



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA DE SISTEMAS – Planeación

**GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO.  
CADA PASO SE ACOMPAÑA CON UN CASO DE APLICACIÓN**

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO  
DE: **MAESTRO EN INGENIERÍA**

PRESENTA:  
Daniel Israel Nava García

TUTOR PRINCIPAL  
Arturo, Fuentes, Zenón, Facultad de Ingeniería

CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: **Dr. Suárez Rocha Javier**

Secretario: **Dr. Rivera Colmenero José Antonio**

1er. Vocal: **M. I. Fuentes Zenón Arturo**

2do. Vocal: **M. I. Macedo Chagolla Fernando**

3er. Vocal: **M.I. Mercado Valenzuela Ulises**

Lugar donde se realizó la tesis: **Ciudad Universitaria, UNAM.**

TUTOR DE TESIS:

M. I. Arturo Fuentes Zenón

---

FIRMA

## AGRADECIMIENTOS

Es un privilegio enorme el llegar a este momento en mi carrera y en mi vida, sin embargo nada hubiese sido posible, sin su apoyo y su motivación. Es por eso que este trabajo lo dedico a ustedes:

A mi esposa Rosa, a la que amo con todo mi corazón y le agradezco por compartir su vida conmigo, su apoyo incondicional, su confianza, su paciencia, su motivación, por formar equipo conmigo y por ser parte fundamental de este proyecto.

A mis Padres (Salvador y Patricia) aunque la vida nos separó, sus enseñanzas y su educación me acompañan siempre y espero que se sientan tan orgullosos de mi, como cuando recogían mis calificaciones en primaria.

A mis hermanos (Erika, Brianda y Osvaldo) por estar siempre juntos a pesar de los retos que nos pone la vida.

A mis sobrinos por darle un toque especial a mi vida.

A mis suegros (Feliciano y Celia) por tratarme como a un hijo y permitirme ser parte de su familia.

A mi profesor (Mtro. Arturo) por sus enseñanzas, por su apoyo, por su sabiduría, por su paciencia, por tomarse el tiempo necesario para cada estudiante y por tantas atenciones hacia conmigo. Es Usted el mejor ejemplo de constancia y dedicación.

A mi amada Universidad por siempre tener una puerta abierta para mi y por todo lo aprendido en ella desde preparatoria.

## Abstract

**Purpose:** to show how a business model is built from start to finish, from the design or redesign of an existing business.

**Methodology:** this material was developed based on the Osterwalder Canvas (year of work), complemented by the support elements for its construction provided by Fuentes Zenón (year of work).

**Findings:** the redesign of an existing business (a Homeopathic Pharmacy with office) is made.

**Originality/value:** a guide is formulated on how to build each of the blocks of the business model, exemplified with the same case study.

**Keywords:** Business model, canvas, Canvas, design or redesign of a business.

**Document type:** illustrative

## Resumen

**Propósito:** mostrar como se construye un modelo de negocio de principio a fin, a partir del diseño o rediseño de un negocio existente.

**Metodología:** este material se desarrolló con base en el Lienzo de Osterwalder (2011), complementado con los elementos de apoyo para su construcción que brinda Fuentes Zenón (2017).

**Hallazgos:** se hace el rediseño de un negocio existente (una Farmacia Homeopática con consultorio).

**Originalidad/valor:** se formula una guía de cómo construir cada uno de los bloques del modelo de negocios, ejemplificados con un mismo caso de estudio.

**Palabras clave:** Modelo de negocios, lienzo, Canvas, diseño o rediseño de un negocio.

**Tipo de documento:** ilustrativo

## INDICE GENERAL

### Capítulo 1: Introducción

Importancia .....	4
El lienzo del modelo de negocio .....	5
Modelos de negocio .....	7
Problemática .....	8
Propósito .....	9
Procedimiento .....	11

### Capítulo 2: Bases del modelo de negocio

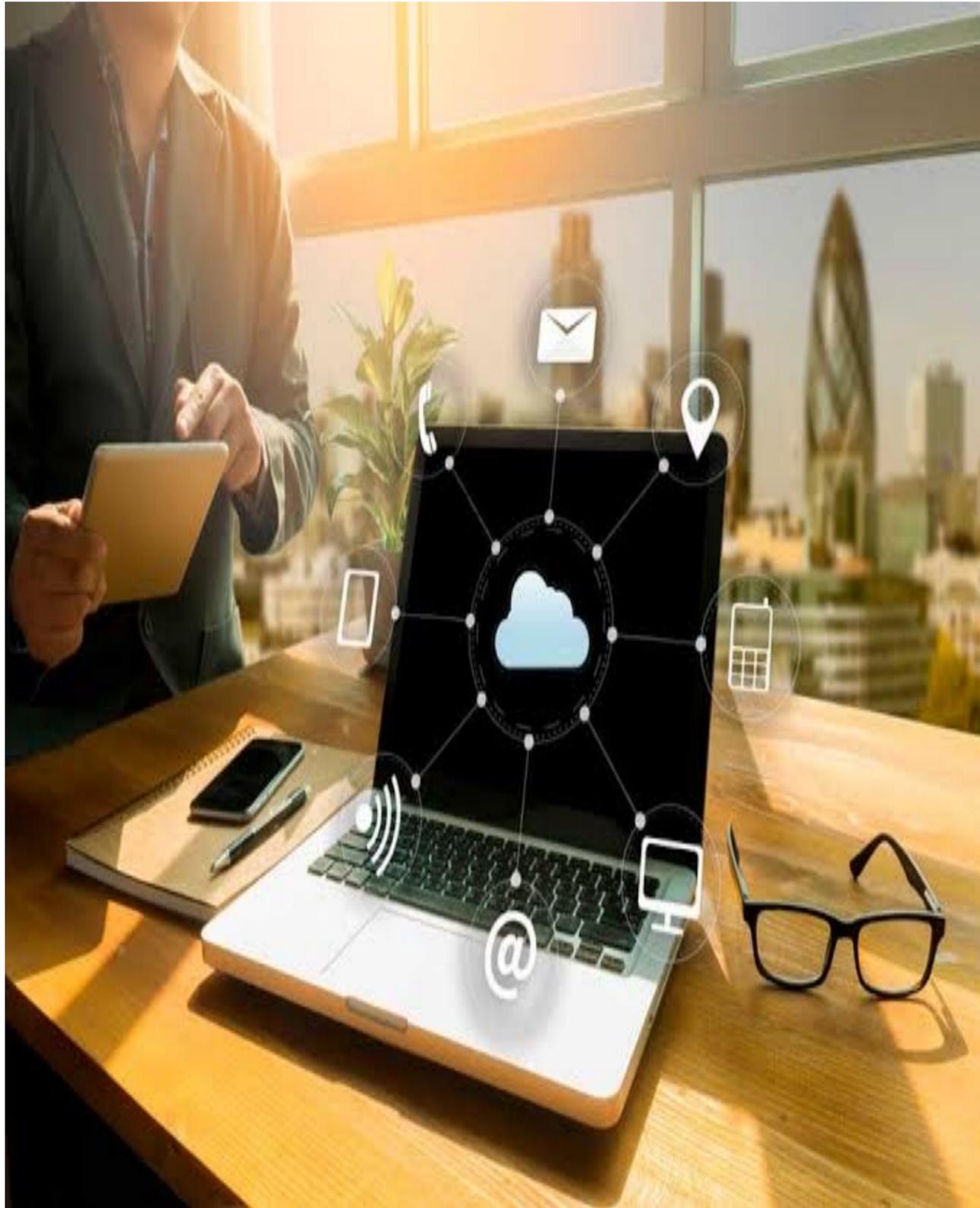
2.1 Qué es el modelo de negocio.....	17
2.2 Importancia .....	21
2.3 Estructura del modelo CANVAS .....	23
2.4 Estrategia Competitiva .....	29
2.5 ¿Cómo se arma?.....	31
2.5.1 Uso libre .....	32
2.5.2 Análisis y mejora de un negocio existente .....	33
2.5.3 Diseño o rediseño de un negocio .....	34

### Capítulo 3: Análisis de los bloques del modelo de negocio. Guía y caso de estudio

3.1 Perfil del negocio.....	37
3.2 Panorama general del mercado .....	41
3.3 Análisis de la industria .....	43
3.4 Análisis de la demanda .....	49
3.5 Propuesta de valor .....	59
3.6 Estrategia comercial .....	69
3.7 Recursos y operaciones .....	77
3.8 Proveedores .....	81
3.9 Análisis económico del negocio.....	83

### Capítulo 4: Integración del modelo de negocio

4.1 Resumen de los hallazgos .....	103
4.2 Integración del modelo .....	123
Conclusiones .....	127
Bibliografía consultada.....	135



CAPÍTULO

1

INTRODUCCIÓN

El modelo de negocio es una herramienta de análisis, que te permite definir qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos.

Es una herramienta que puede utilizarse antes de arrancar un negocio, para de este modo tener una forma clara e integral de lo que se quiere y de lo que se propone el negocio, pero de igual forma, puede utilizarse en la mejora de un negocio existente, en donde se permite reevaluar la propuesta del mismo y tratar de que la propuesta de valor sea más atractiva o esté mejor dirigida.

Un modelo de negocio funcional es aquel que crea una propuesta atractiva y clara de valor, que es capaz de atraer, de diferenciarse y de establecer lazos con el cliente. Así como de fijar las herramientas para poder entregar esa propuesta de valor.

## IMPORTANCIA

Es importante contar con un modelo de negocio antes de la puesta en marcha del mismo, porque de esta forma se puede evaluar cada una de sus componentes e identificar en qué parte hay que realizar ajustes o qué elementos son los que requieren nuestro mayor interés, así mismo, tomar las medidas necesarias para optimizarlo y actualizarlo, debido a que el entorno es dinámico.

Los negocios comienzan partiendo de ideas generales y para que un modelo de negocio resulte de mayor utilidad, se requiere que estas ideas sean más concretas, hasta llegar a propuestas que llegan a parecer hasta un tanto simples.

El mejor elogio que puede recibir una innovación es que la gente diga: es obvio. ¿Porqué no se me ocurrió a mí?

**Peter Drucker**

***La Innovación y el Empresario Innovador***

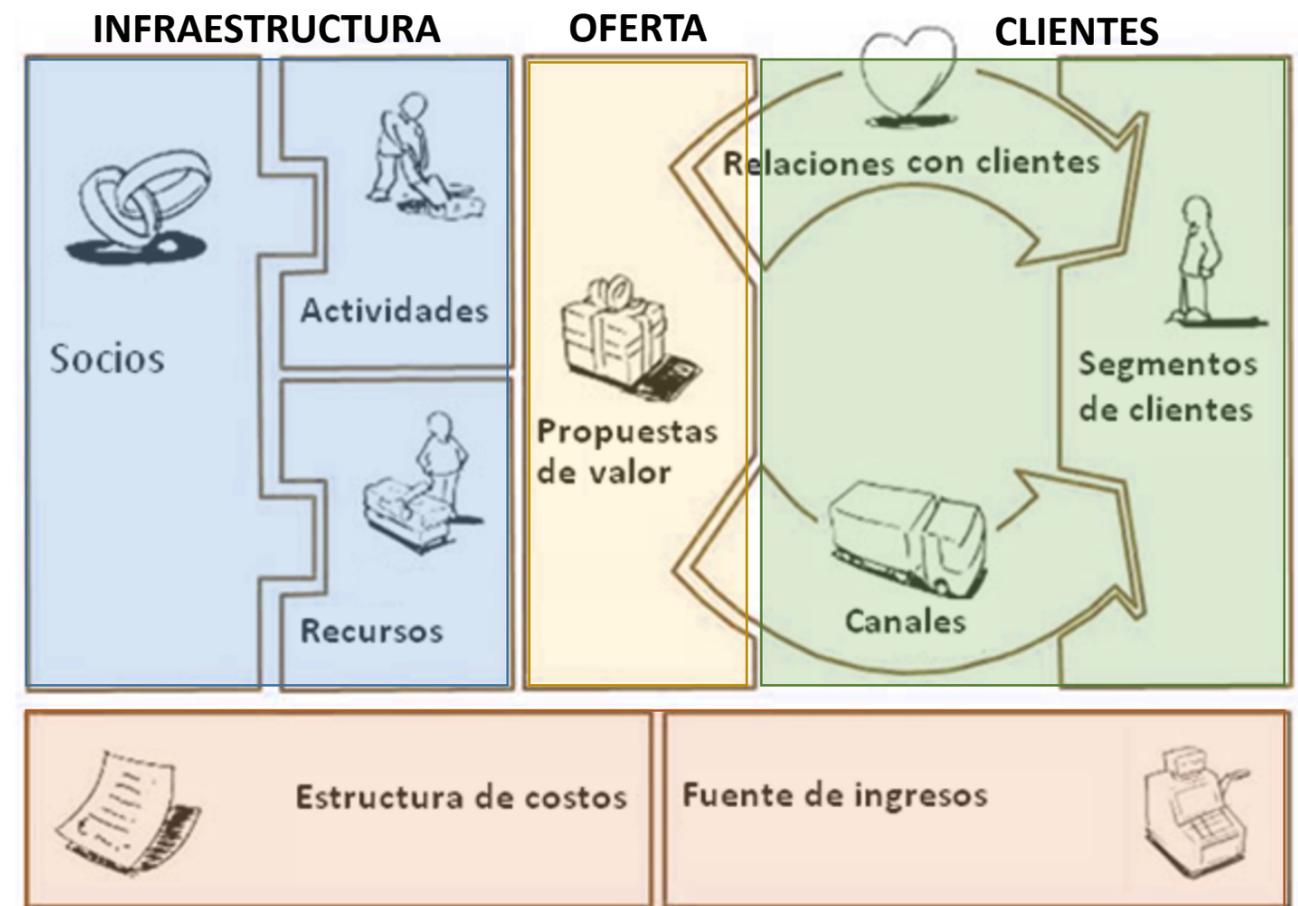
## EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas) fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur, en su obra Generación de Modelos de Negocio, editada en el 2010.

El lienzo Canvas es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes, los socios claves y la estructura de costos, en la cual busca plasmar en un solo lugar (el lienzo) cómo se crea, entrega y captura ese valor de la empresa.

El modelo Canvas es una herramienta analítica que refleja las fortalezas y debilidades de un negocio, mediante un breve recorrido por sus diferentes elementos. Con el apoyo de preguntas estratégicas como: ¿Qué se ofrece? ¿Cómo se ofrece? y ¿a quién se dirige? se pretende ir dando un rumbo claro de lo que se quiere con el negocio y de este modo visualizar y modificar las propuestas a lo que mejor convenga.

En el lienzo Canvas cuenta con nueve bloques con los que se pretende cubrir las principales cuatro áreas de un negocio (Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Económica).



Las cuatro áreas de los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

## MODELOS DE NEGOCIO, ARTURO FUENTES

En el trabajo del “Modelos de Negocio; elementos de apoyo para su construcción” de Fuentes Zenón, se elabora una propuesta en la que se propone contar con una herramienta que favorezca la participación de los responsables de las empresas en la generación de su modelo de negocio.

Este material pretende generar un puente entre el especialista o consultor de negocios y el practicante, de modo que trata cada uno de los elementos de forma breve, con el apoyo de gráficos para la representación de ideas, además de evitar tecnicismos y explicaciones confusas.

Así mismo, incluye otros aspectos para poder desarrollar con mayor facilidad los elementos del lienzo Canvas, como el análisis de la industria, el perfil del producto, el análisis del mercado y la estrategia comercial.

## PROBLEMÁTICA

Como se ha comentado los trabajos de Osterwalder y Arturo Fuentes, buscan ser breves y de fácil entendimiento para el lector, con el apoyo de gráficos y una breve explicación, se expone la forma en la que se conjunta el modelo de negocio.

Sin embargo, estos materiales ejemplifican los bloques del modelo de negocio de forma separada, con casos de éxito que ilustran los distintos elementos.

Por tal razón, la visión del lector queda segmentada y parcial, lo que pudiera generar confusión al momento de realizar tu propio modelo de negocio, al no manejar una idea integral.

## PROPÓSITO

A partir de las reflexiones anteriores, surge el propósito de esta investigación, que es:



Presentar una versión completa de cómo elaborar un modelo de negocio, mediante un caso de aplicación. llevado de principio a fin

Lo que se pretende generar, es una guía paso a paso de cómo armar un modelo de negocio, en donde de manera simultanea se presente por un lado la teoría de cada uno de los elementos y por otro lado se ejemplifique con el desarrollo de ese elemento siguiendo el mismo caso de aplicación..

El negocio que se analiza es una farmacia homeopática con consultorio, del cual una de las responsables del mismo, quiere iniciar un negocio propio a partir de uno ya existente, de modo que se pretende aprovechar lo mejor de este negocio, agregarle algunos elementos y con ello, obtener una versión mejorada del mismo.



Fotografía de la farmacia homeopática (caso de estudio)

## PROCEDIMIENTO



Como punto de partida, se presenta el capítulo uno “introducción” en donde, se describen los antecedentes generales de los modelos de negocio, la problemática, el propósito, los alcances y el contenido de este estudio.



En el segundo capítulo se analizará qué es un modelo de negocio y cómo está constituido. tomando como referencia los modelos de negocio de Osterwalder y Arturo Fuentes.

Además se hablará, de la importancia de los modelos de negocio.



En el tercer capítulo, por un lado se presenta la forma en que se puede trabajar cada uno de los bloques que conforman el modelo de negocios y por el otro lado se ejemplifica ese bloque con el caso de estudio que se aborda.



En el cuarto capítulo se presenta la manera en la que se conjuntan cada una de los bloques del modelos de negocio y las enseñanzas de su utilización.



CAPÍTULO

2

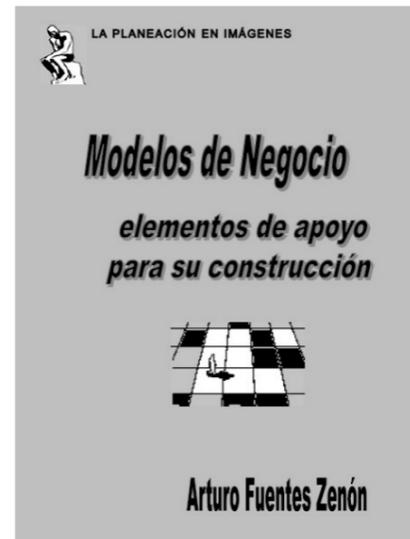
BASES DEL MODELO DE  
NEGOCIO

# 1. BASES DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se describe qué se entiende por un modelo de negocio y lo que representa cada uno de los bloques del modelo, tomando como referencia la “Generación de modelos de negocio” de Osterwalder y Pigneur, así como, “Modelos de negocio” de Arturo Fuentes Zenón



Generación de modelos de negocio  
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).



Modelos de negocio  
Fuente: Fuentes Zenón (2017).

Para dar forma a un negocio, sea nuevo o existente, es necesario el análisis de una serie de elementos, como los expuestos en la siguiente figura.



Asuntos a considerar en propuesta de negocio  
Fuente: Fuentes Zenón(2017).

Estos elementos no pueden ser tratados por separado, ya que dependen unos de otros. De este modo, el modelo de negocios, representa la forma en la que los distintos elementos se desarrollan y se relacionan entre si, para crear valor tanto para los clientes como para la empresa.

## 1.1 QUÉ ES EL MODELO DE NEGOCIO

En su trabajo Fuentes Zenón refiere que, el término modelo de negocio tiene sus raíces a fines de la década de 1990.

Muchos consultores y publicaciones comerciales han adoptado la terminología del modelo de negocios en referencia a las formas de hacer negocios de las empresas.

Slywotzky (1995) le llama “diseño del negocio” e incluye los siguientes puntos:

- cómo una compañía selecciona a sus clientes,
- cómo define y diferencia su oferta,
- qué trabajos realizará por si misma y cuáles realizará por medio de otras compañías,
- cómo configura sus recursos,
- cómo se posicionará en el mercado,
- cómo creará utilidad para los usuarios, y
- cómo obtendrá beneficios.

Joan Magretta (2002) definió un modelo de negocio como “historias que explican como la empresa trabaja”. Utilizando a Peter Drucker como referente, quien lo describió como la respuesta a las preguntas:

¿quién es tu cliente?,

¿qué hace el valor para el cliente?, y

¿cómo entrega valor a un costo apropiado?

Chesbrough y Rosenbloom (2002) ofrecen una definición operacional de un modelo de negocio en los siguientes términos:

- articular la propuesta de valor y su relación con el segmento de mercado al que se dirige,
- definir la cadena de valor de la firma para crear y distribuir la oferta indicada en la propuesta de valor,
- determinar los activos complementarios necesarios para crear la oferta y apoyar su posición en la cadena de valor, y
- estimar la estructura de costos y beneficios potenciales.

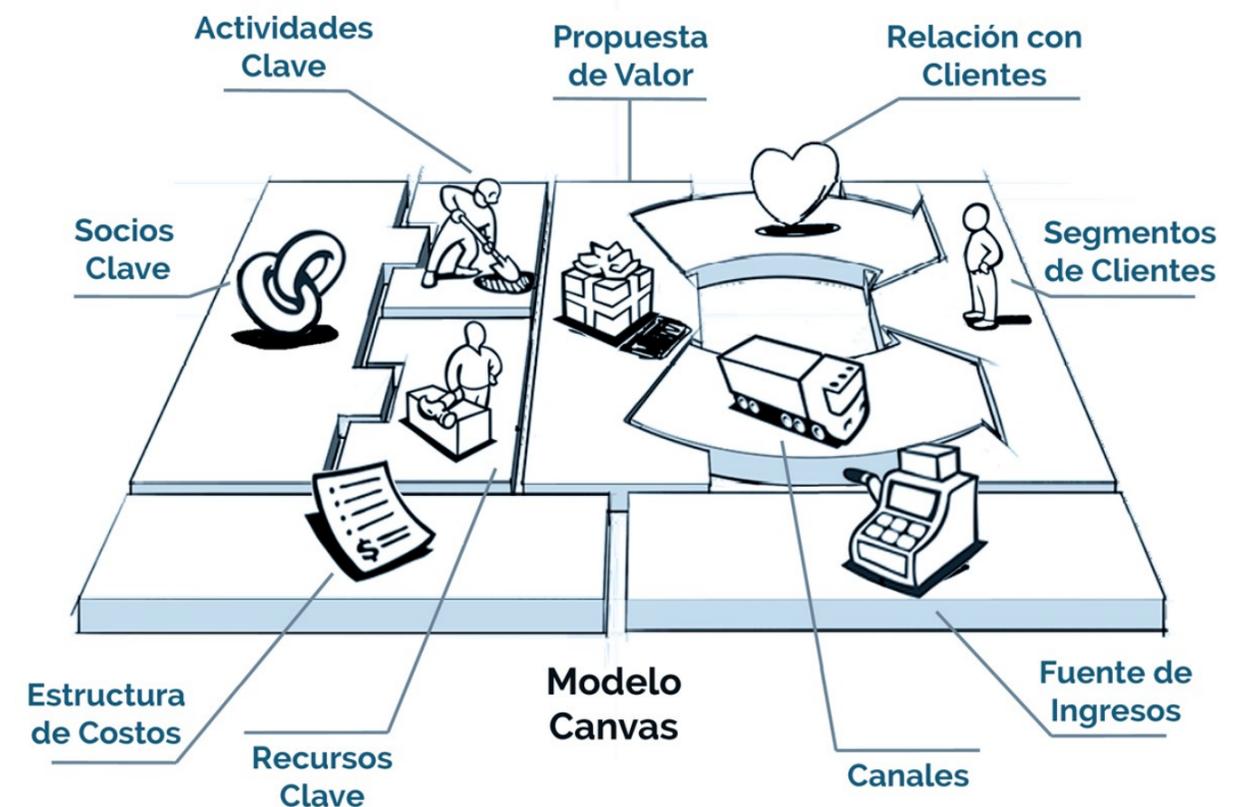
Los planteamientos de estos autores coinciden con la idea presentada por Osterwalder en 2004.

*“un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, conceptos y sus relaciones, con el objeto de expresar la esencia y lógica de un negocio. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que, los elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre, qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”*

En 2010 Osterwalder y Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* ofrecen una definición atractiva pero un tanto abstracta:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

En donde siguiendo con esta definición, se representa un popular modelo: el *Business Model Canvas* (el lienzo de modelo de negocio), el cual es una herramienta práctica y sencilla que busca plasmar en un solo lugar cómo se crea, entrega y captura ese valor de la empresa, mediante 9 apartados, que tiene la ventaja de poder tenerlos resumidos en un mismo cuadro.



Los nueve bloques del lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

## 1.2 IMPORTANCIA

Una vez que se cuenta con una idea de negocio que parece prometedora, una de las mayores inquietudes es cómo llevarlo a la práctica.

Sin embargo se debe actuar con cuidado ya que a menudo la impaciencia o necesidad de querer arrancar el negocio nos llevan al fracaso.

En gran medida esto se debe a que, en un planteamiento inicial solo considera ideas generales y abiertas del negocio y se deja de lado aspectos importantes o que se ignoran del mismo.

Por lo que, surge la necesidad de contar con una visión integral e ilustrativa de cómo sería ese negocio, para poder cubrir esos aspectos de relevancia y de los cuales en un primer acercamiento no se contemplan, **de este modo saber si la idea que se tenía en una primer instancia, efectivamente tiene potencial para ser una buena alternativa de inversión y que puede ser llevada a la práctica.**

De ahí la importancia de contar con un modelo de negocio, ya que esta herramienta nos ayuda a contemplar los aspectos importantes de un negocio, además de poder plasmarlo en un mismo bosquejo de forma ilustrativa e integradora.

Resumiendo, es importante contar con un modelo de negocio antes de la puesta en marcha del mismo, para que de este modo se pueden cubrir los aspectos importantes de una idea de negocio y así contemplar las diferentes alternativas. De igual forma debido al lenguaje claro, ilustrativo y simple con el que se realiza, cualquiera de los involucrados lo puede comprender y aportar una opinión que pueda mejorar el mismo.

Es por eso que, para el desarrollo de este estudio se utilizará el lienzo Canvas de Osterwalder, complementado con los elementos de apoyo para su construcción que nos brinda el Maestro Arturo Fuentes Zenón.

### 1.3 ESTRUCTURA DEL MODELO CANVAS

El Business Model Canvas es una herramienta que tiene distintos apartados que se encargan de cubrir los aspectos básicos de un negocio, desde los segmentos de clientes hasta incluso los socios claves y la estructura de costos. Mediante nueve módulos buscan cubrir las cuatro áreas principales de un negocio que son:

- Clientes ■
- Oferta ■
- Infraestructura ■
- Viabilidad económica ■



Cuatro áreas en los bloques del modelo de negocio  
Fuente: Delgado Anay (2014).

A continuación se describe en que consiste cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio de **OSTERWALDER (O)** complementado con los elementos añadidos del material del **MAESTRO ARTURO FUENTES ZENÓN (AFZ)**.

#### Segmentos de clientes:



Es el centro del modelo de negocio. O  
Representa los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige una empresa.  
¿Para quienes creamos valor?  
¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

En este apartado se tiene como propósito estudiar cómo se compone el mercado, para sobre esa base definir a qué parte del mismo conviene dirigir la atención.  
¿A quién se dirige la oferta?  
¿Cómo se compone el mercado?  
Segmentos y Nichos AF  
¿Cuál es el mercado meta?

## Estrategia comercial

Una vez que se ha definido qué se va a ofrecer y a quién se va a dirigir la oferta, el paso que sigue es establecer cómo se posicionará el producto en el mercado, lo que lleva a considerar un doble enlace con el cliente.

**AF**

## Relación con los clientes:



Describe el tipo de relación que la empresa desarrolla con cada segmento de mercado.

**O**

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?  
¿Qué tipo de relaciones se han establecido?  
¿Cuál es su costo?

¿Cómo atraer la atención del comprador?

PROMOCIÓN

**AF**

## Canales:



Describe como una empresa se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.

**O**

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo se conjugan nuestros canales?  
¿Cuáles tienen mejores resultados?  
¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo brindarle acceso a la propuesta de valor?

DISTRIBUCIÓN Y VENTA

**AF**

## Propuesta de Valor:



Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

**O**

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?  
¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

La propuesta de valor, está dada por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo.

Calidad, imagen, servicio, precio y esfuerzo

**AF**

## Socios:



Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

**O**

¿Quiénes son nuestros socios claves?  
¿Quiénes son nuestros proveedores claves?  
¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?  
¿Qué actividades clave realizan los socios?

La importancia de los proveedores radica en que su buen o mal desempeño tiene un efecto directo sobre los costos y operaciones de la firma.

¿Es satisfactorio su desempeño?

Calidad, costo, tiempo, forma y seguridad de entrega

¿Conviene considerar fuentes alternas?

**AF**

El análisis de los recursos y operaciones de la firma se realiza desde dos puntos de vista diferentes: uno de carácter técnico y otro de tipo estratégico.

**AF**

### Actividades:



Describe las acciones más importantes que una empresa debe ejecutar para hacer funcionar el modelo de negocio.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

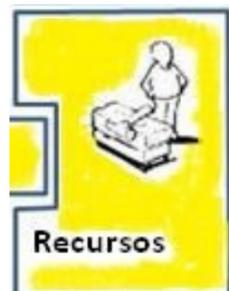
Quando se tiene pensado atacar un espacio del mercado con cierto producto, el paso que sigue es establecer las bases sobre las que va a operar el negocio.

¿Cómo se creará y entregará la oferta?

¿Qué recursos se requieren?

**AF**

### Recursos:



Describe los activos requeridos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio.

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Tiene como propósito identificar si la firma cuenta con una ventaja competitiva, para sobre esa base diseñar una estrategia que le permita fortalecer su posición o extender su campo de acción hacia nuevos horizontes.

¿Cuáles son los recursos y capacidades?

¿Cómo explotarlos?

**AF**

A partir de una estimación de los egresos e ingresos se debe establecer si el negocio es viable en términos financieros y, por supuesto, qué tan atractiva puede ser la inversión.

**AF**

¿qué capital se requiere?

¿de qué fuente se **obtendrían** los fondos?

¿qué tan atractiva es la inversión?

### Estructura de costos:



Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

**O**

Presupuesto de egresos

Inversión

Operación

**AF**

### Fuentes de ingreso:



Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cuántos reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

**O**

Presupuesto de ingresos

Volumen de ventas

Precio

**AF**

## 1.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

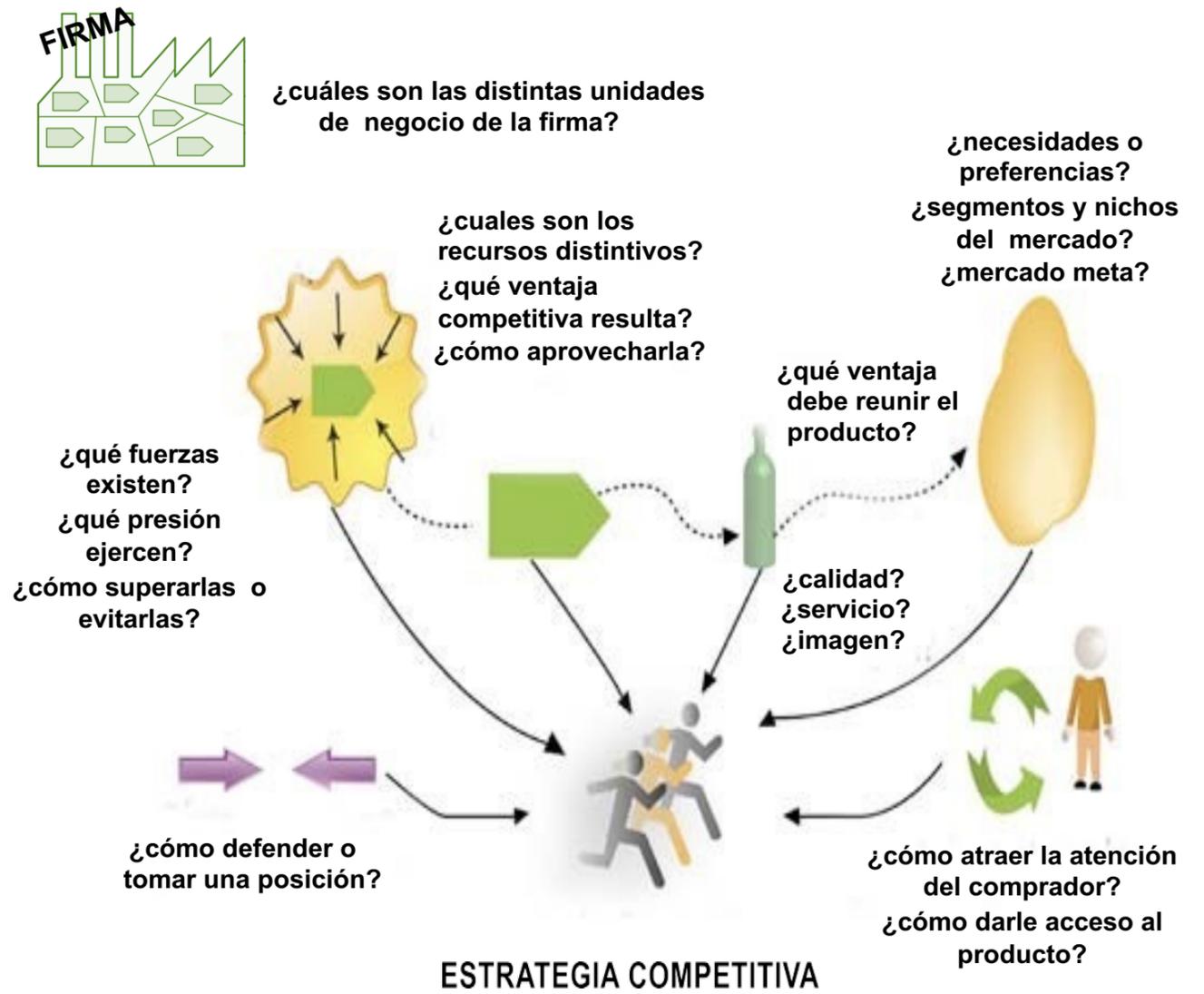
Otro material que es importante tener en cuenta al momento de crear nuestro modelo de negocios es el diseño de la estrategia competitiva del Maestro Arturo Fuentes Zenón.

La estrategia competitiva tiene como propósito identificar qué oportunidades de negocio existen en un entorno competitivo, ya sea al concebir un producto superior, detectar un mercado descuidado o sacar ventaja de sus recursos, lo que se traduce en una idea concreta para competir. (Fuentes Zenón 2003)

Para el diseño de la estrategia competitiva se propone el análisis de los siguientes conceptos.



Para poder identificar las oportunidades que existen en el negocio se propone responder en cada parte algunas preguntas clave, que son:



## 1.5 ¿CÓMO SE ARMA?

Para armar un modelo de negocio, se recomienda imprimir el lienzo Canvas en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores.

Lo que se requiere es que, a partir de la idea de negocio prometedora con la que se cuenta, se comiencen a responder las preguntas clave de cada uno de los bloques del lienzo, sin restricción alguna, en el orden que nos va marcando el lienzo, al mismo tiempo en el que se escucha las opiniones de gente que este interesada o que sea conocedora del negocio bajo consideración.

Para tener un mejor resultado de la utilización de esta herramienta Arturo Fuentes nos brinda tres guías con la formas en que puede ser de mayor provecho el uso del lienzo, así como su forma de llevarlo a cabo.

### 1.5.1 Uso libre

Como primera propuesta tenemos el uso libre, en este caso la única regla es que no hay reglas, ya que de lo que se trata es de dar paso libre a la intuición y a la imaginación.

A partir de una idea prometedora se puede, crear, mejorar, dar un giro a cada unos de los bloques, conforme surgen estas ideas se van colocando en el lugar que les corresponde con notas adhesivas, sin ningún orden establecido.

Se vale probar, quitar, suponer o equivocarse, así como detenerse en cualquier momento a comentar o discutir sobre los avances que se tengan, esta es una de las ventajas del uso de las notas adhesivas.

Al final, este trabajo da su fruto si de la idea original se llega a articular un modelo de negocio completo, que haga sentido y sobre todo que cuente con buenas posibilidades de éxito.

### 1.5.2 Análisis y mejora de un negocio existente

En este caso se parte no de una idea, sino de un negocio establecido, lo que se propone es que, en el lienzo se plasma la manera en la que se desarrolla el negocio en la actualidad para posteriormente discutir e identificar fortalezas y debilidades de cada bloque del modelo.

Las fortalezas se representan con verde y las debilidades con rojo, sobre lo que se discute y reflexiona para seleccionar los aspectos de mayor relevancia.

Una vez realizado lo anterior, se plantea cómo se pueden aprovechar esas fortalezas y de que manera se deben reforzar los puntos débiles marcados en el modelo.

Para al final hacer una selección de las mejores propuestas y hacer la presentación del modelo de negocio renovado.

### 1.5.3 Diseño o rediseño de un negocio

Este procedimiento se recomienda cuando se requiere hacer un análisis detallado y sistemático de los distintos elementos de un modelo de negocio, por ejemplo:

- Cuando se está en búsqueda de un área de oportunidad.
- Por la crisis de un negocio existente, que exige de un giro o un replanteamiento general.
- Frente a la necesidad de hacer ajustes o mejoras para responder a un entorno cambiante.
- Para identificar nuevas líneas o áreas de negocio
- Al introducir ideas visionarias que desafíen a los negocios convencionales de un negocio.

Para apoyar al responsable en este tipo de casos, se requiere más que de un facilitador de un fuerte analista, que haga un examen cuidadoso de cada parte y ponga a consideración del responsable los resultados y propuestas.

**En el desarrollo de este material, se hará uso del modelo de negocios, para el diseño o rediseño de una farmacia homeopática con consultorio.**



## CAPÍTULO

# 3

## ANÁLISIS DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO: GUÍA Y CASO DE ESTUDIO

### 3.1 PERFIL DEL NEGOCIO

Como punto de partida para el inicio de cualquier modelo de negocios, se tiene que contar con una visión general del mismo, en la que solo se describan aspectos importantes, como los siguientes:



#### Introducción

- Datos generales (nombre, localización,...)



#### Organización

- Organigrama...
- Plantilla de personal



#### Productos y servicios

- Qué se ofrece actualmente

Para el desarrollo de esta guía se analizará el modelo de negocio para una farmacia homeopática.



#### Farmacia homeopática Lindavista

Ubicación: Ciudad de México, Colonia Lindavista

En servicio desde 2001.



#### Plantilla de personal:

- Dos médicos
- Una recepcionista
- Un vendedor de mostrador

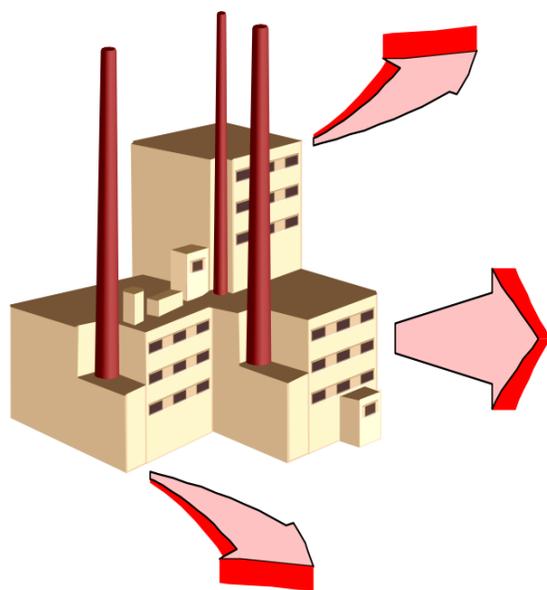


#### Productos y servicios:

- Consulta médica
- Venta de medicamentos homeopáticos.
- Terapias y tratamientos Homeopáticos

Comenzaremos identificando las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):

Las “UEN”, son líneas o áreas dentro de un mismo negocio que pueden ser manejadas de manera autónoma, los criterios para definir las son los siguientes:



- Las UEN dirigen sus productos a un mercado externo.
- Las UEN enfrentan un conjunto particular de competidores, a los que trata de superar;
- Las UEN pueden fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma.

Características que deben cumplir las Unidades de Negocio  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

Para la farmacia homeopática, se podrían considerar las siguientes unidades estratégicas de negocio (UEN):

- Venta de medicamentos (farmacia)
- Consulta medica

Las cuales cumplen con las características de las UEN y se podrían analizar de forma separada.

**Sin embargo, para fines de este estudio se analizarán como un paquete la farmacia y la consulta medica, por lo que el negocio será tratado como una clínica homeopática.**



### 3.2 PANORAMA GENERAL DEL MERCADO

Continuando con la descripción del perfil del negocio, es conveniente contar con un panorama amplio y actual del mercado, que incluya:

**OFERTA**



**Principales productos que se ofrecen y sus características**

**COMERCIALIZACIÓN**



**Formas de comercialización que se emplean**

**DEMANDA**



**Principales compradores y sus características**

El panorama de la clínica homeopática sería de la siguiente manera:

**Oferta**



**Consulta medica**



**Venta de medicamentos**



**Comercialización**



✓ Cadenas de farmacias



✓ Consultorios particulares y

✓ Farmacias con consultorios.

**Demanda**



Esta dirigido a la población en general

### 3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

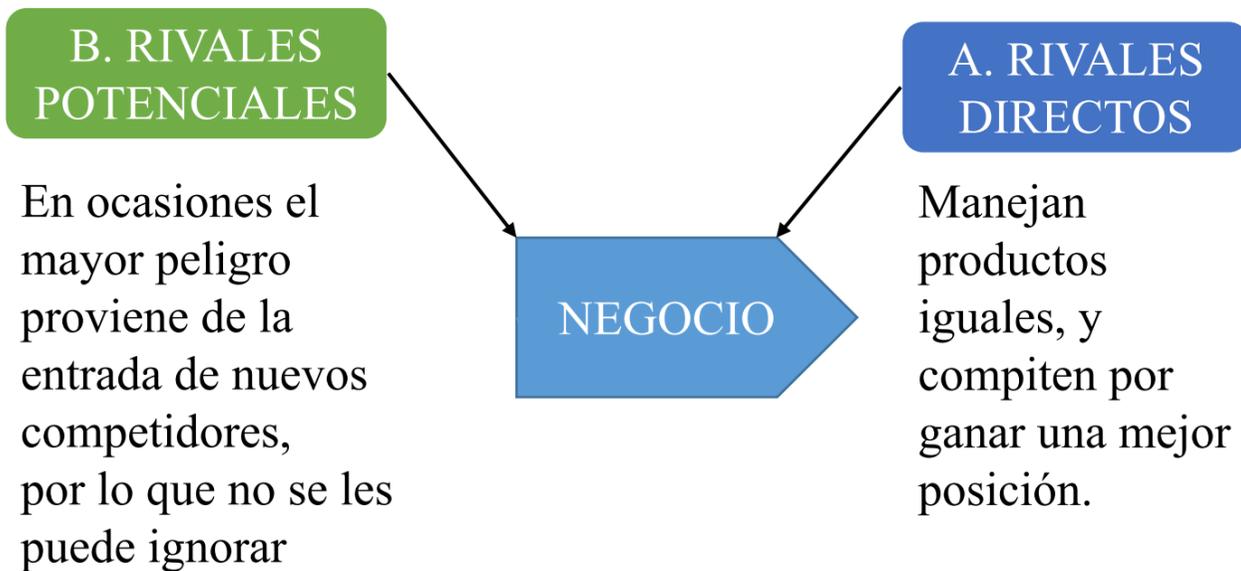
Para el análisis de la industria se requiere trazar los límites de la misma e identificar las principales fuerzas que intervienen, primeramente analizaremos los rivales directos y potenciales.

Para su identificación se puede apoyar en las siguientes preguntas:

¿Hacia dónde se irían los clientes si no existiera nuestro negocio?

¿Qué compraría la gente si no existieran nuestros productos?

¿Hacia dónde se dirigiría la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto que ofrece la firma?



Rivales a considerar en el análisis de la industria (1)  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

### A. Rivales directos

#### A1 Escuela Nacional de Homeopatía

Ofrecen los mismos tratamientos a un bajo costo, por que, son aplicados por estudiantes practicantes.

#### A2 Farmacias homeopáticas cercanas

ofrecen el mismo servicio y tratamientos.

#### A3 Consultorios particulares

El impacto, No es tan fuerte, por que no cuentan con difusión.



### B. Potenciales

#### B. Negocios nuevos

En cualquier momento podría surgir un negocio nuevo con características similares, pero no modifican sustantivamente la oferta



**D. SUSTITUTOS**

Estos rivales son representados por todos aquellos a los que la gente recurriría si nuestro negocio no existiera o por que son de mayor preferencia por el cliente.

**C. OTRAS FUERZAS**

Estarían representadas por el gobierno, fuerzas sociales, comunidad cercana, etc. Ejercen presion sobre el negocio ya que conyevan a una serie de normas y reglamentos a los que hay que alinearse.

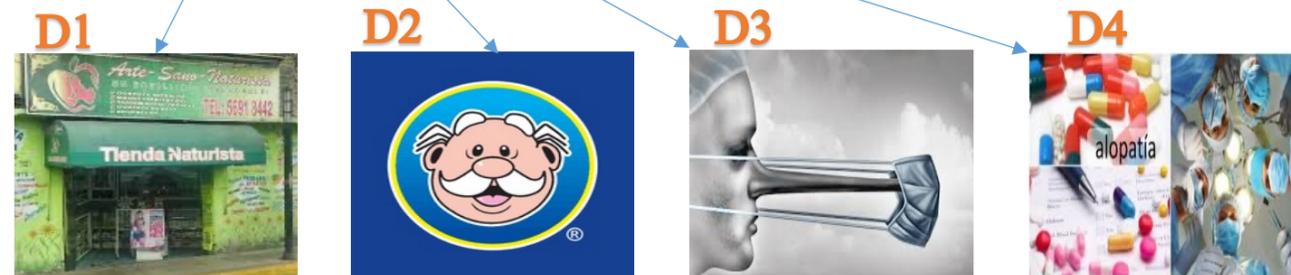
Rivales a considerar en el análisis de la Industria (2)  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

**C. Otras fuerzas**

**D. Rivales sustitutos**



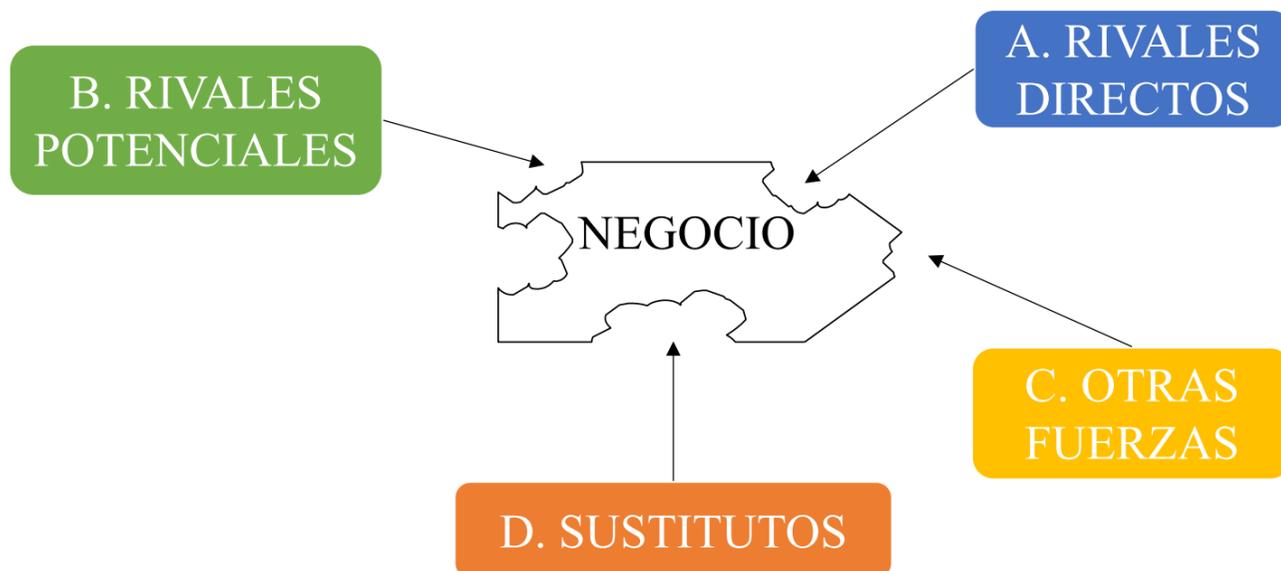
**C. Cofepris, Secretaria de Salud**  
Incluye todas las regulaciones y permisos que se deben de cumplir para poder brindar nuestros servicios.



- D1 Tiendas Naturistas.**  
Se cree que es algo similar a la homeopatía (error).
- D2 Farmacias Similares.**  
Por lo económico de sus productos, mucha gente los prefiere.
- D3 Charlatanes.**  
En ocasiones la gente prefiere ir con curanderos.
- D4 Medicina alopática.**  
Es la de mayor preferencia por ser lo más común.

**Los rivales sustitutos generan un impacto fuerte, debido a la preferencia de las personas el 4.B por la economía el 4.D por que es de mayor preferencia.**

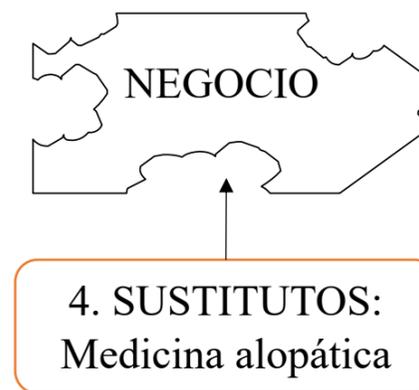
En el análisis de la industria se requiere hacer una revisión sobre cuales son los rivales directos, potenciales y sustitutos que afectan al negocio, lo que nos lleva a conocer un poco más de estos rivales y saber qué tan fuerte es el impacto que tienen sobre el negocio.



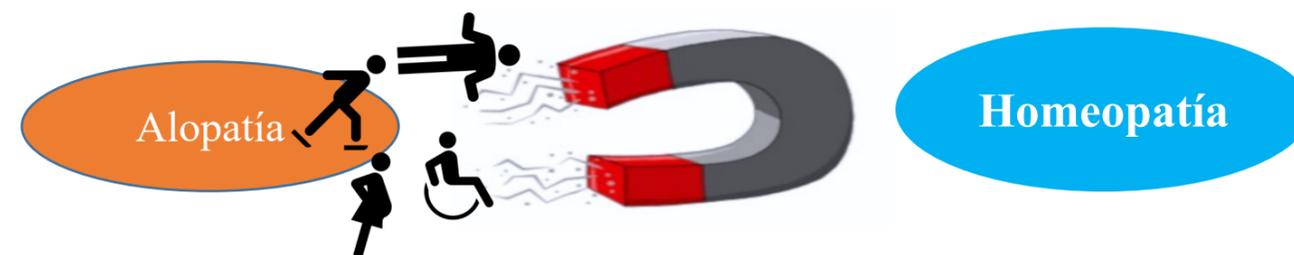
Impacto de las fuerzas de la industria  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

Una vez identificado cual o cuales las fuerzas de la industria que generan un mayor impacto sobre el negocio. Se necesita identificar a cuales hay que darle una respuesta rápida o a cuales nos conviene atacar para lograr un mejor posicionamiento.

Derivado de este análisis se puede identificar que, para el caso de la clínica homeopática, el **sustituto** de medicina alopática, genera mayor impacto sobre el negocio, toda vez que, es el de mayor preferencia para los usuarios que buscan un servicio medico, acaparando más del 85% del mercado.



Para dar respuesta a esta problemática uno de nuestro principales objetivos, será identificar de que forma se podrá atraer a nuestro negocio el mercado que prefiere la medicina alopática.



### 3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este apartado, se define cómo se compone el mercado, cuáles son los diferentes grupos de clientes, cómo agruparlos en segmentos, para sobre esa base definir hacia donde fijar la atención del negocio.

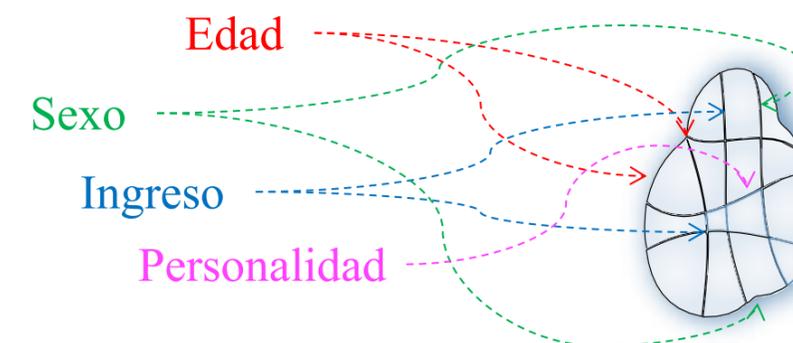
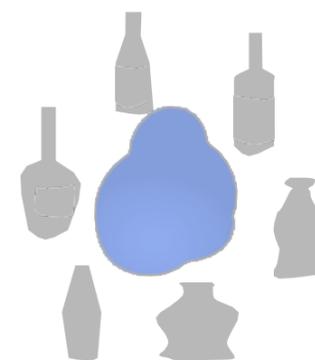
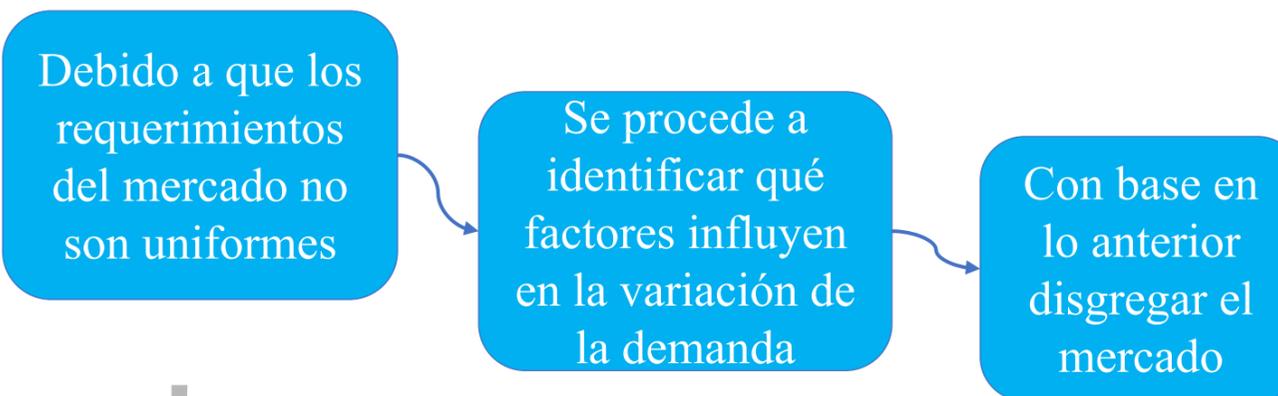


Preguntas clave para el análisis de la demanda  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

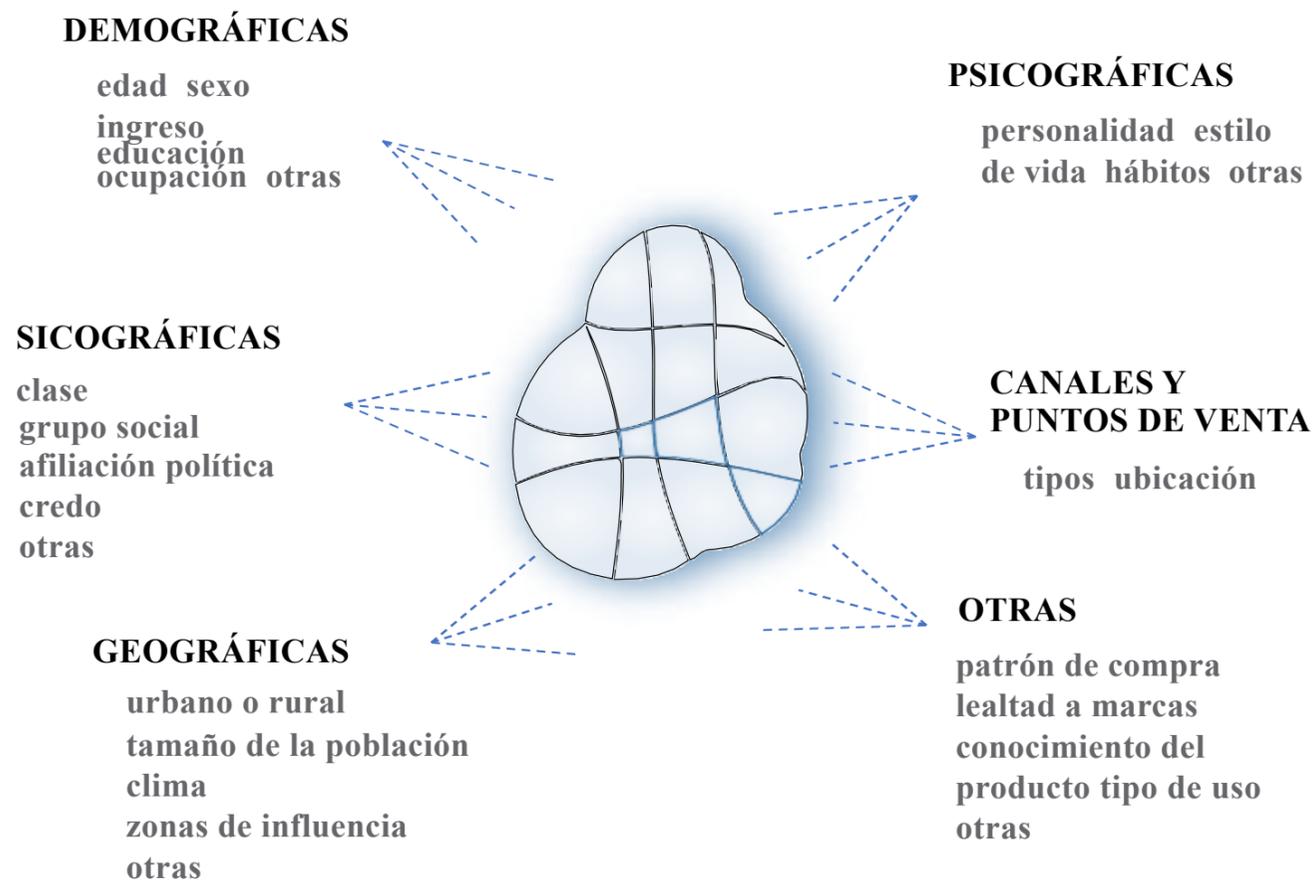
Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ningún negocio puede sobrevivir durante mucho tiempo sin clientes (rentables), de ahí la necesidad identificar qué productos o servicios son los más adecuados para cada uno de ellos.

### 3.4.1 Segmentación del mercado

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales o potenciales de un producto, las necesidades o preferencias de los compradores no son uniformes, por lo que, para fines de realizar un modelo de negocio nos conviene realizar una segmentación del mercado, que consiste en identificar submercados en los que la demanda guarda cierta similitud, como se describe en la figura.



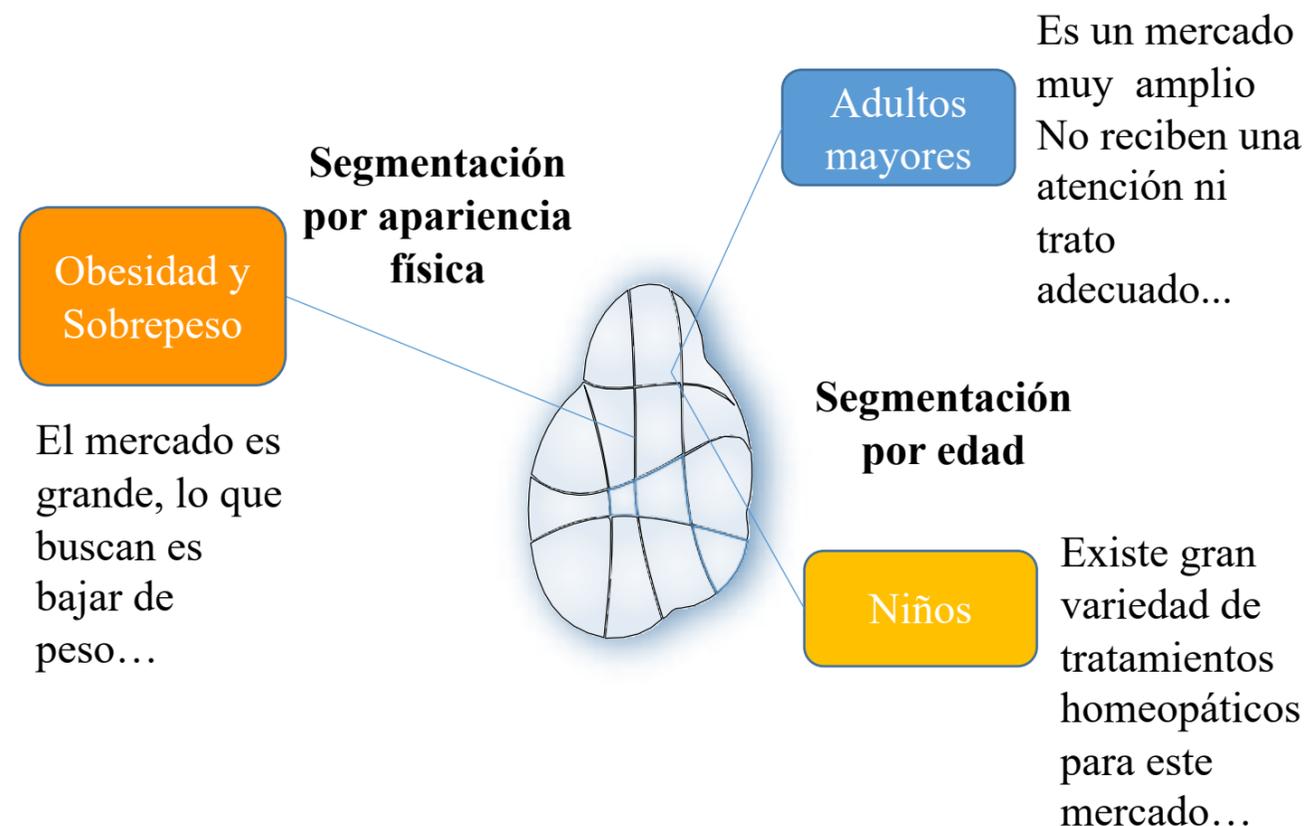
A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo:



Ejemplos de variables para la segmentación del mercado  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

\*Para el mercado de bienes intermedios o de capital, se tendría que considerar otra clase de variables.

Utilizando las variables demográficas de edad y apariencia física nos encontramos con los siguientes segmentos de mercado que podrían ser atractivos para la homeopatía.



Estos segmentos de mercado, se perciben de gran valor, están basados en enfermedades comunes en las que la homeopatía tiene ventajas sobre la alopátia.

### 3.4.2 Tipologías del comprador

Con frecuencia el método analítico para la segmentación de mercados resulta muy difícil de seguir, por lo que se considera apropiado hacer una división del mercado haciendo uso de tipologías.

En estas tipologías se integran distintas variables en un patrón que describe una “manera de ser”, en otras ocasiones las tipologías se relacionan directamente con el producto que está bajo consideración, por lo que existen muchas maneras de realizarlas, como por ejemplo las siguientes:

- TIPOLOGÍA SEGÚN ACTITUDES DEL COMPRADOR**
- **Baratero:** busca el más bajo precio
  - **De precio:** busca la mejor relación beneficio-precio
  - **Oportunista:** buscadores de ofertas
  - **De hábito:** difícil que cambie de marca o producto
  - **Impulsivo:** hace compras sin previo análisis
  - **Vanguardista:** adquiere nuevos productos que suponen ventajas sobre los tradicionales
  - **Excelso:** no les importa el precio sino el estatus
  - **Emocional:** atraídos por símbolos e imágenes
  - **Funcional:** valoran la utilidad y otras ventajas

**TIPOLOGÍA SEGÚN TIPO DE HOMBRE**

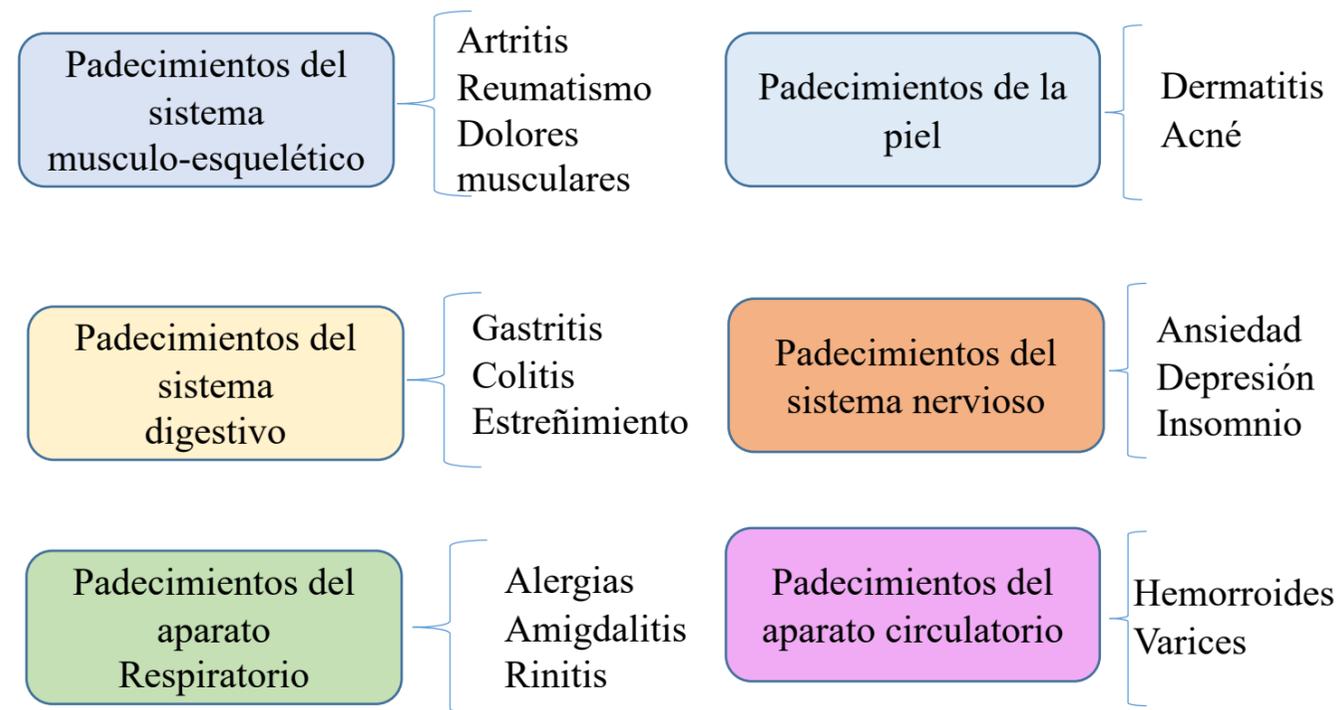
<b>MADURO</b> • responsable • bien educado • familiar • busca el confort • seguridad	<b>EXCELSO</b> • exitoso • gusta del lujo • vanguardista • en la moda • exclusividad	<b>CONOCEDOR</b> • jóvenes • alto consumo • nuevos productos • gusto por la vida • de acción
<b>TRADICIONAL</b> • conservador • leal a marcas • casero • predecible	<b>SEGUIDOR</b> • detallista • buscadores • en la moda • apariencia • estética	<b>PRÁCTICO</b> • ahorradores • autosuficientes • buscan lo útil y • durable • recreación

- UNA TIPOLOGÍA DE LOS HOMBRES**
- HOGAREÑO:** autosuficiente, tímido, gusta de la vida familiar y la Tv,...
  - TRADICIONALISTA:** alta autoestima, seguro, sigue normas, decente,...
  - INSATISFECHO:** se siente desfavorecido por la vida, desconfiado, aislado,...
  - CULTO Y RECTO:** gusta de la cultura, religión y trabajo; hace vida familiar y con los amigos; puritano, ...
  - SIBARITA:** gusta del placer, detesta lo afeminado, se siente líder, egocéntrico,...
  - REALIZADOR:** muy trabajador, fanático del éxito, busca poder y dinero,...
  - DE ACCIÓN:** arriesgado, anda siempre de "soltero", se cree capaz y dominante,...
  - SOFISTICADO:** intelectual, gusta de la exclusividad y la moda, desea ser líder y dominante,...

Haciendo uso de las tipologías del comprador, basándose en enfermedades comunes en las que la homeopatía tiene ventajas sobre la alopátia, por varias razones como las siguientes:

- La atención y el tratamiento médico alopático es de un costo elevado
- Los medicamentos alopáticos son agresivos para el organismo,
- Debido a su difícil tratamiento la gente estaría dispuesta a probar otros tratamientos como los que se manejan en la homeopatía.

Se identifican los siguientes segmentos de mercado



### 3.4.3 Mercado Meta

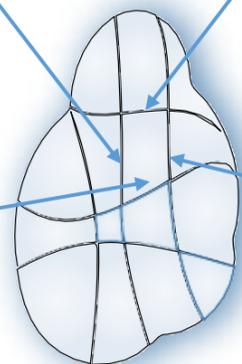
El mercado meta está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

**Atractivo:**  
de acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.

**Accesibilidad:**  
que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.

**Capacidad:**  
que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.

**Competitividad:**  
que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.



Variables a considerar en la elección del mercado meta  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

Con base en lo anterior y para efectos de este trabajo; se seleccionarán dos segmentos como mercado meta:

Padecimientos del aparato Respiratorio

Alergias  
Amigdalitis  
Rinitis



Padecimientos del sistema nervioso

Ansiedad  
Depresión  
Insomnio

En el mismo sentido, como extra se analizará el segmento de mercado de los adultos mayores.

Adultos mayores



No basta con que se designe un mercado meta, la tarea que sigue es alinear la firma para atender ese mercado, precisamente este es el tipo de análisis es el que lleva a la construcción de un modelo del negocio, con lo que se evita caer en propuestas incompletas, por lo que se tiene que realizar el análisis de los siguientes conceptos.

**Estrategia comercial:** ajustar las operaciones de la firma ligadas al mercado (promoción, distribución y venta).

**Mercado Meta**



**Recursos y operaciones:** establecer cómo se va a atender ese mercado y qué recursos se requieren.

**Propuesta de valor:** afinar la oferta acorde con los requerimientos de esa parte del mercado.

El modelo de negocio para la clínica homeopática se desarrollará de la siguiente manera:

**Propuesta de valor**



Se analizará en el apartado 3.5

**Estrategia comercial**



Se analizará en el apartado 3.6

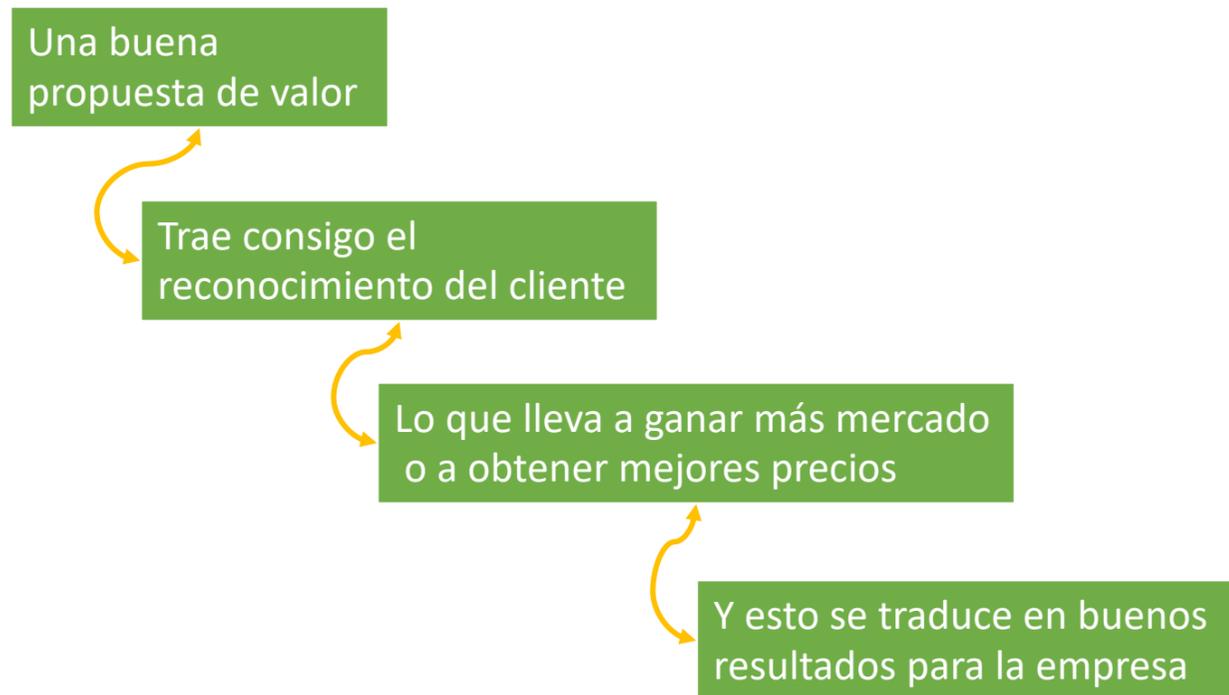
**Recursos y operaciones**



Se analizará en el apartado 3.7

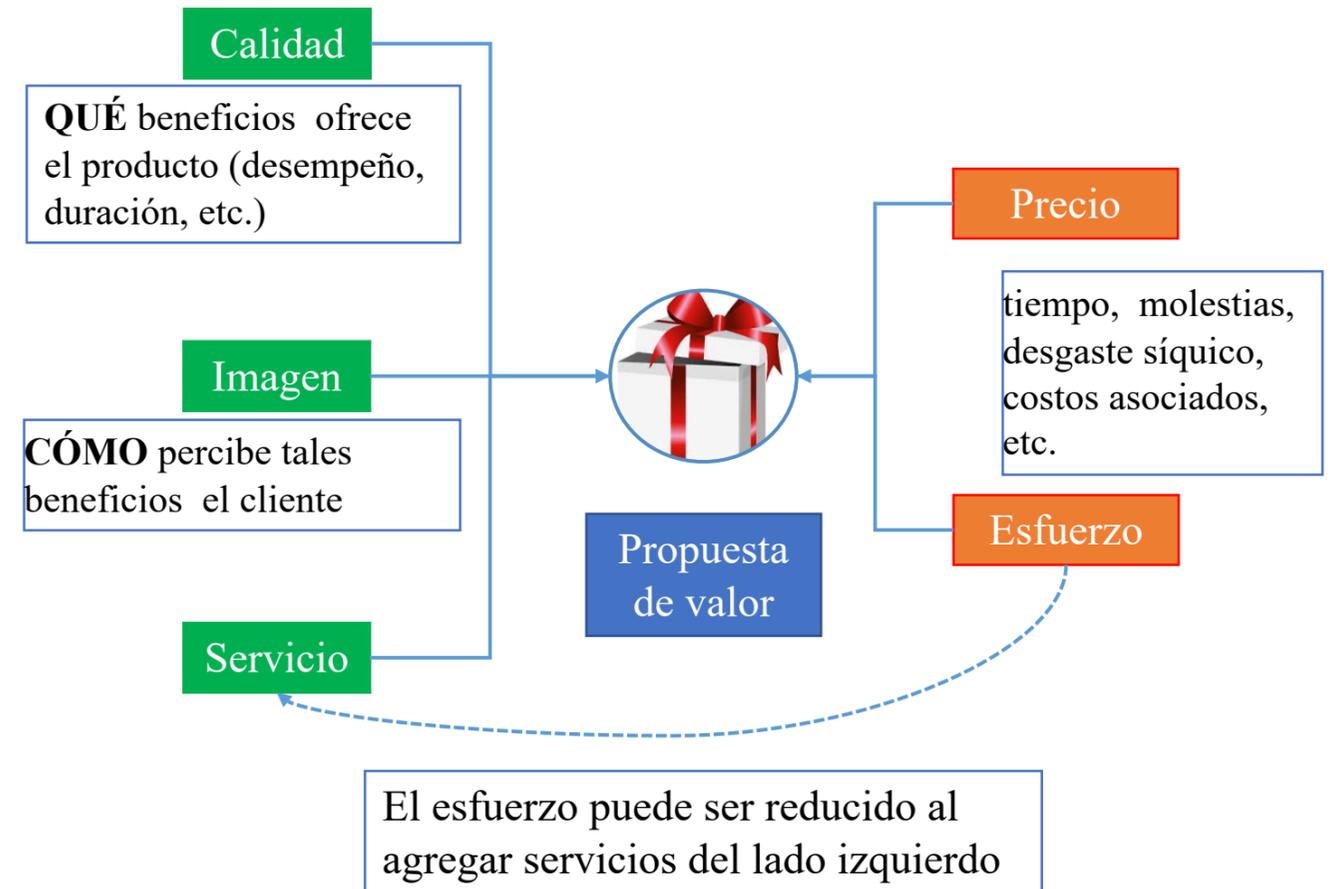
### 3.5 PROPUESTA DE VALOR

Las propuestas de valor es el conjunto de productos o servicios que satisfacen a un segmento de mercado, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, la cual esta constituida por las ventajas que la empresa ofrece a los clientes.



Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

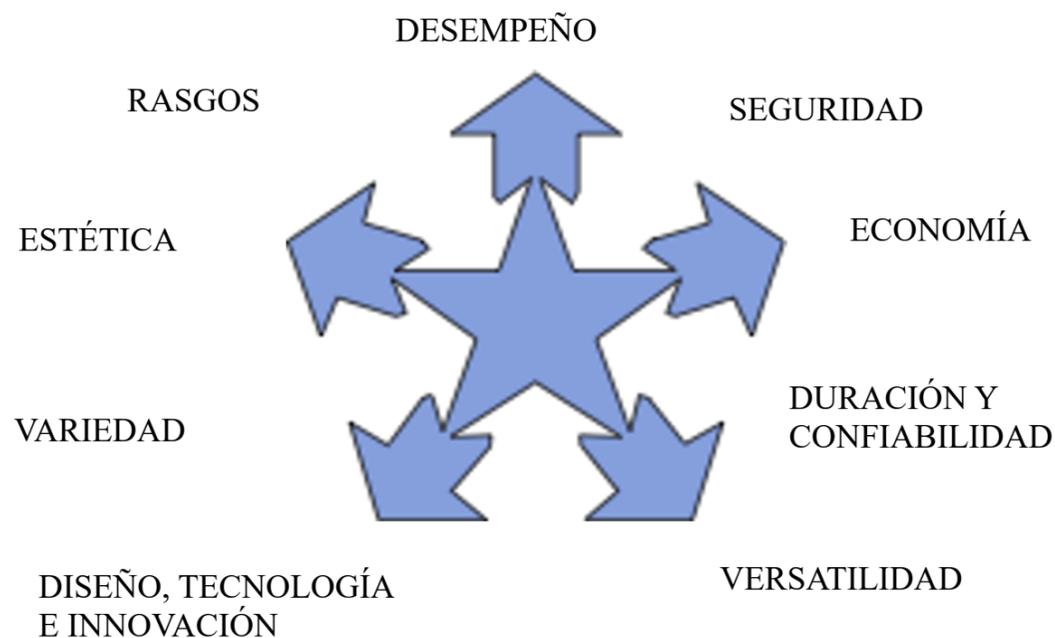
¿Qué características debe tener la propuesta de valor para que el cliente perciba los beneficios de la misma y por lo que estaría dispuesta a elegir nuestra empresa?



### 3.5.1 Calidad

La calidad se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, esto es, qué lo hace mejor o peor, por lo que el concepto de calidad puede ser visto desde distintos puntos como los siguientes.

#### ¿QUÉ HACE MEJOR O PEOR AL PRODUCTO?



#### LA IDEA DE CALIDAD ES MULTIFACÉTICA

Elementos que se toman en cuenta para determinar la calidad de un producto  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

Analizando los productos que se ofertan en la clínica homeopática, se encuentran los siguientes atributos de calidad para padecimientos, como ansiedad, depresión e insomnio.

- DESEMPEÑO { Los productos que se ofertan tienen muchos beneficios para mejorar la salud de las personas con problemas de ansiedad, insomnio y depresión y para curar los síntomas que provocan.
- TECNOLOGÍA { Medicamentos naturales fabricados con tecnología e investigación alemana.
- CONFIABILIDAD { No dañan el organismo y no provocan somnolencia residual.  
No provocan dependencia, una vez que hemos llegado a sentir alivio tras consumirlos, no tenemos que seguir haciéndolo.  
No dañan el organismo.  
Pueden ser combinados con tratamientos convencionales.
- SEGURIDAD { La homeopatía es 100 % segura, ya que no provoca ningún tipo de efecto secundario.  
Pueden ser ingeridos por cualquier persona, incluso en embarazo y lactancia.
- NORMATIVIDAD { Todos los medicamentos están certificados por COFEPRIS y fabricados por las más estrictas normas de calidad.

### 3.5.2 Servicio

La deseabilidad del producto no se reduce a sus características técnicas o precios, ya que existen otros factores que afectan los costos, desempeño y confort del comprador.

Por lo que se dice que, el verdadero precio de las cosas está en la molestia para adquirirlas, lo cual habla de la importancia de los servicios.

#### Servicio al producto:

Incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto, ya sea antes, durante o después de la compra.

#### Servicio al cliente:

Se distinguen porque su presencia o ausencia no tiene influencia en el producto mismo.

#### Productos conexos:

También se apoya al producto (y al cliente) al ofrecer en paquete o por separado otros productos que lo complementan.

Para la clínica homeopática es importante que los clientes distingan el trato o atención que se le brinda. Para lo cual se debe:

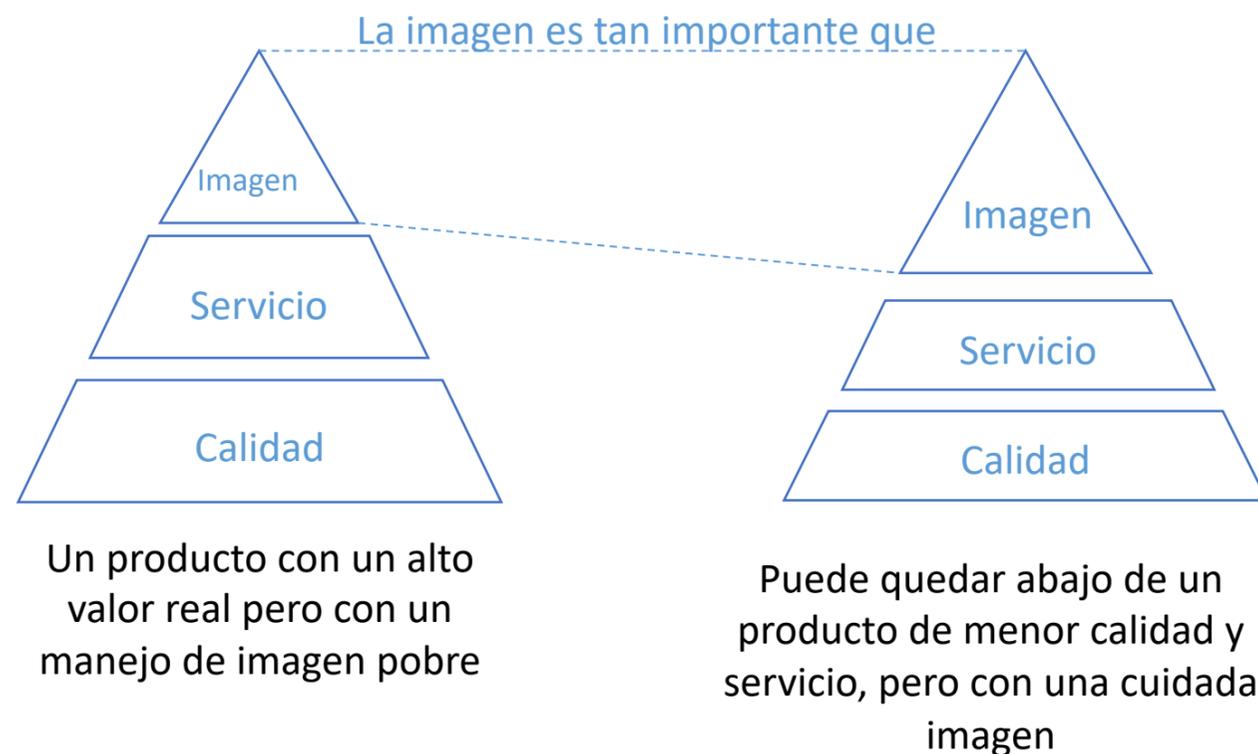
- Informar cuáles son los beneficios que tienen los medicamentos homeopáticos.
- Otorgar la primer consulta gratuita.
- Dar seguimiento a su avance, por medio de una llamada o un WhatsApp preguntando por su estado.
- Agendar citas por teléfono o internet.
- Ofrecer paquetes de consulta médica, terapia y medicamento, a precio más accesible que si se compra de forma individual.
- Se propone el acercamiento con el cliente por medio de platicas cortas y/o video para proporcionar un bosquejo de lo que es el medicamento Homeopático y los servicios que se ofrecen.



### 3.5.3 Imagen

La imagen tiene como propósito apoyar al cliente para que conozca, infiera o juzgue las bondades del producto.

Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un alto valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con un manejo de imagen pobre, quede atrás de un producto con menor valor pero con una cuidada imagen; recuérdese que los clientes pagan por un valor percibido (valor real + imagen).



Para la imagen del producto, se presentan una serie de slogans en donde se resaltan los atributos de calidad, seguridad y precio.

Piensa positivo,  
vive saludable

Fabricados con Investigación y  
Tecnología Alemana

Pruébalos sin dejar tus  
tratamientos convencionales.

100% seguro, no provoca  
efectos secundarios

La forma natural de  
mejorar tu SALUD

Vive y trabaja en Equilibrio  
con tu organismo

De igual manera resaltando los beneficios y la forma natural de los medicamentos homeopáticos, así como la idea de bienestar y una vida saludable, se propone el siguiente logo para la clínica homeopática.

Clínica Homeopática



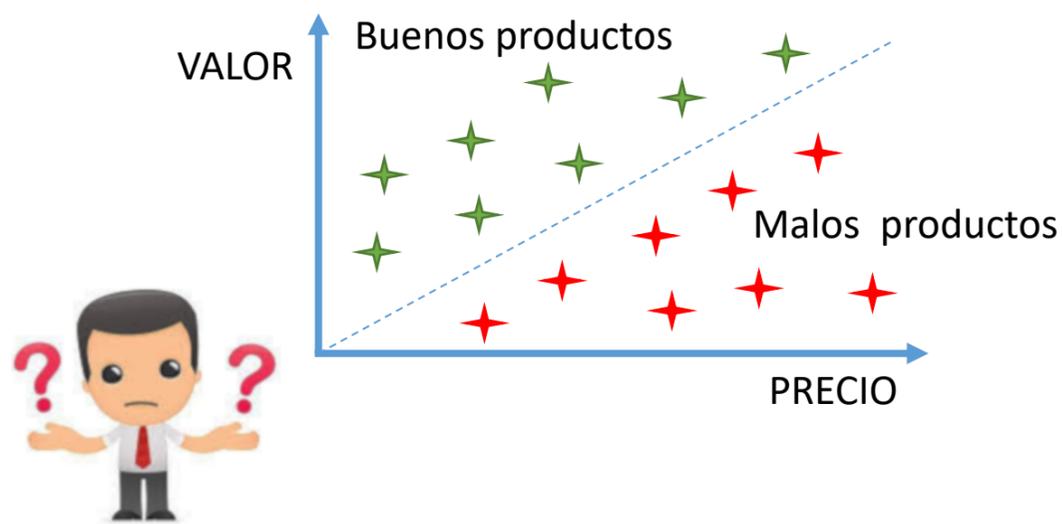
Vivir en Equilibrio  
Tu Bienestar Primero

### 3.5.4 Precio

Esta variable tiene una estrecha correspondencia con el valor que el comprador le atribuye al producto y que, por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo.

Para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser compensado con la mejora en precios.

La elección del cliente dependerá tanto de sus necesidades y preferencias como del precio que esté dispuesto a pagar; tratando siempre de obtener el mayor valor al menor precio.



Para la clínica homeopática es importante que, los clientes distingan la diferencia entre los precios del tratamiento homeopático y los precios de los tratamientos alopáticos, para lo cual se realiza la siguiente comparación entre dos tratamientos utilizados para tratar la ansiedad. Por ejemplo:

ANSIEDAD	CONSULTA	MEDICAMENTO MÁS UTILIZADO	COSTO	TOMÁS AL DÍA	CAJAS POR MES	TOTAL
Medicina Alopática	\$500	ADEPSIQUE	\$821.50	3	1	\$1321.50
Medicina Homeopática	\$100	BHI CALM	\$233.00	6	2	\$566.00

Precios consultados en:



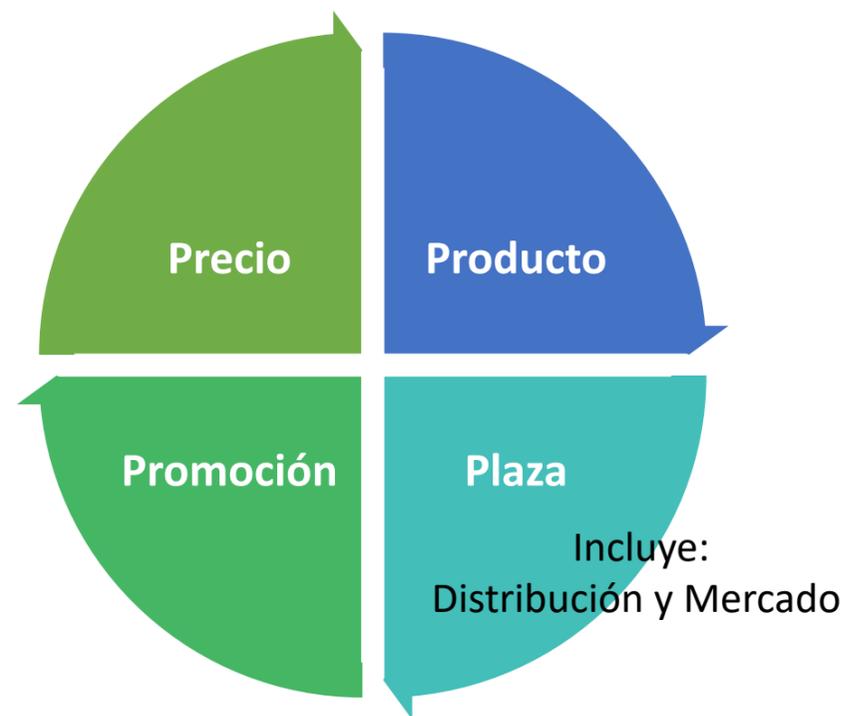
ADEPSIQUE 90 TABLETAS CAJA  
Amitriptilina 10 MG Diazepam 3 MG  
Perfenazina 2 MG  
**\$821.50 MXN**



HEEL BHI BHI CALM AUXILIAR EN EL TRATAMIENTO DEL  
100 Frasco Chamomilla matricaria 2 X  
**\$233.00 MXN**

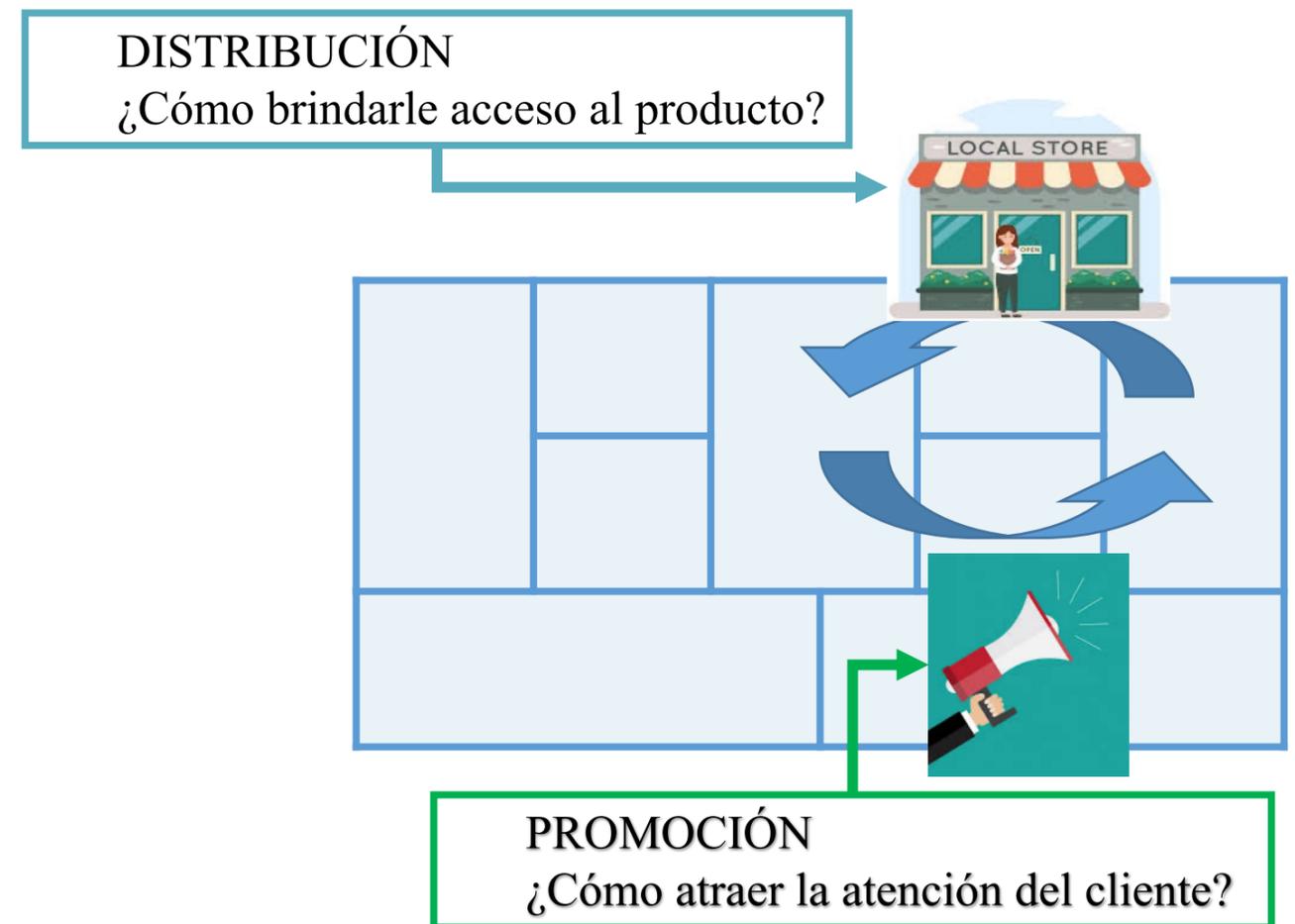
### 3.6 ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial está representada por las clásicas 4 P de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto.



La importancia de la estrategia comercial es tal que un excelente producto con una mala promoción o una distribución inoperante está condenado al fracaso.

En anteriores apartados, hablamos del precio, producto y mercado, por lo que, una vez que se ha definido qué se va a ofrecer y a quién se va a dirigir la oferta, lo que corresponde ahora es establecer cómo se posicionará el producto en el mercado, lo que lleva a considerar un doble enlace con el cliente:



### 3.6.1 Promoción

Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.), relaciones públicas y fuerza de ventas. Las herramientas de las que se hace uso para tal fin son las siguientes:

#### Publicidad



Se ofrece información sobre el producto por medio de volantes, folletos, carteles, correos, anuncios, etc.

#### Fuerza de ventas

Se abren canales de comunicación con el cliente para conocer su opinión, responder a quejas, hacerle llegar información de interés, etc., a fin de ganar su preferencia.

#### Promociones

Es un instrumento táctico en el que se atrae al cliente por medio de concursos, regalos, muestras gratis, descuentos, degustaciones, hora del amigo, etc.

#### Relaciones públicas

Se establece una relación cara a cara con el comprador, por medio de representantes, ventas por catálogo, demostraciones, ferias, etc.,

Una buen estrategia de promoción incluye una mezcla de las herramientas a que se ha hecho referencia, además de hacer uso de los medios digitales.

Haciendo uso de la herramientas de **publicidad**, se propone la realización de algunos carteles y trípticos informativos en las que nuestro mercado meta observe que somos una alternativa a sus padecimientos.

#### TRÍPTICO

**Ante la presencia de enfermedad respiratoria aguda:**

- No automedicarse y evitar el uso de aspirinas o medicamentos similares que contengan ácido acetil salicílico. Controle la fiebre con medios físicos. Si persisten las molestias consulte a su médico.
- Permanecer en reposo en casa, tomar líquidos abundantes y mantener alimentación habitual.
- En caso de niños pequeños, mantener la alimentación de pecho materno.
- Evitar lugares de alta concentración poblacional: Cines, teatros, bares, autobuses, etc.
- Cubrir nariz y boca con pañuelos desechables al toser o estornudar y lavarse las manos para proteger a las demás personas.
- No saludar de forma directa (de beso o mano) para no contagiar a otras personas.
- Los niños enfermos deben evitar contacto con ancianos o personas con enfermedades crónicas.

**Medidas generales:**  
Lavarse las manos con frecuencia en especial después de tener contacto con personas enfermas.  
Evitar exposición a contaminantes ambientales y no fumar en lugares cerrados y cerca de niños, ancianos y personas enfermas.  
Lo señalado en el presente folleto es referencial y no reemplaza las instrucciones del médico para cada caso concreto.

**¿QUIERES MEJORAR TU SALUD DE MANERA SALUDABLE?**  
Acércate a nosotros, en la Clínica Homeopática Vivir en Equilibrio contamos con atención especializada por médicos homeopatas egresados de Instituto Politécnico Nacional (IPN).  
Que te atenderán de la mejor forma, para poder vivir en equilibrio y con el bienestar que siempre has querido. Contamos con los mejores medicamentos en la rama de la Homeopatía nacionales y alemanes, todo esto a un precio muy accesible a tu bolsillo.  
Presenta este folleto en nuestras instalaciones y obtén un 10% de descuento en tu primer consulta y tratamiento.  
Estamos ubicados, dentro de la Plaza Torres Lindavista Av. Miguel Othón de Mendizábal Ote. 343, Nueva Industrial Vallejo, Gustavo A. Madero, 07700 Ciudad de México, CDMX. Local 7-C, a un costado de Suburbia.  
Citas y mayor información: 5119-1171 y 51191176.  
Y visite nuestra pagina web [www.vivirenequilibrio.com](http://www.vivirenequilibrio.com)

**RINITIS Y AMIGDALITIS**

**LA HOMEOPATÍA**  
La homeopatía es un modelo médico clínico terapéutico que cuenta con más de 200 años de existencia y que utiliza sustancias obtenidas de vegetales, animales y minerales principalmente, en concentraciones muy pequeñas disueltas en agua y alcohol (también se pueden preparar por trituración en lactosa), agitadas de una forma específica. Frente al paradigma terapéutico occidental de eliminar o luchar contra la enfermedad, sus síntomas y sus agentes etiológicos; la homeopatía propone una terapéutica basada en el principio homeopático en que lo semejante se cura con lo semejante, fortaleciendo al cuerpo para que se sane a sí mismo.

**VENTAJAS**  
La homeopatía ayuda al organismo a estimular su sistema de defensa natural ya que el principal objetivo de la medicina homeopática es ayudar al cuerpo a tratar los síntomas de enfermedades. Por tanto el cuerpo mejora su capacidad de sanar.  
Los tratamientos homeopáticos han mostrado ser seguros a través de numerosos ensayos clínicos que los avalan.  
Equilibra el metabolismo, junto con ejercicio y alimentación adecuada fortalece al cuerpo para que se cure a sí mismo.

**RIESGOS:**  
• NO ocasiona riesgos derivados de los efectos secundarios o tóxicos de las sustancias utilizadas.  
• La homeopatía utiliza sustancias en concentraciones infinitesimales que NO afectan el organismo.

**¿QUÉ ES LA RINITIS?**  
La rinitis es un trastorno que afecta a la mucosa nasal y que produce estornudos, picor, obstrucción, secreciones nasales y, en ocasiones, falta de olfato.

**¿QUÉ ES LA AMIGDALITIS?**  
La amigdalitis es la inflamación de las amígdalas, dos masas de tejido de forma ovalada situadas a ambos lados de la parte posterior de la garganta. Los signos y síntomas de la amigdalitis comprenden hinchazón de las amígdalas, dolor de garganta, dificultad para tragar y sensibilidad de los ganglios linfáticos a los lados del cuello.

¿has sentido estos síntomas?  
¿Sufres de estas enfermedades?  
¿Estas cansado de tomar medicamentos sin resultados?

Esto te va a interesar

**¿Qué tipos de medicamentos maneja la homeopatía?**  
Tabletas, gotas, spray nasales, supositorios, glóbulos, gotas oculares, pomadas y soluciones inyectables.

**¿Por qué es mi mejor opción?**  
Es la forma natural de vivir en equilibrio, evitando el uso de medicamentos que te causan somnolencia, dependencia y que solo te disfrazan los síntomas a demás de ser muy caros.  
Resultados garantizados, muchas de las personas que siguen tratamientos homeopáticos perciben una mejoría no sólo en su salud física sino también en su salud mental y emocional.

**Vivir en Equilibrio**  
Tu Bienestar Primero

**CARTEL**



**Clinica Homeopática**



**Padecer alguna Alteración Nerviosa**  
Es más común de lo crees

Hay alrededor de Más de 300 alteraciones nerviosas que afectan a personas de todas las edades en todo el mundo. Sin embargo, hay un puñado de trastornos de salud mental como las siguientes, que afectan a la mayoría de las personas.



**DEPRESIÓN**



**ANSIEDAD**



**INSOMNIO**



**ESTRES**

**Podemos mejorar tu calidad de vida**

El mejor tratamiento natural, 100% seguro, medicamentos que cuidan tu organismo NO causan dependencia ni efectos secundarios.



**VIVE Y TRABAJA EN EQUILIBRIO CON TU ORGANISMO**







- Consulta dada por médicos del IPN.
- Pueden ser ingeridos en embarazo y lactancia.
- Pueden ser combinados con tratamientos tradicionales.
- No causa efectos secundarios.
- Fabricados con tecnología e investigación alemana. 

**CASO DE ESTUDIO**

De igual forma se necesita publicidad en la red, por lo que se realizó el diseño de una **pagina web**, en la que se da a conocer más sobre la clínica, se pueden agendar citas y conocer sobre los tratamientos.

**PAGINA WEB:**



**CLÍNICA HOMEOPÁTICA**

VIVIR EN EQUILIBRIO



NOSOTROS
CONSULTA MÉDICA
MEDICAMENTOS
NUESTRO TRATAMIENTOS
CONTACTO

Nosotros



**Vivir en equilibrio**

Vivir en equilibrio es una clínica homeopática, comprometida con mejorar la salud y el bienestar de nuestros pacientes, para ello ponemos a su disposición nuestros servicios:

- Venta de medicamentos y productos de las marcas más reconocidas de la homeopatía.

Contamos con:

medicamentos de las mejores marcas y un amplio stock






La confianza en Homeopatía



Ubicados en la Plaza Torres Lindavista

Av. Miguel Othón de Mendizábal Ote. 343, Nueva Industrial Vallejo, Gustavo A. Madero, 07700 Ciudad de México, CDMX, México  
dentro de la plaza, Local 11-A  
a un costado de la entrada a Suburbia  
<https://vivirenequilibrio460436204.wordpress.com/wp-admin/post.php?post=8&action=edit&classic-editor#>



vivirenequilibrio@gmail.com  
5557872996



MENÚ

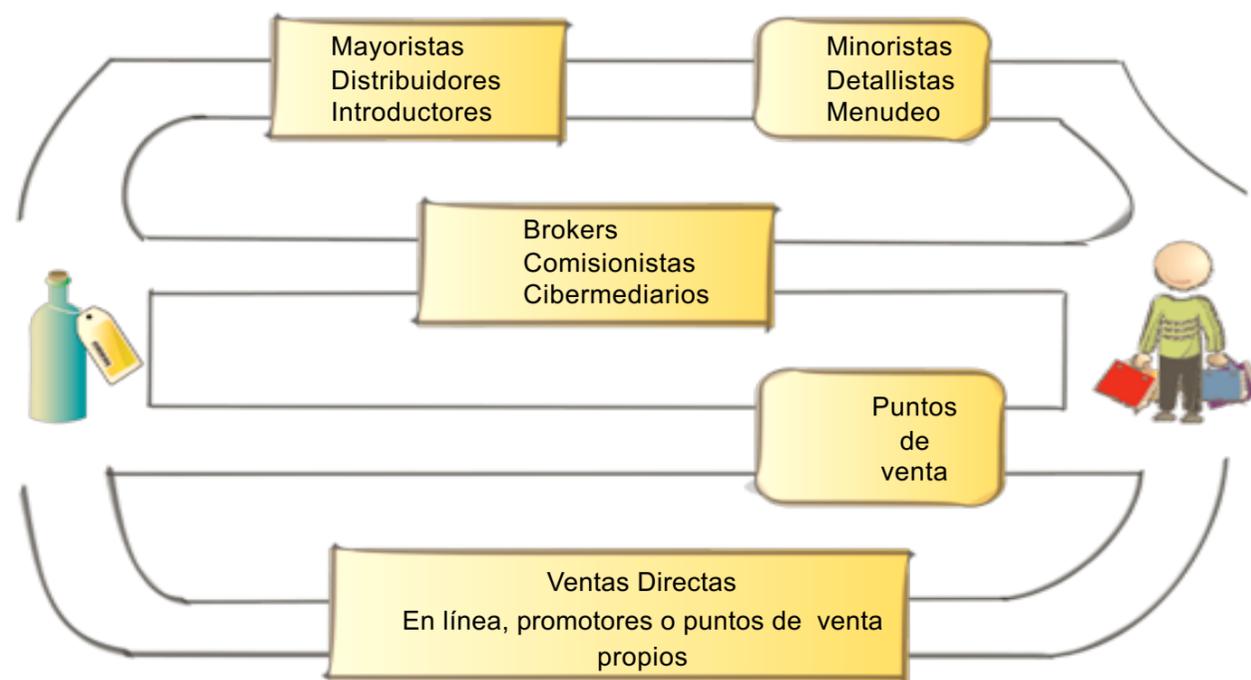
Consulta Médica




- Brindamos consulta homeopática de valoración integral, para ello el médico homeópata le dedicará el tiempo necesario, realizará exploración física y pruebas complementarias necesarias para poderle prescribir su tratamiento individualizado.

### 3.6.2 Distribución

La distribución y venta se refiere al mecanismo a través del cual la firma hace llegar sus productos al consumidor. En este mecanismo pueden intervenir distintos agentes con distintos roles, entre los que cabe distinguir las siguientes clases:



Formas de distribución  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

El reto es identificar o trazar una ruta que permita contar con una cobertura apropiada, a un costo manejable y que resulte conveniente para el cliente.

Para la clínica Homeopática, es importante la forma en la que se distribuye nuestro producto, debido a que es necesario que el cliente asista a las instalaciones, para que sean valorados mediante una consulta médica y posteriormente se le venda el medicamento o tratamiento que le fue recetado.

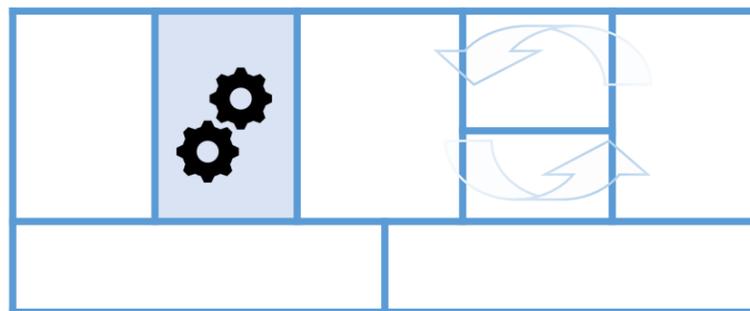
Para ello se cuenta con un punto de venta establecido, el cual se divide en dos secciones, el área de consultorios y el área de farmacia, creando una conexión en la que el cliente pasa a su consulta y posterior compra su medicamento.

Y además se tiene la ventaja que no es obligatorio comprar en las dos secciones, pudiendo pasar a consulta y no comprar medicamento, el cliente puede comprar directo en farmacia sin haber entrado a la consulta.

### 3.7 RECURSOS Y OPERACIONES

Los recursos y operaciones permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado meta, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos, Estas actividades son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, estas actividades también varían en función del modelo de negocio.

El análisis de los recursos y operaciones no puede ser considerado como un asunto menor o secundario; aún más, el éxito de muchas firmas se explica en buena medida por la eficiencia en el uso de sus recursos y por la efectividad de sus operaciones.



Los recursos con los que cuenta la clínica homeopática, son suficientes para llevar a cabo la atención de nuestro mercado, cuenta con: área de farmacia y área de consulta, como se describe en la siguiente plantilla.



La ubicación de la clínica representa una ventaja, al estar ubicado dentro de una plaza comercial.

Como parte de los recursos, se encuentra el recurso humano, para la clínica homeopática se necesitan como mínimo: un médico, una recepcionista y un vendedor de mostrador.

Para las operaciones, se identifican las siguientes oportunidades de mejora, manejo de agenda de citas, digitalización de expedientes, mejorar el abasto de los medicamentos así como un control de inventarios.

El manejo de citas se necesita realizar de forma periódica, no solo agendando citas, si no también, realizando recordatorios a los pacientes de que día les toca su cita y de este modo confirmar su asistencia.



Para el seguimiento de citas se requiere la digitalización de los expedientes, por medio de bases de datos, para que con el apoyo de la tecnología y de los sistemas operativos se pueda llevar un control adecuado tanto de expedientes, como de los tiempos.

El abasto del medicamento es una parte muy esencial dentro de las operaciones, tiene que ir de la mano con el control de inventarios, es muy importante que un paciente que llega a consulta, encuentre en el área de farmacia todos los medicamentos que son recetados por el médico.

De igual forma, como la farmacia está abierta al público en general, los clientes tienen que tener la certeza, de que encontrarán lo que necesitan.

Por lo que se deberá de realizar el abasto de forma periódica, como mínimo una vez por semana.

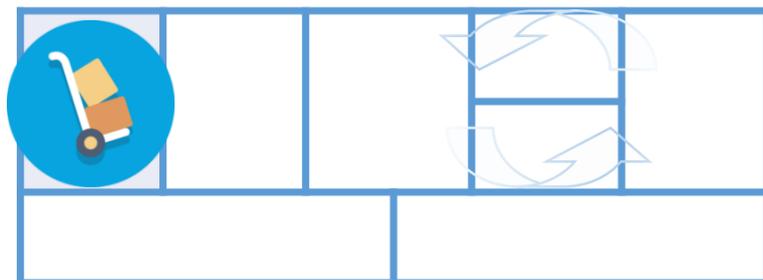


### 3.8 PROVEEDORES

El primer bloque del modelo de negocios es el de los proveedores, no sólo a quienes brindan las materias primas u otros suministros, sino también a los a los prestadores de servicios que se les asignan algunas de las actividades relevantes del negocio, como el transporte, maquila, distribución, etc.

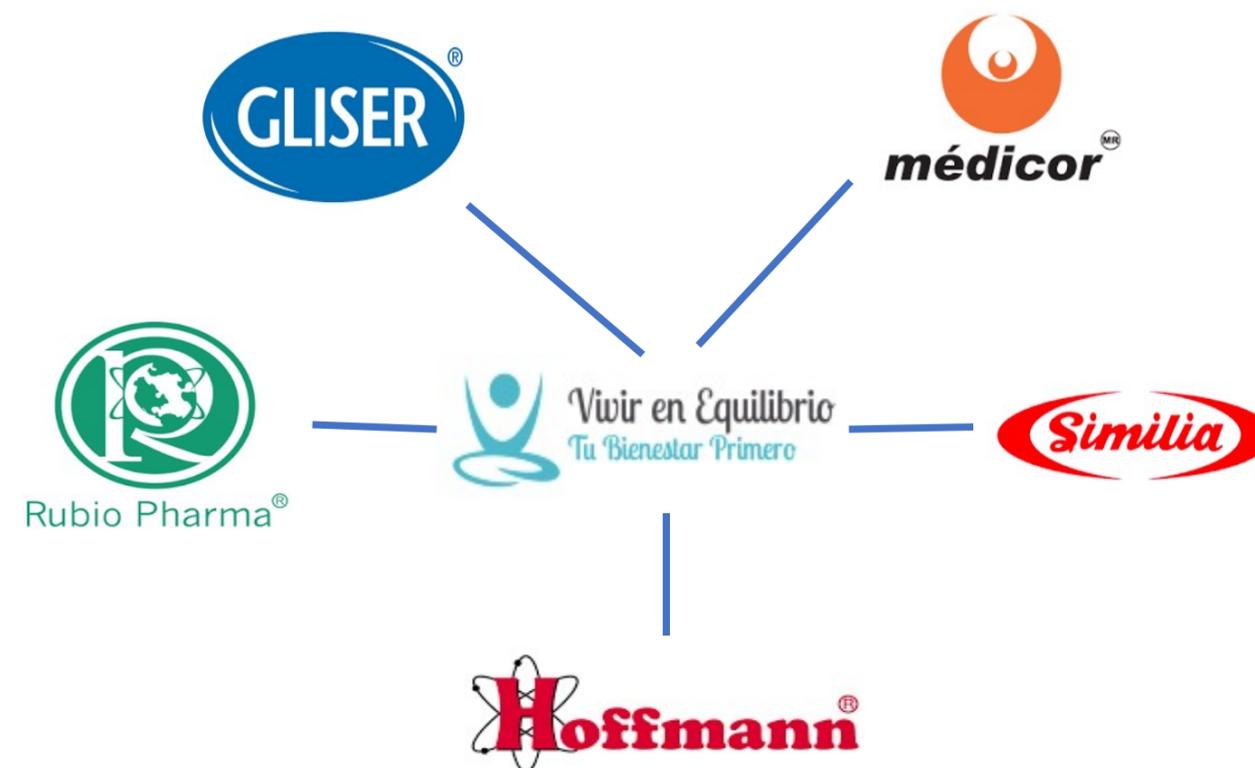
La importancia de los proveedores radica en el echo de que su buen o mal desempeño tiene un efecto directo sobre los costos y operaciones de la firma.

Por lo que en el modelo de negocio se debe cuidar el buen cumplimiento de los proveedores en los términos deseados de calidad, costo, tiempo, forma y seguridad de entrega.



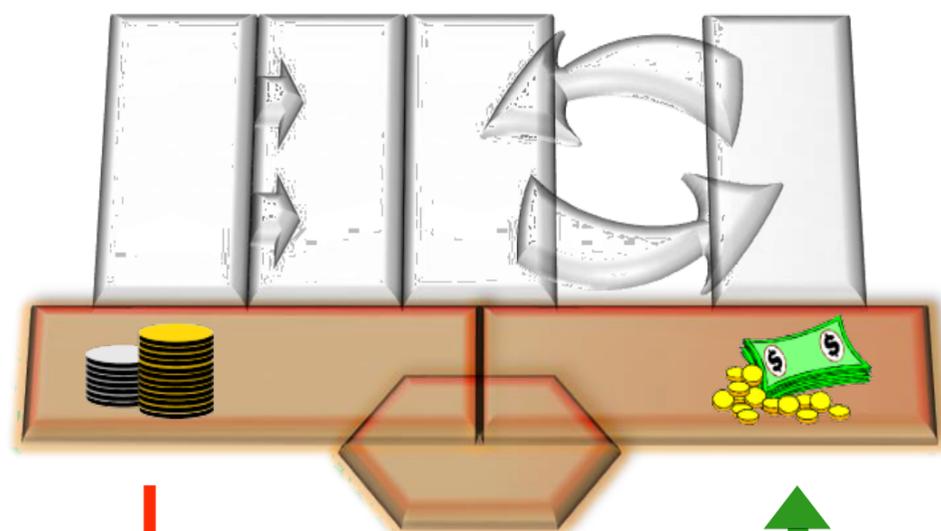
Para la clínica homeopática la relación con sus proveedores no representa ningún tipo de ventaja, sin embargo se debe de poner atención en los tiempos de entrega y la agilidad con la que se realiza el pedido, para no tener ningún tipo de afectaciones con el abasto y el control de los inventarios.

Los proveedores más importantes para la clínica homeopática son los siguientes:



### 3.8 Análisis Económico

¿Realmente el negocio es negocio?



**PRESUPUESTO DE COSTOS**

- inversión
- operación



**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

- volumen
- precios

**ANÁLISIS FINANCIERO**

¿Qué capital se requiere?

¿De qué fuente se obtendrán los fondos?

¿Qué tan atractiva es la inversión?

Elementos a analizar en la estructura de costos  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

Hasta el momento se ha realizado un examen cualitativo del negocio, para definir qué producto se va a ofrecer, a qué tipo de cliente se va a dirigir y cómo se integrará la oferta.

En este apartado se realiza la valoración cuantitativa del negocio, en la que a partir de una estimación de los costos e ingresos, se establezca si el negocio es viable en términos financieros y, por supuesto, qué tan atractiva puede ser la inversión



### 3.8.1 Presupuesto de egresos (Inversión)

Para la creación del negocio se requiere de una inversión inicial que permita cubrir los siguientes tipos de gasto: activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo.

**Activos fijos (o tangibles):** corresponde a la adquisición de aquellos bienes físicos que de manera directa o indirecta se emplean en la producción.

**ACTIVOS FIJOS**

- terrenos y construcciones
- instalaciones
- maquinaria y equipo
- vehículos
- mobiliario y equipo de oficina,...

### Activos fijos clínica homeopática

	CONCEPTO	COSTO	
RENTA DEL LOCAL	Deposito	\$40,500.00	
	Primera Renta	\$29,000.00	
	Guante	\$31,000.00	
	Cuota de mantenimiento	\$6,000.00	
	Garantía de cumplimiento	\$53,000.00	
	Garantía del local	\$53,000.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	Gabinete Chico (2)	\$2,200.00	
	Gabinete Grande (2)	\$4,200.00	
	Bote de Basura (2)	\$900.00	
	Escritorio (2)	\$12,000.00	
	Silla Giratoria (3)	\$2,700.00	
	Computadora (3)	\$28,000.00	
	Exhibidores de Farmacia (2)	\$14,800.00	
	Kit Registradora	\$9,000.00	
	Sillas sencillas (15)	\$8,000.00	
	Caja Fuerte	\$3,000.00	
	Pantalla para sala de espera	\$7,000.00	
	Glucómetro (2)	\$1,200.00	
	EQUIPO MÉDICO	Mesa de exploración (2)	\$6,000.00
		Equipo de ozonoterapia (2)	\$82,000.00
Mesa de Acupuntura		\$2,100.00	
Bascula (2)		\$2,300.00	
Estetoscopio (2)		\$5,000.00	
Termómetro (2)		\$1,500.00	
Otoscopio (2)		\$8,000.00	
Baumanómetro (2)		\$1,800.00	
Oxímetro (2)		\$4,000.00	
Glucómetro (2)		\$1,200.00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$419,400.00</b>	

**Activos diferidos (o intangibles):** son los gastos relacionados con el pago de servicios y derechos, así como los gastos preoperativos para poner en marcha el negocio.

### ACTIVOS DIFERIDOS

- costo de estudios de mercado
- ingeniería básica y de detalle
- licencias y permisos
- patentes y derechos
- gastos de constitución de la firma
- gastos preoperativos
- capacitación
- software y bases de datos
- promoción inicial,...

### Activos diferidos clínica homeopática

	CONCEPTO	COSTO
INSTALACIÓN DEL LOCAL	Sanitaria	\$32,000.00
	Eléctrica	\$21,000.00
	Piso	\$15,000.00
	Plafón	\$20,000.00
	Cancelería exterior	\$35,000.00
	Muros	\$10,000.00
	Puertas	\$4,000.00
	Estantes	\$15,000.00
	Pintura	\$15,000.00
	Letrero Principal	\$35,000.00
TRAMITES	Honorarios	\$10,000.00
	Tramites	\$25,000.00
PROMOCIÓN INICIAL	Decoración de apertura	\$4,000.00
	Regalo de apertura	\$2,000.00
OTROS	Uniformes	\$3,000.00
	Publicidad (trípticos y carteles)	\$10,000.00
	Contratación de internet	\$1,000.00
	Instalación de Cámaras	\$10,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$267,000.00</b>

**Capital de trabajo:** no basta contar con equipos e instalaciones para llevar a efecto la producción, en todo negocio se requiere invertir un capital adicional para el abasto inicial y cubrir los gastos de operación durante un tiempo, llamado tiempo de ciclo.

**CAPITAL DE TRABAJO**

- inventario de materia prima y otros
- suministros
- bienes en proceso
- almacén de producto terminado
- sueldos y salarios
- cuentas por cobrar menos cuentas por pagar,...

El tiempo de ciclo va desde que se compran los insumos, hasta el momento en que llega el producto al comprador y se recibe el pago correspondiente.

**Capital de trabajo clínica homeopática**

	CONCEPTO	COSTO
<b>INSUMOS MÉDICOS</b>	Medicamento Rubio Pharma	\$40,000.00
	Medicamento Similia	\$20,000.00
	Medicamento Gliser	\$20,000.00
	Medicamento Medicor	\$20,000.00
	Insumos para Consultorio	\$10,000.00
	Insumos para la limpieza	\$2,000.00
	Decoración	\$3,000.00
	Papelería	\$4,000.00
<b>SUELDO</b>	Médico	\$18,000.00
	Recepcionista	\$5,000.00
	Vendedor de mostrador	\$5,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$147,000.00</b>

**Resumen**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$419,400.00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$147,000.00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$267,000.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$833,400.00</b>

### 3.8.1 Presupuesto de egresos (operación)

Los costos de operación son todos los gastos en los que se incurre durante la producción, que se clasifican en tres grupos:

**Costos de producción:** son los gastos que se relacionan de manera directa con la elaboración del producto o la prestación del servicio.

#### COSTOS DE PRODUCCIÓN

- materias primas
- otros suministros  
(combustibles, lubricantes,...)
- mano de obra
- personal de supervisión
- servicios (agua, energía,...)
- mantenimiento y refacciones...

### Costos de producción clínica homeopática

	CONCEPTO	COSTO
COSTOS DE PRODUCCIÓN	Resurtido de medicamentos	\$50,000.00
	Salario de médico y recepcionista	\$23,000.00
	Renta mensual del local	\$30,000.00
	Insumos del consultorio	\$3,000.00
	Pago de luz	\$1,000.00
	Material de oficina	\$500.00
	Mantenimiento de la plaza	\$2,000.00
	Servicio telefónico e internet	\$600
	<b>TOTAL</b>	<b>\$110,100.00</b>

### Costos administrativos clínica homeopática

	CONCEPTO	COSTO
COSTOS ADMINISTRATIVOS	Material de limpieza	\$1,000.00
	Materiales de oficina	\$500.00
	Salario de Administrador	\$10,000.00
	Mantenimiento local	\$500
	<b>TOTAL</b>	<b>\$12,000.00</b>

### Costos de ventas clínica homeopática

	CONCEPTO	COSTO
COSTOS DE VENTAS	Folletos, tarjetas, recetarios, etc.	\$500.00
	Salarios de vendedor	\$5,000.00
	Comisiones de ventas	\$1,000.00
	Comisiones de consultas medicas	\$5,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$11,500.00</b>

### Resumen

COSTOS DE VENTAS	\$110,100.00
COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$12,000.00
COSTOS DE VENTAS	\$11,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$133,600.00</b>

**Costos administrativos:** corresponden a los servicios de apoyo a la producción, así como los gastos de oficina y de dirección.

#### COSTOS ADMINISTRATIVOS

- dirección
- administración de recursos
- materiales de oficina
- seguridad, limpieza,..
- salarios administrativos...

**Costo de ventas:** son los gastos que se relacionan con la distribución y comercialización del producto.

#### COSTOS DE VENTAS

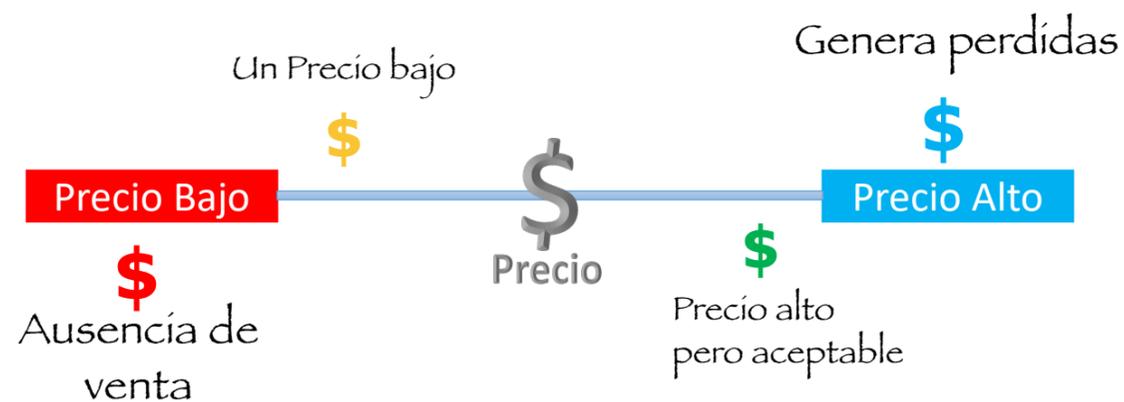
- publicidad
- salarios y comisiones de vendedores
- gastos de viaje
- fletes o transporte
- asistencia técnica a clientes...

### 3.8.2 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos se obtiene al multiplicar la cantidad que se espera vender por el precio al que se espera colocar el producto.

Para el establecimiento del precio se tienen dos cotas: un piso, dado por el costo, ya que un precio por abajo generaría pérdidas, y, un techo, dado por el valor que le atribuye el cliente al producto. Los precios pueden oscilar entre esos límites, yendo de precios bajos a precios aceptables.

Un tercer factor que no hay que perder de vista, es el precio de los productos rivales y sustitutos, que están ahí para disputar el mercado y que aquí se designan como precios de referencia.



Para la clínica homeopática, se fijan los precios tanto de los servicios y los productos que se ofertan, haciendo un análisis entre el precio que tienen en otros lugares cercanos (rivales) así como, cuidando que la ganancia que se pretende obtener no caiga en un excesivo costo.

<div style="background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Consulta General</div>  <div style="background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-top: 5px;">\$150</div>	<div style="background-color: #f7941d; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ozonoterapia</div>  <div style="background-color: #f7941d; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-top: 5px;">\$400</div>	<div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Acupuntura</div>  <div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-top: 5px;">\$300</div>
---	---	---

Medicamentos



Diferentes precios \$

### 3.8.3 Análisis financiero

Con el análisis financiero llega al momento culminante del desarrollo del modelo de negocio, ya que se debe de dejar claro si el negocio realmente es negocio, esto es, si la alternativa de inversión que se propone es viable en términos económicos y, sobre todo, si esta alternativa es suficientemente atractiva como para realizar la inversión, por lo que se tendrán que responder algunas preguntas clave, como las siguientes:

¿Cuál es el presupuesto de egresos e ingresos?

¿Qué capital se requiere y cuándo?

¿Es necesario buscar financiamiento externo?

¿Bajo qué condiciones se puede obtener el financiamiento?

¿Se tiene capacidad de pago?

¿Cuáles son las utilidades esperadas?

¿Cuándo se recuperará la inversión?

¿Cuál es la rentabilidad de la inversión?

### Flujo de caja

El flujo de caja o de efectivo constituye la base del análisis y la evaluación financiera, para cuya elaboración se consideran únicamente los movimientos reales de efectivo.

Estos movimientos reales de efectivo incluyen tanto los costos de inversión, como los costos e ingresos derivados del funcionamiento del negocio.

A la utilidad de operación (ingresos menos costos de operación) se le debe restar el impuesto sobre la renta y otros cargos como el reparto de utilidades. Para un cálculo rápido y simple, se propone fijar en un 20% sobre el margen de operación.

Por último, para que los valores monetarios que se anotan sean homogéneos, se emplean precios constantes, es decir, no se considera en los precios el efecto de la inflación sobre los costos o sobre los ingresos.

Considerando el arranque de ventas, con un promedio de ingresos de \$6,000 pesos al día y a partir del segundo mes un incremento del 10% mensual hasta llegar a el 50% más de lo que se vende en la actualidad. Obtenemos los siguientes flujos.

MES	0	1	2
INVERSION INICIAL	-\$ 833,400	-\$ 833,400	-\$ 793,271
COSTOS DE OPERACIÓN	\$ -	-\$ 133,600	-\$ 133,600
IMPUESTOS	\$ -	-\$ 6,272	-\$ 6,632
INGRESOS	\$ -	\$ 180,000	\$ 198,000
UTILIDAD	-\$ 833,400	-\$ 793,271	-\$ 735,503

3	4	5	6	7
-\$ 735,503	-\$ 658,331	-\$ 559,815	-\$ 437,819	-\$ 315,824
-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600
-\$ 7,028	-\$ 7,464	-\$ 7,943	-\$ 7,943	-\$ 7,943
\$ 217,800	\$ 239,580	\$ 263,538	\$ 263,538	\$ 263,538
-\$ 658,331	-\$ 559,815	-\$ 437,819	-\$ 315,824	-\$ 193,829

8	9	10	11	12
-\$ 193,829	-\$ 71,834			
-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600	-\$ 133,600
-\$ 7,943	-\$ 7,943	-\$ 7,943	-\$ 7,943	-\$ 7,943
\$ 263,538	\$ 263,538	\$ 263,538	\$ 263,538	\$ 263,538
-\$ 71,834	\$ 50,162	\$ 172,157	\$ 294,152	\$ 416,147

¿CUÁL ES LA UTILIDAD TOTAL?

Utilidad Total = Total Ingresos- Total Costos

Utilidad Total= \$2,943,684 - \$1,694,137

Utilidad Total= \$1,249,547 en 12 Meses

¿CUÁNTO SE ESPERA GANAR?

Ganancia= Utilidad Total – Inversión

Ganancia= \$1,249,547 - \$833,400

Ganancia= \$416,147

¿CUÁL ES LA UTILIDAD PROMEDIO MENSUAL?

Utilidad promedio mensual = utilidad total / TIEMPO

Utilidad promedio mensual= \$1,249,546 / 12 MESES

Utilidad promedio mensual= \$104,129

¿CUÁNDO SE RECUPERARÁ LA INVERSIÓN?

Periodo de recuperación del capital

P R C= 8 meses



CAPÍTULO

4

**INTEGRACIÓN DEL MODELO  
DE NEGOCIO**

## 4.1 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

Una vez que se concluyó el análisis de cada uno de los bloques del modelo de negocio, se requiere realizar una integración de resultados y al final conjuntarlo en un lienzo .

De esta manera, se deja ver de una forma integral los hallazgos y se verifica si el negocio efectivamente tiene el potencial para constituirse en una buena alternativa de inversión y qué se recomienda para llevarla a la práctica.

Primero, haremos un resumen en el que mencionaremos los hallazgos que se obtuvieron en cada uno de los bloques y de qué manera se tienen que desarrollar para que, posteriormente sirva como una guía al momento de llevarse a la práctica.

Segundo, haremos una representación completa en el que se buscará conjuntar todos los elementos del modelo.

## Perfil del negocio

En este apartado se presenta el negocio en el que se trabajó, una farmacia homeopática ubicada en la Ciudad de México, Colonia Lindavista la cual se encuentra en servicio desde el año 2001. Su plantilla esta conformada de dos médicos, una recepcionista y un vendedor de mostrador.

La farmacia homeopática ofrece los servicios de consulta médica y la venta de medicamentos homeopáticos, las cuales se pueden considerar como dos unidades de negocio distintas, sin embargo, para fines de este trabajo se consideró analizarlos de manera conjunta como una clínica homeopática.



## Análisis de la Industria

En este apartado se trazaron los límites de la industria y se identificaron las principales fuerzas que intervienen y que podrían causar algún impacto para nuestro negocio.

Se tienen tres rivales directos como los son la escuela de homeopatía, farmacias homeopáticas cercanas a la zona y consultorios homeopáticos particulares. Ofrecen servicios similares a los nuestros por lo que se tiene que tener cuidado al momento de realizar alguna estrategia de mercado.

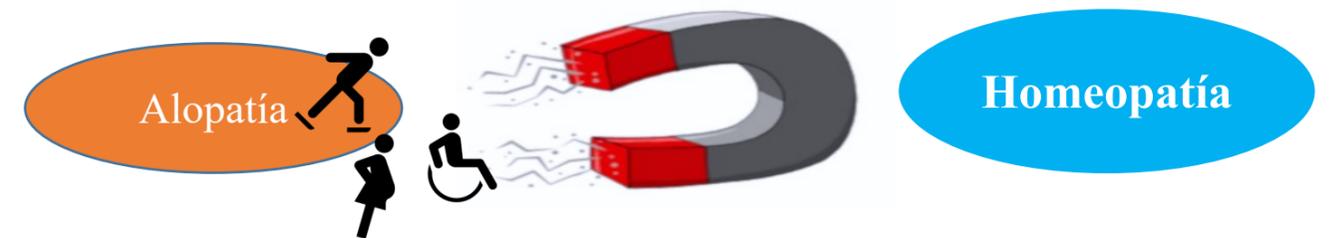
Así mismo se identificaron los rivales sustitutos, como lo son tiendas naturistas, farmacias similares, charlatanes y la medicina alopática.

En el análisis de estos rivales, se identifica que las farmacias similares y las de medicina alopática, son la principal amenaza para el negocio.



Por distintas razones, por precio, preferencia de las personas, por desconocimiento de la homeopatía, por ser más comunes, etcétera.

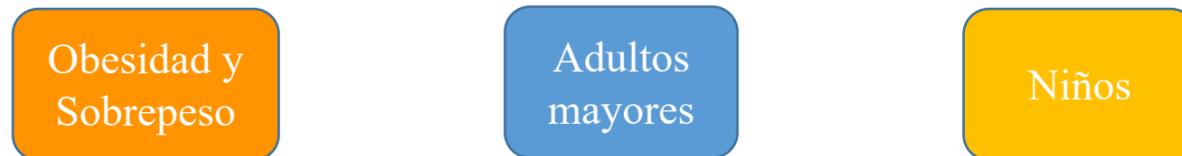
**Por lo que uno de los principales objetivos, será identificar de que forma se podrá atraer a nuestro negocio el mercado que tiene preferencia por la medicina alopática.**



## Análisis de la demanda

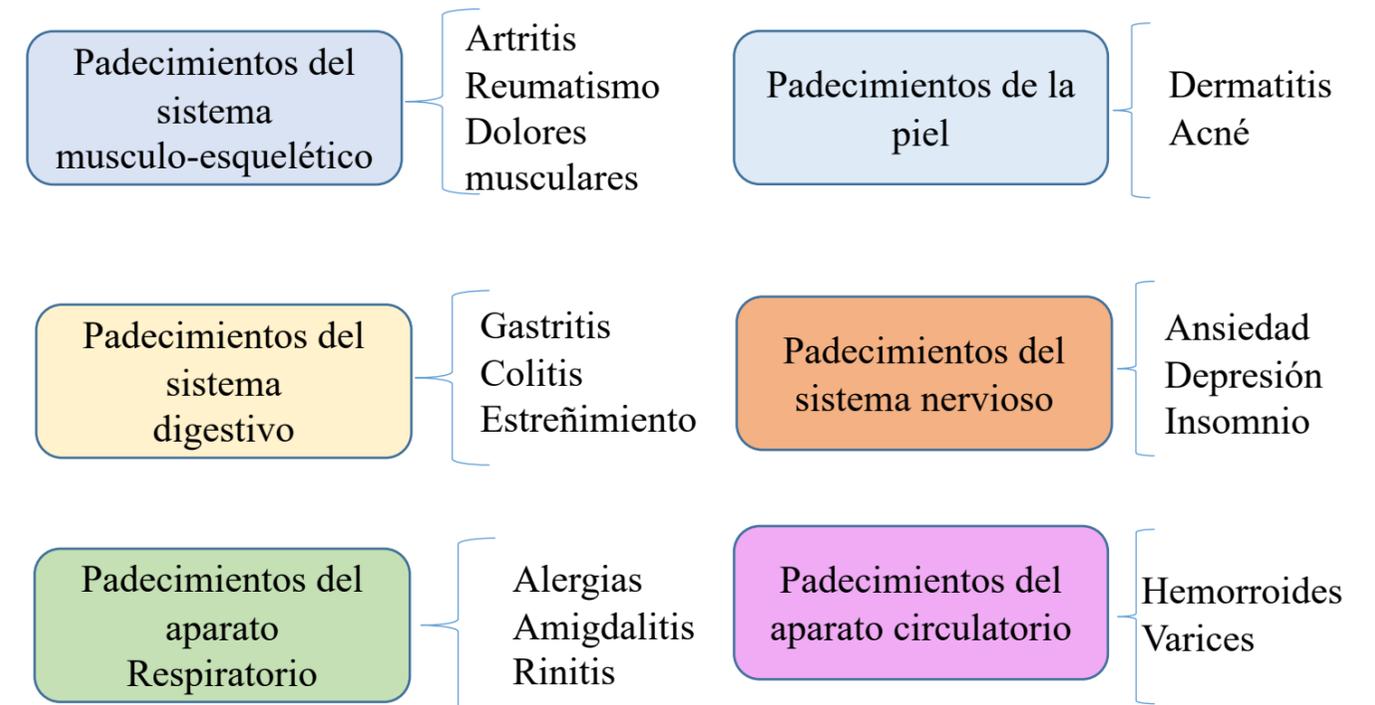
En este apartado, se definió cómo está compuesto el mercado y de qué forma pueden agruparse, para sobre esa base definir nuestro mercado meta.

Haciendo uso de las variables de la segmentación del mercado, se identificó el mercado de:



Para estos segmentos de mercado, la homeopatía tiene una gran variedad de productos y sus medicamentos son muy eficaces, por lo que se identifican ventajas sobre la alopátia.

De igual modo haciendo uso de las tipologías del comprador, basándose en enfermedades comunes en las que la homeopatía tiene ventajas sobre la alopátia, como las siguientes:



Para este tipo de enfermedades y padecimientos hay muchas razones por las que la homeopatía tiene ventajas sobre la alopátia como por ejemplo:

- La atención y el tratamiento médico alopático es de un costo elevado
- Los medicamentos alopáticos son agresivos para el organismo,
- Debido a su difícil tratamiento la gente estaría dispuesta a probar otros tratamientos como los que se manejan en la homeopatía.

## Propuesta de valor

En este apartado, se identificaron las características de calidad, precio, imagen y servicio que nuestra propuesta de valor tiene para ofrecer al mercado.

### Calidad

- DESEMPEÑO** { Los productos que se ofertan tienen muchos beneficios para mejorar la salud de las personas.
- TECNOLOGÍA** { Medicamentos naturales fabricados con tecnología e investigación alemana.
- CONFIABILIDAD** { No dañan el organismo, No provocan dependencia, No dañan el organismo, pueden ser combinados con tratamientos convencionales.
- SEGURIDAD** { La homeopatía es 100 % segura.  
Pueden ser ingeridos por cualquier persona
- NORMATIVIDAD** { Todos los medicamentos están certificados por COFEPRIS y fabricados por las más estrictas normas de calidad.

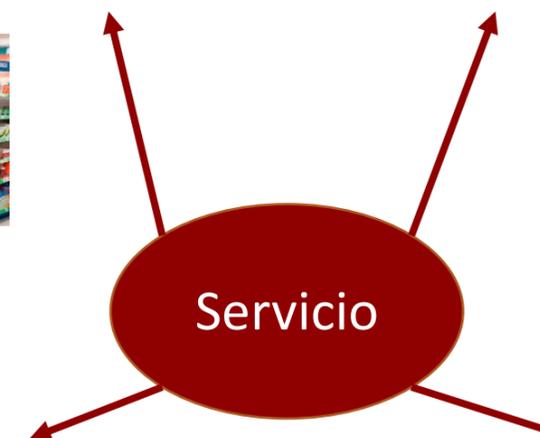
## Servicio

Para la clínica homeopática es importante que los clientes distingan el trato o atención que se le brinda. Estas son algunas las estrategias de servicio a desarrollar.

- Informar cuales son los beneficios que tienen los medicamentos homeopáticos.



Otorgar la primer consulta gratuita.



Ofrecer paquetes de consulta medica, terapia y medicamento.



Dar seguimiento a su avance, por medio de una llamada o un WhatsApp.



## Imagen

Se crearon los siguientes slogans para que puedan ser usados en los anuncios publicitarios (carteles, letreros, trípticos, etcétera.) que se realicen.

Piensa positivo,  
vive saludable

Fabricados con Investigación y  
Tecnología Alemana

Pruébalos sin dejar tus  
tratamientos convencionales.

100% seguro, no provoca  
efectos secundarios

La forma natural de  
mejorar tu SALUD

Vive y trabaja en Equilibrio  
con tu organismo

De igual manera, se creó el siguiente logo para que sea más fácil la identificación del negocio para los clientes.

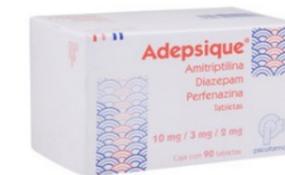


## Precio

Es importante que el cliente identifique la diferencia entre los precios de la medicina alopática y la homeopática por lo que se propone realizar tablas comparativas donde se muestre las diferencias en el precio.

ANSIEDAD	CONSULTA	MEDICAMENTO MÁS UTILIZADO	COSTO	TOMÁS AL DÍA	CAJAS POR MES	TOTAL
Medicina Alopática	\$500	ADEPSIQUE	\$821.50	3	1	\$1321.50
Medicina Homeopática	\$100	BHI CALM	\$233.00	6	2	\$566.00

Precios consultados en:



ADEPSIQUE 90 TABLETAS  
CAJA  
Amitriptilina 10 MG Diazepam 3 MG  
Perfenazina 2 MG  
**\$821.50 MXN**



HEEL BHI CALM AUXILIAR EN  
EL TRATAMIENTO DEL  
100 Frasco Chamomilla matricaria 2 X  
**\$233.00 MXN**

## Recursos y operaciones

Los recursos con los que tiene que contar la clínica homeopática, para llevar a cabo la atención de nuestro mercado, son:



La ubicación de la clínica representa una ventaja, al estar ubicado dentro de una plaza comercial.

El recurso humano que se necesita como mínimo:  
un medico, una recepcionista y un vendedor de mostrador.

Es muy importante que la farmacia cuente con un extenso surtido de medicamentos y con una gran variedad de marcas y productos, para que el público que se acerque con la inquietud de ver que se le recomienda para su padecimiento, tenga distintas opciones y alguna de ellas sea la recomendable.

Por lo que se deberá de realizar, un control de inventarios de forma periódica, como mínimo una vez por semana, así como estar pendiente al resurtido de medicamentos e identificar cuales son los medicamentos que más se venden para darles mayor promoción.



## Proveedores

Se debe poner atención a los tiempos de entrega de los proveedores, para que no falten productos en la farmacia, así como a las promociones que tengan, para adquirir mayores ganancias de la venta de medicamentos.

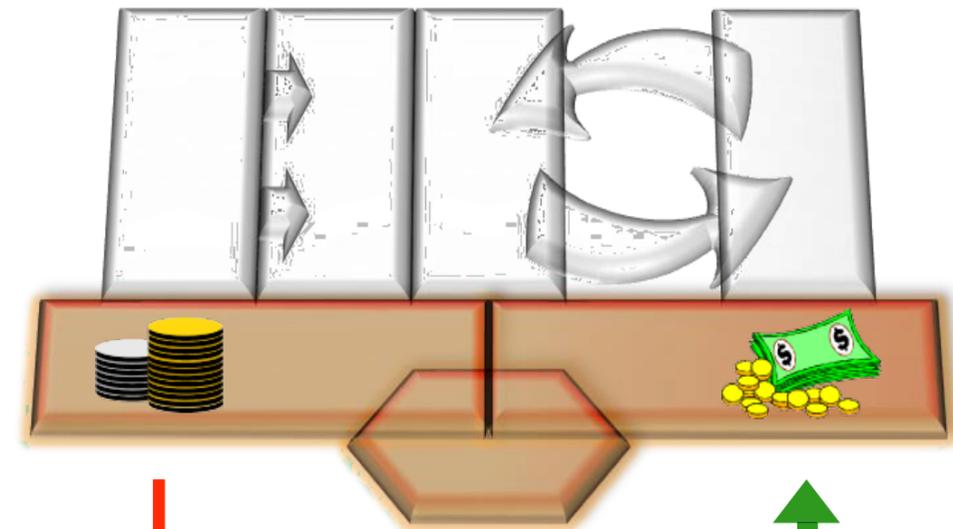
Los proveedores más importantes para la clínica homeopática son los siguientes:



Así mismo es importante identificar, quienes serán nuestros proveedores de los materiales, herramientas y equipos, que se requieren para el servicio de consultas y terapias.

## Análisis económico

¿Realmente el negocio es negocio?



**PRESUPUESTO DE COSTOS**

- inversión
- operación

**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

- volumen
- precios

**ANÁLISIS FINANCIERO**

¿Qué capital se requiere?

¿De qué fuente se obtendrán los fondos?

¿Qué tan atractiva es la inversión?

Elementos a analizar en la estructura de costos  
Fuente: Fuentes Zenón (2003).

## Presupuesto de egresos (inversión)

Para la creación del negocio se requiere de una inversión inicial que permita cubrir los siguientes tipos de gastos: activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo.

**Activos fijos (o tangibles):** corresponde a la renta del local, la compra del mobiliario, equipo de oficina y el equipo para el consultorio médico, lo cual de acuerdo al listado realizado hace a una cantidad de **\$419,400**.

**Activos diferidos (o intangibles):** son los gastos relacionados con la instalación eléctrica, sanitaria, pisos, plafón etcétera. Así como a los tramites y permisos que se requieren obtener para poder operar el negocio, también incluye los uniformes, publicidad, instalación de cámaras de seguridad. En este apartado la cantidad que se requiere invertir es de \$267,000.

**Capital de trabajo:** no basta con tener equipos e instalaciones para operar el negocio, también se requiere invertir en los insumos médicos, tanto los que se ocuparán en el consultorio, lo que se ocupará de papelería, de limpieza. Así como la inversión inicial de medicamentos que se requiere para empezar a vender en farmacia, esta inversión hace a **\$147,000**.

### Resumen

La cantidad inicial que se requiere invertir para que la clínica homeopática pueda empezar sus operaciones y se comience a brindar el servicio es la suma de:

**Inversión = activos fijos + capital de trabajo + activos diferidos**

**TOTAL DE INVERSION**

**\$833,400.00**

## Presupuesto de egresos (operación)

Los costos de operación son todos los gastos que se realizan recurrentemente durante la operación que se clasifican en tres grupos:

**Costos de producción:** son los gastos que se relacionan de manera directa con la elaboración del producto para la clínica homeopática se requiere: resurtido de medicamentos, salario del personal, renta mensual del local, insumos médicos, pago de luz, telefonía así como el material de oficina, lo cual haciende a la cantidad de \$110,100.00

**Costos administrativos:** corresponden a los servicios de apoyo, materiales de limpieza, de oficina, el salario del administrador o responsable del negocio, así como el mantenimiento del local, lo cual nos da un gasto recurrente de \$12,000.00

**Costo de ventas:** son los gastos que se relacionan con la distribución y comercialización. Folletos, tarjetas, recetarios, salarios del vendedor, comisiones. Lo cual nos da la suma de \$11,500.00

### Resumen

El total de los gastos mensuales que se requieren para la operación y desarrollo de las labores de la clínica homeopática corresponde a la suma de:

**Operación = producción + administrativos + costo de ventas**

**TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN**

**\$133,600.00**

## Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se obtendrá tanto de los medicamentos que se vendan en farmacia como por los servicios del consultorio (consultas y tratamientos).

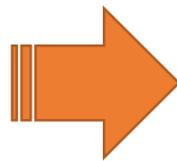
Los precios tanto de los servicios y los productos que se ofertan, se obtuvieron mediante un análisis de lo que se espera ganar y el precio que nuestros rivales directos ofertan.

Considerando el arranque de ventas, con un promedio de ingresos de \$6,000 pesos al día y a partir del segundo mes un incremento del 10% mensual hasta llegar a el 50% más de lo que se vende en la actualidad. Obtenemos los siguientes flujos.

### Primer mes

Farmacia= \$2000/día

Consultorio= \$4000/día



### Después del sexto mes

Farmacia= \$3000/día

Consultorio= \$6000/día

## Flujo de caja

El ingreso mensual del primer mes, se estima que sea de \$180,000 el cual se proyecta que incremente en función de 10% cada mes hasta llegar a un ingreso mensual de **\$263,538** a partir del sexto mes.

Por lo que, el primer año obtendremos un ingreso total de \$2,943,684 y un total de costos de egresos de \$1,694,137 por lo que la utilidad total será de **\$1,249,547**.

Si la utilidad total la dividimos entre los 12 meses del año obtendremos un promedio mensual de **\$104,129**.

A esta utilidad total le tenemos que restar el costo de la inversión **\$833,400** por lo que la ganancia será de **\$416,147** el primer año.

De este modo la recuperación de la inversión, será en los primeros **8 meses** después de la puesta en marcha del proyecto.

## 4.2 INTEGRACIÓN DEL MODELO



El modelo de Negocio de la Clínica Homeopática  
Fuente: Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Como se mencionó en el primer capítulo de este estudio, el propósito era “presentar una versión completa de cómo elaborar un modelo de negocio, mediante un caso de aplicación llevado de principio a fin”.

Por lo que en el desarrollo del mismo, se generó una guía paso a paso de como se arma el modelo de negocio, en donde por un lado se explica en que consiste cada uno de los elementos del modelo y por otro se ejemplificó cada uno de estos elementos con el mismo caso de estudio “una farmacia homeopática”.

Sobre esto se puede afirmar que se dio cumplimiento al propósito planteado. En el desarrollo de este trabajo se realizó el modelo de negocio, para una farmacia homeopática con consultorio.

"De cada diez oportunidades que te da la vida nueve las produces tú"  
- Eilsen Hawer

Adicionalmente, me gustaría hacer de conocimiento que este trabajo, no solo quedó en el papel, sino que se llevó a la práctica.

Lo que comenzó con una idea o como una buena intención de tener un negocio, gracias al desarrollo del modelo de negocio se le pudo dar realismo, toda vez que mediante su uso te das cuenta que esa idea es viable y de que forma se puede ejecutar.

Este trabajo fue un gran apoyo, sobre todo para quitar esa barrera del miedo y de no saber que se necesita para poder hacer esa idea una realidad.

El modelo de negocio, me permitió ejecutar y superar cada una de las operaciones que se realizaron para que el negocio esté funcionando y que se estén cumpliendo con los objetivos planteados.

Cuando se tienen una idea de un negocio, es necesario darle forma a todas las propuestas que se tienen, es muy cierto pero ¿por dónde empezar a darle forma? de ahí la importancia del modelo de negocio.

Al desarrollar el modelo de negocio te vas acercando a lo que es el negocio, lo vas conociendo y analizas cuales son los distintos aspectos que tienes que cumplir para darle forma, tienes la oportunidad de identificar cuales son tus principales rivales, cual es tu mercado meta, cómo adaptar tu negocio para brindar un buen servicio a ese mercado, quiénes serán tus proveedores, de qué herramientas te vas a valer para brindar tu servicio, de qué forma vas a realizar ese trabajo y cuáles serán las estrategias comerciales que utilizarás para que tus clientes te volteen a ver, se interesen en ti y consuman tu producto, por lo que el análisis de cada uno de los elementos del modelo debe realizarse de una forma muy detallada.

De igual modo, es importante realizar el análisis financiero de la manera más real posible, de este modo tener un panorama claro de qué se tiene que invertir, cuánto nos costará realizar el trabajo, brindar un buen precio que permita recuperar lo invertido y obtener ganancias.

Por muy bueno que nos parezca nuestro negocio si no es redituable y si no se se contemplan la mayoría de los gastos, así como la inversión real que se tiene que hacer, estamos condenados al fracaso.

Al ejecutar el rediseño del negocio, pude tener la certeza de cuales eran los puntos que se tenían que mejorar, en que puntos tenían que fortalecerse las operaciones y cuales eran las que se tenían que cambiar, como por ejemplo el mantener un stock amplio de mercancías, un buen trato al cliente y qué elementos se tenía que agregar al negocio para obtener mejores ganancias.

Por muy sencillas que parezcan algunas ideas como colocar un letrero, entregar tarjetas de presentación, un tríptico, etcétera, se deben ejecutar de manera correcta, pensando y planeando lo que se quiere transmitir y hacia quién se quiere dirigir, para que hagan la diferencia al momento de atraer a nuestros clientes.

En la ejecución del modelo de negocio, yo mismo realice la edición de la publicidad del negocio y con la ayuda del mismo pude identificar quien era mi mercado meta y cómo hacer que se interesarán en mis servicios, gracias a la estrategia comercial planeada.

De ahí surgió la idea de realizar un collage con los distintos padecimientos que más sufre nuestro mercado meta, lo cual nos a ayudado a que la gente se acerque al negocio, por la inquietud de saber que ofrecemos para aliviar esos padecimientos, lo que nos da la oportunidad de mostrarle los beneficios de la homeopatía y recomendarles nuestros servicios.



Así mismo, el tener claro cuáles eran las operaciones que se tenían que ejecutar, como lo es tener un buen stock de medicamento, realizar un inventario periódico y el resurtido de medicamentos. Ha permitido incrementar los clientes y con ello las ventas, por lo que el panorama del negocio a mejorado en buena medida y se espera seguir por buen camino hacia el objetivo planteado.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta al realizar el modelo de negocio es, aun que se tienen que analizar todas las ideas, se tienen que considerar las que aportan algo y las que no desecharlas. Y que una idea puede ser buena para otros negocios pero no necesariamente para el tuyo.

Así mismo con el modelo de negocio, pude identificar cuales son los aspectos de calidad de mi servicio, de qué manera los puedo ofrecer y cómo darle un mayor peso a la imagen de mi producto.

Por lo que puedo concluir que el modelo de negocio es una herramienta útil, que ayuda en demasía a los responsables de algún negocio a renovarse a identificar oportunidades de mejora e innovar en sus servicios.

Es un ejercicio que se tiene que volver a realizar después de cierto tiempo, ya que en el mundo de los negocios, todo va cambiando y las ideas caducan.

Finalmente, me gustaría comentar que el inicio en el negocio es prometedor y se han cumplido los objetivos planteados hasta el momento.

Así mismo, es una satisfacción enorme el haber llevado a la practica éste estudio, por lo que me gustaría agradecer al Maestro Arturo Fuentes Zenón, por contribuir en gran medida a que esto sucediera.



## BIBLIOGRAFÍA

DELGADO, ANAY. (2014). *Análisis de los recursos y operaciones de una firma desde una perspectiva estratégica*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/octubre/0720036/Index.html>

FUENTES ZENÓN, Arturo (2003), *Diseño de la Estrategia Competitiva*, Serie: La Planeación en Imágenes, UNAM, México. Disponible en: [https://www.academia.edu/4090551/Diseno\\_de\\_la\\_Estrategia\\_Co\\_mpetitiva](https://www.academia.edu/4090551/Diseno_de_la_Estrategia_Co_mpetitiva)

FUENTES ZENÓN, Arturo (2002), *Las Armas del Estratega*, Serie: La Planeación en Imágenes, UNAM, México. Disponible en: [https://www.academia.edu/4090555/Las\\_Armas\\_del\\_Estrate\\_ga](https://www.academia.edu/4090555/Las_Armas_del_Estrate_ga)

FUENTES ZENÓN, Arturo (2017) *Modelos de negocio: Elementos de apoyo para su construcción*. UNAM, México. Disponible en: [https://www.academia.edu/45666436/Modelos\\_de\\_Negocio\\_elementos\\_de\\_apoyo\\_para\\_su\\_construccion](https://www.academia.edu/45666436/Modelos_de_Negocio_elementos_de_apoyo_para_su_construccion)

OSTERWALDER, Alexander. & PIGNEUR, Yves. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto