

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE MERCADO PARA UN NEGOCIO DE  
REFRIGERIOS SALUDABLES PARA LAS ALUMNAS DEL NIVEL  
SECUNDARIO DEL COLEGIO SANTA MARÍA REINA DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

**CINTHYA RENÉ DE JESÚS MAGO VÍLCHEZ**

**ASESOR**

**MGTR. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RÍOS**

**Chiclayo, 27 de febrero de 2019**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa, logrando una meta más, con mucha salud y entusiasmo mediante su infinita bondad y bendición. A mi padre Néstor Mago Alvarado, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor. A mi madre Cecilia Vílchez Valera, que si bien no se encuentra hoy a mi lado, sé que ella es mi guía y supo formarme para convertirme en la persona que soy hoy. Y por último, mi familia que me ha apoyado en todo momento, depositando su confianza en mis capacidades como profesional y como persona.

## **RESUMEN**

La presente investigación surgió ante la interrogante de conocer si en la Región Lambayeque es viable la creación de una empresa de refrigerios saludables para las alumnas del nivel secundario del colegio Santa Marina Reina de Chiclayo. Por tal, como objetivos se plantearon como modelo de negocio, Se establecieron como objetivos, entonces, la determinación de los socios clave para el negocio, la identificación de actividades clave, el diseño de la propuesta de valor, el análisis de cómo deben ser las relaciones con los clientes, así mismo, segmentar el público objetivo, evaluar recursos clave, elaborar una estructura de costos y definir la línea de ingresos del negocio. En esta investigación se utilizó el modelo de negocios Canvas porque nos proporcionó bastante información útil sobre la propuesta de negocio a utilizar, los métodos utilizados en el desarrollo de esta investigación hacen referencia al conjunto de pasos o fases que se realiza durante el modelo Canvas, para demostrar la viabilidad del modelo de negocio de refrigerios saludables en el colegio “Santa María Reina”.

Los datos fueron recolectados en base a diversas técnicas, las cuales estuvieron en función a cada uno de los requerimientos de las diversas fases del modelo de negocio, como entrevistas, observaciones y encuestas. La evaluación minuciosa de cada uno de los objetivos arrojó como resultados que el plan presentado es viable, con una inversión necesaria de S/. 138,175.80 nuevos soles, de los cuales el 50% se financiaría con capital externo. El VANE resultó positivo en S/. 178,178, el VANF en S/ 240,668, la TIRE fue 69.80%, la TIRF fue 112.31%, porcentajes mayores a sus tasas de descuento 19.14% y 12.92%, respectivamente. El periodo de recupero de la inversión es al tercer año. En conclusión, el proyecto se acepta como viable.

## **PALABRAS CLAVE**

Comida, diseño, equilibrio alimenticio, modelo de negocio, nutrición y saludable.

## **ABSTRACT**

The present investigation arose before the question of knowing if in the Lambayeque Region the creation of a company of healthy snacks for the students of the secondary level of the school Santa Marina Reina de Chiclayo is viable. For example, as objectives were raised as business model, It was established as objectives, Then, The determination of partners, Key to the business, Identification of key activities, The design of the value proposal, The analysis of how they should be relations with customers, likewise, segment the target audience, evaluate key resources, develop a cost structure and define the line of business income. In this research the Lienzo business model was used, because the methods used in the development of this research refer to the set of steps or phases that are obtained during the Canvas model, to demonstrate the viability of the business model of healthy snacks in the school "Santa María Reina".

The data was collected based on several techniques, which are based on each of the requirements of the various phases of the business model, such as interviews, observations and surveys. The detailed evaluation of each of the objectives showed that the plan presented is viable, with a necessary investment of S /.138,175.80 nuevos soles, of which 50% would be financed with external capital. The VANE was positive in S /. 178,178, the VANF in S / 240,668, the TIRE was 69.80%, the TIRF was 112.31%, percentages higher than their discount rates 19.14% and 12.92%, respectively. The period of recovery of the investment is the third year. In conclusion, the project is accepted as viable.

## **KEYWORDS**

Food, design, food balance, business model, nutrition and healthy.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	08
II.	MARCO TEÓRICO.....	11
	2.1. Antecedentes del problema.....	11
	2.2. Bases teórico científicas.....	13
III.	METODOLOGÍA.....	25
	3.1. Tipo y nivel de investigación.....	25
	3.2. Diseño de investigación.....	25
	3.3. Población, muestra, muestreo.....	26
	3.4. Criterios de selección.....	27
	3.5. Operacionalización de variables.....	28
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
	3.7. Procedimientos.....	30
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	31
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
	4.1. Segmento de Cliente (Mercado).....	32
	4.2. Propuesta de Valor.....	35
	4.3. Canales.....	37
	4.4. Relación con los clientes.....	39
	4.5. Línea de ingresos.....	40
	4.6. Recursos claves.....	40
	4.7. Actividades clave.....	40
	4.8. Socios clave.....	42
	4.9. Estructura de Costos.....	43
V.	CONCLUSIONES.....	44
VI.	LISTA DE REFERENCIAS.....	46
VII.	ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N° 01: Tipos de alimentos.....</b>	<b>21</b>
<b>TABLA N° 02: Grupo de alimentos.....</b>	<b>22</b>
<b>TABLA N° 03: Operacionalización de categorías.....</b>	<b>28</b>
<b>TABLA N° 04: Modelo Canvas para un negocio de refrigerios saludables.....</b>	<b>37</b>
<b>TABLA N° 05: Comparación entre alimentos que mejoran o afectan el rendimiento...54</b>	<b>54</b>
<b>TABLA N° 06: Productos a prueba.....</b>	<b>59</b>
<b>TABLA N° 07: Sensibilidad al precio.....</b>	<b>59</b>
<b>TABLA N° 08: Inversión en mobiliario y equipos.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA N° 09: Resumen de Inversión en Activos Tangibles.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA N°10: Inversión en Activos Intangibles.....</b>	<b>61</b>
<b>TABLA N° 11: Inversión en Capital de Trabajo.....</b>	<b>61</b>
<b>TABLA N° 12: Inversión total.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA N° 13: Distribución de la inversión.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA N° 14: Indicadores para el financiamiento.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA N° 15: Financiamiento del préstamo.....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA N° 16: Presupuesto de costos y gastos.....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA N° 17: Servicios auxiliares.....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA N° 18: Gastos Administrativos.....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA N° 19: Depreciación.....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA N° 20: Valor residual.....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA N° 21: Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLA N° 22: Flujo de caja proyectado.....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA N° 23: Valor Actual Neto.....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA N° 24: Tasa Interno de Retorno.....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA N° 25: PRI Económico.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA N° 26: PRI Financiero.....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N° 01: Esquema del Modelo de Negocio Canvas.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA N° 02: Pilares del desarrollo.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA N° 03: Pirámide de nutrición ideal.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA N° 04: Atractivo de los alimentos.....</b>	<b>33</b>
<b>FIFURA N° 05: Nivel de satisfacción.....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA N° 06: Actitud hacia los refrigerios saludables.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA N° 07: Opciones de refrigerios saludables.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA N° 08: Cadena de suministros.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA N° 09: Área administrativa.....</b>	<b>41</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico trae consigo el desarrollo de diversos sectores y con ello la creación de nuevas empresas, fortaleciendo las existentes, más aún cuando el mercado está cada vez más informado y exigente, con gustos y necesidades particulares y variadas, como por ejemplo el consumo de alimentos saludables, puesto que a pesar del ritmo de vida que llevan las personas prefieren tener una buena alimentación.

La situación es aún más importante cuando se trata de los estudiantes y su consumo de alimentos en los colegios, el MINEDU de Chile (2016) bajo la Ley 20.606, planteaba su preocupación ante los elevados índices de obesidad infantil en Chile, por lo que se han restringido alimentos con altos nivel de azúcares y grasas, que son vendidos en kioscos tanto dentro como fuera de los planteles, para dirigirse hacia un oferta más nutritiva con leches descremadas, agua mineral, frutas, verduras, frutos secos, semillas, entre otros.

Por otro lado, la universidad Nacional del Litoral (2013) hizo un estudio en las escuelas públicas de la ciudad de Santa Fe, en el que se concluyó que, más de la mitad de los alumnos compra los refrigerios en el kiosco escolar, y un 35% aproximadamente traen sus refrigerios desde su hogar. Demostrando una alta demanda en los kioscos escolares.

De igual modo, en el Perú ya existe una ley sobre la comida chatarra (Ley 30021), la cual entró en vigencia el día 17 de mayo del 2013 y tiene como objetivo principal promover la alimentación saludable para niñas, niños y adolescentes restringiendo el uso de alimentos chatarra y concientizando sobre el daño que produce su consumo excesivo. Además de regular spots publicitarios sobre alimentación. Sin embargo, aún hoy en día no se puede hablar de una aplicación real de esta ley, ya que no existe un impacto claro de esta, en el consumo de comida chatarra por parte de ellos.

En ese contexto y como lo afirma la Alianza por la Salud Alimentaria (s.f.) los alimentos y bebidas predominantes en las escuelas contradicen lo que se promueve dentro de ellas, como es el consumo de frutas, verduras, granos e hidratación con agua, lo cual es fundamental para el crecimiento tanto físico como cognitivo de los estudiantes. Sin embargo, los escolares tienen acceso a un sin número de alimentos en los comedores de las escuelas o kioscos fuera de ellas, que ofrecen solo comida chatarra, que no son controlados por las instituciones.

Como por ejemplo, el colegio Santa María Reina de Chiclayo, su situación es similar, ya que en clase se promueve el consumo de alimentos saludables, pero al momento que los escolares salen a los kioscos se encuentran principalmente con golosinas, dulces, gaseosas, etc., lo cual afecta su ritmo de vida, generándoles problemas en su desempeño durante el ciclo escolar. De esta manera, nace el propósito de fortalecer y apoyar al tema de la atención básica en salud, sobre la idea de un negocio de refrigerios saludables en colegios.

Dado lo mencionado anteriormente, se planteó como problema de investigación saber si ¿Es viable el modelo de negocio de refrigerios saludables para las alumnas del Centro Educativo Particular Santa María Reina del nivel secundario?

En ese sentido esta investigación consiste en un estudio de viabilidad comercial donde nos permita facilitar la formulación del proyecto donde identifique la demanda del negocio, de tal manera que nos permita la puesta en marcha del proyecto y satisfaga las necesidades de nuestro mercado objetivo; por lo que para su desarrollo se utilizó el Lienzo de Modelo de Negocio Canvas, dado que nos va a permitir realizar una propuesta de valor para la venta de alimentos saludables en el desayuno y el almuerzo, bajo la modalidad de concesión de un espacio interno del colegio, para el control del servicio y producto, desde los insumos hasta el consumo final y con un enfoque de alimentación con altos estándares de calidad, nutrición e higiene.

Esta herramienta estratégica: Lienzo de Modelo de Negocios (The Business Model Canvas), como modelo de negocio para obtener nuestro mercado objetivo,

estableciendo como objetivos específicos, segmentar al público objetivo; diseñar la propuesta de valor; definir los canales; analizar la relación con los clientes; definir la línea de ingresos del negocio; evaluar recursos clave; identificar las actividades clave; determinar los socios clave para el negocio y por último, elaborar una estructura de costos.

La importancia del presente modelo de negocio se orientó a satisfacer la necesidad de consumo caracterizado por el requerimiento prioritario de un producto que garantice principalmente las condiciones de higiene y salvaguarde la salud, sin descuidar los gustos y preferencias de los consumidores. Otro factor que justificó a la presente investigación, fue el aporte metodológico para posteriores investigaciones como fuente de referencia y respaldo para las conclusiones a las que se puedan arribar. Cabe resaltar que, el desarrollo de la investigación se justifica en el tema de alimentación saludable para el aprendizaje, ya que los padres de familia al no tener tiempo de preparar los alimentos para los refrigerios de sus menores hijas, las inscriben en el comedor del colegio o les dan dinero para comprar en los kioscos, pero ello no implica que lo que lo que estén consumiendo las alumnas sea nutritivo y les aporte en su proceso de aprendizaje pues se compra lo que se provoca. De forma práctica podrá servir de base para modelos de negocios similares que se pretendan desarrollar.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes:

Los consumidores con necesidades especiales como los deportistas, están dispuestos a sacrificar el sabor por los beneficios nutricionales de la comida que consumen (Muñoz, 2014); el mismo caso, se puede dar en los jóvenes que tienen una actividad física intensa en su vida diaria, por lo que buscan alimentos que sean multivitamínicos, con el mayor valor nutricional y a la vez mantener consumos adicionales, como el café, pero en el contexto de la mejor calidad posible para el cuidado de su salud (Poveda, 2010).

Un caso también especial es el de consumo de alimentos de los estudiantes en los colegios. Un estudio reveló que el 96,4% de los escolares encuestados eran sedentarios, sin diferencia significativa en cuanto al sexo. En los escolares de 8 años de edad se observó más del 60% con peso normal, pero a partir de los 9 años se incrementa el sobrepeso y obesidad (Moreno Sandoval, 2013).

El tema del sobrepeso y la obesidad, hoy en día, es un problema de salud pública en países desarrollados y en vías de desarrollo. Se presentan en edades tempranas y pueden extenderse en la adultez; de ahí la importancia de prevenirla, detectarla y tratarla oportunamente (Moreno Sandoval, 2013).

Ante esto, los padres buscan productos vegetales que se consuman de manera rápida, como jugos, ensaladas, carnes elaboradas a la parrilla ,etc., con el fin de reducir el tiempo en el consumo y preparación; puesto que, sus actividades le toman demasiado tiempo, por tener un ritmo de vida acelerada (Baccigaluppi, 2013).

Los padres al no poseer demasiado tiempo para preparar alimentos, consumen en la calle, aceptando que no es lo más saludable, por lo que, este estilo de vida, también, influye en sus hijos y buscan alternativas alimenticias, como alimentos frescos, que les ayude a rendir con su mayor potencial posible, dispuestos a pagar un poco más por un producto de mayor

calidad y valor alimenticio debido a que tienen poder adquisitivo (González, 2014).

También nos dice que, los padres de los niños de 3, 4 y 5 años, buscan lugares que ofrezcan comida saludable para sus hijos y que les reduzca a estos el riesgo de caer en obesidad mórbida, con un menú variado que contenga comida atractiva para los clientes (Gonzales & Salazar, 2013). Sin embargo, el poco tiempo que tienen los estudiantes en el recreo, los orienta a consumir comida chatarra, por lo cual, los alimentos saludables de consumo en corto tiempo tienden a ser una muy buena opción, siempre y cuando, no afecte el sabor del producto consumido y la variedad de los mismos (Mancheno, 2007).

El público chiclayano, tiene la idea de consumir alimentación saludable sin embargo, no le gusta renunciar al buen sabor ni a la buena sazón, por lo que, ante cualquier decisión elige la sazón. En otras palabras, busca un producto fresco pero que a su vez no pierda su buen sabor (Chero, 2015). Así mismo, esta idea es reforzada por Saavedra (2014), quien concluye que, el consumidor chiclayano, le da importancia a lo saludable, pero no solo busca su buen sabor sino también variedad en lo que consume.

Dogavena (2009) considera que el modelo de negocio es un ente vivo y dinámico que traza una trayectoria, el cual necesita la combinación de narrativas y cálculos para la construcción de una empresa. Así mismo, Chesbrough (2002,2010), nos dice que el modelo de negocio se define desde el punto de vista de su funcionalidad, la creación de valor y la captación de valor es decir utiliza las perspectivas de la propuesta de valor y la de mercado. La primera a través de los cálculos, es decir, a través de los flujos de ingresos y costes, y la segunda por la narrativa, o sea, por las relaciones con los clientes, competencia y los canales de distribución.

Según Richardson (2008) el “modelo de negocio” y “la estrategia” van de la mano, puesto que, el marco del modelo de negocio se le atribuye la finalidad de dar soporte a una estructura simple y lógica.

## 2.2. Bases teóricas científicas:

### 2.2.1. Método Canvas:

Magretta, (2002) describe los modelos de negocio como "historias" pero su "narrativa está ligada a los números", estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa", y "la prueba de los números". Así mismo Perkmann (2010) reafirma la idea de que las narrativas y los cálculos son complementarios.

Para Escudero (2016) el método Canvas implica darle una propuesta de valor especial al producto o servicio ofrecido para una serie de clientes con lo que se necesita establecer relaciones comerciales. Su éxito se basa en los indicadores que acarrea, como la determinación de los socios claves con los cuales se va a establecer relaciones comerciales. Por otro lado, para Bernardo (2013) es una herramienta sencilla para ser aplicada a distintos escenarios como medianas, pequeñas y grandes empresas.

En el modelo de negocio Canvas se le da gran importancia a las fuentes de financiamiento puesto que es fundamental conocer y anticipar a algunas realidades adversas en el proceso de comercialización. Los puntos siguientes explican el significado de cada uno de los indicadores presentes en el modelo CANVAS, como se detalla: (Figura N°01)

**FIGURA N° 01: Esquema del Modelo de Negocio Canvas**



**FUENTE: Bernardo, 2013**

**A. Segmento de los clientes:**

Este punto es de los más importantes dentro del modelo de negocio Canvas puesto que dentro del éxito de este negocio es saber y conocer perfectamente a nuestros clientes, para de alguna manera responder la pregunta ¿Para quién?

**Alumnas del nivel secundario de colegio Santa María Reina:** Serán tomadas como potenciales clientes las 628 alumnas del nivel secundario.

**B. Propuesta de valor:**

Se refiere “pain statement”, es decir como los productos y servicios ofrecidos satisfacen las necesidades de los consumidores o en su defecto de los potenciales clientes. Además de esto brinda información y explica el producto y servicio que se está ofreciendo.

Para el caso, se refiere al rubro alimenticio por lo cual se toma en cuenta la alimentación saludable que se le debe brindar a los estudiantes del colegio “Santa María Reina” en relación al sabor y gusto de los productos alimenticios a ofrecer, además por último se menciona que la variedad de refrigerios que se le ofrecerán a las estudiantes todo esto con la estricta supervisión de una nutricionista que se asegurará que los refrigerios que se ofrecerán sean de un correcto valor alimenticio.

**Alimentación saludable sin descuidar el sabor y gusto de los consumidores:** Se propondrá no solo alimentos saludables y de buen nivel nutritivo para las estudiantes del colegio, sino que también no se descuidara el gusto y sabor de los consumidores.

**Variedad en la carta de refrigerios bajo la supervisión previa de un nutricionista:** Se propondrá una carta variable con respecto a los refrigerios saludables, para hacer este servicio más dinámico y de mejor llegada a las alumnas del colegio.

**C. Canales:**

Los canales de distribución es la forma de como se le hará llegar nuestro producto o servicio a los clientes. Sin embargo tal como lo menciona el autor se pueden utilizar no solo canales propios sino que también se pueden utilizar otros canales como lo serían los canales de socios. Se debería buscar combinar canales de distribución directa e indirecta para lograr un mix adecuado en los servicios que se ofrecerán.

**D. Canal directo:**

En este caso la venta de refrigerios saludables se realizará de forma directa, es decir el quiosco a instalar negociará de forma directa con los clientes (en este caso las alumnas de la Institución Educativa Santa María Reina).

**E. Relaciones con los clientes:**

El tangibilizar una relación comercial es complicada, sin embargo lo que se puede intentar realizar una segmentación con los clientes. Por ultimo Osterwalder menciona que cuando hablamos con respecto a relaciones clientes nos referimos también a lo que los clientes pretenden de nosotros. Con respecto a esto se deberá enfocar a la relación personalizada que debe haber entre el consumo de refrigerios.

**Relaciones personalizadas:** Se pretenderá instaurar una relación dinámica con los socios claves en el desarrollo de este negocio, como lo son nuestros proveedores y la parte directiva del negocio.

**F. Recursos claves:**

Como su nombre lo indica los recursos más útiles para la empresa en funcionamiento. Según el modelo Canvas tienen que estar plenamente identificados con relación a tipo, cantidad de recursos a utilizar y usos que se le dará a cada uno de estos recursos .Los recursos podrían ser financieros, tecnológicos, humanos.

- **Recursos financieros:** Se tomarán en cuenta recursos propios para poder realizar la inversión requerida en cocinas y hornos industriales.
- **Recursos tecnológicos:** Se tomarán en cuenta hornos y cocinas industriales para la realización de las actividades de producción de refrigerios saludables.
- **Recursos humanos:** Son los recursos más importantes de la empresa, se les seleccionara por medio de meritocracia y además se realizará una constante capacitación.

#### **G. Actividades claves:**

La propuesta de valor tendrá que estar bien fundamentada en una serie de actividades interna claves, las cuales serán marketing, procesos de producción, etc. Dentro de estas actividades claves estarán la identificación de la capacidad instalada de la empresa para desarrollar sus actividades y la concientización que debe tener la empresa de asumir los costos solo con referencias a sus gastos, además de asumir compromisos comerciales que no puedan cumplir, la tecnología que se debe utilizar debe estar plenamente identificada para evitar imprevistos en la producción.

Por ultimo al ser los recursos humanos vitales en la producción, se deberá tomar relativa importancia al reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal que se necesitara para desarrollar las actividades, así como a las materias con relación a higiene e inocuidad de los alimentos a ofrecer. Para ello hablaremos de algunos indicadores como:

- **Identificación de la capacidad instalada:** Se realizará una investigación en donde se realizará un análisis concienzudo sobre los recursos y capacidades a utilizar para cubrir las necesidades.

- **Tecnología:** Para ello se realizará una inversión en cocinas industriales y hornos que sean amigables para el medio ambiente.
- **Alianzas estratégicas con proveedores y colegio:** Se realizará antes del instauramiento del negocio, reuniones de concientización en donde se proponga un fin común, en este caso del lado de los proveedores de refrigerios saludables lograr vender comida de buen nivel nutritivo y a buen precio. Luego se realizará una reunión con la Directora Madre María Antonieta García Carrizales del colegio para poder realizar charlas dentro del colegio.

#### **H. Socios claves:**

Son los que ayudarán a tener relativo éxito gracias a la interacción en las relaciones comerciales, están mayormente referidos a los proveedores, etc. Entre ellos se encuentran los clientes, proveedores de recursos proveedores de alimentos.

#### **I. Estructura de costos:**

Como lo enfatiza Osterwalder (2010) será de vital importancia conocer el nivel costos de la empresa. Deberá ser de mucha importancia conocer la relación entre lo que se ha invertido en el giro del negocio y lo que se está ganando, además será de vital importancia conocer o en su defecto proyectar cual es la ganancia real de la empresa, porque esta deberá ser la base sobre la cual la empresa deberá basar sus actividades.

- Costo de personal cualificado
- Costos de recursos tecnológicos
- Gastos financieros de la inversión
- Línea de ingresos
- Servicio refrigerios saludables al colegio contratante

## **Ventajas del modelo CANVAS**

Entre las ventajas del modelo se encuentran las siguientes:

- Simplicidad de interpretación: El modelo está representado mediante 9 bloques, que permiten interpretar de manera muy simple.
- Enfoque integral y sistémico: Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia.
- Cambios y repercusiones: al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, se podrá tantear la viabilidad, haciendo cambios, probando y observando.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresa, dentro de cualquier actividad, con independencia de su objeto y de su cifre de negocio.
- Sinergia y trabajo en equipo: La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilitando la generación de ideas y permite compartir conceptos complejos de forma sencilla, con un lenguaje entendido por todos.
- Análisis estratégico en una hoja: Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos.

## **Desventajas del modelo CANVAS**

- Poco preciso.
- No muestra todo los actores de negocios.
- No garantiza el éxito de un negocio.

**Pasos para construir el modelo de negocio:**

Para construir nuestro propio modelo de negocio basado en la metodología del CANVAS lo podemos hacer de diferentes maneras. No obstante es recomendable:

- Hacerlo con todas las personas del equipo promotor de la empresa o del proyecto empresarial. Cuanto más perspectivas diferentes, más rico puede ser el proceso. Con más abanico de ideas y visiones tenemos más opciones para llegar a una fórmula de éxito.
- Colgar un mural, o póster, con el esquema de los 9 bloques del modelo CANVAS que nos dé juego para diseñar y rediseñar sin limitaciones.
- Utilizar el método del brainstorming (lluvia de ideas) entre todos los partícipes en el proceso, con total libertad y respeto por las diferentes ideas que vayan surgiendo. Lo importante es producir primero, luego ya haremos la elección.
- Dibujar, esbozar distintas posibilidades, distintos modelos de negocio siguiendo el esquema CANVAS y valorar posteriormente su viabilidad. Dedicarle el tiempo necesario. Plantear el modelo de negocio no es una cuestión accesorio o trivial del proyecto empresarial, sino que se trata precisamente de la definición de este, el más importante aparte del espíritu emprendedor.

### **2.2.2. Alimentos saludables:**

En el presente acápite se procederá a presentar un planteamiento teórico sobre lo que significa tener una alimentación saludable, pero bajo un esquema de atracción por el sabor, los gustos y preferencias del segmento consumidor a quienes va dirigido el negocio.

Una alimentación saludable implica la elección de alimentos que aporten nutrientes esenciales como proteínas, carbohidratos, lípidos, vitaminas, minerales y agua, necesarios para mantenerse sano, ya que una buena alimentación permite la prevención de enfermedades como la obesidad, hipertensión, diabetes, anemia, algunos cánceres y problemas cardiovasculares, etc., además de tener calidad de vida.

El alimento es el motor de la existencia humana, pero también puede jugar en su contra en excesos o porciones muy limitadas, esto es, los extremos de obesidad y desnutrición. La nutrición en sí misma es la ciencia de los alimentos, su acción, interacción y balance con la salud, los procesos de ingesta, digestión, absorción, transporte, uso y excreción; es una ciencia que se relaciona ampliamente con lo social, económico y psicológico.

Los nutrientes por su parte, son los componentes de los alimentos y pueden ser esenciales o indispensables, no esenciales y condicionalmente esenciales, cuya diferencia se encuentra en la capacidad del organismo para sintetizar las cantidades de los compuestos. La palabra alimento en general, significa nutrir y se relaciona con la satisfacción de las necesidades biológicas, ya que asegura la supervivencia y suministra energía; y sociales, ya que es la segunda actividad principal del ser humano después de dormir, según Velásquez (2006). Así, entre los tipos de alimentos se encuentran, como se muestra: (Tabla N°01)

**TABLA N° 01: Tipos de alimentos**

<b>TIPO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Alimentos orgánicos	Cultivados sin pesticidas ni fertilizantes.
Alimentos rápidos	Disponibles en restaurantes preparados en poco tiempo tras el orden de compra y que pueden o no ser nutritivos.
Alimentos procesados	Sometidos a modificaciones u alteraciones de su textura, sabor, etc. Asimismo, dependiendo de su proceso pueden o no ser nutritivos.
Alimentos nutraceúticos	Algunas veces usados como alimentos, nutrientes o suplementos dietéticos con efectos medicinales.
Alimentos naturales	Frescos.
Alimentos funcionales	Tienen nutrientes y no nutrientes pero con beneficios en la salud.

**FUENTE: Velásquez, 2006**

### **Leyes de los alimentos saludables**

Una buena alimentación incluye cuatro leyes: cantidad, que cubra las exigencias calóricas del organismo y equilibre su balance; calidad, que provea todos los nutrientes requeridos; armonía, que guarden una correcta proporción en la cantidad de las porciones; y adecuación a las necesidades particulares de cada persona. El tipo de alimentación varía con respecto a la edad de la persona y la etapa de vida en la que se encuentra (Espínola y Brunner, 2014).

### **Grupo de alimentos**

Una alimentación saludable debe componer agua potable y otros seis grupos de alimentos ordenados conforme a su aporte nutricional, esto es, como se muestra. (Tabla N° 02)

**TABLA N° 01: Grupos de alimentos**

<b>GRUPO</b>	<b>APORTE NUTRICIONAL</b>
Cereales y legumbres secas	Fuente de hidratos de carbono, fibra y proteínas.
Hortalizas y frutas	Fuente de carbohidratos, fibras, vitamina A y C, ácido fólico, potasio y magnesio.
Leche, yogurt y quesos	Proteínas de alto valor biológico, calcio, vitamina B.
Carnes y huevos	Proteínas de alto valor biológico, hierro, zinc, vitamina B.
Aceites y grasas	Energía, ácidos grasos, vitamina E.
Azúcares y dulces	Energía, carbohidratos simples.

**FUENTE: Espínola y Brunner, 2014.**

### **Factores y problemas de la alimentación**

Entre los factores más comunes se encuentran la familia y sus hábitos, costumbres, sociales, locales, culturales, creencias personales, la apariencia de la comida, alergias u otras afecciones de la salud, moda, gustos, el precio de la comida y la posibilidad de acceso, conocimiento nutricional. Por otro lado, entre los problemas frecuentes se encuentran los desayunos incompletos, monotonía de las comidas, exceso de comida chatarra, excesiva preocupación por el peso, etc.

Las comidas diarias necesarias para alcanzar un adecuado nivel nutricional son: (i) Desayuno, esencial especialmente si el alumno se levanta muy temprano, tiene que caminar un trayecto largo hasta la escuela o no come demasiado al mediodía; (ii) Almuerzo, los niños deberían ingerir en el almuerzo alimentos variados y saludables, en cantidades moderadas pero suficientes; (iii) Merienda, debe incluir alimentos variados, ricos en nutrientes.

Finalmente, la cena debe ser saludable y balanceada, y que se realice en una franja horaria estable, no demasiado tarde. Los refrigerios o colaciones son comidas adicionales que se intercalan entre las comidas regulares, pero deben ser planificados y

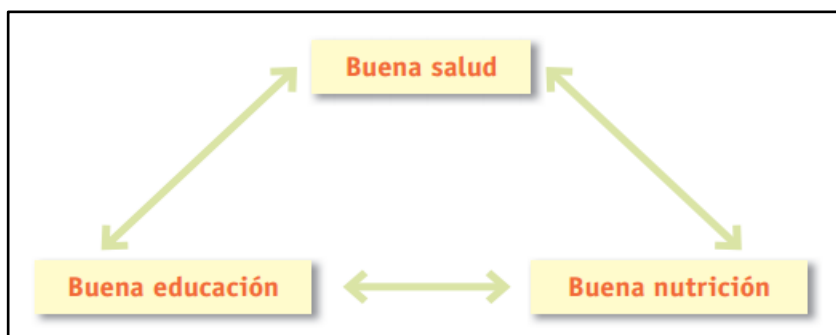
saludables, como: yogures, cereales, galletas de agua, frutas, verduras, huevos hervidos, quesos (Espínola y Brunner, 2014).

### **La alimentación y la escuela**

Las ventajas derivadas de un buen nivel de nutrición no solo se refieren a un adecuado crecimiento físico de las personas, implican también un óptimo desarrollo del nivel madurativo, permitiendo desplegar habilidades cognitivas necesarias para comprometerse en experiencias educativas y así poder alcanzar satisfactoriamente objetivos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2005) ha demostrado que una buena salud y un buen estado nutricional mejoran los índices de matriculación, asistencia y retención escolar. Personas saludables, bien alimentadas y educadas son la base para alcanzar metas económicas y sociales a nivel comunitario, nacional y regional. En ese sentido la buena salud, la buena nutrición y la buena educación, van a estar relacionados mutuamente ya que uno de estos va a generar los otros dos pilares, tal y como se muestra en la siguiente: (Figura n°02)

**FIGURA N° 01: Pilares del desarrollo.**



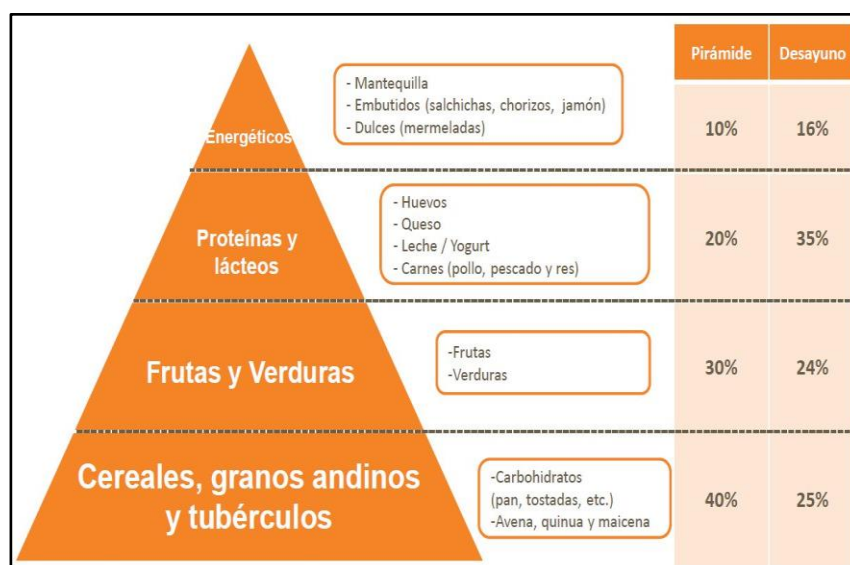
**FUENTE: FAO, 2005.**

### **La calidad en los alimentos saludables**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2005), manifiesta que la calidad concibe un conjunto de distintos factores que se interrelacionan entre sí para la aceptación del alimento. La calidad en los alimentos debe poseer atributos de presentación, composición, pureza, conservación, y que conjugue lo apetecible al consumidor con la parte higiénica, sanitaria y nutritiva del alimento. En la práctica para empresas que trabajan con alimentos, la calidad debe estar presente como calidad nutritiva, calidad sanitaria, calidad tecnológica, organoléptica y calidad económica; y cuyos determinantes son el color, olor, aroma, sabor, textura y ausencia de contaminantes. Pero no hay que confundir que los alimentos caros son de buena calidad.

Según lo establece la Organización Mundial de la Salud (2004) en la estrategia mundial sobre alimentación saludable, actividad física y salud, se debe aumentar el consumo de frutas y hortalizas, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos, aumentar sustancialmente la cantidad de actividad física a lo largo de toda la vida; dejar de consumir grasas saturadas y ácidos grasos.

En cuanto a los alimentos de origen animal, fomentar el consumo de pescado, carnes magras y productos lácteos bajos en grasa; reducir la ingesta de azúcares, la sal de cualquier origen y procurar que sea sal yodada. Así también, indica que se debe informar adecuadamente a los consumidores acerca de los alimentos para que ellos puedan hacer “elecciones sanas”. Una pirámide de nutrición ideal para el desayuno puede conformar lo siguiente, como se muestra en la siguiente: (Figura N°03)

**FIGURA N° 02: Pirámide de nutrición ideal.**

**FUENTE: Organización Mundial de la Salud, 2004.**

### III. METODOLOGÍA:

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente es una investigación cualitativa debido a que se centra fundamentalmente en las respuestas y en los aspectos observables de acuerdo al comportamiento de las alumnas de secundaria del colegio Santa María Reina. También se ha considerado el sustento cuantitativo correspondiente a los costos y la estructura financiera esperada.

#### 3.2. Diseño de investigación

Asimismo, se considera que es una investigación no experimental – transversal, pues según lo aducido por Hernández, Fernández y Baptista (2003), no se ha manipulado a ninguna de las diversas variables implicadas en el diseño del modelo de negocio y los datos fueron medidos en un solo periodo de tiempo a fin de concatenar las características del mercado y las requeridas para el negocio que satisfagan el perfil de consumo del segmento de mercado al cual se ha orientado el presente.

### 3.3.Población, muestra, muestreo

- **Población:** Para la presente investigación se tomó como población a las alumnas del nivel secundario del Colegio Santa María Reyna de Chiclayo, las cuales son 628 en su totalidad, durante el año 2017.
- **Muestra:** Para el presente estudio la muestra se determinó bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + NE^2}$$

N= 628 alumnas del nivel secundario

P= 0,5

Q= 0,5

Z= 1,96 es el nivel confianza que es del 95%

E = 0,05 es el margen de error del 5%

Aplicación:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 628}{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Esto es, que la muestra de investigación estuvo conformada por 238 alumnas del Centro Educativo Santa María Reyna de Chiclayo.

- **Muestreo:** La muestra se realizó en base al muestreo probabilístico, es decir el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos tiene la misma probabilidad de ser elegido. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Fue también un muestreo no estratificado puesto que no se dividió a las alumnas del colegio Santa María Reyna en grupos o segmentos. Es decir se seleccionó aleatoriamente, por medio del muestreo probabilístico aleatorio simple.

### **3.4. Criterios de selección**

En esta investigación se tomó como mercado objetivo de la empresa a todas las estudiantes del nivel secundario que en su mayoría son del nivel socio económico A, B y C, en un rango de edades que oscilan desde los 12 a 16 años del nivel secundario del colegio Santa María Reina.

Las estudiantes del nivel primario, no fueron tomadas en cuenta; puesto que, según la observación, no reciben dinero (propinas), de sus padres para compra de alimentos en el colegio, lo que no justifica priorizar una inversión en el nivel en mención, sumado a que llevan sus propias loncheras a diferencia del nivel secundario.

### 3.5. Operacionalización de categorías

**TABLA N° 03: Operacionalización de categorías**

VARIABLE CATEGÓRICA	DEFINICION CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADOR
<b>MODELO CANVAS</b>	Es darle una propuesta de valor, o un valor diferenciado a ofrecer con respecto a otros competidores en el mercado .Su éxito estará basado en el modelo del negocio y establecer las relaciones comerciales con respecto a otros competidores .Osterwaler (2010).	Socios claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Institutos gastronómicos.</li> <li>- Proveedores de recursos.</li> <li>- Proveedores de alimentos.</li> <li>- Recursos humanos.</li> </ul>
		Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la capacidad instalada.</li> <li>- Tecnología.</li> <li>- Alianzas estratégicas con proveedores y colegio.</li> <li>- Reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal.</li> <li>- Verificación de la normativa en higiene e inocuidad.</li> </ul>
		Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Recursos tecnológicos.</li> <li>- Recursos humanos.</li> </ul>
		Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentación saludable sin descuidar el sabor y gusto de los consumidores</li> <li>- Variedad en la carta de refrigerios bajo la supervisión previa de un nutricionista</li> </ul>
		Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones personalizadas.</li> </ul>
		Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales directo.</li> </ul>
		Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnas del nivel secundario del colegio Santa María Reyna</li> </ul>
		Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de personal cualificado</li> <li>- Costos de recursos tecnológicos</li> <li>- Gastos financieros de la inversión</li> </ul>
Línea de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios refrigerios saludables al colegio contratante</li> </ul>		

**FUENTE: Basada en el modelo de Osterwalder, 2010.**

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En esta investigación se utilizó el modelo de negocio Canvas porque nos proporcionó bastante información útil sobre la propuesta de negocio a utilizar, en este caso la implementación de un quiosco de comida saludable. Es por ello que los métodos utilizados en el desarrollo de esta investigación hacen referencia al conjunto de pasos o fases que se realiza durante el modelo de negocio Canvas, para demostrar la viabilidad del modelo de negocio de refrigerios saludables en el colegio “Santa María Reina”. Estos pasos o fases responden a cada uno de los objetivos específicos trazados a continuación:

Se procedió a la identificación de los diversos aspectos de los componentes del modelo de negocio Canvas, sin descuidar el aspecto nutritivo según las preferencias alimentarias de las alumnas del centro educativo; desde segmento de clientes, con el fin de conocer a los potenciales clientes, definiendo la participación dentro del mercado y teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, brindándoles un refrigerio saludable acorde con sus expectativas, es decir que logre satisfacer su necesidad teniendo en cuenta sus gustos y preferencias. Luego de ello, se diseñó la cadena de suministros y logística integral, así como el desarrollo de un programa integral de Control de Calidad; posteriormente la investigación de mercado; propuesta de valor; canales; relación con los clientes; líneas de ingresos; recursos clave, actividades clave; socios clave; y el último paso, la estructura de ingresos y costos, para la determinación de la inversión, costos y gastos, para realizar el análisis económico y financiero del proyecto en base a los indicadores VAN, TIR, RBC y periodo de recuperación del capital.

Los datos fueron recolectados en base a diversas técnicas, las cuales estuvieron en función a cada uno de los requerimientos de las diversas fases del modelo de negocio, esto es, que para el caso del estudio de mercado se utilizaron entrevistas, observaciones y encuestas, las cuales fueron materializadas en instrumentos como cuestionarios, guías de entrevista y de observación respectivamente, que permitieron estudiar a los consumidores

del servicio. De esta manera a continuación se detalla las técnicas utilizadas, en la presente investigación:

- a. **Entrevista:** La entrevista estuvo dirigida a un nutricionista con el objetivo de poder conocer los indicadores que se deben tener en cuenta al elaborar los refrigerios saludables. La entrevista realizada a la nutricionista, es de preguntas tipo abiertas y, en un periodo de un mes, la cual se encuentra detallada en los anexos de la presente investigación.
- b. **Encuesta:** La encuesta fue aplicada a las alumnas del colegio “Santa María Reina”, con el fin de conocer a los potenciales clientes, así como sus gustos y preferencias, para en base a ello realizar el análisis de mercado del presente proyecto. La encuesta utilizada al igual que la entrevista se encuentra en la parte de anexos de la presente investigación. La encuesta es de preguntas de tipo combinadas (cerradas y abiertas). Se realizó en un periodo de un mes, de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la Tabla N°03 de operacionalización de variables.
- c. **Revisión bibliográfica:** Se realizó una revisión bibliográfica para conocer más acerca del modelo que se utilizará para la realización de la propuesta de negocio, de modo que dicho modelo sea un modelo confiable y seguro, permitiendo evaluar de manera correcta los beneficios que generaría este plan de negocios. Además se revisó la bibliografía referente a los refrigerios saludables, de modo que se pueda dar una adecuada propuesta de valor.

### 3.7. Procedimientos

En primera instancia se llevó a cabo el análisis estratégico del sector, que se visualizará en los anexos; ello permitirá proceder a desarrollar los componentes del modelo en mención.

Como segundo paso se procedió a la identificación de los diversos aspectos de los componentes del modelo de negocio Canvas, sin descuidar

el aspecto nutritivo según las preferencias alimentarias de las alumnas del centro educativo; desde segmento de clientes, con el fin de conocer a los potenciales clientes, definiendo la participación dentro del mercado y teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, brindándoles un refrigerio saludable acorde con sus expectativas, es decir que logre satisfacer su necesidad teniendo en cuenta sus gustos y preferencias.

Para probar el modelo de negocio se realizó una primera iteración (prueba de producto) para verificar la aceptación del mercado objetivo y obtener información de los clientes mediante entrevistas rápidas al momento de su compra.

Luego de ello, se diseñó los proceso, así como el desarrollo de un Control de Calidad; posteriormente la investigación de mercado; propuesta de valor; canales; relación con los clientes; líneas de ingresos; recursos clave, actividades clave; socios clave; y el último paso, la estructura de ingresos y costos, para la determinación de la inversión, costos y gastos, para realizar el análisis económico y financiero del proyecto en base a los indicadores VAN, TIR, RBC y periodo de recuperación del capital.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

El análisis de los datos está referido esencialmente al procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos en las diversas fases se hicieron mediante al estadística descriptiva. Se utilizaron los programas SPSS 22 y Microsoft Excel 2010 para el procesamiento de los datos en tablas y gráficos que permitan la mejor comprensión de los datos recolectados.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN:**

##### **4.1. Segmento de clientes (Mercado):**

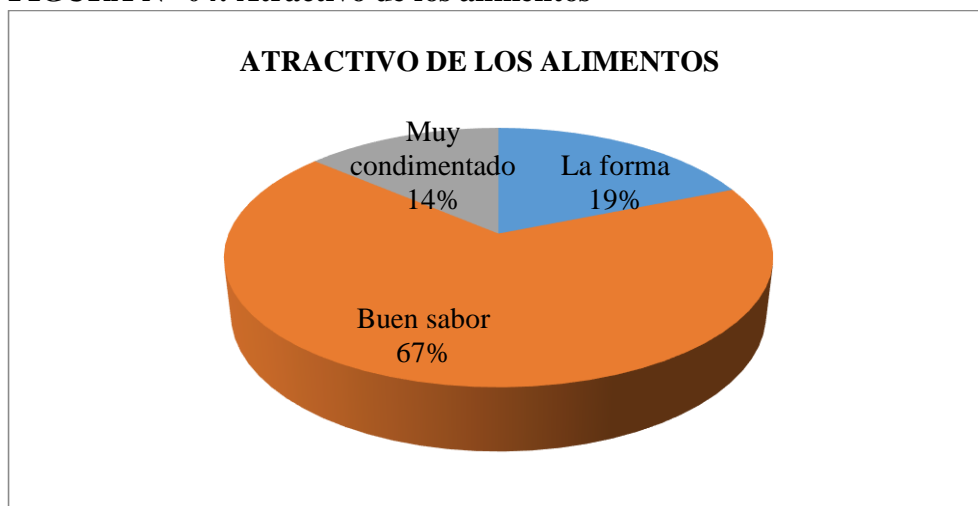
El mercado objetivo de la empresa son todas las estudiantes del nivel secundario que en su mayoría son del nivel socio económico A, B y C, en un rango de edades que oscilan desde los 12 a 16 años del nivel secundario del colegio Santa María Reina. Las estudiantes del nivel primario, no fueron tomadas en cuenta; puesto que, según la observación, no reciben dinero (propinas), de sus padres para compra de alimentos en el colegio, lo que no justifica priorizar una inversión en el nivel en mención, sumado a que llevan sus propias loncheras a diferencia del nivel secundario. En otras palabras, el consumo en el kiosco de las estudiantes del nivel secundario, es el sustituto de la lonchera de primaria.

De acuerdo a la prueba de producto (Anexo N° 04), los hábitos de compra y consumo de las estudiantes nivel secundario, se ven reflejados en el gasto, asignando un 80% de sus propinas, con una frecuencia de compra en promedio de 3 a 4 días a la semana, utilizándolo en el kiosco del colegio. Teniendo en cuenta que son pocas las estudiantes que llevan lonchera, y considerando que sus padres tienen un estilo de vida acelerado y es difícil que preparen un refrigerio para sus hijas, también, la edad de la estudiante de secundaria, le da más independencia en sus decisiones para el consumo. Por otro lado, las estudiantes prefieren tener una propuesta de refrigerio sano en el colegio, que representa una oportunidad para atender. Así mismo, una investigación realizada por la Universidad de Fasta (2012), afirma que, el porcentaje de niños que concurre habitualmente al kiosco de la escuela durante el recreo, es elevado, ya que la frecuencia semanal de compra es casi el 60%, en promedio de 3 a 5 veces por semana.

De esta manera, se determinó por medio de la prueba de producto (Anexo N°04) el rango de disponibilidad de dinero que ostentan las alumnas se encuentra entre los S/.5.00 a S/.15.00 soles diarios, de lunes a viernes. El perfil de lo que gastan las alumnas comprando sus alimentos a la hora de sus recesos en el colegio son en promedio de S/.10.00 soles.

Mancheno (2007), manifiesta que el poco tiempo que tienen las estudiantes a nivel secundario, los conlleva a comer comida chatarra, por lo cual los alimentos saludables de consumo en corto tiempo, tienden a ser una buena opción, de forma que no afecte el sabor del producto consumido y de esa manera, las alumnas de secundaria conforme a eso, satisfagan sus necesidades, al alcance de su bolsillo. Es así que el 67% necesitan alimentos de un sabor agradable, sin dejar la forma que deben tener los mismos en la presentación hacia el público objetivo, ya que por los ojos ingresa el producto y convence; así mismo, son los padres que se preocupan que los alimentos sean nutritivos y a un precio asequible, siendo así los cuatro atributos antes mencionados de vital interés de personas dispuestas a comprar. (Figura N° 04).

**FIGURA N° 04: Atractivo de los alimentos**

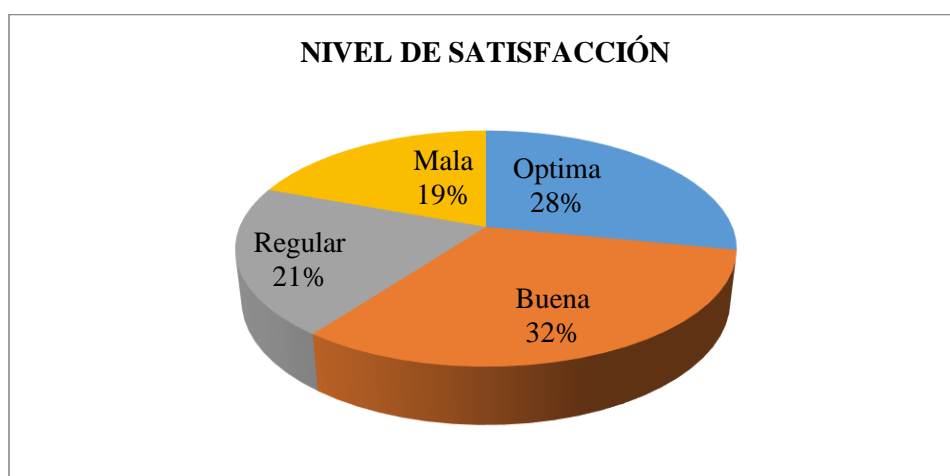


**FUENTE: Cuestionario del comportamiento del consumidor de las estudiantes del nivel secundario**

Conforme a los criterios anteriormente mencionados, el buen sabor y la alimentación saludable, el 95.9% de las estudiantes, estuvieron de acuerdo con la idea del negocio (Anexo N°02). Así mismo un estudio que se realizó en la PUCP (2017) tiene un resultado similar al nuestro, ya que, el 96% comprarían alimentos saludables si estos se vendieran en los kioscos de sus colegios, y el 93% de los estudiantes del nivel secundario, les interesa el valor nutricional que aportan los productos que consumirán.

Las estudiantes en cuanto al consumo y compra en el kiosco son autónomas a la hora de ejercer una decisión de qué producto o no adquirir, en función al dinero con el que cuentan, también influyen gustos y preferencias por algunos productos como las golosinas y/o grasas, pero también buscan una alimentación saludable. Así mismo la Universidad de Fasta (2012) nos dice que los productos más consumidos son elevados en grasas y azúcares lo que conlleva a contribuir al desarrollo de sobrepeso y obesidad como venimos observando en los últimos años. Por lo cual, solo un 28% de las estudiantes, consideran que su alimentación actual es óptima, siendo un 40% los que opinan que es deficiente, lo que significa una oportunidad de negocio (Figura N° 05).

**FIGURA N° 05: Nivel de satisfacción**

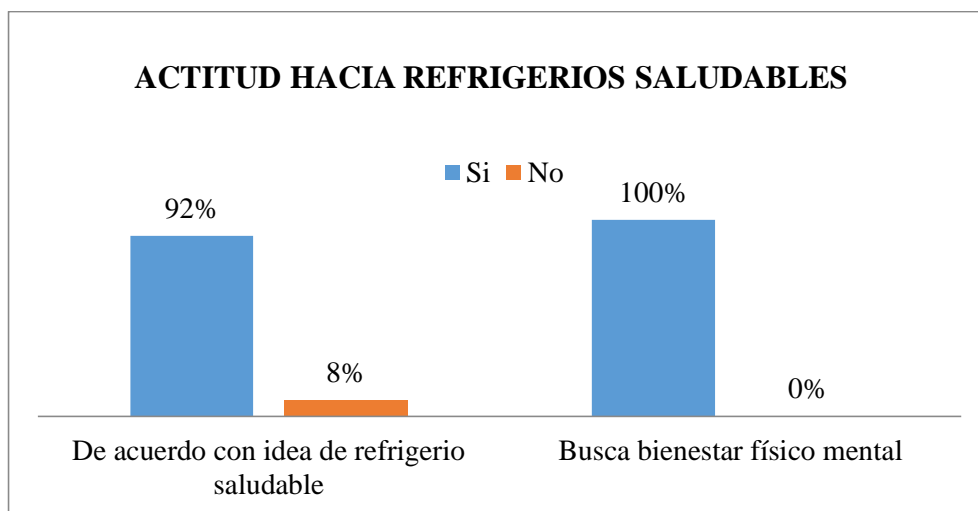


**FUENTE: Cuestionario del comportamiento del consumidor de las estudiantes del nivel secundario.**

El 92% de las estudiantes del nivel secundario del colegio “Santa María Reina”, tienen una actitud positiva, se motivan y consideran que deben mejorar su alimentación para optimizar su rendimiento escolar y motriz, este porcentaje significa una oportunidad de negocio. En tanto el 100%, busca mejorar su alimentación, puesto que les interesa mejorar su bienestar físico y mental (Figura N° 06). La nutricionista Cecilia Fernández Saldarriaga nos dice que, para optimizar el rendimiento académico escolar es necesario un desayuno balanceado para tener un mejor rendimiento escolar (Anexo

N°03). Así mismo Lourdes Bernal Sanchis (2008) afirma que no desayunar o hacerlo de forma nutricional incorrecta es un hábito poco saludable que disminuye el rendimiento escolar o laboral.

**FIGURA N° 06: Actitud hacia los refrigerios saludables**



**FUENTE: Cuestionario del comportamiento del consumidor de las estudiantes del nivel secundario.**

#### 4.2. Propuesta de valor

Mi propuesta de valor es vender salud nutricional garantizada para optimizar el rendimiento escolar y motriz, dirigido a jóvenes del nivel socio económico A, B y C, entre las edades de 12 a 16 años del nivel secundario del colegio Santa María Reina, ya que el 80% de sus propinas lo designan a comprar en el kiosco, y el 92% están de acuerdo en consumir refrigerios saludables, debido a que, más del 50% no llevan lonchera. Los jóvenes, en esta edad se preocupan en su apariencia física o en conservar su estética, ya que relacionan la salud con la alimentación. Esta preferencia por consumir alimentos saludables también proviene de sus hábitos inculcados en casa y el colegio mismo.

Así mismo Sausa M. (17 de marzo del 2018). Perú es el País de América donde la obesidad infantil creció más rápido. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/peru-pais-america-obesidad-infantil-crecio-rapido-informe-399856>, nos dice que expertos advierten sobre el sobrepeso y la obesidad en niños de 5 a 9 años, es decir que 1 de cada 4 menores presenta

excesiva grasa en su cuerpo, esto alcanza al 24.6% de la población; y que entre los niños de 0 a 5 años 1 de cada 10 ya tiene problemas de peso, es decir que el 7.6% de esa población ya es afectada por el sobrepeso. Lo cual es muy alarmante puesto que en el Perú según el Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad, el 53.8% tiene exceso de grasa; ocupando el tercer lugar en sobrepeso y obesidad en la región según la Organización de Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO).

La mala alimentación según Raúl Gonzáles, representante de la OPS en el Perú, conlleva al sobre peso y la obesidad convirtiéndola en una epidemia y problema de salud pública que con el tiempo causará un incremento de enfermedades, como el cáncer al colón, hipertensión, diabetes y enfermedades cardiovasculares, puesto que el consumo de grasas trans y saturadas han ido aumentando en la última década hasta un 265%.

Por ello se ha creído necesario tener a una persona capacitada en alimentación, nutrición y dietética para la elaboración de nuestros refrigerios saludables, puesto que con su conocimiento se encargará de capacitarnos y así poder brindarles a las alumnas una mejor alimentación y mayor conocimiento sobre cómo es que ellas se deben alimentarse.

En cuanto a los productos nutritivos, se entiende como:

- Brindar el producto en lugar habilitado y autorizado por la municipalidad siguiendo todas las instrucciones.
- Una autorización de DIGESA que garantice la calidad sanitaria del local.
- Venta de productos que cuenten con registros sanitarios y fechas de vencimiento dentro de los plazos establecidos
- Los lugares de compra de verduras y frutas serán en lugares autorizados y donde guarden todas las garantías.

Se brindará a las alumnas la oportunidad de analizar su producto en el kiosco para su posterior compra, además ofrecerle la opción de garantía en todos sus productos.

**TABLA N° 04: Modelo Canvas para un negocio de refrigerios saludables**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio Santa María Reyna de Chiclayo</li> <li>• Un instituto gastronómico.</li> <li>• Proveedores de recursos tecnológicos</li> <li>• Proveedores de alimentos.</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Una nutricionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la capacidad instalada.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores y el colegio.</li> </ul>	Alimentos saludables y muy sabrosos pero al gusto de todos, a precios accesibles para las estudiantes y en variedad; todo supervisado por una especialista.	Relación personalizada enfocada en refrigerios nutritivos que aporten valor en su proceso de aprendizaje; aspecto que será fortalecido con charlas sobre la importancia de la nutrición a los padres de familia.	196 alumnas del nivel secundario de colegio Santa María Reyna.
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Humanos.</li> </ul>		<b>Canales</b> Canal directo.	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de personal cualificado (remuneración).</li> <li>• Costos de recursos tecnológicos.</li> <li>• Gastos financieros de la inversión.</li> </ul>			<b>Líneas de ingresos</b> Servicio refrigerios saludables al colegio contratante.	

**FUENTE: Adaptado de Blasco y Campa, 2014**

#### 4.3. Canales

El canal de ventas será directo, atención a los alumnos de manera directa:

- **Información:** damos a conocer los productos de manera directa, utilizaremos una inversión por promoción y publicidad de S/. 300.00 soles.
  - **Volante al momento de recreo.** Debe ser repartido, el nutricionista debe planificar el menú de la siguiente semana.
- **Evaluación:** ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta. Los clientes tienen disponibilidad de elegir las opciones mediante una cartilla de las opciones.
- **Compra:** los clientes pueden comprar nuestros productos de manera directa.

- **Entrega:** directa, el cliente paga registra con su nombre, y espera por su pedido, el cliente espera sentado, hasta que lo llamen por su nombre para que se acerquen a recibir.
- **Postventa:** nuestro servicio no termina en la venta, cualquier solución de preguntas o necesidades serán atendidas en el momento oportuno.

FIGURA N° 07: Opciones de refrigerios saludables

OPCIÓN 1		OPCIÓN 2	
<p><b>Lunes</b></p> <p><b>ARROZ CHAUFA CON SANGRECITA REFRESCO DE CARAMBOLA MANZANA</b></p> <p>Energía: 159 kcal Proteína: 6,1 g Hierro: 0,8 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> ARROZ CHAUFA CON SANGRECITA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una cucharada de sangrecita de pollo.</li> <li>Cuatro cucharadas de arroz.</li> <li>Medio huevo sancochado.</li> <li>Una cucharadita de aceite vegetal.</li> <li>Una cucharada de colita china.</li> <li>Un diente de ajo.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> REFRESCO DE CARAMBOLA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Medio carambola mediana.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una manzana mediana.</li> </ul> </p>	<p><b>Lunes</b></p> <p><b>CAUSA DE ATUN LIMONADA MANDARINA</b></p> <p>Energía: 273 kcal Proteína: 6,3 g Hierro: 1,1 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> CAUSA DE ATUN  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una papa blanca mediana.</li> <li>Un cuarto de huevo sancochado.</li> <li>Una cucharada de aceite vegetal.</li> <li>Un limón grande.</li> <li>Una cucharada de mayonesa cocida.</li> <li>Cuatro cucharadas de atun.</li> <li>Una cucharada de queso fresco cocido.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> LIMONADA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Un limón.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una mandarina mediana.</li> </ul> </p>		
<p><b>Martes</b></p> <p><b>PAN CON POLLO Y VERDURAS REFRESCO DE COCONA PLÁTANO DE LA ISLA</b></p> <p>Energía: 276 kcal Proteína: 9,1 g Hierro: 2,0 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAN CON POLLO Y VERDURAS  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un pan.</li> <li>Cuatro cucharadas de pollo desmenuzado.</li> <li>Una hoja de lechuga.</li> <li>Una rodaja de tomate.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> REFRESCO DE COCONA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un cuarto de cocona.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un plátano de isla mediano.</li> </ul> </p>	<p><b>Martes</b></p> <p><b>PAN CON HÍGADO ENCEBOLLADO CHICHA MORADA DURAZNO</b></p> <p>Energía: 315 kcal Proteína: 23,1 g Hierro: 6,3 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAN CON HÍGADO ENCEBOLLADO  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un pan.</li> <li>Medio porción de hígado de res.</li> <li>Un trozo de cebolla puerpita.</li> <li>Una cucharadita de aceite vegetal.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> CHICHA MORADA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un cuarto de morado de maíz morado.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Un limón.</li> <li>Canela, clavo de olor.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un durazno mediano.</li> </ul> </p>		
<p><b>Miércoles</b></p> <p><b>ENSALADA DE FRUTAS CON YOGUR REFRESCO DE CEBADA</b></p> <p>Energía: 293 kcal Proteína: 6,7 g Hierro: 2,6 mg</p> <p><b>Ingredientes:</b> ENSALADA DE FRUTAS CON YOGUR  <ul style="list-style-type: none"> <li>DESECHADO</li> <li>Medio taza de yogur descremado.</li> <li>Medio manzana mediana.</li> <li>Medio vaso de leche.</li> <li>Una hoja de lechuga.</li> <li>Una rodaja de tomate.</li> <li>Un trozo de sandía pequeña.</li> <li>Medio mandarina mediana.</li> </ul> REFRESCO DE CEBADA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una cucharada de cebada.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Un limón.</li> </ul> </p>	<p><b>Miércoles</b></p> <p><b>PAPA CON HUEVO SANCOCHADO REFRESCO DE MARACUYÁ MANDARINA</b></p> <p>Energía: 237 kcal Proteína: 6,4 g Hierro: 1,8 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAPA CON HUEVO SANCOCHADO  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una papa blanca mediana.</li> <li>Un huevo sancochado.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> REFRESCO DE MARACUYÁ  <ul style="list-style-type: none"> <li>Medio maracuyá mediano.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Un limón.</li> <li>Canela, clavo de olor.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una mandarina mediana.</li> </ul> </p>		
<p><b>Jueves</b></p> <p><b>PAN CON ATÚN REFRESCO DE PIÑA MANDARINA</b></p> <p>Energía: 199 kcal Proteína: 6,1 g Hierro: 0,8 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAN CON ATÚN  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un pan.</li> <li>Tres cucharadas colmadas de atún en conserva.</li> <li>Medio limón.</li> <li>Cebolla en aros.</li> </ul> REFRESCO DE PIÑA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un trozo de piña pequeña.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Canela, clavo de olor.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una mandarina mediana.</li> </ul> </p>	<p><b>Jueves</b></p> <p><b>PAN CON POLLO Y ESPINACA LIMONADA MANZANA</b></p> <p>Energía: 290 kcal Proteína: 8,8 g Hierro: 4,3 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAN CON POLLO Y ESPINACA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un pan.</li> <li>Cuatro cucharadas de pollo desmenuzado.</li> <li>Una hoja de espinaca.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> LIMONADA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un limón.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una manzana mediana.</li> </ul> </p>		
<p><b>Viernes</b></p> <p><b>PAPA CON QUINUA A LA HUANCAYNA REFRESCO DE MEMBRILLO MANDARINA</b></p> <p>Energía: 300 kcal Proteína: 10,5 g Hierro: 2,9 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> PAPA CON QUINUA A LA HUANCAYNA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Un porción de quinoa.</li> <li>Tres cucharadas de leche.</li> <li>Medio huevo de queso fresco.</li> <li>Un cuarto de huevo sancochado.</li> <li>Una hoja de lechuga.</li> <li>Una cucharadita.</li> <li>Una papa blanca pequeña.</li> <li>Medio trozo de queso fresco cocido.</li> <li>Una cucharada de colita de ají morado.</li> <li>Una cucharadita de aceite vegetal.</li> <li>Sal yodada.</li> </ul> REFRESCO DE MEMBRILLO  <ul style="list-style-type: none"> <li>Medio membrillo.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Canela, clavo de olor.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una mandarina mediana.</li> </ul> </p>	<p><b>Viernes</b></p> <p><b>CHOCLO CON QUESO REFRESCO DE CEBADA MANDARINA</b></p> <p>Energía: 328 kcal Proteína: 10,2 g Hierro: 4,9 mg</p> <p><b>Ingredientes</b> CHOCLO CON QUESO  <ul style="list-style-type: none"> <li>Medio choclo Fresco.</li> <li>Una cucharada de queso fresco.</li> </ul> REFRESCO DE CEBADA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una cucharada de cebada.</li> <li>Una y media cucharaditas de azúcar rubia.</li> <li>Un limón.</li> </ul> FRUTA  <ul style="list-style-type: none"> <li>Una mandarina mediana.</li> </ul> </p>		

FUENTE: Centro nacional de alimentación y nutrición

#### 4.4. Relación con los clientes

Nuestros productos a ofrecer según día de la semana, nuestra característica es la rotación de las opciones, el mismo que será planificado por la nutricionista, a quien se le asignará un monto de S/. 2000.00 soles por dos asesorías y/o consultorías al año, el mismo que se detallará en nuestro estados de ganancias y pérdidas.

Nuestros clientes tendrán los siguientes servicios:

Para mantener a los clientes, la empresa implementará como estrategia de comunicación un programa de marketing digital, que les dará a conocer toda la información un día antes, desde un celular o computadora por medio de las redes sociales como el facebook, whatsapp y un canal de youtube.

- Por medio del whatsapp se creará una comunidad. de clientes, donde puedan hacer llegar sus recomendaciones y pedidos.
- El servicio de Facebook realizará publicaciones dirigida a un público objetivo, publicado los refrigerios y compartiendo temas de interés. Es crear y hacer crecer una comunidad.
- El canal de youtube es gratuito es servirá para difundir y compartir video que serán vistos por todos nuestros suscriptores. El uso de estos canales de comunicación será manejado por el administrador (a), previa capacitación en el buen uso.

Para fortalecer esta relación, se dispondrá de S/.1500.00 soles para la adquisición de equipos como el televisor, en el cual se podrá tener una mejor visión, ya que estará conectado a un sistema de visualización con redes sociales y canal de youtube.

Otra medida es la instalación de un teléfono para la comunicación (monitoreo) con los padres de familia, para lograr los objetivos propuestos por cada uno de ellos, en cuanto a su salud, para ello se ha considerado un presupuesto de S/. 50.00 soles mensual.

#### 4.5. Línea de ingresos

El negocio percibirá sus ingresos por medio del servicio que ofreceremos vendiendo alimentos saludables a las estudiantes del colegio Santa María Reina del nivel secundario; los clientes deberán pagar al contado o al crédito siempre y cuando allá un previo acuerdo con los padres de familia para brindarles una línea de crédito a sus hijas, por lo que se entregará sus respectivos comprobantes por las compras efectuadas.

#### 4.6. Recursos clave

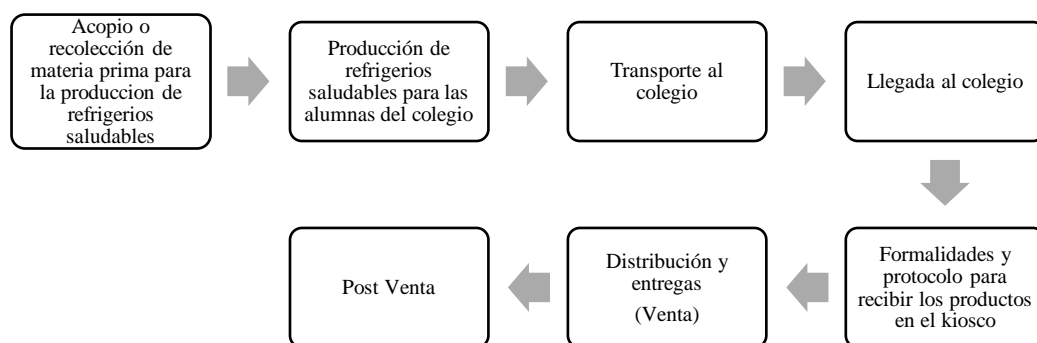
Nuestras instalaciones serán uno de los recursos clave, pues este debe transmitir un lugar agradable, atractivo y confortable para realizar el consumo de los refrigerios.

En cuanto a los recursos humanos, nuestra asistencia en la compra, el encargo de preparar los alimentos y la nutricionista son otros recursos clave, también se contará con una persona capacitada en dar una buena orientación y atención al cliente (el costo de capacitación está incluido en el presupuesto de estudios, Tabla N°10 de Inversión de activos intangibles).

#### 4.7. Actividades clave

Identificación de la capacidad instalada, Tecnología, Alianzas estratégicas con proveedores y el colegio.

**FIGURA N° 08: Cadena de suministros**



**FUENTE: Elaboración propia**

Se procederá a la compra de insumos y alimentos procesados para la preparación y exhibición de los mismos; luego a la comercialización (servido) de los alimentos preparados y procesados y; finalmente un servicio de post – venta para encontrar oportunidades de mejora.

**FIGURA N° 09: Área administrativa**



**FUENTE: Elaboración propia**

Esta empresa se constituirá como una empresa privada comercial, perteneciente al sector productivo y terciario. Su naturaleza jurídica será de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada y el modelo organizacional será por funciones de manera horizontal, conformada por la administración, compras y ventas, cocina y un especialista en nutrición (se contratará para momentos específicos, no es parte de la estructura).

Para cumplir con estas actividades, se debe tener en cuenta ciertos perfiles, como los que mencionamos a continuación: Quien ejerza la administración será un profesional en Administración y/o Marketing y/o afines; conocimientos en computación y cursos en negocios; experiencia mínima de dos años en puestos similares; cuyas funciones principales serán:

Mantener contacto con los proveedores para analizar los costos, las características de los productos, calidades y condiciones de servicio.

- Representante legal de la empresa.
- Elaboración de los objetivos y estrategias de la empresa.
- Responsable de la medición del desempeño laboral.
- Evaluación de la situación financiera de la empresa.
- Responsable de la Contabilidad y obligaciones tributarias
- Realización del marketing mix de la empresa.

En cuanto al área de compras y ventas el encargado será:

- Responsable de la venta de refrigerios saludables.
- Proporcionar precios y alternativas de refrigerios saludables
- Responsable de la programación de las compras.
- Revisa los insumos y productos producidos o adquiridos que ingresan al almacén.
- Verifica que las características de los insumos y productos producidos y adquiridos correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega
- Codifica la mercancía que ingresa al almacén y la registra
- Clasifica y organiza los insumos y productos en el almacén y kiosco a fin de garantizar su rápida localización.
- Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén y kiosco registrándolo en el archivo computarizado.
- Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén y kiosco.
- Guarda y custodia la mercancía existente.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Proporcionar información sobre promociones y nuevos servicios que la empresa brinde.
- Realizar todo el proceso de compra y venta, desde la generación del pedido hasta la entrega.
- Traslado de los productos al kiosco
- Atender y dar solución a devolución de alimentos.

#### **4.8. Socios clave**

Para ejecutar el negocio es fundamental tener socios clave que nos permitan tener seguridad en el desarrollo de nuestras actividades comerciales, por ello tendremos en cuenta como principal socio clave al colegio Santa María Reina de Chiclayo, puesto que, ahí es donde se va a desarrollar el negocio; como segundo socio tendremos al supermercado Macro, el cual será nuestro proveedor de alimentos, dado que garantizan la calidad y variedad de los productos a un precio razonable; nuestro tercer socio clave será el cocinero, que estará capacitado para la elaboración de los alimentos saludables de acuerdo a la asesoría de la nutricionista; el cuarto

socio clave será la especialista en nutrición de la empresa Nutrice, ella nos brindará asesoría en los alimentos que ofreceremos a las alumnas del colegio, y como último socio clave tendremos a Ripley, esta empresa nos abastecerá con los recursos tecnológicos que necesitemos en el kiosco.

#### **4.9. Estructura de costos**

Los costos que hemos tomado en cuenta son referencia a todos aquellos que la empresa incurre para la creación del negocio, como también, para la producción y comercialización de los refrigerios saludables.

La inversión total del Proyecto es de S/.138,175.80 soles (Tabla N°12), siendo S/.11,220.00 para activos tangibles (Tabla N°09), S/.1,600.00 para activos intangibles (Tabla N°10) y S/.118,776.00 para capital de trabajo (Tabla N°11). Se consideró un porcentaje del 5% para imprevistos, esto es S/.6,579.80 (Tabla N°12). El Financiamiento de la inversión se propuso con una TEA del 20% del banco Interbank para un préstamo del 50% de la inversión, es decir, S/.69,087.90 (Tabla N°13). (Anexo N°05)

En todas las condiciones presentadas para el proyecto de inversión, el VANE resulta positivo en S/.178,178.00 y el VANF en S/.240,668.00 (Tabla N°23), la TIRE fue 69.80% y la TIRF fue 112.31% (Tabla N°24), porcentajes mayores a sus tasas de descuento 19.14% y 12.92%, respectivamente; por lo que el proyecto se acepta como viable. El periodo de recuperación de la inversión es al tercer año. (Anexo N°05)

## V. CONCLUSIONES

El 95.9% de las estudiantes del colegio Santa María Reina del nivel secundario están dispuestas a comprar refrigerios saludables, considerando que un 67% manifiesta que el sabor es uno de los factores más importantes que hace atractivo a los alimentos a la hora de comprar su refrigerio. Además el 92% de los estudiantes expresan su conformidad con la idea del refrigerio saludable, para de esa manera tener una mejor alimentación para optimizar su rendimiento escolar y motriz, manifestando la relación entre su alimentación y su desempeño en el día a día.

Mi propuesta es, ofrecer a las estudiantes del nivel secundario del colegio Santa María Reina, alimentos saludables de muy buen sabor, supervisadas por una nutricionista, con un precio accesible, que les permita a ellas, elegir el producto con la certeza que es beneficioso para su salud, pero para ello, se les dará a conocer el valor nutricional de lo que consumirán.

El canal que nos vamos a desempeñar es el canal directo, puesto que, las alumnas se informarán sobre el menú que se ofrecerá en los recesos, mediante volantes. Al mismo tiempo ellas podrán evaluarnos directamente, en el momento que ellas crean conveniente, antes o después de consumir el producto, ya sea en la presentación o sabor del producto y servicio que se le ofrece.

La relación con los nuestros clientes será por medio de las redes sociales más utilizadas y comunes, como por ejemplo: Facebook, Youtube y Whatsapp, con el fin de facilitar la comunicación entre vendedor y cliente, y poder brindarles mejor servicio como también mejorar nuestro desempeño.

Mi línea de ingresos será por medio de las ventas que realicemos con los refrigerios saludables en el colegio Santa María Reina, ya sea al contado o al crédito, este último se dará siempre y cuando tengan la autorización de sus padres. Si bien en los dos métodos se dará comprobante de pago, en el

caso de que sea al crédito, se le dará a conocer al padre la relación de alimentos que su hija ha consumido.

Mis recursos clave serán el lugar donde vamos a brindar el servicio, en este caso el kiosco y el comedor del colegio, como también el personal que nos va a asistir, el encargado de compras, el cocinero, la nutricionista y la persona que le brindará orientación y atención al cliente.

Como actividades clave se va a tomar en cuenta el proceso de preparación, exhibición y comercialización de los productos, así mismo el servicio de post venta, esta actividad nos ayudara a mejorar nuestros productos y servicios según la opinión del cliente, con personas capacitadas en cada área. También estaremos tercerizando el servicio que nos brindará la nutricionista ya que he creído conveniente solicitarla dos veces al año.

Los Socios clave fundamentales para emprender este negocio son, el kiosco donde vamos a brindar nuestro servicio, en este caso es el colegio Santa María Reina, el supermercado Macro, ya que ahí vamos a abastecernos de los alimentos necesarios, el cocinero que nos brindará su servicio al preparar los refrigerios saludables, la nutricionista para que nos asesore sobre los alimentos que ofreceremos, y por último Ripley que nos abastecerá con los recursos tecnológicos.

La inversión total del Proyecto es de S/.138,175.80 mil soles, siendo S/.11,220.00 para activos tangibles, S/.1,600.00 para activos intangibles y S/.118,776.00 para capital de trabajo. Se consideró un porcentaje del 5% para imprevistos, esto es S/.6,579.80. El Financiamiento de la inversión se propuso con una TEA del 20% del banco Interbank para un préstamo del 50% de la inversión, es decir, S/.69,087.90. En todas las condiciones presentadas para el proyecto de inversión, el VANE resulta positivo en S/.178,178.00, el VANF en S/.240,668.00, la TIRE fue 69.80%, la TIRF fue 112.31%, porcentajes mayores a sus tasas de descuento 19.14% y 12.92%, respectivamente; por lo que el proyecto se acepta como viable. El periodo de recuperación de la inversión es al tercer año.

## VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Alianza por la salud alimentaria (s.f.). *Alimentos saludables en las escuelas*. Recuperado de: <http://alianzasalud.org.mx/alimentos-saludables-en-las-escuelas/>
- Bernardo, A. (2017). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas*. [Blog] Blogthinking.com. Available at: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>.
- Blasco, M. y Campa, F. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: claves para mejorar tu negocio*. Cataluña: ACCID.
- Espínola, V. y Brunner, M. (2014). *Alimentación saludable en la escuela. Hacia una adecuada alimentación de los niños en edad escolar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de: [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/curricula/alimentacion\\_saludable.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/curricula/alimentacion_saludable.pdf)
- Chero, A. (2015). *Plan de negocio para determinar la viabilidad de instalar un Restaurante De Comida Saludable en la ciudad de Chiclayo en El 2014*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/172/1/TL\\_Chero\\_Castillo\\_Alex\\_isDaniel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/172/1/TL_Chero_Castillo_Alex_isDaniel.pdf)
- Escudero, J. (2017). *Cómo se elabora un modelo Canvas*. [Blog] Emprendedores. Available at: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3> [Accessed 19 Jan. 2017].
- FAO (2005). *Nutrition Education in Primary Schools. A planning guide for curriculum development*. Recuperado de: [bit.ly/18kG8vh](http://bit.ly/18kG8vh)
- Gestión (08 de febrero del 2016). *Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-considera-que-su-alimentacion-saludable-2154181>
- Gestión (05 de mayo del 2016). *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*. Recuperado de:

<http://gestion.pe/tendencias/radiografía-vida-sana-perfil-peruano-saludable-2160143>

- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill
- Hurtado, A. (2013). *La salud*. Valencia, España: Universidad de Valencia. Recuperado de: <http://www.uv.es/hort/alimentacion/alimentacion.html>
- Ley 30021. Diario Oficial “El Peruano”. Lima. 17 de Junio del 2013
- Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (2016). *Alimentación saludable para estudiantes*. Recuperado de: [http://portales.mineduc.cl/contenido\\_int.php?id\\_contenido=31482&id\\_portal=1&id\\_seccion=9](http://portales.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=31482&id_portal=1&id_seccion=9)
- Moreno, G (2012). *Asociación entre el consumo alimentario, la actividad física y el índice de masa corporal en escolares de una institución educativa del distrito de San Miguel, Lima– Perú*
- Muñoz, K. (2014). *Plan de empresa para la creación de un restaurante de comida fitness en la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6642/1/T04728.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2004). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: [http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy\\_spanish\\_web.pdf](http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf)
- Piaggio, L., Concilio, C., Rolón, M., Macedra, G., Dupraz, S. (2011) *Alimentación infantil en el ámbito escolar: entre patios, aulas y comedores*. Buenos Aires: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Revista Salud colectiva, 7, pp. 199-213.
- Poveda, I. (2009). *Plan de negocio para la creación de un establecimiento de comida sana, especializado en las necesidades alimenticias y nutricionales de las personas de la tercera edad, ubicado en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Pontificia Universidad

- Javeriana. Recuperado de: [https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9105/tesis\\_184.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9105/tesis_184.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saavedra, A. (2014). *Plan de negocios para el diseño e implementación de un restaurante de comida nacional e internacional en la región Lambayeque, Chiclayo, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo*. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/686/1/TL\\_Saavedra\\_LaRosa\\_AndreaFrancesca.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/686/1/TL_Saavedra_LaRosa_AndreaFrancesca.pdf)
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Ives. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto S.A.
- Valenzuela, L. (2013). *Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: "nutri-grill"*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115467/cf-valenzuela\\_ln.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115467/cf-valenzuela_ln.pdf?sequence=1)
- Velásquez, G. (2006). *Fundamentos de alimentación saludable*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=8eFgywpXq8EC&printsec=frontcover&dq=alimentaci%C3%B3n+saludable&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5r\\_90r\\_RAhVGQCYKHd2\\_C\\_8Q6AEIMDAA#v=onepage&q=alimentaci%C3%B3n%20saludable&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8eFgywpXq8EC&printsec=frontcover&dq=alimentaci%C3%B3n+saludable&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5r_90r_RAhVGQCYKHd2_C_8Q6AEIMDAA#v=onepage&q=alimentaci%C3%B3n%20saludable&f=false)
- Mechán Jardan, F. s. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para la microempresa HS Solutions*. Cuenca - Ecuador.
- Ministerio de Salud de Chile. (s.f.). *GUIA DE KIOSCOS Y COLACIONESSALUDABLES*. Santiago.
- Moreno Sandoval, G. (2013). *Asociación entre el consumo alimentario, la actividad física y el índice de masa corporal en escolares de una institución educativa del distrito de San Miguel, Lima– Perú 2012*. Lima.

- Universidad Nacional del Litoral. (2013). *Consumo de alimentos en los kioscos de escuelas primarias públicas de la ciudad de Santa Fe*. Santa Fé Argentina.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO N° 01: ENTREVISTA PARA NUTRICIONISTA

**ORGANIZACIÓN:**.....

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**.....

**CARGO:**.....

**OBJETIVO:** La presente entrevista es realizada por los estudiantes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Lambayeque, de la especialidad de Administración de Empresas. Se tiene por objetivo conocer indicadores que deben tener al elaborar los refrigerios saludables.

1. ¿Qué nutrientes debería tener la dieta de un refrigerio saludable para una estudiante de nivel secundario?
2. ¿Qué nutriente se debe utilizar para optimizar el rendimiento escolar?
3. ¿Qué nutrientes se deben utilizar para mejorar el rendimiento motriz?
4. ¿Cuáles son los horarios ideales para las comida en los estudiantes de nivel secundario?
5. ¿Cómo puede ayudar el consumo de un refrigerio saludable a obtener el peso ideal?
6. ¿Qué alimentos ayudan a tener una piel ideal en los estudiantes de nivel secundario?
7. ¿Puedes darnos ejemplos de desayunos que aporten energía que necesitan los alumnos de secundaria a lo largo del día?
8. ¿Qué tipo de leche recomiendas dar a los alumnos de secundaria: leche entera, semidesnatada o desnatada?
9. ¿Cuántos huevos pueden comer los alumnos de secundaria a la semana y desde qué edad?
10. ¿Qué opinas sobre los suplementos alimenticios? ¿Crees recomendable dar a los alumnos de secundaria estos complementos como refuerzo para que cubran sus necesidades de vitaminas y minerales?

11. ¿Llevar la comida al colegio puede ser un inconveniente para la alimentación de los alumnos de secundaria?
12. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de cocinar para que el alimento, además de mantener el sabor y las propiedades nutricionales, conserve una textura apetitosa y esté jugoso cuando se vaya a comer?

**ANEXO N° 02: ENCUESTA PARA ALUMNAS DEL COLEGIO  
“SANTA MARÍA REINA”**

**OBJETIVO:** La presente entrevista es realizada por los estudiantes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Lambayeque, de la especialidad de Administración de Empresas. Se tiene por objetivo conocer indicadores que deben tener al elaborar los refrigerios saludables.

1. **¿Para ustedes en donde se basa el atractivo de los alimentos?**
  - a) La forma
  - b) El sabor
  - c) La condimentación
2. **¿Están de acuerdo con la idea de refrigerio saludable?**
  - a) Sí
  - b) No
3. **¿Cómo consideran su alimentación actual?**
  - a) Optima
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
4. **¿Creen que deberían mejorar su alimentación para optimizar su rendimiento escolar y motriz?**
  - a) Sí
  - b) No
  - c) No es muy importante
5. **¿Pueden darnos ejemplo de su dieta en un día normal?**

---
6. **¿Creen que exista una relación entre su alimentación y su desempeño en el día a día?**

---

### **ANEXO N° 03: Resultado de entrevistas**

Se entrevistó a una profesional nutricionista, la Lic. Cecilia Fernández Saldarriaga, C.N.P 1117, nutricionista clínica del Hospital Naylamp ESSALUD Chiclayo, que por medio de sus conocimientos y experiencias en el tema, nos ha sabido transmitir los diversos valores nutritivos, como alternativas para el bien de los estudiantes del nivel secundario, donde las respuestas más importantes, nos ha servido para desarrollar nuestros objetivos y plantear un mejor modelo de negocio y sus viabilidades, las cuales se resumen de la siguiente manera.

#### **1. ¿Qué nutrientes debería tener la dieta de un refrigerio saludable para una estudiante de nivel secundario?**

Un refrigerio saludable representa entre el 10 y 20 % del requerimiento nutricional diario de un estudiante. Esto es básicamente un aporte energético entre 350 a 400 kcal y un aporte proteico entre 10 y 15 gramos.

Componentes: Bebida: 500 ml / Alimentos sólidos: 400 g. (equivalente a dos tazas).

Para un refrigerio saludable se debe considerar los siguientes 4 elementos:

- a) Hidratación: 500 ml de agua, refrescos naturales o infusiones
- b) Alimentos formadores (ricos en proteínas, hierro, zinc, calcio y aceites omega 3 y 6): carnes en general, aves, pescado, embutidos desgrasados, sangrecita, huevo, queso, yogurt o frutos secos como nueces, almendras, etc.
- c) Alimentos energéticos (ricos en carbohidratos complejos y fibra): cereales (pan integral, choclo, mote, etc.) Y tubérculos (papa, camote, yuca, etc).
- d) Alimentos reguladores (ricos en vitaminas, minerales y fibra): frutas enteras.

**2. ¿Qué nutriente se debe utilizar para optimizar el rendimiento escolar?**

Carbohidratos complejos ricos en fibra, fuentes de proteína de alto valor biológico, fósforo, Vitamina B12, Vitamina C, Vitamina A, yodo, omega 3, hierro y zinc básicamente. (Tabla N° 05)

**TABLA N° 05: Comparación entre alimentos que mejoran o afectan el rendimiento**

<b>ALIMENTOS QUE MEJORAN EL RENDIMIENTO</b>	<b>ALIMENTOS QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO</b>
Cereales integrales (Ej. panes integrales, avena, maíz, trigo integral, choclo, etc.)	Cereales azucarados
Leguminosas	Jugos y refrescos comerciales altos en azúcar
Nueces, almendras	Embutidos grasos como salchicha, chorizo.
Pescados de carne oscura	Harinas refinadas de repostería, pancakes, waffles, galletas comunes dulces.
Vegetales (especialmente los de hoja verde oscura, color rojo y amarillo anaranjado)	Mermelada, jaleas, caramelo, chocolate (en grandes cantidades)
Frutas (fresas, mora, sandía, manzana, frambuesa, kiwi, mandarina, mango, naranja)	Grasas saturadas como mantequilla, mayonesa (en grandes cantidades)
Leche, queso y yogurt bajos en grasa	
Huevo	

**FUENTE: Lic. Cecilia Fernández Saldarriaga, 2017**

Para optimizar el rendimiento académico escolar es necesario un descanso suficiente y un desayuno balanceado.

**3. ¿Qué nutrientes se deben utilizar para mejorar el rendimiento motriz?**

Para mejorar el rendimiento motriz y físico es necesario una alimentación variada y equilibrada que contenga aprox. El 60% de la energía en forma de carbohidratos (cereales, arroz, granos,

raíces, pastas y leguminosas). También proteínas 1.4 gramos x kg de peso obtenidas de fuentes naturales como carnes, aves, pescados, huevos, lácteos, menestras, algas y frutos secos. Es importante la correcta hidratación tomando 500 ml de agua media a una hora antes del ejercicio. Durante el ejercicio tomar no más de 1 litro de agua por hora pero en pequeñas tomas fraccionadas. Luego del ejercicio tomar la cantidad necesaria hasta calmar la sed. En climas calurosos y si el ejercicio motriz o físico es 2 horas a más se recomienda bebidas rehidratantes. Es importante también el consumo de fuentes de potasio para una buena contracción muscular durante el ejercicio y evitar calambres (ej. Plátano, naranja, papaya, etc.)

**4. ¿Cuáles son los horarios ideales para las comida en los estudiantes de nivel secundario?**

Desayuno (tener en cuenta el horario de ingreso al colegio): 6:30 a 7:30 am

Refrigerio mañana: 10 a 11 am

Almuerzo: 1 a 2 pm

Refrigerio tarde: 4 a 5 pm

Cena: 7 a 8 pm

**5. ¿Cómo puede ayudar el consumo de un refrigerio saludable a obtener el peso ideal?**

Para que un refrigerio ayude a obtener un peso ideal se tiene que tener en cuenta el estado nutricional del estudiante. Si tiene un estado nutricional normal tener en cuenta los 4 elementos mencionados en la pregunta 1. Si presenta sobrepeso u obesidad lo ideal es enviar de bebida sólo agua, un alimento regulador (Fruta entera) y alimento Formador rico en proteínas (Carnes no fritas, atún light, Jamón de pechuga de pavita, queso dietético, yogurt con stevia, huevo, tortillas u omelets al teflón, huevos de codorniz, frutos secos como nueces, pecanas y almendras. No incluir alimentos energéticos.

**6. ¿Qué alimentos ayudan a tener una piel ideal en los estudiantes de nivel secundario?**

Una correcta hidratación, además de un consumo frecuente de frutas y verduras ricas en antioxidantes (Vit. C, Vit. A, licopeno de los frutos rojos, etc.) y precursores de colágeno como proteínas de alto valor biológico ricos en Lisina y Prolina (Huevos, pescado, aves, lácteos) y los aceites esenciales como aceite de oliva, aceite de sachainchi, pescados de carne oscura, semillas de linaza, ajonjolí y nueces.

**7. ¿Puedes darnos ejemplos de desayunos que aporten energía que necesitan los alumnos de secundaria a lo largo del día?**

El desayuno es la comida más importante del día para iniciarlo con energía luego del ayuno prolongado de la noche.

No ingerirlo o hacerlo de manera incompleta o inadecuada puede producir problemas metabólicos, nutricionales y hormonales en la adultez.

Un desayuno debe aportar aproximadamente el 25% del requerimiento nutricional diario, e incluye carbohidratos, proteínas, calcio, hierro, magnesio, zinc, vitamina A, C, Complejo B.

**ESQUEMA DE DESAYUNO:**

*(A veces es necesario fraccionarlo en dos tomas para un mejor aprovechamiento teniendo en cuenta el horario de ingreso a clases que generalmente es muy temprano).*

**6 AM (Al levantarse):** Un vaso de Leche o Yogurt o Milkshake. Se puede variar con soya o quinoa sólo si el desayuno contiene queso).

**6:30 a 7 AM:** Una fruta o Jugo de Frutas + Un Sándwich o sustituto energético (Opciones: humita, choclo, tostadas, tubérculos, cancha, mote, plátano sancochado, etc.) + Entremés nutritivo (Queso, huevo sancochado o tortilla de verduras al teflón, jamón de

pechuga de pavita, atún light, pescado fresco, pavo, pollo, hígado, lomito, sangrecita, palta 1 tajada, aceitunas 4 unidades.

Evitar mantequilla, margarina, mayonesa, embutidos grasos y el abuso de frituras por que se relacionan con la aparición del Acné juvenil.

**8. ¿Qué tipo de leche recomiendas dar a los alumnos de secundaria: leche entera, semidesnatada o desnatada?**

Por la calidad de la grasa animal y su relación con la aparición del acné se recomienda una leche semidescremada.

**9. ¿Cuántos huevos pueden comer los alumnos de secundaria a la semana y desde qué edad?**

Desde los 7 meses de edad se inicia el consumo de huevo iniciado con la yema. A partir de los 10 meses o al año se inicia el consumo de huevo entero según sea el caso de antecedentes alérgicos en los padres.

Los adolescentes pueden consumir 1 huevo entero (No abusar de frituras) al menos 3 veces x semana. Su equivalente en huevos de codorniz son 4 unidades. El consumo de claras es al gusto.

**10. ¿Qué opinas sobre los suplementos alimenticios? ¿Crees recomendable dar a los alumnos de secundaria estos complementos como refuerzo para que cubran sus necesidades de vitaminas y minerales?**

Dependerá de una evaluación nutricional - alimentaria y clínica previa. En casos de anemia o deficiencias en el crecimiento se indicará suplementos específicos para el tratamiento de 3 a 6 meses o según sea necesario.

**11. ¿Llevar la comida al colegio puede ser un inconveniente para la alimentación de los alumnos de secundaria?**

Si es un refrigerio a las 10 u 11 am se puede llevar desde casa. Pero en caso de turnos extensos si se manda el almuerzo desde muy

temprano este podría representar un alto riesgo de deterioro y crecimiento bacteriano.

**12. ¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de cocinar para que el alimento, además de mantener el sabor y las propiedades nutricionales, conserve una textura apetitosa y esté jugoso cuando se vaya a comer?**

En relación a un refrigerio escolar de media mañana:

- Utilizar recipientes especiales que conserven el frío (para las bebidas) o el calor (para los sándwich).
- Empacar los sándwich en papel de aluminio y guardar dentro de bolsas herméticas para que no se humedezcan.
- Si se envía yogurt deben enviarse bien helado para que al paso de las horas hasta el break, no pierdan cadena de frío y mantengan su función probiótica.
- Evitar los aliños como la mayonesa casera y verduras (tomate, pepinillo) pues se deterioran con el calor.
- Es preferible enviar la fruta entera y con cáscara para evitar la pérdida de vitaminas por oxidación.
- Evite enviar plátanos por que se aplasta, papaya picada o en jugo por que se coagula conforme pasan las horas, así como jugo de piña, carambola o manzana por que se pueden fermentar.
- Evite enviar huevos de gallina sancochados porque se pueden alterar sus características organolépticas al pasar las horas (mal olor). Mejor enviar en forma de tortillas al teflón o enviar huevos de codorniz sancochados que no alteran su olor.

Es sabido que muchos adolescentes se resisten a llevar lonchera. Por ello a veces llevan dinero para adquirir alimentos en los kioscos escolares, por lo que siempre se deben considerar opciones saludables y nutritivas en dichos establecimientos, evitando el expendio de golosinas y alimentos poco nutritivos.

## ANEXO N° 04: PRUEBA DE PRODUCTO

### OBJETIVO:

- Sensibilidad al precio
- Variedad
- Entrevista a las estudiantes

### PROCEDIMIENTO:

### OFERTA:

**TABLA N°06: Productos a prueba**

	Descripción	kcal
<b>A</b>	Pan integral con pollo y aderezo	270
<b>B</b>	Pan de molde con jamón y queso	255
<b>C</b>	Pan con carne saleado con cebolla y tomate	185

### VENTA:

Se elaboraron 90 panes, 30 por cada tipo de pan, los cuales 65 se vendieron en el primer recreo y 25 en el segundo.

### RESULTADO:

**TABLA N°07: Sensibilidad al precio**

	PRECIO	PREFERENCIA	UNIDAD
<b>A</b>	1.5	1	-
<b>B</b>	2	3	-
<b>C</b>	2.5	2	-

Entrevista: Se les pregunto a las estudiantes sobre:

- Si les gusto el producto
- Precio del producto
- Disponibilidad de gasto
- Que otros productos les gustaría que se les ofreciera

## ANEXO N°05: ANALISI FINANCIERO

### 1. Inversión del proyecto:

#### - Inversión Activos Tangibles:

**TABLA N° 08: Inversión en Mobiliario y Equipos**

Equipos	Unidades	Precio unitario	
Computadora	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
TV y Otros	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Cocina	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Horno	1	S/. 1,500.00	S/. 1,200.00
Extinguidor	1	S/. 220.00	S/. 220.00
Sillas	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Vitrinas	2	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
Varios	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 9,720.00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 09: Resumen de Inversión en Activos Tangibles**

Inversión en Activos Tangibles	Valor en Soles
Instalación	S/. 1,500.00
Equipos	S/. 2,700.00
Muebles y enseres	S/. 7,020.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 11,220.00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

La inversión para activos tangibles representa los costos de inversión en instalaciones básicas para las cuales se destinarán S/. 1,500.00; mobiliario y equipo de oficina para la empresa con S/. 9,720.00 (Tabla N° 08). La inversión total para tangibles será de S/. 11,220.00 (Tabla N° 09).

- **Inversión en Activos Intangibles:**

**TABLA N° 10: Inversión en Activos Intangibles**

<b>Inversión en Activos Tangibles</b>	<b>Valor en Soles</b>
Estudios	S/. 500.00
Constitución	S/. 800.00
Promoción y publicidad	S/. 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,600.00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

La inversión para activos intangibles representa los costos de inversión en estudios lo cual se destinará S/. 500; constitución S/. 800 y promoción y publicidad S/. 300. La inversión total para intangibles será de S/. 1,600. (Tabla N° 10).

- **Inversión en Capital de Trabajo:**

**TABLA N° 11: Capital de Trabajo**

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Valor en Soles</b>
Materia prima	S/. 211,778.37
Mano de obra	S/. 46,632.00
Servicios básicos	S/. 36,600.00
<b>Capital de trabajo x1 año</b>	<b>S/. 475,104.00</b>
<b>Capital de trabajo x3 meses</b>	<b>S/. 118,776.00</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

Esta inversión corresponde al monto disponible de la empresa para atender sus necesidades ordinarias de operación durante su ciclo productivo – comercial. Es decir que por 3 meses el capital es de S/. 118,776 y por un año S/. 475,104. (Tabla N° 11)

- **Inversión Total:**

**TABLA N° 12: Inversión Total**

<b>INVERSIONES</b>	<b>VALOR EN SOLES</b>
Inversión Activos Tangibles	S/. 11,220.00
Inversión Activos Intangibles	S/. 1,600.00
Capital De Trabajo	S/. 118,776.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 131,596.00</b>
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>S/. 6,579.80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 138,175.80</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

**2. Financiamiento del proyecto**

Se prevé financiar el 50% del total de la inversión requerida.

**TABLA N° 13: Distribución de la inversión**

<b>Inversión</b>	<b>Monto</b>	<b>Propio</b>	<b>Externo</b>
<b>Capital fijo</b>	S/. 19,399.80	50%	50%
<b>Capital de trabajo</b>	S/. 118,776.00		
<b>TOTAL</b>	S/. 138,175.80	S/. 69,087.90	S/. 69,087.90

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 14: Indicadores para el financiamiento**

Financiado	50%
TEA	20%
Préstamo	S/. 69,087.90
TEM	0.01530947
Años	5
FRC	0.334379703
Cuota	S/. 23,101.59

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 15: Financiamiento del préstamo**

<b>Año</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo Final</b>
1	S/. 69,087.90	S/. 13,817.58	S/. 9,284.01	S/. 23,101.59	S/. 59,803.89
2	S/. 59,803.89	S/. 11,960.78	S/. 11,140.81	S/. 23,101.59	S/. 48,663.07
3	S/. 48,663.07	S/. 9,732.61	S/. 13,368.98	S/. 23,101.59	S/. 35,294.10
4	S/. 35,294.10	S/. 7,058.82	S/. 16,042.77	S/. 23,101.59	S/. 19,251.33
5	S/. 19,251.33	S/. 3,850.27	S/. 19,251.33	S/. 23,101.59	S/. -

**FUENTE: Elaboración propia**

### 3. Presupuesto de costos y gastos

**TABLA N° 16: Mano de obra**

Puesto	N°	Sueldo Básico		Grat.	Costo Año	Es Salud	CTS	Total Aporte	Total Costo
		Mes	Año						
Encargado de compras y ventas	1	S/. 850	S/. 10,200	S/. 1,700	S/. 11,900	S/. 918	S/. 850	S/. 1,768	S/. 13,668
Encargado de cocina	1	S/. 850	S/. 10,200	S/. 1,700	S/. 11,900	S/. 918	S/. 850	S/. 1,768	S/. 13,668
Administrador	1	S/. 1,200	S/. 14,400	S/. 2,400	S/. 16,800	S/. 1,296	S/. 1,200	S/. 2,496	S/. 19,296
<b>TOTAL (S/.)</b>									<b>S/. 46,632</b>

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 17: Servicios auxiliares**

	Fijo mensual	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Teléfono	S/. 50	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600
Alquiler local	S/. 3,000	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000
<b>TOTAL</b>		S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 18: Gastos administrativos**

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Servicios	S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600	S/. 36,600
MO. Administrativa	S/. 46,632	S/. 46,632	S/. 46,632	S/. 46,632	S/. 46,632
<b>TOTAL</b>	S/. 83,232	S/. 83,232	S/. 83,232	S/. 83,232	S/. 83,232

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 19: Depreciación**

<b>Resumen</b>		<b>% Depreciación</b>	<b>Dep. anual</b>
<b>Edificaciones</b>	S/. 1,500	5%	S/. 75
<b>Equipos</b>	S/. 2,700	25%	S/. 675
<b>Muebles y Enseres</b>	S/. 7,020	10%	S/. 702
<b>TOTAL</b>	S/. 11,220		S/. 1,452

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 20: Valor residual**

<b>Resumen</b>		<b>Dep. a 5 años</b>	<b>Valor Residual</b>
<b>Edificaciones</b>	S/. 1,500	S/. 375	S/. 1,125
<b>Equipos</b>	S/. 2,700	S/. 3,375	S/. -
<b>Muebles y Enseres</b>	S/. 7,020	S/. 3,510	S/. 3,510
<b>TOTAL</b>	S/. 11,220		S/. 4,635

**FUENTE: Elaboración propia**

Los activos intangibles se amortizarán en los 5 años y será de S/. 80.00 por año. (Tabla N°20)

#### 4. Estados financieros

**TABLA N° 21: Estado de ganancias y pérdidas proyectado**

	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Ingresos por venta	S/. 602,880.00	S/. 633,024.00	S/. 696,326.40	S/. 800,775.36	S/. 920,891.66
Ingreso Total	S/. 602,880.00	S/. 633,024.00	S/. 696,326.40	S/. 800,775.36	S/. 920,891.66
Costo de ventas	S/. 396,072.00	S/. 415,775.60	S/. 457,153.16	S/. 525,426.13	S/. 603,940.05
Costo de los alimentos	S/. 391,872.00	S/. 411,465.60	S/. 452,612.16	S/. 520,503.98	S/. 598,579.58
Gastos operativos	S/. 4,200.00	S/. 4,310.00	S/. 4,541.00	S/. 4,922.15	S/. 5,360.47
Transporte	S/. 600.00	S/. 630.00	S/. 693.00	S/. 796.95	S/. 916.49
Servicio de nutrición	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Ayudante para cargar alimentos en mercado	S/. 1,600.00	S/. 1,680.00	S/. 1,848.00	S/. 2,125.20	S/. 2,443.98
Utilidad Bruta	S/. 206,808.00	S/. 217,248.40	S/. 239,173.24	S/. 275,349.23	S/. 316,951.61
Gastos Administrativos	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00
Utilidad operativa	S/. 123,576.00	S/. 134,016.40	S/. 155,941.24	S/. 192,117.23	S/. 233,719.61
Gastos Financieros	S/. 13,817.58	S/. 11,960.78	S/. 9,732.61	S/. 7,058.82	S/. 3,850.27
Utilidad antes de impuestos	S/. 109,758.42	S/. 122,055.62	S/. 146,208.63	S/. 185,058.41	S/. 229,869.34
Impuesto a la renta	S/. 30,732.36	S/. 34,175.57	S/. 40,938.42	S/. 51,816.35	S/. 64,363.42
Utilidad neta	S/. 79,026.06	S/. 87,880.05	S/. 105,270.21	S/. 133,242.05	S/. 165,505.93

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 22: Flujo de caja proyectado**

	<b>Año0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por venta		S/. 602,880.00	S/. 633,024.00	S/. 696,326.40	S/. 800,775.36	S/. 920,891.66
Valor Residual						S/. 4,635.00
Ingresos Total		S/. 602,880.00	S/. 633,024.00	S/. 696,326.40	S/. 800,775.36	S/. 925,526.66
<b>Egresos</b>						
Inversión	S/. 138,175.80					
Costos de Ventas		S/. 396,072.00	S/. 415,775.60	S/. 457,153.16	S/. 525,426.13	S/. 603,940.05
Gastos Administrativos		S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00	S/. 83,232.00
Depreciación		S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00
Amortización de intangibles		S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00
Egresos Total		S/. 480,836.00	S/. 500,539.60	S/. 541,917.16	S/. 610,190.13	S/. 688,704.05
<b>Flujo neto antes de impuestos</b>		S/. 122,044.00	S/. 132,484.40	S/. 154,409.24	S/. 190,585.23	S/. 236,822.61
Impuesto a la renta		S/. 34,172.32	S/. 37,095.63	S/. 43,234.59	S/. 53,363.86	S/. 66,310.33
Depreciación		S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00	S/. 1,452.00
Amortización de intangibles		S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 80.00
<b>Flujo de Caja Económico</b>	S/. -138,175.80	S/. 89,403.68	S/. 96,920.77	S/. 112,706.65	S/. 138,753.36	S/. 172,044.28
Préstamo	S/. 69,087.90					
Amortización		S/. 9,284.01	S/. 11,140.81	S/. 13,368.98	S/. 16,042.77	S/. 19,251.33
Interés		S/. 13,817.58	S/. 11,960.78	S/. 9,732.61	S/. 7,058.82	S/. 3,850.27
Escudo Fiscal		S/. 3,868.92	S/. 3,349.02	S/. 2,725.13	S/. 1,976.47	S/. 1,078.07
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	S/. -69,087.90	S/. 70,171.01	S/. 77,168.19	S/. 92,330.19	S/. 117,628.24	S/. 150,020.76

**FUENTE: Elaboración propia**

## 5. Evaluación económica y financiera

Para tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto se procede a realizar la evaluación económica y financiera mostrando el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

### - Valor Actual Neto (VAN):

Calcula la ganancia o pérdida monetaria neta esperada mediante el descuento de todos los flujos futuros esperados de entradas y salidas de efectivo hasta el presente. Los valores del VAN Económico y Financiero obtenidos para el proyecto son:

**TABLA N° 23: Valor Actual Neto**

<b>VAN Económico</b>	S/. 178,178
<b>VAN Financiero</b>	S/. 240,668

**FUENTE: Elaboración propia**

### - Tasa Interna de Retorno (TIR):

A continuación se muestra la TIR Económica y TIR Financiera:

**TABLA N° 24: Tasa Interna de Retorno**

<b>TIR Económico</b>	69.80%
<b>TIR Financiero</b>	112.31%

**FUENTE: Elaboración propia**

El TIRF obtenido es de 112.31%, para el cual se tuvo como base el Flujo de Caja Financiero de los próximos 5 años. Como el TIRF supera el COK (12.92%), se acepta el proyecto. (Tabla N° 24)

Se obtuvo un TIRE de 69.80% teniendo como base el flujo de caja económico de los próximos 5 años. Como el TIRE supera el WACC (112.31%), se acepta el proyecto como económicamente viable. (Tabla N° 24)

- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):**

El PRI es el plazo de tiempo requerido para que los ingresos netos de una inversión recuperen su costo.

**TABLA N° 25: PRI Económico**

Periodos	FCE	VANE Acumulado
0	S/. -138,176	
1	S/. 23,011	
2	S/. 26,538	S/. 143,314
3	S/. 33,945	S/. 209,952
4	S/. 46,167	S/. 278,808
5	S/. 62,440	S/. 350,466

**FUENTE: Elaboración propia**

**TABLA N° 26: PRI Financiero**

Periodos	FCE	VANE Acumulado
0	S/. -69,088	
1	S/. 70,171	
2	S/. 77,168	S/. 122,662
3	S/. 92,330	S/. 186,787
4	S/. 117,628	S/. 259,136
5	S/. 150,021	S/. 340,850

**FUENTE: Elaboración propia**

Se puede apreciar que para el flujo de caja económico, la inversión empieza a recuperarse a partir del tercer año (Tabla N° 25). Del mismo modo, con el flujo de caja financiero el periodo de recupero de la inversión empieza en el tercer año (Tabla N° 26).