

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de validez oficial, acuerdo S.E.P. No. 0000934468

DIARIO OFICIAL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS DE TIENDA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

CRISTINA TIRADO LOMAS

ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNANDEZ CASTRO

TLAQUEPAQUE, JALISCO, MAYO DE 2013.

Índice

I.	Introducción	3
	¿En qué consiste el negocio?	3
	¿Cuál es el mercado meta?	3
II.	Análisis del Entorno Competitivo.....	4
III.	Diagnóstico de la Empresa	8
	Análisis FODA	8
IV.	Visión, misión y objetivos estratégicos	12
	Visión:.....	12
	Misión:.....	12
	Objetivos estratégicos:.....	12
V.	Desarrollo estratégico de la empresa.	13
VI.	Despliegue de objetivos	14
VII.	Plan de mercadotecnia.....	15
	Mercado Meta:.....	15
	Posicionamiento:.....	15
	Precio:	15
	La Mezcla de Promoción:	16
VIII.	Plan de ventas	17
IX.	Plan de operaciones y servicios.....	19
X.	Plan de organización y recursos humanos	22
XII.	Plan financiero.....	24
XIII.	Conclusiones.....	27
XIV.	Bibliografía	29

I. Introducción

¿En qué consiste el negocio?

El negocio consiste en una tienda de productos orgánicos apoyado por un instituto o clínica en el cual se den cursos de alimentación saludable que ayude a las personas a combatir el sobrepeso y obesidad. Los cursos consisten en varios niveles de conocimiento desde un curso básico para crear buenos hábitos, cursos de cocina y hasta un curso avanzado sobre nutrición para alcanzar la salud óptima, en medio del ritmo de vida actual y frenética. Se define al estilo de vida frenético como el trabajador promedio que se levanta muy temprano en la mañana y pierde horas de su tiempo en el trayecto de su casa al trabajo pasando horas de ayuno y teniendo al alcance cualquier tipo de alimentos, además están sometidos a altos niveles de estrés en el trabajo donde pasan la mayor parte de su día incluso hasta la noche para después regresar a casa y dormir unas horas para volver empezar el día previamente descrito. Además del instituto educativo en la tienda asociada en la que se venderán productos orgánicos se ofrecerán atractivos descuentos para las personas que se certifiquen en los cursos.

¿Cuál es el mercado meta?

Aunque el negocio está abierto al público en general, el servicio y productos serán dirigidos hacia un mercado meta el cual esté conformado por hombres y mujeres, mayores de 25 años, estado civil indistinto y dentro de un nivel socioeconómico A, B y C+ (según el AMAI) y que habiten en la ZMG y sus alrededores. Asimismo, el estilo de vida del mercado meta se puede describir como uno en el que los consumidores se preocupan por su físico así como por su salud, y acuden a clubes y eventos deportivos.

Nombre posible: Learn to loss (and be healthy), Learn to slim, Learn and Healthy, L&H

II. Análisis del Entorno Competitivo.

La competencia para este tipo de empresa en la zona metropolitana de Guadalajara es escasa. Las nuevas tendencias y enfoques holísticos indican que el control de la obesidad, sobrepeso y algunas otras enfermedades están íntimamente relacionados con la comida orgánica, el estilo de vida y hábitos disfuncionales de nutrición. Existen negocios de productos orgánicos que son similares a este negocio en concreto en la parte de la venta de productos pero no hay una opción que instruya de una manera sencilla a las personas, sobre cómo combatir la obesidad de una manera efectiva en el medio ambiente actual.

Negocios de productos orgánicos conocidos en Guadalajara y la zona metropolitana:¹

- **Ecotienda Productos Orgánicos, Consumo Responsable y Salud Ambiental.** Morelos #2178 entre Salado Álvarez y Pablo Villaseñor (Zona Minerva); Guadalajara
- **Gardenkamp** **orgánicos**
* Av. Vallarta 1949 esquina Juan Ruiz de Alarcón; Colonia Lafayette; Guadalajara; Tel. 3616 50 26
* Pablo Neruda y Nueva Escocia; Colonia Providencia;
- **Mundo** **Sano.**
Av. Hidalgo #69-1; Col. Riberas del Pilar, Chapala; C.P. 45900;
- **Productos** **Orgánicos** **Mam.**
Av. Plan de San Luis #1582; Col. Mezquitán Country; Guadalajara; C.P. 44260
- **Puroorganiko**
Sebastián Bach 5036; Col. La Estancia; CP 45030; Zapopan, Jalisco.
- **Tianguis del Círculo de Producción y Consumo Responsable.**
Tianguis semanal de vegetales orgánicos y productos alternativos; Morelos #2178; entre Salado Álvarez y Pablo Villaseñor (Zona Minerva)

La mayoría de las tiendas mencionadas se enfocan a la venta de producto orgánico al público en general.

¹Revista Vinculando, "Tiendas orgánicas en Jalisco; 2006", Obtenido el 14 de Mayo de 2013 desde:
http://vinculando.org/organicos/tiendas_organicas_mexico/tiendas_jalisco.html

Ecotienda ofrece servicios de educación nutricional a las personas que quieren comenzar una dieta vegetariana. L&H ofrece educación para personas que deseen combatir la obesidad y enfermedades periféricas en medio de un ambiente actual y así recuperar la salud. L&H es un apoyo a las personas que siguen tratamientos de diabetes, hipertensión, resistencia a la insulina, entre otros problemas de salud.

Entorno:

Existen algunos factores que pueden afectar la viabilidad del proyecto, son situaciones que se deben enfrentar a la hora de emprenderlo y es conveniente formular planes de acción para combatirlos.

La mercadotecnia de productos convencionales y procesados es una forma agresiva de educar al consumidor en consumir lo que las grandes compañías producen.

La fácil adquisición y costo de los productos chatarra o productos procesados es otro factor determinante para que las personas se sientan atraídas a consumirlos.

El estilo de vida moderno y la inclusión de la mujer a la vida laboral influyen también fuertemente sobre los hábitos disfuncionales para la nutrición y salud humana.

A la vez que aumenta un tipo de alimentación relacionada con el modelo de vida moderno, también crece la preocupación por la salud. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), "cada año fallecen por lo menos 2,8 millones de personas adultas como consecuencia del sobrepeso o la obesidad. Además, el 44% de la carga de diabetes, el 23% de la carga de cardiopatías isquémicas y entre el 7% y el 41% de la carga de algunos cánceres son atribuibles al sobrepeso y la obesidad."² Por esa razón, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho con un auge creciente.

La cultura y sociedad influyen en el comportamiento del individuo. En México el horario de la comida y las festividades están relacionadas intrínsecamente con la relación social.

²OMS, Centro de Prensa, Obtenido el 14 de Mayo de 2013 desde:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>

En México se estima que en 2009 alrededor del 40.5 por ciento de la población de 15 o más, tiene sobrepeso, y otro 31.8 por ciento es obeso. Estilos de vida sedentarios, ocupados y estresantes, combinados con pobres hábitos alimenticios causan que muchos mexicanos tengan este problema. De acuerdo a la secretaria de Salud, el sobrepeso ya es alarmante debido a las enfermedades asociadas como diabetes mellitus con el 14 por ciento de muertes en el país, seguido de las enfermedades cardiovasculares con un 11 por ciento y la hipertensión con un 3 por ciento. México tiene la mayor proporción infantil de obesidad del mundo. De acuerdo al IMSS, la situación es tan severa que ya no es extraño ver pacientes de 18-30 años sufriendo ya de ataques al corazón debido a la obesidad. Uno de cada tres mexicanos es candidato al procedimiento de "bypass gástrico". Mientras algunos segmentos saludables de la población son más conscientes de la salud, la obesidad está ya dispersa entre todos los segmentos de la población.

El gobierno mexicano ha implementado algunos programas como el de "Actívate, Vive Mejor", pero no han sido exitosos, así que se ve obligado a exigir a las escuelas primarias 30 horas de ejercicio al mes y prohibir los alimentos considerados chatarra en los alrededores.

Los consumidores que sufren de problemas de obesidad también optan por otros productos como medicinas, servicios de salud, para ayudar a tratar las consecuencias del sobrepeso como el colesterol alto, hipertensión, diabetes y debilidad de coyunturas. Están también gastando más dinero en productos saludables y ejercicio.

Sin duda alguna el problema de estas personas sigue siendo la alimentación de baja calidad y la falta de ejercicio, la falta de conocimiento de los valores nutricionales de las comidas y bebidas, en adición a los frenéticos estilos de vida que reducen el tiempo para preparar alimentos, estos son considerados los factores principales para aumentar la estadística de obesidad, así como también el alto precio de los alimentos saludables y los clubes deportivos

El nuevo boom vegetariano es la tormenta perfecta: con la recesión, la gripa porcina, problemas de salud, calentamiento global, fabricas granjeras insalubres, está alejando más y más a los consumidores de la carne. Euromonitor reconoce la sinergia de estos factores y resalta algunas oportunidades para los productores de sustitutos de carne y otros de comida vegetariana empacada. La producción de carne a gran escala no ayuda al medio ambiente. Sin embargo pese a la idea de la producción de carne existe el concepto de la carne orgánica que se enfoca en la

crianza de animales de forma natural sin sobrepoblaciones ni hormonas o antibióticos inyectados a los animales.

Debido a las alarmantes cifras de obesidad que se estiman para el futuro, se espera que los consumidores estén más conscientes del impacto positivo de una buena nutrición y actividades físicas en su salud. Debido a lo anterior se pronostica un crecimiento en el consumo de productos nutritivos y saludables. El gobierno seguirá apoyando con campañas para las próximas décadas. Se espera también que los manufactureros del sector de comida incrementen su oferta de productos saludables para todas las edades y eduquen a los consumidores acerca de los beneficios de las opciones saludables de alimentación, como cereales, barras de snack, vegetales congelados, enlatados, yogurt, bebidas de soya y leche. Muchas compañías adaptarán sus productos al tamaño de los mexicanos y también los centros de entretenimiento como los cines adaptarán el tamaño de sus asientos.

Las ventas *online* todavía no están muy desarrolladas puesto que no muchos de los mexicanos encuentran útil la compra en línea. Estas ventas representan el 1 por ciento.³

El segmento medio y bajo aún encuentran la comida saludable muy cara para sus posibilidades. A medida de que la economía se recupera, se espera que los mexicanos de clase media y alta, incrementen su consumo de productos con bajo azúcar, bajo en grasas, versiones light, frutas y vegetales frescos, y naturalmente bebidas saludables y productos orgánicos.

³ Country Report; Health and wellness in Mexico, tomado en Febrero de 2012 desde Euromonitor: <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx>

III. Diagnóstico de la Empresa

Análisis FODA

Es necesario realizar un análisis FODA para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas así como también analizar las fortalezas y debilidades que van relacionadas con los competidores.⁴

Para desarrollar un negocio de este tipo es necesario entender el entorno y la mezcla de factores compuestos por la industria alimentaria, la cultura, las costumbres, impacto en la salud y gasto público, así como también entender las ventajas con las que se cuenta, para de esta manera ser capaz de contrarrestar las amenazas e ir disminuyendo las debilidades.

Tabla 1

Fuerzas:

- Conocimiento y expertos en el tema de la nutrición holística
- Venta de productos 100% naturales
- Zona de venta
- Servicio y asesoría.

Debilidades:

- Negocio en etapa de iniciación.
- Escaso conocimiento del negocio a menudeo
- Precios altos.

Oportunidades:

- Negocio en crecimiento
- Concepto orgánico conocido por un segmento de la población y puede expandirse.
- Indicadores de obesidad en aumento
- Preocupación por las personas por llevar una vida saludable va en aumento

Amenazas:

- Diferentes creencias de la gente en cuanto a la nutrición que causen la renuencia a probar lo orgánico.
- Consultorios de nutrición convencional reconocidos por instituciones médicas.
- Pocos proveedores de productos orgánicos.
- Economías de escala en producción de productos orgánicos en baja.

⁴ David Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2003, p. 10 y 11

Modelo de Negocios Estilo Canvas

El Modelo de negocio estilo Canvas explica la razón de como la compañía crea, entrega y captura valor.

Tabla 2



5

En el primer cuadrante de la gráfica llamada "Key Partners" se muestran los proveedores de productos orgánicos certificados, esto será la clave para que se ofrezcan productos de calidad a los clientes. Los nutriólogos holísticos asociados también juegan un papel importante a la hora de impartir sus consultas y resaltar

⁵ Business Model Generation- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

la importancia de comer limpio, es decir, comida libre de químicos dañinos para el cuerpo. Los hospitales podrían proveer clientela que después de padecer alguna enfermedad comprendan la importancia de cuidar su alimentación.

En el cuadrante de *"Key Activities"* se muestran algunas de las actividades clave que se realizarán para mantener la generación de valor en el negocio. Planeación periódica de capacitaciones a los clientes, innovación en conocimientos sobre alimentos y salud, control de inventarios y encuestas son algunas de éstas actividades.

El cuadrante *"Key Resources"* está enfocado a los recursos clave para la generación de valor, ejemplos de ellos para el negocio son el recurso humano con el conocimiento adecuado para transmitir a los clientes en las capacitaciones sobre su propia nutrición, el cuidado y limpieza en las instalaciones y productos son importantes en este cuadrante.

"Value Proposition" Representa la proposición de valor de la empresa hacia sus clientes, en este caso el negocio propone la venta de productos orgánicos frescos así como la educación para saber comer adecuadamente tanto para estilos de vida tranquilos como estilos de vida acelerados y modernos adicionalmente combatir la obesidad y enfermedades relacionadas.

El cuadrante de *"Customer Relationships"* explica cómo es la relación con los clientes y el negocio, la cual en este caso está abierta a ser una relación desde ser un simple cliente irregular que compra en la tienda hasta ser un cliente quien toma capacitaciones para educarse acerca de nutrición y la mejor manera de comer de acuerdo a sus necesidades. Dependiendo del tipo de cliente, se tendrá un expediente y seguimiento en línea para que pueda obtener asesoría y capacitación a distancia y así cumplir sus objetivos de salud.

El concepto de *"Channels"* describe la manera en la que se tendrá acceso a los clientes. Se manejará el concepto de minisúper en el cual los clientes podrán hacer sus compras de manera regular y también se pretende brindar un servicio a domicilio mediante pedidos por internet y aplicaciones en celular.

"Customer Segments" se refiere al tipo de clientes para los que operará el negocio. Personas del segmento A B y C+ que practican deportes y cuidan su cuerpo y salud, personas del mismo segmento que padecieron alguna enfermedad

relacionada a la obesidad y quieren cuidarse, así como también personas que viven un estilo de vida moderno y buscan a pesar de ello una vida saludable.

"Cost Structure" se refiere a la estructura de costos con la que operará el negocio, los costos más significativos serán sin duda la mercancía (Costo Variable) debido a la procedencia y naturaleza de la misma (orgánico). Las instalaciones y costos fijos serán el segundo factor más importante de la estructura de costos.

"Revenue Stream" indica la razón por la cual los clientes están dispuestos a pagar el producto que se ofrece y en este caso la razón principal es el producto orgánico, también están dispuestos a obtener el servicio de capacitación para su propia nutrición.

IV. Visión, misión y objetivos estratégicos

Visión:

Ser líderes en el mercado regional de la venta de minisúper creando un mercado de consumidores inteligentes que buscan las mejores opciones de alimento para contribuir a su calidad de vida.

Misión:

En L&H la misión es ofrecer a nuestros clientes productos naturales y orgánicos mediante un servicio educativo para contribuir a una vida saludable y plena, y logren así su bienestar en medio de un ambiente moderno y ritmo de vida frenético.

Objetivos estratégicos:

1. Dar a conocer la tienda en al menos 100 consultorios de nutriólogos de la ZMG para que el lugar se recomiende a las personas que acudan a ellos, en un lapso de 2 meses.
2. Dar a conocer el negocio en al menos 5 de los principales hospitales más importantes de la ZMG en un lapso de 3 meses.
3. Obtener mensualmente una certificación de al menos 25 personas en el curso básico de nutrición.
4. Obtener una rotación de mercancía fresca y perecedera máximo de 7 días.
5. Obtener un 20% de la venta de mercancía de la tienda por personas certificadas en el curso intermedio de nutrición, en un periodo de 1 año.
6. Establecer al menos 2 alianzas con otros negocios de venta de producto orgánico para obtener mejores precios de proveedores.

V. Desarrollo estratégico de la empresa.

El mercado al que está enfocado A, B y C+ está compuesto en parte de personas que se preocupan por su bienestar físico y consideran la alimentación la base para lograrlo. Por lo general personas de este perfil practican deportes como Yoga por mencionar un ejemplo y en el cual la ideología es mantener una integridad entre cuerpo y espíritu buscando así el conocimiento que los lleve a aplicar mejores prácticas relacionadas con la salud. Páginas de internet como yogajournal.com por mencionar un ejemplo cuentan con basta información y secciones acerca de Yoga desde material para principiantes hasta material relacionado con la salud y bienestar físico y emocional.

Los canales de distribución estarán basados en la tienda de la zona correspondiente así como también existirá la opción de hacer pedidos por internet, con entregas a domicilio.

Mediante las redes sociales existirá la manera de que nuestros clientes pertenezcan a una comunidad en la que puedan compartir recetas, conocimiento, apoyo y así mismo por medio de aplicaciones podrán dar seguimiento a los resultados que lograrán en su proceso de perder peso. Los clientes que hayan tomado los cursos tendrán acceso también a la consulta de la información brindada.

El negocio contará con una red de nutricionistas y ellos también canalizaran a los clientes hacia la tienda ya que sus prácticas sobre nutrición deberán ir por la misma línea que el conocimiento que se ofrece en el curso.

VI. Despliegue de objetivos

1. Dar a conocer la tienda en al menos 100 consultorios de nutriólogos de la ZMG para que el lugar se recomiende a las personas que acudan a ellos, en un lapso de 2 meses. Los Nutriólogos serán seleccionados de acuerdo a los criterios que obedezcan a la filosofía de la empresa, es decir aquellos de los cuales los planes alimenticios vayan alineados con lo que la empresa promueve para alcanzar una salud plena y por consecuencia la baja de peso. Los mismos sugerirán a sus pacientes hacer las compras en en la tienda y ésta también sugerirá a los clientes que así lo requieran los nutriólogos que formen parte de la red. Para llevar a cabo una asociación con un nutriólogo es necesario que nuestro personal este certificado legalmente para ejercer la profesión de nutrición de acuerdo al artículo 7mo del código de conducta de Nutriólogos.⁶
2. Dar a conocer el negocio en al menos 5 de los principales hospitales más importantes de la ZMG en un lapso de 3 meses. Los productos se ofrecerán a los hospitales para que puedan servir a los pacientes los platillos adecuados y orgánicos, así mismo se capacitará al personal de la cocina para cocinar de una manera que ayude a los diferentes pacientes. El hospital también recomendará a los pacientes asistir al negocio a hacer sus compras ahí.
3. Obtener mensualmente una certificación de al menos la cantidad estipulada en el plan de ventas en el curso básico de nutrición. Las personas que se certifiquen tendrán acceso a descuentos en la tienda y beneficios por clientes frecuentes, así mismo tendrán la capacidad de hacer compras inteligentes que contribuyan al logro de su objetivo.
4. Obtener una rotación de mercancía fresca y perecedera máximo de 7 días.
5. Obtener un 40% de la venta de mercancía de la tienda por personas certificadas en el curso intermedio de nutrición, en un periodo de 1 año.
6. Establecer al menos 2 alianzas con otros negocios de venta de producto orgánico para obtener mejores precios de proveedores.

⁶Código de ética de Nutriólogos, Obtenido el 14 de Mayo desde:
http://www.cmn.org.mx/documents/Codigo_de_etica.pdf

VII. Plan de mercadotecnia

Mercado Meta:

Como se menciona en la descripción del Negocio, está abierto al público en general, el servicio y productos serán dirigidos hacia un mercado meta el cual esté conformado por hombres y mujeres, mayores de 25 años, estado civil indistinto y dentro de un nivel socioeconómico A, B y C+ (según el AMAI) y que habiten en la ZMG y sus alrededores. Asimismo, el estilo de vida del mercado meta se puede describir como uno en el que los consumidores se preocupan por su físico así como por su salud, y acuden a clubes y eventos deportivos. El negocio estará situado en la zona suroeste de la ZMG ya que buena parte del nivel socio económico de esta región corresponde al mercado dirigido.

Posicionamiento:

El negocio está enfocado a la venta de productos orgánicos para alcanzar un nivel óptimo de salud y por consecuencia bajar de peso, es por eso que se ofrece a los clientes el servicio complementario de educarse para saber la importancia de comer los productos, como comerlos y cuando comerlos. Los clientes que obtengan las diferentes certificaciones tendrán acceso a atractivos descuentos en la tienda.

Precio:

El precio de los productos vendidos en la tienda es alto comparado con los precios de la canasta básica, esto se debe a que la economía de escalas en la producción orgánica no es tan explotada como en la producción normal de alimentos. Los pesticidas y fertilizantes convencionales hacen que las plantas crezcan más rápido y con menos plaga lo cual genera menos pérdidas al productor. Así mismo para el ganado las hormonas y antibióticos utilizados para que no se enfermen estando todos juntos en espacios reducidos, generan más producción y menos costos. Por su naturaleza el producto orgánico es más caro ya que conlleva una crianza y sembradío natural libre de pesticidas, hormonas antibióticos y espacios reducidos.

La persona que tiene el conocimiento del impacto que esto conlleva a la salud está dispuesta a pagar el precio de la comida orgánica a cambio de altas cuentas en medicinas e instituciones médicas, o bien está dispuesta alternarlos tratamientos sugeridos con el estilo de vida y alimentación orgánico.

La Mezcla de Promoción:

El negocio será promocionado por medio de las redes sociales que direccionarán a los clientes a la página oficial de internet. En la página oficial se contará con un blog de vivencias y experiencias compartidas, así como también se ofrecerá material en línea para educarse y certificarse en línea.

La red de Nutriólogos con la que se cuenta ayudara a difundir el negocio además de recomendarlo.

La publicidad se realizara en eventos deportivos en los cuales acuden las personas del nivel socioeconómico indicado así como personas que busquen la salud mediante la medicina holística y practicantes de ejercicios como la Yoga.

- La *mezcla de promoción* que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

VIII. Plan de ventas

El plan de ventas⁷ está elaborado conforme al número de clientes objetivo para cada mes. Se considera que durante el periodo de preapertura se llevará a cabo una labor de venta con nutriólogos para ir preparando el mercado, así como inversión en publicidad en la zona.

Los clientes objetivos se establecieron aplicando un factor de acuerdo a la cantidad de clientes potenciales que ya existen en parte de la zona, de acuerdo a la información obtenida de fuentes oficiales como INEGI. El criterio para seleccionar a los clientes potenciales fue el número de personas que habitan en la colonia club de golf Santa Anita que cuentan con estudios de educación superior y/o Postgrado. El número que cumple con estas características dio un total de 859.

Alrededor de la zona estudiada existen otro tipo de fraccionamientos con este tipo de clientes potenciales como lo son Bugambilias, El Palomar, Nueva Galicia, entre otros fraccionamientos residenciales. Se estima que estas zonas también existe población similar, y se considera que también son clientes potenciales, sin embargo no se suman a la cantidad total ya que la cantidad es solo una referencia de que al menos ese número de personas existen en la zona.

Se conoce por experiencia del autor, que la cuenta promedio a la semana por persona que compra en un minisúper de comida orgánica es de alrededor de \$1000.00. Considerando que el tipo de productos que compra son los productos que de acuerdo a las capacitaciones planeadas para los clientes, son los mínimos indispensables a adquirir, pues puede haber otros productos no disponibles en la tienda que el cliente necesite comprar en un supermercado convencional.

De acuerdo a los objetivos establecidos para atraer y mantener a los clientes se estableció que en el primer mes se lograrán una cantidad de clientes mayor a 50 y en los siguientes meses 150, 300, 500, 750, hasta llegar a 859 en el sexto mes. Con esta cantidad de clientes se lograrán las siguientes ventas en MXN:

1er Semestre	\$ 11,305,666.67
2do Semestre	\$ 22,334,000.00
2do Año	\$ 44,668,000.00
3er Año	\$ 46,901,400.00

⁷ Archivo "Info Financiera", hoja "Plan de Ventas" 2

El detalle de plan de ventas está calculado de la siguiente manera:

Mes	Periodo	Cta promedio	Clientes	Semanas al mes	Ventas
Mes 1	1er Semestre	\$ 1,000	50	4.33	\$ 216,666.67
Mes 2	1er Semestre	\$ 1,000	150	4.33	\$ 650,000.00
Mes 3	1er Semestre	\$ 1,000	300	4.33	\$ 1,300,000.00
Mes 4	1er Semestre	\$ 1,000	500	4.33	\$ 2,166,666.67
Mes 5	1er Semestre	\$ 1,000	750	4.33	\$ 3,250,000.00
Mes 6	1er Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 7	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 8	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 9	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 10	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 11	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 12	2do Semestre	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 13	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 14	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 15	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 16	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 17	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 18	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 19	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 20	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 21	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 22	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 23	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 24	2do Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,722,333.33
Mes 25	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 26	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 27	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 28	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 29	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 30	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 31	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 32	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 33	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 34	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 35	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Mes 36	3er Año	\$ 1,000	859	4.33	\$ 3,908,450.00
Total					\$ 125,209,066.67

IX. Plan de operaciones y servicios

El negocio operará principalmente como un minisúper en el que se podrán encontrar todos los productos alimenticios que se consumen regularmente en casa pero a diferencia de un minisúper convencional estos serán orgánicos.

Parte de la capacitación que recibirán los clientes, consistirá en adquirir un mínimo de productos procesados para el consumo diario por lo cual la tienda tendrá en existencia en su mayoría productos frescos. Debido a esto se ofrecerán productos de calidad y se planea tener una rotación de inventarios no mayor a una semana para los productos perecederos. Como se puede apreciar en el croquis de la tienda, el espacio deberá constar mínimo de un área mediana de 156 m², en el cual los anaqueles y refrigeradores están propiamente distribuidos de acuerdo a la distribución de los productos frescos en relación con los no perecederos. (Ver Ilustración 2)

Se contará con servicio de pedidos por internet con entregas a domicilio en la zona definida como zona de venta, es decir no mayor a 5 km a la redonda.

Se ofrecerán a los clientes membrecías para recibir capacitaciones acerca de temas de nutrición para que sean capaces de elaborar sus propios menús de acuerdo a sus necesidades, estilo de vida y a sus objetivos de salud. Dichas membrecías brindarán beneficios tales como descuento en la compra regular de productos en la tienda así como constante asesoría nutricional y seguimiento a los clientes en el progreso para lograr sus objetivos. Las capacitaciones también se ofrecerán en línea para los clientes que así lo requieran, o de manera presencial los sábados para contar con la presencia de aquellos clientes que tienen un horario limitado por el trabajo.

El registro de las membrecías y certificaciones de los cursos estará ligado al sistema de clientes frecuentes/ consentidos para obtener los descuentos correspondientes a la hora de la compra. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1

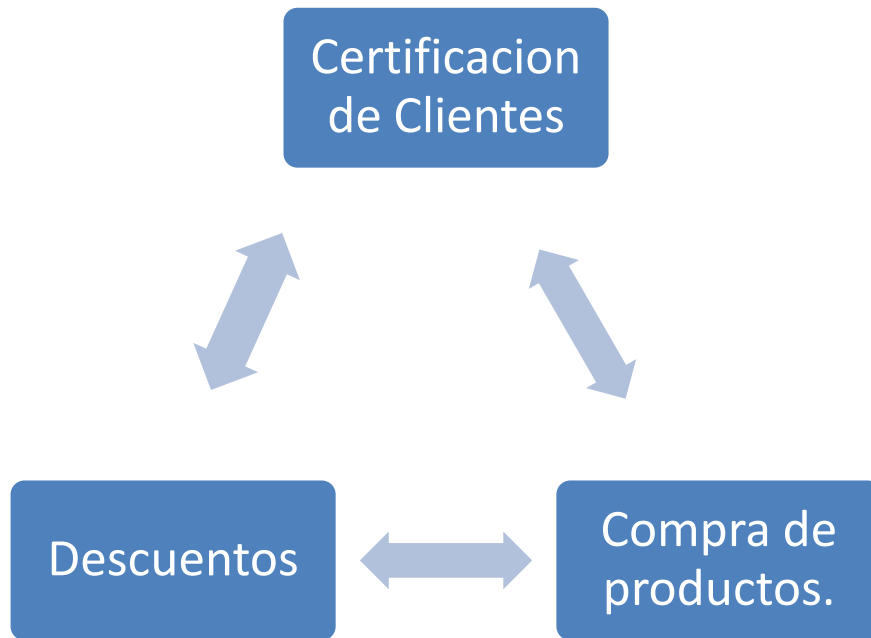
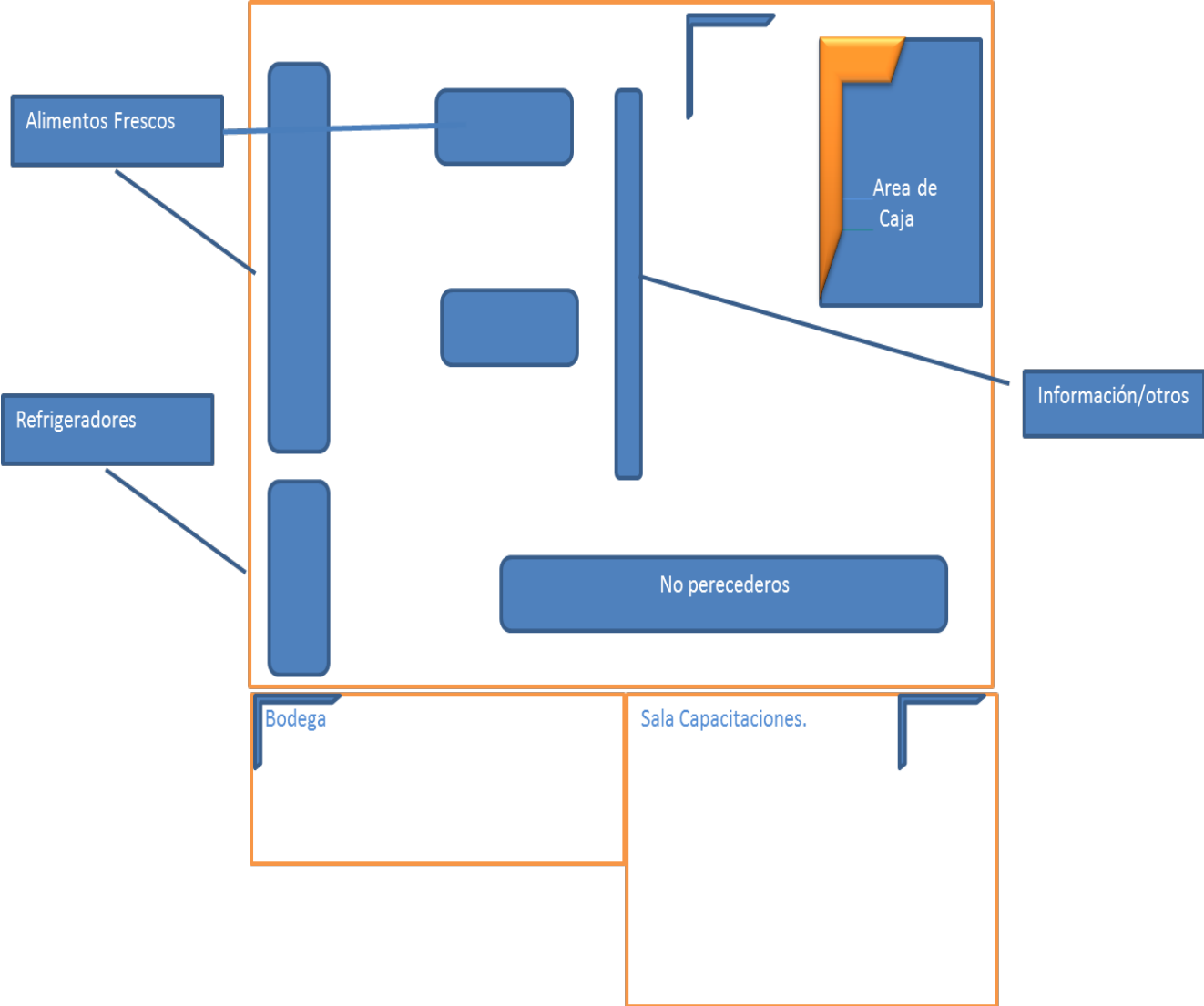


Ilustración 2



X. Plan de organización y recursos humanos

Las necesidades de la empresa requieren de un personal capacitado para realizar las actividades normales de un minisúper y adicionalmente debe estar capacitado para transmitir en todo momento la ideología y praxis de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento serán escuelas que puedan proveer empleados jóvenes recién egresados pero que puedan cumplir con los requisitos de las descripciones de cada puesto.

Las actividades a cargo del personal consistirán en lo siguiente:

- **Contratación y supervisión del personal:** Esta actividad estará a cargo de la persona que administra o el dueño del negocio, es importante definir un perfil en el personal a contratar, ya que éste debe ser congruente con la ideología y prácticas de la nutrición holística. Esta persona deberá estar a cargo de que las operaciones del negocio se lleven a cabo de una manera óptima; que los productos estén disponibles siempre, hacer las compras, negociar con proveedores, supervisar al personal de ventas, limpieza, caja, asesores y contador general a que cumplan con los objetivos establecidos trimestralmente a cada uno de ellos.
- **Encargado de ventas, mercadeo y comercialización:** Deberá encargarse de las relaciones públicas necesarias y labor de venta con los principales asociados como los son los nutriólogos y los hospitales. También deberá encargarse de la cuestión publicitaria y mercadotecnia del negocio. Su labor consistirá en conocer perfectamente el negocio así como la filosofía del mismo, de esta manera podrá relacionarse con los posibles clientes y darles a conocer el negocio. También estará a cargo del diseño y distribución de publicidad al público en general así como también la publicidad a los posibles nutriólogos asociados.
- **Personal de limpieza:** Personal capacitado para mantener las instalaciones y producto en perfectas condiciones y de acuerdo a los estándares definidos. Su labor consiste en mantener el área limpia, incluyendo pisos, anaqueles bodega, así como también el acomodo de los productos en los anaqueles y su participación en los inventarios.
- **Encargado de caja:** Deberá atender al cliente a la hora de finalizar su compra y deberá brindar calidez en el trato, también deberá tener amplio conocimiento de producto. Sus actividades también incluyen los cortes de caja y asesoría general a los clientes de entrada por salida acerca de los

productos y del concepto de capacitación que ofrece la tienda así como ofrecer de los servicios de capacitación y descuentos derivados.

- **Asesores:** Los asesores serán nutriólogos certificados que impartan los cursos a los clientes así como también estarán en la tienda brindando información a los clientes que la visiten si así se necesita. Deberán también dar seguimiento a los clientes que así lo deseen y controlar bases de datos y cursos en línea. Los asesores son un vínculo también entre el cliente y la tienda por medio del cual se podrán conocer inquietudes y necesidades específicas, de esta manera también los asesores deben estar en contacto con la persona encargada de Ventas mercadeo y distribución, para conocer las inquietudes del público en general y así poder ofrecer soluciones directas a la posible clientela.
- **Contador general:** Estará a cargo de la contabilidad del negocio y llevará a cabo los inventarios. También estará a cargo del cálculo de impuestos así como de su declaración correspondiente. Será responsable de crear los estados financieros del negocio y determinar las necesidades de efectivo para operar.

De manera general y como parte de la estrategia del negocio, el personal, en cualquiera de los roles que desempeñe, será capacitado para adquirir los conocimientos y filosofía del mismo, de tal manera que cada uno de los empleados sea un ejemplo para los clientes.

Para contratar personal además de ser recién egresados se seleccionarán candidatos que padezcan de algún problema de salud, relacionado con la obesidad y sobrepeso, por ejemplo diabetes tipo II. De esta manera el empleado podrá comprobar que el método funciona para reequilibrar su salud y por sí mismo este convencido que adoptar un estilo de vida favorable para la salud es posible y da resultados. Los empleados al ser testimonio, sirven y transmiten mejor al cliente la filosofía de la empresa, y la manera de obtener resultados.

XII. Plan financiero

El Plan financiero fue elaborado a partir del plan de ventas y consta de un "Balance General" un "Estado de Resultados" y un "Flujo de Efectivo" que muestra una TIR de 4.4%.

El estado de resultados cuenta con una proyección de 36 meses en los cuales el porcentaje de la utilidad está basado en artículos de negocios relacionados a mini mercados. Por lo general el margen de utilidad para minisúper es de 5%⁸

Los gastos de Administración están considerados de acuerdo al personal contratado para operar el negocio y de acuerdo a la renta de local estimada de acuerdo a la búsqueda de locales por al zona, así como un mantenimiento estimado para diversas necesidades del local.

Los gastos de venta están estimados con un 10% sobre la venta del producto, en este porcentaje se incluyen comisiones, descuentos a clientes etc.

Se consideró una tasa del 35% de ISR.

Las inversiones iniciales de infraestructura básica están basadas en la consulta de un negocio de anaqueles publicado en página web del negocio⁹

⁸ Misceláneas. Rentabilidad Generada En La Variedad, Obtenido el 13 de Mayo desde:

[http://www.articulosinformativos.com/Miscelaneas Rentabilidad Generada En La Variedad-a962438.html](http://www.articulosinformativos.com/Miscelaneas_Rentabilidad_Generada_En_La_Variedad-a962438.html)

⁹Estantes y Anaqueles, obtenido el 13 de Mayo desde; https://www.facebook.com/pages/Estantes-y-Anaqueles/140653746012009#!/pages/Estantes-y-Anaqueles/140653746012009?id=140653746012009&sk=photos_stream

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33
\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67
113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00
\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33
\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33
90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67
\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67
716	716	716	716	716	716	716	716	716	716

\$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28
\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,722,333.33	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00
\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 2,977,866.67	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00
113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00
\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 372,233.33	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00
\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 258,733.33	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00
90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	90,556.67	97,070.75	97,070.75	97,070.75	97,070.75
\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 168,176.67	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25
716	716	716	716	716	716	716	716	716	716

\$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 168,892.67 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25

Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 3,908,450.00	\$ 1,820,000.00
\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 3,126,760.00	\$ 1,456,000.00
113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00
\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 390,845.00	\$ 182,000.00
\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 277,345.00	\$ 68,500.00
97,070.75	97,070.75	97,070.75	97,070.75	97,070.75	97,070.75	97,070.75	23,975.00
\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 180,274.25	\$ 44,525.00
716	716	716	716	716	716	716	716

\$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 180,990.25 \$ 45,241.00

XIII. Conclusiones

La lluvia de ideas de este negocio se ha estado desarrollando en el transcurso del año 2012 y lo que va del 2013. El autor ha experimentado situaciones de en las que se ha visto afectada su salud por consecuencia de la vida frenética, pero así mismo ha comprobado que mediante una vida ordenada libre de adicciones como el azúcar y hábitos como el ejercicio por mencionar algunas de las prácticas, se puede llegar a tener una buena condición física, necesaria para realizar las actividades diarias con un buen estado de ánimo alcanzando niveles de energía óptimos.

Parte de la visión de este negocio es el de promover y crear conciencia en la población para lograr una cultura de alimentación saludable y mantener un cuerpo sano y con energía. De igual manera se promueve la independencia de necesidad de medicinas para diversos pacientes con enfermedades relacionadas a (sin dejar de atenderse con un médico cuando sea necesario).

La primera idea de negocio consistió en un consultorio nutricional que vendiera los menús ya hechos a los clientes para toda la semana. A medida de que el autor fue estudiando los diversos factores que contribuyen a la obesidad en México, la idea fue madurando hasta llegar a la conclusión de que lo que las personas necesitan es conocimiento para poder atacar el problema de raíz.

Cuando se empezó a desarrollar la idea los negocios existentes en Guadalajara no proporcionaban el servicio de asesoría nutricional. Ahora ya hay al menos un negocio en Guadalajara que lo ofrece combinándolo con la venta de productos orgánicos pero aun así la zona en la que se desea poner el negocio no está explotada y el método es diseñado para que los resultados sean permanentes, lo cual distinguirá a la empresa. Por esta situación se recomienda que el negocio se emprenda en los próximos 12 meses.

El negocio de productos orgánicos es un negocio en crecimiento, para México todavía el mercado está desarrollándose a diferencia de países como EU, Alemania, y otros países de Europa.

La meta de mantener el número clientes mencionados es una meta ambiciosa que deberá estar apoyada con el plan de mercadotecnia y ventas mencionado y de manera constante.

La mayor inversión en el negocio consiste en el capital de trabajo necesario para operar el negocio. Del buen manejo de éste dependerá el éxito en el logro de las metas de retorno de inversión. El incremento en ventas después del tercer año es importante para seguir manteniendo el negocio rentable.

Las redes sociales juegan un papel importante en el manejo de la información de este tipo. El interés de las personas en el tema de obesidad y alimentación saludable es cada vez más notorio. Es recomendable que en un futuro los asesores estén capacitados para atender las redes sociales y fomentar una relación con el cliente por medio de estas.

XIV. Bibliografía

Archivo "Info Financiera", hoja "Plan de Ventas" 2

Business Model Generation- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

Código de ética de Nutriólogos, Obtenido el 14 de Mayo desde:
http://www.cmn.org.mx/documents/Codigo_de_etica.pdf

Country Report; Health and wellness in Mexico, tomado en Febrero de 2012 desde Euromonitor:
<https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx>

David Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, p. 10 y 11

Estantes y Anaqueles, obtenido el 13 de Mayo desde;
https://www.facebook.com/pages/Estantes-y-Anaqueles/140653746012009#!/pages/Estantes-y-Anaqueles/140653746012009?id=140653746012009&sk=photos_stream

Gráfico: Trabajo de Clase Visión Estratégica, Profesor Luis Garrido, Maestría en Administración Enero-Mayo 2012

Misceláneas. Rentabilidad Generada En La Variedad, Obtenido el 13 de Mayo desde:
http://www.articulosinformativos.com/Miscelaneas_Rentabilidad_Generada_En_La_Variedad-a962438.html

OMS, Centro de Prensa, Obtenido el 14 de Mayo de 2013 desde:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>

Revista Vinculando, "Tiendas orgánicas en Jalisco; 2006", Obtenido el 14 de Mayo de 2013 desde:
http://vinculando.org/organicos/tiendas_organicas_mexico/tiendas_jalisco.html