



# “NUTRI LUNCH” Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA

Alumno: MARGELIA DORALYS PALACIOS JUSTAVINO  
Profesor Guía: NICOLE PINAUD

Panamá, Mayo de 2018

## Índice General

Resumen ejecutivo	4
1 Oportunidad de Negocio	5
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Competidores	12
2.3 Clientes	13
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1 Modelo de negocios	15
3.2 Descripción de la empresa	18
Misión, Visión, Objetivos y Valores	18
Ventajas Competitivas:	19
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	20
3.4 RSE y sustentabilidad	21
4 Plan de Marketing	22
4.1 Objetivos de marketing	22
4.2 Estrategia de segmentación	23
4.3 Estrategia de producto/servicio	24
4.4 Estrategia de Precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	26
4.7 Estimulación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	29
5 Plan de Operaciones	30
6 Equipo del proyecto	31
7 Plan Financiero	32
8 Riesgos críticos	33

9	Propuesta del Inversionista	34
10	Conclusiones	35
	Anexo 1 - Resultados Encuestas Realizadas	36
	Anexo 2 - Entrevistas	41
	Anexo 3 – Resuelto 3623	46
	Anexo 4 – Ley 75	52
	Anexo 5 – Modelo Canvas	55
	Anexo 6 – Grupos Alimenticios para la Elaboración de un Menú	56
	Anexo 7 – Menús disponibles por Producto y Edad	58

## Resumen Ejecutivo

En el mundo, los índices de obesidad, diabetes y malnutrición infantil en las últimas 4 décadas han ido creciendo. A nivel regional se encuentran números alarmantes y Panamá es parte de esos números, en los últimos 10 años los índices han aumentado 23 puntos porcentuales, dando como resultado que un gran porcentaje a nivel nacional, de adultos y niños sufran de obesidad.

Este problema da origen a la creación de Nutri Lunch, un programa cuyo objetivo principal es brindar una solución inmediata y con un marcado impacto social. El programa consiste en ofrecer a sus clientes meriendas, snacks y almuerzos saludables, con un valor agregado principal, el de brindar menús avalados por nutricionistas, que garantizan el óptimo balance nutricional que vaya de acuerdo a las necesidades de los clientes, según su edad, sexo y nivel de actividad física y también ofreciendo innovación al poner a disposición de los clientes, un App móvil y una página web, para la selección y compra de los productos ofrecidos.

Se identificó a la **Industria Alimentaria**, orientada a los alimentos saludables, como industria del proyecto, el mercado relevante, está representado por estudiantes de centros educativos particulares de nivel socioeconómico medio-alto, personal docente y administrativo de estos centros educativos y ejecutivos, interesados en llevar una alimentación saludable.

Para el arranque del negocio, se estiman vender en promedio más de 1500 meriendas diariamente, distribuidas en los tres centros educativos particulares participantes, todos ubicados en el Corregimiento de Ancón. En la etapa de crecimiento / escalamiento, en el año dos se lanzará dos líneas de nuevos productos “Nutri Lunch Tienditas” (snacks saludables) y “Nutri Lunch Ejecutivos” (dirigidos a ejecutivos de empresas), y en el año tres y cuatro se incluirán dos nuevos colegios del área.

El equipo gestor está conformado por dos profesionales panameños, ingenieros industriales de profesión, con capacidades y experiencias orientadas al área de administración, finanzas, operaciones y manejo de equipos multidisciplinarios, garantizando con esto el desarrollo eficaz y eficiente de este proyecto. Con una inversión inicial de \$204,665.32 incluida en la misma, el capital de trabajo, gastos de puesta en marcha, y equipamiento necesario. Luego de la evaluación del proyecto “Nutri Lunch” resulta con un VAN positivo de \$120,461 y con una TIR de 21%, mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto.

## 1 Oportunidad de Negocio

El número de niños y adolescentes que sufren de obesidad infantil en Panamá, en las últimas 4 décadas ha ido creciendo, los casos han aumentado 10 veces, dando como resultado que el 30% de la población estudiantil tenga exceso de peso (Panamá, s.f.).

Los factores que han ocasionado el incremento del índice de obesidad infantil en Panamá y que estos números vayan en aumento son: comidas “rápidas” altas en grasas y carbohidratos, inactividad física por la proliferación de los videojuegos y eliminación de educación física en algunas escuelas, la costumbre de los padres de poner bebidas azucaradas en las loncheras de los niños, con la excusa que no tenemos tiempo de preparar una lonchera adecuada, entre otros. Sobre el particular, también es importante mencionar que, a nivel estatal, se tiene interés en disminuir el índice de obesidad infantil en Panamá, por lo que a través del Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud, se lanzó la iniciativa de “quioscos saludables” en la que se estableció la regulación de alimentos que se pueden y que no se pueden vender dentro de las cafeterías y quioscos de los centros educativos oficiales y particulares del país, así como algunas medidas para crear una cultura de alimentación saludable. La mencionada iniciativa queda establecida en el Resuelto de No. 3623 de julio de 2017 (Anexo 3) y reglamentada en la Ley de la República No. 75 de noviembre de 2017, (Anexo 4) fortaleciendo con esto, la existencia en los diferentes centros educativos de proveedores de alimentos saludables, para cumplir con la reglamentación.

Luego de un año de haber entrado en vigencia esta Ley, los quioscos y tiendas de los centros educativos se han visto en obligados a cambiar la oferta, aun cuando por Ley queda establecido que no pueden ofrecer productos como: bebidas gaseosas, bebidas aromatizadas, golosinas en general, snacks no saludables, edulcorantes, alimentos preparados fritos o altos en azúcar y sodio, entre otros, estos establecimientos los siguen ofreciendo. En la visita a los distintos centros educativos, pudimos notar que se ha mejorado la oferta de alimentos, sin embargo, aún les falta a muchos implementar la Ley para cumplirla a cabalidad, ofreciendo alimentos “light” o “sin azúcar” pero con bajo contenido nutricional.

Tener un estilo de vida sano es vital para el bienestar de los seres humanos, una alimentación saludable se logra combinando varios alimentos en forma equilibrada, lo cual satisface las necesidades nutritivas para un correcto crecimiento y desarrolla las capacidades físicas e intelectuales.

Con el objetivo de conocer cómo perciben los posibles clientes la alimentación saludable, se realizó en el mes de septiembre y octubre de 2018, entrevistas y encuestas, donde se encontraron resultados interesantes.

- **Encuestas:** Se realizaron 52 encuestas, las cuales arrojaron los siguientes resultados relevantes:
  - El 100% confirmó que para ellos la alimentación saludable es importante
  - El 76% dice alimentarse saludablemente en casa
  - El 76% tienen hijos en edades de escolaridad (desde los 5 hasta los 18 años)
  - El 76% de los alimentos son preparados en casa y de estos un 62% son preparados por los padres de familia
  - El 73% se preocupa por la alimentación que sus hijos reciben en sus centros educativos
  - El 75% gasta en promedio, el costo de lo que sería la adquisición de una “Nutri Lunch”
  - Gran parte de los encuestados no tienen conocimiento de la regulación vigente sobre los alimentos de venta permitidos en los centros educativos (Ley 75 de noviembre de 2017).
  - El 96% está dispuesto a comprar alimentos saludables para las meriendas de sus hijos en los centros educativos

Adicionalmente, con las entrevistas se pudo confirmar que son limitados los servicios que se ofrecen hoy en día en las distintas tiendas, quioscos o cafeterías, ya que los mismos son alimentos que carecen de un adecuado contenido nutricional, y no están avalados por personal idóneo o nutricionistas que puedan confirmar que los ingredientes y las porciones son las óptimas para el estudiante, según su edad.

En la actualidad, existen varias modalidades de la forma en cómo los estudiantes de distintos niveles de escolaridad tienen a su disposición los alimentos que consume en sus meriendas o colaciones, los cuales se explican a continuación:

- **Lonchera preparada en casa:** Con alimentos que los padres compran en los distintos supermercados y tiendas de conveniencia, las meriendas son preparadas en casa por los padres de familia o por las personas encargadas del cuidado de los niños. Por lo general para realizar esta preparación los encargados de las mismas cuentan con un limitado tiempo en las mañanas, por lo que son loncheras sin planificación y carentes de un balanceado contenido nutricional, muchas veces por desconocimiento de quienes las preparan.
  - **Costo Aproximado:** \$35.00 dólares semanales por niño.
- **Contratos semanales con tarjeta de consumo:** Esta modalidad, es utilizada por algunas cafeterías de los centros de estudios particulares de Panamá, en la misma los padres hacen un contrato mensual y las cafeterías les entregan diariamente los almuerzos y meriendas a los

estudiantes. Esta modalidad tiene una limitante, y es que el padre de familia y el estudiante no tienen opción de escoger los menús, puesto que los mismos están preestablecidos, por lo que es un mismo menú para todos, sin importar preferencias, necesidades y edades. Adicionalmente estos contratos tienen un costo elevado.

- **Costo Aproximado:** \$75.00 dólares semanales por niño.
- **Mesadas semanales (efectivo):** Esta modalidad, es utilizada cuando los padres dan a sus hijos dinero en efectivo para que sean ellos mismos quienes compren los alimentos en las distintas tiendas y cafeterías, la limitante de esta modalidad es que los padres no tienen control de los alimentos que consumen sus hijos.
  - **Costo Aproximado:** \$40.00 dólares semanales por niño.

Se determinó que el problema actual consiste en que los alimentos que los estudiantes están consumiendo, preparados en casa o adquiridos en los distintos centros educativos, carecen de un adecuado balance nutricional que vaya de acuerdo con las distintas edades, entre los 5 y los 18 años, sexos, necesidades y actividad física. Los niños en edad escolar (5 a 18 años) necesitan una dieta adecuada para crecer, desarrollarse, estar protegidos frente a las enfermedades, y tener la energía para estudiar, aprender y ser físicamente activos. Las meriendas que ingieren en etapa escolar representan entre el 10 y 15% de la alimentación diaria que necesita un niño, por lo que debe contener alimentos necesarios para recibir nutrientes y energía que le permita tener un buen rendimiento durante las clases.

En base a lo antes expuesto, la problemática encontrada en las tres opciones actuales se puede resumir a continuación:

- Deficiente contenido nutricional con un adecuado balance, que vaya de acuerdo con la edad, sexo y distintas necesidades fisiológicas de sus hijos.
- No hay variedad de productos a disposición y que vaya de acuerdo con los gustos y necesidades de cada niño en sus distintas etapas de crecimiento.
- Falta de control de lo que consumen o no consumen los estudiantes.

Estas acciones de investigación de mercado permitieron confirmar a todo el equipo “Nutri Lunch” la viabilidad del proyecto, el interés de clientes y la disponibilidad de pago por estos productos y servicios. “Nutri Lunch” tiene la capacidad de realizar este proyecto ya que se pudo identificar la existencia de un mercado insatisfecho, tanto de padres y de estudiantes, los cuales quieren optar

por una opción más saludable que vaya de acuerdo a su estilo de vida, “Nutri Lunch” cuenta con profesionales idóneos en nutrición, que elaboran los menús de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, sus edades y poder adquisitivo, teniendo con esto la capacidad de ser un negocio rentable.

Se crea “Nutri Lunch”: proyecto cuyo objetivo principal es la **venta de meriendas y colaciones saludables a niños en etapa escolar**. El mismo se ha creado como un negocio con impacto social en el cual se busca rediseñar el tipo de alimentos disponibles en los centros educativos particulares, en sus respectivas tiendas, quioscos y cafeterías, contribuyendo con esto a la buena nutrición y a la reducción de la obesidad infantil.

## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Los hábitos de consumo han cambiado mucho en los últimos años y cada día se dedica menos tiempo a la alimentación diaria que requerimos, aunque actualmente haya muchas más opciones en los diferentes tipos de alimentos, se busca mantener un enfoque de estilo de vida saludable y se observa la tendencia de la población en llevar un estilo de vida sano y alimentarse más natural, sin tantos químicos.

La industria de este proyecto es la **Industria Alimentaria**, orientada a alimentos saludables, los cuales tienen un efecto positivo para la salud, con el adecuado balance y nutrientes necesarios para mantenerse sanos, sentirse bien y tener energía. Estos nutrientes incluyen las proteínas, los carbohidratos, las grasas, el agua, las vitaminas y los minerales, adicionalmente cuentan con niveles bajos de grasas, azúcares y sodio, naturales, y sin componentes químicos, ni artificiales.

Para el estudio de los aspectos macro ambientales se utilizará el análisis PEST, el cual, con sus componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, permite estudiar el mercado en donde se va a situar el negocio.

- **Factor Económico:**

Panamá en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento en el PIB el cual se ve reflejado en las actividades relacionadas con el sector externo. Al finalizar el 2018, el Producto Interno Bruto (PIB) real o a precios constantes de la República de Panamá acumuló \$30,942.4 millones, \$1,063.5 millones o 3.6% más que al mismo periodo del año anterior, según cifras



oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) de la Contraloría General de la República. La economía de Panamá es una de las más prósperas y estables de la región. Su privilegiada ubicación geográfica y su régimen monetario ha estimulado sus ventajas comparativas en el sector servicio.

- **Factores Políticos:**

Actualmente el factor Político de Panamá, en los últimos meses no ha sido muy favorable para el sector productivo y empresarial, por encontrarse en periodo previo a elecciones y a un cambio de gobierno, creando con esto, inestabilidad política interna. Sin embargo, la promulgación de la Ley 75 de noviembre de 2017, la cual estableció la regulación de alimentos que se pueden y que no se pueden vender dentro de las cafeterías y quioscos de los centros educativos oficiales y particulares, mostrando así el interés que el Estado tiene en disminuir el índice de obesidad infantil en Panamá.

- **Factores Tecnológicos:**

Panamá no es excluyente de la tendencia mundial en donde la tecnología avanza cada día, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. El uso masivo de redes sociales ha impulsado el desarrollo de aplicaciones y páginas web, que permiten agilizar el servicio de distribución.

- **Factor Social:**

En Panamá 1 de cada 4 niños padece de sobrepeso, según la encuesta de niveles de vida de 2010, y esta cifra ha ido en aumento. Si se suman todas las causales de muertes asociadas a enfermedades cardiovasculares en Panamá (Diabetes tipo 2, ACV, Infartos, Hipertensión arterial entre otras), éstas constituyen la causa # 1 de muerte de los panameños mayores de 18 años. (Panamá, s.f.)

El mercado relevante para “Nutri Lunch”, está representado por estudiantes de nivel socioeconómico medio-alto, asistentes a centros educativos particulares que cuentan con la oportunidad de mejorar la oferta alimenticia que ofrecen, el personal docente y administrativo de estos centros educativos, y los ejecutivos del área, aproximadamente 3,500 ejecutivos ubicados en el Corregimiento de Ancón, lugar donde se encuentran los centros educativos escogidos para este proyecto.

En Ciudad de Panamá, existen aproximadamente 65 centros educativos particulares, que incluyen todos los niveles de escolaridad (pre-escolar, primaria, pre media y media), cuya población asciende aproximadamente a 97,000 estudiantes, lo cual representan un estimado de 19.4 MM de loncheras/año, según encuesta realizada, cada padre de familia gasta aproximadamente \$3.00 por merienda /colación por día, esto considerado en cada uno de los dos recesos que hay por día.

Estos centros educativos, juegan un papel importante en el desarrollo de la industria, sin embargo, no son el cliente principal, ya que estos actúan como un canal para llegar a los estudiantes. Por lo que es considerado de gran importancia las alianzas estratégicas con los centros educativos y los administradores de los quioscos y tiendas, ya que actualmente en Panamá, aún con la vigencia de la Ley 75 de noviembre de 2017, la mayoría de los centros educativos no se involucran con los aspectos de alimentación del menor, pudiendo ser éstos (los centros educativos) un gran proveedor de ambientes 100% saludables para el estudiante donde además de nutrir el intelecto, se nutra adecuadamente el cuerpo.

Como resumen del estudio de mercado basados en alimentación y salud, se identificó que el mercado relevante de “Nutri Lunch” está formado por estudiantes, personal administrativo y docente, de centros educativos particulares y también por ejecutivos de empresas del área.

Los resultados obtenidos a través de investigaciones de mercado y conversaciones con clientes, han confirmado que existe una necesidad de oferta de alimentos saludables para niños y adolescentes. Adicionalmente, los limitados servicios que se ofrecen hoy en día, no disponen de una plataforma de selección y compra en línea que aporte conveniencia, tampoco son alimentos avalados por nutricionistas, donde se pueda confirmar que los ingredientes y las porciones son las óptimas para el consumidor, según su edad, sexo, necesidades fisiológicas y actividad física, lo cual es valorado por los posibles clientes. Las acciones de investigación de mercado, permitieron confirmar a todo el equipo “Nutri Lunch”, el interés de clientes y la disponibilidad del pago por nuestros productos y servicios.

La oferta de este tipo de servicio en Panamá, Centro y Suramérica, los cuales responden a esta necesidad específica, es prácticamente inexistente. Existen centros educativos responsables en temas de salud y nutrición en Panamá, que han implementado sistemas de países de primer mundo, sin embargo, por el valor que agregan compiten en niveles socioeconómicos altos

y poco accesibles a la clase media y trabajadora. También, existen servicios de terceros disponibles en centros educativos que ofrecen menús diarios, los cuales son preestablecidos, e informados a los padres de manera semanal, solicitando su confirmación del pedido y pidiendo compartan el comprobante de transferencia bancaria para confirmar el mismo. Este servicio funciona, sin embargo, los alimentos no están evaluados por nutricionistas, tampoco cuentan con información nutricional de respaldo, tampoco aportan la conveniencia de selección y compra en línea, y muchos menos ofrecen educación nutricional como valor agregado como lo ofrece “Nutri Lunch”.

Previo a la promulgación de la Ley, eran muy limitados los planteles educativos que exigían a los administradores de sus cafeterías, estándares de alimentación adecuados para sus estudiantes, motivando esto al descontento de muchos padres de familia. Por otro lado, preparar lonchera en casa no asegura una buena alimentación por simple desconocimiento de aspectos nutricionales básicos de los que preparan las loncheras (padres, domésticas e incluso niños), y también por la falta de tiempo destinado a la planificación de alimentos. A nivel de centros educativos oficiales, la necesidad por alimentos saludables es mucho mayor, pero la disponibilidad a pagar es menor debido al menor poder adquisitivo de este segmento y en un 35% del total de estos centros educativos, el Estado les provee la alimentación.

Para que resulten eficaces, los programas de alimentación y nutrición escolar deben estar respaldados por políticas, normativas e instituciones nacionales, por lo que es importante señalar que el Gobierno Nacional de la República de Panamá, en el año 2016, a través del Ministerio de Educación y Ministerio de Salud, lanzó el Programa Nacional de “quioscos saludables” con el objetivo de guiar a administradores de tiendas de centros educativos a ofrecer mejores alimentos a través de una guía de alimentos recomendados y no recomendados, influenciando la oferta de alimentos que distribuidores y proveedores deben vender a sus clientes los “quioscos” de los centros educativos oficiales y particulares. Ésta iniciativa se estableció de cumplimiento obligatorio desde noviembre del 2017 y fortalece la necesidad de contar con proveedores de alimentos saludables como “Nutri Lunch”, para cumplir con la reglamentación y beneficiar a los estudiantes con alimentos saludables y accesibles.

Por otra parte, dentro de la industria y en la etapa de crecimiento, se buscará ofrecer los productos y servicios, a la población de ejecutivos de empresas. El mercado “Nutri Lunch Ejecutivos” fue calculado en base a las personas que laboran en los edificios e infraestructuras de oficinas

ejecutivas en el Corregimiento de Ancón. Se calculó aproximadamente 3,500 ejecutivos entre nacionales y extranjeros, quienes invierten un mínimo diario de \$7.00 dólares por almuerzo. Es un segmento valorado aproximadamente en \$5MM que actualmente está distribuido entre restaurantes, cafeterías y empresas proveedoras de alimentos.

Es importante mencionar que a nivel de ejecutivos, existen en el mercado varias compañías que ofrecen opciones de alimentos saludables, pero los mismos no cuentan con los avales nutricionales que aseguren el balance adecuado para el adulto trabajador, ni tampoco cuentan con una plataforma tecnológica que facilite la planificación, selección y compra en línea; aspectos que son muy valorados, para el ejecutivo de hoy en día, que tiene poco tiempo, que quiere comer sabroso y que también quiere cuidar de su salud, ya que a través de la plataforma tecnológica hace más interactiva la forma de alimentarse día tras día, haciendo más eficiente el manejo de su tiempo y logrando el objetivo de alimentarse saludable, balanceada y adecuadamente.

## **2.2 Competidores**

Es de conocimiento general que, el escenario competitivo es donde toda empresa se desarrolla, buscando siempre disminuir los riesgos y optimizando los recursos, de la industria a la que pertenece. Determinando con esto los actores involucrados y las competencias imperantes.

A nivel nacional, hay muchas empresas con amplia experiencia en la elaboración de alimentos que pudieran identificarse como competidores directos y/o sustitutos y que incluso los mismos pudieran replicar el producto y servicio. Sin embargo, desde la primera etapa del proyecto, se traza una ruta de innovación, lo cual pretende asegurar el liderazgo y crecimiento estratégico en el mercado, fortaleciendo así la oferta de valor del negocio.

Dentro del escenario competitivo se han identificado los siguientes actores:

### **▪ Principales Competidores**

- Supermercados y tiendas de conveniencia que distribuyen los distintos productos para la elaboración de meriendas en casa
- Proveedores que distribuyen directamente los productos a las tiendas, cafeterías y quioscos de los centros educativos particulares.

### **▪ Proveedores**

- Productores Panameños
- Distribuidora de alimentos
- Compañías distribuidoras de bebidas

- **Stakeholders**
  - Asociaciones de Nutricionistas y carreras afines
  - Asociaciones de Padres de Familias
  - Directivos de los centros educativos
  - Estado a través del Gobierno Nacional
    - i. Ministerio de Educación
    - ii. Ministerio de Salud
- **Distribuidores**
  - Canal de logística y distribución (Propio)
  - Tiendas, quioscos y refresquerías de los distintos centros educativos particulares de la Ciudad Capital

Hoy en día, la oferta actual es establecidas por distintas modalidades para satisfacer la necesidad de proveer alimentos durante la jornada escolar, específicamente en los momentos de las meriendas (colaciones), los cuales se mencionan a continuación:

- **Lonchera preparada en casa:** es cuando los padres compran en los distintos supermercados y tiendas de conveniencia, las meriendas son preparadas en casa por los padres de familia o por las personas encargadas del cuidado de los niños.
- **Contratos semanales con tarjeta de consumo:** es cuando suscriben contratos semanales o mensual con las cafeterías de los distintos centros educativos particulares.
- **Mesadas semanales (efectivo):** es cuando los padres dan a sus hijos dinero en efectivo para que sean ellos mismos quienes compren los alimentos en las distintas tiendas y cafeterías.

## 2.3 Clientes

Luego de realizar las entrevistas y análisis correspondientes, se pudo constatar que los clientes identificados tienen carencias e intereses comunes; algunos carecen de tiempo y conocimiento básico para una preparación adecuada de las meriendas de sus acudidos, otros clientes tienen el interés en ofrecer y/o adquirir alimentos saludables, nutritivos, deliciosos y a un precio accesible para el consumidor.

A continuación, se muestran las características de los potenciales clientes:

- **Estudiantes:** Hoy en día se alimentan en su mayoría sin tener en cuenta los excesos o deficiencias en los alimentos que consumen, ya sea que los preparen en casa o que los

adquieran en sus distintos centros de estudio. Siendo las meriendas o colaciones una de las más importantes, pues es la comida de media mañana que los sostiene nutricionalmente hasta la hora del almuerzo.

- **Padres de familia:** Hoy en día, más que nada por el estilo de vida acelerado de los padres trabajadores, las loncheras son preparadas para “salir del paso” y no cuentan con la planificación necesaria para cumplir con una alimentación nutritiva y fundamental para el desarrollo de los niños en etapa escolar, la cual también puede determinar su conducta alimentaria el resto de su vida.
- **Centros educativos:** Hoy en día los alimentos ofertados en los quioscos y cafeterías de los distintos centros educativos a nivel nacional son regulados por una medida conjunta entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, la Ley 75 del 15 de noviembre de 2017, por lo que para evitar cualquier tipo de sanción o multa deberán cumplir con lo reglamentado en la mencionada Ley, la cual señala la selección, manejo y distribución de los alimentos saludables que deberán disponer estos quioscos y cafeterías.
- **Sociedad en general:** En la actualidad es de suma importancia educar a la sociedad en general sobre tener buenos hábitos alimenticios desde la etapa infantil, ya que esto es clave para el buen desarrollo del individuo y determinará el comportamiento alimenticio en la edad adulta, disminuyendo entonces la incidencia de enfermedades no transmisibles (hipertensión, diabetes, obesidad, entre otras) en la edad adulta, puesto que la posibilidad de minimizar la aparición de estas enfermedades comienza con la prevención y desde la infancia.
- **Tiendas de Escuelas:** Administradores y dueños de los distintas tiendas, quioscos o cafeterías de los centros educativos, quienes también harán las veces de puntos de distribución.

Una vez identificadas las características principales de los posibles clientes, podemos definir los mismos por los estudiantes de centros educativos particulares, el personal docente y administrativo de estos centros, los padres de familia, los representantes de los centros educativos particulares, las tiendas y quioscos de estos centros educativos, los ejecutivos de empresas, y la sociedad en general.

En base a lo antes expuesto se puede mencionar la siguiente segmentación de clientes:

- **Consumidores:** buscan alimentarse saludablemente o alimentar a sus hijos saludablemente.
  - ***Estudiantes:*** En etapa escolar (primaria, pre media y media) de los centros educativos particulares de la Ciudad de Panamá, con nivel socioeconómico medio alto. Sus padres deciden cual es la alimentación adecuada para ellos.
  - ***Personal Docente y Administrativo de los distintos centros educativos:*** Profesores, maestros y administrativos que sean parte del personal que labora en los distintos centros educativos.
  - ***Ejecutivos de Empresas:*** Considerados al momento de que se dé el escalamiento del negocio, a través de la expansión del “Nutri Lunch Ejecutivos”.
  
- **Compradores:** buscan alimentarse saludablemente, están conscientes de la importancia de la alimentación para llevar un estilo de vida saludable.
  - ***Padres de Familia:*** Con hijos en etapa escolar (primario, pre media y media) de los centros educativos particulares de la Ciudad de Panamá.
  - ***Personal Docente y Administrativo de los distintos centros educativos:*** Profesores, maestros y administrativos que sean parte del personal que labora en los distintos centros educativos.
  - ***Ejecutivos de Empresas:*** Considerados al momento de que se dé el escalamiento del negocio, a través de la expansión del “Nutri Lunch Ejecutivos”.
  
- **Influenciadores:** Son los que impulsan por distintos medios el hábito de comer saludablemente.
  - ***Representantes de los Centros educativos Particulares:*** Asociaciones de Padres de Familia, Juntas Directivas, Rectores, Directores, entre otros.
  - ***Sociedad en General:*** Personas de la sociedad que tengan interés en tener buenos hábitos alimenticios y que por su presencia e influencia en redes sociales cuentan con cierta credibilidad sobre temas de alimentación saludable.

### 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocios

Para definir el modelo de negocio, “Nutri Lunch” ha utilizado la herramienta del Modelo Canvas de Alexander Osterwalder (Pigneur, 2011), presentada en el **Anexo 5**. Esta herramienta contiene una serie de elementos que conectan las diferentes partes de la estructura de un plan de negocio, que

con sus 9 fases nos muestra, entre otros aspectos, la estrategia del negocio, cómo se dirige el negocio, como se realizará el mismo, las ventajas competitivas y modelo de ingreso que se utilizará.

1. **Segmentos de Clientes:** Principalmente los estudiantes de centros educativos de nivel socioeconómico medio/alto.
2. **Propuesta de Valor:** El punto diferenciador de este proyecto es que tiene productos avalados por nutricionistas, con precios accesibles, que cuenta con una app tecnológica y página web para la selección y compra en línea, y además con distintas presentaciones de productos.
3. **Relación con los clientes:** Esta relación se establece de forma personal, creando un lazo de conectividad entre los clientes y los diferentes packs que se ofrecen y estableciendo patrones según sus gustos y preferencias.
4. **Canales de distribución:** Es la vía con la cual se va a ofrecer la oferta de valor y se contará con un sistema propio de distribución. Se contará con vehículos tipo vans refrigerados y un equipo de distribución, previa notificación y autorización de los centros educativos seleccionados.
5. **Fuentes de ingresos:** Los ingresos serán generados a través de la venta de productos a través de los canales de distribución. Se contará con distintos métodos de pago, en un principio con pagos por transferencias bancarias, pagos en efectivo en las tiendas y quioscos de los centros educativos y se integrará el comercio electrónico a través de los pagos en línea directo en el App.
6. **Actividades claves:** Campañas contra la obesidad infantil, promoción y venta de paquetes de comidas con información nutricional a través de nuestra app, logística de producción y distribución, son procesos y actividades claves para el funcionamiento del proyecto.
7. **Asociaciones claves:** Productores panameños, directivos de los colegios particulares, asociaciones de nutricionistas, asociaciones de padres de familia, Ministerio de Educación y Ministerio de Salud, son los socios estratégicos y proveedores identificados.



8. **Recursos claves:** Los nutricionistas, los chefs expertos, los encargados de la producción y distribución son parte de los recursos claves para el adecuado funcionamiento del proyecto.
9. **Estructura de costos:** Costos directos, costos indirectos, costos de adecuación y desarrollo de App y página Web, son algunos de los gastos en los que se incurre para poder generar valor.

Dado que este proyecto tiene como objetivo mitigar los “dolores” identificados en clientes, “Nutri Lunch” se enfoca en abordar las debilidades prioritarias existentes, identificadas en investigaciones de mercado y conversaciones con padres de familia, las cuales se detallan a continuación:

- *Necesidad de mejorar hábitos alimenticios de sus hijos*
- *Limitado tiempo para planificar y preparar loncheras en casa, por lo que optan por alimentación en el colegio*
- *Preocupación por sus hijos con necesidades alimenticias especiales (principalmente sobrepeso)*

El Programa “Nutri Lunch”, ha sido diseñado para cubrir la necesidad de tener mayor oferta de alimentos realmente saludables, de buen sabor, ofreciendo un servicio accesible y conveniente. Más que un sitio web, es una herramienta o un servicio de alimentación, es una experiencia, un apoyo para las personas que están comprometidos a cuidar su salud y la de sus hijos, pero que tienen las limitantes que la vida moderna nos impone como tiempo, trabajo o desconocimiento en temas de alimentación saludable.

En base a lo antes expuesto, se pudo definir que “Nutri Lunch” cuenta con elementos diferenciadores importantes, los cuales satisfacen las necesidades identificadas en los distintos clientes. Lo más valorado por los clientes, es que “Nutri Lunch” les permite planificar su alimentación de manera saludable, con el debido respaldo de nutricionistas idóneos. La disponibilidad de estos alimentos en los diferentes centros educativos fortalece el aporte a nivel de conveniencia para el padre de familia y consumidor final.

Existen valores agregados adicionales que también diferencian a “Nutri Lunch” como el aporte informativo y educativo en temas de alimentación saludable, que se le pueda impartir a los centros educativos. Adicionalmente, “Nutri Lunch” tendrá a bien ofrecer avales de sociedades médicas que

aportan reconocimiento a los centros educativos saludables que adoptan el programa. Todos, los antes mencionados son valores agregados que impactan positivamente la salud del estudiante, el ambiente educativo y la labor de padres de familia y centros educativos.

### **3.2 Descripción de la empresa**

Ante las limitadas opciones de alimentación saludable en los centros educativos panameños, donde muchas veces los niños deciden qué comer sin supervisión, y con limitada educación en nutrición, “Nutri Lunch” busca ofrecer una solución integral de salud a nuestros clientes, con un componente tecnológico a través de una plataforma de selección y compra en línea.

“Nutri Lunch” es un proyecto que busca ofrecer meriendas con opciones de alimentos saludables, los cuales permitan mantener una alimentación balanceada y acorde a la cantidad de nutrientes que debe consumir cada uno de nuestros clientes. Las meriendas y los menús lunch para ejecutivos, serán elaborados por alimentos naturales nutritivos no procesados con recetas avaladas por expertos en nutrición, garantizando su valor nutricional.

La empresa contará con una planta / establecimiento de producción, ubicado en un área aledaña al corregimiento de Ancón, lugar donde estarán ubicados los clientes potenciales y de igual forma será adecuado con los implementos necesarios para el proceso de producción, venta y distribución.

### **Misión, Visión, Objetivos y Valores**

- **Misión:**

“Incentivar el hábito de consumo de alimentos saludables, ofreciendo opciones de calidad con aval nutricional, que satisfagan las necesidades de los consumidores promoviendo un estilo de vida sano y equilibrado”.

- **Visión:**

“Ser líder en alimentación saludable, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, a través de alimentos nutritivos y balanceados”.

- **Objetivo:**

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través de una alimentación saludable sostenible en el tiempo.

- **Objetivos Específicos:**

- El objetivo de “Nutri Lunch” es ofrecer a estudiantes una solución integral de alimentación saludable, asegurando el hábito alimenticio en etapas tempranas, reduciendo la problemática de desarrollar, sobrepeso, obesidad y mal nutrición.
- Rediseñar la forma en la cual los ejecutivos se alimentan durante sus almuerzos.
- Fortalecer la experiencia de compra mediante un componente tecnológico a través de una plataforma de selección y compra en línea.

- **Valores:**

- **Compromiso:** Comprometidos con el desarrollo de la empresa, sintiendo que con el trabajo contribuimos al bienestar de las personas y la salud del planeta.
- **Trabajo en equipo:** Fundamental para lograr los objetivos de la organización.
- **Lealtad:** Fieles a los principios, buscando el desarrollo de la empresa y sostenibilidad en el tiempo.
- **Honestidad:** Todas nuestras actividades realizadas con transparencia y rectitud.
- **Respeto:** Dando importancia a la integridad de las personas y los valores sociales.

## **Ventajas Competitivas:**

Las ventajas competitivas del proyecto se ven reflejadas en los beneficios que los clientes obtienen, los cuales detallamos a continuación:

- **Estudiantes:**

- Al consumir “Nutri Lunch” los estudiantes se benefician con alimentos saludables y complementan con una educación en nutrición básica en el colegio que adopte el programa. Al alimentarse de forma balanceada, se reducen las probabilidades de ser parte de las estadísticas de enfermedades crónicas prevenibles, aunado al componente educacional, que contribuirá a estar conscientes de los riesgos que produce la comida chatarra ingerida diariamente. Adicionalmente, la buena alimentación da como beneficio un mayor rendimiento en la escuela y demás actividades.

- **Padres de familia:**

- Con “Nutri Lunch” los padres de familia, se ven beneficiados al solucionar la preocupación de alimentación saludable para sus hijos, disfrutan de la conveniencia de una plataforma de selección, compra en línea y distribución de alimentos en los distintos centros escolares que acogen el programa, permitiéndoles tener una

mayor planificación, y adicionalmente se benefician con la exposición positiva de sus hijos a campañas educativas de nutrición y vida saludable.

▪ **Centros educativos:**

- El buen rendimiento escolar está relacionado con una buena alimentación donde padres y educadores son responsables de la nutrición y buenos hábitos alimenticios de los niños y en esa dirección se orienta “Nutri Lunch”. Los centros educativos que adopten el programa serán reconocidos por Sociedades Médicas como “Centros educativos Saludables”, y podrán implementar charlas y campañas educativas gratuitas para los alumnos, padres de familia y cuerpo docente, sobresaliendo así por su vanguardismo al adoptar guías internacionales de centros educativos saludables, fortaleciendo su propuesta de valor al implementar mejoras en la oferta alimenticia que ofrecen a sus estudiantes.

▪ **Sociedad en general:**

- A manera de sociedad en general se benefician todos, pues con las campañas educativas e informativas que ofrece “Nutri Lunch” se podrá implementar distintas iniciativas que definan acciones para combatir la problemática de sobrepeso y obesidad, impactando positivamente las nuevas generaciones, lo que reducirá las cifras de sobrepeso y obesidad infantil en los centros educativos y familias que adopten el programa “Nutri Lunch”.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Como hoja de ruta, “Nutri Lunch”, planea entrar en diferentes centros educativos y permitir que los potenciales clientes se beneficien de los productos y servicios. En el primer año de operación, con el lanzamiento de “Nutri Lunch” y de la plataforma web [www.nutrilunch.com.pa](http://www.nutrilunch.com.pa), se proyecta vender un promedio de 1566 colaciones o meriendas diarias, con una distribución a los centros educativos particulares participantes, específicamente los ubicados en el Corregimiento de Ancón. Como servicio adicional en el corto plazo, brindará a los centros educativos interesados la posibilidad de implementar campañas de seguimiento en salud nutricional a su población estudiantil, asesorías para implementar guías de centros educativos saludables que involucran alimentación adecuada, actividades físicas diarias, educación en nutrición, entrenamiento a personal docente e incluso estadísticas de salud de estudiantes a través evaluaciones periódicas de peso y talla de alumnos, entre otros valores agregados a ofrecer.

En la segunda etapa de “Nutri Lunch”, se planificará lanzar los productos “Nutri Lunch Tienditas” (snacks saludables) y “Nutri Lunch Ejecutivos” (dirigidos a ejecutivos de empresas). Estos nuevos productos, irán acompañados de una adecuación a la aplicación móvil para la selección en línea de los mismos.

Además, se planificará innovar y continuar agregándoles valor a los usuarios, al incorporar un expediente electrónico de alimentación y salud. Este sistema, automáticamente llenará el expediente que actualmente tienen los dispositivos móviles con la información nutricional de “Nutri Lunch”, el aporte de vitaminas y minerales de los alimentos pedidos a través de la aplicación por el cliente, y permitirá la incorporación de información de salud relevante por parte del usuario. También incluirá la opción de calcular índice de masa corporal, con el peso y la talla, y conocer si se están en bajo peso, peso normal o sobre peso. Permittedole al usuario, ya sea padre de familia, estudiante o ejecutivo, buscar asesoría por un especialista en caso de requerirlo.

En resumen, la hoja de ruta de innovación y expansión de “Nutri Lunch” es al corto plazo, a través de una estrategia de crecimiento y escalamiento, se estará fortaleciendo el programa al incorporar el segmento almuerzos para ejecutivos, con “Nutri Lunch Ejecutivos” y los snacks saludables con “Nutri Lunch Tienditas” ambos productos se tienen considerados lanzarse en el segundo año de operación, motivo por el cual el primer año se deberá evaluar la viabilidad del lanzamiento de los mismo.

- **Lanzamiento de “Nutri Lunch Ejecutivos”**, *venta de almuerzos saludables a ejecutivos de empresas de Ciudad de Panamá, Corregimiento de Ancón.*
- **Lanzamiento de “Nutri Lunch Tienditas”**, *snacks saludables de venta individual.*

### 3.4 RSE y sustentabilidad

Panamá en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento en el PIB el cual se ve reflejado en las actividades relacionadas con el sector externo. La economía de Panamá es una de las más prósperas y estables de la región. Su privilegiada ubicación geográfica y su régimen monetario ha estimulado sus ventajas comparativas en el sector servicio. Por otro lado, y a pesar de lo antes mencionado los últimos meses no ha sido muy favorable para el sector productivo y empresarial, por encontrarse en periodo previo a elecciones y a un cambio de gobierno, creando con esto, inestabilidad política interna. Sin embargo, la promulgación de la Ley 75 de noviembre de 2017, la cual estableció la regulación de alimentos que se pueden y que no se pueden vender dentro de las cafeterías y quioscos de los centros educativos oficiales y particulares, mostrando

así el interés que el Estado tiene en disminuir el índice de obesidad infantil en Panamá, el cual ha aumentado en 23 puntos porcentuales en los últimos 10 años.

Adicional a lo antes expuesto, como parte de la contribución ética a la sociedad “Nutri Lunch” busca cambiar la mentalidad de las personas al momento de alimentares, además se pueden mencionar valores adicionales que contribuyen a la responsabilidad social y que lo diferencian de otros competidores, como el aporte educativo, asesorar a los distintos colegios en elevar su propuesta de valor nutricional brindando ambientes saludables al implementar guías internacionales a través de asesorías. Adicionalmente, ofrecer avales de sociedades médicas que aportan reconocimiento a los centros educativos saludables que adoptan el programa. Todos aspectos mencionados, impactan positivamente la salud del estudiante, el ambiente educativo y la labor de padres de familia y de los centros educativos.

## 4 Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

A continuación, se mencionan los distintos objetivos del plan de marketing y las estrategias a seguir para dar cumplimiento a estos objetivos. Tienen relación con dar a conocer el producto, lograr un mínimo de ventas sin caer en pérdidas, y tener una cartera amplia de clientes que permitan la rentabilidad del negocio:

- **Objetivos a corto plazo** (1 a 3 meses): Dar a conocer el producto antes del lanzamiento mediante redes sociales
  - Alcanzar los 500 "likes" en Facebook
  - Lograr 500 seguidores en Instagram
  - 500 visitas a la página Web
- **Objetivos a mediano plazo** (3 meses a 1 año): Lograr un mínimo de ventas que permita costear costos fijos.
  - Lograr vender al menos, 328,860 unidades de full pack, y 109,620 unidades de dúo pack anualmente. Lo que equivale a vender, 1,566 unidades de full pack diarias y 522 unidades de dúo pack diarias durante el año1.
  - Alcanzar las 1000 descargas en el App móvil.
- **Objetivos a largo plazo** (2 o más años): Aumentar los puntos de venta en un **16%** en un plazo de 2-3 años, mediante nuevos convenios con escuelas y escalamiento de nuevo productos.

## 4.2 Estrategia de segmentación

Los caminos a seguir para lograr los objetivos recién mencionados son distintos, por lo que se seguirán estrategias específicas para cada uno de ellos.

- Para dar a conocer el producto, a través de una estrategia será implementar una fuerte promoción a través de publicidad, donde el objetivo es aumentar el número de clientes potenciales puedan conocer el producto y así lograr las ventas esperadas.
- Para aumentar la cartera de clientes y fidelizarlos se contará con un servicio al cliente post venta a través de la página web, para así obtener el “feedback” por parte de ellos mismos, abarcando tanto reclamos como sugerencias y/o preguntas para mantener a los clientes satisfechos y a gusto con el producto. La idea detrás es mantener abierta la posibilidad de modificar el producto y/o adaptarlo a las necesidades de los consumidores.
- Además, se evaluará la posibilidad de ampliar el “Nutri Lunch” con nuevas líneas de producto, por ejemplo “Nutri Tiendita” y “Nutri Lunch Ejecutivos”, o realizar extensiones de línea a través de la modificación del formato.
- En cuanto a lograr un mínimo de ventas, se deberá evaluar el éxito que está teniendo cada tipo de producto o línea de marca cada 6 meses, para así determinar si se debe incurrir en modificaciones, o de raíz eliminar los productos menos rentables.

Redes sociales utilizadas por segmento de clientes:

Tabla 1: Redes Sociales por segmento de clientes:

Segmentación	Redes Sociales
Consumidores	 
Compradores	  
Influenciadores	  
Otros relevantes	  

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

En cuanto al producto real, es de suma importancia el envase, el mismo será de cartón reciclado, con colores neutros que hacen referencia a lo natural y el cuidado del ambiente, para que el consumidor le llame la atención y se motive. El diseño de la tapa contendrá el logo de la marca, información sobre los beneficios de los ingredientes y los canales de comunicación con el consumidor, especialmente redes sociales.

Los productos, con el fin de mantener su frescura, se entregarán diariamente a las tiendas o quioscos de los centros educativos, que son quienes harán llegar los mismos a los estudiantes. Los administradores o dueños de las tienditas o quioscos de estos centros educativos recibirán el 8% de la venta, por ser el canal de distribución con consumidor final.



El logo “Nutri Lunch” es de color blanco, con las letras y fondo verde, acorde a la naturaleza del producto, buscando ofrecer una imagen limpia y liviana, mostrando de manera gráfica que es la venta de meriendas o colaciones, reflejando lo saludable, lo fresco y lo nutritivo del contenido.

Inicialmente los clientes dispondrán de dos tipos de paquetes para el producto “**Nutri Lunch Estudiante**” descritos a continuación:

- **Full Pack:** es una merienda o colación completa, la cual cuenta con todos grupos de alimentos indispensables y con los nutrientes necesarios para el sano crecimiento de los niños y adolescentes en etapa escolar. Los tamaños y cantidades necesaria para la nutrición balanceada están en proporción de las edades de los diferentes consumidores.
- **Dúo Pack:** es una media merienda o colación, la cual cuenta con dos porciones de alimentos del grupo de alimentos indispensables para el sano crecimiento de los niños y adolescentes en etapa escolar.

“Nutri Lunch” cuenta con elementos distintivos importantes, los cuales fueron identificados en investigaciones de mercado y son justamente las necesidades insatisfechas de nuestros



clientes. Entre los aspectos distintivos del producto, se puede mencionar, que el más importante es contar con el respaldo de nutricionistas, profesionales idóneos en el tema, con los cuales se logra respaldar el balance de las meriendas, disponiendo con esto de atributos inexistentes en comparación a los que ofrecen actualmente los distintos competidores, de alimentos con alto valor nutricional, con productos de calidad y a un precio accesible.

Ante las escasas opciones de alimentación saludable en los centros educativos panameños, donde muchas veces los niños deciden qué comer sin supervisión de un adulto, y con una limitada educación en nutrición, “Nutri Lunch” ofrece una solución integral de salud a las familias, con un componente tecnológico adicional, la plataforma de selección y compra en línea, la cual tendrá la función de interactuar con los clientes y brindar campañas educativas de nutrición, enfocadas en la importancia de llevar una vida saludable para prevenir la obesidad.

La estrategia de entrega se dará a través de la distribución de los alimentos con vehículos propios de reparto, en los diferentes centros educativos que adopten el programa. La misma se hará durante los días de clases y según la programación de los horarios de los recesos, procurando que las horas de entregas no coincidan entre sí.

### **Menús por tipo de paquetes**

La filosofía para la elaboración de los menús es que deben estar avalados por nutricionistas, que garanticen un óptimo balance nutricional, que vaya de acuerdo con las necesidades de los clientes, según su edad, sexo y nivel de actividad física, de igual forma se definieron cuatro grupos alimenticios indispensables para el contenido de estos (Anexo 6). En el Anexo 7 se muestra en detalle los menús disponibles.

## **4.4 Estrategia de Precio**

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, los clientes potenciales gastan semanalmente en promedio \$15.00 a \$20.00 dólares en meriendas o colaciones, por lo que tienen una disposición a pagar por el producto de \$3.00 a \$4.00 dólares diarios, por lo cual se propone fijar un precio de venta al público de \$3.00 dólares para el Full Pack, buscando que el público objetivo lo pruebe y quiera volver a comprarlo y el Dúo Pack a un costo de \$1.50 dólares.

De igual forma el cliente tendrá a su disposición paquetes Promocionales de “Nutri Lunch”:

- **Paquete anual:** 210 Full Pack + 50 Tienditas con menú personalizado, según la preferencia del cliente, en conjunto con evaluaciones nutricionales cada mes.

Adicionalmente, ofrecemos dentro del paquete exámenes de laboratorio cada 6 meses, para así brindar un enfoque preventivo e integral a nuestros consumidores. Enfocado en el fortalecimiento de la salud.

- *Costo aproximado de \$575.00 dólares*
- **Mensuales:** 20 Full Pack + 5 Tienditas con menú personalizado y evaluación con nutricionista.
  - *Costo aproximado de \$55.00 dólares.*
- **Semanales:** 5 Full Pack + 1 Tiendita.
  - *Costo aproximado \$13 dólares.*

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La compra de los productos se va realizar a través de una App móvil y la página web. Se contará con 2 choferes y 2 repartidores, los cuales se transportarán en 2 camiones de reparto para hacer las entregas, en los diferentes centros educativos. Los canales de distribución para entregar los alimentos al consumidor son las tiendas, quioscos y cafeterías de los centros educativos. Lo más importante en este proceso será la negociación con los dueños o administradores, se establecerá que la comisión por venta será del 8%, saliendo favorecidas ambas partes.

#### 4.6 Estrategia de comunicación y ventas




##### ▪ **Estrategia de Comunicación:**

Se estimulará la demanda a través de las relaciones públicas, sobre todo con la participación en eventos y ferias relacionadas a la vida sana como también otros donde asista una gran cantidad de personas con el perfil del cliente objetivo. Es indispensable la creación de alianzas estratégicas con los directivos de los diferentes centros educativos y las Asociaciones de Padres de Familia, para poder ofrecer nuestros productos en los distintos quioscos y tienditas, además de poder participar en las distintas actividades del centro educativo.

Principalmente se busca participar como promotores, dando a conocer el producto en eventos relacionados a la salud, vida sana, deporte, gastronomía, como también ferias de moda. Entre estos eventos se encuentra: Expo Salud Panamá, Ferias familiares de los distintos centros educativos, Fundación Roba Morena, Fanlyc, principales carreras caminatas y maratones de Panamá, etc. La idea será participar por lo menos en un evento al mes.

Para dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo, de dar a conocer el producto, y aumentar las ventas, las redes sociales que serán utilizadas para promoción estarán enfocadas de acuerdo con las que presentan un mayor uso en cada segmento, las cuales se definen a continuación:

Tabla 2: Uso de las redes sociales por segmento utilizadas por la empresa

	<p>Se realizarán publicaciones de imágenes “Nutri Lunch” media tarde y en la hora temprana de la noche, para tentar a los consumidores a comprar el producto, indicando donde lo pueden adquirir y los respectivos beneficios de los ingredientes.</p> <p>Hashtag para utilizar será #NutriLunch - #Noalaobesidad - #AlimentateSano - #lifebetter</p> <p>También será la herramienta mediante la cual se realizarán concursos, al mencionar el hashtag.</p>
	<p>Fan Pages: información sobre productos y promociones.</p> <p>Sé podrá realizar reclamos, sugerencias y feedback.</p> <p>También se pagará por publicidad online mediante banners utilizando microtargeting para segmentar al público objetivo.</p>
	<p>Twits diarios, sobre los beneficios e importancia de alimentarse saludablemente.</p> <p>Frases que generen impacto y preocupación sobre la problemática de la obesidad infantil.</p> <p>Tentar al público con distintas frases de 140 caracteres.</p>

▪ **Estrategia de Venta**

La gerencia de la empresa será la fuerza de venta que se relacione con el área de distribución para así lograr entrar a más puntos de venta. Se mantendrán en constante contacto con los distintos puestos en los centros educativos, para establecer estrechas relaciones y mantener un amplio control de los productos y las ventas.

La estrategia de venta se basa en tener un producto con un envase llamativo y práctico, para que así los consumidores puedan apreciar el contenido del envase y ver su atractivo. La practicidad del envase permite consumirlo en el mismo momento de la compra y transportarlo sin mayor inconveniente a otro lugar para ser consumido después.

El precio de “Nutri Lunch” es semejante al del algunos de sus sustitutos, como una barra de granola o yogurt, pero menor al costo de un almuerzo.

## 4.7 Estimulación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda se calculó en base a la demanda esperada en cada colegio en base a la cantidad de estudiantes de cada plantel educativo.

Para el primer año, se espera contar con 3 puntos de distribución en el Corregimiento de Ancón.

Tabla 3: Estimación de demanda año 1 – Unidades a vender por punto de venta

Producto	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
Producto a Fabricar	Full Pack	-	-	26,309	27,887	29,561	31,334	33,214	35,207	37,320	39,559	41,932	26,537
	Duo Pack	-	-	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	11,510	6,029
Puntos de venta			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Unidades a Vender mensual			12,606	13,132	13,690	14,281	14,908	15,572	16,277	17,023	17,814	10,855	
Unidades a Vender semanalmente			2,932	3,054	3,184	3,321	3,467	3,621	3,785	3,959	4,143	2,525	
Unidades a Vender diaria			630	657	685	714	745	779	814	851	891	543	

Como se puede apreciar, el mes de marzo se espera vender aproximadamente 26,309 unidades, lo que implica vender 630 unidades diarias en promedio por punto de venta. Se espera un crecimiento en ventas de un 5% mensual durante el primer año, a noviembre del año 1, se venderán en promedio 891 unidades diarias por punto de venta. Esto es consistente con que la empresa durante el año 1 se encontrará en la fase de crecimiento, por lo que en esta fase generalmente se presentan tasas de crecimiento aceleradas.

Tabla 4: Demanda promedio por producto

Colegios	Estudiantes	Full Pack			Duo Pack		
		Diarias	Mensuales	Anuales	Diarias	Mensuales	Anuales
Javier	2,100	630	12,600	132,300	210	4,200	44,100
Esclavas	840	252	5,040	52,920	84	1,680	17,640
Chino Panameño	2,280	684	13,680	143,640	228	4,560	47,880
<b>Total</b>	<b>5,220</b>	<b>1,566</b>	<b>31,320</b>	<b>328,860</b>	<b>522</b>	<b>10,440</b>	<b>109,620</b>

En el cuadro anterior se muestra las ventas, por producto en cada uno de los puntos de venta.

Tabla 5: Estimación de demanda anual

Tipo de Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Full Pack	328,860	345,303	407,928	473,685	497,369
Duo Pack	109,620	115,101	120,856	126,899	133,244
Tienditas	-	240,000	252,000	264,600	277,830
Ejecutivos	-	48,000	50,400	52,920	55,566
<b>Total Anual</b>	<b>438,480</b>	<b>748,404</b>	<b>831,184</b>	<b>918,103</b>	<b>964,009</b>

En el cuadro anterior, se muestra la proyección del incremento de la demanda anualmente y por producto.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto para las estrategias de promoción se basa en los aspectos que posicionen nuestra marca.

Tabla 6: Presupuesto de Marketing

Presupuesto Marketing				
Activaciones en Eventos				
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Budget Mensual	
Uniformes	2	20	B/.	40
Sampling	100	1	B/.	100
Volantes/Panfleto	1000	0.1	B/.	100
Articulos Promocionales			B/.	100
Azafatas	2	150	B/.	340
<b>Total Activaciones</b>			<b>B/.</b>	<b>340</b>
Presupuesto Redes Sociales				
Manejo de Redes Sociales			B/.	400
Google Adwords y hosting Sitio web			B/.	30
Facebook			B/.	200
Instagram			B/.	200
<b>Total Redes Sociales</b>			<b>B/.</b>	<b>830</b>
Presupuesto Anual				
<b>Total Anual</b>			<b>B/.</b>	<b>14,040</b>

Tabla 7: Cronograma de Actividades

Actividades	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV
Maratón 1	■										
Actividad en Casco									■		
Maratón 2								■			
Centro Comercial 1		■									
Centro comercial 2										■	
Actividad en Casco											■
Ferias de Colegio 1			■								
Ferias de Colegio 2				■							
Ferias de Colegio 3					■						
Ferias de Colegio 4						■					
Ferias de Colegio 5							■				
Fiesta de Navidad Fanlyc											■

## 5 Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones de Nutri Lunch, es una de las fortalezas más importantes de la empresa, ya que es la guía para todo el personal, permitiéndoles desarrollar de manera eficaz y pertinente los procesos y actividades del negocio.

El escalamiento de Nutri Lunch, es de gran importancia para el negocio y su propuesta de valor, innovando de esta manera la forma en que se alimentan la personas. La empresa cuenta con una estructura física con capacidad de producción de un máximo de 3,500 productos terminados, sin embargo, se planea hacer las adecuaciones y actualizaciones necesarias según se vaya dando el plan de escalamiento en los años siguientes.

En el Flujo de Operaciones, Nutri Lunch garantiza seguridad alimentaria, con buenas prácticas de manufactura durante todo el proceso, ofreciendo calidad en el producto final, conservando sus propiedades y los nutrientes que brindan los alimentos que garantizan una alimentación balanceada. Se contemplan actividades primarias, actividades de producción, la logística de salida como también marketing y ventas.

El Plan de Desarrollo de este negocio considera tres etapas, en su etapa inicial la creación de la empresa, el desarrollo de la aplicación y la página web, luego en su segunda etapa se considera el acondicionamiento y equipamiento de las instalaciones, el trámite de los permisos necesarios según lo dispuesto en las reglamentaciones y legislaciones vigentes en el República de Panamá, Y en la tercera etapa, se considerara el reclutamiento y selección del personal, el inicio de las operaciones y la campaña de marketing, permitiendo con todo lo antes mencionado realizar las tareas administrativas, logísticas y productivas del negocio.

***Más detalles de la estrategia y el tamaño de las operaciones; del flujo de operaciones y del plan de desarrollo e implementación operacional, se describen en la Parte II del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 6 Equipo del proyecto

El equipo gestor está liderado por, **Margelia Palacios y Roddy Montenegro**, dos ingenieros industriales administrativos de profesión, con estudios de MBA de la Universidad de Chile, lo que asegura su capacidad para el manejo y administración de la empresa.

Se ha definido una estructura organizacional funcional, definiendo cada área de acuerdo a las actividades productivas, logísticas y administrativas del proyecto. Con el objetivo de que las capacidades del equipo gestor se complementen, se incorporará un grupo multidisciplinario de profesionales, garantizando con esto el desarrollo eficaz y eficiente del proyecto.

Considerando el mercado laboral exigente y diverso en la actualidad, atraer y retener el talento es un reto, por lo que se ha diseñado una oferta de incentivos y compensaciones que motiven a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos en el entorno profesional, mejorando de igual forma su calidad de vida. Las compensaciones están definidas por el nivel de responsabilidad, experiencia, nivel educativo y la especialización de funciones requeridas. Adicionalmente se desarrollará una propuesta de valor con respecto a los incentivos, que incluye cobertura de seguro privado, bonos de productividad, entre otros.

***Más detalles del organigrama, con su respectivo perfil, incentivos y compensaciones, se describen en la Parte II del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 7 Plan Financiero

En este capítulo, se han desarrollado los estados financieros a partir de la investigación realizada durante el desarrollo del plan de negocios, estimación de demanda, flujos de ingresos y costos esperados, gastos administrativos, entre otros; a modo de evaluar la rentabilidad y el atractivo del negocio.

A continuación, mencionaremos algunos de los supuestos tomados en consideración para el análisis: se logran utilidades en los últimos cuatro años de operación, los ingresos por ventas crecen anualmente un 5% en cada punto de venta, los costos variables, crecen un 3.2% anual, de acuerdo a la tasa de inflación de Panamá, los gastos operacionales crecen 5% anualmente y los impuestos de utilidades son del 25%, se consideró una tasa de descuento del 12% en base al WACC de la industria.

El punto de equilibrio de Nutri Lunch se logra con la venta de un total de 32,446 full packs al mes, esto es considerando una venta mínima de 356 loncheras diarias por punto de distribución.

En la etapa de escalamiento, se incursiona en nuevos nichos de mercado, lo cual da valor agregado al proyecto,

Con el propósito de tener un estimado del valor residual de la empresa, se hará un supuesto de perpetuidad de la utilidad operativa del año 5 correspondiente a \$605,727.00 US. para calcular el valor presente de los flujos futuros, se utilizará la tasa de descuento de 12%, para lo cual se tendrá un valor residual en el año 5 de \$2,363,966.67 US y un Valor Presente Residual de \$1,311,062.84 lo que nos dice en conclusión que la empresa tendrá liquidez y capacidad de responder ante obligaciones, que es una empresa rentable, atractiva y que generará un VAN positivo, con una TIR mayor a su tasa de descuento, por lo que se recomienda invertir en el negocio.

***Más detalles del análisis del Plan Financiero, sus flujos, su punto de equilibrio, sus ingresos y gastos, el balance general, el capital de trabajo, los análisis de distintos indicadores financieros y el cálculo del valor residual de la empresa, se describen en la Parte II del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***



## 8 Riesgos críticos

Los principales riesgos identificados, que pueden tener un impacto en la operación y en el correcto funcionamiento de la empresa, se describen a continuación:

- **La variación del precio de los insumos**, especialmente de frutas y verduras, los cuales se ven afectados por la inflación, la temporalidad, el clima y/o la escasez de mano de obra.
- **Meses de vacaciones de la jornada escolar**, los meses de diciembre, enero y febrero, las ventas disminuyen producto de las vacaciones escolares, con lo que disminuye la demanda.
- Que los socios estratégicos de los lugares de venta o puntos de distribución decidan ofrecer un producto similar de elaboración propia.
- Posibilidad de incurrir en pérdidas por mermas.
- La no implementación de la Ley 75 del 17 de julio de 2017, dentro de los centros educativos.

***Más detalles de los riesgos identificados, así como la descripción de los planes de mitigación, se describen en la Parte II del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 9 Propuesta del Inversionista

Nutri Lunch es una empresa que busca ofrecer una solución integral de salud a los clientes, ante las limitadas opciones de alimentación saludable en los centros educativos panameños, donde muchas veces los niños deciden qué comer sin supervisión, y con limitada educación en nutrición,

La propuesta al inversionista la podemos resumir a continuación:

- La inversión del capital de trabajo solo será en el año 0 ya que luego del primer año se crea capacidad para generar ganancias y así lograr el funcionamiento continuo de las operaciones.
- La Junta Directiva está formada por 2 personas, más el Gerente General, quienes serán participe de las acciones decisorias de la empresa y de las nuevas estrategias a implementar.
- Se le ofrece un VAN \$120,461 y un TIR 21%, tasa mayor a la que ofrece cualquier otro proyecto de esa misma industria en 12%.

Ante esto, se deriva que la empresa es rentable, atractiva y generará un VAN positivo, con una TIR mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto.

***Más detalles de toda la propuesta presentada al inversionista, se describe en la Parte II del Plan de Negocios de Nutri Lunch.***

## 10 Conclusiones

La elaboración de este Plan de Negocios, describe a “Nutri Lunch” como un programa integral, de alimentación y vida saludable, creado como un negocio de impacto social que busca rediseñar la forma en que personas se alimentan, con el fin de reducir los índices de obesidad.

Utilizando un modelo de negocio innovador, dentro de la industria alimentaria, específicamente en la industria de alimentos saludables, la cual se encuentra en crecimiento, se busca garantizar en el tiempo, el éxito del negocio, rediseñando e incluyendo productos y servicios que favorezcan la cadena de valor, y que nos garantice la presencia y permanencia, en los centros educativos particulares y en las oficinas ejecutivas de la ciudad de Panamá.

El tamaño del Mercado, este definido por los 65 centros educativos particulares, que incluyen todos los niveles de escolaridad (pre-escolar, primaria, pre media y media), y el mercado objetivo son los estudiantes y padres de familia, personal docente y administrativo que laboran en de estos centros educativos particulares, los ejecutivos del área específica en el Corregimiento de Ancón con un nivel socioeconómico medio alto.

Desarrollando un Plan de Marketing agresivo, con una fuerte promoción a través de publicidad, donde el objetivo es aumentar la cartera de clientes y ventas, además de fidelizarlos, se contará con un servicio al cliente post venta a través de la página web para mantener abierta la posibilidad de modificar el producto y/o adaptarlo a las necesidades de los consumidores. También se buscará estimular la demanda a través de las relaciones públicas, sobre todo con la participación en eventos y ferias relacionadas a la vida sana como también otros donde asista una gran cantidad de personas con el perfil del cliente objetivo. Las distintas redes sociales serán utilizadas para promoción y estarán enfocadas de acuerdo con las que presentan un mayor uso dependiendo de cada segmento de los clientes identificados.

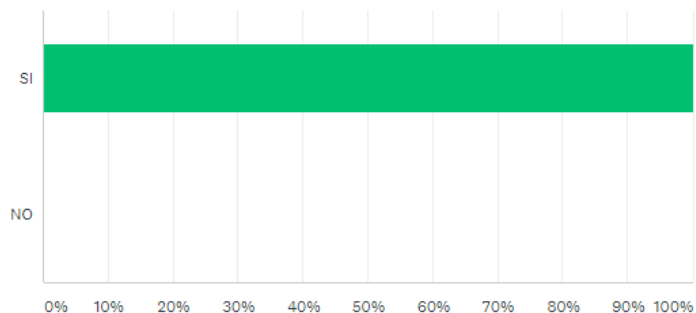
Al momento de la evaluación del proyecto “Nutri Lunch” resulta con un VAN positivo de \$120,461 y con una TIR de 21% mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto. Se puede concluir que se está frente al desarrollo de un negocio rentable, conclusión que se deriva de acuerdo con los resultados obtenidos en este Plan de Negocios y luego de todos los análisis e investigaciones realizadas.

## Anexo 1 - Resultados Encuestas Realizadas

### Pregunta 1:

¿Consideras que alimentarse saludablemente es importante?

Answered: 52 Skipped: 0

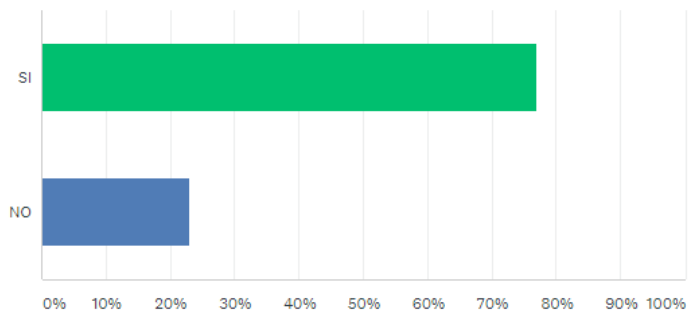


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	100,00%	52
NO	0,00%	0
TOTAL		52

### Pregunta 2:

¿En su hogar se alimentan saludablemente?

Answered: 52 Skipped: 0

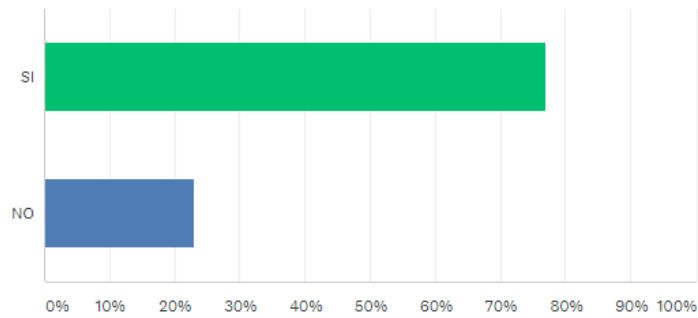


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	76,92%	40
NO	23,08%	12
TOTAL		52

**Pregunta 3:**

¿Tienes hijos en etapa escolar?

Answered: 52 Skipped: 0

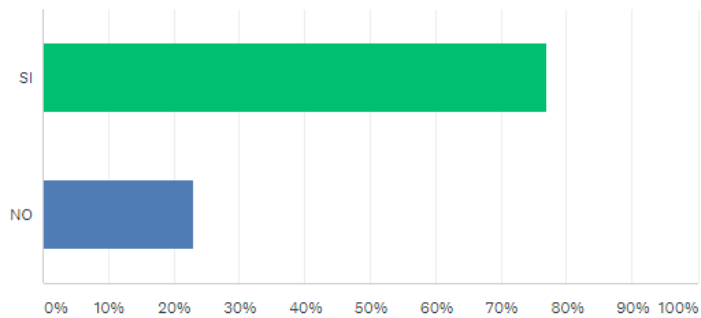


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	76,92%	40
NO	23,08%	12
TOTAL		52

**Pregunta 4:**

¿Las loncheras de sus hijos son preparadas en casa?

Answered: 52 Skipped: 0

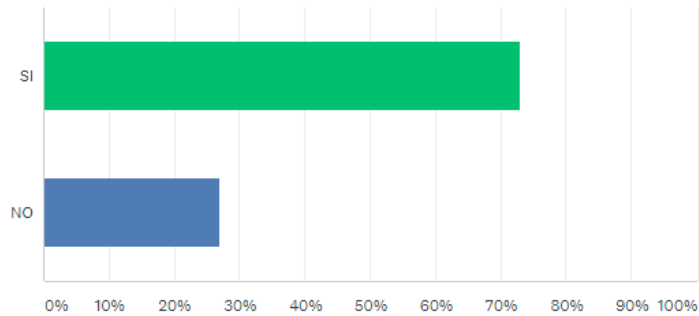


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	76,92%	40
NO	23,08%	12
TOTAL		52

**Pregunta 5:**

¿Contienen las loncheras de sus hijos alimentos saludables?

Answered: 52 Skipped: 0

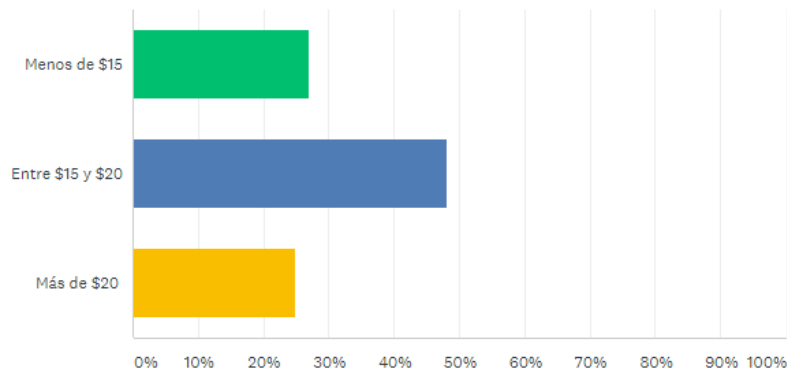


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	73,08%	38
NO	26,92%	14
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

**Pregunta 6:**

Su gasto semanal por lonchera o merienda es de:

Answered: 52 Skipped: 0

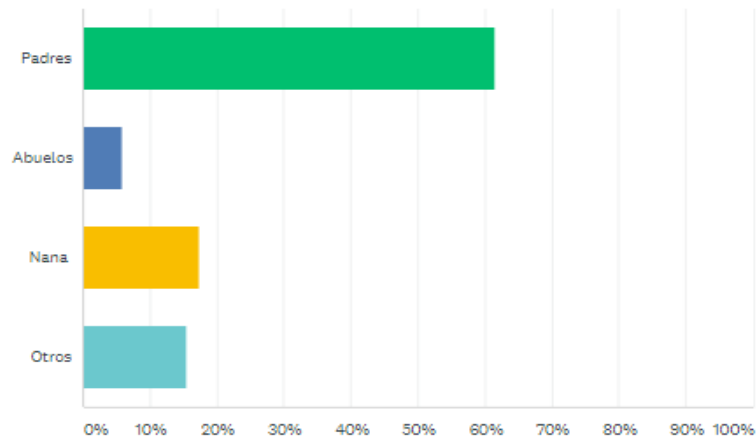


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de \$15	26,92%	14
Entre \$15 y \$20	48,08%	25
Más de \$20	25,00%	13
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

### Pregunta 7:

¿Quién prepara la lonchera en su hogar?

Answered: 52 Skipped: 0



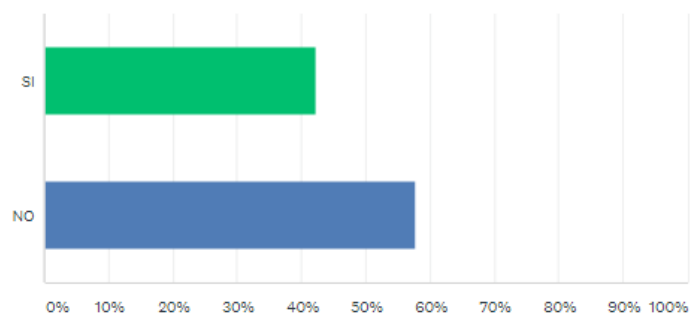
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Padres	61,54%	32
▼ Abuelos	5,77%	3
▼ Nana	17,31%	9
▼ Otros	15,38%	8
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

### Pregunta

8:

Conoce usted la regulación vigente de los alimentos que se pueden o no se pueden vender en los colegios (Ley 75 de noviembre de 2017)

Answered: 52 Skipped: 0

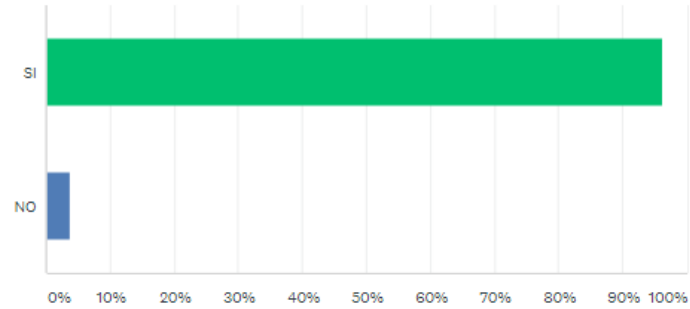


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ SI	42,31%	22
▼ NO	57,69%	30
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>

**Pregunta 9:**

¿Estaría dispuesto a adquirir alimentos balanceados y saludables en los colegios de sus hijos?

Answered: 52 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	96,15%	50
NO	3,85%	2
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>



## Anexo 2 - Entrevistas

Se realizaron cinco entrevistas a distintas personas, todas mujeres, de distintas edades, con distintas profesiones y que tienen la responsabilidad de estar a cargo de la alimentación de estudiantes de diferentes niveles de escolaridad.

Para el desarrollo de las entrevistas se hicieron 5 preguntas claves a cada una de las entrevistadas.

### 1. Candida Villasanta – (Nana)

Perfil: Empleada Doméstica de 53 años, con más de 30 prestando sus servicios a una misma familia. Por lo que le ha tocado preparar las loncheras de dos generaciones (padres e hijos). Hoy en día se encarga de preparar la lonchera de dos niños, 14 y 6 años.

Así es como nos describe su experiencia diaria:

a) ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras diarias?

Respuesta: Me toma aproximadamente 40 a 45 minutos preparar las loncheras, ya que los niños tienen dos recreos y uno de ellos tienen que llevar comida de almuerzo.

b) ¿Qué tipo de comida preparas todas las mañanas?

Respuesta: para el primer recreo se mete una papita de paquete o maní y un jugo tetra pack, para el segundo recreo empaco un emparedado de jamón con queso o un hot dog, una galleta dulce y otro jugo tetra pack.

c) ¿Qué te gustaría incluir en las loncheras que empacas?

Respuesta: Me gustaría incluir yogurt y algo más saludable para los niños

d) ¿Cuáles son los retos/inconvenientes, con los que te encuentras semanalmente?

Respuesta: El tiempo es corto en las mañanas.

e) ¿Cuánto crees que es el costo de todos los alimentos que consumes en las loncheras semanalmente?

Respuesta: por niño semanalmente se gasta \$30.00

## 2. Ketz Rodríguez – (Banquera)

Perfil: Profesional de 42 años, trabaja tiempo completo, madre de dos hijos de 10 y 7 años.

Así es como nos describe su experiencia diaria:

a) ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras diarias?

Respuesta: Aproximadamente 30 minutos

b) ¿Qué tipo de comida preparas todas las mañanas?

Respuesta: mis hijos tienen dos recreos en la escuela, el primer recreo le empaco la lonchera y para el segundo recreo le doy dinero diariamente. La comida que le empaco para el primer recreo lleva una porción de fruta, una avena y un emparedado de huevo.

Para el segundo recreo a cada uno se les da dos dólares (\$2.00) y ellos en la escuela compran lo que quieren.

c) ¿Qué te gustaría incluir en las loncheras que empacas?

Respuesta: Me gustaría tener tiempo para empacar a mis hijos comida para el segundo recreo, comida con un mayor contenido nutricional para que no lleguen tan hambrientos a casa, ya que llegan pasadas las 4 de la tarde a almorzar.

d) ¿Cuáles son los retos/inconvenientes, con los que te encuentras semanalmente?

Respuesta: No tengo idea exacta de qué tipo de alimentos compran mis hijos diariamente en la cafetería de la escuela.

e) ¿Cuánto crees que es el costo de todos los alimentos que consumes en las loncheras semanalmente?

Respuesta: En la comprar de productos aproximadamente \$25.00 por mis dos hijos. En efectivo \$20.00 por ambos.

### 3. Luzmarie Moran – (Maestra)

Perfil: Maestra, 37 años, trabaja medio tiempo, madre de tres niños de 11, 5 (niño con necesidades especiales, déficit atencional) y 1 año.

Así es como nos describe su experiencia diaria:

a) ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras diarias?

Respuesta: Aproximadamente 45 minutos

b) ¿Qué tipo de comida preparas todas las mañanas?

Respuesta: Mis hijos tienen que llevar almuerzo a la escuela, es decir que una de las meriendas que le empaco reemplaza el almuerzo de la casa, por lo general les empaco para la primera merienda una fruta y un pan con queso, para la segunda merienda les empaco comida como arroz con pollitos apanados y plátano hervido. Adicional les empaco un jugo tetra pack, una botella de agua y una galleta dulce.

c) ¿Qué te gustaría incluir en las loncheras que empacas?

Respuesta: Me gustaría incluir vegetales, no los empaco por miedo a que se dañen durante el día y que cuando mis hijos les toque comerlos estén marchitos o dañados.

d) ¿Cuáles son los retos/inconvenientes, con los que te encuentras semanalmente?

Respuesta: Muchas veces no tengo tiempo para dedicarme a preparar adecuadamente las loncheras de mis hijos y siento que repito el menú casi diariamente.

e) ¿Cuánto crees que es el costo de todos los alimentos que consumes en las loncheras semanalmente?

Respuesta Con la comida que empaco diariamente a mis dos hijos puedo estar gastando aproximadamente \$40 dólares por niño.

#### 4. Marelisa Tribaldos – (Abogada)

Perfil: 47 años, madre soltera, abogada, trabaja tiempo completo y su trabajo le exige viajar constantemente, madre de un niño de 11 años.

Así es como nos describe su experiencia diaria:

a) ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras diarias?

Respuesta: No preparo loncheras en casa.

b) ¿Qué tipo de comida preparas todas las mañanas?

Respuesta: Mi hijo le dan sus comidas diarias en la escuela, por lo que en la mañana solo me toca empacar un vaso de agua y un emparedado que se lleva comiendo en el bus.

c) ¿Qué te gustaría incluir en las loncheras que empacas?

Respuesta: No aplica.

d) ¿Cuáles son los retos/inconvenientes, con los que te encuentras semanalmente?

Respuesta: En la escuela de mi hijo preparan menús que están a la disposición de los alumnos diariamente, sin embargo, son menús establecidos, muy elaborados y muchos de ellos no son del agrado de mi hijo, por lo que muchas veces mi hijo no come adecuadamente en la escuela y llega a la casa con muchos gases y gastritis lo que ha traído complicaciones de salud para él.

e) ¿Cuánto crees que es el costo de todos los alimentos que consumes en las loncheras semanalmente?

Respuesta: Quincenalmente me gasto \$150.00 comprando los menús que están disponibles en la escuela de mi hijo.

## 5. Janina de Alvarado – (Ama de Casa)

Perfil: Ama de Casa, 41 años, Financista de profesión, madre de dos niñas de 14 y 9 años.

Así es como nos describe su experiencia diaria:

a) ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras diarias?

Respuesta: Las loncheras son preparadas por la nana y le toma aproximadamente 30 minutos prepararlas.

b) ¿Qué tipo de comida preparas todas las mañanas?

Respuesta: Tengo una hija alérgica al gluten por lo que sus comidas son específicas. Por lo general le preparamos pinchos de pollo, con pan sin gluten, quesadillas de maíz con queso amarillo y/o empanadas de maíz con carne.

c) ¿Qué te gustaría incluir en las loncheras que empacas?

Respuesta: Me gustaría poder incluir snacks caseros que sean aptos para personas alérgicas al gluten como, por ejemplo, crudites (zanahoria y apio).

d) ¿Cuáles son los retos/inconvenientes, con los que te encuentras semanalmente?

Respuesta: El inconveniente con el que puedo encontrarme semanalmente corresponde a no tener en el momento los alimentos libres de gluten para mi hija. Adicional me ha costado instruir a la nana de cuáles son los alimentos específicos que debe empacar para mi hija.

e) ¿Cuánto crees que es el costo de todos los alimentos que consumes en las loncheras semanalmente?

Respuesta: Semanalmente por cada una de mis hijas gastó aproximadamente \$40.

## Anexo 3 – Resuelto 3623

### MINISTERIO DE EDUCACIÓN REPÚBLICA DE PANAMÁ

Resuelto No. 3623

Panamá, 17 de Julio de 2017

Por el cual se dictan algunas medidas para la Alimentación Saludable Escolar en todos los centros educativos oficiales y particulares del país

**LA MINISTRA DE EDUCACIÓN**  
En uso de sus facultades legales,

#### CONSIDERANDO:

Que la Constitución de la República en su artículo 94 señala que se garantiza la libertad de enseñanza y se reconoce el derecho de crear centros docentes particulares con sujeción a la Ley. El Estado podrá intervenir en los establecimientos docentes particulares para que se cumplan en ellos los fines nacionales y sociales de la cultura y la formación intelectual, moral, cívica y física de los educandos;

Que en su artículo 109 la Constitución de la República establece que es función esencial del Estado velar por la salud de la población de la República. El individuo, como parte de la comunidad, tiene derecho a la promoción, protección, conservación, restitución y rehabilitación de la salud y la obligación de conservarla, entendida ésta como el completo bienestar físico, mental y social del individuo;

Que el artículo 110 la Constitución de la República señala en su numeral 1, que corresponde al Estado desarrollar una política nacional de alimentación y nutrición que asegure un óptimo estado nutricional para toda la población, al promover la disponibilidad, el consumo y el aprovechamiento biológico de los alimentos adecuados;

Que el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ratificado en Panamá a través de la Ley 13 de 27 de octubre de 1976, menciona en su artículo 11 que el Estado debe mejorar los métodos de producción, conservación y distribución de alimentos mediante la plena utilización de los conocimientos técnicos y científicos y la divulgación de principios sobre nutrición para toda la población;

Que la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada en Panamá a través de la Ley 15 de 6 de noviembre de 1990, establece en su artículo 1 que se entiende por niño todo ser humano menor de dieciocho años de edad, salvo que, en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad;

Que además señala en su artículo 24 que el Estado debe asegurar que todos los sectores de la sociedad, y en particular los padres y los niños, conozcan los principios básicos de la salud y la nutrición de los niños, las ventajas de la lactancia materna, la higiene y el saneamiento ambiental y las medidas de prevención de accidentes, tengan acceso a la educación pertinente y reciban apoyo en la aplicación de esos conocimientos;

Que el Resuelto N.º 684 de 13 de julio de 1996 del Ministerio de Educación, se emitió con el propósito de reglamentar las actividades económicas en los centros educativos del país y en su artículo 16 establece que los centros educativos fomentarán la venta de productos de alto valor nutritivo, que contribuyan a la práctica de buenos hábitos alimenticios, donde se permitirá poner en práctica los conceptos dados en el salón de clases en relación a la importancia de ofrecer al ser humano, una alimentación balanceada;

Que la obesidad ha sido declarada como una epidemia mundial por la Organización Mundial de la Salud, la cual indicó que el número de niños y niñas que padecen sobrepeso u obesidad aumentó de treinta y dos millones en 1990 a cuarenta y dos millones en 2014. Estudios epidemiológicos demuestran que el sobrepeso y la obesidad son un factor de riesgo importante para enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de cáncer y muerte prematura. Diferentes estudios comprueban que más de la mitad de los niños con obesidad llegan a padecer esta enfermedad en la vida adulta; además tienen un riesgo cuatro veces mayor de



ser hipertensos y el doble de desarrollar diabetes tipo 2, enfermedades con un alto costo para la familia y para el sistema de salud;

Que existe evidencia científica que indica que por cada padre con sobrepeso existe la probabilidad de que el niño también lo padezca es de 50%. En Panamá, según la encuesta de niveles de vida de 2008 y el monitoreo nutricional en las instalaciones de salud del MINSA del 2014, tres de cada diez escolares presentaron sobrepeso y obesidad; uno de cada cuatro adolescentes presentaron exceso de peso según la encuesta 2008. La prevalencia de sobrepeso y obesidad en adultos alcanzó 57% en la encuesta de niveles de vida 2008, cifra que se cuadruplicó en 28 años; y en el monitoreo nutricional en las instalaciones de salud del MINSA 2014 fue del 67%;

Que actualmente se cuenta con numerosas evidencias científicas de que la obesidad infantil se asocia con el consumo de alimentos con alta densidad calórica y bajo aporte de nutrientes como son los aperitivos, conocidos como snacks, frituras, caramelos, sodas y bebidas azucaradas con alto contenido de calorías, sin el aporte de otros nutrientes. La vulnerabilidad de los niños y adolescentes, frente a la publicidad agresiva dirigida a este grupo de edad, los induce fácilmente a la adquisición y consumo de alimentos ricos en azúcar, grasas y sodio, pero bajos en nutrientes. En este periodo de la vida, aún no poseen la capacidad para tomar decisiones racionales, en particular respecto a lo que deben comer o beber;

Que se hace necesario realizar acciones encaminadas al control para la prevención de enfermedades provocadas por el consumo de alimentos no saludables, por lo que,

#### RESUELVE:

**Artículo 1.** Las acciones relacionadas al presente Resuelto rigen para la comunidad educativa, que incluye estudiantes, docentes, administrativos, padres y madres de familia y arrendatarios de kioscos y cafeterías de todos los centros de educativos del país; tanto oficiales como particulares.

**Artículo 2.** El presente Resuelto tiene como objetivo asegurar la calidad de los alimentos que se preparan y expenden en los centros educativos del país, con miras a prevenir las enfermedades provocadas por el consumo de alimentos no saludables.

**Artículo 3.** Se establecen las siguientes categorías para definir y clasificar kioscos o cafeterías de los centros educativos:

1. **Kiosco tipo A:** Es el establecimiento que no cuenta con conexión interna de agua, ni fregador, ni área de preparación de alimentos. Puede o no contar con energía eléctrica y debe cumplir con el manejo adecuado de los desechos sólidos no peligrosos. La manipulación de los alimentos debe cumplir con las normas sanitarias vigentes del Ministerio de Salud.

Este tipo de establecimiento solo puede vender frutas frescas en unidad con cascara, y alimentos pre envasados listos para el consumo, con registro sanitario del Ministerio de Salud o de la Autoridad Panameña de Seguridad Alimentaria (AUPSA), según la Guía para la oferta de alimentos saludables en kioscos y cafeterías de centros educativos del Ministerio de Salud.

Si cuenta con refrigerador podrá vender alimentos pre envasados listos para el consumo que requieren refrigeración.

2. **Kiosco tipo B:** Es el establecimiento que cuenta con lo siguiente: conexión interna de agua apta para consumo humano, fregador doble conectado a un sistema de tratamiento de aguas residuales, energía eléctrica, equipo de refrigeración y equipos eléctricos como horno eléctrico o microondas, plancha para emparedados, licuadora, área para elaborar alimentos que requieran mínima preparación. No está permitido el uso de estufas ni tanques de gas. Deben cumplir con el manejo adecuado de los desechos sólidos no peligrosos. La manipulación de los alimentos debe cumplir con las normas sanitarias vigentes del Ministerio de Salud.



Este tipo de establecimiento puede ofertar alimentos pre envasados con registro sanitario del Ministerio de Salud o de la Autoridad Panameña de Seguridad Alimentaria (AUPSA), alimentos envasados individualmente, frutas y alimentos de mínima preparación en el local o por planta o fábrica que cuente con permiso y certificación del Ministerio de Salud, según la Guía para la oferta de alimentos saludables en kioscos y cafeterías de centros educativos del Ministerio de Salud.

3. **Cafeterías:** Es el establecimiento que cuenta con área de manipulación y preparación de alimentos, conexión interna a agua potable, fregador de tres compartimientos, con agua caliente y conectado a un sistema de tratamiento de aguas residuales, trampa de grasa, energía eléctrica, equipo de refrigeración, equipos eléctricos, estufa eléctrica o estufa a gas autorizada por la oficina de seguridad de los bomberos. Deben cumplir con el manejo adecuado de los desechos sólidos no peligrosos. La manipulación de los alimentos debe cumplir con las normas sanitarias vigentes del Ministerio de Salud.

Este tipo de establecimiento puede ofertar alimentos pre envasados con registro sanitario del Ministerio de Salud o de la Autoridad Panameña de Seguridad Alimentaria (AUPSA), frutas y alimentos preparados en el local o por planta o fábrica que cuente con permiso y certificación del Ministerio de Salud, según la Guía para la oferta de alimentos saludables en kioscos y cafeterías de centros educativos del Ministerio de Salud. Debe contar con menús para cada tiempo de comida aprobados por un nutricionista dietista con idoneidad.

**Artículo 4.** Los kioscos y cafeterías de centros educativos, al momento de ofrecer y/o despachar alimentos deberán incluir en su oferta diaria frutas y vegetales frescos, y alimentos recomendados según la Dirección Nacional de Nutrición y Salud Escolar.

Por su parte, las cafeterías de centros educativos deben ofrecer menús saludables aprobados por un nutricionista idóneo, basados en los parámetros establecidos en el **“INSTRUCTIVO PARA LA CONTRATACIÓN DE KIOSCOS Y CAFETERÍAS EN LOS CENTROS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN”**.

**Artículo 5.** Le corresponde al Director (a) del centro educativo las siguientes responsabilidades:

1. Establecer la categoría del kiosco o cafetería de conformidad con el concepto descrito en el artículo 3 de este resuelto, previo al proceso de licitación cada año.
2. Mantener las condiciones adecuadas de su infraestructura y equipos.
3. Establecer un Comité de Monitoreo y Vigilancia con las siguientes personas: un representante de los docentes, un representante del personal administrativo y un representante de los estudiantes, en caso de no existir Comité de Salud o Bienestar Estudiantil en el Plantel, que será el encargado de inspeccionar, evaluar y presentar un informe, cada dos (2) meses, verificando la calidad del servicio, las condiciones higiénicas y el cumplimiento de lo exigido en el pliego de condiciones y especificaciones de la contratación del Kiosco o Cafetería; además, deberán elaborar un informe final de la calidad del servicio prestado, antes de finalizar el año escolar, que será tomado en cuenta para renovar el contrato, por un periodo adicional de un (1) año.
4. Exigir al contratista la corrección de las anomalías encontradas por el Comité de Monitoreo y Vigilancia en un tiempo perentorio.
5. Fiscalizar la publicidad, promoción y patrocinio de alimentos de tipo comercial dentro del centro educativo.

**Artículo 6.** Están prohibidas en los centros educativos las siguientes actividades:

1. Ofertar, vender o recibir donaciones de bebidas gaseosas, bebidas aromatizadas, snack no saludable y golosinas, además alimentos con edulcorantes artificiales.





28	Verduras hervidas o al horno (yuca, papa, plátano, camote, fiampi).
29	Mazorca cocida.
30	Quesos, jamones, huevo u otros alimentos procesados cuyos ingredientes son carnes como pollo, pescado o carnes de res (horneados, asados, hervidos).
31	Ensaladas de vegetales, de frutas o mixtas.
32	Menús de desayuno y almuerzos sin exceso de azúcares, grasa y sodio. (Ejemplos: arroz, menestra, carne y ensalada de vegetales / avena, pan, huevo, fruta / sopa con arroz /carne, verduras y vegetales/ entre otras combinaciones).

#### TIPOS DE ALIMENTOS PROHIBIDOS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Alimento	Prohibido	Descripción
<b>Bebidas gaseosas</b>	Todo tipo	Son aquellas bebidas aromatizadas, conocidas como refrescos, sodas, colas, bebidas carbonatadas o bebidas energizantes con gas, a los que se le ha añadido azúcares, edulcorantes, colorantes u otros aditivos alimentarios, a base de agua con adición de anhídrido carbónico (gas).
<b>Bebidas aromatizadas</b>	Cualquier bebida de este tipo con alto contenido de calorías o azúcar.	-Bebida a base de agua (principal ingrediente) con adición de gas y con edulcorantes y otros aditivos alimentarios. Ejemplos: sodas, bebidas con gas y electrolitos para deportistas, bebida de limón con gas, otros. -Bebida sin adición de gas, con sabor a frutas, hortalizas o vegetales, café, té o hierbas aromáticas, con edulcorantes y otros aditivos alimentarios. Ejemplos: bebida de sabor a frutas (naranja, fresa, manzana, pera, uvas, otros), bebida de ponche de frutas, té frío, té frío con sabor a fruta (melocotón, limón, otros), bebidas para deportistas con electrolitos, bebida sabor a fruta u hortaliza con partículas añadidas (trozos de frutas), bebidas energéticas, bebida de naranja con zanahoria, bebida de sábila, bebida de limón o de otros tipos de cítricos. No se refiere a néctares, jugos de frutas o vegetales, jugos concentrados de frutas, jugos provenientes de concentrados de frutas. -Concentrados de bebidas en polvo, jarabe, líquidos y congelados, para preparar refrescos a base de agua, con gas o sin gas. Ejemplo: Bebidas instantáneas en polvo, te frio en polvo. No se refieren a los concentrados naturales de frutas.
<b>Golosinas</b>	Todo tipo	Son alimentos procesados conocidos como caramelos, confites, bombones, pastillas, goma de mascar o chicles, frutas confitadas, fundente o pastillaje, bombones fundentes, acaramelados, chocolates; a los que se les ha añadido sustancias diversas como azúcares, edulcorantes, aromatizantes, colorantes permitidos, esencias naturales o sintéticas, entre otros componentes.
<b>Snack no saludable</b>	Todo tipo	Son alimentos procesados a base de tubérculos, cereales, harinas, almidón, cerdo o pollo, con alto contenido de calorías, sodio, azúcar o grasas con o sin sal, azucars, aditivos tales como edulcorantes, colorantes entre otros, listo para el consumo.
<b>Edulcorantes</b>	Alimentos con edulcorantes; excepción los naturales no calóricos.	Los edulcorantes de gran intensidad son aditivos que confiere a los alimentos una dulzura varias veces superior a la del azúcar común de mesa y miel; incluye a los edulcorantes artificiales no calóricos (por ejemplo, aspartame, sucralosa, sacarina y acesulfame de potasio), a los edulcorantes naturales no calóricos (por ejemplo, estevia) y los a edulcorantes calóricos tales como los polialcoholes (por ejemplo, sorbitol, manitol, lactitol e isomalt).
<b>Alimento preparado frito o alto en</b>	Todo tipo	-Alimentos al que se le agregue más de 10 gramos de azúcar por 100 mililitros.



2. Ofertar y vender en kioscos o cafeterías: frituras, preparaciones líquidas al que se le agregue más de 2 cucharaditas de azúcar (10 gramos) por vaso de 8 onzas; preparaciones a la que se le agrega condimentos artificiales u otros alimentos no recomendados por la Dirección Nacional de Nutrición y Salud Escolar.
3. La publicidad, promoción y patrocinio de alimentos y bebidas no saludables.
4. Lista de alimentos recomendados y prohibidos:

**ALIMENTOS RECOMENDADOS PARA LA OFERTA EN CENTROS EDUCATIVOS**

Nº	Alimentos preenvasados
1	Palitroque, rosquitas, palitos de ajonjolí entre otras preparaciones o alimentos procesados cuyo ingrediente principal sea la harina de trigo
2	Galletas de: sal, agua, soda, integrales, avena, arroz, pasitas, entre otras
3	Cereales de desayuno (hojuelas de maíz, otros), barras de cereales o granolas (granos de cereal, nueces y frutas) y otros alimentos procesados cuyo ingrediente principal sean cereales
4	Palomitas de maíz natural, tortillitas de maíz horneadas, entre otras preparaciones similares o alimentos procesados cuyo principal ingrediente sea de maíz
5	Papitas horneadas o yuquitas horneadas entre otros alimentos procesados cuyo ingrediente principal sean verduras (papa, yuca, plátano, otro) o menestras (frijoles)
6	Maní, nueces, pepita de marañón u otras semillas, frutos secos o preparaciones cuyo ingrediente principal sean semillas o frutos secos
7	Leche, bebidas lácteas, leche con chocolate, entre otros lácteos líquidos naturales o saborizados a base de leche integral, semidescremada o descremada
8	Yogurt natural, yogurt de fruta, yogurt líquido, leche agria, entre otros alimentos lácteos fermentados o cuajados
9	Leche de soya o bebida cuyo ingrediente principal sea la soya
10	Pasitas, ciruelas pasas entre otras frutas deshidratadas en envases individuales
11	Guineo, mandarina, naranja, mango, guayaba, mangotín, fruta china, zapote, manzana, pera, ciruelas americanas entre otras frutas frescas en unidad con cascara
12	Sandía, melón, piña, papaya, uvas, fresas, kiwi, melocotón, entre otras frutas frescas o cocidas peladas y/o cortadas servidas en envases individuales
13	Néctares, jugos de frutas o jugos de vegetales
14	Agua, agua con gas sin saborizantes
	<b>Alimentos preparados en el local o por fábricas autorizada</b>
15	Jugos, licuados de frutas naturales (sin o con azúcar según recomendación).
16	Batidos a base de leche, yogurt, cereales o frutas (sin o con azúcar según recomendación).
17	Crema o bebidas frías o calientes de cocoa, cereales instantáneos o cocidos como el chicheme, la maicena, avena cocida, crema de maíz, crema arroz, bebida de cebada, malteada, etc (con o sin leche y azúcar según recomendación).
18	Duros, sorbetos, raspado o cualquier tipo de preparación de hielos comestibles de frutas naturales, cereales o lácteos (sin o con azúcar según recomendación).
19	Infusiones de té o hierbas aromáticas como la manzanilla, anís, boldo, jazmín, entre otras que se ofrecen frías o calientes (sin o con azúcar según recomendación).
20	Empanadas de maíz, empanada de harina, pastelitos, plantintá rellenos de carne, pollo, queso, plátano u otro ingrediente (fábrica autorizada).
21	Bollo de maíz, tamal, anillos de maíz, tortitas de maíz, changa, arepas, tortillas u otras preparaciones listo para comer a base de maíz (fábrica autorizada).
22	Panes panecillos, panitos, panes con levadura y panes especiales (centeno, trigo entero, francés, otros) (fábrica autorizada).
23	Emparedados u otros productos de panadería con queso, atún, jamón, huevo, entre otro producto del grupo de las carnes de mínima preparación (empaquete individual).
24	Arepas rellenas de queso u otro producto del grupo de las carnes de mínima preparación (empaquete individual).
25	Carimañola entre otras preparaciones a base de verduras (yuca, plátano, otro) rellenas con carnes, pollo, queso u otros del grupo de las carnes (asadas u horneadas).
26	Tacos, burritos, wraps, quesadilla entre otras preparaciones de tortilla de maíz o harina, combinadas con carnes, pollo, queso u otros del grupo de las carnes con o sin vegetales.
27	Pancake, tostada francesa u otras preparaciones similares sin siropes.



azúcar y sodio		-Alimentos que pasen por proceso de inmersión en aceite o grasa (fritos). -Alimentos al que se le agrega condimentos artificiales con exceso de sodio.
Menú para kiosco tipo A y tipo B	Todo tipo	Cualquier tipo de menú para desayunos y almuerzos para la comunidad educativa en los establecimientos kioscos A y B.

**Artículo 7.** La administración del kiosco y/o cafetería escolar de los distintos centros educativos oficiales será adjudicada por vía de contratación en acto público, regido por las leyes de Contratación Pública y reglamentada a través del INSTRUCTIVO PARA LA CONTRATACIÓN DE KIOSCOS Y CAFETERIAS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

**Artículo 8.** Este Resuelto tendrá vigencia a partir de su firma.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,**

*Marcela de Vásquez*  
MARCELA PAREDES DE VÁSQUEZ,  
Ministra de Educación



*Maria Castro de Tejeira*  
MARIA CASTRO DE TEJEIRA  
Vice-Ministra Administrativa



MINISTERIO DE EDUCACION  
SECRETARIA GENERAL  
ES COPIA AUTÉNTICA  
MARCADA

28 AGO 2017

*Rafael...*



## Anexo 4 – Ley 75

LEY 75  
De 15 de *mayo* de 2017

### **Que establece medidas para promover la alimentación adecuada y estilo de vida saludable en los centros educativos**

LA ASAMBLEA NACIONAL

DECRETA:

**Artículo 1.** Esta Ley promueve la alimentación adecuada y un estilo de vida saludable en los centros educativos de básica general y media, y estará sujeta al control y supervisión del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia y autoridades municipales.

**Artículo 2.** El Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud velarán por el cumplimiento de la oferta alimentaria en los kioscos y cafeterías de los centros educativos.

**Artículo 3.** El kiosco o cafetería escolar tendrá un periodo de tres meses para acatar las recomendaciones derivadas de la evaluación realizada por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud.

**Artículo 4.** El incumplimiento de las recomendaciones del Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud por parte de los arrendatarios de los kioscos o cafeterías de los centros educativos será sancionado de acuerdo con lo establecido en la reglamentación.

**Artículo 5.** El Ministerio de Educación se encargará de verificar que todos los kioscos y cafeterías de los centros educativos cumplan con los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud.

**Artículo 6.** El Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación y la Caja de Seguro Social realizarán la evaluación nutricional de los estudiantes en los centros educativos de forma periódica. Los estudiantes con resultados desfavorables serán canalizados con las instancias pertinentes.

**Artículo 7.** El Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y la Caja de Seguro Social desarrollarán con los centros educativos el establecimiento de programas de prevención y orientación de los padecimientos asociados con la mala nutrición. Estos programas preventivos harán énfasis en un estilo de vida saludable y en evitar la discriminación de las personas con esa condición.

**Artículo 8.** La Dirección Nacional de Nutrición y Salud Escolar del Ministerio de Educación realizará campañas de sensibilización sobre el sobrepeso, la obesidad, la anorexia y la bulimia con el objeto de prevenir y erradicar cualquier tipo de discriminación hacia las personas que tengan esa condición.

**Artículo 9.** La Dirección de Nutrición y Salud Escolar del Ministerio de Educación publicará en los lugares de acceso público de los centros educativos una lista de alimentos saludables para elaborar las loncheras o meriendas que los estudiantes ingresan a los centros educativos.

**Artículo 10.** El Ministerio de Educación coordinará con las universidades que tengan la carrera de Nutrición la asignación de estudiantes para que desarrollen prácticas profesionales que coadyuven a la prevención del sobrepeso y la obesidad en los centros educativos y la investigación de los determinantes de la mala nutrición.

**Artículo 11.** El Ministerio de Educación garantizará que los centros educativos cuenten con agua apta para el consumo humano.

**Artículo 12.** El Ministerio de Salud vigilará la publicidad, promoción y patrocinio de alimentos tipo comercial dentro del centro educativo.

**Artículo 13.** El Estado garantizará los recursos necesarios para la implementación de esta Ley.

**Artículo 14.** El Órgano Ejecutivo reglamentará la presente Ley.

**Artículo 15.** Esta Ley comenzará a regir el día siguiente al de su promulgación.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**

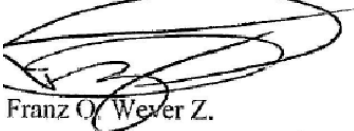
Proyecto 237 de 2015 aprobado en tercer debate en el Palacio Justo Arosemena, ciudad de Panamá, a los cinco días del mes de septiembre del año dos mil diecisiete.

La Presidenta,



Yanibel Abrego S.

El Secretario General,



Franz O. Wever Z.

ÓRGANO EJECUTIVO NACIONAL. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ, 15 DE *septiembre* DE 2017.











JUAN CARLOS VARELA R.  
Presidente de la República



MARCELA PAREDES DE VÁSQUEZ  
Ministra de Educación

## Anexo 5 – Modelo Canvas

Modelo de negocio para: <b>NUTRI LUNCH</b>		Presentado por: Margelia Palacios/Roddy Montenegro		
<p><b>7. Asociaciones claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Productores Panameños</li> <li><input type="checkbox"/> Directivos de los colegios particulares</li> <li><input type="checkbox"/> Asociaciones de nutricionistas</li> <li><input type="checkbox"/> Asociaciones de Padres de Familias</li> <li><input type="checkbox"/> Ministerio de Educación y Ministerio de Salud</li> </ul> 	<p><b>6. Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Campaña Contra la obesidad Infantil y juvenil.</li> <li><input type="checkbox"/> Promover y vender los paquetes por medio de plataforma web</li> <li><input type="checkbox"/> Logística de producción y distribución</li> </ul> <p><b>8. Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nutricionista</li> <li><input type="checkbox"/> Chef profesionales</li> <li><input type="checkbox"/> Empacadores</li> <li><input type="checkbox"/> Suplidores (Productores)</li> <li><input type="checkbox"/> Distribuidores o motorizados</li> </ul> 	<p><b>2. Propuesta de valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Productos avalados por nutricionistas</li> <li><input type="checkbox"/> Precio Accesible</li> <li><input type="checkbox"/> App Tecnológico de selección y compra en línea</li> <li><input type="checkbox"/> Contar con distintas presentaciones de productos (Estudiantes, Ejecutivos y Tienditas)</li> </ul>	<p><b>3. Relaciones con clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crear un lazo de conectividad entre los clientes y los distintos paquetes de comida</li> <li><input type="checkbox"/> Estableciendo patrones según sus gustos o preferencias</li> </ul> <p><b>4. Canales de distribución</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sistema de distribución propio directamente al cliente y distribuidores</li> <li><input type="checkbox"/> Automóvil propio (panel)</li> </ul>	<p><b>1. Segmento de clientes</b></p>  <p><b>Principales Clientes</b> son los estudiantes de los centros educativos particulares de nivel socioeconómico medio-alto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consumidores</li> <li><input type="checkbox"/> Influenciadores</li> <li><input type="checkbox"/> Compradores</li> <li><input type="checkbox"/> Otros relevantes</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Costos de Adecuación de las instalaciones</li> <li><input type="checkbox"/> Costos Directos: insumos y elaboración del producto</li> <li><input type="checkbox"/> Costos Indirectos: gastos administrativos, honorarios, publicidad, distribución entre otros.</li> <li><input type="checkbox"/> Costos de desarrollo del App</li> </ul> 		<p><b>5. Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Venta de los productos a través de los distintos canales de distribución. Los clientes están dispuestos a pagar un promedio de 15 a 20 dólares semanales por lonchera.</li> </ul> 		



## Anexo 6 – Grupos Alimenticios para la elaboración del menú

Para la elaboración de los menús, se ha definido cuatro grupos alimenticios indispensables que debe contener toda merienda estudiantil para el sano crecimiento y desarrollo:

Tipos de alimentos	Beneficios	Ejemplos
Reguladores	Regulan el funcionamiento del organismos y evitan enfermedades	Frutas y verduras
Energéticos	Energía necesaria para realizar actividades para la funciones de diversos sistema del organismos y mantener el metabolismos.	Carbohidratos
Formadores	Son los alimentos que contienen alto % de proteína	Proteínas
Líquidos	Mantienen hidratados	Jugos Naturales y Agua

**nutri LUNCH**

Es un complemento que aporta entre el **10 y 15% de energía**.

No reemplaza el desayuno o el almuerzo.

Es ligero: rápido de preparar y fácil de consumir.

**Tipos de alimentos que debe contener:**

- Energéticos:** como el pan y galletas. También son los tubérculos y cereales.
- Formadores:** como carnes, lácteos, huevos y semillas secas.
- Reguladores:** frutas y verduras.
- Líquidos:** agua y refrescos naturales bajos en azúcar.

**Algunas ideas para el refrigerio escolar:**

Si va al nido...	Si cursa primaria...	Si estudia secundaria...
<p>Papa con queso Durazno Chica morada</p>	<p>Pan con atún Mandarina Refresco de piña</p>	<p>Pan con pollo y espinaca Limonada Manzana</p>

**Ten en cuenta:**

- El valor nutricional de la lonchera **depende de la edad** de tu hijo.
- Incluye **frutas enteras** y sin pelar.
- Utiliza **recipientes herméticos** y fáciles de abrir.
- Conversa y planifica **con tus hijos** los refrigerios.



Es de vital importancia que los tamaños y las porciones de los alimentos seleccionados para cada pack vayan de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes. A continuación se presenta un cuadro de calorías por merienda según la edad.



Calorías promedio que debe llevar la lonchera por edad

Edades	Promedio	Mínimo	Máximo
2 a 3	100	80	120
4 a 6	120	96	144
6 a 8	140	112	168
9 a 13	170	136	204
14 a 18	190	152	228

La edad de los clientes define las porciones de los alimentos para cada merienda y por grupo alimenticio. A continuación se presenta un cuadro de porciones según la edad.

### Planificación diaria de dietas para niños y adolescentes

	1 a 4 años de edad	5 a 6 años de edad	7 a 12 años de edad	13 a 19 años de edad
 Granos enteros, panes, cereales	4 porciones	6 porciones	7 porciones	10 porciones
Vegetales de color verde oscuro y otros	2 a 4 cucharadas de vegetales de color verde oscuro ¼ a ½ taza de otros vegetales	¼ de taza de vegetales de color verde oscuro ¼ a ½ taza de otros vegetales	1 porción de vegetales de color verde oscuro 3 porciones de otros vegetales	1-2 porciones de vegetales de color verde oscuro 3 porciones de otros vegetales
Legumbres, nueces, semillas y leches no lácteas	¼ a ½ taza de legumbres 3 porciones de leche materna, fórmula u otra leche no láctea	½ a 1 taza de legumbres 3 porciones de leche de soya u otra leche no láctea	2 porciones de legumbres 3 porciones de leche de soya u otra leche no láctea	3 porciones de legumbres 2 a 3 porciones de leche de soya u otra leche no láctea
Frutas	¼ a 1 ½ taza	1 a 2 tazas	3 porciones	4 porciones

## Anexo 7 – Menús disponibles por producto y edad

### NUTRI FULL PACKS

Menú para niños de 5 a 10 años – Costo \$3.00

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio emparedado de pan integral con jamón de pavo y queso del país</li> <li>Yogurt natural pequeño</li> <li>Manzana gala chica</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Galletas de soda con mantequilla de maní y mermelada</li> <li>Leche de almendra o de avena</li> <li>Banana pequeña</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio Wrap de jamón de pechuga de pollo con queso amarillo</li> <li>Galleta de avena</li> <li>Media taza de ensalada de frutas (piña, papaya y naranja)</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Mini pancakes de avena con miel de abeja</li> <li>Media taza de mandarina</li> <li>Granola en barra</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mini pan pita con pinchos de pollo asado</li> <li>10 Uvas</li> <li>Paquete de nueces mixtas</li> <li>Botella de agua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Calorías promedio 150</b></li> </ul>				

Menú para niños desde los 11 años y adultos - Costo \$3.00

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emparedado de pan integral con jamón de pavo y queso del país</li> <li>Yogurt natural</li> <li>Manzana gala grande</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 Galletas de soda con mantequilla de maní y mermelada</li> <li>Barra de granola</li> <li>Banana grande</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wrap de jamón de pechuga de pollo con queso amarillo</li> <li>Una taza de ensalada de frutas mixtas</li> <li>Una taza de ensalada de frutas (piña, papaya y naranja)</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 Mini pancakes de avena con miel de abeja</li> <li>8 onzas de embutidos en rebanadas</li> <li>Manzana roja grande</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pan pita con pinchos de pollo asado</li> <li>Paquetes de nueces mixtas</li> <li>Uvas</li> <li>Botella de agua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Calorías promedio 300</b></li> </ul>				

## NUTRI DÚO PACKS

### Menú para niños de 5 a 10 años – Costo \$1.50

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manzana gala chica</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Galletas de avena</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Media taza de ensalada de frutas (piña, papaya y naranja)</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Granola en barra</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muffin integral de avena</li> <li>Botella de agua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calorías promedio 50</li> </ul>				

### Menú para niños desde los 11 años y adultos - Costo \$1.50

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yogurt natural con frutas</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barra de granola con frutos secos</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una taza de crudités</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Galletas integrales con mantequilla de maní</li> <li>Botella de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paquetes de nueces mixtas</li> <li>Botella de agua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calorías promedio 75</li> </ul>				

## NUTRI LUNCH EJECUTIVOS

### Menú lunch Ejecutivos - Costo \$5.00

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/2 taza de arroz integral</li> <li>• 1/3 taza de frijolitos negros</li> <li>• 1/4 plátano maduro hervido</li> <li>• 4 oz Pechuga de pollo a la plancha</li> <li>• 2 tazas de vegetales crudos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 taza de pasta integral</li> <li>• 4 onz de carne molida (baja en grasa)</li> <li>• 2 tazas de berenjena y cebolla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 taza y media de yuca hervida</li> <li>• 4 oz de pescado a la plancha</li> <li>• 2 tazas de: cebolla, tomate y pimentones al horno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 taza y media de puré de papa</li> <li>• 4 onz de pollo desilachado</li> <li>• 2 tazas de tomate y cebolla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/2 taza de arroz integral</li> <li>• 1/3 taza de lentejas</li> <li>• 4 oz de pollo guisado con zanahoria y pimentón</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calorías promedio 500</b></li> </ul>				

### NUTRI TIENDITA – costo de \$1.00

Menú Tienditas
Crudites (zanahorias y apios)
Yogurt Natural
Galletas de avena
Muffins integrales
Granola con pasitas
Ensalada de Frutas Mixtas