

---

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

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial  
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA**  
**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**



**“BARRA DE CAFÉ GOURMENT CON ENFOQUE EN  
SERVICIO A DOMICILIO Y SERVICIO PARA LLEVAR”**

## **TESIS PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

**PRESENTA**

**MIGUEL RAFAEL ALLENDE CUELLAR**

ASESOR Mtro. José Luis Orozco Martínez

GUADALAJARA, JALISCO; AGOSTO 2009.

## **RESUMEN DE CONTENIDO**

En este proyecto se presenta el proceso de construcción de un modelo de negocio a partir de la detección de una oportunidad de mercado detectada en la industria del café gourmet. El proceso aplicado a este proyecto puede ser adaptado por cualquier emprendedor que desee alcanzar mayor certidumbre en sus decisiones de entrada al mercado en una industria determinada.

En el inicio se presenta una breve historia del café y de la oportunidad detectada, así como los alcances y metodología a emplear. También se hace una referencia a las condiciones generales que rigen la industria, trámites legales, productos y recursos mínimos para operar un negocio de café. Después se realiza una investigación a nivel cualitativo y cuantitativo incluyendo entrevistas a profundidad, observación, entrevistas a expertos y una extensa investigación en fuentes secundarias que permiten corroborar o desechar supuestos.

La parte medular es la aplicación de un gran número de herramientas del marketing para poder construir un modelo de negocio que sea capaz de llevar valor diferenciado al mercado, basándose en atributos específicos apreciados por el mismo y estableciendo una estrategia de entrada mediante la configuración de la mezcla de mercadotecnia y construcción de la cadena de valor de la empresa.

Al final del proyecto se hace una evaluación financiera que valora la rentabilidad del proyecto basándose en una proyección de ventas estimada para el primer año de operación, se hace el análisis del ROI, VPN y TIR entre otros. El proyecto incluye, en resumen, algunas de las muchas enseñanzas de la maestría en mercadotecnia global del ITESO que el autor ha considerado de más valía.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	3
1.1. Antecedentes y contexto	3
1.2. Área de oportunidad detectada	5
1.3. Objetivo del proyecto	6
1.4. Límites y alcances	6
1.5. Metodología	7
<b>CAPÍTULO II</b>	8
<b>EL CAFÉ</b>	8
2.1. Antecedentes del mercado del café	8
2.2. Requerimientos para iniciar una barra de café	13
2.2.1. Productos	14
2.2.2. Recursos y Equipo	16
2.2.3. Trámites legales básicos	18
<b>CAPÍTULO III</b>	22
<b>EL MERCADO DEL CAFÉ: RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	22
3.1. Resultados de la observación	22
3.2. Resultados de las entrevistas a profundidad	25
3.3. Resultados de las entrevistas a expertos	31
3.4. Conclusiones de la investigación	33
<b>CAPÍTULO IV</b>	35
<b>MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	35
4.1. Perfil de desarrollo	36
4.2. Situación de la industria	39
4.3. Competencia	43
4.4. Propuesta de valor	44
4.5. Modelo de negocio	46
4.6. Plan de marketing	53
<b>CAPÍTULO V</b>	66
<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	66
5.1. Pronóstico de Ventas	66
5.2. Gastos de Inversión	69
5.3. Estado de Resultados	71
5.4. Balance General	73
5.5. Análisis del ROI	76
5.6. VPN, PR y TIR	77
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES</b>	81
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	84
<b>ANEXOS</b>	86
Anexo 1: Tabla de precios de referencia Starbucks 2009	86
Anexo 2: Respuestas a la entrevista en profundidad hábitos café	87
Anexo 3: Respuestas a la entrevista en profundidad comercio justo	92
Anexo 4: Respuestas de las Entrevistas con Expertos	96
Anexo 5: Métodos e instrumentos para levantamiento de información	99

## INTRODUCCIÓN

El café es una bebida que se remonta a tiempos antiguos y que está presente en muchas sociedades. Durante los últimos años se ha experimentado un incremento en la tendencia a buscar café con preparación más elaborada, con mejor sabor, aroma y consistencia, es lo que se conoce como cafés gourmet. La tendencia también va acompañada por un incremento en el precio, mejoras en la presentación de la bebida, el empaque y el desarrollo de marca. Esto ha llevado a la aparición de diferentes oferentes de café que se ven beneficiados al ampliar sus márgenes de utilidad.

Según información de mercado de diferentes revistas especializadas, cámaras de comercio y redes de consumidores, esta tendencia sigue en aumento y cada vez hay más fieles a las bebidas gourmet y gente que está dispuesta a pagar un poco más por darse el gusto de tener a la mano su bebida favorita.

Este proyecto presenta el desarrollo de una idea basada en la observación de esa tendencia, la cual es aplicada a un segmento muy específico de gente que trabaja en oficinas y que muchas veces no tiene al alcance un café de calidad para acompañar sus horas de trabajo.

El documento está estructurado en cinco capítulos. En el primero se presenta el desarrollo de esta idea y de la oportunidad de mercado, así también se establecen los objetivos, alcances del proyecto y la metodología de investigación para sustentar los supuestos que se plantean en un inicio. El segundo capítulo habla del mercado del café, de su historia y de cómo se maneja la industria, introduce algunos conceptos de soporte y finaliza con una guía que habla de los puntos clave para iniciar un negocio de café.

En el tercer capítulo se hace una revisión de los resultados obtenidos mediante la revisión de fuentes secundarias en Internet, fuentes primarias de investigación cualitativa, método de observación directa, entrevistas con expertos y búsqueda de información cuantitativa. Finalmente se establecen algunas conclusiones que derivan de la investigación realizada.

Un cuarto capítulo establece el modelo de negocio que se plantea para aprovechar la oportunidad de mercado detectada, se hace un análisis más profundo de los competidores, definición de procesos de atención, de estrategia genérica, el posicionamiento y al final se establece la mezcla de marketing para poder hacer el lanzamiento de la empresa. En especial este capítulo incluye un buen número de herramientas utilizadas en la administración y la mercadotecnia, pretendiendo soportar y fundamentar en todo momento las decisiones de lugar, precio, producto y promoción.

Finalmente, en el último capítulo se hace una simulación financiera partiendo del pronóstico de ventas, determinación de costos de inversión, capital de trabajo y una revisión de los estados de resultados y balance general para el ejercicio de enero a diciembre de 2010. En esta última parte se demuestra la viabilidad del proyecto y la rentabilidad del mismo en base a cálculos como el ROI, VPN, PR y TIR. Queda pues este proyecto como una aportación sobre todo al área de marketing, esperando que pueda servir de referencia a futuros emprendedores.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Antecedentes y contexto

En el ámbito laboral, no es difícil imaginar a cientos de personas que cada mañana se trasladan apresuradamente por las grandes ciudades para dirigirse a sus oficinas y espacios de trabajo. Tampoco es raro ver que para muchas de ellas una de sus primeras actividades sea hacerse de un buen café ya sea para despertar, mantenerse activo durante el día o simplemente como un acompañante en sus actividades diarias. Para algunos incluso, esta dinámica constituye una rutina y una necesidad para poder iniciar bien su día de trabajo, otros también gustan de consumir café por la tarde después de comer, ya sea a manera de postre o para evitar la pesadez y somnolencia provocada por la digestión.

Sea como fuere, los amantes del café se enfrentan a la decisión de cómo conseguir una taza de su bebida favorita. Para algunos menos exigentes bastará con lo que haya a la mano y tomarán del que esté disponible en sus áreas de trabajo. Pero para otro grupo de bebedores que ahora tiende a incrementarse, este café no llena más sus expectativas y lo catalogan como café de mala calidad. Ellos prefieren salir de la oficina o pasar antes de llegar, a una tienda de conveniencia (como por ejemplo OXXO), alguna cafetería cercana, un Starbucks, o cualquier otro establecimiento donde se oferte café tipo gourmet. Una opción para este segmento, ha sido también el preparar en su casa café a partir de bolsas de grano fino y previamente seleccionado por ellos mismos para llevarlo en termos hasta sus oficinas.

Según dice Arturo Hernández Fujigaki de Mundo Café (2008)<sup>1</sup> “La competencia y el mayor conocimiento del aromático han llevado a profesionalizar el manejo del café en taza y a exigir mayores controles de calidad en la cadena productiva. Cada día hay más expertos,

---

<sup>1</sup> Arturo Hernández Fujigaki. (2008). “El menú en una barra de café de especialidad”. Mundo Café. Consultado de la WEB el 28 de abril de 2008, [www.mundocafe.com.mx](http://www.mundocafe.com.mx).

consumidores que han educado su paladar a lo largo de los últimos diez años y se han vuelto más exigentes con la calidad del café que se les sirve”.

Así también afirma Hernández (2007), presidente de la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad (AMCCE), que las barras de café gourmet en México aparecieron hace 14 años, pero hoy el consumidor conoce lo que es un capuccino frappé, moka o expresso. En la república mexicana existen entre 60 y 70 mil barras de café gourmet<sup>2</sup>, cuya función principal es la venta de café en grano de alta calidad. En este tipo de negocio, el producto protagonista es el café; los alimentos complementarios son sencillos, como por ejemplo: pasteles, galletas, ensaladas o baguettes. Las barras de café gourmet son un negocio floreciente y rentable, ya que de un kilo de café se obtienen 100 tazas. Si el kilo vale 100 pesos, cuesta un peso la taza, y es posible venderlo entre ocho y 35 pesos, dependiendo de la preparación.

Según la revista expansión<sup>3</sup>, empresas como Starbucks, Illy, Punta del Cielo y Café de la Selva, han contribuido a la tendencia mexicana de consumir café gourmet, convirtiendo un café americano de \$5 a una excentricidad de \$40 pesos. Por años, México ha sido un importante productor de café, pero tradicionalmente los mexicanos no han sido grandes consumidores del estimulante. Aquí, el consumo queda detrás del de Brasil; el mayor bebedor de café en América Latina, y es tan sólo una décima parte del de Estados Unidos. Y nada que ver con Finlandia, donde la gente ingiere un promedio de cuatro tazas diarias. Pero esto va cambiando.

---

<sup>2</sup> Estivaly Calva Tapia. (Noviembre 2007). “Invierta en Rentables Nichos Gourmet”. Consultado de la WEB el 24 de marzo de 2008. <http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx>

<sup>3</sup> Mónica Campbell. (Diciembre 2005). “Las cadenas que suben el auge del café premium”. Consultado de la WEB el 26 de marzo de 2008. [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

Desde hace tres años, el consumo de café en México está protagonizando un auge. En 1997 el consumo per cápita era de 743 gramos, en 2004 creció a 1.2 kilogramos; según el Instituto Mexicano del Café y para 2007 a 1.5 kilogramos.<sup>4</sup> Varios factores explican este aumento: Estabilidad de la economía mexicana, crecimiento del ingreso sin que suban los precios de los llamados “lujos permitidos” o bienes suntuarios (según análisis del mercado global de café del Banco Mundial en 2004), las tiendas de café aumentaron su oferta base y niveles de calidad y servicio.

Esta realidad se hace presente también dentro de las oficinas y centros de trabajo. Los consumidores ya no se conforman con el diluido café que podrían encontrar en la cafetera que la empresa tenga disponible para sus empleados, si es que ésta existe. Tampoco se encuentra toda la variedad ni el delicado sabor que podrían encontrar en una barra de café gourmet. Algunas opciones que pudieran estar dentro de las áreas de trabajo serían las máquinas expendedoras, que de cualquier manera presentan opciones limitadas en su oferta, a veces no funcionan y escasamente presentan innovación y sabor.

## **1.2. Área de oportunidad detectada**

Combinando esta tendencia mundial que se refleja en el mercado mexicano para consumir café gourmet de alta calidad, consumidores dispuestos a pagar más por una taza de café premium, mezclada con la costumbre de consumir café por parte de la gente que labora en oficinas pero que muchas veces no tiene acceso a este tipo de café. Con esto, se encuentra la posibilidad de desarrollar un modelo de negocio a partir de esta oportunidad de mercado.

La idea del proyecto gira sobre la creación de una marca de cafeterías gourmet, que se especialice únicamente en el servicio a domicilio y servicio para llevar (cero servicio en

---

<sup>4</sup> Cafés de México. Consultado de la WEB el 26 de marzo de 2008. [www.cafesdemexico.com](http://www.cafesdemexico.com)

mesas). Los objetivos son reducir el servicio en tienda para economizar tiempos y operaciones, optimizar el servicio a domicilio y servicio para llevar, disminuir costos por tratarse de tiendas pequeñas y con menos personal. También la estrategia se visualiza en cuanto a reducir el número de productos de la oferta de la barra de café con el objeto de contar con un servicio más veloz y eficiente.

La oportunidad también se encuentra en ocupar una posición de mercado no tomada actualmente por ningún otro oferente, ya que el enfoque de barra de café gourmet que se especialice y limite a ofrecer servicio a domicilio y servicio para llevar para gente que trabaja en oficinas, al parecer no lo posee actualmente ninguna otra marca. En estos días, los negocios que se relacionen con ahorrarle tiempo a la gente tienen muchas oportunidades de éxito; ya que por la misma dinámica social y laboral, el crecimiento de la población y el alto tráfico de automóviles en las grandes ciudades, hacen que la gente disponga de menos tiempo para trasladarse físicamente para hacer compras específicas.

### **1.3. Objetivo del proyecto**

Definir la factibilidad de emprender un negocio de barra de café gourmet con servicio a domicilio y servicio para llevar, a partir de una oportunidad detectada en el mercado y desarrollar un modelo de negocio que represente una oferta de valor para la sociedad.

### **1.4. Límites y alcances**

El proyecto se limitará a hacer el estudio de la oportunidad de mercado y a plantear la oferta de valor mediante el esbozo de un modelo de negocio, de las estrategias de marketing y del proceso de servicio al cliente para poder operar. Todo esto se soportará integrando el uso

de algunas de las diferentes herramientas adquiridas durante la maestría en Mercadotecnia Global.

### **1.5. Metodología**

Para este proyecto se realizó investigación de mercado utilizando fuentes primarias y secundarias, con el objeto de validar los supuestos iniciales relacionados con la oportunidad detectada y buscando dar soporte al desarrollo del modelo de negocio. A continuación se describe en breve:

- a) Investigación en fuentes secundarias. Búsqueda de artículos e información relacionada con tendencias, conceptos y hábitos sobre el consumo del café.
- b) Observación directa. Indagación y anotación del comportamiento de consumidores con el perfil buscado en un establecimiento de café tipo gourmet. (Tablas de precios Starbucks en Anexo 1).
- c) Investigación de mercado cualitativa. Realización de entrevistas a profundidad, enfocadas a conocer la forma en que el mercado meta consume el café, así como sus percepciones sobre conceptos relacionados con el comercio justo y productos orgánicos. (Respuestas en Anexos 2 y 3).
- d) Obtención de datos cuantitativos del mercado meta. Información de mercado para realizar las proyecciones financieras para la evaluación del proyecto.
- e) Entrevistas a Expertos. Dirigidas a conocer sus percepciones sobre la industria del café, sus recomendaciones y experiencias como expertos a partir de entrevistas a profundidad. Se entrevista a un chef y a la ex propietaria de una cafetería con enfoque gourmet. (Respuestas en Anexo 4).

## CAPÍTULO II

### EL CAFÉ

#### 2.1. Antecedentes del mercado del café

Aunque existen diversas historias acerca del origen del café, quizá hay una que es la más aceptada y la más comúnmente mencionada entre los afectos a consumir esta bebida. Se dice que el café es originario de la antigua Etiopía, aunque también hay leyendas de que el cultivo y la costumbre de tomar café provienen de Arabia. Se dice que un pastor llamado Kaldi se dio cuenta del extraño comportamiento de sus cabras después de que habían comido la fruta y hojas de cierto arbusto. Las cabras saltaban muy excitadas y llenas de energía. Este arbusto tenía frutas rojas parecidas a las cerezas, así que decidió probar el mismo el efecto y después de un rato se sintió también lleno de energía. Kaldi llevó algunos frutos y ramas de ese arbusto a un monasterio y le contó al Abad la historia de las cabras y de como se había sentido después de haber comido las hojas. El Abad decidió cocinar las ramas y las cerezas; el resultado fue una bebida muy amarga que él tiró de inmediato al fuego. Cuando las cerezas cayeron en las brazas empezaron a hervir y se produjo un delicioso aroma que hizo que el Abad pensara en hacer una bebida basada en el café tostado.<sup>5</sup>

Esta historia es relevante porque actualmente el consumo de café se relaciona precisamente con el aroma y con el hecho de que da energía, además de ser una bebida que muchos toman simplemente por el placer y felicidad que les brinda a los sentidos. Después de expandirse el consumo de café por Arabia y la India, los holandeses se encargaron de llevarlo a todo el mundo, siendo Brasil uno de los principales productores del planeta al concentrar un tercio de la producción mundial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Historia del café. Cafés de México. Consultado de la WEB el 21 de marzo de 2009. <http://www.cafesdemexico.com/>

<sup>6</sup> CAFÉ. Wikipedia – La Enciclopedia Libre. Consultado el 22 de marzo de 2009. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Dentro de la treintena de especies que comprenden el género *Coffea* (Cafeto) sólo son importantes tres: arábica, canephora e ibérica, aunque el primero representa el 75% de la producción mundial.<sup>7</sup> El arábica es considerado el café de altura, ya que solo puede ser cultivado en tierras altas de montaña, es un café más fino y aromático. El canephora, que también se le conoce como robusta, usualmente tiene un sabor más fuerte y ácido, es más resistente y se utiliza para café soluble o instantáneo.

Uno de los conceptos asociados a este mercado es el de café orgánico. Un café orgánico es aquel cuyos granos de café han sido cultivados sin el uso de pesticidas o fertilizantes, utilizando solo métodos naturales. Esto trae algunos beneficios como son la protección del medio ambiente, suelos, cuencas hidrológicas y en general un café más saludable y con menos exposición a agentes químicos. En general se trata del cultivo del café a la antigua y de manera más artesanal. Es por esto que el precio de un café orgánico suele ser mayor que el café normal, ya que se hace en pequeña escala y se incrementan los costos. México, Perú y Bolivia son los principales productores de este tipo de café.<sup>8</sup>

El café es uno de los principales productos del llamado comercio justo. La etiqueta Max Havelaar fue dedicada inicialmente a este producto. Los compradores que disponen de esta etiqueta se comprometen a comprar el café a un precio mínimo incluso aunque los precios mundiales sean inferiores a este límite máximo. Este precio mínimo, junto a una prefinanciación de las cosechas y una garantía de compra sobre varios años permitió a numerosos pequeños productores mejorar sus condiciones de vida y no quedarse en la miseria en la crisis del café de 1997.

---

<sup>7</sup> CAFÉ. Enciclopedia Microsoft Encarta. (2008).

<sup>8</sup> Café Orgánico, todo lo que necesita saber. Consultado de la WEB el 4 de abril de 2009. [www.cafetera-express.com](http://www.cafetera-express.com)

El comercio justo es promovido por naciones unidas y busca entre otras cosas la igualdad entre hombres y mujeres, rechazo a la explotación infantil, trabajo digno, precios justos, respeto al medio ambiente, evitar intermediarios, entre otros.<sup>9</sup> En México existe la asociación de Comercio Justo A.C. que emite el sello de garantía dando la certificación bajo el cumplimiento de ciertos criterios y después de realizar una inspección al productor. Entre otros productos se encuentra el café y cuenta ya con algunas organizaciones certificadas con el logotipo de CJM. Se promueven los productos orgánicos y el establecimiento de precios de garantía que les permitan a los productores asegurar una vida digna para ellos y sus familias.<sup>10</sup>

Entre los conceptos relacionados con el presente proyecto se encuentran los términos Gourmet y Café Gourmet, que de alguna manera están relacionados con un perfil de consumidores que buscan productos de calidad.

“Un gourmet es una persona con gusto refinado, y conocedor de los platillos, que tiene la capacidad de ser catador de talentos de cocina al probar el nivel de sabor, fineza y calidad de ciertos alimentos y vinos”<sup>11</sup>. Un catador de comida, distingue en sus observaciones, si un platillo es "delicatessen", y si va de acuerdo con las exigencias que requieren las debidas preparaciones de los productos alimenticios de la más alta gastronomía. Existe gran variedad de comidas y bebidas gourmets, hay desde embutidos, jamones, quesos, caviars, pastas, carnes, aves, mariscos, salsas, mermeladas, panes, semillas, granos, chocolates, postres, vinos, licores, cafés y hasta helados. Ser gourmet es, al mismo tiempo, desde poseer un cúmulo de expertos conocimientos en la materia gastronómica, una filosofía, así como todo un estilo de vida, ser gustoso por los mejores sabores y por lo tanto selectivo. Suele suceder, que quien

---

<sup>9</sup> COMERCIO JUSTO. Wikipedia – La Enciclopedia Libre. Consultado de la WEB el 11 de abril de 2009. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>10</sup> Comercio Justo México A.C. Consultado de la WEB el 11 de abril de 2009. [www.comerciojusto.com.mx](http://www.comerciojusto.com.mx)

<sup>11</sup> GOURMET. Wikipedia – La Enciclopedia Libre. Consultado de la WEB el 2 de mayo de 2008. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

adopta este estilo de percibir el mundo, no solamente se enfoca en la comida, sino en ocasiones también su gusto se extiende por el buen vestir y la buena música.

“Café Gourmet es la denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura (mínimo 1.000 msnm) adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos”<sup>12</sup>. Cuando dicho fruto está listo para ser cortado -llamado uva o cereza por su color rojo intenso- es seleccionado apartándolo de los frutos verdes y llevándolo a su proceso húmedo -despulpado, fermentado, lavado y finalmente secado al sol-. El siguiente paso es el proceso seco o despergaminado y el seleccionado de los mejores granos (el mejor rinde 82% mínimo de granos sanos). Después viene el tostado, el cual debe hacerse mediante un aparato de la mejor manufactura para poder encapsular dentro del grano todos sus aromas y aceites y por último el preparado del aromático Café Gourmet sin mezclas ni agentes externos.

Tendencias actuales de tomar café: Antiguamente, el concepto de tomar café se remontaba sólo a la idea de una taza humeante de delicioso café, de ninguna manera se podía concebir de otra forma. Ahora las cosas han cambiado y las tendencias actuales han aceptado la idea de tomar café caliente, frío o helado, y no sólo eso, sino de hasta de experimentar combinaciones con licores, jarabes, saborizantes y otros ingredientes inimaginables de que pudieran mezclarse con el café. Todo esto va ya más allá de los cafés solubles o los descafeinados. Si bien es cierto, en los últimos años se ha incrementado el gusto por los cafés de calidad. Y, obviamente, todo este conocimiento e inquietud por experimentar nuevos sabores ha contribuido a la apertura de cafés-tiendas especializadas en los sabores de origen.

---

<sup>12</sup> CAFÉ GOURMET. Wikipedia – La Enciclopedia Libre. Consultado de la WEB el 2 de Mayo de 2008. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

“Poco a poco, las cafeterías y restaurantes tradicionales están poniendo atención a la tendencia de ofertar cafés de calidad y algunas preparaciones clásicas. Así que si lo que desea es experimentar una preparación exótica, cuyo ingrediente principal es el café, no dude en asistir a las cafeterías gourmet, no importa si es una marca de franquicia o no, la idea es probar algo nuevo y volver cuantas veces sea necesario, le aseguro que siempre habrá una nueva variedad que le puedan ofrecer y que le dejará un buen sabor en el paladar.”<sup>13</sup>

**Barras de Café:** Hablando de barras de café gourmet, aunque el porcentaje de utilidad es alto, la recomendación es tener volumen, ya que las cuentas por cliente, en cafeterías, siempre son chiquitas. No se gasta lo mismo que en un restaurante. “La inversión para una barra de 30 o 40 metros cuadrados es de 220 mil pesos, ya con el depósito de renta. En este espacio caben aproximadamente de seis a 10 mesas (depende si se usa banqueta o no). En equipo se gastan alrededor de 100 mil pesos -incluyendo una vitrina para pasteles-. De entrada, los insumos se cubren con 15 mil pesos. El resto será para la remodelación”<sup>14</sup>. Si todo va bien, el retorno de inversión va de los seis meses a un año. La gran ventaja de este giro empresarial es el pago de contado, en tanto que la desventaja es que es un negocio muy esclavizado, no es el glamour que se piensa: tener un café es abrir a las siete de la mañana y cerrar a las 10 de la noche, de lunes a domingo. También es una ocupación divertida, porque se conoce mucha gente, las barras de café gourmet son lugares donde la gente va a gastar su tiempo libre y trata de pasársela bien. Otra característica de una barra de café gourmet es tener una ambientación agradable para que el cliente se sienta en su momento más relajado, no sólo es la decoración, sino también la vibra que haya dentro de la barra, por eso se aconseja que atienda gente joven. Lo que no puede faltar es una excelente atención al cliente: amabilidad y

---

<sup>13</sup> Silvia López. (2008). “Café Gourmet... Una novedad en boca de todos”. Restaurantes de México. Consultado de la WEB el 23 de abril de 2009. [www.restaurantesdemexico.com.mx](http://www.restaurantesdemexico.com.mx)

<sup>14</sup> Estivaly Calva Tapia. Op-Cit.

servicio en todo momento. La capacitación es fundamental, “aunque tengas el mejor café del mundo, si no sabes prepararlo sabrá pésimo”. El sector de cafés de especialidad ha logrado que éste, de ser un producto genérico, se convierta en un producto gourmet. Hace 15 años era común que en los restaurantes sirvieran de una jarra el mismo café para todos los clientes. Se utilizaba mucho el relleno. Un producto gourmet es preparado de forma individual en el momento que llega el cliente. Le hemos dado valor agregado al café, al convertirlo de un producto genérico a un producto gourmet, lo que implica elevar la calidad de preparación en taza, con las técnicas adecuadas, un incremento en los precios y crear nuevos hábitos de consumo.

## **2.2. Requerimientos para iniciar una barra de café**

Esta guía <sup>15</sup> se enfoca a los productos y equipos fundamentales para abrir un negocio de café sencillo, así como los trámites esenciales para arrancar con la empresa. Se omite lo que concierne a la fijación de precio, a la búsqueda de local, a los recursos humanos y a los elementos de mercadotecnia que hay que tener en cuenta antes y después de la apertura, así como la preparación del café.

Algunas razones para abrir una barra de café:

- El interés de los consumidores se está enfocando a productos tipo gourmet como el café.
- Se requiere una inversión menor que otro tipo de empresas dedicadas al servicio de alimentos.
- Gran parte de la población puede consumir café.
- El café se puede tomar a cualquier hora y no existen restricciones en cuanto a su consumo.

---

<sup>15</sup> Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad A.C. (2007). Consultado de la WEB el 12 de abril de 2008. [www.amcce.org.mx](http://www.amcce.org.mx)

- El café es reanimante y estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
- Puede ser atendida personalmente y existen muchas oportunidades de capacitación como las que ofrece la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad A.C.
- Si todo va bien, el retorno de la inversión va de los 6 meses a un año.

Bebidas Calientes: Espresso sencillo, Americano de espresso, Capuccino italiano, Latte, Capuccino o latte con chocolate o con jarabe de sabor, Chocolate caliente, Té.

Bebidas Frías: Café Frappe, Café Frappe con chocolate, Smoothies o granitas de frutas o jarabes, Te helado, Bebidas tipo soda italiana.

### **2.2.1. Productos**

**Café:** Es recomendable el tueste para espresso y que compren únicamente la cantidad que se espera vender. Se debe guardar bien cerrado, en un lugar oscuro, seco y sin riesgo de contaminación.

**Agua:** El agua a utilizar debe provenir de los filtros que se adecuan a la máquina de espresso. El agua dura afecta el sabor de la bebida y llena de sarro la delicada estructura interior de la máquina. El agua se utiliza en forma de hielo para las bebidas frías y frappeadas. Ya sea que se preparen con hielo ya elaborado o bien, que se compre maquinaria especial para elaborar este tipo de bebidas.

**Leche:** Se recomienda la leche entera por el equilibrio que se logra entre grasa y proteína, sin embargo es necesario ofrecer alternativas al cliente como leche descremada o Light y leche deslactosada. Se debe mantener en refrigeración para conservarla y para lograr una mejor espuma para los capuccinos, macchiatos y lattes.

**Chocolate:** Ya sea que se mezcle con leche, con café o con ambos el chocolate es un elemento que combina bien con la mayoría de los productos del menú y es incluso un ingrediente que decora muy bien las bebidas.

**Té, tes saborizados e infusiones:** Es importante incorporar a nuestro menú una alternativa al café para aquellas personas que por diferentes razones no desean consumir café. El té está ganando adeptos por sus cualidades antioxidantes. Sus variantes saborizadas con frutas y las infusiones amplían la oferta en el menú.

**Ingredientes decorativos:** Se refiere a elementos que le dan cierta vista agradable a la bebida, se refiere a ingredientes tales como: crema batida, canela, nueces troceadas diversas, granillos de chocolate, figurillas de azúcar, azúcar de colores, entre otros.

**Pulpas de fruta:** Se utilizan para preparar smoothies o granitas de tipo frutal. Solo algunas combinan bien con el café.

**Polvos para preparar bebidas frías:** Existen bases en polvo que ya tienen todo lo necesario para elaborar una bebida sabrosa y con buena vista, lo único que hay que agregar será un ingrediente que lo disuelva tales como café, agua, leche o hielos. Son muy convenientes pues permiten ahorrar tiempo de preparación y espacio de almacenamiento, además de que son muy sencillos de elaborar.

**Jarabes de sabor:** Los hay de muchas variedades, tanto para bebidas calientes como frías. Son muy atractivos para las personas que aún no se convencen a tomar el café sin azúcar.

**Guarniciones:** Si nuestros costos lo permiten, se pueden servir las bebidas con alimentos pequeños que realcen el sabor de la bebida tales como galletas, chocolates, dulces, ralladuras de cítricos, hierbas aromáticas como la menta, entre otros.

### **2.2.2. Recursos y Equipo**

Maquina para espresso: Las hay de muchos diseños y capacidades. Se debe prever la fuente de electricidad a 110 o a 220 V para elegir la máquina. De acuerdo al flujo de gente que se espera se debe seleccionar la capacidad en su caldera y el número de grupos de la máquina. Pregunte a los proveedores por la disponibilidad de refacciones y tiempo de servicio en caso de que tenga algún desperfecto.

Molino dosificador: Es indispensable pues asegura que el café sea molido al momento de prepararlo. Los hay de varios modelos y precios y algunos están incluidos en la compra de la máquina de espresso.

Licadora de uso rudo: Permiten triturar el hielo sin que las aspas pierdan su filo, le dan a la bebida final una textura más uniforme y permiten preparar bebidas diferentes conforme la demanda de los clientes.

Refrigerador para leche: Se requiere si no un refrigerador, un recipiente con hielos para mantener la leche fría y evitar así que se desarrollen bacterias. Como se mencionó antes la temperatura de la leche es un factor que influye en la textura final de la bebida.

Compactador, dispensador de crema batida, brochas y trapos de limpieza, jarra para espumar, vasos medidores de espresso. El compactador nos permite aplicar las técnicas adecuadas de preparación de café, al comprarlos se debe conocer el diámetro del portafiltros de la máquina. Los ideales son de acero y con una superficie ligeramente convexa. El dispensador de crema batida tiene incluida boquillas intercambiables para dar una buena presentación a la bebida, además permiten trabajar con limpieza. La jarra para espumar debe ser de acero inoxidable, con las paredes ligeramente inclinadas y con un pico para servir. La limpieza del área de trabajo es una prioridad por lo que se debe de contar con una brocha para retirar café molido seco y con trapos para distintos usos: limpiar lanceta de vapor, secar y limpiar portafiltros, limpiar escurrimientos en tazas y para limpieza general. Al ser transparente, el vaso medidor de espresso nos indicará si se están aplicando todas las técnicas de manera adecuada pues permite ver el color y espesor de la crema con mayor claridad.

Maquina para fuente de sodas: Permite tener grandes cantidades de líquidos fríos. Son ideales cuando el flujo de clientes es tan continuo que no nos permite preparar bebidas una por una. Tiene la desventaja de que solo se puede preparar uno o dos tipos y si sobra líquido preparado puede contaminarse antes de que se pueda vender.

Máquina para granita: Por su sistema de refrigeración y su movimiento permite la cristalización de las preparaciones tipo frappe en grandes cantidades. Al igual que la anterior sirve para atender un gran número de clientes a la vez. Tiene las mismas desventajas pero además, si la bebida pasa mucho tiempo en la máquina comienza a crear una espuma insípida llamada rebosamiento.

Cafetera para americano: Nos permite tener una reserva de café ya preparado en el caso de que tengan termos. La preparación en esta máquina es más adecuada que si se hace un americano de espresso pero no se debe permitir que el café dure más de una hora sin ser consumido.

Cuchara para espuma, dispositivos para espumar leche, termómetros.

Vasos desechables: o de vidrio o juegos de tazas de porcelana con plato 3, 10 y 12 onzas aprox. Los vasos o tazas de tres onzas se utilizan para servir los espressos sencillos, dobles, cortados o macchiatos. Los de 10oz y 12oz se utilizan para las demás bebidas. Si se preparan de 12 oz, se deberá poner una carga doble de café. Se recomienda la porcelana por su capacidad de guardar la temperatura por más tiempo y así preservar las características de la bebida.

Vasos de cristal para agua: Se sirve un vaso de agua como cortesía al cliente. El agua limpia la boca de otros sabores que interfieren con los del café, además de refrescar.

Popotes desechables, servilletas, tapas desechables, cucharas o agitadores desechables, portavasos desechables, charolas de servicio.

### **2.2.3. Trámites legales básicos**

Estos trámites pueden variar según el lugar donde se establezca la barra de café. Se puede encontrar mayor información en la página de Primer Contacto de la Secretaría de Economía [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) o en la página de Nacional Financiera [www.nafin.com](http://www.nafin.com) .

- Constitución de Sociedades y aviso de uso del permiso de constitución de sociedades. Se realizan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para obtener autorización del nombre de la sociedad y de la razón social. Su vigencia es indefinida.
- Registro Público de la Propiedad y el Comercio. Es un trámite que se realiza a nivel local en el que se registra en acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio. Su costo es variable y su vigencia indefinida.
- Inscripción en el Registro Federal de Causantes/Cédula Fiscal. Se inscribe la empresa ante las dependencias locales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Administración Fiscal de Recaudación, Módulos de Atención Fiscal y Buzón Fiscal) para efectuar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Su vigencia es indefinida.
- Certificación de zonificación para uso específico. Sirve para hacer constar que el inmueble puede hacer uso de suelo específico conforme a los programas de desarrollo urbano. Se realiza en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda y en las ventanillas de las delegaciones. La vigencia del derecho de uso de suelo es hasta por dos años.
- Dictamen de estudio de impacto urbano. Es un trámite para los establecimientos con más de 5mil m<sup>2</sup> de construcción y se tramita en la Dirección General de Desarrollo Urbano y Regulación Territorial. Su vigencia es de hasta 2 años.
- Licencia de Uso de Suelo. Es un trámite local que autoriza el uso que se quiere dar a un predio. Se hace igualmente en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. Su vigencia es de dos años.
- Visto Bueno de Seguridad y Operación. Es un trámite estatal que hace constar que el negocio reúne las condiciones de seguridad para su operación y funcionamiento en cuanto a su edificación e instalaciones. Su vigencia es de tres años.

- Aviso de Funcionamiento ante el Instituto de Servicios de Salud Pública para el D.F. Autoriza la operación y funcionamiento de los establecimientos que demuestren menor riesgo para sus trabajadores y todas las personas que acuden allí. El trámite se hace en la Dirección General de Salud Pública o en la Dirección de Regulación Sanitaria. Su vigencia es indefinida y se realizan inspecciones periódicas por parte de dicha entidad.
- Licencia de Funcionamiento. Se expide en las ventanillas únicas delegacionales para que los empresarios desarrollen en locales mercantiles alguno de los giros cuyo funcionamiento así lo requiera. Se revalidan cada 3 años.
- Dictamen técnico para la colocación de anuncios y Licencia de anuncio. Se solicita primero para colocar anuncios permanentes o temporales y después se obtiene un dictamen técnico. Se solicita en la Dirección de Equipamiento y Mobiliario Urbano y Vivienda; posteriormente se tiene que promover una solicitud de licencia en la delegación correspondiente.
- Registro Empresarial ante el IMSS e Infonavit. El trámite es obligatorio y tanto el patrón como los empleados se deben registrar de acuerdo con la Ley del Seguro Social. El trámite se hace en el Instituto Mexicano del Seguro Social y automáticamente se registra ante Infonavit y ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). La vigencia es indefinida.
- Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento y acta de integración de la Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo. Se realizan en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Una vez terminados los trámites se tramita una aprobación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento. Su vigencia no será mayor a 4 años de conformidad con el programa presentado.

- Registro de Fuentes fijas y descarga de aguas residuales. El trámite se realiza en la Dirección General de Gestión Ambiental del Distrito Federal, en la Dirección de Regulación y Gestión Ambiental de Aguas, Suelos y Residuos. Con este trámite se autoriza la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado urbano.
- Programa Interno de Protección Civil. Se tramita en la Dirección General de Protección Civil de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. En este trámite se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que visitan el establecimiento.
- Inscripción al Padrón de Impuestos sobre nóminas. La empresa se integra al padrón de contribuyentes del D.F. y el trámite se gestiona ante la Dirección de Registro de la Subtesorería de Administración Tributaria.
- Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano. Se realiza en la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. Su vigencia es anual y tiene un costo variable.
- Aviso de Manifestación Estadística. Se tramita ante el INEGI y consiste en darles información relacionada con la actividad del negocio para fines estadísticos y no fiscales. Su vigencia es de un año.

## **CAPÍTULO III**

### **EL MERCADO DEL CAFÉ: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este apartado se presenta un análisis de los resultados obtenidos a través de la investigación cualitativa realizada mediante observación, entrevistas en profundidad y búsqueda en fuentes secundarias, éstas últimas ya han sido citadas en el capítulo anterior.

#### **3.1. Resultados de la observación**

Datos Generales: Observación no estructurada, encubierta y natural. La observación se llevó a cabo en un Starbucks ubicado en Av. Providencia el día martes 7 de octubre en el horario de 8:00 a.m. a 9:00 a.m. y el día jueves 9 de octubre en horario de 10:30 a.m. a 12:00 p.m. Se eligió un Starbucks debido a que es siempre la marca de referencia cuando se habla de café gourmet, la que se menciona tanto en la investigación en fuentes secundarias como la mencionada en las entrevistas aplicadas. El punto ubicado en Av. Providencia se seleccionó debido a que se encuentra cerca de oficinas donde se encuentra el mercado meta y los horarios de observación son también en los que la gente suele consumir más café.

Observación en horario de 8:00 a.m. a 9:00 a.m.

ID	Sexo	Café	Té	Agua	Snack	Edad	Actitud	Tiempo Estancia
1	Hombre	1				26	Trabajo	10 minutos
2	Hombre	1				32	Trabajo	10 minutos
3	Mujer	1				24	De pasada	10 minutos
4	Hombre	1			1	35	Trabajo	Más de 30 minutos
5	Mujer	1				25	Trabajo	10 minutos
6	Hombre	1				27	Trabajo	10 minutos
7	Hombre	2				33	Trabajo	15 minutos
8	Mujer	1			1	37	Trabajo	10 minutos
9	Hombre		1			39	Trabajo	10 minutos
10	Mujer	1				28	Trabajo	10 minutos
11	Hombre	1				43	Trabajo	Más de 30 minutos
12	Hombre	1				23	De pasada	10 minutos
13	Hombre	1				30	Plática	Más de 30 minutos
14	Mujer	1			1	28	Plática	Más de 30 minutos
15	Hombre	1				34	Trabajo	10 minutos
16	Mujer		1			31	Trabajo	10 minutos
17	Hombre	1				43	Trabajo	10 minutos
18	Hombre	1				30	Trabajo	Más de 30 minutos
19	Mujer	1			1	32	Trabajo	Más de 30 minutos
20	Hombre	1				31	Trabajo	10 minutos
21	Hombre	1				26	Trabajo	10 minutos
22	Mujer	1			1	29	Trabajo	10 minutos

\* Las edades y los tiempos de estancia son aproximados.

- Del total de clientes 14 fueron hombres y 8 fueron mujeres.
- En este horario la mayoría se queda poco tiempo en las instalaciones, por aproximadamente 10 minutos. 18 de 22 van en actitud de trabajo con vestimenta más formal. 4 de los visitantes deciden quedarse a desayunar algún snack mientras trabajan en su laptop o en algún cuadernillo.
- Se vendieron 21 cafés, 2 tes y 5 snacks. El producto más vendido fue el café.
- Las edades variaron aproximadamente entre los 23 y los 43 años.
- Aproximadamente la mitad de los clientes parecían ser compradores habituales, ya que los empleados los saludaban como gente que va todos los días.

Observación en horario de 10:30 a.m. a 12:00 p.m.

ID	Sexo	Café	Té	Agua	Snack	Edad	Actitud	Tiempo Estancia
1	Mujer	1			1	50	Plática	Más de 30 minutos
2	Hombre	1			1	19	Plática	Más de 30 minutos
3	Mujer	1			1	37	Plática	Más de 30 minutos
4	Mujer	1				23	Trabajo	10 minutos
5	Hombre	1				23	Trabajo	Más de 30 minutos
6	Hombre	1				53	Trabajo	Más de 30 minutos
7	Hombre	1				46	Trabajo	Más de 30 minutos
8	Hombre	1				53	Trabajo	Más de 30 minutos
9	Hombre	1				20	Trabajo	Más de 30 minutos
10	Mujer	1	1		1	22	Trabajo	10 minutos
11	Hombre	1	1			42	Socializa	25 minutos
12	Mujer	2				38	Espera	Más de 30 minutos
13	Mujer	1				58	De pasada	10 minutos
14	Mujer	1			1	42	Plática	Más de 30 minutos
15	Mujer	1				28	Plática	Más de 30 minutos
16	Hombre	1				20	De pasada	10 minutos
17	Hombre	1				25	Trabajo	Más de 30 minutos
18	Hombre	1		1		32	Trabajo	Más de 30 minutos
19	Hombre	1				29	Trabajo	Más de 30 minutos
20	Hombre	1				34	Trabajo	Más de 30 minutos
21	Hombre	1				37	Trabajo	Más de 30 minutos
22	Hombre	1				38	Trabajo	Más de 30 minutos
23	Hombre	1				43	Trabajo	Más de 30 minutos
24	Hombre	1				35	Trabajo	10 minutos
25	Mujer	1		1		36	Plática	Más de 30 minutos
26	Mujer	1				38	Plática	Más de 30 minutos
27	Mujer	1				35	Plática	Más de 30 minutos
28	Mujer	1				37	Plática	Más de 30 minutos
29	Hombre	3				26	Trabajo llevar	10 minutos
30	Hombre	1				35	Plática	Más de 30 minutos
31	Mujer	1			1	37	Plática	Más de 30 minutos
32	Hombre	1			1	32	Trabajo	Más de 30 minutos
33	Hombre	1				42	Trabajo	Más de 30 minutos

\* Las edades y los tiempos de estancia son aproximados.

- Del total de clientes 20 fueron hombres y 13 fueron mujeres.
- En este horario la mayoría de las mujeres va a platicar y a quedarse en el café, no están trabajando, solo 2 de ellas iban en actitud de trabajo y se fueron. Esto en contraste con el otro horario, de hecho el Starbucks se llena conforme se aproximan las 12:00 del día.
- 14 de los 20 hombres se quedaron en el café e iban con actitud de trabajo con sus laptops, o bien sin ellas pero para hablar de asuntos de trabajo.

- Se vendieron 36 cafés, 2 tes, 2 aguas y 7 snack. El producto más vendido es el café nuevamente, se venden algunos snacks y pocos tes.
- Las edades variaron entre los 19 y los 58 años aproximadamente.

### **3.2. Resultados de las entrevistas a profundidad**

Público Objetivo: Hombres y Mujeres NSE C y C+ que laboran en oficinas dentro de la ZMG, entre 22 y 50 años, que les guste tomar al menos una taza de café diariamente mientras trabajan y con gusto refinado en su gusto por el café.

#### A) Cantidad, horario y frecuencia de consumo del café.

Los bebedores de café entrevistados dicen consumir mínimo 2 tazas de café y hasta 5 por día durante la semana. El café se consume principalmente por la mañana cuando se llega a trabajar o para iniciar el día a partir de las 8:00 o 9:00, por la tarde se consume menos. Durante la observación en un Starbucks también se vio que la gente llega temprano antes de ir a trabajar a comprar su café antes de las 9:00.

#### B) Lugares donde se adquiere el café.

Los lugares de café preparado que más se mencionaron fueron el OXXO, Seven Eleven y Starbucks. Resalta aquí que todos los entrevistados afirman también comprar café para prepararlo en casa y llevarlo a su trabajo, la mayoría afirma tener esta práctica en aproximadamente un 50% de las ocasiones de consumo, las otras asisten a las tiendas ya mencionadas que venden café preparado.

C) Tipo de café que se prefiere consumir.

Los 5 entrevistados mencionan que consumen el café americano, aunque 4 de ellos afirman también consumir el capuccino, el café que compran para prepararlo ellos mismos también es de tipo americano. En la observación de Starbucks también se ve que la gente prefiere el café sobre el té.

D) Razones y emociones de consumir el café.

Razones:

- Por el sabor y gusto de tomar café (5 menciones)
- Para despertar (5 menciones)
- Por el aroma (2 menciones)
- Hacer el trabajo menos pesado y animarse (1 mención)
- Necesidad de cafeína para funcionar (1 mención)
- Obtener energía (1 mención)
- Calentarse (1 mención)

Emociones cuando hay café:

- Sentirse feliz (3 menciones)
- Sentirse mejor (1 mención)
- Darle sabor al momento (1 mención)
- Chiquearse y darse un regalo (1 mención)
- Relajarse (1 mención)

Sentimientos cuando no hay café:

- Falta algo (4 menciones)
- El día no está bien (2 menciones)
- Flojera (1 mención)

E) Conocer sustitutos al café.

3 entrevistados mencionan el té como un posible sustituto, el refresco y el agua no tomarían el lugar de un café. En la observación del Starbucks se vio que el té no es tan demandado como el café.

F) Opinión del café que suele estar disponible en las oficinas.

Los 5 entrevistados coincidieron en que el café disponible en sus oficinas no es bueno, mencionan que el sabor es diluido y malo, algunos dicen que sabe a calcetín, otros que a muy hervido y quemado.

G) Con qué se acompaña el consumo del café.

Los 5 entrevistados mencionaron que no es necesario consumir alguna galleta o snack cuando toman café, cuando hay algo disponible lo toman, pero en general no necesitan más que el café.

H) Gasto promedio semanal en consumo de café.

Los entrevistados dijeron tener un gasto semanal en café entre \$80 y \$130 pesos, solo una persona dijo gastar \$200 pesos a la semana.

I) Concepto de lo que debe ser un buen café y definición de café gourmet.

En general se percibe que un buen café debe tener buen sabor, estar recién hecho, bien caliente, con sabor a tostado, sabor concentrado, debe tener aroma y cuerpo. Un café gourmet lo definen los entrevistados como un café con buen sabor y más selecto, más refinado, con buen aroma, fresco y con buena preparación. También se mencionó que debe estar tostado y ser de buena calidad. Todos afirman que el café que consumen es de tipo gourmet. Según investigación en fuentes secundarias, la definición real de un café gourmet tiene que ver con la selección de la semilla, el procesamiento y el tostado, que finalmente repercuten en el sabor.

J) Conocer si la gente sale a comprar café fuera de sus oficinas.

4 de los entrevistados mencionaron salir a comprar café fuera de sus oficinas y que el problema es que les quita tiempo. 3 de ellos dijeron que la razón para salirse no es por el pretexto de darse un receso, sino más bien por el antojo del café. Uno contestó que si hay gente que lo hace además para darse una pausa en el trabajo.

K) Validar y conocer el valor del concepto de barra de café con servicio a domicilio.

Todos los entrevistados afirman que sería muy bueno tener un café con servicio a domicilio, ya que les ahorraría tiempo, afirman que si serían consumidores de este café y que teniendo una buena calidad debería de costar aproximadamente lo que cuesta un café del Starbucks. Resalta el hecho de que todos tomaron de referencia al Starbucks para comparar el precio.

L) Determinar la importancia del posicionamiento de la nueva marca de café

Una marca nueva y no posicionada aún, no sería problema según lo que comentan los entrevistados para que se decidieran a consumirlo siempre y cuando fuera un café que se ajuste a sus definiciones de buen café. Eventualmente si sería bueno posicionar la marca.

M) Conocer características adicionales que debería tener el concepto.

Las sugerencias fueron en torno al tiempo de entrega que no sea de más de media hora, que el café llegue bien caliente, que el servicio fuera bueno y personalizado y que incluso se pudieran programar las entregas diarias.

N) Saber si la gente tendría problemas de utilizar el servicio.

La gente entrevistada menciona no tener problemas por utilizar un servicio a domicilio, ni para poner la orden, ni para recibirlo en sus oficinas, ya que es algo normal y habitual que la gente tome café en la oficina.

O) Datos sobre el consumo de café gourmet en México.

A través de fuentes secundarias señalan un crecimiento en el consumo de café gourmet, con más variedad y exigencia en el sabor. En parte se señala a Starbucks como uno de los responsables del impulso al consumo de café gourmet en México, en nueve años el consumo de café se triplicó y se consumen unos 12 millones de tazas diarias tan solo en establecimientos especializados. Se encontró que la gente está más dispuesta a pagar más por un buen café de tipo gourmet y que el número de bebedores de este tipo va en aumento.

### **Resultados sobre comercio justo y café orgánico**

#### **A) Conocimiento de los términos comercio justo y alimentos orgánicos**

En general se observa que hay poco conocimiento acerca del término comercio justo y que en todo caso es más conocido lo relacionado con alimentos orgánicos. Se señaló atinadamente que los productos orgánicos evitan tener pesticidas y cuidan el medio ambiente.

#### **B) Percepción sobre la extensión en México de los términos comercio justo y orgánicos**

Se opina que el comercio justo no está extendido en México y que es poco conocido, así mismo que el consumo de los productos orgánicos es poco buscado y que en general la gente se va más bien con el sabor de los productos.

#### **C) Importancia de que una cafetería ofrezca café orgánico y comercio justo**

Se opina que podría ser un concepto alternativo pero que no sería muy relevante que alguien lo ofreciera. Otra opinión es que podrían promoverse más los beneficios del comercio justo pero teniendo en claro a quién beneficia y cómo.

#### **D) Nivel de influencia en la decisión de compra si se ofrece café orgánico y comercio justo**

Resalta, como en entrevistas anteriores, que lo que más influye es el sabor del café y que el hecho de que fuera de comercio justo no sería un factor tan decisivo en la compra, aunque si lo podría ser el orgánico por cuestiones de salud.

### 3.3. Resultados de las entrevistas a expertos

Se realizaron un par de entrevistas a profundidad a expertos para conocer sus opiniones, experiencias y conocimientos sobre la industria del café. Se buscó recoger algunos consejos y que sus comentarios aportaran mayor solidez a los planteamientos presentados en este proyecto. Las entrevistas fueron dirigidas al chef Isaac Castillo del Colegio Gastronómico Internacional y a la Lic. Ana Gabriela Cuellar, propietaria de Café del Parque. A continuación se resumen los aspectos más relevantes encontrados en ambas entrevistas:

- Los expertos coinciden con el término gourmet al definirlo como alimentos que tienen una preparación elaborada y con ingredientes de calidad, a la selección de los ingredientes y los granos de café.
- Su opinión sobre las tendencias de consumo de productos gourmet en México y Guadalajara es que se ha incrementado en los últimos años, en el caso del café se señala a Starbucks como uno de los impulsores de esta tendencia.
- Se señala un costo de alrededor de \$5 pesos para las bebidas de café en donde se menciona que es donde se tiene mayor rentabilidad y mayor número de ventas. En la reventa de alimentos ya preparados se puede tener un costo que ronda los \$20 pesos, la utilidad depende de los precios de venta fijados.
- Entre las características para una cafetería gourmet se aconseja que se ponga énfasis en la imagen, el empaque, el servicio, el sabor de los productos y la selección de ingredientes.
- La opinión sobre el proyecto de café gourmet con servicio a domicilio y servicio para llevar es favorable y los expertos mencionan que sería una buena oportunidad de negocio, sobre todo en áreas donde hay muchas oficinas, se aconseja el horario matutino principalmente y el vespertino.

- Se menciona el histórico y comportamiento de los montos de ventas para una cafetería con oferta de productos tipo gourmet, mismos que coinciden con estadísticas nacionales y que sirven de apoyo para el pronóstico de ventas del presente proyecto.
- El promedio de clientes diario que reporta la cafetería manejada por uno de los expertos en la ZMG es de alrededor de 80 a 100 clientes, estadística que coincide con investigaciones de mercado nacionales y que sirven de base para el pronóstico de ventas del presente proyecto.
- Uno de los expertos señala que entre los productos más vendidos está el capuchino, mocha, frapuccino, espresso y tes entre otros. Así mismo, se señala que las bebidas se venden más que los alimentos y que las primeras tienen más margen de utilidad. Entre los alimentos se mencionan los pasteles, cuernos con jamón y queso, baguettes y brownies entre otros.
- Se menciona que los precios de venta se establecieron en relación a los precios de otras cafeterías con ofertas similares.
- Uno de los expertos considera que incluir comercio justo y café orgánico como parte de la estrategia de comercialización no tendría un gran efecto, ya que en su opinión, la mayoría de la gente desconoce estos términos y se va más bien por otras cosas como el servicio.

### 3.4. Conclusiones de la investigación

Las conclusiones a las que podemos llegar con esta investigación son las siguientes:

- Existe una tendencia en el mercado mexicano a consumir café de mayor calidad (tipo gourmet) y la gente está dispuesta a pagar más por obtener mejor sabor, este mercado está en aumento.
- La gente que consume al menos una taza diaria de café en la oficina y que dice preferir café gourmet con un gusto más refinado, coincide en que el café que hay en sus oficinas no les gusta y que el sabor es diluido, no les sabe a café. Ellos prefieren comprarlo o prepararlo en casa fijándose muy bien en el sabor.
- El término “comercio justo” es poco conocido en México así como sus beneficios. Para la gente aún no representa un valor el que un producto tenga la certificación. Tampoco parecen tener mucho empuje los productos orgánicos, aunque estos últimos son más conocidos y podrían representar un ángulo de diferenciación con beneficios sociales.
- Los horarios preferidos de consumo son por la mañana, principalmente por el placer y sabor de tomar café y para despertar, lo hacen para sentirse felices, la mayoría prefiere el café sobre el té y no aceptan al refresco como sustituto, si no hay café sienten que les falta algo, el tipo de café más mencionado es el café americano seguido del capuccino.
- Estos bebedores a veces suelen acompañar su café con galletas o snacks y gastan entre \$80 y \$130 pesos a la semana en café.
- Se descubrió que este tipo de bebedores acostumbra comprar café en grano o molido y prepararlo en su casa para llevarlo al trabajo y combinan esta costumbre al 50% contra la compra en establecimientos tipo OXXO, Seven Eleven y Starbucks en donde lo compran ya preparado.

- Un buen café debería resaltar en cuanto al sabor, entregarse bien caliente, con sabor tostado y sabor concentrado, resaltar el aroma y el cuerpo. Los entrevistados no tienen tanto conocimiento de lo que en realidad significa café gourmet, pero coinciden en que repercute en el sabor y aspectos como el aroma.
- Al validar el concepto de barra de café con servicio a domicilio, todos afirmaron que el proyecto como tal si les agregaría valor y que consumirían de este café porque les ahorraría tiempo. La expectativa sería que no costara más de lo que cuesta un café en el Starbucks, pero mencionan que su valor sería similar a los precios que se manejan en esta firma. La marca no sería tan importante mientras se cumplan las promesas de que sea un café gourmet de buen sabor, se entregue en corto tiempo, caliente y con un buen servicio.

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE MARKETING

Siendo el objetivo de este proyecto el plantear un modelo de negocio que permita aprovechar la oportunidad de mercado que ha sido detectada, el propósito de este capítulo será aplicar las herramientas de la administración y la mercadotecnia para establecer una propuesta que permita llevar valor a un segmento de mercado y en general a la sociedad.

Una de las premisas del marketing y que aplica para cualquier proyecto de negocios es partir del conocimiento del mercado. Es necesario conocer cómo se mueve la gente, qué le interesa, cómo se relaciona, qué piensa, qué siente. Hablamos aquí de personas porque finalmente cualquier empresa va dirigida a individuos con emociones y sentimientos y esto forzosamente toca la parte humana, es imposible desarrollar una estrategia de negocio eficaz si no se parte del hecho de que la función de todo producto o servicio es llevar un satisfactor para una persona o un grupo.

Al tener claro este último punto, podemos hablar de que cualquier estrategia solo podrá ser efectiva a largo plazo mientras siga cumpliendo la promesa de llevar valor a las personas. Esto puede parecer lógico, pero muchas decisiones de negocio en las empresas de nuestros días se siguen tomando en base a maximizar el ROI y el rendimiento de las operaciones sin poner real atención a cuanto merma el valor que se lleva al mercado.

Se inicia el desarrollo del modelo de negocio utilizando la guía del profesor Humberto Valdivia para desarrollo de nuevos productos<sup>16</sup>. La intención es ir presentando los aspectos en torno a los cuales girará la propuesta de mercado, exponer un análisis de la industria y finalmente concluir con los aspectos administrativos y la estrategia de posicionamiento y

---

<sup>16</sup> Humberto Valdivia H. es profesor del Dpto. de Procesos de Intercambio en ITESO. Universidad Jesuita en Guadalajara.

marketing. Se trata de utilizar aquí de poner en práctica las herramientas adquiridas dentro de la maestría en mercadotecnia global en beneficio del proyecto.

#### 4.1. Perfil de desarrollo

Se definen aquí los lineamientos para el desarrollo a partir de la oportunidad detectada en el mercado y de las características de los consumidores.

**A) Definición mercadológica.** La oportunidad detectada en el mercado se encuentra entre la gente que labora en oficinas y que gusta de tomar café diariamente, que busca una preparación más elaborada y de mejor sabor. Como se vio en el análisis de resultados, la búsqueda de productos tipo gourmet es una tendencia que va en aumento. La propuesta de mercado de este proyecto pretende hacer una innovación basada en la DISPONIBILIDAD del producto. El objetivo es llevar café gourmet a las oficinas y áreas de trabajo con un servicio personalizado y ahorrando tiempo de traslado a los consumidores.

$$\begin{array}{rccccccc} \text{PRODUCTO} & = & \text{SATISFACTOR} & + & \text{DISPONIBILIDAD} & & \\ & & \Delta \text{ Satisfacción} & + & \Delta \text{ Disponibilidad} & & \end{array}$$

Para un mejor entendimiento de las necesidades que se busca satisfacer y hacer un mejor desarrollo de producto, desglosamos éstas en las siguientes tres áreas:

**Parte Básica:** Necesidad de alimentación, descanso, felicidad, energía, disponibilidad.

**Parte Funcional:** Sabor del café, preparación gourmet, bebida caliente, rapidez.

**Parte Aumentada:** Servicio a domicilio y personalizado, calidez, limpieza, calidad de los productos,

**B) Mercado meta.** Hombres y Mujeres NSE C y C+ que laboran en oficinas dentro de la ZMG, entre 22 y 50 años, que les guste tomar al menos una taza de café diariamente mientras trabajan y con gusto refinado en su gusto por el café.

**C) Valor estimado del mercado.** Población de Hombres y Mujeres entre 20 y 50 años según

Censo 2005 del INEGI. Se tomará como base la población de Zapopan y Guadalajara.

Guadalajara	687,537
Zapopan	503,635
<b>Total</b>	<b>1,191,172</b>

Distribución por NSE en Guadalajara según AMAI 2005:

NSE	Distribución	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
C+	15.2%	\$35,000	\$84,999
C	19.5%	\$11,600	\$34,999
<b>Total</b>	<b>34.7%</b>		

Población según NSE buscado =  $1,191,172 \times 34.7\% = 413,337$  personas

Población Gourmet 10%<sup>17</sup>: 41,333 personas

Consumo per cápita de café en México<sup>18</sup> = 1.4 kilos = 140 tazas al año

Consumo del segmento =  $41,333 \times 140 = 5,786,718$  tazas anuales, 482,227 mensuales

Valor Estimado del segmento: \$35 por taza = \$16,877,928 mensuales

**D) Hábitos de uso o consumo.** Los siguientes son algunos de los principales aspectos

definidos por la investigación cualitativa que caracterizan al mercado meta,:

- Gustan de consumir café al menos una taza al día.
- Buscan que su café tenga sabor fuerte y buen aroma.
- Con frecuencia hacen compra de grano de café fino para prepararlo ellos mismos.
- El café les agrada que esté caliente y lo consumen principalmente por la mañana.

<sup>17</sup> Según SOPEXA (Conseil du marketing et communication alimentaire), en México sólo el 10% de la población es Gourmet Consultado de la WEB el 23 de septiembre de 2008. [www.mundodehoy.com](http://www.mundodehoy.com)

<sup>18</sup> El Universal. (2006). México, alto productor de café pero con bajo consumo per cápita. Consultado de la WEB el 14 de marzo de 2009. [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

- Toman café por el placer y sabor, para sentirse felices y tener energía.
- No les agrada el café que normalmente está en sus oficinas.
- La elección de su café se basa principalmente en el sabor y aroma.

**E) Productos sustitutos.** Pueden ser máquinas expendedoras, café del OXXO o bien del Seven Eleven, aunque normalmente buscan algo más selecto.

**F) Productos complementarios.** Alrededor del consumo de café dentro de este segmento gourmet se suelen buscar también algunos productos como galletas, snacks, postres, cigarros, periódico, música y revistas.

**G) Ángulo de diferenciación.** La diferenciación básica de la oferta se basa en concentrar todos los recursos en café a domicilio y café para llevar, distinguiéndose por un servicio personalizado y el sabor de los productos. El enfoque en posicionamiento viene de ser el primero en la categoría de café solo para llevar, no para atención en mesas.

**H) Características funcionales.** Se describen las principales características que deben ofrecerse como parte de la configuración de la oferta de valor:

- El menú de bebidas de café debe incluir solo las más frecuentes para una barra de café y a partir de ahí poder ofrecer variantes.
- El menú debe incluir algunas variedades de té y café.
- El menú de alimentos debe incluir snacks, galletas y postres.
- El grano de café y los alimentos deben ser de calidad gourmet.
- El transporte de productos debe asegurar que lleguen a su destino sin perder sus propiedades de sabor, aroma, temperatura y aspecto.
- La presentación de los productos debe ser atractiva y reflejar imagen gourmet.

- El diseño del empaque para alimentos y bebidas debe asegurar un fácil manejo para la entrega a domicilio.
- El servicio debe buscar ser personalizado, buscando la lealtad del cliente.
- Las órdenes deben poder tomarse vía telefónica.
- El cliente debe ser capaz de tener a la mano el menú con fotografías de los productos y número de teléfono para levantar una orden.
- Se debe contar con un sistema de información y control para la entrega de pedidos, cobro e historial de compras.
- Se debe contar con un sistema de control de calidad y servicio al cliente.
- La entrega del producto debe incluir todo lo necesario para el consumo del mismo.
- La comunicación de marketing debe considerar un diseño de marca moderno, limpio y reflejando las características del segmento.

#### **4.2. Situación de la industria**

Utilizando el modelo de 5 fuerzas de Michael Porter, se perfila en esta sección la atractividad dentro de la industria del café para presentar cómo impactan estas fuerzas a un nuevo participante. Barreras de entrada, barreras de salida, poder de negociación de los proveedores y compradores, rivalidad entre competidores, acciones gubernamentales y habilidad para sustituir. El objetivo es presentar el entorno bajo el cual se desarrollará el modelo de negocio y la estrategia de marketing.

## Perfilando la Atractividad Industrial I

BARRERAS DE ENTRADA		Atractividad					RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Atractividad					
		--	-	-+	+	++			--	-	-+	+	++	
Economías de Escala	Pocas			X			Muchas	Cantidad de Competidores	Muchos	X				Pocos
Diferenciación Producto	Pequeña		X				Bastante	Crecimiento Relativo	Lento		X			Rápido
Identificación Marca	Baja				X		Alta	Costos Almacenaje Fijos	Altos				X	Bajos
Sinergia Costos	Bajo			X			Alto	Características Productos	Normal	X				Espec.
Canales de Distribución	Muchos				X		Pocos	Incremento Capacidad	Alto		X			Bajo
Requerimiento Capital	Bajo		X				Alto	Diversidad Competidores	Alto			X		Bajo
Acceso a Tecnología	Amplio					X	Limitado	Estrategias Peligrosas	Altos			X		Bajos
Curvas de Experiencia	Irrelevante		X				Relevante	Valores Agregados Pcto.	Sin		X			Con
<b>PROMEDIO</b>				X				<b>PROMEDIO</b>			X			

## Perfilando la Atractividad Industrial II

PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		Atractividad					PODER NEGOCIACIÓN COMPRADORES		Atractividad					
		--	-	-+	+	++			--	-	-+	+	++	
Cantidad Proveedores	Altos		X				Bajos	Cantidad Compradores	Bajo				X	Alto
Habilidad para Sustituir	Muchos		X				Pocos	Habilidad para Conseguir	Muchos	X				Pocos
Integración del Costo Total	Alto			X			Bajo	Integración del Costo Total	Bajo			X		Alto
Integración Hacia Delante	Alto			X			Bajo	Amenaza Integración Atrás	Alto				X	Bajo
Facilidad para Sinergias	Alto				X		Bajo	Productos Estándar	Muchos	X				Pocos
Desarrollo Indust.Proveed.	Alto			X			Bajo	Importancia Pcto.Modo	Bajo		X			Alto
Mejora Servicio Proveedor	Alto			X			Bajo	Acceso Información Pcto.	Alto	X				Bajo
Mercado Fragmentado	Bajo				X		Alto	Mercado Concentrado	Alto				X	Bajo
<b>PROMEDIO</b>				X				<b>PROMEDIO</b>				X		

## Perfilando la Atractividad Industrial III

BARRERAS DE SALIDA		Atractividad					ACCIONES GUBERNAMENTALES		Atractividad					
		--	-	-+	+	++			--	-	-+	+	++	
Activos Especializados	Altos					X	Bajos	Proteccionismo	Alto				X	Bajo
Contratos Operacionales	Muchos				X		Pocos	Regulación Arancelaria	Altos				X	Bajos
Gastos Recursos Humanos	Muchos					X	Pocos	Apertura del Mercado Int.	Cerrado			X		Abierto
Sinergias entre Empresas	Muchos				X		Pocos	Decisiones Políticas	Muchas			X		Pocas
Barreras Sentimentales	Altas					X	Bajas	Devaluaciones	Muchas		X			Pocas
Restricciones Sociales	Muchas					X	Pocas	Inversión Extranjera	Limitada			X		Relevante
Restricciones Gubernam.	Muchas					X	Pocas	Inflación / Tasas de Interés	Con		X			Sin
Responsabilidad Inversión	Mucha				X		Poca	Prudencia Política	Baja		X			Alta
<b>PROMEDIO</b>						X		<b>PROMEDIO</b>				X		

## Perfilando la Atractividad Industrial IV

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		Atractividad					EVALUACIÓN EN CONJUNTO		Atractividad				
		--	-	+	++			--	-	+	++		
Habilidad para Sustituir	Altos	X				Bajos	Barreras de Entrada			X			
Alternar Costos	Bajo		X			Alto	Barreras de Salida					X	
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto		X			Bajo	Rivalidad Competidores			X			
Velocidad Obsolescencia	Alto		X			Bajo	Negociación Compradores				X		
Sinergia Canales Distrib.	Pocos			X		Muchos	Negociación Proveedores			X			
Sinergia de Producción	Bajo			X		Alto	Habilidad para Sustituir		X				
<b>PROMEDIO</b>			X				Acciones Gubernamentales				X		
							<b>PROMEDIO FINAL</b>			X			

**Barreras de Entrada:** No hay muchas barreras de entrada, existe poca diferenciación del producto y en todo caso lo que se obtiene es diferenciación de marca. No se requiere gran tecnología para entrar a la industria, no hay una pesada curva de aprendizaje para iniciar un negocio de este tipo.

**Barreras de Salida:** Es relativamente fácil salir del negocio ya que no se necesita gran inversión, tampoco hay gran gasto en recursos humanos ni grandes restricciones gubernamentales.

**Rivalidad entre Competidores:** La rivalidad del sector en todo caso se da en precios, se puede decir que hay muchos que pueden llamarse competidores dentro de cada categoría y se ofrecen pocos valores agregados.

**Poder de Negociación Compradores:** Hay muchos compradores y no están concentrados para exigir mejor precio, no se pueden integrar hacia atrás, se manejan productos estándar.

**Poder de Negociación de Proveedores:** Tienen un poco más de poder, sobre todo cuando se habla de elegir calidad; sin embargo podrían ser sustituibles con relativa facilidad.

**Habilidad para Sustituir:** El cliente podría cambiar o sustituir el producto con mucha facilidad. Debido a que se trata de productos más o menos estándar y actualmente con poco valor agregado, se ha trabajado poco en la fidelización.

**Acciones Gubernamentales:** En general existen pocas regulaciones. Los cambios podrían venir debido a problemas macroeconómicos en todo caso.

Después de perfilar la atractividad industrial mediante el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se puede hacer una evaluación en conjunto. Se observa que se obtiene una calificación media en cuanto al atractivo de la industria, lo cual quiere decir que de inicio no sería una industria del todo atractiva. Sin embargo, el éxito de un negocio depende del planteamiento de la estrategia con la que se pretenda competir y del nivel de diferenciación que se alcance para obtener una ventaja competitiva. Este es el punto medular del proyecto, ya que se podría estar hablando de una cafetería más como las que abundan en toda la república o bien como en este caso el desarrollo de una estrategia que lleve a un nuevo concepto y a una nueva categoría en la oferta de servicio de barra de café en donde se pueda ser el líder. Fundamentalmente se busca el enfoque en un segmento de mercado para el ofrecimiento de valores que no se están cubriendo en la industria actual.

### 4.3. Competencia

Se pueden identificar como competidores a todos los establecimientos en donde se pueda obtener productos similares, sustitutos o que compensen la necesidad del cliente de beber café en su sitio de trabajo. Siendo así se pueden mencionar tiendas de conveniencia como OXXO, 7 Eleven, Starbucks, Cafeterías de corte gourmet, Starbucks, Maquinas Expendedoras.

A) ¿Qué están haciendo los competidores actualmente?

Existen tiendas OXXO y 7 Eleven por todas partes, en especial de los primeros. Los Starbucks también han demostrado un crecimiento amplio en la zona metropolitana de Guadalajara. Las máquinas expendedoras son ya comunes en algunas oficinas. El café para este proyecto es tipo gourmet, lo cual marca una diferencia y lo eleva a otro rango. En este sentido Starbucks tendría una oferta similar en cuanto a producto, pero no así en servicio a domicilio ya que su estrategia de negocio está enfocada a proporcionar un ambiente agradable dentro de sus cafeterías, aunque si ofrecen servicio para llevar.

B) ¿Qué son capaces de hacer los competidores?

En el caso de OXXO y 7 Eleven pueden elevar la calidad de su café aunque su negocio es otro ya que se trata de tiendas de conveniencia, difícilmente ofrecerán servicio a domicilio. Starbucks podría ofrecer este servicio; sin embargo, tendría que cambiar políticas y hacer movimientos en su estructura. La gente que maneja máquinas expendedoras podría ofrecer café más selecto, aunque normalmente este nunca ha sido tan bueno como el adquirido en una cafetería especializada en café gourmet.

C) ¿Qué mueve a los competidores?

Prácticamente son las ventas por volumen, tienen sus canales bien definidos, ninguno está ofreciendo servicio a domicilio. La estrategia que plantea este proyecto está pensada en enfocar toda la estructura y recursos para llevar valor a un segmento determinado mediante un método de distribución.

D) ¿En qué puntos son vulnerables los competidores?

Cada uno de ellos tiene una estrategia de negocio definida, algunos como OXXO y Seven Eleven ni siquiera están realmente dentro de la industria del café, aunque gozan de la preferencia de un buen número de personas, tienen una estructura empresarial diseñada para cubrir otras necesidades y llevar otro valor al mercado.

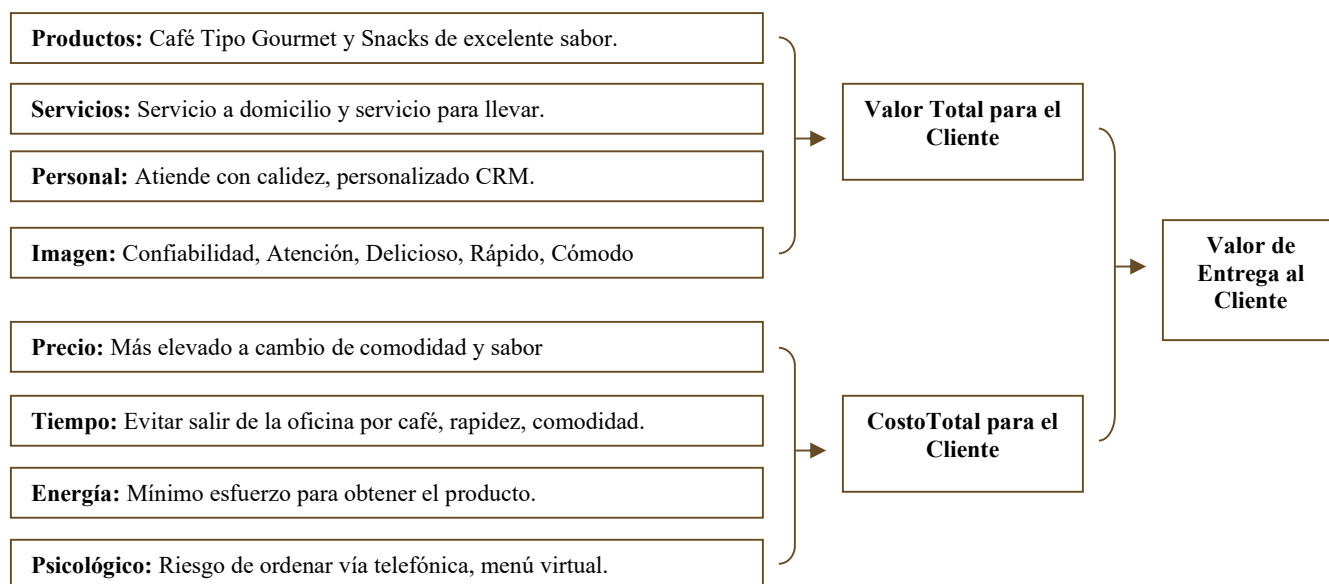
#### **4.4. Propuesta de valor**

A este momento se tiene mucha más claridad de lo que necesita el mercado, del funcionamiento de la industria, de la oferta disponible, de la competencia y de la estrategia de negocio. La propuesta de valor gira en torno a llevar al mercado un café de calidad tipo gourmet, brindar servicio a domicilio y servicio para llevar, ofrecer servicio personalizado con atento y cálido, así como presentar una imagen confiable en donde se destaquen aspectos como la comodidad, rapidez y calidad de los productos.

Para hacer posible la promesa de valor de brindar calidez en el trato y el servicio personalizado, se plantea apoyarlo mediante una estrategia de CRM. Todo el sistema de servicio debe buscar identificar a los clientes mediante una tarjeta CRM, llevar un registro de sus compras, productos adquiridos, preferencias, horarios, entre otros.

Esto implica el diseño de un sistema de información, capacitación del personal, políticas de servicio y desarrollo de procedimientos. Debido a que se trata de un servicio a domicilio, identificar a los clientes es crucial para el desarrollo de promociones, ventas cruzadas y up selling. La propuesta de valor queda plasmada pues en el siguiente diagrama:

### Valor llevado al cliente



El valor entregado al cliente es el resultado del valor total percibido contra el costo total percibido, este valor entregado será por el cual el cliente estará, o no, dispuesto a realizar una compra. El valor que se ofrece es la posibilidad de entregar a los clientes un café tipo gourmet de delicioso sabor y snacks directamente en sus oficinas y áreas de trabajo, sin tener la necesidad de desplazarse al punto de venta. Todo esto aunado a un servicio personalizado y calidez de trato, en resumen se entrega comodidad. Todas las actividades, estructura organizacional y decisiones tomadas, deben estar basadas en continuar entregando este valor al cliente y en no perder el enfoque.

#### 4.5. Modelo de negocio

Hasta este momento ya han sido planteados los lineamientos clave para el desarrollo del modelo de negocio. Michael Porter<sup>19</sup> menciona el desarrollo de la cadena de valor para hacer posible la ejecución de una ventaja competitiva. Hace la diferenciación entre las actividades primarias y las actividades de apoyo en la estructura de una organización. Según menciona, las primeras son esenciales para poder entregar valor al cliente, es donde los cambios y los ajustes impactan directamente en lo que se entrega al mercado, por lo que es necesario eliminar todas aquellas actividades que no estén contribuyendo a ese valor. Es así como se llega al siguiente diagrama que ilustra la estructura organizacional del negocio:

#### Diagrama de la Cadena de Valor

		Estructura Organizacional, Planeación y Logística				
		Reclutamiento y Capacitación	Reclutamiento y Capacitación	Reclutamiento y Capacitación	Reclutamiento y Capacitación	Reclutamiento y Capacitación
APOYO	RH	Sistema de Información y CRM	Sistema de Información y CRM, Internet WEB, Pedidos en Línea	Sistema de Información y CRM	Sistema de Información y CRM, Internet WEB	Sistema de Información y CRM
	Desarrollo Tecnológico					
	Adquisiciones	X	Equipo de Computo, Diademas, Teléfono	Motocicleta	Volantes, Tarjeta CRM, Trípticos	X
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>		Compras de Café e Insumos, Control de Inventarios	Toma y Preparación de pedidos y división en entregas a domicilio y entregas para llevar	Entrega a domicilio, Entrega en tienda para llevar	Promoción con Clientes Estratégicos, Búsqueda de Nuevos Clientes, Penetración y Rotación de Ventas	Personalización, Intimación e Interacción, Medición de la Satisfacción del Cliente
		<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>MKT y Ventas</b>	<b>Servicio</b>

**MARGEN**

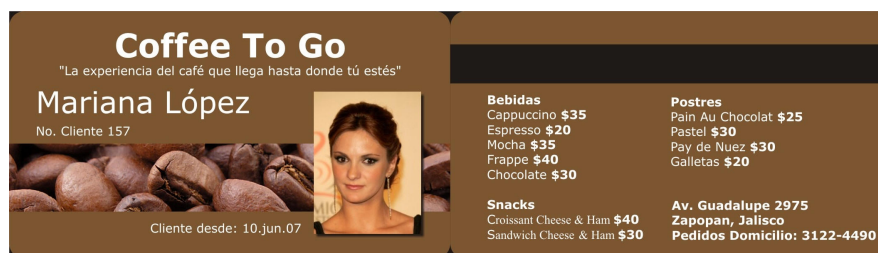
<sup>19</sup> Porter Michael. (2007). Ventaja Competitiva. 6ª Edición. México: Grupo Editorial Patria.

La cadena de valor se integra mediante la suma de los esfuerzos de cada una de las actividades primarias, al final se entrega servicio a domicilio y servicio para llevar mediante una atención personalizada. De este modelo se desprenden los siguientes elementos:

**La Estrategia Genérica:** En principio se busca lograr una ventaja competitiva mediante el enfoque en un segmento poco atendido y al que se le ofrecen pocos valores agregados, la estrategia básica a seguir es la de “diferenciación en nichos estrechos”. Esto quiere decir que todos los esfuerzos van dirigidos a hacer realidad la promesa de mercado y a la entrega de valor para un segmento específico, tal como se definió en la sección 4.4.

**El Posicionamiento:** Es en la categoría de café gourmet con servicio a domicilio y servicio para llevar y es la base para alcanzar la posición competitiva del negocio.

**CRM y Sistema de Información:** Este es el corazón de la operación del negocio, es crucial para poder gestionar las interacciones con los clientes, hacer posible su identificación, evaluar los productos más rentables, los horarios de compra, los hábitos de consumo, desarrollar promociones, tomar los pedidos y evaluar el servicio. Como ya se mencionó, una de las tácticas es el otorgar una tarjeta CRM para las compras tanto vía telefónica como las realizadas directamente en la tienda.



Se tiende a pensar que el desarrollo de un sistema de CRM es caro y complejo; sin embargo se pueden desarrollar soluciones muy económicas y sencillas -aunque con gran potencial- basándose únicamente en macros de Excel o bien programación en Access.

**Página WEB y trípticos:** Debido a que se trata de un servicio principalmente a domicilio y en algunos casos para llevar, se hace necesario el soporte visual para que los clientes puedan hacer sus pedidos. Básicamente necesitan tener el menú a la mano, fotografías de los productos con una ligera descripción de su contenido y los precios para poder realizar sus decisiones de compra. Esto hace que una de las tácticas sea el desarrollo de una página WEB que el cliente desde su oficina pueda acceder y hacer una revisión visual de todos los productos, hacer su decisión y ordenar.



**Coffee To Go**  
"La experiencia del café que llega hasta donde tú estés"

[Evalúa nuestra calidad](#) | [Obtén tu tarjeta de cliente](#)

**Nuestro Menú**

**Bebidas**

- Cappuccino **\$35**
- Espresso **\$20**
- Mocha **\$35**
- Frappe **\$40**
- Chocolate **\$30**

**Snacks**

- Croissant Cheese & Ham **\$40**

Cappuccino

Espresso

Mocha

Frappe

Para otros clientes sin embargo puede ser difícil tener acceso a Internet o tal vez sean de los que prefieren pasar por su producto al punto de venta. En este caso otra de las tácticas es el desarrollo de trípticos igualmente con fotografías y descripción, después de todo se dice que de la vista nace el amor, la idea es provocar el antojo en este segmento de mercado que encuentra placer al disfrutar su bebida favorita.

**Transporte:** El transporte de los productos se puede hacer mediante motocicleta con acondicionamientos mínimos para conservar la temperatura de las bebidas y alimentos. Puede ser a 2 o a 3 ruedas para tener mayor estabilidad y provocar menos agitación en las bebidas. La propuesta es cubrir la demanda inicial con una sola moto.

**Recursos Humanos:** La selección de los recursos humanos más adecuados y con orientación al servicio al cliente es un aspecto crucial para poder cumplir la promesa de brindar atención cálida y personalizada. Se requiere además de un proceso de inducción en cuanto a la filosofía de la empresa, entrenamiento en los procesos y estricta observancia de los mismos. También es clave el implementar estrategias de motivación y de pertenencia, ya que se trata de personas atendiendo a personas, la única manera de satisfacer al cliente externo es satisfaciendo primero al cliente interno. Para este rubro se plantea iniciar con 3 personas: 2 en preparación y pedidos, otro en entregas.

**Toma, preparación y entrega de pedidos:** El proceso inicia con la toma de pedidos que pueden ser vía telefónica o directamente en tienda. Ambas rutas implican el uso del sistema de información CRM para identificar al cliente si es que es cliente frecuente y para ingresar el pedido en el sistema. Los pedidos telefónicos pueden ir auxiliados del uso de una auricular para dejar manos libres y poder ingresar el pedido con libertad. Después se procede a la preparación de la orden y a su empaquetado. Finalmente, la entrega se hace directo en tienda o a través del repartidor (según el tipo de pedido).

**Compras e Inventarios:** Esta parte tiene que ver con la búsqueda de proveedores de café gourmet y con filosofía de comercio justo, negociación de precios y aprovisionamiento. El control adecuado de inventarios y previsión de la demanda también es relevante para el control de costos y aseguramiento de un stock suficiente.

**Control de Calidad:** Debe asegurarse la calidad en dos sentidos, tanto de la perspectiva de la producción como desde la perspectiva del consumidor. Para la primera está la estandarización del preparado de las órdenes, higiene, presentación del producto, transportación adecuada, limpieza del local, presentación del personal y cumplimiento de los procesos. Por otro lado está la medición del servicio al cliente en aspectos relativos al trato, entregas a tiempo, cumplimiento de expectativas, percepciones, entre otros. Para esto último, en la página WEB existirá un módulo de evaluación de la calidad en donde el cliente podrá ingresar con su clave personal y evaluar un número de operación en concreto o bien simplemente plasmar algunas inquietudes. Algunas herramientas para mejorar el servicio pueden incluir el uso del SERVQUAL presentado por Valarie Zeithaml y sus colaboradores<sup>20</sup>, que compara las expectativas de la empresa con las del cliente y permite acortar las brechas. Existen también algunas certificaciones para la inocuidad de los alimentos como la de ISO22000, el Distintivo H utilizado para brindar confianza a los turistas o el HACCP enfocado a la exportación. En este caso bastará con tener procesos bien establecidos y realizar supervisión.

**Aspectos institucionales:** La estrategia es producto de la filosofía organizacional que incluye la visión, misión y valores. En conjunto es en base a esto que se define el modelo de negocio, la estructura y la toma de decisiones.

**Misión:** “Acercar el sabor del café al lugar en donde trabaja y vive la gente para acompañarla en sus actividades diarias”

**Visión:** Ser la primera opción en bebidas de café y snacks con servicio domicilio y para llevar, otorgando un servicio cálido y personalizado.

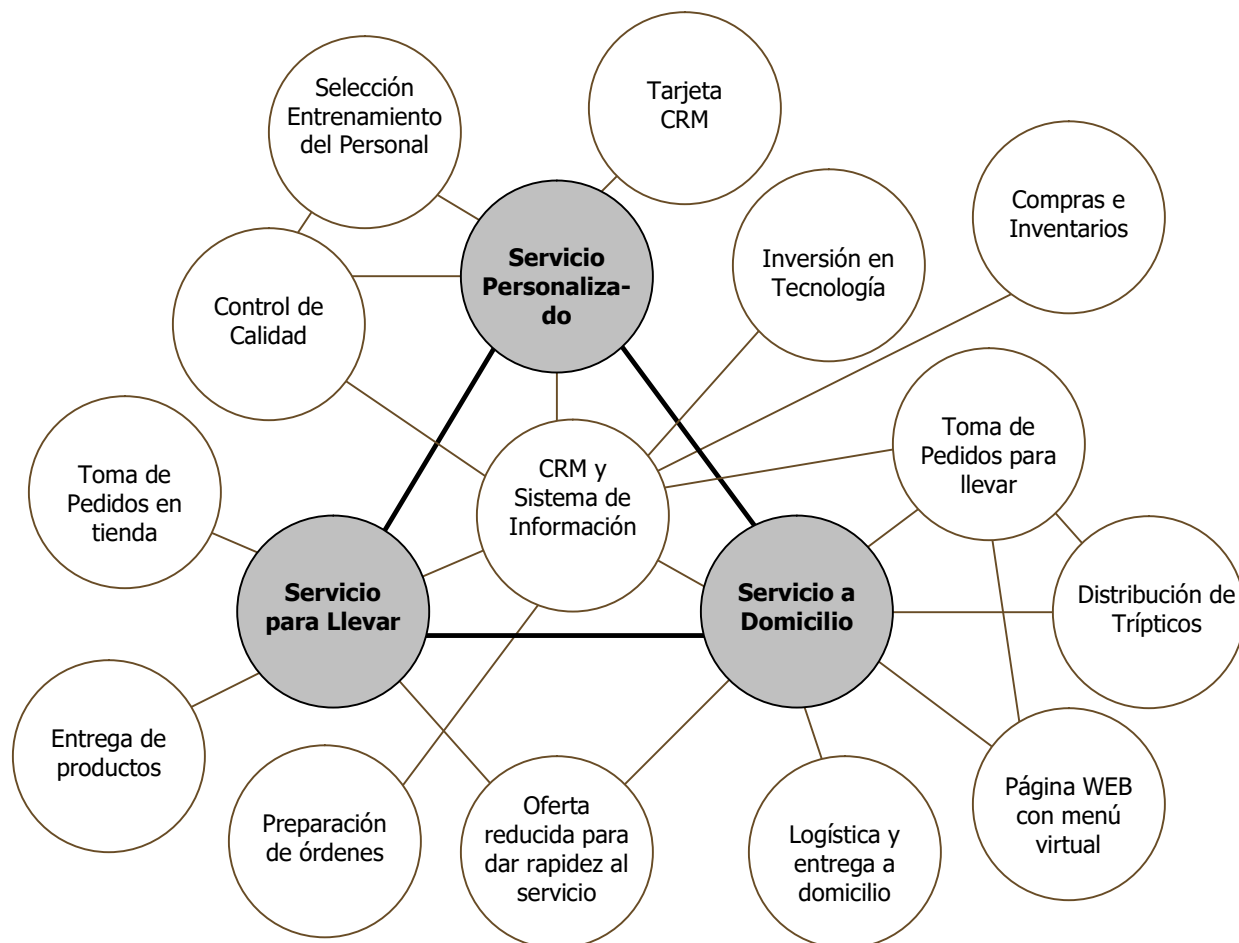
**Valores:** Servicio, Calidad, Rapidez.

---

<sup>20</sup> Zeithaml Valarie, Berry Leonard, Parasuraman. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. 1º Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## Mapa de la Estrategia

El modelo de negocio planteado está basado en la estrategia de diferenciación y enfoque en nichos estrechos. Esta estrategia involucra 3 elementos clave para poder llevar valor al mercado y hacer realidad la ventaja competitiva: el servicio personalizado, el servicio a domicilio y el servicio para llevar. A la vez, estos se apoyan en el sistema de información y CRM que es primordial para poder integrar los demás elementos del modelo. En el siguiente diagrama se hace un mapeo de la estrategia y de cómo interactúan los elementos que ya han sido descritos anteriormente.



**A) Servicio personalizado:** Este es uno de los tres elementos clave para alcanzar la diferenciación, ya que la estrategia busca dirigirse a un segmento de mercado poco atendido y que ofrece pocos valores agregados. El sistema de información permite identificar al cliente y las acciones del personal son muy importantes para alcanzar el objetivo. El control de la calidad y la medición de la satisfacción al cliente son la guía para mantenerse enfocado.

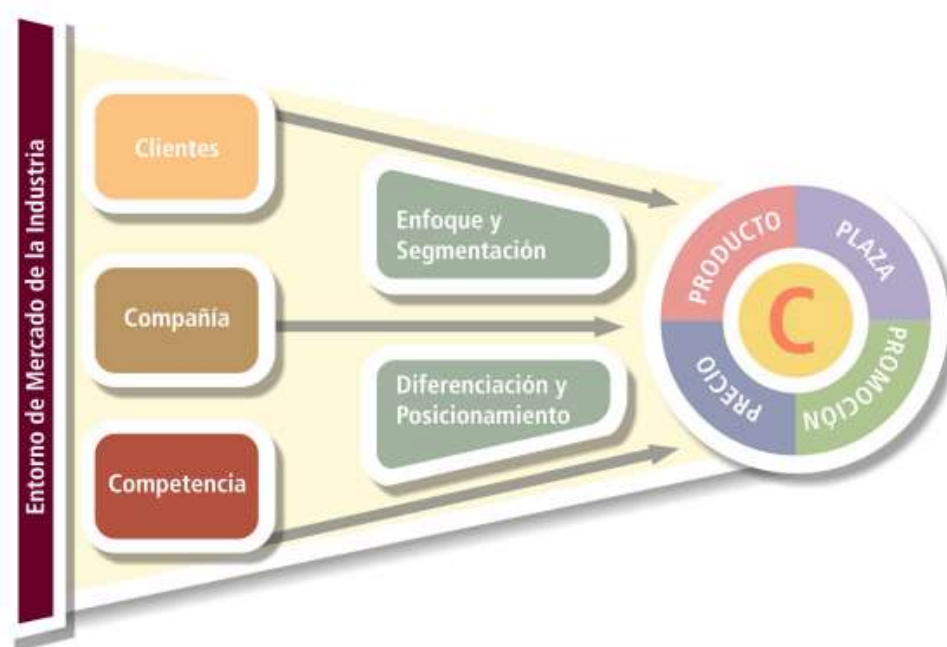
**B) Servicio a domicilio:** Este es uno de los elementos que involucra mayor reto debido a su complejidad logística. Es necesario hacer que las órdenes lleguen a tiempo, completas y en la forma correcta. Al levantar los pedidos vía telefónica no se tiene al cliente cara a cara, por lo que es vital el apoyo mediante una página WEB amigable y clara; o bien, basarse en los trípticos con fotografías y descripción del menú.

**C) Servicio para llevar:** El tercer elemento tiene que ver con otros retos y también marca un aspecto clave para la diferenciación. Aquí si se tiene al cliente de frente y es posible lograr un mayor acercamiento e intimación, pero juega la presentación del personal, la limpieza del local, los elementos físicos del marketing de servicios, la atmósfera del lugar y la experiencia que se logre en el frontstage. Un elemento que se puede adicionar es el drive thru para servicio en el auto, aunque en esta etapa y por el costo en el diseño del punto de venta no será incluido.

Mantener el enfoque en estas tres áreas es vital para el éxito de la estrategia, lograr la diferenciación y mantener una ventaja competitiva. Como se mencionaba, el atractivo de la industria es medio cuando no se tiene una estrategia, es por eso que la rentabilidad solo puede ser alcanzada mediante la correcta ejecución de la misma, tal como ha quedado plasmada en la visión institucional.

#### 4.6. Plan de marketing

Aplicando el modelo propuesto por Jerome McCarthy<sup>21</sup>, creador del concepto de las 4Ps, se puede observar que hasta ahora se ha realizado un análisis del entorno y de la industria, una revisión de las necesidades de los clientes, estructura organizacional de la compañía y características de la competencia. Así mismo se ha definido el segmento de mercado y el enfoque a aplicar, los tres elementos básicos de la estrategia para alcanzar una diferenciación y posicionarse dentro de una nueva categoría.



Continuando con este modelo solo resta hacer el planteamiento de la mezcla de marketing. Aquí se especifican las acciones dirigidas al cliente en cuanto a configuración del producto, determinación del precio, distribución (plaza o ubicación) y promoción.

<sup>21</sup> Jerome McCarthy, William D. Perreault Jr, Joseph P. Cannon. (2006). Basic Marketing. 16 ° Edition. USA: McGraw Hill

### **Un resumen del FODA**

**Fuerzas:** La estrategia de diferenciación y enfoque, contar con un sistema de información y de CRM, la estructura organizacional, el análisis de mercado y la planeación.

**Oportunidades:** Posicionarse dentro de una nueva categoría no ocupada actualmente por ningún competidor en concreto, ser el primero en atender a un segmento de mercado con necesidades específicas.

**Debilidades:** Recursos económicos limitados, poca experiencia en la industria, falta de contactos sólidos con gente del medio.

**Amenazas:** Aparición de competidores con mayores recursos, reacción de empresas como Starbucks que pueden aprovechar su imagen, tamaño y prestigio para implementar servicio a domicilio y alguna estrategia de acercamiento con sus clientes.

### **Mezcla de Marketing**

#### **A) Producto y Cliente**

El secreto de algunas empresas del ramo alimenticio que se destacan por su rápido servicio al cliente es la de tener un menú estandarizado de productos con un margen flexible pero ya planeado para la personalización de los mismos. De igual manera, la oferta suele incluir una cantidad reducida en cuanto a variedad de productos.

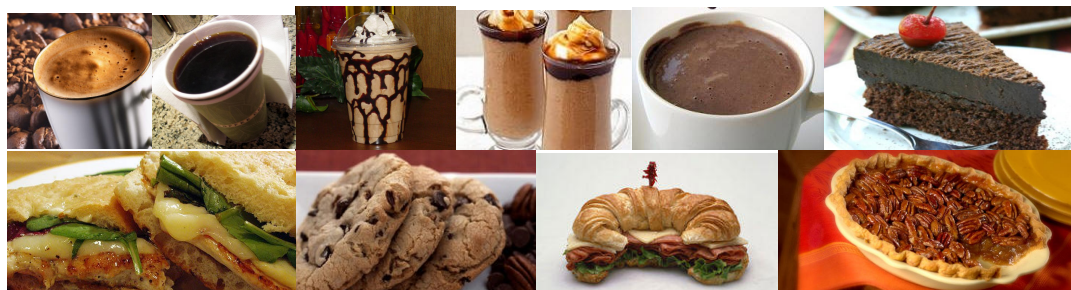
Tal es el caso de empresas como McDonald's o Karne Garibaldi en Guadalajara. Estos últimos obtuvieron en agosto de 1996 el record guinness como el restaurante con el servicio más rápido del mundo, registrando un tiempo de 13.5 segundos<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Karne Garibaldi. Consultado de la WEB de la empresa el 25 de abril de 2009. [www.karnegaribaldi.com](http://www.karnegaribaldi.com)

Esto es posible debido a que su menú es muy sencillo, prácticamente quien llega es porque va a comer carne en su jugo, la cual ya está preparada y solo es necesario servirla en el plato. A la entrada los clientes son recibidos con frijoles refritos, tortillas y cebollitas que van por cuenta de la casa. Los pedidos adicionales incluyen frijoles de la olla, refrescos, agua de horchata y quesadillas, pero el cliente puede empezar a comer desde que se sienta en su mesa.

Debido a que una de las actividades clave para generar valor dentro de la estrategia de este proyecto es la del servicio a domicilio poniendo énfasis en la velocidad; la oferta de básica de productos quedará limitada a 12, siendo estos: Capuccino, Espresso, Mocha, Frappe, Chocolate, Té, Pastel, Pay, Galletas, Pan de Chocolate, Panini, Croissant Jamón y Queso. Las bebidas podrán personalizarse por ejemplo con Leche Light, Canela, Te frío o caliente. La idea detrás de esto es agilizar los tiempos de preparación de los pedidos.



En cuanto a las características del producto, están definidas de acuerdo a las necesidades del segmento. Es por eso que se trata de productos con elaboración tipo gourmet, con una selección especial del grano de café incluyendo arábica y orgánicos. Los ingredientes utilizados para la repostería y los bocadillos también deberán ser de primera calidad, cuidando en especial la presentación y el sabor. A diferencia de las bebidas que si deberán elaborarse en el instante de ser ordenadas, los alimentos ya estarán preparados y deberán adquirirse previamente con terceros para disponibilidad en el punto de venta.

Otro aspecto relativo al producto es el empaque. Los vasos para las bebidas deberán presentar solo el logotipo de la empresa, teléfono y página WEB, en tamaño de 12oz (350ml); de cartón para bebidas calientes y PET para bebidas frías. Contenedor de PET transparente de 13 x 11 x 4cm para alimentos, previamente empacados y listos para llevar, también con logotipo de la empresa, teléfono y página WEB. Las entregas se realizarán incluyendo accesorios como popotes, tenedores, servilletas y sobres de azúcar según sea el caso.

Hablar de productos forzosamente implica hablar de servicios. “Los servicios son los actos y acciones que producen utilidad en tiempo, lugar, forma o beneficio psicológico para los consumidores, mientras que los productos son meramente objetos tangibles”<sup>23</sup> Sin embargo siempre hay una mezcla de ambos, se dice que no hay productos o servicios puros. Dependiendo de la intangibilidad puede determinarse el nivel de servicio que acompaña a un producto en la entrega de valor para el cliente. De hecho, los elementos intangibles generalmente dominan en la creación de valor.

Si observamos los tres ejes sobre los cuales gira la estrategia genérica del proyecto, todos ellos son servicios: servicio personalizado, servicio a domicilio, servicio para llevar. Esto implica que la parte más importante es el servicio brindado al cliente, quedando el producto en segundo término.

Debido a la importancia que confiere el servicio dentro de este proyecto, y a manera de dejar en claro el modo de operación tanto en frontstage como backstage, es importante ilustrarlo mediante: 1.Esquema del Servicio y 2.Proceso de Servucción (producción del servicio).

---

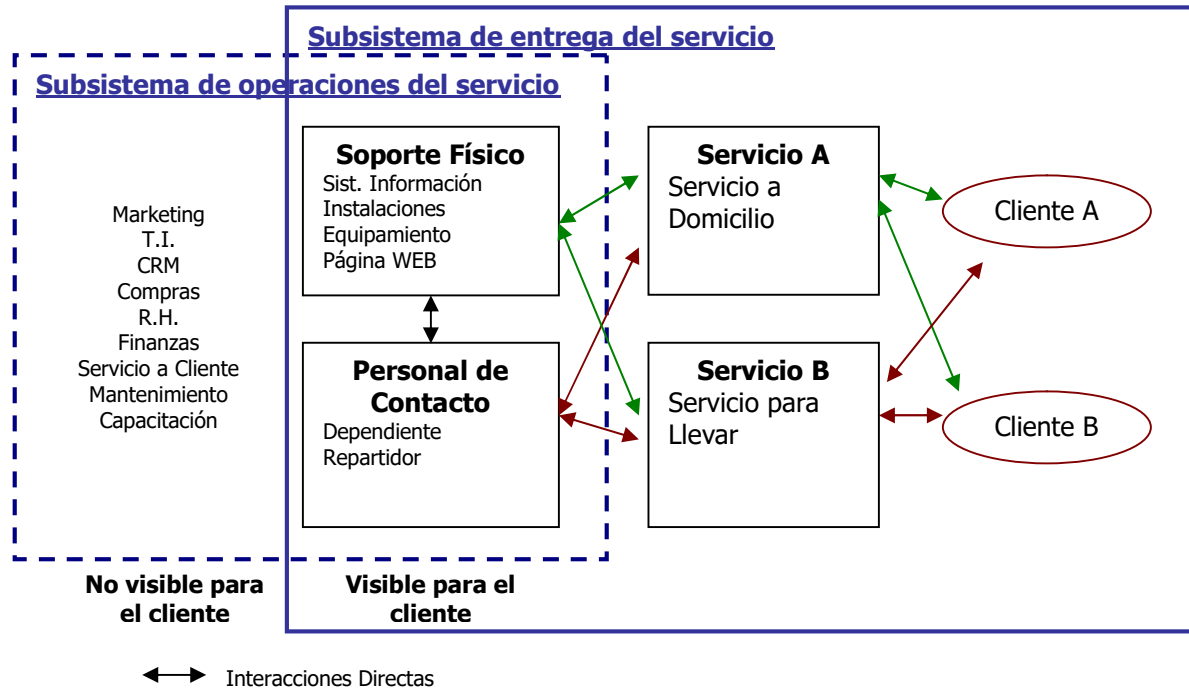
<sup>23</sup> Russell & Taylor. (2009). Operations Management, Creating Value Along The Supply Chain. 6° Edition. USA: Wiley.

## 1. Esquema del Servicio

	Etapas del Proceso de Compra:	Búsqueda	Búsqueda	Evaluación	Contratación	Entrega	Consumo	Post Venta
Frontstage	<b>Evidencia Física</b>	Punto de venta, volantes, trípticos, página WEB, promociones.	Instalaciones, volante, tarjeta CRM.	Menú virtual o impreso, promociones	Apariencia del personal y tienda, apariencia del sitio WEB.	Ambiente, Instalaciones	Presentación de los productos y accesorios.	Página WEB o llamada telefónica para evaluar calidad.
	<b>Acciones del Cliente</b>	Necesidad manifiesta, búsqueda de información	El cliente llama al café o bien llega al punto de venta.	El cliente decide que va a ordenar	El cliente pone su orden.	El cliente recibe su producto en el punto de venta o en su domicilio y paga.	El cliente consume sus productos.	Evaluación del servicio.
	Línea de Interacción Externa	<b>ESPECIFICACIONES DE CALIDAD</b>						
	<b>Acciones de Personal de Contacto</b>		Tomar la llamada, recibir al cliente	Se sugieren opciones, venta cruzada y promociones	Se toma la orden.	Se entrega la orden al cliente o se transporta antes, luego se cobra.		Llamada de evaluación de calidad, seguimiento
	Línea de Visibilidad	<b>ESPECIFICACIONES DE CALIDAD</b>						
Backstage	<b>Acciones de Personal de Backstage</b>				Preparación de alimentos y bebidas.	Transporte del producto.		Revisión del sistema de información.
	Línea de Interacción Interna	<b>ESPECIFICACIONES DE CALIDAD</b>						
	<b>Procesos de Apoyo</b>	Comunicación Integrada de MKT	Capacitación, mantenimiento, administración, finanzas, marketing, TI, RH.	Sistema de información y CRM.	Sistema de información y CRM.	Sistema de información y CRM.		Control de Calidad y Servicio al Cliente.

Realizar un diagrama de flujo con las acciones que ocurren desde el inicio hasta el final del servicio permite hacer adecuaciones al proceso, tener claridad identificando cuáles acciones son visibles al cliente y cuáles no, ser conscientes de los pasos que ocurren simultáneamente y que deben ir sincronizados para que no provoquen demoras, ya que cada uno depende de los anteriores.

## 2. Sistema de Servucción



En la ilustración anterior vemos claramente como se produce el servicio. Existe una serie de actividades que no son visibles para el cliente como son marketing, compras, finanzas, mantenimiento y capacitación. Después están los soportes físicos y el personal de contacto, ambos se utilizan para brindar dos tipos de servicios. El servicio A tiene que ver con el servicio a domicilio y sugiere un tipo de cliente que regularmente está en su área de trabajo, que hace su pedido por teléfono y lo recibe para su consumo. El tipo de cliente B prefiere pasar a recoger su producto y utiliza el servicio para llevar pero no necesariamente trabaja en oficina, puede tratarse de un ama de casa. Es importante señalar que el cliente A y el cliente B pudieran ser el mismo en muchos casos; algunos días podría preferir pasar a recoger su café al punto de venta y otros ordenar desde su lugar de trabajo. Este tipo de variantes es posible identificarlas mediante el sistema de CRM, se puede saber si las compras asociadas a un mismo número de cliente se han hecho siempre para llevar o hay una mezcla de servicios.

## B) Plaza y Conveniencia

Para el inicio de operaciones de este negocio se ha seleccionado el área geográfica de Providencia y Colomos dentro de la ZMG en base a que existe concentración de personas con el perfil socioeconómico buscado y a que existen comercios de diferentes tipos. Dicha zona incluye 17 AGEB (Área Geoestadística Básica) según el INEGI<sup>24</sup> y concentran una población de 25,118 personas en el rango de los 15 a los 59 años, según censo de 2005.

AGEB	15 a 59	Empleados
140390001104-3	1,577	1,472
140390001491-7	1,302	517
140390001057-7	1,094	404
140390001490-2	1,289	394
140390001314-3	2,018	359
140390001093-3	1,494	333
140390001003-0	1,803	329
140390001092-9	1,851	295
140390001060-9	1,331	222
140390001029-5	1,758	215
140390001446-1	2,165	175
140390001059-6	1,263	151
140390001030-8	508	108
140390001028-0	1,784	97
140390001056-2	1,546	28
140390001002-6	821	25
140390001445-7	1,514	20
<b>Total</b>	<b>25,118</b>	<b>5,144</b>

El reporte de estos AGEB también arroja 5,144 empleados en las áreas de trabajo que es precisamente el mercado que interesa a este proyecto y quienes serían compradores potenciales. En la siguiente tabla se ilustra la población que vive en esta zona (15 a 59 años)<sup>25</sup> y el número de gente que trabaja dentro de la misma.

Sin embargo, al analizar en un plano la densidad de cada AGEB, podemos observar que la mayor concentración se da hacia Av. México y Acueducto, precisamente sobre el AGEB 104-3, partiendo de ahí se analiza que los AGEB de alrededor tienen los números más altos de personas trabajando, esto indica la presencia de oficinas dentro de la zona. Se ha señalado con verde en esta misma tabla los AGEB que estarían en este radio y los cuales nos reducirían a atender ya sólo el área de Providencia.

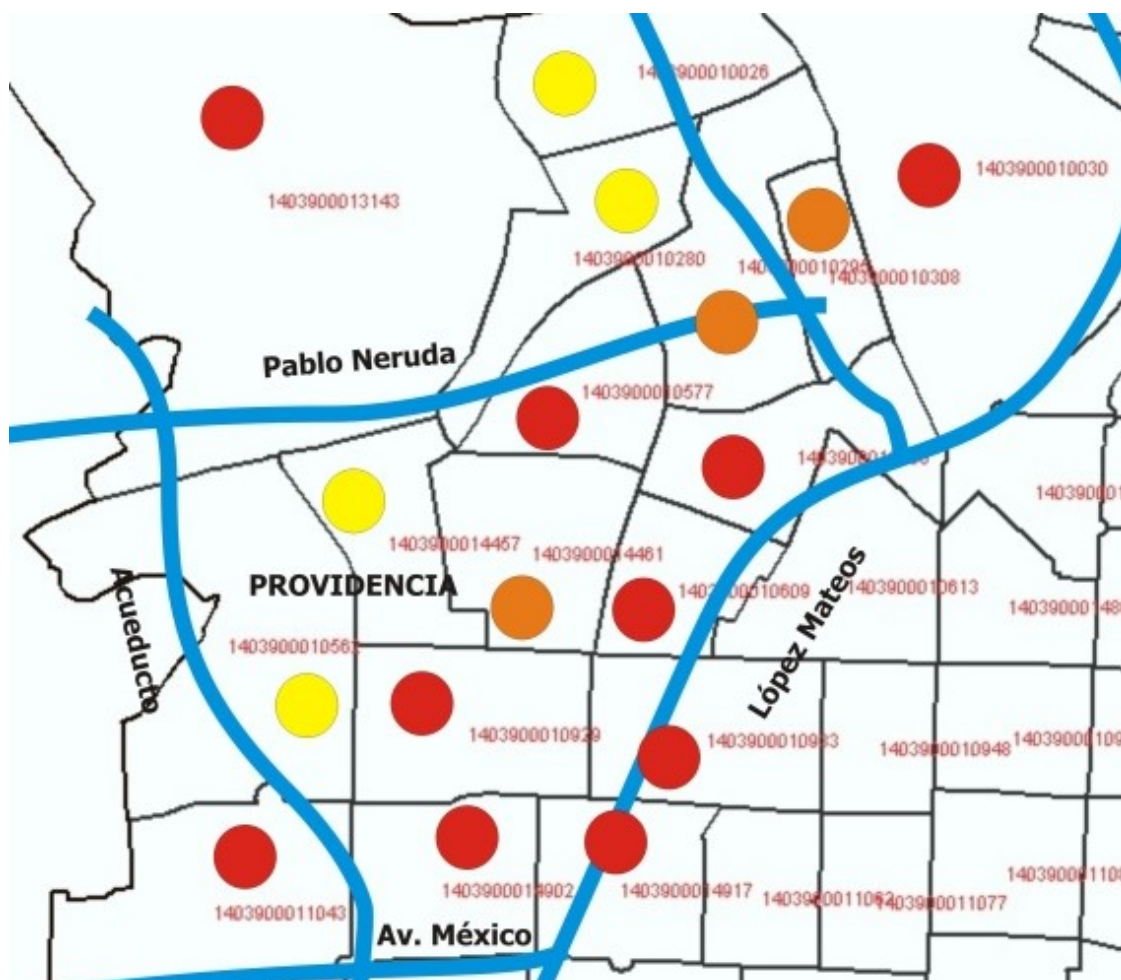
<sup>24</sup> INEGI. (Censo 2005). Consulta realizada a través de IRIS 4.1 en SECOBI.

<sup>25</sup> Se ha tomado población de 15 a 59 años porque es como están desglosados los datos en IRIS

AGEB	15 a 59	Empleados
140390001104-3	1,577	1,472
140390001491-7	1,302	517
140390001057-7	1,094	404
140390001490-2	1,289	394
140390001093-3	1,494	333
140390001092-9	1,851	295
140390001060-9	1,331	222
140390001446-1	2,165	175
140390001059-6	1,263	151
140390001056-2	1,546	28
140390001445-7	1,514	20
<b>Total</b>	<b>16,426</b>	<b>4,011</b>

Esta nueva selección lleva a tener 4,011 personas en 11 AGEB vs. los 17 iniciales, pero que representan el 78% del total inicial. Así mismo, la nueva cobertura hace más fácil poder brindar atención a toda la zona al tener traslados más cortos.

Se ilustra en el siguiente plano los 11 AGEB seleccionados. Están marcados con rojo los que tienen de 0 a 100 personas trabajando, naranja de 101 a 200 y rojo de 201 en adelante.



Determinamos pues que la ubicación para iniciar este proyecto deberá estar dentro de esta zona, buscando que el local elegido permita un fácil y rápido desplazamiento para atender a toda el área de cobertura. Cabe señalar que recientemente un conocido restaurante italiano en Guadalajara (La Trattoria) lanzó recientemente la marca Spicchio<sup>26</sup>, la cual se dedica a vender únicamente pizzas a la leña con servicio a domicilio y servicio para llevar. La nueva marca atiende a un segmento con gustos gourmet y ha elegido también un punto de distribución en providencia, cerca de Av. México.

Para concluir con este punto de la mezcla de marketing se menciona el aspecto de la distribución de las órdenes, el cual se ha señalado que se hará en motocicleta con una cobertura geográfica delimitada y con un tiempo de entrega no mayor a 30 minutos.

### **C) Promoción y Comunicación**

La estrategia de comunicación para el lanzamiento supone informar al mercado meta de la disponibilidad del nuevo servicio y animarlo a probar. Una buena forma de hacerlo es iniciar con una campaña de Relaciones Públicas corriendo el rumor entre los prospectos antes de abrir. Debido a que los recursos son limitados, esto se puede hacer mediante la repartición de volantes que los lleven a curiosear en la página WEB, en la cual se informará la fecha de apertura del nuevo servicio, el menú y los beneficios para ellos. Esta misma táctica debe comenzar a trabajar la fidelización, invitándolos a registrarse con todos sus datos y recibir un café gratuito el día de la apertura, poniendo un límite para cada empresa registrada que se encuentre dentro de la zona.

---

<sup>26</sup> Spicchio pizza a la legna. Consultado de la página WEB de la empresa el 3 de mayo de 2009. [www.spicchio.com.mx](http://www.spicchio.com.mx)

La tarjeta de CRM es importante para poder lanzar promociones de diferentes tipos, tales como premios por mantener un promedio de compras mensuales, por conseguir nuevos clientes, por niveles de consumo, entre otros. Identificar a cada cliente también permite hacer promociones personalizadas en base al historial de compras, así como sugerir productos.

Otra manera de mantener un monto de compras es manejar la modalidad de suscripción, ya que los hábitos del mercado meta son las de consumir café todos los días. Esto puede hacerse programando entregas diarias por la mañana a determinada hora y pagando una cuota que puede ser mensual o quincenal. El cliente podría programar recibir capuccino todos los días a las 9:30 a.m. con el beneficio de un precio especial, así mismo podría llamar y pedir un cambio de hora o cambio de bebida de igual precio. Hay que recordar que el servicio personalizado es una de las bases de la estrategia.

Un elemento más es la entrega de un tríptico con el menú de los productos con fotografía y descripción breve de cada uno. En el mundo de los alimentos las fotografías son lo que venden, el antojo nace de la vista, al comensal que llega a un restaurante se le antoja lo que pidió el de al lado. El objetivo del tríptico es que el cliente tenga a la mano el menú, el teléfono y página WEB, pero principalmente es seducirlo y recordarle que puede pedir un café mientras trabaja. Eventualmente puede manejarse también aromarketing con olor a café en el mismo tríptico como una herramienta más para seducir el olfato.

Una estrategia integral de comunicación debe manejar las emociones e impactar todos los sentidos: vista, olfato, gusto, oído y hasta el tacto. La página WEB puede tener sonidos que emulen cuando se sirve una taza de café, así como imágenes que inviten a consumir. El tacto también puede ser estimulado al incluir bolsitas con uno o dos granos de café en las entregas (¿quien no ha tomado un grano de café para jugar con él en la mano?).

Los horarios para atender al público deberán ser aproximadamente entre 8:00 a.m. y 6:00 de la tarde, pensando que no se trata de una cafetería que brinda un espacio de reunión, sino una que provee servicio de café principalmente a las oficinas y áreas de trabajo.

Finalmente, aunque la gente en México aún no está tan familiarizada con los conceptos de comercio justo y productos orgánicos y aunque parece ser que no pesa todavía en sus decisiones de compra, definitivamente es una tendencia mundial. Es una oportunidad de comenzar a introducir estos dos conceptos e incluirlos en la comunicación, no solo por que es una manera de diferenciarse y de adelantarse a algo que pronto será buscado también por el público, sino como una forma de contribuir socialmente al mejoramiento de la economía y a incentivar el consumo de productos más saludables. Es por eso que definitivamente estos conceptos deben incluirse dentro de la comunicación, buscando además informar a la gente de sus beneficios, tanto para ellos como para la economía mundial.

#### **D) Precio y Costo**

Existen diferentes formas de fijar el precio, algunas son basadas meramente en el costo más un margen de ganancia, Philip Kotler menciona al menos 6 variantes<sup>27</sup>. Entre ellas está la fijación del precio basándose en los precios en que los competidores ofrecen sus productos, tiene que ver con los objetivos de posicionamiento y la estrategia que se esté siguiendo. Este es un método válido par fijar los precios porque se parte del mercado hacia atrás, no de la empresa hacia el mercado. Se basa más en factores psicológicos y de percepción.

---

<sup>27</sup> Kotler Philip, Keller Kevin. (2006). Dirección de Marketing. 12º Edición

En esta industria a referencia de mercado obligada es Starbucks, debido a que es quien más fuertemente ha impulsado en el país la tendencia a adquirir café gourmet de precio elevado. Es por eso que la fijación de precios está basada en los precios de Starbucks, porque se pretende equiparar psicológicamente la calidad de los productos con los de un competidor que se ha posicionado fuertemente como oferente de café gourmet. Pero no dentro de la misma categoría, como ya se ha mencionado, el objetivo es ser el primero en la categoría de servicio a domicilio y servicio para llevar.

Como se había definido, las bebidas se entregarán en un tamaño de 12oz, esto correspondería al tamaño Grande de Starbucks, no al Venti que serían 16oz. Siendo así, la configuración de precios puede quedar como sigue:

Producto	Precio	Costo	Margen
Capuccino	\$35	\$7	0.20
Espresso	\$25	\$5	0.20
Mocha	\$35	\$7	0.20
Frappe	\$35	\$9	0.26
Chocolate	\$35	\$9	0.26
Te	\$35	\$6	0.17
Pan de Chocolate	\$30	\$16	0.53
Pastel	\$30	\$16	0.53
Pay	\$30	\$16	0.53
Galletas	\$25	\$12	0.48
Croissant Jamón y Queso	\$40	\$22	0.55
Panini	\$40	\$22	0.55

Para entender cómo se llegó a esta tabla es necesario revisar el Anexo 1 al final de este documento, el método de fijación de precios es acercarse a los precios de la competencia ya sea ligeramente por encima o por debajo, en este caso se optó por ir abajo. El costo está basado en la información tomada las fuentes de investigación secundaria y en las entrevistas a expertos, se maneja al lado la relación de margen para cada producto para mejor entendimiento.

Se observa entonces que no podría fijarse un precio en donde el costo sea mayor, quedando claro así que el capuccino podría ofertarse en \$12 pesos y aún así tener ganancia, pero estaría dirigiéndose a otro mercado y se estaría hablando de una estrategia diferente a la planteada en este proyecto.

Se había mencionado que existen dos tipos de servicio: servicio a domicilio y servicio para llevar, los primeros deberán estar condicionados a un monto mínimo de \$100, ya que el costo del transporte puede dividirse entre los productos ordenados. Como ya se mencionó, estos precios pueden ser modificados debido a las promociones y descuentos ofrecidos a los clientes.

Quedan descritos entonces las bases para el funcionamiento del negocio, las características de la industria, la estrategia genérica, los procesos de servicio, el posicionamiento y la mezcla de marketing.

## CAPÍTULO V

### EVALUACIÓN FINANCIERA

Después de haber definido el modelo de negocio y la estrategia de marketing para la operación del proyecto, en este capítulo se estudiará la viabilidad financiera partiendo del pronóstico de ventas según estadísticas del mercado. También se determinarán los costos de inversión para el inicio de operaciones en el año 2010, así como el estado de resultados mensual proyectado para ese año. Finalmente se presentará el balance general mensual y se hará un análisis de la tasa de rendimiento contable, productividad de los activos y retorno de la inversión (ROI). El objetivo es hacer una corrida para determinar el comportamiento de las finanzas y conocer el nivel de rentabilidad del proyecto, así como el capital necesario para poder llevarlo a cabo.

#### 5.1. Pronóstico de Ventas

Como se había expuesto con anterioridad, la oferta de la barra de café estará limitada a sólo 12 productos, esto con el objeto de hacer más veloz la operación y disminuir tiempos y movimientos. Solamente las bebidas serán preparadas en el momento, ya que los alimentos serán adquiridos con un tercero y estarán ya listos para ser entregados al cliente. Se presenta a continuación nuevamente la tabla con el precio de venta, costo y margen.

Producto	Precio	Costo	Margen
Capuccino	\$35	\$7	0.20
Espresso	\$25	\$5	0.20
Mocha	\$35	\$7	0.20
Frappe	\$35	\$9	0.26
Chocolate	\$35	\$9	0.26
Te	\$35	\$6	0.17
Pan de Chocolate	\$30	\$16	0.53
Pastel	\$30	\$16	0.53
Pay	\$30	\$16	0.53
Galletas	\$25	\$12	0.48
Croissant Jamón y Queso	\$40	\$22	0.55
Panini	\$40	\$22	0.55

Se observa que las bebidas son las que tienen mayor margen, siendo su costo en promedio un 20% del precio de venta o una quinta parte del mismo. En cambio, para los alimentos el costo representa el 50% del precio de venta. Esto quiere decir que en bebidas es donde se obtienen los mayores beneficios, siendo esta la clave del negocio de las barras de café gourmet. La proporción de venta de bebidas contra alimentos es aproximadamente 3 a 1, tal como se pudo ver mediante el proceso de observación en un Starbucks ubicado en la colonia providencia y en las entrevistas con expertos.

Para hacer el pronóstico de ventas, se tomarán en cuenta los estudios de mercado realizados por diferentes industrias del café y que se publican en la revista Entrepreneur<sup>28</sup> en donde entre otras cosas se menciona que según estudios de mercado en territorio nacional, la afluencia diaria a cafeterías tipo gourmet es en promedio de 100 a 300 personas dependiendo de su posicionamiento. Esta información también coincide con la que se menciona en las entrevistas con expertos para una cafetería en la ZMG que reporta una afluencia diaria de entre 80 a 100 clientes. En la misma revista se estima una inversión inicial de entre 8 a 15 mil dólares que pueden recuperarse entre 7 a 8 meses o 2 a 3 años según el manejo del negocio.

Pensando en un escenario muy conservador, se hará el cálculo con mucho menos de la cantidad mínima de clientes diarios mencionado en el estudio de mercado, se tomará una afluencia de tan solo 20 a 50 clientes diarios durante el año de operación. Se considera que el universo de empleados trabajando en la zona que se desea atender es de 4,011 y la población que vive ahí es de 16,426, en ambos casos contabilizando únicamente a los que tienen el perfil, según datos de los AGEB consultados.

---

<sup>28</sup> Entrepreneur en Español. (2001). El café: negocio que despierta el instinto. Consultado de la WEB el 4 de mayo de 2009. [www.entrepreneurespanol.com](http://www.entrepreneurespanol.com)

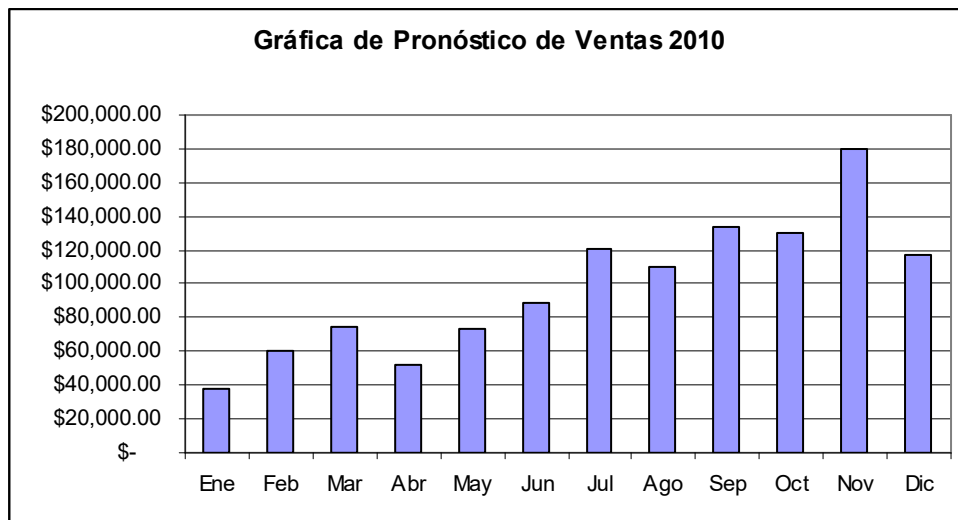
Se recuerda que existen 2 tipos de clientes que se pueden atender: a) los que piden servicio a domicilio y que muy seguramente trabajan en la zona y b) los que compran directamente en tienda y que no necesariamente trabajan o pertenecen a esa zona.

Por último, otra consideración más es que de acuerdo a la estrategia, se realizará primero una fase de lanzamiento con relaciones públicas para dar a conocer la nueva marca y comenzar a fidelizar clientes. Esto significa que existirá una curva en la demanda y en el promedio de consumo por cliente, los cuales se pretende ir incrementando en los siguientes meses. Siendo así, para el año 2010 se manejará una afluencia máxima de 50 clientes por día en promedio y un consumo máximo de \$150 por cada uno, también se consideran variantes en la demanda por vacaciones, especialmente en semana santa y en diciembre. La tabla queda de la siguiente manera:

#### **Pronóstico de Ventas 2010**

Mes	Clientes x Día	Consumo x Día x Cliente	Venta Mensual	Costo
Enero	20	\$ 80.00	\$ 38,400.00	\$ 12,672.00
Febrero	25	\$ 100.00	\$ 60,000.00	\$ 19,800.00
Marzo	27	\$ 115.00	\$ 74,520.00	\$ 24,591.60
Abril	24	\$ 90.00	\$ 51,840.00	\$ 17,107.20
Mayo	32	\$ 95.00	\$ 72,960.00	\$ 24,076.80
Junio	35	\$ 105.00	\$ 88,200.00	\$ 29,106.00
Julio	42	\$ 120.00	\$ 120,960.00	\$ 39,916.80
Agosto	40	\$ 115.00	\$ 110,400.00	\$ 36,432.00
Septiembre	43	\$ 130.00	\$ 134,160.00	\$ 44,272.80
Octubre	45	\$ 120.00	\$ 129,600.00	\$ 42,768.00
Noviembre	50	\$ 150.00	\$ 180,000.00	\$ 59,400.00
Diciembre	35	\$ 140.00	\$ 117,600.00	\$ 38,808.00
<b>Total 2010</b>			<b>\$ 1,178,640.00</b>	<b>\$ 388,951.20</b>

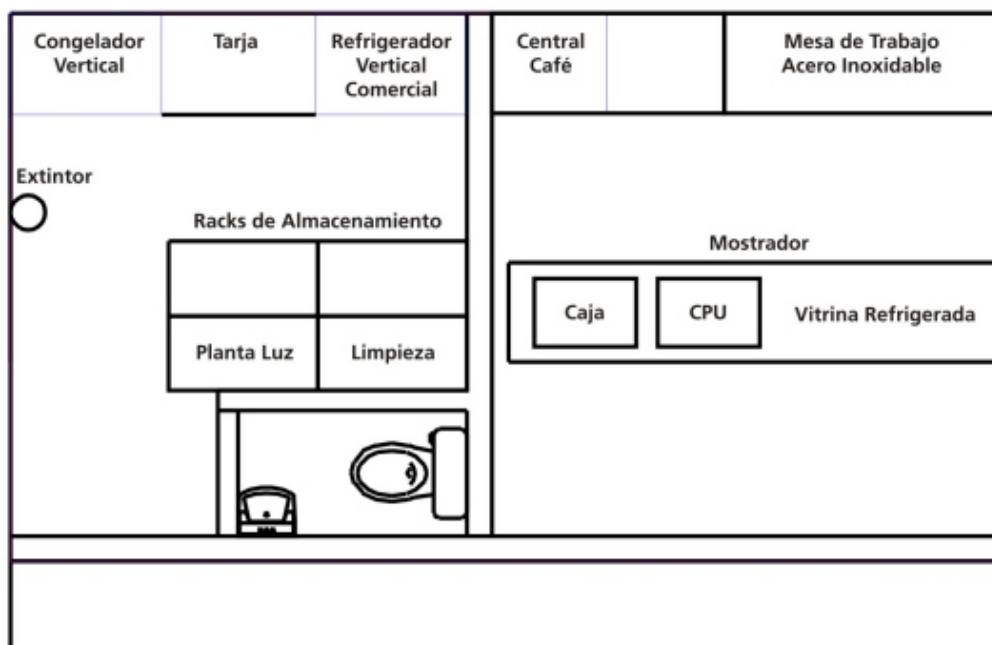
En los primeros meses se observan pocos clientes, entre 20 y 30 y con consumos más irregulares (los consumos mínimos a domicilio son de \$100 pesos). Después se observa un incremento debido a la estrategia de fidelización y al posicionamiento ganado por la marca y finalmente se apunta a una estabilización de las ventas para el primer año de operación, la idea es presentar información conservadora para realizar los cálculos financieros.



## 5.2. Gastos de Inversión

Para iniciar el proyecto y con el propósito de minimizar los costos relacionados con el alquiler del local, se considera iniciar en uno pequeño. Se presenta a continuación una propuesta de acomodo en 20m<sup>2</sup> en donde se han dispuesto los elementos indispensables que a continuación se detallarán.

# 20m<sup>2</sup>



El local sería necesario acondicionarlo y hacer algunas remodelaciones para su funcionamiento, además sería necesaria la compra de algunas de las herramientas descritas en el capítulo II para poder operar una barra de café. La remodelación se cotizo estimando el costo por metro cuadrado y pensando que puede ser variable dependiendo de las condiciones del local. Se presenta aquí una tabla de los gastos que incluiría la inversión inicial:

Descripción	Monto
1 Congelador vertical	\$ 10,951
1 Tarja acero inoxidable	\$ 9,605
1 Refrigerador vertical comercial	\$ 5,009
3 Racks almacenamiento	\$ 6,375
1 Closet limpieza (Trapeadores, Baldes)	\$ 2,500
1 Planta de luz	\$ 7,820
2 Mesas de trabajo acero inoxidable	\$ 17,425
1 Central café	\$ 30,600
1 Mostrador carpintería	\$ 9,265
1 Caja registradora	\$ 4,420
1 Vitrina refrigerada	\$ 11,050
1 Licuadora industrial 5lt	\$ 4,590
1 Batidora industrial	\$ 1,400
1 Motocicleta Scooter para entregas	\$ 15,215
2 Sillas	\$ 800
2 Extintores	\$ 1,000
2 Diademas Teléfono	\$ 800
2 Computadoras	\$ 23,000
1 Panel menú con luz (3 metros x 90cm alto)	\$ 3,000
1 Lector de barras	\$ 1,200
1 Impresora tarjetas CRM	\$ 15,300
Software CRM	\$ 10,000
Remodelación y acondicionamiento del local	\$ 30,000
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 221,325</b>

Se han considerado 2 computadoras considerando que la demanda de la operación exigirá en algún momento atender a más de un cliente a la vez. También están incluidos los gastos del software CRM, diademas, lector de código de barras, una motocicleta y en general todo lo necesario para la producción de bebidas, conservación de los alimentos, vitrina para exposición, planta de luz, entre otros. La inversión en esta etapa es de \$221,325 y se haría durante el mes de diciembre de 2009.

### 5.3. Estado de Resultados

Con el objeto de hacer más fácil su lectura, se presenta en dos partes el estado de resultados mensual proyectado para 2010. En esta primera parte se pueden observar los resultados para los primeros 7 meses de operación.

#### Estado de Resultados Mensual Proyectado para 2010: Enero - Julio

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
<b>Ventas</b>	38,400	60,000	74,520	51,840	72,960	88,200	120,960
Costo Insumos	12,672	19,800	24,592	17,107	24,077	29,106	39,917
Sueldo Barista	5,656	5,656	5,656	5,656	5,656	5,656	5,656
Desechables	576	900	1,118	778	1,094	1,323	1,814
<b>Total Costo de Venta</b>	18,904	26,356	31,365	23,541	30,827	36,085	47,387
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>19,496</b>	<b>33,644</b>	<b>43,155</b>	<b>28,299</b>	<b>42,133</b>	<b>52,115</b>	<b>73,573</b>
Página WEB y Hosting	4,000	4,000	150	150	150	150	150
Volantes	400	-	-	400	-	-	400
Trípticos	1,200	-	-	-	-	-	1,200
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>5,600</b>	<b>4,000</b>	<b>150</b>	<b>550</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>1,750</b>
Renta	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
Luz	750	750	750	750	750	750	750
Agua	350	350	350	350	350	350	350
Teléfono	650	650	650	650	650	650	650
Gasolina	2,300	3,200	4,320	2,930	4,250	4,820	6,430
Sueldo Repartidor	4,525	4,525	4,525	4,525	4,525	4,525	4,525
Mantenimiento Motocicleta	-	-	-	500	-	-	-
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>14,375</b>	<b>15,275</b>	<b>16,395</b>	<b>15,505</b>	<b>16,325</b>	<b>16,895</b>	<b>18,505</b>
Sueldo Encargado	-	-	-	-	-	-	-
Constitución	2,500	-	-	-	-	-	-
Licencias y Permisos	5,000	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>7,500</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>27,475</b>	<b>19,275</b>	<b>16,545</b>	<b>16,055</b>	<b>16,475</b>	<b>17,045</b>	<b>20,255</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>- 7,979</b>	<b>14,369</b>	<b>26,610</b>	<b>12,245</b>	<b>25,658</b>	<b>35,070</b>	<b>53,318</b>
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Financiera</b>	<b>- 7,979</b>	<b>14,369</b>	<b>26,610</b>	<b>12,245</b>	<b>25,658</b>	<b>35,070</b>	<b>53,318</b>
Impuestos	- 2,792	5,029	9,314	4,286	8,980	12,275	18,661
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 5,186</b>	<b>9,340</b>	<b>17,297</b>	<b>7,959</b>	<b>16,678</b>	<b>22,796</b>	<b>34,657</b>

Se optó por no conseguir financiamiento e iniciar con capital propio, por lo que no hay gastos financieros asociados. También resalta que laboran 3 personas, un barista, un repartidor y un encargado que en realidad es el inversionista que trabajará sin sueldo durante el primer año, así como desempeñar labores también de barista y toma de pedidos. Se refleja el desglose de gastos operativos, administrativos y ventas.

Resalta en esta primera parte del reporte que el primer mes inicia con pérdidas y es hasta el segundo mes que comienza a haber utilidades. También es en este primer mes de enero en donde todavía se reflejan inversiones en activo fijo y algunos otros relacionados con el arranque del negocio. Ya hacia julio comienzan a tenerse utilidades más de acuerdo al tipo de negocio de barras de café.

### Estado de Resultados Mensual Proyectado para 2010: Agosto - Diciembre

	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Ventas</b>	110,400	134,160	129,600	180,000	117,600	1,178,640
Costo Insumos	36,432	44,273	42,768	59,400	38,808	388,951
Sueldo Barista	5,656	5,656	5,656	5,656	5,656	67,870
Desechables	1,656	2,012	1,944	2,700	1,764	17,680
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>43,744</b>	<b>51,941</b>	<b>50,368</b>	<b>67,756</b>	<b>46,228</b>	<b>474,501</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>66,656</b>	<b>82,219</b>	<b>79,232</b>	<b>112,244</b>	<b>71,372</b>	<b>704,139</b>
Página WEB y Hosting	150	150	150	150	150	9,500
Volantes	-	-	400	-	-	1,600
Trípticos	-	-	-	-	-	2,400
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>550</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>13,500</b>
Renta	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	69,600
Luz	750	750	750	750	750	9,000
Agua	350	350	350	350	350	4,200
Teléfono	650	650	650	650	650	7,800
Gasolina	5,860	7,270	6,890	8,420	6,800	63,490
Sueldo Repartidor	4,525	4,525	4,525	4,525	4,525	54,296
Mantenimiento Motocicleta	500	-	-	-	500	1,500
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>18,435</b>	<b>19,345</b>	<b>18,965</b>	<b>20,495</b>	<b>19,375</b>	<b>209,886</b>
Sueldo Encargado	-	-	-	-	-	-
Constitución	-	-	-	-	-	2,500
Licencias y Permisos	-	-	-	-	-	5,000
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7,500</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>18,585</b>	<b>19,495</b>	<b>19,515</b>	<b>20,645</b>	<b>19,525</b>	<b>230,886</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>48,071</b>	<b>62,724</b>	<b>59,717</b>	<b>91,599</b>	<b>51,847</b>	<b>473,253</b>
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Financiera</b>	<b>48,071</b>	<b>62,724</b>	<b>59,717</b>	<b>91,599</b>	<b>51,847</b>	<b>473,253</b>
Impuestos	16,825	21,953	20,901	32,060	18,147	165,639
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31,246</b>	<b>40,771</b>	<b>38,816</b>	<b>59,540</b>	<b>33,701</b>	<b>307,614</b>

En esta segunda parte de los estados de resultados mensuales, puede verse ya una estabilización en las utilidades. Al final se presenta el estado de resultados anual, mismo que termina con números negros logrando utilidades de \$307,614, aún así hay que revisar el balance general para analizar el rendimiento de la inversión.

## 5.4. Balance General

Se analiza ahora el balance general al día último de cada mes durante los primeros 7 meses de 2010. Se resalta en primer lugar que se decidió manejar parte de capital fijo y otra parte como variable. La parte fija es de \$100,000 pesos y la parte variable inicia con \$250,000, ya que los primeros meses son los más difíciles para poder mantener la operación y el capital de trabajo suficiente para tener en marcha el negocio.

### Balance 2010: Enero - Julio

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
<i>Activo Circulante</i>							
Efectivo	45,490	31,932	44,391	60,039	51,632	43,311	35,703
Cuentas x Cobrar	38,400	60,000	74,520	51,840	72,960	88,200	120,960
Inventarios	33,948	46,409	43,594	43,056	55,600	72,160	79,819
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>117,838</b>	<b>138,341</b>	<b>162,505</b>	<b>154,935</b>	<b>180,193</b>	<b>203,671</b>	<b>236,482</b>
Activo Fijo Neto	69,935	67,354	64,772	62,191	59,609	57,028	54,446
Activo Diferido	143,090	135,590	128,090	120,590	113,091	105,591	98,091
<b>Total de Activos</b>	<b>330,863</b>	<b>341,285</b>	<b>355,368</b>	<b>337,716</b>	<b>352,892</b>	<b>366,290</b>	<b>389,019</b>
<i>Pasivo Circulante</i>							
Proveedores	2,650	4,140	5,142	3,577	5,034	6,086	8,346
Cuentas x Pagar	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones y Reservas	326	651	977	1,303	1,628	1,954	2,280
Impuestos x Pagar	- 16,927	- 22,846	- 18,048	- 15,123	- 10,448	- 4,546	3,737
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>- 13,951</b>	<b>- 18,055</b>	<b>- 11,929</b>	<b>- 10,243</b>	<b>- 3,786</b>	<b>3,494</b>	<b>14,363</b>
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>							
Créditos Bancarios	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivo</b>	<b>- 13,951</b>	<b>- 18,055</b>	<b>- 11,929</b>	<b>- 10,243</b>	<b>- 3,786</b>	<b>3,494</b>	<b>14,363</b>
Capital Social Fijo	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Capital Social Variable	250,000	250,000	250,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Utilidades Retenidas	- 5,186	9,340	17,297	7,959	16,678	22,796	34,657
<b>Total Capital Contable</b>	<b>344,814</b>	<b>359,340</b>	<b>367,297</b>	<b>347,959</b>	<b>356,678</b>	<b>362,796</b>	<b>374,657</b>
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>330,863</b>	<b>341,285</b>	<b>355,368</b>	<b>337,716</b>	<b>352,892</b>	<b>366,290</b>	<b>389,019</b>
<b>Tasa de Rendimiento Contable</b>	<b>-2%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>
<b>Productividad de los Activos (ROI)</b>	<b>-2%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>

Esta parte variable comienza a disminuir a partir del mes de abril y después en los meses siguientes, ya que la utilidad va solventando la operación y se comienza a recuperar la inversión inicial tal como se prevé en este tipo de negocios.

Se reflejan también las inversiones en activo fijo y diferido, así como los inventarios necesarios para la demanda mensual. En cuanto a efectivo se maneja la política de tener al

menos \$30,000 pesos disponibles para cualquier eventualidad. Las cuentas por cobrar en realidad se hacen de pago inmediato, ya que de momento no se maneja crédito.

Al final de la tabla se hace el análisis de la tasa de rendimiento contable; es decir, el rendimiento que tiene el capital invertido contra la utilidad obtenida (utilidad neta/capital contable). Como puede verse inicia con números negativos y empieza a rendir hasta los meses siguientes aunque con un porcentaje bajo aún.

En el último renglón se hace el cálculo de la productividad de los activos o también conocido como ROI; esto es, el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que esta representa (utilidad de la operación/activos). Se observa que el rendimiento es negativo en enero y comienza a recuperarse conforme se incrementan las ventas.

Estos dos indicadores son muy importantes, ya que determinan en buena medida la viabilidad o la conveniencia de lanzar el negocio. Es lógico que en los primeros meses se tenga un bajo rendimiento, ya que se carga con los gastos de inicio de operación y se tienen ventas escasas. Sin embargo, conforme continúa la empresa en operaciones se ve un incremento en el rendimiento tanto de la productividad como del rendimiento del capital.

Es importante señalar que aunque para este escenario no se está recurriendo a préstamos bancarios, puede tenerse un incremento en el rendimiento del capital al utilizar lo que se denomina apalancamiento. Esto es, inyectar capital ajeno mediante el endeudamiento y de esta forma resultar en más dinero por cada peso invertido por el accionista. Esto es cierto siempre y cuando la productividad de los activos se mayor al costo financiero –costo de conseguir capital prestado-.

### Balance 2010: Agosto - Diciembre

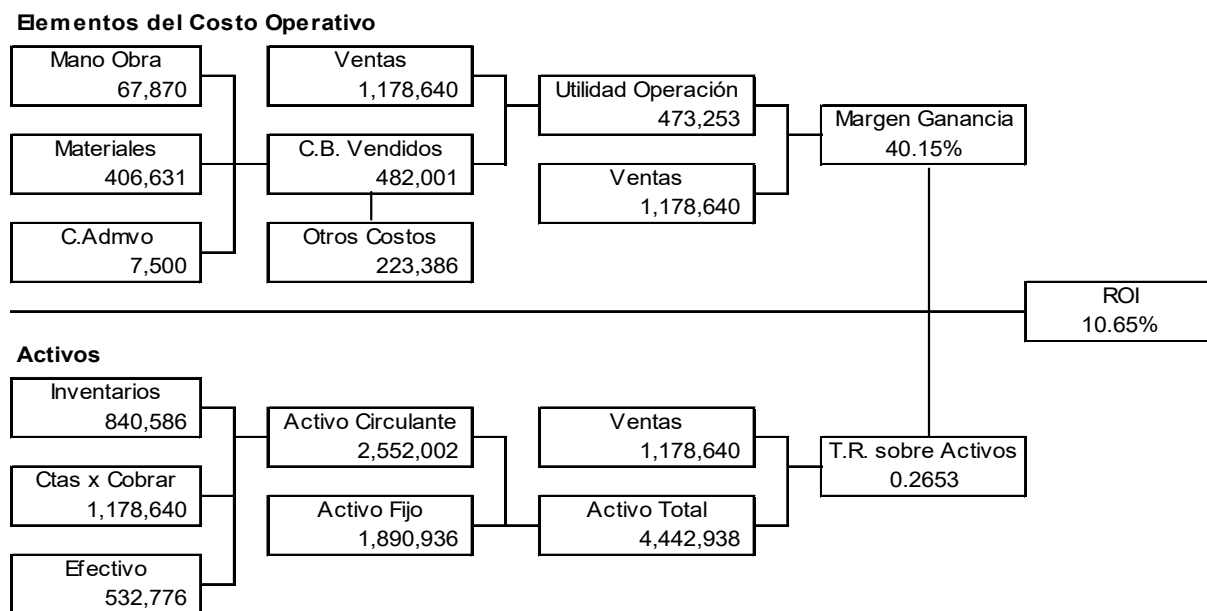
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<i>Activo Circulante</i>						
Efectivo	45,575	46,271	42,271	43,894	42,268	532,776
Cuentas x Cobrar	110,400	134,160	129,600	180,000	117,600	1,178,640
Inventarios	84,373	90,997	106,812	102,672	81,144	840,586
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>240,348</b>	<b>271,428</b>	<b>278,683</b>	<b>326,566</b>	<b>241,012</b>	<b>2,552,002</b>
Activo Fijo Neto	51,865	49,284	46,702	44,121	41,539	668,845
Activo Diferido	90,591	83,091	75,592	68,092	60,592	1,222,091
<b>Total de Activos</b>	<b>382,804</b>	<b>403,803</b>	<b>400,977</b>	<b>438,779</b>	<b>343,143</b>	<b>4,442,938</b>
<i>Pasivo Circulante</i>						
Proveedores	7,618	9,257	8,942	12,420	8,114	81,326
Cuentas x Pagar	-	-	-	-	-	-
Provisiones y Reservas	2,605	2,931	3,257	3,582	-	21,493
Impuestos x Pagar	11,335	20,844	29,961	43,237	51,327	72,504
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>21,558</b>	<b>33,032</b>	<b>42,160</b>	<b>59,239</b>	<b>59,442</b>	<b>175,323</b>
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>						
Créditos Bancarios	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivo</b>	<b>21,558</b>	<b>33,032</b>	<b>42,160</b>	<b>59,239</b>	<b>59,442</b>	<b>175,323</b>
Capital Social Fijo	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
Capital Social Variable	230,000	230,000	220,000	220,000	150,000	2,760,000
Utilidades Retenidas	31,246	40,771	38,816	59,540	33,701	307,614
<b>Total Capital Contable</b>	<b>361,246</b>	<b>370,771</b>	<b>358,816</b>	<b>379,540</b>	<b>283,701</b>	<b>4,267,614</b>
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>382,804</b>	<b>403,803</b>	<b>400,977</b>	<b>438,779</b>	<b>343,143</b>	<b>4,442,938</b>
<b>Tasa de Rendimiento Contable</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>7.21%</b>
<b>Productividad de los Activos (ROI)</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>	<b>10.65%</b>

En esta segunda parte se puede ver que en los siguientes meses se ha mejorado notablemente tanto el rendimiento contable como la productividad, llegando a ser hasta del 16% y 21% en el mes de noviembre. Al evaluar el balance general de todo el ejercicio, se obtiene una productividad (ROI) del 10.65% y una tasa de rendimiento del 7.21%. Aunque la tasa de rendimiento aún es baja, ya que podría ser comparada a CETES, hay que recordar que se trata del primer año y que en el último cuatrimestre se mantuvo en 11% su valor más bajo. Esto nos dice que el siguiente año de operación definitivamente se puede esperar un crecimiento en las ventas y un aumento en el rendimiento. Otro punto a observar es que se ha ido retirando parte del capital social variable, recuperando un total de \$100,000 pesos en el mes de diciembre contra los \$250,000 que se invirtieron en enero.

### 5.5. Análisis del ROI

Aunque ya se presentó el renglón correspondiente al ROI o productividad, en esta sección se presenta un modelo que permite ver de forma desglosada el origen de las operaciones y de los activos. Tiene la ventaja de dar mayor visibilidad para la toma de decisiones y en su caso poder realizar ajustes que deriven en un incremento de la productividad.

Entre otros beneficios, se pueden realizar disminuciones en la parte de inventarios, optimización de las compras o bien la venta de algunos activos con la intención de brindar liquidez a la operación. Hacer esto no siempre es del todo posible, pero definitivamente proporciona una herramienta que pone más opciones a la vista y que permite hacer ajustes a la estrategia. Aquí se presentan los montos involucrados en el primer año de operación del proyecto.



## 5.6. VPN, PR y TIR

Algo que soporta las decisiones de un proyecto de inversión es considerar el valor del dinero en el tiempo, ya que se pueden encontrar sorpresas al hacer cálculos al traer el dinero a valor presente. Para hacer esto debe considerarse lo que se llama costo de oportunidad; es decir, lo que se sacrifica o deja de ganar para obtener algo a cambio<sup>29</sup>. En este caso se debe considerar la segunda mejor opción de un proyecto de inversión.

Debido a que no hay otro proyecto de inversión en puerta contra el cuál evaluar, es posible confrontarlo con lo que pagaría CETES. Esto sería 5.18% con un riesgo moderado de 1.5, que nos llevaría a un costo de oportunidad anual del 7.770 % como segunda mejor opción. Es decir, se busca que el proyecto esté por encima del costo de oportunidad.

<b>Cetes</b>	5.18%
Prima por riesgo moderado	1.5
<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>7.770%</b>

Como el proyecto de inversión es a un año, entonces se trae la tasa anual a un valor mensual y de esta manera poder compararla contra los flujos de efectivo.

<b>Tasa Efectiva Mensual</b>	
VA	- 100.00\$
VF	107.77\$
n	12
%I	0.6255%

Así se tiene que el costo de oportunidad mensual es de 0.6255%. Ahora es necesario evaluar si el rendimiento del proyecto está por encima del costo de oportunidad de 0.6255%, para que al optar por esta inversión se tenga una ganancia con respecto a la segunda opción en CETES. En las siguientes páginas se presenta el flujo de efectivo proyectado para el año 2010.

---

<sup>29</sup> Parkin Michael. (2004). Economía. 6º Edición. México: Pearson Addison Wesley.

### Flujo de Efectivo 2010: Enero - Abril

	Ene	Feb	Mar	Abr
Utilidad de Operación después de Imptos	- 15,478.32	3,087.54	11,900.77	1,557.68
Depreciaciones y Amortizaciones	7,499.80	10,081.24	10,081.24	10,081.24
<b>Flujo de Efectivo de Op.Proyectado</b>	<b>- 7,978.52</b>	<b>13,168.77</b>	<b>21,982.01</b>	<b>11,638.92</b>

	Inicial	Ene	Feb	Mar	Abr
Flujo de Efectivo de Op.Proyectado	-	7,978.52	13,168.77	21,982.01	11,638.92
Flujos del Capital Neto de Trabajo:					
Aumentos	- 76,788.12	- 38,400.00	- 19,013.31	- 23,162.06	
Disminuciones					6,005.59
Recuperación del saldo final					
Flujo de Inversiones de Capital	- 220,524.60				
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>- 297,313</b>	<b>- 46,379</b>	<b>5,845</b>	<b>1,180</b>	<b>17,645</b>

Flujo de Efectivo Acumulado	- 343,691.23	- 349,535.77	- 350,715.83	- 333,071.32
Costo de Oportunidad	0.6255%			
Flujo de Efectivo Descontado al 0.6255%	- 46,090.21	- 5,772.10	- 1,158.18	17,209.84
Flujo de Efectivo Acumulado Descontado	- 343,402.93	- 349,175.03	- 350,333.21	- 333,123.37

### Flujo de Efectivo 2010: Mayo - Agosto

	May	Jun	Jul	Ago
Utilidad de Operación después de Imptos	11,215.47	17,992.26	31,130.67	27,352.98
Depreciaciones y Amortizaciones	10,081.24	10,081.24	10,081.24	10,081.24
<b>Flujo de Efectivo de Op.Proyectado</b>	<b>21,296.71</b>	<b>28,073.49</b>	<b>41,211.91</b>	<b>37,434.21</b>

	May	Jun	Jul	Ago
Flujo de Efectivo de Op.Proyectado	21,296.71	28,073.49	41,211.91	37,434.21
Flujos del Capital Neto de Trabajo:				
Aumentos	- 23,800.36	- 22,427.13	- 30,550.42	- 4,594.56
Disminuciones				
Recuperación del saldo final				
Flujo de Inversiones de Capital				
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>- 2,504</b>	<b>5,646</b>	<b>10,661</b>	<b>32,840</b>

Flujo de Efectivo Acumulado	- 335,574.98	- 329,928.61	- 319,267.12	- 286,427.47
Costo de Oportunidad				
Flujo de Efectivo Descontado al 0.6255%	- 2,426.80	5,439.01	10,206.12	31,241.60
Flujo de Efectivo Acumulado Descontado	- 335,550.17	- 330,111.16	- 319,905.03	- 288,663.43

### Flujo de Efectivo 2010: Septiembre - Diciembre

	Sep	Oct	Nov	Dic
Utilidad de Operación después de Imptos	37,902.99	35,738.10	58,693.14	30,071.70
Depreciaciones y Amortizaciones	10,081.24	10,081.24	10,081.24	10,081.24
<b>Flujo de Efectivo de Op.Proyectado</b>	<b>47,984.23</b>	<b>45,819.33</b>	<b>68,774.37</b>	<b>40,152.93</b>
	Sep	Oct	Nov	Dic
Flujo de Efectivo de Op.Proyectado	47,984.23	45,819.33	68,774.37	40,152.93
Flujos del Capital Neto de Trabajo:				
Aumentos	- 29,440.54	- 7,569.61	- 44,405.85	
Disminuciones				81,249.19
Recuperación del saldo final				232,897.17
Flujo de Inversiones de Capital				
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>18,544</b>	<b>38,250</b>	<b>24,369</b>	<b>354,299</b>
Flujo de Efectivo Acumulado	- 267,883.78	- 229,634.05	- 205,265.53	<b>149,033.77</b>
Costo de Oportunidad				
Flujo de Efectivo Descontado al 0.6255%	17,531.65	35,937.41	22,753.04	328,755.03
Flujo de Efectivo Acumulado Descontado	- 271,131.78	- 235,194.37	- 212,441.33	<b>116,313.70</b>

En base a los flujos de efectivo totales y al costo de oportunidad mensual de 0.6255% se pueden hacer 3 cálculos: El Valor Presente Neto (VPN), el Período de Recuperación de la inversión (PR) y la Tasa de Retorno de la Inversión (TIR). Estos quedarían como sigue:

**VPN** = 116,313.70 que sería la ganancia del proyecto después de haber recuperado la inversión a una tasa de descuento del 0.6255%. En otras palabras, lo que el mercado paga por una inversión y el costo de la misma.

**PR** = En el doceavo mes. El proyecto está calculado a un año, se puede observar en el flujo de efectivo acumulado descontado que los \$116,313.70 se obtienen en el mes de diciembre de 2010.

**TIR** = 3.3440%. El proyecto tiene un rendimiento mensual del 3.3440% que es superior al costo de oportunidad del 0.6255%. O bien anualizado se tendría un 48.396% contra el 7.770% de CETES.

En resumen se observa que al arrojar el VPN un valor positivo de \$116,313.70 con un PR al doceavo mes y comprobando que el rendimiento de es del 48.396% que excede la segunda mejor opción de 7.770% en CETES, el proyecto comprueba no solo ser viable sino ser una buena oportunidad de negocio.

El objetivo en este último capítulo era evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto realizando algunos cálculos financieros que permitieran dar mayor claridad al inversionista. A pesar de que se optó por realizar el ejercicio y el pronóstico de ventas con un escenario conservador y riesgo moderado, pudo observarse que en el primer año se pudo alcanzar un rendimiento aceptable tomando en cuenta que es el más difícil.

Puede concluirse entonces que siguiendo los lineamientos de operación marcados en la estrategia, las recomendaciones para la mezcla de marketing y después de haber realizado los análisis financieros para evaluar un proyecto de inversión en base al ROI, VPN, PR y TIR, el proyecto demuestra ser completamente viable y puede ser llevado al mercado sin ningún problema.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

A partir de una idea que se detectó en un principio como oportunidad de mercado, fue posible realizar un proyecto que pudo concretarse en el planteamiento de un modelo de negocio que lograra ser operativa y financieramente viable. El objetivo marcado al inicio del proyecto fue el de definir la factibilidad de emprender un negocio de barra de café gourmet con servicio a domicilio y servicio para llevar. Este objetivo ha sido cumplido.

Se realizó un análisis del mercado del café y el estudio de las tendencias de esta industria con el fin de sustentar y respaldar algunos de los supuestos que se tenían en un inicio. Así mismo, se recogió información del mercado a través de instrumentos de investigación como entrevistas a profundidad a consumidores con el perfil buscado, entrevistas a expertos, método de observación directa y obtención de datos cuantitativos que permitieran realizar proyecciones financieras para la evaluación del proyecto.

En este último punto hay que señalar que se tomaron datos cuantitativos de investigaciones de mercado realizadas por empresas de la industria de café y que se han referenciado como fuente secundaria, pero también se han tomado las entrevistas con expertos que son información de primera mano. Idealmente se puede conducir una investigación cuantitativa que tendría que ser financiada por el inversor con el objeto de medir puntos finos en cuanto al comportamiento del mercado. Pero finalmente el objetivo de cualquier investigación es dar certeza para la toma de decisiones, aunque algunas veces se tiene que evaluar el costo de añadir certeza, ya sea porque involucra recursos económicos, humanos o tiempo del que no se dispone. Es aquí donde entran otro tipo de fuentes que pueden ser utilizadas y se puede cruzar información para sacar conclusiones.

En el proyecto se desarrollo un modelo de negocio que permitiera aprovechar la oportunidad detectada produciendo valor al segmento de mercado, a la sociedad y demás grupos de interés. Cabe señalar que uno de los puntos más valiosos de este proyecto es la inclusión de diferentes técnicas de la mercadotecnia y la administración para enriquecer la propuesta de valor y solidificar la estrategia con la cual se propone competir.

En este proyecto están plasmadas las horas de trabajo de más de 2 años, que se fueron agregando en cada uno de los cursos incluidos en la Maestría en Mercadotecnia Global del ITESO, incluyendo herramientas de finanzas, comportamiento del consumidor, marketing de servicios, visión estratégica, investigación de mercados, desarrollo de productos, modelos de calidad, entre otras.

Se incluyeron algunas aportaciones nuevas por parte de los profesores de Seminario de Grado II que motivaron a incluir dentro de la estrategia los conceptos de comercio justo y productos orgánicos, mismos que aún no están tan difundidos en México pero que representan una gran oportunidad para comenzar a impulsarlos en el país y que confieren una responsabilidad social que cualquier profesionista debe seguir.

La realización de este proyecto ha representado para el autor toda una aventura en el área del emprendimiento, lo cual ha sido de gran aprendizaje y espera que pueda servir de referencia para otros que tengan la inquietud y la emoción de llevar adelante sus ideas.

Se puede concluir que han sido cumplidos los objetivos generales del proyecto al encontrar evidencias de que existe un mercado en la categoría de café gourmet con servicio a domicilio y servicio para llevar y que puede ser rentable el operar bajo ese modelo de negocio.

Queda como recomendación que para cualquiera que tenga la intención de iniciar un proyecto de emprendimiento es vital el análisis previo del mercado y obtener toda la información que esté a la mano para tomar decisiones más acertadas. Sin embargo, todavía más importante es lanzarse con una estrategia clara y bien fundamentada ya que las mejores ideas no sobreviven si no se tiene una. La estrategia es el corazón de este proyecto y es el eje para el despliegue táctico de ataque al mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens Christian, Arens William, Weigold Michael. (2008). Publicidad. 11° Edición. México: McGraw Hill.
- Brigham Eugene F. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. 12° Edición. Colombia: McGraw Hill.
- Camisón Cesar, Cruz Sonia, González Tomás. (2007). Gestión de la Calidad, Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. España: Pearson Prentice Hall.
- Jerome McCarthy, William D. Perreault Jr, Joseph P. Cannon. (2006). Basic Marketing. 16° Edition. USA: McGraw Hill
- Keller Kevin Lane. (2008). Branding, Administración Estratégica de Marca. 3° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane. (2006). Dirección de Marketing. 12° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock Christopher, Wirtz Jochen. (2009). Marketing de Servicios. 6° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. 4° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Porter Michael. (2007). Estrategia Competitiva. 37° Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter Michael. (2007). Ventaja Competitiva. 6° Edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Coulter. (2005). Administración. 8° Edición. México: Pearson Prentice Hall.

- Rodríguez Beltrán Rubén. (2007). Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas. 5° Edición. México.
- Russell & Taylor. (2009). Operations Management, Creating Value Along The Supply Chain. 6° Edition. USA: Wiley.
- Schiffman, Kanuk. (2005). Comportamiento del Consumidor. 8° Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Swift Ronald S. (2002). CRM, Cómo Mejorar las Relaciones con los Clientes. 1° Edición. México: Prentice Hall.
- Ulrich Kart, Eppinger Steven. (2004). Diseño y Desarrollo de Productos. 3° Edición. México: McGraw Hill.
- Zeithaml Valarie, Berry Leonard, Parasuraman. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. 1° Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## ANEXOS

## Anexo 1: Tabla de precios de referencia Starbucks 2009

<b>Frapuccino de Café</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
Caramel	36	41	46
Cajeta	39	44	50
Café	31	36	40
Mocha	36	41	46
Mocha Blanco	38	43	48
Java chip	36	41	46
Frapuccino light	2	2	2
<b>Frapuccino de Crema</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
Fresa cream	37	42	48
Chocolate o Vainilla cream	36	40	46
<b>Frapuccino de Te</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
Negro Maracuya	38	40	44
Te verde	36	41	46
Te chai	36	41	46

<b>Café Clásico</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
café del día	17	19	22
café en prensa francesa	X	X	40

<b>Alternativas al café</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
Te chai latte	32	37	42
Tazo té	17	19	22
chocolate caliente	32	37	41

<b>ESPRESSO TRADICIONAL</b>	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
Vainilla late	31	35	39
Café late	28	32	36
Capuccino	28	32	36
Caramel Macchiato	36	41	46
Café Late	37	42	47
Café Mocha	32	37	42
Café Mocha Blanco	36	41	46
Café Espresso Americano	36	41	46
Espresso Machiatto	23	27	30

## Anexo 2: Respuestas a la entrevista en profundidad hábitos café

a. ¿Cuántas tazas de café te tomas al día en promedio durante la semana?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Entre 3 y 4 tazas pero cuando me desvelé hasta 5 tazas.	Entre 2 y 4 tazas.	Entre 2 y 5 tazas a veces.	Mínimo 2 tazas y máximo 4.	Entre 2 y 3 tazas.

b. ¿Dónde sueles adquirir el café que tomas diariamente?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Si lo preparo yo, en Sams o Superama, si no en el Starbucks, OXXO o Seven Eleven. La mitad de lo que consumo lo preparo yo aproximadamente y lo demás lo compro.	Me gusta prepararlo yo y ahí lo compro en la Flor de Córdoba, pero también lo compro preparado en Starbucks o en OXXO. Prefiero el mío porque es mejor. El 40% de las veces es ya preparado.	Cuando yo lo preparo lo compro en la Flor de Córdoba y llevo mi termo, si lo compro preparado es del Starbucks, Seven Eleven y OXXO por la facilidad, pero me gusta experimentar en nuevos lugares.	Lo preparo en mi termo y me lo llevo, compro del molido en Superama, se llama punta del cielo o también lo compro en Sams y hay uno que se llama blasón. También lo suelo comprar preparado en OXXO, Seven Eleven y Starbucks, aunque es mejor el mío. El 50% de las veces lo compro, 30% lo hago y 20% tomo de la oficina.	Compro el grano para prepararlo y me lo llevo en mi termo, pero también en el OXXO y el Starbucks. El 50% de las veces es ya preparado.

c. ¿Qué tipo de café es el que prefieres consumir?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Me gusta el americano con leche y azúcar o bien el capuccino, también me gusta con coco.	Me gusta el capuccino y el americano con azúcar.	El americano principalmente, me gusta que sepa a café.	No me gustan los orgánicos, me gusta el americano sobre todo, pero también consumo el frapuccino o el capuccino.	El americano, capuccino y a veces los de sabores.

d. ¿En qué horas del día sueles consumir más el café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Principalmente en la mañana como desayuno, como entre 9:00 y 10:00 a veces en mi casa pero si no como a media mañana y también por la tarde entre 6:00 y 7:00.	Lo consumo principalmente en la mañana llegando a trabajar, entro a las 9:00, pero también por la tarde aunque menos porque me quita el sueño.	Más bien por la mañana cuando llego a trabajar, como a las 8:30, luego a media mañana y luego por la tarde pero menos porque si no me quita el sueño.	Sobretudo es mucho en la mañana, entro a las 9:00, en la tarde es más raro y ahí si me gusta que haya variedad y poder personalizar.	A la hora que llego a trabajar, como de las 9:00 a 11:00, también se me antoja después de comer pero ahí si se me antoja más como un capuccino.

e. ¿Cuáles son tus razones para tomar café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Para despertar y darme energía y por gusto por el café.	Para despertarme, para calentarme y porque me gusta el sabor, necesito cafeína para funcionar.	Por su sabor principalmente, los disfruto y también para despertarme.	Para quitarme el sueño y despertarme, por su sabor y por su aroma, es para animarme y hacer el día de trabajo menos pesado.	El sabor porque me gusta, el aroma y me despierta.

f. ¿Qué emociones sientes cuando tomas café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Me da alegría y felicidad.	El café me hace feliz, le da sabor al momento.	Me siento mejor cuando tomo café.	Es como un gusto y un placer, como darme un regalo y un chiqueo por eso debe ser bueno. Un chiqueo mayor sería un café del starbucks.	Me siento feliz y me relaja.

g. ¿Cómo te sientes si no hay café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Siento que me hace falta algo que esté por un ladito.	Me siento con flojera y como que el día no empezó bien.	Siento que necesito algo.	Siento que algo falta y se me antoja.	Como que me faltó algo y que el día no está completo.

h. ¿Cuáles serían sustitutos del café cuando no lo tienes disponible, sería el refresco o el agua un sustituto del café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Tomaría té en segundo lugar, pero no refresco.	No, no serían sustitutos, aunque podría tomar té.	No, a mí ni el agua ni el refresco me suplen el café.	No, me gusta el refresco pero no sería un sustituto, el café es el café.	No, el refresco no y el agua tomaría en la tarde pero no es igual. Un sustituto sería el té.

i. ¿Qué opinas del café que hay disponible para tomar en tu oficina?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No es bueno porque sabe como calcetín, diluido y quemado de todo el día, no sabe fresco.	El sabor no es bueno, sabe diluido y como si estuviera mezclado con otra cosa, no sabe a café, es como el soluble.	No me gusta porque se siente como muy hervido y no sabe a café.	Se me hace malón y con mal sabor, a veces compran de uno y a veces de otro pero de mala calidad, es insípido y creo que no está bien preparado, a veces está muy diluido.	Es muy malo porque sabe a garbanzo, además es descafeinado y a mí me gusta que sepa a café, sabe muy diluido y amargo como quemado y hervido, sabe a calcetín.

j. ¿Qué características debe tener un buen café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Un buen sabor, que sea recién hecho, que sepa a café.	Debe estar bien caliente, sabor bien concentrado como si mordieras el grano de café tostado.	Debe ser recién hecho, con mucho sabor y aroma.	Bien tostado y con mucho sabor, que sepa la cafeína pero en una dosis moderada que no te ponga a temblar, con cuerpo y mucho aroma, eso me gusta, que no sea ácido.	Debe estar bien caliente, con sabor a tostado, con cuerpo y cargado casi como expreso.

k. ¿Acostumbras tomar tu café con alguna galleta o snack?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No, con puro café. Si hay algo a lo mejor se me antoja, pero no es primordial.	No es necesario pero a veces si se me antoja.	No, lo tomo solo, no necesito nada más.	No, no se me antoja, es más raro eso a menos que no haya desayunado en la casa entonces si.	Sí, me gusta con alguna galleta o pan, incluso desayunar con el café. Si no hay, no pasa nada.

l. ¿Cuánto sería tu gasto en café en promedio durante una semana?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Alrededor de unos \$200 pesos a la semana.	Como unos \$90 pesos a la semana.	Serían como unos \$130 pesos por semana.	Yo estimo que me gasto entre unos \$80 y \$130 pesos.	Como unos \$120 pesos a la semana más alguna galleta.

m. ¿Conoces el término café gourmet y si es así cómo lo describes?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Un café más refinado, más procesado y selecto, con buen sabor y frescura.	Sí, sería un café con sabor concentrado para que lo pudieras saborear.	Debe ser un café que desde que lo cultivaron lleva un proceso más refinado, con mejor sabor, pero si no se prepara bien hasta puede saber mal.	Un café de muy buena calidad, con mucho sabor y aroma, que sea muy selecto el grano.	Sería un café en el que el grano está certificado como tal, fresco y recién tostado, con aroma y bien preparado.

n. ¿Dirías que el café que tú consumes habitualmente es café gourmet?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, yo considero que si lo es.	Yo pienso que el grano que compro yo sí y tal vez el del Starbucks, pero del OXXO y Seven Eleven definitivamente no.	Sí, porque yo distingo el sabor y me gusta.	Sí, si lo ubicaría en esa categoría al igual que el Starbucks, los de OXXO y Seven no entrarían pero no estarían tan abajo, el de McDonalds se me hace muy bueno aunque pierde el glamour.	Sí creo que sería gourmet porque busco mucho el sabor y que sepa tostado.

- o. ¿Has salido a comprar café durante tus horas de trabajo?, si es así ¿Qué inconvenientes te ocasiona esto?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No, normalmente lo compro antes de llegar a la oficina por la mañana.	Sí, si lo he hecho pero me ha quitado tiempo.	Sí, me he salido, pero a veces no puedes hacerlo por el tiempo.	Si lo hago, acá no hay problema pero sé que en otros lados si hay broncas porque se salen todo el tiempo.	Sí, cuando se me antoja el café y no hay intento ir a comprarlo, el problema es poderte salir a veces.

- p. ¿Dirías que salirte a comprar café durante tus horas de trabajo también es para darte un break y hacer un descanso?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
N/A	No, no sería esa la razón, más bien por la necesidad de conseguir un café que me guste.	No, porque es más bien cuando se me antoja tomar café.	Si hay gente que lo hace para el break.	No, porque a veces no tengo tiempo ni de salirme.

- q. ¿Que pensarías de una marca de café gourmet preparado con las características que a ti te gustan y que se te llevara a domicilio a tu trabajo, tendría valor para ti?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, siempre y cuando tuviera todas las características de sabor, creo que sería bueno si me ahorrara tiempo de ir por él.	Me parece que sería bueno, sería muy cómodo porque mucha gente no tenemos ni 5 minutos para llegar por el café.	Yo creo que sería muy bueno y que muchos lo compraríamos.	Si sería muy cómodo el no tener que desplazarme porque a veces te toca la fila y se complica agarrar el carro. Cuando te sales me da flojera porque ya tienes que ofrecer por si alguien más quiere.	Si lo tomaría en cuenta porque yo si pago por dormir y si me pudiera levantar 15 minutos después, que es lo que pierdo en preparar mi café o pasar por él, si sería bueno.

- r. ¿Cuánto crees que debería costar este café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Yo pienso que si la calidad es similar a la de un Starbucks y además lo llevan a domicilio, entonces podría pagar lo mismo que en Starbucks.	Si hiciéramos una comparación con el Starbucks yo diría que podría costar lo mismo porque sería un café con más calidad y con el extra del servicio a domicilio.	Yo pienso que el servicio a domicilio no debería incrementar el precio, por ejemplo si fueran precios como los del starbucks estarían bien en un área limitada.	Como un 10% menos que en el starbucks porque ir al starbucks tiene el glamour.	Costaría por supuesto más que un café del OXXO y esperaría que fuera muy bueno, no debería costar más que lo que cobran en un starbucks.

s. ¿Consumirías este café si estuviera disponible?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Sí, porque me ahorraría tiempo de tener que pasar por él café.	Sí lo consumiría.	Sí, si lo compraría.	Sí, sería muy cómodo porque el ir por el café es una joda.	Sí, si lo compraría si es bueno y me ahorra tiempo.

t. ¿Qué tan importante sería para ti que la marca de este café estuviera bien posicionada en el mercado, tal y como lo está starbucks actualmente?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No me importaría si el café estuviera rico.	No, eso no sería importante, si fuera una marca nacional yo me inclinaría más a consumir lo mexicano.	Eso no importaría aunque fuera un establecimiento chiquito pero que dieran buen servicio.	Yo no le doy tanta importancia, pero pienso que en las oficinas si se ve bien que tu café diga starbucks, incluso comprar de un OXXO está bien la imagen.	No sería relevante que estuviera posicionada, aunque sería bueno saber quién me vende el café para volver a comprarlo.

u. Además del servicio a domicilio, ¿qué otras características desearías que tuviera este café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Que tuvieran muy buen servicio y que no se tardaran mucho en llevarlos, no más de 30 minutos.	Que el café sea grande y que la entrega fuera rápida para que llegara el café caliente, máximo media hora. Sería bueno programar que diario después de 15 minutos de entrar llegaran con mi café.	Que tuviera un buen sabor.	Que fuera personalizado y que no sea como en lugares que compras todos los días y todavía no te conocen. Que no tarden mucho en llevarlo, máximo media hora. Que dieran un menú de esos que se pegan con imán.	Debería tener un buen aroma cuando lo tomas y que se conservara calentito el tiempo en el que me lo tomo.

v. ¿Tendrías problemas en tu oficina para ordenar y recibir entregas de café?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
No, no tendría ningún problema de pedirlo.	No habría problemas porque se consume mucho café en la mañana y es habitual que se pidan cosas.	No, no tendría ninguna complicación porque el café es algo que se acostumbra.	No, no hay problema por eso, no es como echarte la torta, el café hace que se vea más mona la oficina porque se toma café.	No tendría problemas, yo creo que es normal que la gente tome café.

### Anexo 3: Respuestas a la entrevista en profundidad comercio justo

- a. Tomando en cuenta solo lo que conozca, por favor describa qué es lo que entiende por los términos: “comercio justo” y “alimentos orgánicos”

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
<p><b>Comercio justo</b> es una tendencia tal vez anticapitalista que promueve la venta de productos a precios justos, generalmente pequeños productores, con la finalidad de que estos últimos tengan una retribución justa por su trabajo y una vida digna. En pocas palabras promueve el valor del trabajo de pequeños productores.</p> <p><b>Alimentos orgánicos</b> son los 100% naturales, alimentos que se producen en forma natural, sin químicos, que buscan 2 cosas la salud del que lo consume, y que sea ecológico, es decir que su producción no afecte, o contamine su entorno natural.</p>	<p><b>Comercio justo</b> no había escuchado hablar antes de ese término.</p> <p><b>Alimentos orgánicos</b> son aquellos alimentos que se producen con el objetivo de cuidar el medio ambiente y que sean de cierta manera mas saludables, estando libres de pesticidas etc.</p>	<p><b>Comercio justo</b> nunca había escuchado hablar de eso.</p> <p><b>Alimentos orgánicos</b> son alimentos preparados con cierto tipo de ingredientes, generalmente más saludables, con menos tratamientos.</p>	<p><b>Comercio justo</b> es que se le paga al productor un precio justo por sus productos y esto se logra evitando los intermediarios en medida de lo posible.</p> <p><b>Alimentos orgánicos</b> son productos en los cuales en su proceso no se emplean químicos para su crecimiento, cuidado y producción.</p>	<p><b>Comercio justo</b> es el intercambio de bienes servicios que busca oportunidades de competencia sin ventajas para un determinado competidor, y que éstas ventajas sean otorgadas por alguien externo al competidor, no por su capacidad de generar valor.</p> <p><b>Alimentos orgánicos</b> son aquellos alimentos que son producidos de forma natural, sin utilizar productos químicos para acelerar procesos, es decir, sin pesticidas, hormonas, componentes químicos añadidos, etc.</p>

- b. En su opinión, ¿qué tanto percibe que están extendidas en México estas dos prácticas en la industria de bebidas y alimentos?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
<p>Yo diría que muy poco, tristemente, probablemente en las comunidades rurales si se da un poco más esto del comercio justo y los alimentos orgánicos, pero finalmente el mercado al cual va dirigido es de exportación y aquí en México el mercado que los consume es muy pequeño.</p>	<p>Creo que últimamente están promoviendo mas estas practicas así como su consumo, preocupándose por el bienestar de los consumidores</p>	<p>Hablando de los alimentos orgánicos, en mi opinión, no está tan extendida la práctica de consumir este tipo de alimentos, obviamente hay personas que prefieren este tipo de productos, pero en general creo que el mexicano sigue buscando comida que sea rica más que saludable.</p>	<p>Aún no tienen mucho auge en todos los niveles sociales, posiblemente sea mas conocida por la población que ha tenido oportunidad de salir del país hacia países mas desarrollados, como estados unidos o los países de la unión europea, pero es una filosofía y una moda que pronto llegara y la gente la adoptara</p>	<p>Considero que el término de comercio justo no es muy extendido y utilizado en México (en casi ninguna industria), creo que es mayormente conocido por comerciantes o cámaras de comercio, en cambio, creo que el término de alimentos orgánicos es más conocido y difundido entre la población en general.</p>

- c. Hablando de bebidas de café, ¿qué tan importante cree usted que sea que una cafetería ofrezca productos certificados con “comercio justo” y “café orgánico”?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
<p>Creo que los dos conceptos van de la mano, si es un café orgánico por ende se cuidó el entorno natural a la hora de su elaboración, y será un producto por el que se pague un precio justo, y esto ayuda al productor a seguir trabajando con calidad, más que buscando un precio bajo. La verdad no se que tan importante sea que una cafetería ofrezca productos certificados, honestamente ya como consumidor, mas que por el precio, me voy por el sabor, si es un café que me gusta, lo compro, claro que si es un precio como Starbucks o aún mas alto pues bueno es un lujo que no todos los días me doy.</p>	<p>Sería un concepto diferente, en el que pienso que estarían preocupándose mucho por el cliente. También sería un concepto alternativo</p>	<p>Insisto, nunca había escuchado el término de comercio justo; en cuanto a café orgánico, siendo congruente con lo que dije anteriormente, creo que para mí como para mucha gente el hecho de que el café sea bueno es más relevante que el que sea orgánico o no, al fin de cuentas es solo café el cual tiene una contribución energética y/o calórica muy baja en comparación con la gran mayoría de otros alimentos.</p>	<p>Pienso que es importante ya que conforme se extienda esta filosofía o moda en todos los sectores de la población tomara relevancia. Pienso que es más importante y más fácil de aceptar el concepto de comercio justo ya que el enfoque puede ser con el fin de favorecer a los agricultores y sectores más necesitados del país que finalmente se traduciría en un beneficio para todos.</p>	<p>Creo que sería más importante hacer notar que un café es orgánico, dadas las implicaciones directas que tiene el término en cuanto a la salud, en lo que respecta a comercio justo, para mí sería relevante, si se asociara directamente con el respaldo a la economía de cafetaleros mexicanos, ejidatarios, etc.</p>

- d. Finalmente, para la adquisición de un café, ya sea preparado o en grano. El hecho de que una marca ofrezca “café orgánico” y de “comercio justo”, ¿es un factor que influye en su decisión de compra?

Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
<p>Cuando voy a comprar café de grano probablemente si, porque buscas calidad, y que el que sea orgánico y de cierta comunidad rural o indígena, es una prueba de que esta hecho con cariño. Si es un café ya preparado la verdad no me pongo a averiguar de donde viene, con que huela rico y sepa rico me doy.</p>	<p>No, creo que no son factores principales de consumo en mi persona, si además de eso tuviera un sabor que fuera muy bueno y que fuera recomendable tal vez si sería un factor.</p>	<p>No, definitivamente no sería un factor clave en mi decisión. Esta decisión, para mí, esta regida básicamente por dos factores, tiempo y ubicación. Tiempo: Me refiero a que si por mis compromisos, decido tomar café en casa-oficina o lo compro en la calle. Ubicación: Si decidí comprar en la calle, lo que me lleva a decidir dónde comprar es simple y sencillamente el pensar en lo que me quede más a la mano, tratando claro de elegir lugares donde el café tenga buen sabor.</p>	<p>Si, si tengo la posibilidad de escoger entre un café tratado con químicos a uno orgánico o biológico, por los beneficios a la salud seleccionaría el “café orgánico”. Y si daría prioridad a que mi compra favoreciera a mi país mas que a una empresa trasnacional.</p>	<p>Café Orgánico si, y tiene que ir acompañado de un buen sabor, comercio justo, solo si se me explicara a quien beneficiara con ese comercio justo.</p>

## Anexo 4: Respuestas de las Entrevistas con Expertos

<b>ENTREVISTA A CHEF ISAAC CASTILLO DEL COLEGIO GASTRONÓMICO INTERNACIONAL</b>	
<b>Fecha: 20 de mayo de 2009</b>	
<b>1. ¿Cómo definiría usted el término gourmet y como se aplicaría a la industria del café?</b>	El término gourmet puede aplicarse a la preparación de los alimentos y de las bebidas, tiene que ver con la selección de los ingredientes y buscar que sean de mayor calidad, tener más cuidado en su elección. Involucra procesos más limpios, una mejor presentación de los platillos que normalmente van con un estilo de vida de gente que busca lugares selectos y acompañar sus alimentos con vinos. En cuanto al café hay selecciones de granos como el arábica, algunos son más artesanales y a veces más caros, otros tienen que ver con cafés orgánicos. Tiene que ver con el gusto de las personas que saborean y buscan más intensidad en la bebida.
<b>2. ¿Cuál es su opinión sobre las tendencias de consumir café y productos gourmet en México y Guadalajara?</b>	Hay algunas ciudades de México que son más abiertas a probar cosas nuevas, eso tiene mucho que ver con la búsqueda de productos gourmet, ya que normalmente no es el tipo de comida a la que la mayoría de la población está acostumbrada. En ciudad de México y Monterrey hay mucha apertura, en Guadalajara es una tendencia que inició hace algunos años y que cada vez se busca más. Por ejemplo algunos restaurantes siguen la estrategia de darse prestigio al hacer alusión a la antigüedad, como poner que están desde 1970 o 1950. Nosotros manejamos un término que se llama “cocina de autor” que maneja algunas recetas tradicionales pero con el toque del chef. En el caso de los cafés ahora se buscan sabores nuevos, la gente es más exigente porque busca cosas de más calidad y empiezan a pagar más por los productos, para nosotros que experimentamos con combinaciones nuevas es una oportunidad también.
<b>3. ¿Cuáles serían los principales ingredientes para preparar bebidas de café?</b>	Obviamente el café, agua, leche, azúcar y tal vez algunos licores. Sobre todo es importante la selección de los productos y de los granos de café para darle ese toque gourmet que se busca.
<b>4. ¿Cuál sería el costo aproximado por ejemplo para elaborar un capuccino, un espresso y un té?</b>	Estos productos tienen un costo muy bajo y se puede obtener buena ganancia dependiendo del precio al que se quiera vender. Un capuccino se puede tener en \$4 ó \$5 pesos con todo y vaso, un espresso y un té serían menos de 5 pesos, mucho depende de la selección del grano pero más o menos ese es el promedio de costo.
<b>5. Si decidiera vender rebanadas de pastel o croissant con queso y jamón en una cafetería, ¿en cuánto podría adquirirlos ya preparados?</b>	Si se decide comprarlos hechos hay que considerar que se tienen que vender pronto, aquí depende de la negociación que se pueda hacer, en algunos casos si se compra a una pastelería ya establecida va a ser muy caro, pero si se hace convenio con alguien que pueda entregar cierta cantidad mensual con una ganancia podrían obtenerse por ejemplo unas 10 rebanadas de un pastel y saldría en promedio unos \$20 o \$25 pesos por rebanada en costo. Para el croissant también depende de los ingredientes pero su costo para ti podría andar también sobre los \$20 y \$25.
<b>6. Si quisiera iniciar a operar una cafetería que ofrezca café gourmet ¿qué características debería tener?</b>	Si quieres reflejar una imagen gourmet es muy importante el envase, el estilo de la publicidad, el acondicionamiento del local, que se refleje en un estilo y en tus precios porque la gente se va mucho con esta finta. Además los platillos y las bebidas deben elaborarse como dijimos con ingredientes seleccionados y debe darse un buen servicio.
<b>7. ¿Cuál sería su opinión si ofreciera este servicio de café gourmet pero solo en servicio a domicilio y para llevar, principalmente para oficinas?</b>	Me parece una muy buena idea, sobre todo porque creo que es un buen enfoque si se busca llegar a zonas donde hay oficinas y donde se mueve la gente con más dinero, pueden ser lugares como puerta de hierro o providencia. Creo que es una buena oportunidad.
<b>8. ¿En qué horarios considera usted que sería más conveniente ofrecer este servicio?</b>	La gente acostumbra tomar café sobre todo en la mañana y en la tarde, aunque más por la mañana. En la noche mucha gente ya no puede dormir y pienso que el consumo baja.
<b>9. Como experto en el área ¿Qué otros consejos podría darme para operar un negocio de este tipo?</b>	Que cuides mucho el aspecto visual en los alimentos porque esto es muy importante en la comida, a la gente se le antoja lo que ve. Pienso que sería necesario que tuvieras un menú para la gente y que cuando llegara a tu negocio pudiera haber un par de mesas chicas por si a alguien se le antoja comprar y sentarse a comer el pastel en ese momento.

<b>ENTREVISTA A ANA GABRIELA CUELLAR, PROPIETARIA DE CAFÉ DEL PARQUE</b>	
<b>Fecha: 20 de mayo de 2009</b>	
<b>1. ¿Podría platicarme sobre su experiencia como propietaria de Café del Parque y cuál era el enfoque principal de su negocio?</b>	Sí por supuesto, una amiga y yo comenzamos con el negocio en noviembre de 2005 y estuvimos en operación aproximadamente un año, decidimos cerrarlo en 2006. Éramos solo dos personas y la razón para cerrar el negocio fue por la maternidad de mi amiga, además de que se complicó con algunos otros asuntos familiares. El negocio estaba ubicado en una esquina sobre la calle de Sagitario en el fraccionamiento la calma, le pusimos café del parque simplemente porque estaba enfrente de un parque, fue un nombre fácil. El enfoque principal era ofrecer productos con buen sabor, lo más importante era que los clientes se fueran contentos y que recomendaran porque les gustó, buscábamos los mejores ingredientes y pocas veces escatimamos para que supieran mejor. A esto le puedes añadir que nos preocupábamos mucho por el servicio y por tratar bien a los clientes, esto era fácil porque éramos dos personas propietarias quienes atendíamos.
<b>2. En ese año de operación ¿Cómo fueron las ventas en un inicio y cómo fue después?</b>	Tuvimos mucha suerte porque a pesar de que nunca hicimos ninguna publicidad la gente nos empezó a ubicar desde el primer mes que abrimos. Contrario a otros negocios nosotras comenzamos a tener utilidades casi desde el primer mes, un negocio de café es muy fiel si lo atiendes, además si la gente se va contenta te recomiendan. Los primeros tres meses fueron como de \$45,000 pesos pero luego subió en lo que fue desde abril hasta mediados de julio y ahí llego como alrededor de \$70,000. Después cuando llegaron las lluvias se bajaron un poco las ventas, quizá porque la gente prefería no salir. Después tuvimos altibajos hasta diciembre que fue el mes más malo, nosotros lo atribuimos a las vacaciones.
<b>3. ¿Cuáles eran los horarios que manejaban?</b>	Empezamos a abrir por la mañana y teníamos horarios por la tarde. Esto lo fuimos modificando porque nosotros mas bien atendíamos a la gente que llegaba al café y estos lo hacían más hacia la noche. Al final acabamos abriendo alrededor de las 5 de la tarde y cerrando como a las 11 de la noche.
<b>4. ¿Cuál era en promedio el número de clientes diarios que atendían?</b>	Teníamos 8 mesas para 4 personas cada una, casi siempre estaban llenas y muchos clientes llegaban y se quedaban un rato, en promedio diario había alrededor de 80 y 100 clientes, muchas veces algunos no se quedaban porque ya estaba lleno ya que el lugar en si era pequeño.
<b>5. ¿Qué productos vendían y cuáles eran los que más pedía la gente?</b>	Teníamos los productos típicos como el americano, espresso, capuccino, mocha, latte, frapuccino, tes, malteadas, refrescos y agua. Teníamos licores con sabor con los que podíamos personalizar la oferta y no salían caros. En general las bebidas más pedidas eran las basadas en el espresso. En comidas teníamos baguettes, crepas, brownies, pasteles y cuernitos con jamón y queso. Estos normalmente los pedía la gente porque ya con las bebidas se les antojaba algo de comer. No todos pedían alimentos porque muchos pedían café y ya en la platiquita se les antojaba un pastel que podían compartir, pero lo principal eran las bebidas.
<b>6. ¿Cuáles eran los ingredientes y costos aproximados de sus productos tanto para bebidas como para alimentos?</b>	De ingredientes eran café, licores, jarabe, azúcar, leche y nieve, la mayoría lo comprábamos en el SAMS. Los costos son bajos, por ejemplo un americano sale en unos \$50 centavos y se puede vender en \$12. El capuccino es casi pura espuma y sale en unos \$6 pesos, los frapuccinos suben un poco por los hielos y más si se le añade nieve, aquí puede subir hasta \$9 pesos. Algo que no hicimos bien es hacer un buen costeo para optimizar lo que comprábamos, le dábamos mucha prioridad a satisfacer el cliente, a veces si querían más leche poníamos más leche. Algo importante es llevar medidas de todo para poder bajar costos, el secreto es saber administrar todos los piquitos. Para los productos los comprábamos hechos y duraban unos 3 días en el refrigerador, podíamos sacar de un pastel hasta 12 rebanadas que saldrían en unos \$18 pesos cada una en costo.
<b>7. ¿Cuáles eran los precios de venta y en cuáles tenían más utilidad?</b>	Los precios en realidad nos basamos en visitar otras cafeterías y ver más o menos que precios ofrecían, de ahí vimos que podíamos tener una buena utilidad si los ofrecíamos al mismo precio, nosotros nos enfocamos en el servicio. Los productos de más utilidad eran las bebidas, nosotros ofrecíamos entonces el capuccino en \$24 pesos y costaba \$6, el americano era el más rentable, en otros como el frapuccino lo dábamos en \$28 pesos, las rebanadas de pastel en \$30.

<b>ENTREVISTA A ANA GABRIELA CUELLAR, PROPIETARIA DE CAFÉ DEL PARQUE</b>	
<b>Fecha: 20 de mayo de 2009</b>	
<b>8. ¿Cuál sería su descripción de productos gourmet?</b>	Son aquellos que se cuida mucho la preparación y la calidad, se busca que los ingredientes sean de los mejores y se trata de presentarlos de una forma elegante.
<b>9. ¿Considera que los productos de su cafetería eran gourmet?</b>	Definitivamente sí, ya que siempre nos preocupábamos de presentarlos con algún detalle que los hiciera diferentes y cuidábamos mucho la preparación. De hecho muchas veces llegaron clientes que decían que les habían recomendado el lugar porque eran los mejores capuccinos de Guadalajara, decían que tenían un sabor especial. Pienso que es parte de que no escatimábamos en ponerles a las bebidas todo lo que el cliente quería.
<b>10. ¿Piensa que hay una tendencia a consumir café gourmet en México y Guadalajara?</b>	Sí, esa tendencia vino como un boom de los cafés caros que empezó cuando empezaron a abrir las tiendas de Starbucks, eso modificó muchas cosas. Cuando nosotros cerramos, esta tendencia todavía no era tan marcada pero ahora ves que la gente busca productos de más calidad.
<b>11. ¿Qué piensa de una cafetería que se enfocara únicamente en ofrecer servicio a domicilio y servicio para llevar?</b>	Eso es algo que era muy frecuente que nos lo pidieran casi todos los días, alrededor había muchas oficinas y no tenían a donde pedir un café para que se los llevaran. Por ejemplo estaba el periódico Mural que nos hablaba para que les lleváramos cafés, pero el problema es que nosotros nunca implementamos el servicio a domicilio porque implicaba comprar motos y tener a alguien que la manejara. Definitivamente sería muy buen negocio porque pienso que ahí es donde puedes tener venta tras venta, los clientes los atiendes y continúas con el que sigue.
<b>12. En su opinión como empresaria ¿Cuáles son los aspectos más importantes en los que se debería poner atención en un servicio a domicilio?</b>	Sería la imagen de los productos porque eso genera confianza. Después de eso está el sabor, mucha gente no es realmente conocedora ni lo que se llama gourmet, pero va con la moda y busca productos con esta etiqueta. Lo principal es que si piden el producto les llegue rápido, que se les entreguen los sobrecitos de azúcar completos, el palito para revolver y que cuando hablen los trates bien. Pienso que los clientes buscarían el servicio y la comodidad.
<b>13. ¿Qué piensa de implementar los conceptos de comercio justo y café orgánico como parte de la estrategia de comercialización?</b>	No creo que eso le interese mucho a la gente, vivimos pegados a un país consumista como es Estados Unidos. La gente se mueve por recomendación y no es tan consciente de si los productos son de comercio justo. Muchos pienso que ni siquiera conocen a qué se refiere, creo que no sería un gancho por la falta de consciencia. En todo caso puede funcionar lo del café orgánico por la cuestión de moda o ponerle una etiqueta al café, pero no tanto por la consciencia.

### Anexo 5: Métodos e instrumentos para levantamiento de información

Metas de Información	Fuente Secundaria	Fuentes Primarias			
		Entrevista Consumidor	Observación	Sesión de Grupo	Cuantitativa
Conocer la oferta de café disponible dentro y fuera de las oficinas de la gente que labora, incluyendo máquinas de café.		X	X	X	X
Conocer la opinión con respecto a la calidad del café disponible dentro del lugar de trabajo de la gente que labora en oficina.		X		X	X
Indagar en promedio dentro de una oficina a cuántas personas les gustaría tomar café de mayor calidad en su lugar de trabajo		X		X	X
Indagar si la gente que labora en oficinas estaría dispuesta a comprar un café de mayor calidad con un proveedor externo y si además consumiría algunos snacks para acompañar su café.		X		X	X
Averiguar si la gente que labora en oficinas pagaría más y cuánto por tomar un café de mayor calidad en su lugar de trabajo.		X		X	X
Saber si a la gente que labora en oficinas le gustaría que le llevaran café y snacks hasta su lugar de trabajo y si pagarían más por este servicio.		X		X	X
Averiguar las motivaciones de la gente que labora en oficinas para tomar café y snacks en su lugar de trabajo		X		X	X
Definir el perfil de la gente que gusta de tomar café de mayor calidad y snacks en su lugar de trabajo, necesidades relacionadas con el consumo, su concepto de café y snacks Gourmet.		X		X	
Conocer el promedio aproximado de costos y márgenes de ganancia de la industria.	X				
Averiguar que pasos podría dar la competencia como reacción a un nuevo competidor de café con servicio a domicilio.			X		
Conocer cómo realizan sus compras las personas que laboran en oficinas y que quieren un café de mayor calidad		X	X	X	X
Conocer cuál es la motivación principal para salir de la oficina a comprar un café de mayor calidad		X		X	X
Averiguar qué otras compras hace la gente cuando adquiere café con un proveedor externo a sus lugares de trabajo		X		X	X
Calcular bajo qué condiciones sería rentable un servicio de café y snacks con servicio a domicilio y servicio para llevar, así como las problemáticas	X				
Averiguar qué ubicaciones serían las más adecuadas para un servicio de café y snacks a domicilio.	X	X		X	
Indagar acerca de la cultura organizacional y nivel de aceptación por parte de la empresa alrededor de la idea del consumo de café y snacks en horas laborales y dentro de sus instalaciones	X	X		X	
Conocer los requerimientos legales relacionados con la operación de un servicio de café y snacks con servicio a domicilio	X				
Conocer los factores económicos, sociales, políticos, culturales y demográficos que podrían afectar al negocio.	X				