Bahía.
4. Unidad Comunera: Unidad Comunera 13.
5. Código DANE: 13001
6. Zona: Urbana
7. Forma Área: Campus universitario cerrado.
8. Forma de Longitud: 10°24'59' N

9. Coordenadas: 10.4165°N,75.5336°W

## **6.1. Información sobre el sector estudiado**

El presente análisis se enfoca en el sector de servicios alimentarios dentro del entorno universitario, un ámbito caracterizado por una demanda específica y concentrada. La comunidad estudiantil requiere, primordialmente, opciones alimenticias de rápida preparación que se ajusten a presupuestos limitados y, a su vez, contribuyan a una dieta equilibrada y saludable. Este enfoque particular del sector subraya la importancia de la accesibilidad económica y nutricional como factores clave para satisfacer las necesidades de los usuarios.

No obstante, se ha identificado una problemática significativa en este sector: la existencia de barreras que impiden o dificultan el acceso universal a una alimentación tanto económica como nutricionalmente adecuada para la comunidad universitaria. Esta situación genera un entorno desfavorable que trasciende la mera satisfacción de una necesidad básica, impactando directamente en aspectos fundamentales de la vida universitaria. La dificultad para acceder a opciones alimentarias saludables y asequibles puede deteriorar la calidad de vida de los estudiantes, influir negativamente en su rendimiento académico y contribuir a aumentar las desigualdades dentro del campus. Por lo tanto, este estudio se enmarca en la comprensión de los servicios de consumo esenciales dentro de las instituciones de educación superior, buscando analizar y comprender las dinámicas de un sector crucial para el bienestar y el desarrollo integral de la población universitaria.

## **6.2. Demanda**

La comunidad universitaria presenta una alta demanda de servicios de alimentación accesibles, saludables y eficientes. Esta necesidad responde a condiciones como la carga académica, los horarios extensos y los recursos económicos limitados, especialmente en los estudiantes de estratos bajos.

La demanda actual de servicios de alimentación por parte de la comunidad universitaria no está siendo satisfecha adecuadamente, lo que se refleja en el limitado uso de los servicios disponibles

en el campus. Para responder a esta necesidad, la propuesta plantea soluciones como subsidios, convenios con entidades externas o la creación de un comedor universitario.

### **6.3. Oferta**

La oferta actual dentro del campus universitario está compuesta por un conjunto de concesionarios privados que operan bajo contratos de concesión con la administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Estos proveedores ofrecen servicios de alimentación básica, sin embargo, presentan limitaciones en cuanto a variedad de productos, precios competitivos y accesibilidad económica para todos los estudiantes.

La oferta alimentaria actual en el campus universitario carece de opciones saludables, menús para dietas específicas y precios asequibles. La falta de regulación y competencia limita la mejora del servicio, y los estudiantes tienen poca influencia. El proyecto busca mejorar y diversificar esta oferta mediante un comedor subsidiado, acuerdos locales, incentivos por calidad y precio, y programas de alimentación saludable asequible.

### **6.4. Tendencia De Mercado**

En el contexto universitario, se observa una tendencia creciente hacia la implementación de políticas de bienestar estudiantil enfocadas en garantizar el acceso a servicios básicos como la alimentación, la salud mental y el transporte. Esta tendencia responde a cambios socioeconómicos que afectan directamente la capacidad de los estudiantes para mantenerse en el sistema educativo, especialmente en sectores vulnerables.

Los estudiantes, especialmente de estratos bajos y con largas jornadas académicas, demandan soluciones que les permitan permanecer en la universidad sin tener que abandonar sus estudios por razones económicas. Por eso, las instituciones están promoviendo estrategias alimentarias subsidiadas o autogestionadas (comedores, vales alimentarios, convenios con restaurantes), con un enfoque en la seguridad alimentaria y nutricional.

Además, factores como la inflación, el desempleo juvenil y los desafíos de movilidad urbana también han influido en que los campus universitarios se conviertan en espacios que ofrecen soluciones integrales al bienestar de los estudiantes.

## 6.5. Estrategias de Mercado

La propuesta de valor del proyecto se basa en mejorar el acceso alimentario, a través de alternativas más asequibles, saludables y óptimas para los estudiantes universitarios. Dicha propuesta se alinea con una estrategia de posicionamiento institucional, que refuerza el compromiso de la Universidad Tecnológica De Bolívar con el bienestar de sus estudiantes.

Ahora bien, para lograr este objetivo, se implementa una estrategia de mercado, la cual esta compuesta por los siguientes puntos clave:

### 1. Diferenciación del servicio:

- Ofrecer un comedor universitario con menús saludables y variados a precios accesibles para todos los estudiantes.
- Establecer colaboraciones con emprendimientos locales que ofrezcan opciones alimenticias especializadas a precios preferenciales para la comunidad universitaria

### 2. Segmentación y personalización:

- Identificar las necesidades alimentarias y capacidad económica de los estudiantes a través de encuestas y datos institucionales.
- Aplicar precios diferenciadores y posibles subsidios para los estudiantes en situación de vulnerabilidad.

### 3. Alianzas estratégicas:

- Establecer convenios con proveedores locales para reducir costos de intermediación.
- Involucrar organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas y entidades privadas en la financiación o provisión de insumos.

#### 4. Promoción institucional:

- Realizar campañas de concientización dentro del campus sobre la importancia de una alimentación saludable.
- Utilizar canales institucionales (redes sociales, página web, correo electrónico y eventos académicos) para informar sobre el nuevo servicio y sus beneficios.

Con esta estrategia integral, se busca hacer posicionamiento del servicio alimentario como una propuesta de alto valor, accesible y alineada con los objetivos de desarrollo social y educativo de la universidad.

### 6.6. Segmentación

En este contexto, dicha segmentación nos permite dirigir de manera más eficiente los esfuerzos hacia quienes más lo necesitan, priorizando a los estudiantes en condición de vulnerabilidad económica y con mayor permanencia dentro del campus universitario.

### 6.7. Partes de la segmentación

1. Demográfica: Estudiantes universitarios entre 17 y 30 años, de estratos 1, 2 y 3.
2. Conducta: Jóvenes que buscan alimentación económica, saludable y nutritiva.
3. Geográfica: Comunidad universitaria ubicada en el campus de la Universidad Tecnológica de Bolívar.
4. Mercado meta:
  - Estudiantes con recursos económicos limitados que permanecen largas jornadas en la universidad.
  - Personal administrativo y docente que consume alimentos en el campus
5. Posicionamiento: *“Una alternativa alimentaria solidaria, saludable y accesible para toda la comunidad universitaria”*

## **7. Mix de marketing (4P)**

### **7.1. Producto**

Servicio de alimentación saludable y asequible (comedor universitario, convenios con concesionarios o subsidios).

### **7.2. Precio**

- Tarifas subsidiadas o reguladas.
- Opciones variables para todos los estratos socioeconómicos.

### **7.3. Plaza**

- Campus universitario, con puntos de distribución estratégicos.
- Posibles alianzas con emprendimientos dirigidos a la universidad.

### **7.4. Promoción**

- Campañas internas de sensibilización.
- Difusión por redes institucionales, eventos universitarios y carteleras.
- Participación de grupos estudiantiles y bienestar universitario.

## 7.5. Matrix FODA

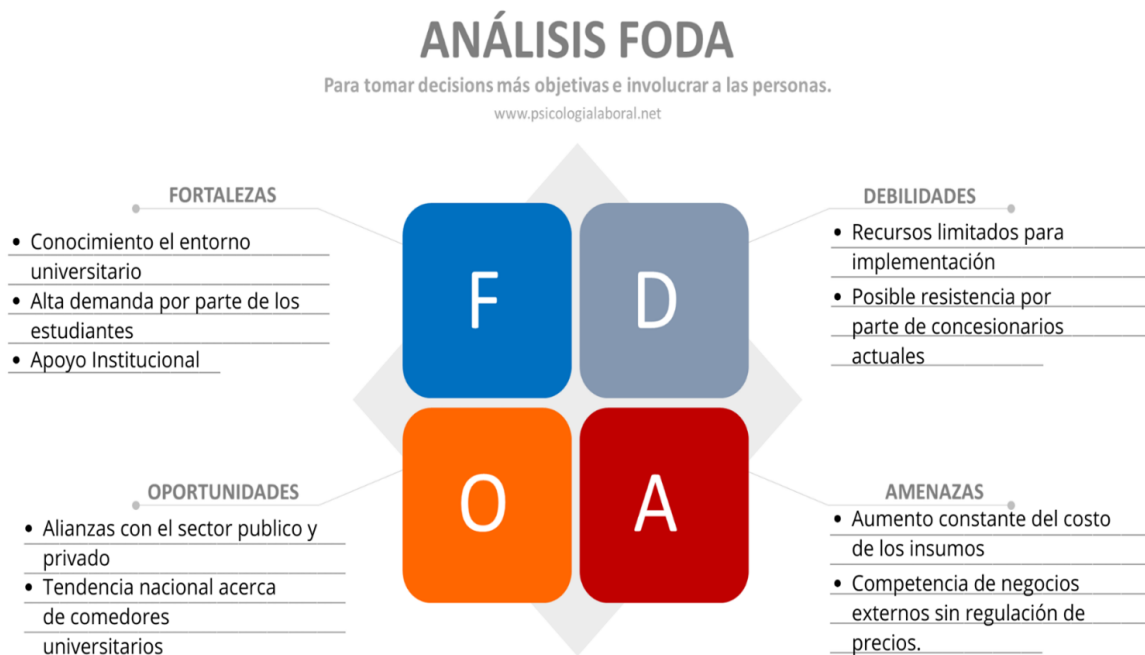


Figura 1

En este proyecto La matriz FODA, se utiliza para determinar los elementos clave que deben potenciarse o gestionarse para lograr una solución sostenible al problema de los altos costos de los insumos alimenticios dentro de la universidad, analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dadas.



# Bibliografía

Gómez Gómez, L. T., & Ramírez Gutiérrez, Z. (2025). Explorando el vínculo entre capacidades financieras y aprendizaje organizacional en pymes: un análisis del estado del arte. *Revista CEA*, 11(25), e3113. <https://doi.org/10.22430/24223182.3113>