UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981

MODELO DE NEGOCIO: CAFETERÍA *LA GRUTA DEL CAFÉ*

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

ALMA LLERET VENEGAS DUARTE

DIRECTORA

DRA. ADRIANA LÓPEZ BARBERENA

LEÓN, GTO. 2024

Índice

Introducción 4

I. Planteamiento general de la empresa 5

1.1. Idea de negocio 5

1.1.1. Descripción de la idea de negocio 5

1.1.2. Impactos 6

1.2. Planteamiento del problema o necesidad a satisfacer 7

1.3. Análisis del sector 7

1.4. Semblanza de la competencia 8

1.5. Análisis del consumidor final 9

1.6. Análisis FODA 13

II. Idea de negocio por validar 16

2.1. Portafolio de productos 16

2.2. Personalidad jurídica y régimen fiscal 19

2.3. Filosofía de la empresa 20

2.3.1. Misión 20

2.3.2. Visión 20

2.3.3. Valores 20

2.4. Objetivos 21

III. Modelo de negocio 22

3.1. Oferta de valor 22

3.2. Mercado meta 22

3.2.1. Plan de mercadotecnia 24

3.3. Canales de distribución 25

3.4. Relación con los clientes 27

3.5. Actividades clave 29

3.5.1. Programa de administración de recursos humanos 29

3.5.2. Estructura organizativa 29

3.5.3. Descripción de puestos y funciones 30

3.5.4. Proceso de producción 31

3.5.5. Cadena productiva 33
3.5.6. Programa de capacitación o asistencia técnica 34
3.6. Recursos clave 34
3.7. Alianzas clave 36
3.8. Proyección de ingresos 37
3.9. Comportamiento de costos y gastos 41
3.10. Proyecto de Inversión 46
3.11. Proyectos financieros 47
3.11.1. Plan de financiamiento 47
3.11.2. Comercialización y mercadotecnia 47
3.11.3. Viabilidad 47
3.12. Comentarios sobre la sustentabilidad del negocio 48
3.12.1. Riesgos y soluciones 48
3.12.2. Programa de mantenimiento 49
3.12.3. Sustentabilidad ambiental 49
IV. Conclusiones 51
V. Referencias 52
VI. Anexos 53
Anexo1. Recursos clave (desglose) 53
Anexo 2. Especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo 56
Anexo 3. Encuesta sobre consumo de café 58
Anexo 4. Modelo CANVAS 59

Introducción

El proyecto de cafetería *La gruta del café* es resultado de diversos factores: el gusto por el café y la cocina, el respeto hacia los productos de la tierra, el amor por los sabores originales, la experiencia a través de un servicio y atención de calidad, un ambiente diverso y amigable.

Con esto en mente, se busca establecer un negocio que se distinga por rescatar y promover el respeto a la tierra, mediante relaciones de comercio justo, uso de ingredientes frescos y de excelente calidad, elaborando platillos y bebidas que destaquen por su sabor, otorgando una experiencia mágica para las y los comensales.

Se trata de una cafetería comprometida con la elaboración de cada uno de nuestros platillos, mostrando pasión y amor por la cocina y que, además, mediante las tradiciones y el consumo de productos locales, el negocio sea amigable con el medio ambiente y sostenible, sin daños a la naturaleza.

En este sentido, este modelo de negocio está construido por seis apartados: el primero es el marco general de la empresa, donde se abordan los aspectos genéricos del negocio (datos, análisis FODA, objetivos, filosofía institucional; el segundo apartado corresponde a la oferta, incluyendo análisis de escenarios y usuarios potenciales; en el tercer apartado se describen las necesidades de infraestructura, equipamiento, estructura orgánica y el proceso de producción; en el cuarto apartado se presenta un análisis financiero y el presupuesto de inversión; en el quinto apartado está descrito el análisis de viabilidad y el plan de financiamiento; la última sección hace referencia a las conclusiones de este proyecto.

I. Planteamiento general de la empresa

1.1.Idea de negocio

1.1.1. Descripción de la idea de negocio

El proyecto de la cafetería *La gruta del café* consiste en un negocio establecido en el centro de la ciudad de León, enfocado a brindar una experiencia diferente para los clientes, basada en un ambiente confortable, brindando el mejor servicio y atención, con bebidas y alimentos de alta calidad, siendo la insignia principal el buen café y el manejo de ingredientes frescos, sanos y locales, además de contar con una línea de productos vegetarianos y veganos, libres de crueldad animal.

La cafetería está pensada para ser un establecimiento amigable con el medio ambiente, manifestando el respeto a la tierra a través de acciones enfocadas a no dañar la naturaleza, mediante: la elaboración de compostas orgánicas con los desechos derivados del proceso de elaboración de los alimentos; evitando el uso de desechables y cuando esto no sea posible, utilizar desechables biodegradables; el local estará acondicionado para aprovechar las energías naturales y evitar el desperdicio de agua, gas y luz eléctrica.

También se van a establecer lazos con los productores locales, mediante el comercio justo, ellos nos proveerán de insumos orgánicos para la elaboración de nuestros platillos.

La gruta del café es un proyecto que se encuentra dentro de la rama terciaria, es decir, que brinda servicios al cliente, dentro del giro 722515: cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares (de acuerdo con la clasificación de Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, COFEPRIS).

Logo:

La gruta del Café

Según información del CEDRSSA[1], “el consumo mundial de café presenta una tendencia al alza de 2.2% anual” (CEDRSSA, 2018, p. 19). Mientras que, en México, el consumo per cápita de café asciende a 1.6 kilogramos al año. De acuerdo con PROFECO, 85% de los mexicanos toman de una a tres tazas al día y son los hombres los que consumen más: 3 tazas frente a dos tazas que toman las mujeres (CEDRSSA, 2018).

Además, según estudios de la AMECAFE[2], “para el 2021, se espera que el consumo de café crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 2.4%” (Euromonitor internacional, 2017, p. 12). Es así como se considera que un proyecto de negocio para establecer una cafetería es factible y pertinente, dado que el mercado presenta niveles de crecimiento y expansión que aumentan las posibilidades de éxito del proyecto.

1.1.2. Impactos

Como ya se ha mencionado, el consumo de café representa una buena oportunidad para emprender un negocio. Sin embargo, el mismo mercado otorga preferencia a grandes empresas – franquicias como lo son Starbucks, Italian coffee company, Starlight, Punta del cielo, La Flor de Córdoba, Caffenio.

En este sentido, a través del presente proyecto, se pretende atender las necesidades de demanda de café, mediante un negocio pequeño que dé prioridad al café de alta calidad y a los productos locales.

El proyecto de la cafetería se ubica en el Blvd. Adolfo López Mateos, esquina con Av. Miguel Alemán, dentro de las instalaciones del Centro de Conciliación Laboral del Estado de Guanajuato, en la antigua plaza del mariachi; dado que en dicho lugar se cuenta con espacios comerciales en renta. Además, al encontrarse en el centro histórico de la ciudad, se considera como un punto de venta estratégico para que el negocio crezca.

La cafetería ofrecerá una variedad de productos enfocados a las personas a las que les interesa saber cómo y de dónde provienen los alimentos que consumen. Además, contará con una

[1] Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria.
[2] Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café A.C.

línea de productos vegetarianos y veganos, para las personas que no consumen productos de origen animal.

La idea de la cafetería *La gruta del café* surge como una opción diferente, que prioriza la calidad de los productos locales. Además, está enfocada en proporcionar la información acerca de cómo y de dónde provienen los alimentos que se consumen.

1.2. Planteamiento del problema o necesidad a satisfacer

El mercado de café ha registrado un crecimiento constante en los últimos años. El mexicano lo consume por costumbre, diario en las mañanas, antes de salir a trabajar o durante su traslado a su empleo, o bien por las tardes en compañía de amigos o mientras descansa de la jornada laboral. Sin embargo, dadas las recientes variedades y presentaciones para su consumo, así como el creciente número de marcas y franquicias de café, la venta de esta bebida representa una buena oportunidad de negocio.

Tal como lo menciona la AMECAFÉ, respecto al mercado de consumo, este "ha crecido año tras año en México y cada vez más mexicanos se atraen por productos aspiracionales. Los consumidores son cada vez más preparados y «sofisticados» en sus decisiones de compra, especialmente los millennials, quienes demandan variedad y calidad" (Euromonitor Internacional, 2017, p. 31).

1.3.Análisis del sector

En 2016, el consumo de café fuera de casa creció un 66%, dado que se ha desarrollado una cultura de café que se impulsó a través de las cafeterías. Según la AMECAFÉ "se destaca la fuerte expansión de las cafeterías y del café preparado vendido en tiendas de conveniencia, tendencias que han impulsado el crecimiento y la evolución del consumo de café" (Euromonitor Internacional, 2017, p. 35).

La ciudad de León representa una buena oportunidad para empezar un negocio de cafetería. Es una ciudad que se enfoca a la industria, prestación de servicios y en años recientes al turismo de negocios, por lo que la gran afluencia de personas significa un crecimiento en los

clientes potenciales, más aquellos que gustan de tomar café y que ya conforman el mercado nicho. Además, los negocios establecidos en este sector, tienen tickets promedio de consumo de $200 a $300.

1.4. Semblanza de la competencia

Dado que la cafetería estará ubicada en el centro de la ciudad, la oferta de negocios del mismo giro es alta. Además, considerando que es una zona altamente comercial, existen muchos restaurantes, bares, cantinas, fondas y venta de comida en general; esta zona es conocida como "La Madero", corredor comercial y turístico destinado a servicios en el centro de la ciudad.

Si bien, la oferta de competidores del mismo giro es amplia, se considera que el proyecto es viable, dado que está planeado para estar dentro de una zona tradicional en la ciudad (el centro) y dentro del corredor comercial enfocado en turismo, servicios y alimentos (La Madero).

A continuación, se incluye un estudio de benchmarking, considerando las cafeterías comerciales y marcas locales – tradicionales con mejor posicionamiento en la zona. Para el análisis se consideraron factores como el menú, la calidad de café y los precios, ya que se trata de características que buscamos sean distintivas de nuestro proyecto.

Tabla 1. Estudio de benchmarking

Factores de éxito	Valor	Caffenio		Santa Clara		Las Duyas churrería		Coffee break		Alto aroma café		Douxé	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Menú	2	9	1.8	8	1.6	9.5	1.9	9	1.8	9.5	1.9	9.5	1.9
Calidad del café	2	9.5	1.9	9	1.8	9.5	1.9	8.5	1.7	9	1.8	8.5	1.7
Precios	1	9.5	0.95	8.5	0.85	9.5	0.95	9	0.9	9	0.9	9	0.9
	5		4.65		4.25		4.75		4.4		4.6		4.5

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la cafetería con mejor calificación es Las Duyas churrería, seguida de Caffenio y de Alto aroma café, dado que ofrecen buena relación entre la variedad de su menú, la calidad del café y los precios de sus productos.

1.5. Análisis del consumidor final

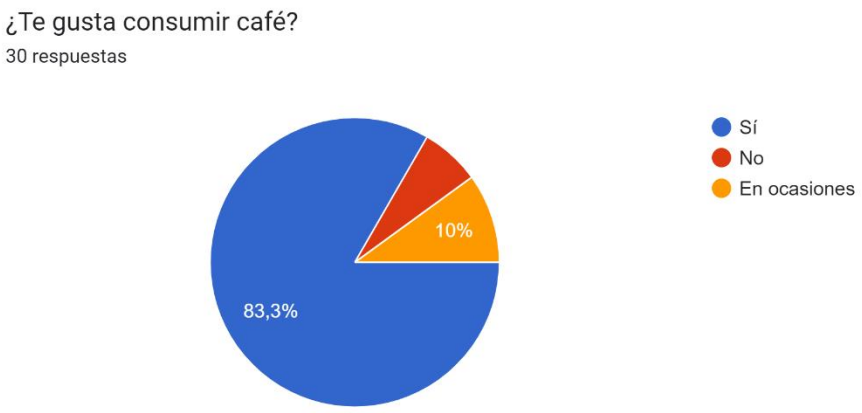
Se realizó una encuesta, a manera de prueba piloto, con la finalidad de fortalecer el estudio de mercado y de conseguir información precisa respecto de los clientes potenciales. Se optó por la prueba piloto porque "es un estudio pequeño o corto de factibilidad o viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala" (Díaz – Muñoz, 2020, p. 101).

La encuesta se aplicó a 30 participantes, vía Google forms (anexo 3) y constó de 6 preguntas, mismas que buscan identificar las necesidades de los clientes potenciales, como su gusto por el café, su consumo diario y el precio que están dispuestos a pagar por él. Los participantes que respondieron pueden clasificarse en el rango de clase media, que gustan de tomar café y disfrutan de sus variedades, y que pueden gastar en promedio de $150 a $300 pesos por consumo en una cafetería.

Es importante mencionar que la encuesta aplicada solo contiene preguntas relacionadas con el consumo de café, no con el consumo de alimentos ni de otras bebidas que pueden comprarse en cafeterías o establecimientos del mismo sector.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio de mercado:

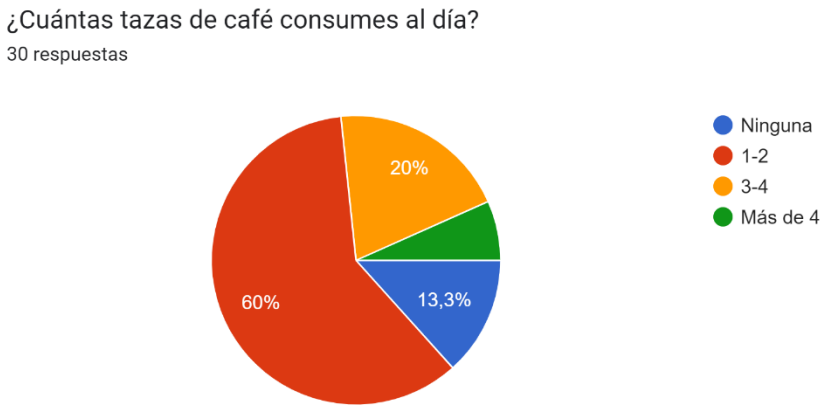
Gráfico 1. Resultados del estudio de mercado (1)



Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse, ante la pregunta de si gustan consumir café, el 93% de los participantes respondió que sí y en ocasiones, lo que demuestra que el consumo del café es alto y el mercado cafetero representa una gran oportunidad.

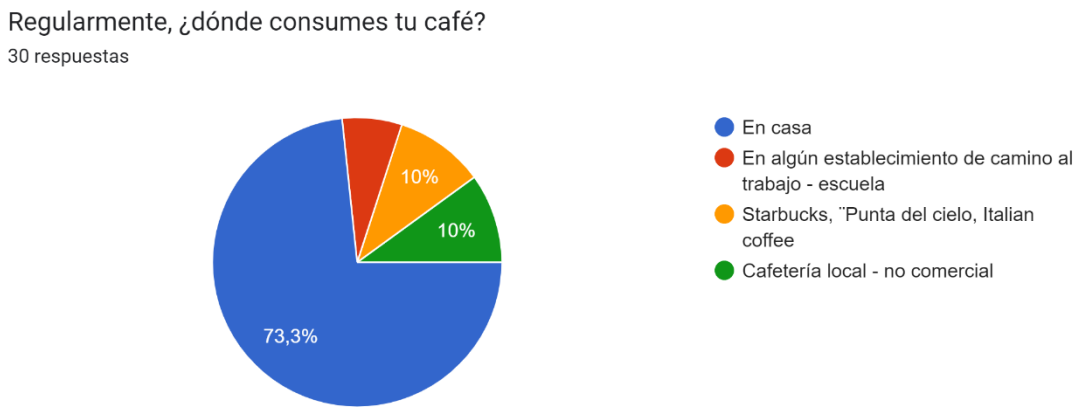
Gráfico 2. Resultados del estudio de mercado (2)



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta de cuántas tazas de café consumen al día, el 60% respondió que consume entre una y dos tazas, el 20% de tres a cuatro tazas y el 6.7% de los participantes menciona que consume más de cuatro tazas de café al día.

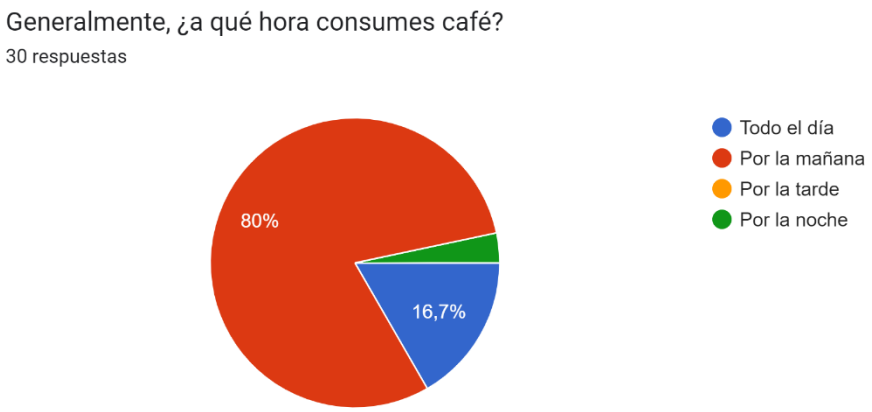
Gráfico 3. Resultados del estudio de mercado (3)



Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta sobre el lugar donde los participantes consumen su café, el 73.3% respondió que lo hace en casa, mientras que el 26.7% dijo que lo hace en algún establecimiento o cafetería. Es aquí donde se presenta la oportunidad de ofrecer una alternativa para aquellas personas que gustan de consumir café fuera de su hogar y para quienes pueden hacerlo ocasionalmente cuando salen de casa.

Gráfico 4. Resultados del estudio de mercado (4)



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, los participantes respondieron por la hora en la que generalmente consumen café, haciendo énfasis en que el 80% consume café por las mañanas, lo que nos brinda un panorama para establecer nuestros horarios de atención.

Gráfico 5. Resultados del estudio de mercado (5)

Fuente: Elaboración propia.

A través de la respuesta la pregunta de cuánto están dispuestos a pagar por una taza de café americano, el 76.7% indicó que pagaría más de 21 pesos, lo cual nos da un indicador (junto con el costo de los insumos) para establecer precios justos a nuestros productos.

Gráfico 6. Resultados del estudio de mercado (6)

Fuente: Elaboración propia.

Esta última pregunta es sumamente importante, dado que las respuestas que nos dieron sobre lo que determina la elección de un lugar para consumir café sirven como insumo para desarrollar el negocio, tomando en cuenta el precio de nuestros productos, así como su calidad y sabor, contando con instalaciones cómodas para los clientes.

1.6. Análisis FODA

En este apartado se realiza un ejercicio para conocer en qué condiciones iniciales está el proyecto de negocio de la cafetería *La gruta del café*. Se trata de un proyecto de emprendimiento para establecer una cafetería en el centro de la ciudad de León, Guanajuato.

Existen un sinfín de comercios y empresas dedicadas a ofrecer café preparado para su consumo. Están las grandes empresas como Starbucks o Punta del cielo, así como pequeñas marcas locales (Broga café, Axolote café, Coffee Break, Douxé), que representan una competencia directa dado que van enfocados a satisfacer las necesidades de las personas que gustan de beber café, compartir experiencias y disfrutar de un lugar confortable.

Con base en lo anterior, se presenta la matriz correspondiente al análisis FODA.

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas	**Debilidades**
F1. Conocimiento y experiencia en la elaboración de los productos que se ofrecen. F2. Ubicación geográfica (estratégica) del negocio. F3. Variedad de productos. F4. Instalaciones y mobiliario. F5. Proceso de preparación de los alimentos.	D1. Horario de servicio. D2. Precios de los productos. D3. Poco equipamiento (fase inicial). D4. Problemas de operación. D5. Tiempo de atención al cliente.
Oportunidades	**Amenazas**
O1. Ya existe un mercado nicho.	A1. Amplia variedad de comercios cercanos que pertenecen al mismo giro.

O2. Diversificación del mercado que gusta de los productos a base de café y vegetarianos. O3. Financiamiento a micro negocios. O4. Calidad y variedad de proveedores locales. O5. Servicio a domicilio a través de Uber eats, Rappi, etc.	A2. Ventas no fijas. A3. Nuevas marcas y franquicias. A4. Trámites fiscales ante el SAT. A5. Incremento del precio del café.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la matriz estratégica, derivada del análisis FODA. La matriz muestra la estrategia principal de cada cuadrante, entendiendo la misma como prioridad para su ejecución:

Tabla 3. Matriz estratégica

Fortalezas y Oportunidades (FO)	**Debilidades y Oportunidades (DO)**
F1 y O4. Elaborar productos de calidad, de tal manera que se aproveche la experiencia en la elaboración de alimentos a base de insumos locales y frescos.	D4 y O2. Capacitación en cuanto al manejo y operación del equipo para la elaboración de bebidas y alimentos.
Fortalezas y Amenazas (FA)	**Debilidades y Amenazas (DA)**
F3 y A1. Enfatizar los productos que distinguen a nuestra cafetería por encima de comercios cercanos que pertenecen al mismo giro.	D2 y A3. Establecer promociones que atraigan a los clientes potenciales y conserven a los clientes reales.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo expuesto, es importante resaltar que la cafetería propuesta hace énfasis en proyectar lo que la distingue de las grandes franquicias de café, así como de los demás comercios locales del mismo giro. Es decir, presenta una variedad de productos locales de alta calidad, a precio justo y que garantizan su origen y procedencia.

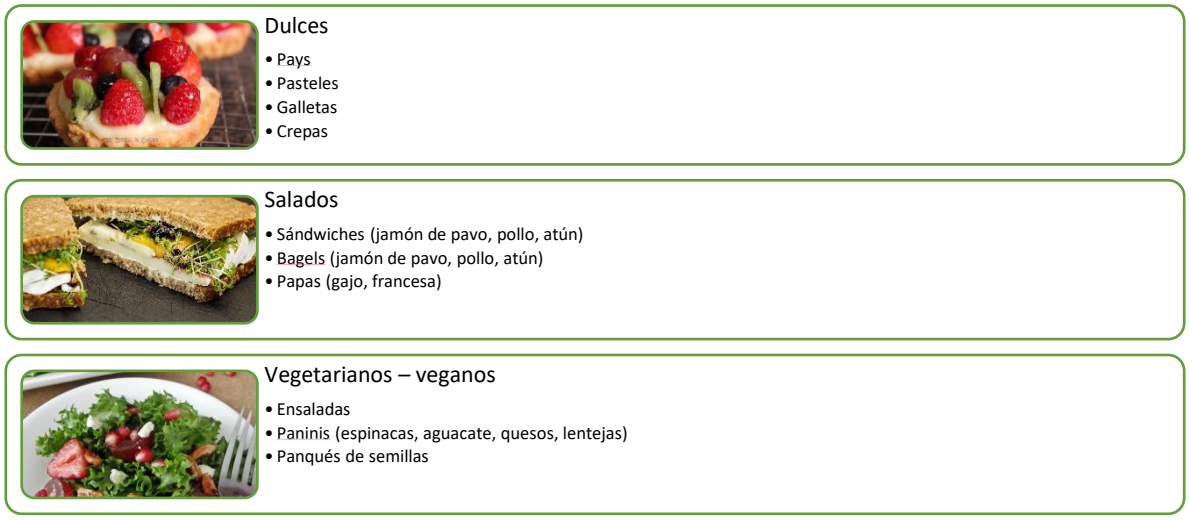
Como ya se ha mencionado, para poder llevar a cabo el diseño del proyecto que se propone, se priorizaría enfatizar lo que distingue a la cafetería de otros negocios que preparan y venden café. Insistir en que se cuenta con una variedad de productos locales de alta calidad, a precio justo, con garantía de origen, procedencia y elaboración.

II. Idea de negocio por validar

2.1. Portafolio de productos

La cafetería *La gruta del café* se distingue por el compromiso con sus clientes. Compromiso que se manifiesta a través de la calidad en el servicio, así como de los productos a ofrecer, a decir: frescos, sanos, locales y con un origen y procedencia claros. La característica que diferencia a nuestros productos y que nos da ventaja sobre la competencia es la relación calidad – precio: precios accesibles y productos recién hechos, elaborados con ingredientes frescos y de calidad. La cafetería cuenta con dos líneas de productos y cinco sub-líneas.

Figura 1. Alimentos



Fuente: Elaboración propia.

Línea de alimentos dulces

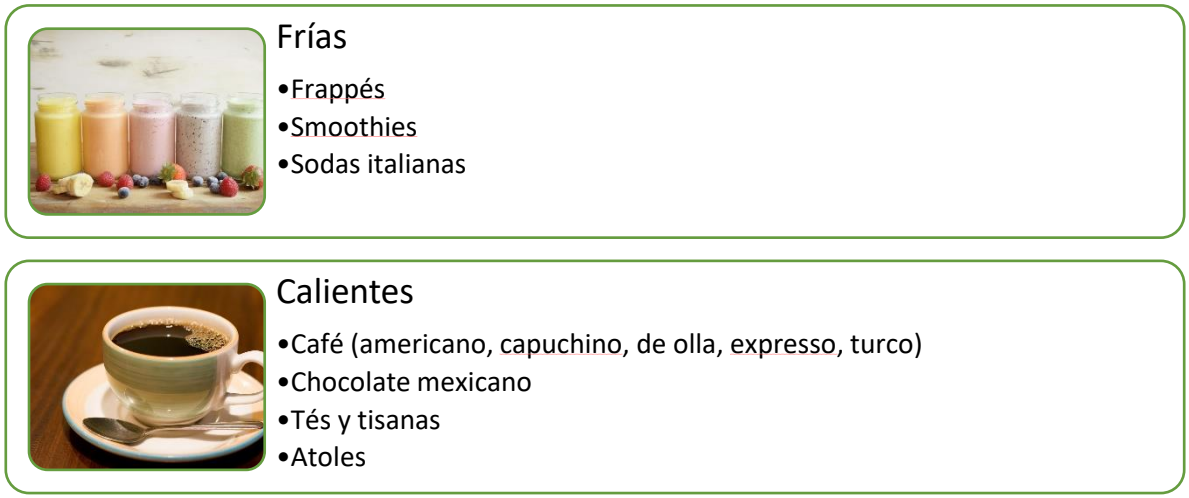
- Pays: elaborados con costra de amaranto y avena, los sabores son nuez, queso, limón, cereza y zarzamora.
- Pasteles: hechos a base de harinas sin conservadores y con leches vegetales, con sabor a chocolate, red velvet, moka o tres leches.

- Galletas: elaboradas de manera casera, a base de harina de trigo y leche, se sirven 3 piezas y los sabores disponibles son mantequilla, chispas de chocolate, nuez, menta, arándanos o naranja.
- Crepas: la masa es elaborada al momento, fresca, los sabores son avellana, queso crema, mermelada y frutas con requesón.

Línea de alimentos salados

- Sándwiches: base de pan de granos hecho en casa, con mayonesa, un toque de aderezo de mostaza, lechuga, jitomate, cebolla y jalapeño, los sabores son jamón de pavo, pollo, atún.
- Bagels: pan horneado en la misma cafetería, levemente dorado en mantequilla, con mayonesa, chipotle, lechuga, jitomate, cebolla y pepinillos, los sabores son jamón de pavo, pollo, atún. Se sirve caliente.
- Papas: en dos presentaciones, gajo (aderezadas con finas hierbas, se sirven con aderezo ranch) y a la francesa (sazonadas con pimienta y un toque de parmesano, se sirven con salsa cátsup casera).
- Ensalada: de la casa, elaborada con mix de lechugas, espinacas, zanahoria, fresa, semillas de girasol y arándanos, acompañada de vinagreta a elección del comensal (miel y mostaza, naranja, romero).
- Paninis: platillo vegetariano, con pan de la casa, mayonesa de aceite de oliva, pepino, jitomate, cebolla, zanahoria, jícama, los sabores son espinacas, aguacate, quesos, lentejas.
- Panques de semillas: horneados de forma tradicional, sin alimentos de origen animal, a base de granos puros, los sabores son: chía, avena y maíz dulce.

Figura 2. Bebidas



Fuente: Elaboración propia.

Línea de bebidas calientes

- Café: la especialidad de la casa, café molido fresco, preparado con los mejores ingredientes y con un proceso delicado. Las presentaciones son americano, capuchino, expresso, de olla, turco.
- Chocolate mexicano: bebida a base de cacao, canela, piloncillo y leche.
- Tés: infusiones de hierbas frescas, los sabores son: manzanilla, limón, verde, menta, hierbabuena.
- Tisanas: infusiones a base de hierbas frescas y orejones de frutas, los sabores son frutos rojos y frutos tropicales.
- Atoles: preparados como en casa, con base en maíz, leche y piloncillo, los sabores son guayaba, fresa y mazapán.

Línea de bebidas frías

- Frappés: bebidas a base de leche y hielo, con sabores: taro, mazapán, galleta de la casa, cajeta y churro.
- Smoothies: bebidas a base de hielo y yogurt con fruta: fresa, mango, frutos rojos, durazno, pera, kiwi.

- Sodas italianas: bebidas con hielo, a base de agua mineral y jarabes concentrados naturales, sabores: cereza, grosella, vainilla, maracuyá, lima.

2.2. Personalidad jurídica y régimen fiscal

Se busca que la empresa tenga representación jurídica a través de una persona física, a nombre de Alma Lleret Venegas Duarte, con registro ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) bajo el régimen fiscal RSC (Régimen 626: Régimen Simplificado de Confianza).

El trámite ante el SAT es rápido, gratuito y sencillo. Se realiza mediante el portal electrónico, actualizando el RFC. Es importante considerar que el RFC debe estar activo, la e firma vigente y estar al corriente de las obligaciones fiscales, así como tener un ingreso anual de hasta tres millones quinientos mil pesos.

Según el SAT (2024), las obligaciones de este régimen son las siguientes:

- Los pagos provisionales mensuales de ISR y los definitivos de IVA se presentan a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel al que corresponda el pago.
- La declaración anual se presenta en el mes de abril del año siguiente al que corresponda la declaración.

Es importante mencionar que se deben realizar trámites de registro ante COFEPRIS y obtener también el Registro Único de Personas Acreditadas (RUPA). El RUPA “es el mecanismo que sirve para acreditar en una sola ocasión y en una base de datos central la personalidad jurídica de los usuarios de trámites y servicios ante todas las dependencias de la Administración Pública Federal” (RUPA, 2024). Los trámites son sencillos y pueden realizarse de forma electrónica.

Para el caso de la cafetería, esta se apega a la normativa que está incluida en el *Protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles*, que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; así como todos los reglamentos en salubridad de la Secretaría de Salud y los lineamientos de COFEPRIS.

Esto nos representa un énfasis en la distribución de la maquinaria y el equipo, para que su ubicación no represente un riesgo para el personal que colabora en la cafetería.

En lo que respecta a los aspectos legales, a continuación, se incluye un listado de trámites a realizar para poder constituir el proyecto:

- Constitución legal de la empresa.
- Registro de marca.
- Trámites ante SAT e IMSS.
- Aviso de Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles.
- Permiso de uso de suelo.
- Licencia de funcionamiento.
- Permiso para publicidad exterior.
- Licencia sanitaria COFEPRIS.

2.3. Filosofía de la empresa

2.3.1. Misión

Trabajar día a día con corazón, paciencia y respeto por la tierra, para brindar una experiencia en cada platillo y bebida que sirvamos a las personas que nos visitan.

2.3.2. Visión

Ser una cafetería que se distinga por un servicio de calidad y por un profundo amor hacia los ingredientes que la tierra nos brinda.

2.3.3. Valores

- *Respeto*. Admiración hacia el café, que se traduzca en productos de alta calidad para los clientes.
- *Amor a la tierra*. Buscamos enaltecer y honrar los ingredientes que la tierra nos da.
- *Gusto por la cocina*. Queremos preparar cada una de nuestras bebidas y alimentos con amor por la cocina.
- *Cuidado*. La preparación de nuestros productos será con esmero y delicadeza.

- *Calidad*. Nos preocupa ofrecer productos hechos con calidad tanto en la elaboración como en los ingredientes.
- *Relación calidad – precio*. Precios accesibles y productos recién hechos, elaborados con ingredientes frescos y de calidad.

2.4. Objetivos

Se establecen los siguientes objetivos y metas:

Objetivo General:

- Establecer una cafetería que priorice la calidad de los productos locales, a través de experiencias, servicios y atención a los clientes.

Objetivos Específicos:

- Consolidar un negocio que ofrezca productos locales, sanos, frescos.
- Brindar una opción diferente para los clientes, a través de la calidad de los productos y de la atención que se les brinda.
- Contribuir con el establecimiento de relaciones de comercio justo con los proveedores y los clientes.

Metas cualitativas:

- Contar con una óptima relación entre calidad y precio en cada uno de los productos a ofrecer.
- Identificar una línea de productos que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Cuidar la atención y el servicio al cliente.

Metas cuantitativas:

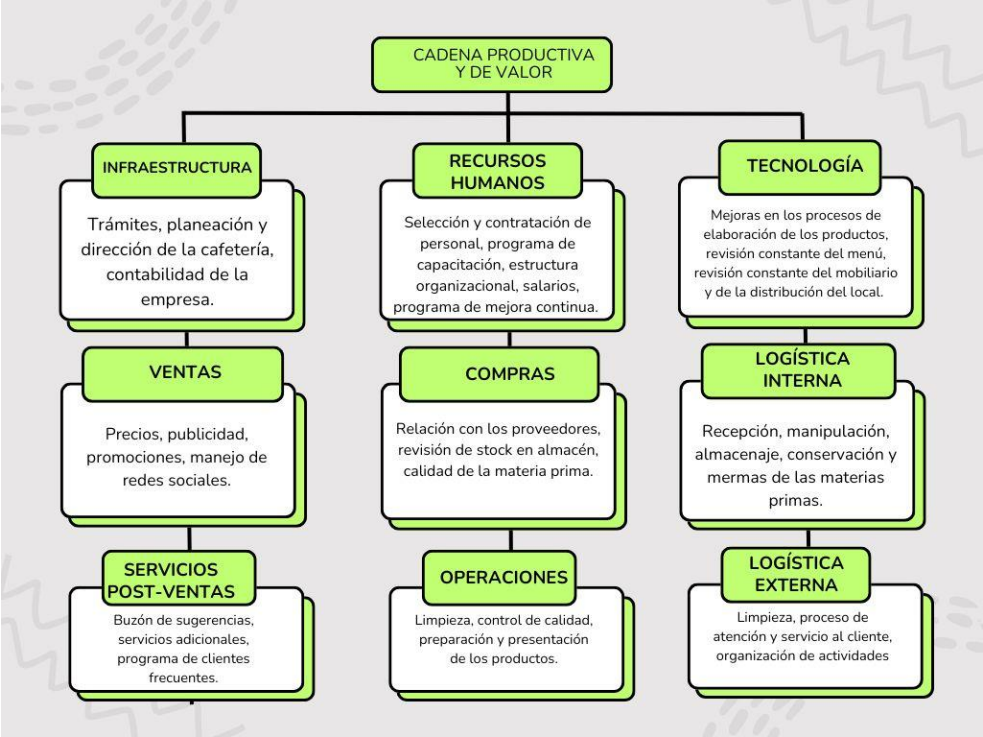
- Crecer un 5% anualmente.
- Incrementar los clientes reales del negocio en un 2% cada trimestre durante el primer año.
- Ser rentable a partir del segundo año de operación.

III. Modelo de negocio

3.1. Oferta de valor

La cafetería *La gruta del café* pertenece al sector terciario de la economía, enfocado a brindar servicios. En este sentido, a continuación, se presenta el esquema de su cadena productiva, con la descripción de los eslabones de su cadena de valor.

Figura 3. Cadena productiva y de valor



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Mercado meta

Como ya se ha mencionado, el consumo de café se ha incrementado 2.2% anualmente. Además, el gusto por consumir café fuera de casa también ha aumentado, por ello el establecimiento de grandes franquicias como Starbucks y la diversificación a través de pequeñas marcas locales.

Para el caso de *La gruta del café*, el proyecto está enfocado hacia las personas que gustan de tomar un café de alta calidad, así como de consumir alimentos sanos y frescos, además de conocer su procedencia. Se da prioridad a los productores locales y al comercio justo.

En lo que respecta al nivel socioeconómico de los clientes potenciales, el proyecto está enfocado a la atención de los niveles A, B, C+, C y C- (según la clasificación de la AMAI[3]), tanto hombres como mujeres. Sin embargo, se pretende establecer estrategias para que las personas que no puedan pagar los precios de nuestros productos y se encuentren en situación vulnerable, también puedan hacerlo.

Considerando lo anterior, a continuación, se incluyen dos ejemplos de buyer, dadas las características de la cafetería:

Figura 4. Ejemplo 1 de Buyer

Fuente: Elaboración propia.

[3] Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión Pública AC.

Figura 5. Ejemplo 2 de Buyer

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que la demanda de nuestros productos puede ser constante todo el año, dado que el menú que se ofrece contiene bebidas calientes para la temporada de frío y bebidas frías para las estaciones de calor.

3.2.1. Plan de mercadotecnia

Para promocionar la cafetería se cuenta con plan de mercadotécnica, basado principalmente en el uso de las redes sociales. El objetivo del plan, a corto plazo, es dar a conocer la cafetería, sus productos y servicios a través de estrategias de difusión por redes sociales. Conforme el negocio se consolide, las estrategias pueden ampliarse y/o modificarse.

El plan se describe a continuación:

Tabla 4. Plan de mercadotecnia

Plan de mercadotecnia de la cafetería *La gruta del café*			
Estrategia	**Medio**	**Descripción**	**Medición**
Estrategia inicial de difusión y posicionamiento de marca	Redes sociales	Utilizar las redes sociales: Facebook, Instagram, Tiktok, para llegar a mi público meta y a aquel que puede ser factible de consumir en la cafetería.	Se tomarían en cuenta mediciones como: número de likes, comentarios o interacciones en las publicaciones; al menos 75 likes, comentarios o interacciones a las publicaciones del mes.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Canales de distribución

Dada la naturaleza del proyecto, el canal de distribución principal es mediante un establecimiento físico, es decir, el servicio se brindará a través de un local y las ventas serán directamente ante el consumidor final.

Por consiguiente, en cuanto a la localización del proyecto se refiere, tal como ya se ha mencionado, éste se encuentra planeado para instalarse en el centro de la ciudad de León, Guanajuato, ciudad ubicada en el Bajío.

El municipio de León, mayoritariamente urbano, cuenta con una población de 1’721,215 habitantes en 2020, según datos del INEGI, la mayoría de la población es económicamente activa y se dedica a los sectores manufactureros y de servicios, principalmente, sin embargo, el 37% de la población se encuentra en situación de pobreza.

La ciudad es un centro urbano que está distribuido abarcando todo el territorio municipal, forma parte de la Zona Metropolitana de León (junto con los municipios de Silao, San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón.

La cafetería se instalará en el centro de la ciudad de León, en el Blvd. Adolfo López Mateos, esquina con Av. Miguel Alemán, dentro de las instalaciones del Centro de Conciliación

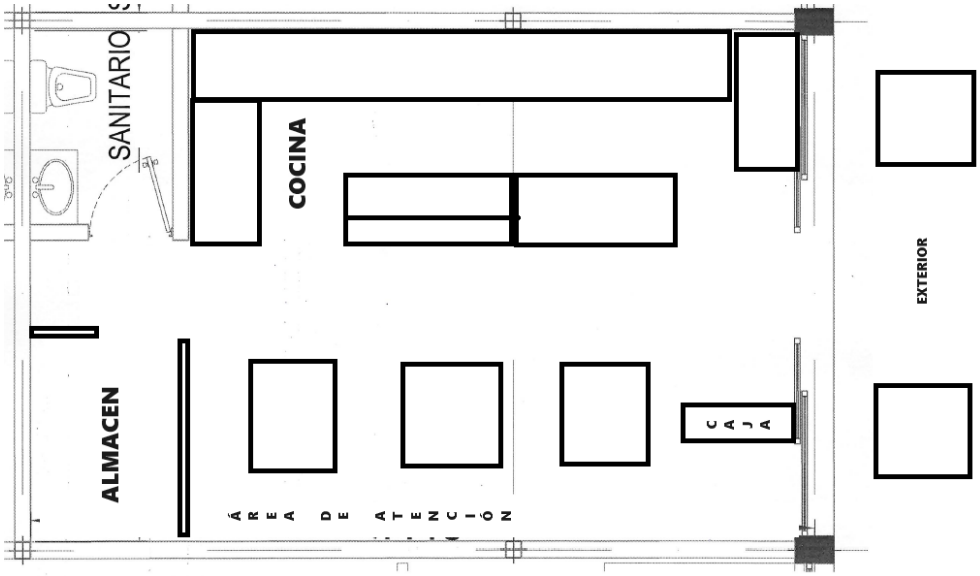
Laboral del Estado de Guanajuato, en la antigua plaza del mariachi. Su ubicación está accesible dado que se puede llegar en automóvil a través de las principales avenidas de la ciudad, también a pie o haciendo uso del transporte público.

En lo correspondiente al tamaño del proyecto, este está planeado en un local que tiene un espacio aproximado de 4.83 mts x 7.40 mts, distribuidos mediante las siguientes características:

- Cafetería de barra y cocina.
- Un módulo sanitario.
- Caja
- Espacio para 5 mesas con sus sillas.
- Almacén.
- Sin estacionamiento (directo).

A continuación, se muestra la distribución del local a ocupar:

Imagen 1. Croquis del local



Fuente: Elaboración propia.

Para poder hacer uso del local, es necesario realizar algunas adecuaciones, mismas que se enlistan a continuación:

Tabla 5. Adecuaciones necesarias para la operación de la cafetería

REMODELACIÓN DEL LOCAL				
CONCEPTO	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**COSTO UNITARIO**	**TOTAL**
Pintura	Cubeta 20 lts	6	$ 1,500.00	$ 9,000.00
Albañil	Servicio	1	$ 12,000.00	$ 12,000.00
Instalaciones eléctricas	Piezas	10	$ 120.00	$ 1,200.00
Toldo	Piezas	2	$ 700.00	$ 1,400.00
Puerta principal	Puerta	1	$ 10,000.00	$ 10,000.00
Ventanas	Ventanas	2	$ 10,000.00	$ 20,000.00
Adecuación sanitarios	Servicio	1	$ 1,500.00	$ 1,500.00
TOTAL				**$ 55,100.00**

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la relación entre los canales de distribución y los medios de comercialización, a continuación, se encuentra un esquema que muestra cómo se llevarán a cabo:

Figura 7. Canales de distribución y comercialización

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Relación con los clientes

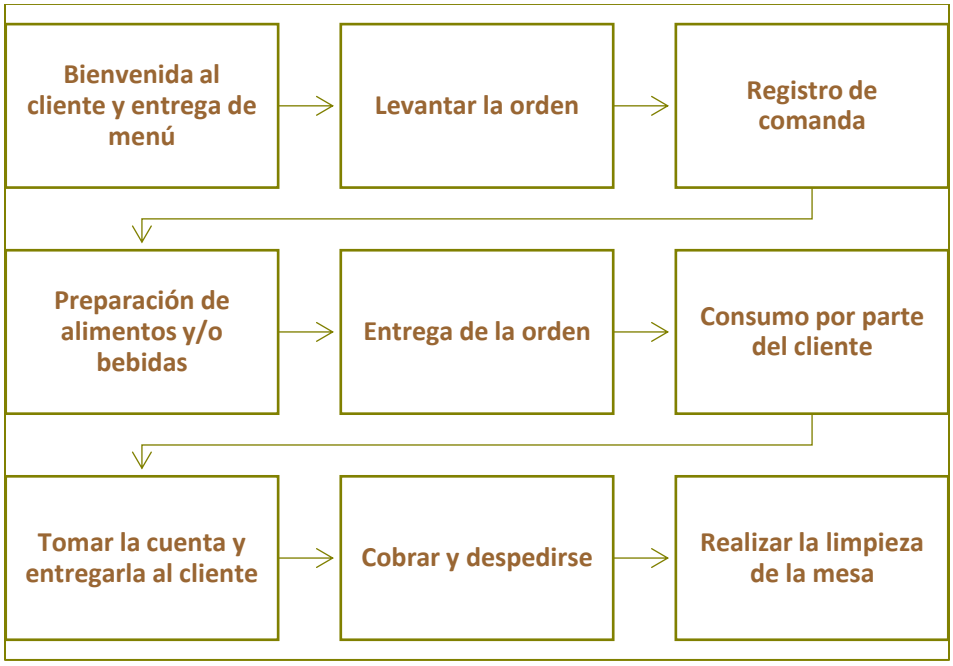
Como ya se mencionó, la relación con los clientes es una de las prioridades del proyecto, dado que éste se basa en la atención directa a los consumidores. Por ello, se ha elaborado un proceso de atención directa a los clientes.

El inicio del proceso productivo arranca cuando el cliente llega al local y elige una mesa, el mesero lo recibe y le hace entrega del menú, les hará mención del platillo del día y de alguna promoción vigente y les dará espacio para que elijan qué quieren consumir.

Posteriormente volverá para tomar la orden y registrarla en el punto de venta, entregar la comanda en cocina y en la barra para que el cocinero y el jefe de barra preparen los productos. Cuando la orden esté lista, la entregará a los comensales, estando al pendiente de si los clientes requieren algo más o desean ordenar algún platillo más.

Cuando el cliente consuma los alimentos, el mesero retirará los trastes sucios y ofrecerá al cliente la opción de ordenar algo más; si el cliente así lo específica, se le entregará la cuenta y cobrará. Finalmente, el mesero se despide y procede a realizar la limpieza de la mesa.

Figura 8. Proceso de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia.

3.5. Actividades clave

Las actividades clave son todas las acciones que deben llevarse a cabo para que el proyecto pueda ponerse en macha. Por ello debe considerarse todo aquello que sea necesario para iniciar operaciones.

Por lo tanto, en el presente modelo de negocios estas actividades se muestran a través de varios apartados: recursos humanos, estructura organizativa con puestos y funciones, el proceso de producción (elaboración de alimentos y bebidas), la descripción de la cadena productiva y el programa de capacitación.

3.5.1. Programa de administración de recursos humanos

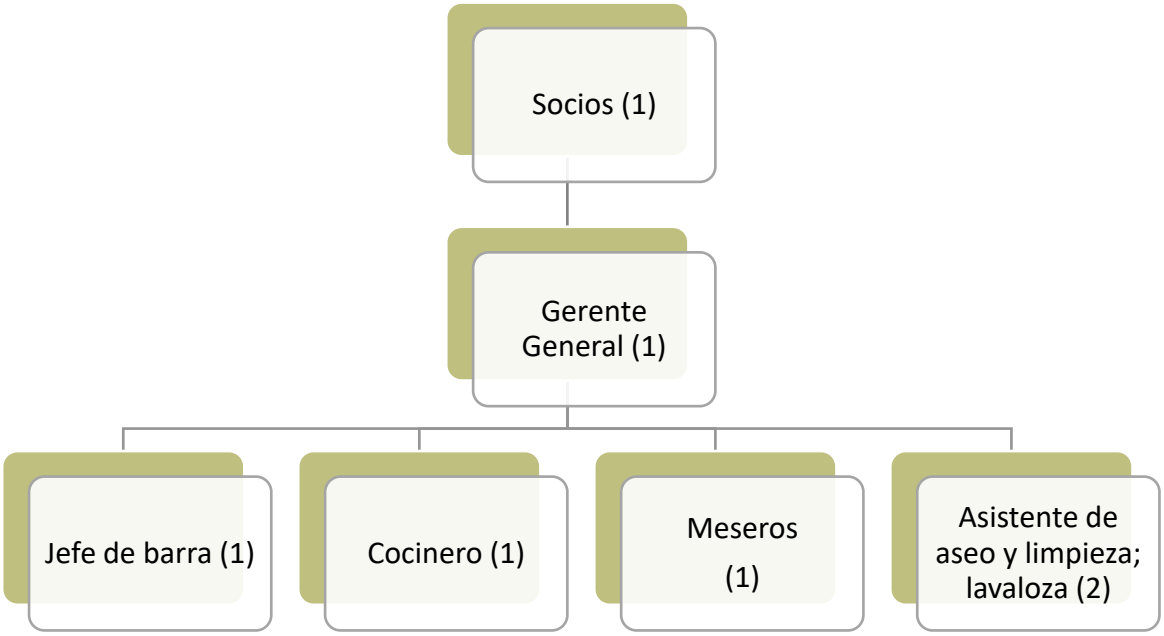
Dado que es una empresa que está arrancando, el plan de administración de recursos humanos contempla los siguientes puntos:

- Capacitación a los socios sobre cómo abrir y manejar una cafetería.
- Selección del personal de acuerdo con su experiencia previa en establecimientos de servicios.
- Capacitación a la plantilla de personal en cuanto a: higiene, preparación de alimentos y bebidas, servicio y atención al cliente.
- Elaboración de calendario de pagos, incentivos y bonos, así como los periodos de asueto y vacaciones.
- Elaboración de expedientes para cada uno de los colaboradores.
- Tramitar el alta del personal ante el IMSS.

3.5.2. Estructura organizativa

Se propone la siguiente estructura organizativa:

Figura 9. Estructura orgánica de *La gruta del café*



Fuente: Elaboración propia.

3.5.3. Descripción de puestos y funciones

- Puesto: Gerente general.

  Número de plazas: Una.

  Funciones: Administración del negocio, realizar los pagos y gestiones correspondientes mes con mes, atención de caja, elaboración de informes para los socios, compra de insumos, trato con los proveedores, encargado de los pagos de sueldos a la semana.

  Horario: Lunes a sábado, jornada completa (8 horas al día).

- Puesto: Jefe de barra.

  Número de plazas: Una.

  Funciones: Preparar al momento las bebidas que se sirven en la cafetería.

Horario: Lunes a sábado, jornada completa (8 horas al día).

- Puesto: Cocinero.
  Número de plazas: Una.
  Funciones: Elaborar la comida que se ofrece en la cafetería.
  Horario: Lunes a sábado, (8 horas al día).

- Puesto: Meseros
  Número de plazas: Una.
  Funciones: Atención al cliente, levantar las comandas, servir los alimentos y las bebidas, ofrecer la cuenta y cobrar.
  Horario: Lunes a sábado, (8 horas al día).

- Puesto: Asistentes de aseo y limpieza; lavaloza
  Número de plazas: Dos.
  Funciones: Organizar y limpiar la cocina y la barra, lavar los trastes, asear los sanitarios, limpieza de las áreas comunes de la cafetería.
  Horario: Lunes a sábado, (8 horas al día).

3.5.4. Proceso de producción

La cafetería cuenta con tres líneas de procesos: atención al cliente, preparación de alimentos y preparación de bebidas, los cuales se describen e ilustran de manera general, a continuación.

3.5.4.1. Preparación de alimentos

El proceso de preparación de alimentos inicia cuando se recibe una nueva comanda con la orden un cliente. El cocinero procede a lavarse las manos y a reunir las materias primas e insumos necesarios para elaborar el producto solicitado, se prepara el alimento solicitado, se sirve, se emplata y se entrega al mesero.

Posteriormente, el cocinero guarda los ingredientes no utilizados y limpia su área de trabajo; con ayuda del asistente de limpieza, se lavan los utensilios utilizados en el proceso. Cuando el cliente termina de consumir sus alimentos, el mesero recoge los platos y cubiertos y en cocina el asistente de limpieza procede a lavar platos y cubiertos.

Figura 10. Proceso de preparación de alimentos

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4.2. Preparación de bebidas

El proceso de preparación de bebidas inicia cuando se recibe una nueva comanda con la orden un cliente. El jefe de barra procede a lavarse las manos y a reunir las materias primas e insumos necesarios para elaborar el producto solicitado, se prepara la bebida solicitada, se sirve, se emplata y se entrega al mesero.

Posteriormente, el jefe de barra guarda los ingredientes no utilizados y limpia su área de trabajo; con ayuda del asistente de limpieza, se lavan los utensilios utilizados en el proceso. Cuando el cliente termina de consumir sus alimentos, el mesero recoge los recipientes y cubiertos y en cocina el asistente de limpieza procede a lavar los utensilios.

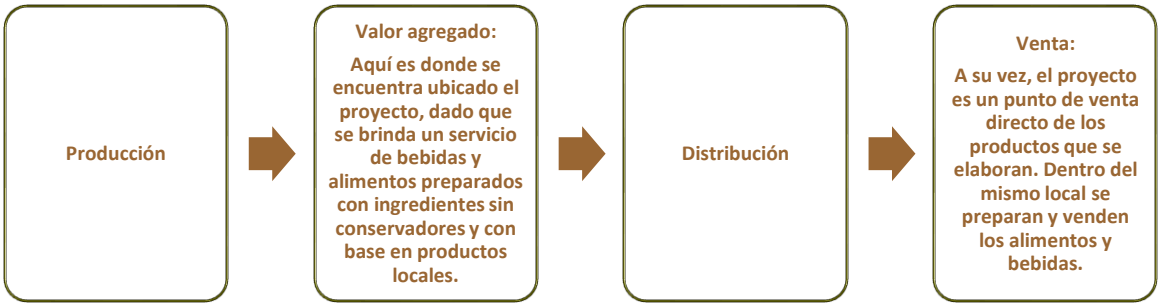
Figura 11. Proceso de preparación de bebidas

Fuente: Elaboración propia.

3.5.5. Cadena productiva

La cadena productiva de la cafetería se presenta a continuación:

Figura 12. Cadena productiva



Fuente: Elaboración propia.

3.5.6. Programa de capacitación o asistencia técnica

Se tiene contemplado un plan de capacitación inicial para los socios y para el personal que trabajará en la cafetería, sobre el manejo de la cafetería, preparación de alimentos y bebidas, uso del equipo y maquinaria, así como de servicio al cliente.

La asistencia técnica será necesaria al momento de instalar las máquinas (estufa y parrilla, horno para pan, máquina de café) y para su operación inicial. El servicio será brindado por un proveedor externo y contratado para ello, lo cual se describe a continuación:

Tabla 6. Programa de capacitación

Programa de capacitación			
Nombre del curso	**Facilitador**	**Duración**	**Lugar**
Manejo de cafetería	Pedro López, de Franquicias de café	20 hrs.	Vía online
Preparación de alimentos y bebidas	Karina Ramírez, de Franquicias de café	30 hrs.	Instalaciones de la cafetería
Uso de equipo de cafetería	Karina Ramírez, de Franquicias de café	30 hrs.	Instalaciones de la cafetería
Servicio al cliente	Pedro López, de Franquicias de café		Vía online

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Recursos clave

En lo correspondiente a los recursos clave, estos hacen referencia tanto al equipamiento y maquinaria que se requieren para poner en marcha la cafetería como a los insumos para la preparación de los productos del menú.

Por ello, en primer lugar, se incluye una tabla que contiene los requerimientos indispensables, su descripción y costo, así como las unidades necesarias.

Tabla 7. Requerimientos de maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Refrigerador	Pieza	1	$ 29,000.00	$ 29,000.00
Estufa con parrilla	Pieza	1	$ 16,000.00	$ 16,000.00
Horno para pan	Pieza	1	$ 12,000.00	$ 12,000.00
Máquina cafetera	Pieza	1	$ 13,000.00	$ 13,000.00
Batidora	Pieza	2	$ 2,500.00	$ 5,000.00
Licuadora para cocina	Pieza	2	$ 1,500.00	$ 3,000.00
Licuadora barra	Pieza	2	$ 7,000.00	$ 14,000.00
Molino de café	Pieza	1	$ 7,000.00	$ 7,000.00
Mesas de servicio	Pieza	5	$ 1,500.00	$ 7,500.00
Sillas	Pieza	17	$ 400.00	$ 6,800.00
Bancos	Pieza	4	$ 400.00	$ 1,600.00
Sillones	Pieza	2	$ 2,000.00	$ 4,000.00
Barra	Pieza	1	$ 22,000.00	$ 22,000.00
Vitrina	Pieza	2	$ 10,000.00	$ 20,000.00
Tarja	Pieza	1	$ 5,000.00	$ 5,000.00
Estanteria	Pieza	2	$ 2,500.00	$ 5,000.00
Cocineta	Pieza	1	$ 42,000.00	$ 42,000.00
Cuadros y elementos decorativos	Pieza	1	$ 7,000.00	$ 7,000.00
TOTAL				**$ 219,900.00**

Fuente: Elaboración propia.

*Las especificaciones técnicas se describen en el anexo 2.

Respecto a los recursos que se necesitan para operar la cafetería, dado que se trata de la elaboración de alimentos y prestación de un servicio, es imprescindible contar con energía eléctrica para que las máquinas funcionen (máquina de café, refrigeradores, licuadoras, batidoras, horno microondas, etc).

También se requiere gas para cocinar en la estufa, parrilla y hornos de pan; a su vez, es necesario contar con agua corriente para lavar insumos y utensilios, limpiar el local, preparar alimentos y el uso del sanitario. Se necesita también contar con ventanas amplias, para conseguir una adecuada ventilación y buena iluminación natural.

Se requieren también utensilios de cocina y materias primas para la elaboración de los alimentos y bebidas que se incluyen en el menú. La descripción, cantidad y costos se incluyen

en el anexo 1 de este documento, mientras que las especificaciones técnicas se encuentran en el anexo 2.

3.7. Alianzas clave

La vinculación de la cafetería se da a través de las relaciones de comercio justo con los productores locales del municipio de León. Se pretende establecer relaciones a corto plazo, con productores comunitarios de la región, con la finalidad de brindarles un espacio de exhibición y venta de sus productos.

Figura 13. Alianzas clave

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, con los proveedores de insumos, se pretende establecer contratos de compra a crédito (por un mes) y con ello garantizando la proveeduría de los insumos necesarios para la elaboración de nuestros productos.

3.8. Proyección de ingresos

En cuanto a la capacidad de producción, está planeada para ser de 25 servicios al día (atención a 25 clientes en promedio por día). Considerando la operación de la cafetería de lunes a sábado, eso nos da un volumen de 700 servicios por mes. Si se estima que cada servicio significa un consumo promedio de 220 pesos (tomando en cuenta alimentos y bebidas, por ejemplo, un ticket: un café americano, un café capuchino, 2 sándwiches, una crepa; o un café americano, un café capuchino, 2 sándwiches, un pay), eso nos da un estimado mensual de $ 154,000.00. Para que esto pueda llevarse a cabo es necesaria la participación de toda la plantilla de personal de la cafetería dentro del proceso de producción y de la atención y servicio al cliente.

Respecto al valor total del proyecto, este corresponde a $ 1'255,450.00 como presupuesto de inversión inicial, con el cual se podrían iniciar las operaciones y el funcionamiento de la cafetería. Con la finalidad de mostrar la solidez del negocio, a continuación, se incluyen las proyecciones de ingresos diarios con base en las ventas previstas por cada línea y tipo de producto.

Tabla 8. Proyección de ingresos diarios por alimentos dulces

ALIMENTOS DULCES				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Pays	$ 52.00	6	$ 312.00
2	Pasteles	$ 65.00	5	$ 325.00
3	Galletas	$ 35.00	6	$ 210.00
4	Crepas	$ 59.00	6	$ 354.00
Total				**$ 1,201.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Proyección de ingresos diarios por alimentos salados

ALIMENTOS SALADOS				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Sándwiches	$ 50.00	9	$ 450.00
2	Bagels	$ 60.00	8	$ 480.00
3	Papas	$ 45.00	8	$ 360.00
Total				**$ 1,290.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Proyección de ingresos diarios por alimentos vegetarianos

ALIMENTOS VEGETARIANOS				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Ensaladas	$ 65.00	4	$ 260.00
2	Paninis	$ 75.00	5	$ 375.00
3	Panqués	$ 55.00	3	$ 165.00
Total				**$ 800.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Proyección de ingresos diarios por bebidas frías

BEBIDAS FRÍAS				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Frappés	$ 70.00	8	$ 560.00
2	Smoothies	$ 60.00	8	$ 480.00
3	Sodas italianas	$ 50.00	5	$ 250.00
Total				**$ 1,290.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Proyección de ingresos diarios por bebidas calientes

BEBIDAS CALIENTES				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Café americano	$ 30.00	13	$ 390.00
2	Café capuchino	$ 40.00	12	$ 480.00
3	Café de olla	$ 35.00	10	$ 350.00
4	Expresso	$ 28.00	3	$ 84.00
5	Café turco	$ 32.00	3	$ 96.00
6	Chocolate mexicano	$ 45.00	8	$ 360.00
7	Tés	$ 30.00	10	$ 300.00
8	Tisanas	$ 40.00	5	$ 200.00
9	Atole	$ 25.00	5	$ 125.00
Total				**$ 2,385.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Proyección de ingresos diarios por venta de snacks

SNACKS				
No.	**Concepto**	**Precio**	**No. de órdenes x día**	**Total de ingresos x día**
1	Agua embotellada	$ 10.00	10	$ 100.00
2	Agua mineral	$ 30.00	8	$ 240.00
3	Botanas saladas	$ 10.00	10	$ 100.00
Total				**$ 440.00**

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo anterior, se incluyen proyecciones de ingresos mensuales (del primer año de operación), totales (por día, mensuales y al año), así como una previsión de ingresos para cinco años.

Tabla 14. Proyección de ingresos mensuales

NO.	MES	No DE DIAS CORRIENTES	INGRESOS AL DÍA	INGRESOS MENSUALES
1	Enero	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
2	Febrero	24	$ 7,406.00	$ 177,744.00
3	Marzo	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
4	Abril	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
5	Mayo	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
6	Junio	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
7	Julio	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
8	Agosto	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
9	Septiembre	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
10	Octubre	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
11	Noviembre	26	$ 7,406.00	$ 192,556.00
12	Diciembre	22	$ 7,406.00	$ 162,932.00
Ingresos o ventas anuales				**$ 2,266,236.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Proyección de ingresos totales

TABLA DE INGRESOS		
INGRESOS AL DÍA	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
$ 7,406.00	$ 192,556.00	$ 2,310,672.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Proyección de ingresos a cinco años

PROYECCIÓN DE INGRESOS (VENTAS)					
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS ANUALES	$ 2,266,236.00	$ 2,379,547.80	$ 2,498,525.19	$ 2,623,451.45	$ 2,754,624.02

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la fijación de los precios de los productos del menú de la cafetería, estos se establecen considerando los costos de los insumos, dado que se obtendrán con proveedores locales y se trata de ingredientes sanos, frescos, no procesados, así como la calidad de los insumos y los gastos que derivan de su elaboración (agua, energía eléctrica, gas, sueldos).

Tomando en cuenta los resultados del análisis de mercado, la alta oferta de competidores de la zona en la que se ubicará la cafetería, así como los precios de los insumos, se proponen los siguientes precios (se presentan en el menú de la cafetería).

Imagen 2. Menú La gruta del café

BEBIDAS CALIENTES

Café Americano	$ 30.00
Café Capuchino	$ 40.00
Café de olla	$ 35.00
Expresso	$ 28.00
Café turco	$ 32.00
Chocolate mexicano	$ 45.00
Tés (manzanilla, limón, verde, hierbabuena, menta)	$ 30.00
Tisanas (frutos rojos, tropical)	$ 40.00
Atole (guayaba, fresa, mazapán)	$ 25.00

BEBIDAS FRÍAS

Frappés (taro, mazapán, galleta, cajeta, churro)	$ 70.00
Smoothies (fresa, mango, frutos rojos, durazno, pera, kiwi)	$ 60.00
Soda italiana (cereza, grosella, vainilla, maracuyá, lima)	$ 50.00

SNACKS

Agua embotellada (500 ml)	$ 10.00
Agua mineral (600 ml)	$ 30.00
Botanas (cacahuates, habas, pistaches, garapiñados)	$ 10.00

LO + DULCE

Pay (queso, nuez, limón, cereza, zarzamora)	$ 52.00
Rebanada de pastel (chocolate, tres leches, red velvet, moka)	$ 65.00
Galletas (mantequilla, chispas de chocolate, nuez, menta, arándanos, naranja)	$ 35.00
Crepas (avellana, queso crema, mermelada frutal)	$ 59.00

LO SALADO Y VEGGIE

Sándwich (jamón de pavo, pollo, atún)	$ 50.00
Bagels (jamón de pavo, pollo, atún)	$ 60.00
Papas (gajo, a la francesa)	$ 45.00
Ensalada (mix de lechugas, espinaca, zanahoria, fresa, semilla de girasol, arándanos)	$ 65.00
Paninis (espinacas, aguacate, quesos, lentejas)	$ 70.00
Panqués de semillas (chía, avena, maíz dulce)	$ 55.00

Fuente: Elaboración propia.

3.9. Comportamiento de costos y gastos

Para analizar el comportamiento de costos y gastos del negocio, se proyectaron los costos de operación, costos fijos y variables, se determinó el punto de equilibrio, se realizó un estado de resultados, el cálculo de la depreciación de los bienes y el flujo de efectivo, todo a cinco años, considerando una inflación del 5%.

A su vez, se realizó un análisis de rentabilidad con una tasa de actualización del 11% y un análisis de sensibilidad; se calcularon también indicadores financieros como la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable), VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

Tabla 17. Proyección de costos de operación

PROYECCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN						
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BEBIDAS	$ 10,555.00	$ 126,660.00	$ 132,993.00	$ 139,642.65	$ 146,624.78	$ 153,956.02
ALIMENTOS DULCES	$ 5,155.00	$ 61,860.00	$ 64,953.00	$ 68,200.65	$ 71,610.68	$ 75,191.22
ALIMENTOS SALADOS	$ 5,625.00	$ 67,500.00	$ 70,875.00	$ 74,418.75	$ 78,139.69	$ 82,046.67
ALIMENTOS VEGETARIANOS	$ 4,785.00	$ 57,420.00	$ 60,291.00	$ 63,305.55	$ 66,470.83	$ 69,794.37
ARTÍCULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 5,330.00	$ 63,960.00	$ 67,158.00	$ 70,515.90	$ 74,041.70	$ 77,743.78
UTENSILIOS	$ 22,150.00	$ 22,150.00	$ 23,257.50	$ 24,420.38	$ 25,641.39	$ 26,923.46
EMPAQUE	$ 13,500.00	$ 162,000.00	$ 170,100.00	$ 178,605.00	$ 187,535.25	$ 196,912.01
Luz	$ 3,000.00	$ 18,000.00	$ 18,900.00	$ 19,845.00	$ 20,837.25	$ 21,879.11
Agua	$ 1,000.00	$ 12,000.00	$ 12,600.00	$ 13,230.00	$ 13,891.50	$ 14,586.08
Teléfono	$ 400.00	$ 4,800.00	$ 5,040.00	$ 5,292.00	$ 5,556.60	$ 5,834.43
Internet	$ 400.00	$ 4,800.00	$ 5,040.00	$ 5,292.00	$ 5,556.60	$ 5,834.43
Gas	$ 2,000.00	$ 24,000.00	$ 25,200.00	$ 26,460.00	$ 27,783.00	$ 29,172.15
Renta	$ 13,000.00	$ 156,000.00	$ 163,800.00	$ 171,990.00	$ 180,589.50	$ 189,618.98
MANO DE OBRA	$ 36,800.00	$ 441,600.00	$ 463,680.00	$ 486,864.00	$ 511,207.20	$ 536,767.56
Total	**$ 100,945.00**	**$ 988,340.00**	**$ 1,037,757.00**	**$ 1,089,644.85**	**$ 1,144,127.09**	**$ 1,201,333.45**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Proyección de costos totales a cinco años

COSTOS TOTALES						
COSTOS FIJOS	**COSTOS MENSUALES**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
MANO DE OBRA	$ 36,800.00	$ 441,600.00	$ 463,680.00	$ 486,864.00	$ 511,207.20	$ 536,767.56
Luz	$ 3,000.00	$ 18,000.00	$ 18,900.00	$ 19,845.00	$ 20,837.25	$ 21,879.11
Agua	$ 1,000.00	$ 12,000.00	$ 12,600.00	$ 13,230.00	$ 13,891.50	$ 14,586.08
Teléfono	$ 400.00	$ 4,800.00	$ 5,040.00	$ 5,292.00	$ 5,556.60	$ 5,834.43
Internet	$ 400.00	$ 4,800.00	$ 5,040.00	$ 5,292.00	$ 5,556.60	$ 5,834.43
Gas	$ 2,000.00	$ 24,000.00	$ 25,200.00	$ 26,460.00	$ 27,783.00	$ 29,172.15
Renta	$ 13,000.00	$ 156,000.00	$ 163,800.00	$ 171,990.00	$ 180,589.50	$ 189,618.98
TOTAL	**$ 56,600.00**	**$ 661,200.00**	**$ 694,260.00**	**$ 728,973.00**	**$ 765,421.65**	**$ 803,692.73**
COSTOS VARIABLES	**COSTOS MENSUALES**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
BEBIDAS	$ 10,555.00	$ 126,660.00	$ 132,993.00	$ 139,642.65	$ 146,624.78	$ 153,956.02
ALIMENTOS DULCES	$ 5,155.00	$ 61,860.00	$ 64,953.00	$ 68,200.65	$ 71,610.68	$ 75,191.22
ALIMENTOS SALADOS	$ 5,625.00	$ 67,500.00	$ 70,875.00	$ 74,418.75	$ 78,139.69	$ 82,046.67
ALIMENTOS VEGETARIANOS	$ 4,785.00	$ 57,420.00	$ 60,291.00	$ 63,305.55	$ 66,470.83	$ 69,794.37
ARTÍCULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	$ 5,330.00	$ 63,960.00	$ 67,158.00	$ 70,515.90	$ 74,041.70	$ 77,743.78
UTENSILIOS	$ 22,150.00	$ 22,150.00	$ 23,257.50	$ 24,420.38	$ 25,641.39	$ 26,923.46
EMPAQUE	$ 13,500.00	$ 162,000.00	$ 170,100.00	$ 178,605.00	$ 187,535.25	$ 196,912.01
TOTAL	**$ 67,100.00**	**$ 561,550.00**	**$ 589,627.50**	**$ 619,108.88**	**$ 650,064.32**	**$ 682,567.53**
COSTOS FIJOS	$ 56,600.00	$ 661,200.00	$ 694,260.00	$ 728,973.00	$ 765,421.65	$ 803,692.73
COSTOS VARIABLES	$ 67,100.00	$ 561,550.00	$ 589,627.50	$ 619,108.88	$ 650,064.32	$ 682,567.53
COSTOS TOTALES	$ 123,700.00	$1,222,750.00	$1,283,887.50	$1,348,081.88	$1,415,485.97	$1,486,260.26

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Punto de equilibrio

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ventas	$ 2,266,236.00	$ 2,379,547.80	$ 2,498,525.19	$ 2,623,451.45	$ 2,754,624.02
Costos Fijos	$ 661,200.00	$ 694,260.00	$ 728,973.00	$ 765,421.65	$ 803,692.73
Costos Variables	$ 561,550.00	$ 589,627.50	$ 619,108.88	$ 650,064.32	$ 682,567.53
Costos Totales	$ 1,222,750.00	$ 1,283,887.50	$ 1,348,081.88	$ 1,415,485.97	$ 1,486,260.26
Punto de Equilibrio unidades	39	39	39	39	39
Punto de Equilibrio %	0%	0%	0%	0%	0%
Punto de Equilibrio $	$ 87,900,953.21	$ 92,296,000.87	$ 96,910,800.91	$ 101,756,340.96	$ 106,844,157.67

Fuente: Elaboración propia.

Se necesitan vender 39 unidades para lograr el punto de equilibrio. Al vender esa cantidad la cafetería obtendría $879,009.53 en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos, es decir, no gana ni pierde.

Tabla 20. Estado de resultados y depreciación

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
(+) VENTAS	$ 2,266,236.00	$ 2,379,547.80	$ 2,498,525.19	$ 2,623,451.45	$ 2,754,624.02
COSTOS FIJOS	$ 661,200.00	$ 694,260.00	$ 728,973.00	$ 765,421.65	$ 803,692.73
COSTOS VARIABLES	$ 561,550.00	$ 589,627.50	$ 619,108.88	$ 650,064.32	$ 682,567.53
(-) COSTOS TOTALES	$ 1,222,750.00	$ 1,283,887.50	$ 1,348,081.88	$ 1,415,485.97	$ 1,486,260.26
(=) UTILIDAD BRUTA	$ 1,043,486.00	$ 1,095,660.30	$ 1,150,443.32	$ 1,207,965.48	$ 1,268,363.76
(-) DEPRECIACIÓN	$ 20,415.00	$ 20,415.00	$ 20,415.00	$ 20,415.00	$ 20,415.00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 1,023,071.00	$ 1,075,245.30	$ 1,130,028.32	$ 1,187,550.48	$ 1,247,948.76
(-) IMPUESTOS	$ 409,228.40	$ 430,098.12	$ 452,011.33	$ 475,020.19	$ 499,179.50
I.S.R. (30% de C)	$ 306,921.30	$ 322,573.59	$ 339,008.49	$ 356,265.14	$ 374,384.63
P.T.U. (10% de C)	$ 102,307.10	$ 107,524.53	$ 113,002.83	$ 118,755.05	$ 124,794.88
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO (UTILIDAD NETA DISPONIBLE)	$ 613,842.60	$ 645,147.18	$ 678,016.99	$ 712,530.29	$ 748,769.25
DIVIDENDOS (80%)	$ 491,074.08	$ 516,117.74	$ 542,413.59	$ 570,024.23	$ 599,015.40
FONDO DE AHORROS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(=)DIVIDENDOS DESCONTANDO FONDO DE AHORROS	$ 491,074.08	$ 516,117.74	$ 542,413.59	$ 570,024.23	$ 599,015.40
NO DE SOCIOS	2	2	2	2	2
UTILIDADES POR SOCIO	$ 245,537.04	$ 258,058.87	$ 271,206.80	$ 285,012.12	$ 299,507.70
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	$ 122,768.52	$ 129,029.44	$ 135,603.40	$ 142,506.06	$ 149,753.85

DEPRECIACIÓN

ACTIVOS FIJOS	**VALOR ORIGINAL**	**TASA**	**AÑOS**	**DEP. ANUAL**	**VALOR DE RESCATE**
REMODELACIÓN DEL LOCAL	$ 55,100.00	5%	5	$ 2,755.00	$ 41,325.00
Refrigerador	$ 29,000.00	10%	5	$ 2,900.00	$ 14,500.00
Estufa con parrilla	$ 16,000.00	10%	5	$ 1,600.00	$ 8,000.00
Horno para pan	$ 12,000.00	10%	5	$ 1,200.00	$ 6,000.00
Máquina cafetera	$ 13,000.00	10%	5	$ 1,300.00	$ 6,500.00
Batidora	$ 5,000.00	15%	5	$ 750.00	$ 1,250.00
Licuadora para cocina	$ 3,000.00	10%	5	$ 300.00	$ 1,500.00
Licuadora barra	$ 14,000.00	10%	5	$ 1,400.00	$ 7,000.00
Molino de café	$ 7,000.00	10%	5	$ 700.00	$ 3,500.00
Mesas de servicio	$ 7,500.00	10%	5	$ 750.00	$ 3,750.00
Sillas	$ 6,800.00	15%	5	$ 1,020.00	$ 1,700.00
Bancos	$ 1,600.00	15%	5	$ 240.00	$ 400.00
Sillones	$ 4,000.00	15%	5	$ 600.00	$ 1,000.00
Barra	$ 22,000.00	10%	5	$ 2,200.00	$ 11,000.00
Vitrina	$ 20,000.00	10%	5	$ 2,000.00	$ 10,000.00
Cuadros y elementos decorativos	$ 7,000.00	10%	5	$ 700.00	$ 3,500.00
TOTAL				**$ 20,415.00**	**$ 120,925.00**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTOS / AÑO	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
VENTAS		$ 2,266,236.00	$ 2,379,547.80	$ 2,498,525.19	$ 2,623,451.45	$ 2,754,624.02
(+) VALOR DE RESCATE						$ 120,925.00
(=) INGRESOS TOTALES		$ 2,266,236.00	$ 2,379,547.80	$ 2,498,525.19	$ 2,623,451.45	$ 2,875,549.02
COSTOS FIJOS		$ 661,200.00	$ 694,260.00	$ 728,973.00	$ 765,421.65	$ 803,692.73
COSTOS VARIABLES		$ 561,550.00	$ 589,627.50	$ 619,108.88	$ 650,064.32	$ 682,567.53
IMPUESTOS		$ 409,228.40	$ 430,098.12	$ 452,011.33	$ 475,020.19	$ 499,179.50
(=) COSTOS TOTALES		$ 1,631,978.40	$ 1,713,985.62	$ 1,800,093.20	$ 1,890,506.16	$ 1,985,439.77
COMPRA ACTIVO FIJO	$ 275,000.00					
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	$ 54,750.00					
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	$ 925,700.00					
(=) SALDO INICIAL	-$ 1,255,450.00	$ 634,257.60	$ 665,562.18	$ 698,431.99	$ 732,945.29	$ 890,109.25
DIVIDENDOS		$ 491,074.08	$ 516,117.74	$ 542,413.59	$ 570,024.23	$ 599,015.40
SALDO DE CAJA	-$ 1,255,450.00	$ 143,183.52	$ 149,444.44	$ 156,018.40	$ 162,921.06	$ 291,093.85

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Análisis de Rentabilidad

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD							
TASA DE ACTUALIZACIÓN	**11%**						
AÑO	**INGRESOS**	**COSTOS**	**FLUJO DE EFECTIVO**	**FACTOR DE ACTUALIZACIÓN (1+r)-n**	**INGRESOS ACTUALIZADOS**	**EGRESOS ACTUALIZADOS**	**FLUJO EFECTIVO ACTUALIZADO**
0	0	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00	1.00	$ -	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00
1	$ 2,266,236.00	$ 1,652,393.40	$ 613,842.60	0.90	$ 2,041,654.05	$ 1,488,642.70	$ 553,011.35
2	$ 2,379,547.80	$ 1,734,400.62	$ 645,147.18	0.81	$ 1,931,294.38	$ 1,407,678.45	$ 523,615.92
3	$ 2,498,525.19	$ 1,820,508.20	$ 678,016.99	0.73	$ 1,826,900.08	$ 1,331,139.91	$ 495,760.18
4	$ 2,623,451.45	$ 1,910,921.16	$ 712,530.29	0.66	$ 1,728,148.73	$ 1,258,782.96	$ 469,365.77
5	$ 2,875,549.02	$ 2,005,854.77	$ 869,694.25	0.59	$ 1,706,498.39	$ 1,190,377.18	$ 516,121.21
TOTAL	**$ 12,643,309.46**	**$ 10,379,528.15**			**$ 9,234,495.63**	**$ 7,932,071.19**	

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos, se realizó el cálculo de la VAN y la TIR. En primer lugar, la VAN se calculó de la siguiente forma:

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \ldots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

Donde:

- A es la inversión inicial.

- Q1, Q2, Qn, representa los flujos de efectivo.
- n representa el número de periodos.
- k es la tasa de descuento.

En cuanto a la TIR, el cálculo se llevó a cabo una vez que se obtuvo la VAN, considerando los importes del flujo de efectivo por la tasa estimada, dando como resultados:

- VAN. La VAN de los flujos de efectivo proyectados en un periodo de 5 años para nuestro proyecto cumple con el primer criterio de elegibilidad (flujos de efectivo son positivos), por lo tanto, se acepta el proyecto, dado que nos arroja $1'302,424.44 siendo este mayor a 0 y mayor también a la inversión inicial del proyecto.
- TIR. La TIR es de 30%, la cual cumple con el criterio de elegibilidad y se acepta el proyecto. Esta corresponde a la tasa máxima de interés que podría pagar nuestro proyecto.

Se consideró necesario realizar un análisis de sensibilidad ante un 5% de incremento en costos de operación. Así, se considera que el proyecto sigue siendo rentable dado que el VAN es de $968,593.38 y la TIR es del 23%.

Tabla 23. Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD							
SENSIBILIDAD ANTE UN 5% DE INCREMENTO EN EL COSTO DE OPERACIÓN							
AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
0	$ -	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00	1.00	$ -	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00
1	$ 2,266,236.00	$ 1,735,013.07	$ 531,222.93	0.90	$ 2,041,654.05	$ 1,563,074.84	$ 478,579.22
2	$ 2,379,547.80	$ 1,821,120.65	$ 558,427.15	0.81	$ 1,931,294.38	$ 1,478,062.37	$ 453,232.00
3	$ 2,498,525.19	$ 1,911,533.61	$ 586,991.58	0.73	$ 1,826,900.08	$ 1,397,696.90	$ 429,203.18
4	$ 2,623,451.45	$ 2,006,467.22	$ 616,984.23	0.66	$ 1,728,148.73	$ 1,321,722.11	$ 406,426.62
5	$ 2,875,549.02	$ 2,106,147.51	$ 769,401.52	0.59	$ 1,706,498.39	$ 1,249,896.03	$ 456,602.35
TOTAL					**$ 9,234,495.63**	**$ 8,265,902.25**	

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, se realizó un análisis de sensibilidad ante cambios en la TREMA, con una tasa de actualización del 23%, obteniendo la rentabilidad del proyecto con un VAN de $654,614.42 y una TIR del 18%.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad ante cambios en la TREMA

SENSIBILIDAD ANTE CAMBIOS EN LA TREMA (%)							
TASA DE ACTUALIZACIÓN		23%					
AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
0	$ -	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00	1.00	$ -	$ 1,255,450.00	-$ 1,255,450.00
1	$ 2,266,236.00	$ 1,652,393.40	$ 613,842.60	0.81	$ 1,842,468.29	$ 1,343,409.27	$ 499,059.02
2	$ 2,379,547.80	$ 1,734,400.62	$ 645,147.18	0.66	$ 1,572,838.79	$ 1,146,407.97	$ 426,430.81
3	$ 2,498,525.19	$ 1,820,508.20	$ 678,016.99	0.54	$ 1,342,667.26	$ 978,311.83	$ 364,355.43
4	$ 2,623,451.45	$ 1,910,921.16	$ 712,530.29	0.44	$ 1,146,179.37	$ 834,876.67	$ 311,302.70
5	$ 2,875,549.02	$ 2,005,854.77	$ 869,694.25	0.36	$ 1,021,398.51	$ 712,482.05	$ 308,916.46
TOTAL					**$ 6,925,552.21**	**$ 6,270,937.79**	

Fuente: Elaboración propia.

3.10. Proyecto de Inversión

En este apartado se incluye un presupuesto inicial, pensado para que la cafetería pueda comenzar operaciones.

Tabla 25. Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión	
Conceptos	**Total**
Activo Fijo	
Local (remodelación y acondicionamiento)	$ 55,100.00
Equipo principal	$ 99,000.00
Equipo auxiliar y complementario	$ 26,900.00
Mobiliario	$ 94,000.00
Subtotal	*$ 275,000.00*
Activo Diferido	
Constitución de la empresa	$ 25,000.00
Registro de marca	$ 5,000.00
Capacitación del personal	$ 6,000.00
Puesta en marcha	$ 15,750.00
Promoción	$ 3,000.00
Subtotal	*$ 54,750.00*
Capital de trabajo	
Gastos de administración	$ 858,600.00
Insumos	$ 31,450.00
Utensilios para cafetería	$ 35,650.00
Subtotal	*$ 925,700.00*
Total	**$ 1,255,450.00**

Fuente: Elaboración propia.

3.11. Proyectos financieros

3.11.1. Plan de financiamiento

Se pretende obtener financiamiento a través de un crédito bancario y de las convocatorias que abra gobierno del estado de Guanajuato, mediante la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, por ejemplo, el Programa de Fortalecimiento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

3.11.2. Comercialización y mercadotecnia

Para dar a conocer la cafetería a nivel local, se hará uso de las redes sociales, a través de cuentas de correo electrónico (Gmail), Facebook, Instagram y Tiktok. A través de las cuentas se darán a conocer los productos que se ofrecen, las promociones y toda la actividad relacionada con la cafetería.

Con la finalidad de consolidar la marca y obtener una clientela fija (clientes reales), se tiene planeado establecer promociones desde que la cafetería abra sus puertas, tales como:

- 5% de descuento si traes tus recipientes, en pedidos de comida y bebidas para llevar.
- Lunes 2x1 en alimentos vegetarianos.
- Jueves 2x1 en bebidas calientes.
- En la compra de un alimento salado más uno dulce, llévate gratis un café americano.
- Miércoles de combo: alimento salado + alimento dulce + bebida a precio especial.
- En tu décima visita, opción de acceder a la tarjeta de cliente frecuente, que cuenta con beneficios especiales.

3.11.3. Viabilidad

Actualmente, para establecer la cafetería *La gruta del caf*é solo se cuenta únicamente con el conocimiento y experiencia en la preparación de los productos que va a ofrecer en el establecimiento, así como un gran interés por abrir el negocio y que éste funcione y se

consolide como una alternativa que ve hacia lo local y que colabora en la generación de empleos.

Sin embargo, no se cuenta con los recursos financieros, de capital humano y de infraestructura para poder aperturar la cafetería. Es necesario consolidar las gestiones pertinentes para obtener financiamiento y realizar la implementación de la cafetería.

A corto plazo, se espera realizar las gestiones correspondientes para poder consolidar la empresa y conseguir financiamiento; a mediano plazo generar al menos 8 empleos directos y a largo plazo abrir más sucursales para generar más empleos y ampliar las redes de comercio justo con los productores locales.

Si no se consigue el financiamiento, así como el equipamiento y el capital humano necesarios para echar a andar la cafetería, se corre el riesgo de no poder llevar a cabo la propuesta de la cafetería y, además, no poder consolidar las redes de comercio justo con los productores locales. Es decir, la desaparición del proyecto.

A corto plazo, no se podría echar a andar el negocio; a mediano plazo, no se generarían los 8 empleos directos que se tienen planeados y a largo plazo no se podrían abrir más sucursales.

La gestión para obtener el financiamiento necesario para empezar a operar es positiva y se consiguen los recursos elementales para que la cafetería se ponga en marcha y pueda abrir sus puertas.

Inclusive, a corto plazo la cafetería abre sus puertas y poco a poco empieza a conseguir clientes reales; a mediano plazo se consolida como marca y a largo plazo, el negocio puede crecer y buscar abrir más sucursales bajo el mismo concepto, lo que generaría más empleos y redes de comercio justo con productores locales.

3.12. Comentarios sobre la sustentabilidad del negocio

3.12.1. Riesgos y soluciones

En todo proyecto siempre hay riesgos, éste no es la excepción. Se ha considerado que lo que más puede afectar son los riesgos en salud física: accidentes en la cocina durante el proceso

de elaboración de alimentos y bebidas, dado que se usan equipos a temperaturas altas, filosos y que requieren particular atención para su manejo. Por ello, se cuenta con un plan de contingencia y primeros auxilios, además de estar en constante vigilancia del estado de la maquinaria, equipos y utensilios.

El plan de contingencia se presenta a continuación, de manera breve:

- Cortaduras durante la preparación de alimentos: contención de la herida, lavado de la zona afectada, implementación de primeros auxilios, dependiendo de la gravedad de la herida, se procederá a llamar a una ambulancia o trasladar al afectado al hospital más cercano.
- Quemaduras por manejo de equipo en la cocina: lavado inmediato con agua fría de la zona afectada, implementación de primeros auxilios y traslado al hospital más cercano si así lo amerita la herida.
- Caídas por piso resbaloso o mojado: atención de la persona (sin moverla para valorar la gravedad del impacto), implementación de primeros auxilios, se llamará a una ambulancia si se requiere.

3.12.2. Programa de mantenimiento

Se tiene programado realizar mantenimiento de equipo y maquinaria dependiendo lo que la garantía indique. En lo que respecta a las instalaciones, el plan de mantenimiento preventivo se ejecutará cada 9 meses, mientras que el mantenimiento correctivo se realizará cada que sea necesario, derivado de algún desperfecto o falla.

3.12.3. Sustentabilidad ambiental

Respecto del impacto ecológico, se pretende que éste sea el mínimo. Se evitará en lo posible la generación de basura y esta se separará en biodegradable, PET y reciclable, de acuerdo con los lineamientos municipales de aseo público. Con los alimentos sobrantes se valorará la posibilidad de elaboración de composta (a través de nuestros proveedores que cultiven hortalizas).

Las bebidas frías que se sirvan en el establecimiento tendrán la opción de acompañarse o no con popote de semilla de aguacate. En cuanto a los alimentos y bebidas para llevar, habrá dos maneras de entregarlos: si el cliente trae sus propios recipientes (con promoción de 5% de descuento), o en recipientes desechables biodegradables (foto ilustrativa).

Imagen 3. Productos desechables biodegradables

Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia CC BY-SA-NC

En lo correspondiente a las instalaciones, la cocina, la barra y el sanitario contarán con equipamiento ahorrador de agua. Los jabones y detergentes serán amigables con el medio ambiente. El local estará acondicionado para aprovechar al máximo la luz natural, así como con lámparas ahorradoras de energía.

IV. Conclusiones

La cafetería *La gruta del café* nace como una propuesta enfocada en brindar servicio de preparación de alimentos y bebidas, que tienen como base insumos y productos locales de alta calidad, con una elaboración cuidadosa, con ingredientes sin conservadores y con base en un proceso de producción pensado en la procedencia de cada uno de los insumos y productos.

La idea central es ofrecer un espacio cálido, amigable con el medio ambiente en el que se pueda degustar un buen café o la bebida de su preferencia, acompañado de deliciosos alimentos preparados al momento. El compromiso, la calidad, el amor y el respeto por la tierra son los valores centrales del equipo que conforma *La gruta del café*.

Además, se establece un lazo con los productores locales, dado que se utilizarán los insumos que ellos nos provean, priorizando en todo momento el comercio justo. En la empresa también asumimos una postura de respeto hacia la tierra, realizando nuestros procesos con el mayor cuidado posible y poniendo atención en no dañar al medio ambiente. Por lo tanto, *La gruta del café* es una experiencia que se vive a través del pretexto de un buen café.

Respecto a los indicadores financieros del proyecto, es oportuno decir que éste cuenta con una TIR de 30%, mientras que la VAN de los flujos de efectivo proyectados en un periodo de 5 años arroja $1'302,424.44. Financieramente hablando el proyecto es sólido y viable.

Para concluir, es importante mencionar que se trata de un proyecto que se gesta desde el amor por el café, el gusto por la cocina y la idea de emprender un negocio propio, mismo que, además de generar ganancias y ser sustentable por sí mismo, brinde la oportunidad de compartir el respeto por el café y el gusto por la elaboración de alimentos.

V. Referencias

AMECAFE (2016). Análisis del Mercado del Consumo de Café. Recuperado de: https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/08/Euromonitor_Informe_An%C3%A1lisis-de-consumo-2016-AMECAFE-Final.pdf

AMAI, ¿Cuántos Niveles Socioeconómicos hay y cuáles son sus principales características?, recuperado de: https://nse.amai.org/uncategorized/cuantos-niveles-socioeconomicos-hay-y-cuales-son-sus-principales-caracteristicas/

Boniche, L. (2006). *Manual buenas prácticas de manufactura para la cafetería zamorano* (Bachelor's thesis, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.).

De Juana Setién, M. (1999). *Bar y cafeteria: Manual profesional*. CAPITEL EDITORES.

Díaz-Muñoz, Gustavo. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, *26*(3), 100-104. https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100

INEGI, México en cifras, León Guanajuato. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/#collapse-Resumen

Ortiz, F. G., Ortíz, P. P. G., & Muela, M. G. (2016). *Operaciones básicas y servicios en bar y cafetería*. Ediciones Paraninfo, SA.

Reporte El café en México y su perspectiva. Recuperado de: http://www.cedrssa.gob.mx/files/10/30El%20caf%C3%A9%20en%20M%C3%A9xico:%20diagn%C3%B3stico%20y%20perspectiva.pdf

Respaldiza Fernández, J., Ruiz Wood, D., & Duboy Órdenes, J. (2014). Plan de Negocios Cafetería Guillo.

RUPA, ¿Qué es el RUPA y para qué sirve? Recuperado de: https://www.rupa.gob.mx/webflow/documentos/faqrupa.jsp

Salvó, J. R. (2006). *Gestión del bar y cafetería: estrategias de éxito para su creación, organización y control*. Ideas propias Editorial SL.

SAT, Régimen Simplificado de Confianza. Recuperado de: http://omawww.sat.gob.mx/RegimenSimplificadodeConfianza/Paginas/pf_rif.html

VI. Anexos

Anexo1. Recursos clave (desglose)

Requerimientos de utensilios

INSUMOS				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
UTENSILIOS				
Juego de sartenes, ollas y cacerolas	Pieza	2	$ 2,300.00	$ 4,600.00
Kits de cubiertos	Pieza	4	$ 450.00	$ 1,800.00
Vajilla	Pieza	4	$ 1,300.00	$ 5,200.00
Recipientes térmicos para líquidos	Pieza	4	$ 800.00	$ 3,200.00
Kits de cuchillos	Pieza	3	$ 400.00	$ 1,200.00
Juego de tablas para cortar	Pieza	4	$ 200.00	$ 800.00
Charolas de servicio	Pieza	1	$ 300.00	$ 300.00
Kit de dosificadores	Pieza	2	$ 1,100.00	$ 2,200.00
Juego de coladores	Pieza	3	$ 100.00	$ 300.00
Juego de ralladores	Pieza	3	$ 50.00	$ 150.00
Juego de moldes para repostería	Pieza	2	$ 1,200.00	$ 2,400.00
SUBTOTAL				*$ 22,150.00*

Fuente: Elaboración propia.

Insumos para bebidas

INSUMOS				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
BEBIDAS				
Café	Paquete	15	$ 300.00	$ 4,500.00
Azúcar	Paquete	3	$ 30.00	$ 90.00
Sustituto de azúcar	Paquete	3	$ 180.00	$ 540.00
Hielo	Paquete	5	$ 25.00	$ 125.00
Leche	Paquete	10	$ 25.00	$ 250.00
Tés	Paquete	2	$ 600.00	$ 1,200.00
Fécula de maíz	Paquete	2	$ 30.00	$ 60.00
Chocolate de mesa	Paquete	4	$ 90.00	$ 360.00
Agua mineral	Paquete	7	$ 20.00	$ 140.00
Jarabe de sabores	Paquete	10	$ 190.00	$ 1,900.00
Leche vegetal	Paquete	10	$ 45.00	$ 450.00
Especias	Paquete	1	$ 250.00	$ 250.00
Yogurt	Paquete	3	$ 40.00	$ 120.00
Frutas de temporada	Kilogramos	5	$ 30.00	$ 150.00
Crema batida	Paquete	7	$ 60.00	$ 420.00
SUBTOTAL				*$ 10,555.00*

Fuente: Elaboración propia.

Insumos para alimentos dulces

INSUMOS				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ALIMENTOS DULCES				
Harina de avena	Paquete	10	$ 30.00	$ 300.00
Harina de trigo	Paquete	10	$ 25.00	$ 250.00
Harina de amaranto	Paquete	5	$ 145.00	$ 725.00
Azúcar	Paquete	10	$ 30.00	$ 300.00
Mantequilla	Paquete	5	$ 60.00	$ 300.00
Huevo	Caja	2	$ 500.00	$ 1,000.00
Leche	Paquete	4	$ 25.00	$ 100.00
Especias	Paquete	1	$ 250.00	$ 250.00
Fruta de temporada	Kilogramos	5	$ 30.00	$ 150.00
Frutos secos	Paquete	3	$ 350.00	$ 1,050.00
Polvo para hornear	Paquete	2	$ 35.00	$ 70.00
Aceite vegetal	Paquete	3	$ 40.00	$ 120.00
Crema para batir	Paquete	5	$ 80.00	$ 400.00
Grenetina	Paquete	7	$ 20.00	$ 140.00
SUBTOTAL				*$ 5,155.00*

Fuente: Elaboración propia.

Insumos para alimentos salados

INSUMOS				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ALIMENTOS SALADOS				
Harina de avena	Paquete	10	$ 30.00	$ 300.00
Harina de trigo	Paquete	10	$ 25.00	$ 250.00
Harina de amaranto	Paquete	5	$ 145.00	$ 725.00
Polvo para hornear	Paquete	2	$ 35.00	$ 70.00
Mantequilla	Paquete	5	$ 60.00	$ 300.00
Huevo	Caja	2	$ 500.00	$ 1,000.00
Leche	Paquete	4	$ 25.00	$ 100.00
Especias	Paquete	1	$ 250.00	$ 250.00
Aceite vegetal	Paquete	7	$ 40.00	$ 280.00
Aceite de oliva	Paquete	2	$ 170.00	$ 340.00
Vinagre	Paquete	2	$ 40.00	$ 80.00
Jamón de pavo	Kilogramo	3	$ 120.00	$ 360.00
Atún de lata	Paquete	2	$ 230.00	$ 460.00
Pollo	Piezas	3	$ 170.00	$ 510.00
Papas	Kilogramo	10	$ 30.00	$ 300.00
Vegetales frescos	Kilogramo	10	$ 30.00	$ 300.00
SUBTOTAL				*$ 5,625.00*

Fuente: Elaboración propia.

Insumos para alimentos vegetarianos

INSUMOS				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ALIMENTOS VEGETARIANOS				
Harina de avena	Paquete	10	$ 30.00	$ 300.00
Harina de trigo	Paquete	10	$ 25.00	$ 250.00
Harina de amaranto	Paquete	5	$ 145.00	$ 725.00
Polvo para hornear	Paquete	2	$ 35.00	$ 70.00
Mantequilla vegetal	Paquete	5	$ 80.00	$ 400.00
Huevo	Caja	2	$ 500.00	$ 1,000.00
Leche vegetal	Paquete	4	$ 45.00	$ 180.00
Especias	Paquete	1	$ 250.00	$ 250.00
Aceite vegetal	Paquete	7	$ 40.00	$ 280.00
Aceite de oliva	Paquete	2	$ 170.00	$ 340.00
Vinagre	Paquete	2	$ 40.00	$ 80.00
Lentejas	Kilogramo	5	$ 50.00	$ 250.00
Quesos	Kilogramo	3	$ 120.00	$ 360.00
Vegetales frescos	Kilogramo	10	$ 30.00	$ 300.00
SUBTOTAL				*$ 4,785.00*

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	
CONCEPTO	**ASPECTOS TÉCNICOS**
Refrigerador	Refrigerador Vertical Comercial REB 270 LED Características: Controlador electrónico ahorrador de energía Paquete de alta especificación: *Capa suave low-e
Estufa con parrilla	Estufa Multichef Freidora 6 Hornillas Asador Y Plancha Rega
Horno para pan	Horno Para 4 Charolas De Pan O 8 Para Pizza + Receta Pizza
Máquina cafetera	Cafetera Galiza Acero Inoxidable International Gg-1g
Batidora	Oster - Batidora Planetaria - Negra
Licuadora para cocina	Licuadora Oster BLSTEG7890R-013 5 Velocidades Vaso de Vidrio
Licuadora barra	Licuadora Silenciosa Profesional Hamilton Beach 58870
Molino de café	Molino De Cafe Profesional Uso Rudo Krups
Mesas de servicio	Mesa Madera Restaurante Bar Cafetería Lounge
Sillas	Silla de Poliratán Aplilable Home Collection -Beige
Bancos	Banco Y Sillas Para Restaurante Bar Cafeteria Artesanal 70cm
Sillones	ARTABAN Sillón Individual Sicilia Moka Contemporáneo
Barra	Barra Para Restaurante Cafeterías Y Bares Linea Eco
Vitrina	TORREY VF-68/100 Vitrina Exhibidora Refrigerada

Máquina de hielo	Hamilton Beach 68330n 4-quart-automático De Hielo Dimensiones 682x450x675 mm Aluminio Anodizado Dimensiones con empaque 756x524x760 mm Rango de temperatura -2°C y 10°C Refrigerante 134-a Potencia 160 W
Juego de sartenes, ollas y cacerolas	Batería de Cocina T-Fal A730SA74/ 75 13PZ con 13 Piezas
Kits de cubiertos	Cubiertos Diseño Laguna Tramontina con 16 pzs
Vajilla	Vajilla De Peltre 14 Piezas Edición Especial Frida Khalo
Recipientes térmicos para líquidos	Cafetera de Vacío de Acero Inoxidable de Doble Vaso de Pared Aislados Jarro de Agua Caliente Botella Dispensador de Bebidas con Botón de Prensa 1.5L / 2L (2L, Plata)
Kits de cuchillos	Set de 5 Cuchillos en Acero Inoxidable YEMA & Co
Juego de tablas para cortar	Tabla para Picar Alpine AI-1845
Charolas de servicio	Charola De Servicio Diseño Gold Pines De Madera
Kit de dosificadores	Juego de 2 - 453,59 G (onza) vinajera Cruet, alto de vidrio cuadrada botella con dosificador de acero inoxidable caño
Juego de coladores	Colador de malla media bola IBILI
Juego de ralladores	Rallador Estañado Ilko con 4 Diferentes Cortes
Juego de moldes para repostería	Moldes Para Hornear Juego De 16 pzs. moldes metales con recubrimiento alimentario

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta sobre consumo de café

1. ¿Te gusta consumir café?*
   Sí
   No
   En ocasiones

2. ¿Cuántas tazas de café consumes al día?*
   Ninguna
   1-2
   3-4
   Más de 4

3. Regularmente, ¿dónde consumes tu café?*
   En casa
   En algún establecimiento de camino al trabajo - escuela
   Starbucks, ¨Punta del cielo, Italian coffee
   Cafetería local - no comercial

4. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una taza de café americano?*
   No estoy dispuesto a pagar
   $15 - $20
   $21 - $30
   Más de $30

5. Generalmente, ¿a qué hora consumes café?*
   Todo el día
   Por la mañana
   Por la tarde
   Por la noche

6. ¿Qué determina tu elección de lugar para consumir café?*
   Precio
   Sabor y calidad
   Instalaciones
   Otro

Anexo 4. Modelo CANVAS

MODELO CANVAS

Cafetería: La gruta del café

La gruta del Café

Asociaciones Clave

- Proveedores locales:
  - Mercado de granjeros.
  - Central de abastos.
  - Productores comunitarios.

Actividades Clave

- Capacitación.
- Administración de RH.
- Estructura organizativa.
- Proceso de producción.

Recursos Clave

- Maquinaria y equipo.
- Utensilios y materias primas.
- Recursos humanos.

Propuestas de Valor

- Buen café.
- Productos locales y de calidad.
- Precios justos.
- Ambiente confortable.

Relación con los clientes

- Atención directa al cliente.
- Proceso de atención y de elaboración de los productos.

Canales

- Establecimiento físicolo (local).

Segmentos de clientes

- Niveles socioeconómicos A, B, C+, C y C-
- Usuarios del CCL

Estructura de costes

- Constitución de la empresa.
- Equipamiento.
- Materias primas, insumos.
- Costos de operación.

Fuentes de ingresos

- Atención y servicio a clientes.
- Número de servicios al día.
- Venta de snacks.