

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA GOURMET EN TACÁMBARO, MICHOACÁN; FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS DEL SEGMENTO META Y LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO”

Autor: Sotelo Orozco Valeria

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Mercadotecnia y Ventas**

**Nombre del asesor:
González Garcilazo Martha Atzimba**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ®
UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA Y VENTAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA
GOURMET EN TACÁMBARO, MICHOACÁN”
FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS DEL SEGMENTO META Y
LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

**TESIS QUE PRESENTA:
VALERIA SOTELO OROZCO**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN MERCADOTECNIA Y VENTAS**

**ASESOR:
DRA. MARTHA ATZIMBA GONZÁLEZ GARCILAZO**

MORELIA, MICHOACÁN, JULIO 2026

CLAVE: 16PSU0154Q

ACUERDO: LIC121127

A Lilia y Gerardo con mucho agradecimiento por su apoyo.

Quiero dar mi más profundo agradecimiento, en primer lugar, a mi mamá Lilia y a mi tío Gerardo, por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Gracias por estar siempre presentes, aún en tiempos difíciles, por preocuparse por mi bienestar y brindarme las herramientas necesarias para poder concluir mis estudios y avanzar en la construcción de mi futuro.

A Dios, por guiar mi camino en cada etapa, por darme la fortaleza para seguir adelante y llevarme al lugar y momento correcto en el que debo de estar. Gracias por enseñarme a confiar en los procesos y mantenerme enfocada en cada paso recorrido.

ÍNDICE

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR CAFETERO EN MÉXICO	12
1.2 SITUACIÓN DEL MERCADO EN TACÁMBARO, MICHOACÁN	13
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.1 PREGUNTA GENERAL	16
1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	16
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.6 HIPÓTESIS	18
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	19
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.8 INNOVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.9 ALCANCES Y DELIMITACIONES	22
1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 ANTECEDENTES	26
2.2 ESTUDIO DE MERCADO	27
2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	28
2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	28
2.5 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD.....	29
2.7 CAFETERÍA GOURMET	29
2.6 MODELO DE NEGOCIO	30
2.7 MODELO CANVAS.....	30

2.8 PROPUESTA DE VALOR	30
2.9 VENTAJA COMPETITIVA	31
2.10 FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	31
<i>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</i>	32
3.1 ENFOQUE, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	32
3.2 DISEÑO DEL ESTUDIO	34
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.3.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	36
3.3.2 MUESTRA APLICADA	36
3.3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	37
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
3.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	40
3.6 PROCEDIMIENTO	41
3.7 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.....	43
<i>CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DEL MERCADO</i>	46
4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO META.....	46
4.1.1 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO.....	46
4.1.2 DISTRIBUCIÓN POR EDAD.....	47
4.2 HÁBITOS DE CONSUMO	48
4.2.1 CONSUMO HABITUAL DE CAFÉ	49
4.2.2 ACOMPAÑAMIENTO DE CAFÉ	50
4.2.3 ASISTENCIA A CAFETERÍA GOURMET EXPRESS	50
4.2.4 PREFERENCIAS Y PERCEPCIÓN DE PRECIOS.....	51
4.2.5 ASOCIACIÓN DE ALIMENTOS CON EL CONSUMO DE CAFÉ.....	52
4.2.6 PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES EN LAS CAFETERÍAS	52
4.2.7 PRECIOS DE CAFÉ	53
4.2.8 PRECIOS DE POSTRES	54
4.3 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN POTENCIAL DE MERCADO	55
4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	57
4.5.3 INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS COMPETITIVO	59

4.5.4 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE CAFETERÍAS DE TACÁMBARO.....	59
4.5.5 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN POTENCIAL DE MERCADO	61
<i>CAPÍTULO V. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</i>	64
5.1 MISIÓN	64
5.2 VISIÓN	64
5.1 FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
5.2 MODELO CANVAS.....	66
5.3 PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADA.....	70
5.4 ESTRUCTURA OPERATIVA DEL NEGOCIO	74
5.4.1 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL	74
5.4.2 HORARIO DE PRODUCCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA LÍNEA MIGA.....	75
5.4.3 HORARIO DE OPERACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.....	76
5.4.4 FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE BARRA Y PREPARACIÓN DE LA LÍNEA TAZA	76
5.4.5 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	77
5.4.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA	77
5.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA	78
5.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	81
5.6.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	82
5.6.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	83
5.6.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	83
5.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	84
5.6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	84
5.7 ANÁLISIS FODA	85
5.8 FACTIBILIDAD ECONÓMICA BÁSICA	89
5.8.1 COSTOS DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO	89
5.8.3 FUENTES DE INGRESO DEL NEGOCIO	91
5.8.4 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO	91
<i>CONCLUSIONES</i>	93
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	96

<i>ANEXOS</i>.....	98
ANEXO 1. BASE DE DATOS CON INFORMACIÓN RECABADA.....	98
ANEXO 2. PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	99
ANEXO 3. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.....	100
ANEXO 4. LOGO DE LA EMPRESA Y MENÚ CON PROPUESTA DIFERENCIADA.	101

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

TABLA 1	VARIABLE CENTRAL DEL ESTUDIO (NIVEL APLICATIVO).....	23
TABLA 2	VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	24
TABLA 3	RESUMEN DE ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
TABLA 4	CUESTIONARIO APLICADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
TABLA 5	DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO.....	46
TABLA 6	DISTRIBUCIÓN POR EDAD.....	47
TABLA 7	DISTRIBUCIÓN POR CONSUMO HABITUAL DE CAFÉ.....	48
TABLA 8	DISTRIBUCIÓN POR ACOMPAÑAMIENTO DE CAFÉ.....	49
TABLA 9	DISTRIBUCIÓN POR ASISTENCIA A UNA CAFETERÍA GOURMET EXPRESS.....	50
TABLA 10	ASOCIACIÓN DE ALIMENTOS CON EL CONSUMO DE CAFÉ.....	51
TABLA 11	PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS FALTANTES EN LAS CAFETERÍAS.....	52
TABLA 12	PERCEPCIÓN DE PRECIOS DE CAFÉ.....	52
TABLA 13	PERCEPCIÓN DE PRECIOS DE POSTRES.....	53
TABLA 14	ESTIMACIÓN DE CONSUMIDORES POTENCIALES DE CAFÉ.....	54
TABLA 15	ESTIMACIÓN DE INTERÉS EN UNA CAFETERÍA GOURMET EXPRESS.....	54
TABLA 16	RANGO DE PRECIOS DE BEBIDAS DE CAFÉ EN CAFETERÍAS DE TACÁMBARO.....	56
TABLA 17	TIPOS DE ALIMENTOS OFRECIDOS EN CAFETERÍAS ANALIZADAS.....	57
TABLA 18	FUNCIONAMIENTO DE CAFETERÍAS ANALIZADAS.....	59
TABLA 19	MODELO CANVAS DE TAZA & MIGA.....	66
TABLA 20	COMPARATIVA DE CAFETERÍAS ACTUALES Y PROPUESTA.....	78
TABLA 21	MODELO FODA.....	84
TABLA 22	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.....	86
TABLA 23	COSTOS MENSUALES DE OPERACIÓN.....	89
IMAGEN 1	LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR PARA TAZA & MIGA	69
IMAGEN 2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADO A LA PROPUESTA DE NEGOCIO TAZA & MIGA.....	81

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de negocio competitivo para una cafetería gourmet con servicio express en la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, a partir del análisis del segmento de mercado y la estimación de su participación potencial frente a la competencia local, en un contexto dominado por cafeterías tradicionales.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La información se obtuvo mediante una encuesta estructurada aplicada de forma digital a una muestra de 200 habitantes del municipio, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Además, se realizó un análisis descriptivo del entorno competitivo local. Las variables consideradas incluyeron características del mercado meta, hábitos de consumo, percepción de precios, oferta existente, participación potencial y nivel de competencia.

Con base en los resultados, se estructuró un modelo de negocio orientado a la diferenciación mediante una propuesta de valor centrada en calidad del producto, rapidez del servicio y adaptación al contexto local. Los hallazgos aportan evidencia útil para la toma de decisiones en proyectos de emprendimiento del sector cafetero y funcionan como referencia metodológica para el diseño de modelos de negocio en mercados municipales con características similares

PALABRAS CLAVE:

Modelo de negocio, cafetería gourmet express, segmentación de mercado, competencia local, Tacámbaro.

ABSTRACT

This research aimed to design a competitive business model for a gourmet coffee shop with express service in the municipal seat of Tacámbaro, Michoacán, based on the analysis of the market segment and the estimation of its potential market share in relation to local competition, within a context dominated by traditional coffee shops.

The study was developed under a quantitative approach, applied type, with a descriptive scope, non-experimental design, and cross-sectional nature. Data were collected through a structured survey applied digitally to a sample of 200 residents of the municipality, selected through non-probability convenience sampling. Additionally, a descriptive analysis of the local competitive environment was conducted. The variables analyzed included target market characteristics, consumption habits, price perception, existing offerings, potential market share, and level of competition.

Based on the findings, a business model was structured oriented toward differentiation through a value proposition focused on product quality, service speed, and adaptation to the local context. The results provide useful evidence for decision-making in entrepreneurship projects within the coffee sector and serve as a methodological reference for the design of business models in municipal markets with similar characteristics.

KEYWORDS:

Business model, express gourmet coffee shop, market segmentation, local competition, Tacámbaro.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el consumo de café en México ha mostrado cambios importantes tanto en la forma de adquisición como en las expectativas de consumo de los clientes. El café ha dejado de percibirse únicamente como un producto de consumo cotidiano para convertirse en una experiencia que integra factores como la calidad del producto, el origen del grano, la rapidez del servicio, el ambiente y el valor percibido por el consumidor. Estas nuevas dinámicas han generado transformaciones dentro del sector cafetero y favorecido el surgimiento de propuestas comerciales más especializadas, según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2025).

Dentro de este contexto, el crecimiento del sector cafetero ha impulsado el desarrollo de establecimientos que buscan diferenciarse mediante experiencias de consumo orientadas a segmentos específicos del mercado. Sin embargo, este crecimiento suele concentrarse en zonas urbanas con mayor consolidación comercial, mientras que en municipios de menor tamaño aún existen oportunidades para desarrollar propuestas innovadoras adaptadas a las características locales.

En el caso de la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, por medio de los negocios que se encuentran dentro de este mercado, se puede observar que la oferta de cafeterías está orientada principalmente a modelos tradicionales de consumo, con estancias prolongadas de los clientes y menús amplios de alimentos y bebidas. Aunque esta oferta responde parcialmente a la demanda existente, se identifica una limitada presencia de conceptos especializados que integren atributos como rapidez en la atención, diferenciación del producto y eficiencia operativa. Esta situación genera la necesidad de analizar si existen condiciones favorables para el desarrollo de una propuesta alternativa dentro del mercado local.

Derivado de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio competitivo para una cafetería gourmet en Tacámbaro, sustentado en el análisis del segmento de mercado y en la estimación de su participación potencial frente a la competencia local. Para ello, se busca comprender las características del consumidor, identificar hábitos y

preferencias de consumo, analizar la percepción sobre la oferta existente y valorar las oportunidades estratégicas disponibles del lugar.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Para la obtención de información se aplicaron 200 encuestas estructuradas dirigidas a habitantes de la cabecera municipal de Tacámbaro y complementadas con análisis de la competencia local, lo cual permitió recopilar información orientada al estudio del comportamiento del consumidor y a la estimación del potencial de aceptación de la propuesta.

Como resultado del proceso metodológico, se plantea el diseño de un modelo de negocio para una cafetería gourmet con servicio express denominado TAZA & MIGA, el cual integra elementos estratégicos relacionados con propuesta de valor, diferenciación, estructura operativa y evaluación básica de factibilidad económica. La propuesta busca responder a necesidades identificadas dentro del entorno local y aportar una alternativa competitiva alineada con nuevas tendencias de consumo.

Esta investigación aporta información para la toma de decisiones en el desarrollo de negocios cafeteros dentro de la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán. además de generar información útil sobre hábitos de consumo, segmentación de mercado y evaluación de oportunidades comerciales. De igual manera se espera que este trabajo pueda servir como referencia metodológica para futuras investigaciones orientadas al diseño de modelos de negocio y emprendimientos dentro del sector cafetero, siempre considerando las particularidades del contexto donde se desarrollen.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR CAFETERO EN MÉXICO

En México el sector cafetero ha experimentado un crecimiento y evolución en los últimos años no solo en cuanto al funcionamiento hábitos de producción, sino que también de consumo. Aunque el café siempre ha sido una bebida de consumo cotidiano, este con el paso de los años se ha ido transformando ya que no solo depende del solo consumo, ya que actualmente se asocia también a las experiencias, calidad y estilo de vida. Este cambio va de la mano con la vida que llevan las nuevas generaciones, que no solo buscan el sabor, si no de donde proviene este, cuál es su preparación y el entorno en el que se consume.

En cuestión de productores de café, México es uno de los principales productores a nivel mundial, lo cual ha sido de ayuda para impulsar una cultura de consumo dentro del país, por lo cual el sector cafetero en México es de importancia para los consumidores habituales. Según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2025), la producción de café no solo representa una actividad económica de gran relevancia para México, sino que también ha contribuido a posicionar al café mexicano entre los de mayor calidad en los mercados nacional e internacional. En este contexto, el crecimiento de las cafeterías refleja una evolución del modelo de negocio, orientado no solo a la comercialización de bebidas, sino también a la creación de experiencias diferenciadas para los consumidores. Esta tendencia ha impulsado el desarrollo del mercado del café de especialidad, donde los consumidores valoran cada vez más atributos como el origen del grano, los métodos de producción y procesamiento, el perfil sensorial y la calidad integral del producto. De acuerdo con la Specialty Coffee Association (2023), el café de especialidad se distingue por sus atributos únicos y el valor diferencial que genera a lo largo de toda la cadena de suministro, respondiendo a las crecientes expectativas de un mercado más informado y exigente.

Tomando en cuenta la perspectiva del marketing, Kotler, Keller & Chernev (2022) establecen que las nuevas tendencias de consumo muestran un incremento en la valoración de experiencias personalizadas y productos diferenciados, y con esta situación se ha impulsado a diversos sectores gastronómicos a desarrollar modelos de negocio orientados a generar un mayor valor para el consumidor. En el caso del sector cafetero, esta tendencia se refleja en el

crecimiento de cafeterías especializadas que buscan diferenciarse mediante la calidad del café, métodos alternativos de preparación, rapidez en el servicio e integración de productos complementarios.

Por lo anterior, cada vez hay más auge en los conceptos de cafeterías especializadas en las bebidas de café, por lo cual es importante aprovechar las oportunidades actuales del mercado, tomando en cuenta que en los municipios que no se encuentra tan actualizada esta tendencia, puede ser una oportunidad de implementarlas en entornos más específicos como por ejemplo la cabecera municipal de Tacámbaro, aprovechando las condiciones del mercado y poder generar ventajas competitivas dentro del mismo.

1.2 SITUACIÓN DEL MERCADO EN TACÁMBARO, MICHOACÁN

De acuerdo con Kotler, Keller & Chernev (2022), el análisis de mercado es una etapa fundamental dentro del diseño de un modelo de negocio, ya que nos permite identificar las características de la oferta existente y poder comprender el entorno competitivo y poder detectar oportunidades de diferenciación para nuevos emprendimientos, con este conocimiento del mercado se facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información sobre las condiciones en las que operan los competidores, Porter (2008), señala que el análisis del entorno competitivo permite reconocer espacios donde una organización puede desarrollar ventajas competitivas y sostenibles. Con base a estos planteamientos se realizó una observación exploratoria de todos los establecimientos dedicados a la venta de café ubicados en la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, con lo cual se pudo hacer la siguiente interpretación de la situación actual del mercado en Tacámbaro, Michoacán.

En la cabecera municipal de Tacámbaro existen diversos establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas que incluyen café dentro de su oferta comercial. Aunque, la mayoría de estos negocios se orienta principalmente a ofrecer espacios para la permanencia de los clientes, donde el café representa un complemento del menú y no el producto principal. En comparación con mercados de mayor desarrollo, en el contexto local predominan establecimientos con características similares, que se enfocan principalmente en la venta de

alimentos acompañados de café, mientras que son menos las propuestas especializadas en café gourmet, bebidas de especialidad o métodos de preparación alternativos. Con este tipo de mercado, se nos permite identificar una oportunidad para el desarrollo de un modelo de negocio que incorpore una propuesta de valor diferenciada, que este centrada en la calidad del producto, la rapidez en el servicio y una experiencia de consumo orientada al café como elemento principal de la oferta.

Dentro del menú, más enfocada en los acompañamientos se puede notar la existencia de la repostería y panadería es más simple, no hay productos de elaboración artesanal o gourmet, solo se enfoca en lo convencional, sin implementar productos de elaboración específica, lo cual hace que exista una limitante para poder hacer combinaciones atractivas entre bebidas y alimentos y así poder generar un valor agregado con los productos.

Aunque existen limitantes de valor agregado para los productos, es importante que esto no ha sido un factor para que no haya un mercado en este rubro, ya que si existe un segmento dentro de la cabecera municipal, la cual se conforma principalmente por jóvenes de entre 18 y 35 años que tienden a ser estudiantes y profesionistas. Estos muestran interés por espacios modernos y funcionales con propuestas diferentes a las actuales, por lo cual esto favorece a que se desarrollen ideas más enfocadas a un modelo de negocio operativo más eficiente que se destaque por ejemplo en la rapidez de servicio y que tengan una orientación a productos especializados. Abriendo una rama nueva dentro del mercado local y generar y atender una nueva demanda para el consumidor.

El mercado local de cafeterías se encuentra en una etapa donde existen un sinnúmero de oportunidades para implementar nuevos modelos de negocio, y así poder implementar las tendencias que se desarrollan en zonas más urbanizadas como, cafeterías gourmet, repostería y panadería artesanal, e implementarlo para generar más opciones para los consumidores y se eleve la competencia local.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ya que en México el sector cafetero ha ido en crecimiento, y que se ha impulsado con ayuda de los nuevos hábitos de consumo y el incremento en la demanda de los productos

diferenciados. Ha impulsado el desarrollo de nuevos conceptos de negocio que están orientados al café de especialidad y a la generación de experiencias de consumo. Esto de acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2025). Asimismo, Kotler, Keller & Chernev (2022), señalan que los cambios en las preferencias de los consumidores obligan a las empresas a desarrollar nuevas propuestas de valor diferenciadas para poder responder a las nuevas necesidades del mercado.

En la cabecera del municipio de Tacámbaro, existe una oferta amplia y variada de cafeterías, pero esto no quiere decir que exista como tal un estudio formal que identifique con exactitud las características del segmento meta ni mucho menos la existencia del potencial en la apertura de un modelo de negocio más enfocado y personalizado a los actuales.

Por la composición del mercado actual se puede deducir que los establecimientos actuales se basan más en criterios empíricos, esto no es del todo bueno ya que esto ayuda a incrementar el riesgo financiero y es una limitante para propuestas más aterrizadas y sostenibles. A falta de un estudio profundo del mercado actual hace más difícil determinar con claridad si existe alguna oportunidad para implementar un nuevo modelo de negocio, específicamente una cafetería gourmet con servicio express orientado a productos más especializados que los de la oferta actual del mercado local.

Ahora bien, según Kumar (2019), un problema de investigación es el que surge cuando existe un vacío de conocimiento que impide como comprender un fenómeno o cómo tomar decisiones fundamentadas respecto a una situación específica, en este caso, el principal problema radica en la falta de información que permite determinar si el mercado de la cabecera municipal de Tacámbaro presenta condiciones favorables para la implementación de una cafetería, gourmet con servicio Express, y cómo identificar las características del segmento de mercado, el comportamiento del consumidor y las oportunidades que puede haber frente a la oferta actual.

Por eso surge la idea de diseñar una propuesta de negocio fundamentada con un análisis y estudio del mercado actual e identificar el segmento meta y cuál sería la estimación de la participación del mercado con el fin de identificar la viabilidad de la apertura de una nueva cafetería en Tacámbaro.

1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son aquellas que orientan el desarrollo de un estudio, ya que con estas puedes delimitar con mayor exactitud el enfoque y camino que seguirá una investigación ya que con estas se define cual es la información que se necesita obtener y cuál es el sentido que debe de seguir una investigación según Hernández-Sampieri, Torres & Mendoza (2018), las preguntas que se diseñan para una investigación deben de ser claras, específicas y congruentes con los objetivos de la misma, ya que estas son las que guiarán todo el proceso de la investigación, además que ayudan a facilitar la recolección y analizar mejor la información obtenida. De igual manera es importante que estas preguntas estén relacionadas directamente con la pregunta general de la investigación, ya que en conjunto estas darán una respuesta congruente y atinada de la misma.

Estas no solo son para obtener respuestas, sino que también ayudan a estructurar el mismo estudio y no perder la línea durante el proceso de la investigación y así mantener una coherencia entre el planteamiento del problema, los objetivos y los resultados obtenidos.

1.4.1 PREGUNTA GENERAL

¿Cómo diseñar un modelo de negocio competitivo para una cafetería gourmet en Tacámbaro, a partir del análisis del segmento de mercado y la estimación de su participación potencial?

1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuáles son las características sociodemográficas del segmento de mercado del servicio de cafetería en Tacámbaro?
2. ¿Cuáles son los hábitos y preferencias de consumo de café en la población objetivo?
3. ¿Cuál es la percepción de los consumidores respecto a precios, calidad y oferta actual de cafeterías en el municipio?
4. ¿Cómo se estructura la competencia en el sector cafetero local?

5. ¿Cuál es la participación potencial de mercado para una cafetería gourmet en Tacámbaro?
6. ¿Qué elementos estratégicos deben integrarse en el modelo de negocio para generar una ventaja competitiva?
7. ¿Es factible la implementación del modelo de negocio propuesto en el contexto local?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son los elementos que guían el desarrollo del estudio, ya que estos son los que te permiten que la investigación siga un camino coherente y que establecen las metas que se esperan obtener de la investigación en curso, como por ejemplo cuál es el alcance que se quiere tener de la investigación, así como ayudar a que la recolección de información sea más fácil de obtener y su interpretación se más sencilla de comprender.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza (2018), estos se deben de formular de manera clara, precisa y que se puedan medir, porque estos son la guía que dirige cada una de las etapas de una investigación en curso, que va desde la problemática hasta la interpretación de los resultados obtenidos, sin dejar de lado la coherencia entre el objetivo general y los objetivos específicos, y esto porque los objetivos no solo indican qué es lo que se tiene que investigar, sino cuál es el camino que tomará la investigación en cuestión metodológica con el fin de que todo se complemente de forma correcta.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocio competitivo para una cafetería gourmet en Tacámbaro, sustentado en el análisis del segmento de mercado y en la estimación de su participación potencial frente a la competencia local.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características del segmento de mercado del servicio de cafetería en Tacámbaro.
2. Describir los hábitos y preferencias de consumo de café en la población objetivo.
3. Determinar la percepción de los consumidores respecto a precios, calidad y oferta actual de cafeterías en el municipio.
4. Examinar la estructura competitiva del sector cafetero en el contexto local.
5. Estimar la participación potencial de mercado para una cafetería gourmet.
6. Diseñar una propuesta de valor diferenciada acorde a las condiciones del mercado.
7. Valorar la factibilidad estratégica y económica básica del modelo de negocio propuesto.

1.6 HIPÓTESIS

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza (2018), las hipótesis se conceptualizan como las explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones, que establecen relaciones entre dos o más variables y que deben someterse a prueba para determinar su validez; con esta base.

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis para esta investigación es:

La implementación y diseño de un modelo de negocio de cafetería gourmet express en la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, es viable estratégicamente, en función de la existencia de un mercado potencial con hábitos de consumo favorables, una demanda suficiente y oportunidades de diferenciación frente a la oferta actual del sector cafetero local.

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. El segmento de mercado del servicio de cafetería en Tacámbaro presenta características sociodemográficas, económicas y conductuales favorables para la introducción de una cafetería gourmet express.
2. La población objetivo en Tacámbaro mantiene hábitos frecuentes de consumo de café y preferencias orientadas hacia productos diferenciados en calidad, presentación y rapidez de servicio.
3. Los consumidores perciben oportunidades de mejora en la relación precio-calidad y en la oferta actual de cafeterías en Tacámbaro, favoreciendo la aceptación de una nueva propuesta gourmet.
4. La estructura competitiva del sector cafetero en Tacámbaro presenta espacios estratégicos de diferenciación que pueden ser aprovechados por una cafetería gourmet express.
5. Existe una participación potencial de mercado suficiente para sostener la entrada y operación inicial de una cafetería gourmet express en Tacámbaro.
6. Una propuesta de valor diferenciada basada en calidad premium, rapidez de servicio y experiencia personalizada incrementa la intención de consumo en el mercado local.
7. El modelo de negocio de cafetería gourmet express es estratégica y económicamente factible bajo las condiciones actuales del mercado de Tacámbaro.

1.7 JUSTIFICACIÓN

De manera personal, desarrollar esta investigación se da por el interés de conocer la viabilidad para emprender en el sector cafetero en el municipio de Tacámbaro, a través de la observación del mercado local y tener la oportunidad de analizar un concepto de cafetería con propuestas diferenciadas a las que ofrece el mercado actualmente dentro de la cabecera municipal y poder tener y dar una experiencia totalmente diferente a la que se ofrece actualmente.

De acuerdo con Creswell (2018), toda investigación debe justificar su desarrollo a partir de la relevancia del problema, que aborda y de las aportaciones que puede generar tanto en el ámbito práctico como en el académico.

La investigación que se presenta en este proyecto surge de la necesidad de comprender el funcionamiento del mercado local de cafeterías en la cabecera municipal de Tacámbaro pero esto de una manera más clara y entender cuál es el funcionamiento del mismo, todo esto con la intención de identificar si existen oportunidades reales para implementar propuestas más específicas y orientadas a un concepto nuevo dentro de Tacámbaro, aunque el consumo de café es habitual dentro de la población, no se desarrolla con estrategias para la toma de decisiones operacionales. Esto con la intención de que se obtenga información útil sobre el comportamiento del consumidor, como cuáles son sus preferencias y su percepción respecto a la oferta actual, ya que eso permitirá comprender de mejor manera el mercado local y reducir la incertidumbre al momento de incursionar en un nuevo negocio, y de esta forma tomar decisiones con base a la información obtenida y no solo por intuición o de alguna experiencia empírica, de acuerdo con Kumar (2019), toda investigación contribuye al desarrollo del conocimiento cuando genera información que pueda servir para referencia de estudios posteriores realizados con contextos similares. Por ello, los resultados obtenidos podrán constituir un antecedente para futuras investigaciones relacionadas con modelos de negocios y emprendimiento de dentro del sector gastronómico, claro está adaptado a sus contextos.

La investigación presente se justifica desde un enfoque práctico, debido a que la finalidad de la misma es el diseño de un modelo de negocio que sea aplicable en la realidad dentro de Tacámbaro y no solo como un estudio que se aplique en lo teórico. La aplicación del modelo de negocio pretende integrar elementos que le den valor a la propuesta, que tenga una estructura operativa sólida y por sobre todo que sea viable económicamente, además de que el enfoque sea lo más funcional posible.

En cuanto a su relevancia económica, es importante mencionar que la implementación de una cafetería gourmet express que es básicamente un enfoque diferente al que hay actualmente en el mercado, ayudará a impulsar nuevas alternativas de consumo y generará mayor competencia en el sector local. Además, la apertura de un nuevo negocio genera

empleos y mayor aprovechamiento de los recursos locales, como por ejemplo el café que se produce dentro de la región. Y no menos importante el aspecto social que conlleva esta investigación, es que ayudara a generar y atender nuevas dinámicas de consumo, por ello que el modelo de negocio de una cafetería que combine calidad, que sea accesible y además de ello una experiencia personalizada puede tener un impacto positivo, ya que puede cambiar la forma en que los consumidores interactúan con este tipo de establecimientos.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación contribuye al estudio de los modelos de negocio aplicados al sector cafetero en municipios de tamaño medio, proporcionando información sobre el comportamiento del consumidor, la participación potencial de mercado y los factores de competitividad que influyen en este tipo de establecimientos. Asimismo, los resultados obtenidos pueden servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo de negocios gastronómicos y cafeterías especializadas en contextos similares al de Tacámbaro, Michoacán.

En el aspecto metodológico, la investigación aporta un instrumento de recolección de datos orientado al análisis de mercados locales para cafeterías, el cual puede ser adaptado y replicado en estudios similares realizados en otros municipios o contextos regionales. De esta manera, el procedimiento empleado puede servir como base para futuras investigaciones enfocadas en la evaluación de hábitos de consumo, segmentación de mercado y estimación de participación potencial dentro del sector de alimentos y bebidas.

Finalmente, en el aspecto académico se justifica debido a la implementación de herramientas de análisis de mercado, diagnóstico competitivo y el diseño de modelo de negocio. Todo lo ya mencionado permitirá aplicarlo de manera práctica, y de igual forma que esta investigación pueda servir como referencias para estudios similares.

1.8 INNOVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se basa en el diseño de un modelo de negocio para una cafetería gourmet con servicio express que se adapta a las características y necesidades del mercado de Tacámbaro, Michoacán. Optando por una oferta distinta a la de la oferta que existe actualmente en la cabecera municipal, que está enfocada principalmente en un servicio más

tradicional y se orienta a la estancia prolongada de los clientes, la propuesta que se desarrolla en esta investigación integra un modelo que combina calidad, rapidez y diferenciación. Esta propuesta incorpora una oferta de café gourmet complementada con productos de repostería y panadería artesanal elaborados bajo una identidad de marca propia denominada TAZA & MIGA, la cual busca generar una experiencia de consumo que sea práctica, pero sin perder los atributos asociados a la calidad y especialización de los productos. También plantea una atención orientada al servicio express, respondiendo a las necesidades de consumidores que disponen de tiempos limitados pero que desean acceder a productos de mayor valor percibido.

Desde un punto de vista más metodológico, la investigación también aporta una propuesta que se sustenta en información obtenida directamente en el mercado local mediante análisis del segmento meta, como lo son los hábitos de consumo, la percepción de los consumidores y la participación potencial del mercado. Con esto se permite que las decisiones estratégicas del modelo de negocio no se basen únicamente en criterios empíricos sino con la evidencia que se obtuvo dentro del contexto estudiado. La innovación de este estudio no solo se limita a la creación de una cafetería, sino al desarrollo de un modelo de negocio diferenciado y fundamentado a atender necesidades que aún no son cubiertas dentro del sector cafetero local.

1.9 ALCANCES Y DELIMITACIONES

Esta investigación tiene la finalidad de hacer un análisis del mercado de las cafeterías actuales de la cabecera municipal de Tacámbaro, y con ello diseñar un modelo de negocio que sea competitivo para poder introducirlo al mercado actual. Este estudio identifica el segmento meta, los hábitos de consumo, que percepción tienen los clientes y la evaluación de la competencia actual.

En cuanto al desarrollo del modelo de negocio se prevé que este incluya una propuesta de valor agregado, que contenga una estructura operativa, además de un análisis profundo y estratégico y por último una estimación económica, esto con la intención que se pueda tener un conocimiento claro de que tan viable es el incursionar dentro del sector cafetero local y si realmente el que la cafetería tenga un enfoque especializado y con un servicio express puede

captar la atención de los consumidores de Tacámbaro. Aunque es importante mencionar que esta investigación tiene limitaciones, ya que esta se estudia únicamente en la cabecera municipal de Tacámbaro y esto hace que los resultados de uso no apliquen a otros municipios o a localidades de características diferentes.

Este estudio está basado en información que se obtuvo en cierto periodo de tiempo, por lo cual puede haber cambios de consumo y comportamiento del mercado con el paso de los años. La factibilidad económica está realizada en un nivel básico, ya que la inversión está estimada en presupuesto aproximado y que puede tener cambios de acuerdo a la marcha del desarrollo del establecimiento, aunque esta propuesta está pensada como una guía estratégica, ya que al llevarlo a cabo puede necesitar ajustes dependiendo de los factores operativos y económicos del lugar de estudio. No se incluye información referente a la ejecución del negocio ya que no se encuentra en operación real, pero si se desarrolla el diseño del modelo de negocio.

1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En esta investigación, se definieron y se estructuraron las variables que ayudaran a analizar el comportamiento del mercado local, así como la viabilidad del modelo de negocio propuesto. La variable central es aplicativa y se caracteriza en la siguiente tabla:

TABLA 1

Variable central del estudio (nivel aplicativo)

<i>Variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Tipo de Variable</i>	<i>Análisis</i>
Modelo de negocio para cafetería gourmet	Propuesta estructurada a que define la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor en un mercado específico.	Diseño estratégico fundamentado en el diagnóstico del segmento meta y la participación potencial de mercado.	Propuesta de valor, Segmento de clientes, Estructura operativa, Estrategia competitiva, Factibilidad básica.	Canvas estructurado, diferenciación, estructura de costos, fuentes de ingreso.	Análisis estratégico	Modelo Canvas.	Estratégica (no estadística)	Evaluación cualitativa estructurada

Nota. Elaboración propia

Esta variable se enfoca en el diseño de negocio de una cafetería gourmet express, en la cual se incluye los siguientes elementos: propuesta de valor, segmento meta, estructura operativa, estrategia competitiva y finalmente la factibilidad económica de esta. Las variables diagnósticas de apoyo a la investigación se muestran en la Tabla 2.

TABLA 2

Variables diagnósticas

<i>Variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Análisis estadístico</i>
<i>Características del segmento meta</i>	Conjunto de atributos sociodemográficos que identifican al consumidor objetivo del servicio de cafetería.	Información obtenida mediante encuesta sobre edad y género de los consumidores.	Demografía	Edad, Género	Encuesta	Cuestionario estructurado	Media (edad), frecuencias y porcentajes
<i>Hábitos de consumo</i>	Conductas relacionadas con la frecuencia y forma en que los consumidores adquieren y consumen café.	Respuestas sobre frecuencia semanal de consumo y tipo de acompañamiento.	Frecuencia de consumo Preferencia de acompañamiento	Veces por semana Dulce/Salado/ Solo/Otro	Encuesta	Cuestionario estructurado	Frecuencias y porcentajes
<i>Preferencias y percepción</i>	Valoración del consumidor respecto al concepto gourmet, precios y oferta actual.	Respuestas sobre aceptación del concepto gourmet y rango de precio considerado adecuado.	Aceptación del concepto. Percepción de precio.	Sí/No/Tal vez Rangos de precio	Encuesta	Cuestionario estructurado	Frecuencias relativas (%)
<i>Participación potencial de mercado</i>	Proporción estimada de consumidores que manifiestan intención de elegir la nueva cafetería.	Porcentaje de encuestados que indican intención favorable de consumo.	Intención de compra	Respuestas afirmativas	Encuesta	Cuestionario estructurado	Estimación porcentual

<i>Competencia local</i>	Conjunto de establecimientos que ofrecen servicios similares dentro del municipio.	Identificación y análisis descriptivo de cafeterías existentes en Tacámbaro.	Oferta actual <u>Diferencia</u> ción	Número de cafeterías Rango de precios Propuesta actual	Observación estructura da	Ficha de registro	Análisis comparativo descriptivo
<i>Nota.</i> Elaboración propia							

Con esta información es posible observar que la variable central se lleva acabo de modo cualitativo, y se ayuda con un análisis estratégico usando como instrumento el modelo Canvas, por el cual se puede organizar de manera estructurada a cada uno de los componentes clave para el negocio. Este no solo diseña una propuesta, sino que ayuda a que se tenga coherencia en el contexto real del lugar de estudio, y así poder determinar las variables diagnósticas (Tabla 2) que darán pie para comprender el entorno en el que se desarrollará el negocio. Toda esta información se obtendrá principalmente de la aplicación de encuestas digitales por medio de Google Forms al público objetivo, en conjunto con técnicas de observación para la cuestión de la identificación de la competencia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Los autores Martínez, Garay, Gutiérrez, Hernández, & Medrano (2020), desarrollaron un proyecto de inversión titulado “Caso de estudio de cafeterías gourmet”. Dicho documento presenta una propuesta de investigación orientada a la apertura de una cafetería tipo gourmet en un municipio de Xalapa en el estado de Veracruz, considerando como ejes principales el estudio de mercado, análisis técnico, financiero y la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Este antecedente aporta elementos importantes para la presente investigación, ya que demuestra la importancia de integrar un análisis de mercado con evaluación financiera antes de diseñar un modelo de negocio. Aunque su propuesta está orientada, una cafetería, gourmet tradicional y desarrollado en un contexto urbano con características diferentes a las de la cabecera municipal de Tacámbaro, por lo que no contempla un modelo de atención Express, y no analiza las condiciones de un mercado local de menor dimensión. Por ello, la presente investigación retoma su estructura metodológica, pero adapta el análisis a las necesidades y características específicas de la cabecera municipal de Tacambaro.

Por otro lado, el proyecto “Cafetería Ventura” (Aguilar, 2014), tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de negocio que se enfoca en comercializar café orgánico, y está sustentado con un análisis de mercado, análisis de competencia y una evaluación en cuanto a la viabilidad del proyecto. Esta investigación aborda aspectos que están relacionados con el sector cafetero, características del producto y cuales son elementos necesarios para la apertura de una cafetería.

En este caso, la relevancia de este trabajo está en que evidencia como el estudio de mercado, permite identificar oportunidades comerciales y fundamentar la toma de decisiones para la apertura de un negocio cafetero. Pero el proyecto se centra principalmente en la comercialización de café orgánico y no desarrolla una propuesta de valor enviada a la rapidez del servicio gourmet, ni a un concepto con atención express. Por ello, la presente

investigación amplía este enfoque al incorporar variables relacionadas con los hábitos de consumo, la segmentación del mercado y el diseño de un modelo de negocio diferenciado.

En la investigación “District Coffee” (Zavala, 2023), se tuvo como propósito desarrollar un plan de negocio para una cafetería especializada en la ciudad de Tijuana, Baja California, en esta investigación se realizó una investigación de mercados con técnicas cualitativas y cuantitativas, que incluye un análisis de competencias, segmentación de consumidores y evaluación de preferencias de consumo.

Para el caso de esta antecedente es el que tiene una mayor relación con la presente investigación, ya que ambos trabajos buscan fundamentar el diseño de un negocio cafetero a partir del mercado y de las necesidades de los consumidores. Sin embargo, el estudio de Zavala se desarrolla en una ciudad con características demográficas, económicas y competitivas, distintas a las de la cabecera municipal de Tacámbaro, por lo que los resultados obtenidos no pueden aplicar directamente al contexto de esta investigación, por lo cual el presente estudio retoma la metodología de análisis, pero lo adapta a las condiciones del mercado local que se estudia y propone un modelo de cafeterías gourmet con servicio express como un elemento diferenciador.

Con lo anterior, los antecedentes revisados evidencian que el estudio de mercado constituye una herramienta fundamental para poder evaluar la viabilidad de proyectos que estén relacionados con el sector cafetero. Aunque también muestran que las investigaciones existentes se desarrollan en contextos diferentes y con modelos de negocio distintos, al que se plantea en este trabajo, a partir de este análisis, se puede identificar un vacío de investigación relacionado con el diseño de una cafetería, gourmet con servicio express en la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, aspecto que constituye la principal aportación de esta investigación

2.2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es una herramienta indispensable cuando se tiene el objetivo de desarrollar un negocio, porque esta te permite analizar de mejor manera la información obtenida, como por ejemplo el comportamiento de los consumidores, la competencia y las

condiciones del mercado. Y no solo ayuda para vender algún producto servicio, sino que te muestra cómo hacerlo, cuando y porque los consumidores toman o no la decisión de comprar (Osterwalder & Pigneur, 2010), el estudio de mercado se compone de recopilar y analizar información para poder identificar oportunidades, reducir incertidumbre y tomar decisiones estratégicas con fundamentos. Para el caso de los emprendimientos es importante tomar en cuenta el estudio de mercado ya que aporta un contexto más sólido y puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Para este caso, el estudio de mercado ayudará a analizar el comportamiento del consumidor local, y de tal manera que marque la pauta para identificar si es viable la idea de aperar una cafetería gourmet con un enfoque express.

2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado tiene el fin de dividir a los consumidores en grupos, estos agrupados de forma que las características de los consumidores sean similares, y así poder diseñar estrategias específicas y efectivas para estos grupos. Para esto según Kotler & Amstrong (2022), el segmentar el mercado permite identificar clientes potenciales, que considera variables como edad, nivel socioeconómico, estilo de vida y hábitos de consumo y así facilitar la creación de ofertas que atiendan las necesidades del consumidor.

En el caso del mercado cafetero, la segmentación de mercado es muy importante, debido a que el consumo de café se relaciona con factores sociales y culturales, y el conocer el segmento meta ayuda a construir una propuesta más acertada para el segmento meta.

2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La participación de mercado es un indicador que ayuda a conocer el nivel de posicionamiento de una empresa dentro de su sector, este indicador se muestra como un porcentaje de ventas que tiene en relación con el total del mercado. Explicado por Chaffey & Ellis-Chadwick (2022), la participación de mercado no es solo un reflejo del estado y desempeño de una empresa, sino de la capacidad que tiene para competir dentro de su entorno y mercado.

Para la creación de un negocio, el concepto de participación de mercado, se puede adaptar para encontrar una estimación de la participación potencial, está basada con la intención de consumo dentro del mercado objetivo, y se analiza desde una perspectiva estimada. Esto con la intención de ver que tanto alcance podría tener una cafetería gourmet express en Tacámbaro.

2.5 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD

La competencia en este caso es la que se refiere a las empresas que ofrecen productos o servicios similares dentro un mismo mercado, mientras que la competitividad está más enfocada en la capacidad de una empresa para diferenciarse y mantenerse vigente dentro de su mercado (Porter, 2008). Michael Porter es uno de los referentes sobre este tema, señalando que la competitividad depende básicamente de la capacidad de generar valor superior a través de reducir costos o de diferenciación, se ha visto en estudios más recientes que no solo basta con lo dicho anteriormente, ahora también se incluye la experiencia del cliente y la innovación (2008). Según Kotler, Keller, & Chernev (2010), en los mercados actuales, la competitividad no solo depende del producto, sino también de la experiencia integral que se le ofrece al consumidor. Ya aplicando esto al negocio de las cafeterías, no solo influirá la calidad del café, sino que también influye el ambiente, el servicio y la rapidez de la atención.

2.6 CAFETERÍA GOURMET

Una cafetería gourmet express es un establecimiento que integra la oferta de un café de especialidad y productos gastronómicos de alta calidad, con un modelo de atención rápida, orientado, consumidores que buscan una convivencia sin sacrificar la experiencia culinaria. Esta definición se fundamenta de la concepción del café de especialidad como una experiencia reconocida por sus atributos y su valor superior en el mercado (Speciality Coffee Association, 2023) Y en la noción de gourmet como productos de calidad superior, preparados bajo estándares especializados (Merriam-Webster, s.f.).

2.7 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es aquel que describe como se forma una empresa, entrega y genera su valor, que es básicamente explicar cómo funciona el negocio y como va a generar ingresos. Para esto según Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith (2020), el modelo de negocio integra elementos que organizan la manera de operar dentro del mismo, incluyendo su propuesta de valor, sus clientes, sus recursos y sus fuentes de ingreso, lo que permite poder visualizar el negocio de manera integral y estratégica. En esta investigación el modelo de negocio es un punto importante, ya que por medio del análisis del mercado se diseñará una propuesta viable para llevar a cabo en el sector de Tacámbaro.

2.8 MODELO CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta visual, que ayuda a dar estructura a los componentes de un modelo de negocio, que se divide en nueve términos que analizan cada una de las partes del negocio (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2020); la herramienta organiza de manera clara y concisa los elementos clave de negocio, y con ello facilitar la detección de oportunidades, riesgos y áreas a mejorar. Su uso en este proyecto es para generar una propuesta de funcionamiento y estrategias a realizar para este modelo de negocio.

2.9 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es un conjunto de beneficios que las empresas usan para ofrecer a sus clientes y que estos noten cual es la diferencia entre la competencia de ese mercado, para esto según lo dicho por Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith (2020), una propuesta de valor debe de atender las necesidades del cliente, que estas generen una diferencia notable y sean una elección sobre otra existente. Que estas se pueden basar desde la calidad, el diseño, la experiencia entre otros puntos más, para el caso de una cafetería gourmet express, este valor no solo se debe de obtener a través del producto mismo, sino que exista todo un conjunto bien integrado, tomando en cuenta por ejemplo la experiencia de consumo, que puede ser una estrategia para captar más clientes y así convertirlos a clientes frecuentes.

2.10 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva son los elementos que hacen que una empresa destaque sobre las demás dentro de su mercado y que hace que se mantenga por encima de sus competidores, para esto Barney & Hesterly (2021) mencionan que la ventaja competitiva se construye de recursos y capacidades que sean difíciles de imitar y aparte bien organizados dentro de la empresa, ya que no es suficiente ser diferente, ni no que lo que te hace diferente de la competencia debe de ser sostenible y significativa con el tiempo. Para esta investigación se busca que la ventaja competitiva se enfoque principalmente en la diferenciación, ya que al presentarse un mercado con un funcionamiento más tradicional esta diferencia se dará a través de la calidad del producto, la rapidez del servicio y una oferta complementaria para poder dar una experiencia distinta a los clientes de la que ya conocen en el mercado local.

2.11 FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La factibilidad económica es aquella que ayuda a evaluar si un proyecto es viable o no desde el punto de vista financiero, ya que en este se consideran costos, ingresos y posibles utilidades. Según Blank & Tarquin (2018), la factibilidad económica determina si un proyecto se puede sostener y, además, generar beneficios con el paso del tiempo, ya que incluye las estimaciones iniciales, costos operativos y proyecciones de ingresos, y dentro de este proyecto la factibilidad se analiza de manera básica, ya que solo tiene el fin de identificar si el modelo de negocio propuesto puede ser viable dentro del mercado local en Tacámbaro.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación está desarrollado bajo un enfoque mixto con predominio cuantitativo, ya que integra técnicas cuantitativas para poder recopilar y analizar información del mercado objetivo, así como análisis cualitativo el cual se usa para el diseño del modelo del negocio propuesto. El enfoque cuantitativo tiene como característica el recolectar los datos numéricos de forma sistemática y luego los organiza para poder hacer un análisis por medio de procedimientos estadísticos (Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza, 2018). En este caso, la información que se obtiene por medio de aplicación de encuestas da la pauta para poder identificar patrones de consumo, frecuencia de compra, disposición de pago y las preferencias específicas del consumidor local. Las variables seleccionadas no solo describen el mercado, también dan la base para generar escenarios financieros y poder estimar la participación potencial del mercado local.

De igual manera, el modelo cualitativo de la investigación se refleja con el diseño del modelo de negocio mediante el modelo canvas, ya que es una herramienta que permite organizar e interpretar la información obtenida durante el estudio de mercado para poder estructurar la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de comercialización, las fuentes de los ingresos y los demás elementos estratégicos del negocio, el modelo Canvas no genera información estadística, sino que integra y organiza resultados cuantitativos para poder transformarlos en una propuesta de negocio que sea viable coherente y que se adapta a las condiciones del mercado local.

Estudios recientes señalan que el uso de datos cuantificables ayuda a incrementar la precisión en la evaluación de oportunidades y mejorar significativamente las proyecciones económicas (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022), siendo así la investigación cuantitativa un enfoque significativo para desarrollarla, ya que puede establecer tendencias dentro de las poblaciones definidas, lo que facilita la segmentación y el diseño de estrategias para el segmento deseado (Creswell, 2018).

La elección de este enfoque, tiene coherencia también con el desarrollo del planteamiento de problema ya enunciado, ya que se identifica que existe una ausencia de estudios formales que dan hincapié a determinar si existe la oportunidad comercial para introducirse dentro del mercado actual, por ello es mejor contar con información que valide el potencial real del mercado y también poder hacer una estimación del nivel de aceptación de la propuesta de negocio en Tacámbaro.

En cuanto al tipo de investigación, esta será aplicada, ya que la investigación se enfoca en generar conocimiento para la solución de problemas específicos en un contexto específico (Kumar, 2019). Siendo que, para este caso, se ha planteado el problema de investigación en determinar si existe la factibilidad comercial para desarrollar un modelo de negocio diferenciado dentro del mercado local de Tacámbaro. Además, esta investigación busca generar bases sólidas para toma de decisiones reales, y no solo cuestiones teóricas, ya que son la base para un modelo de negocio que ya se encuentra vislumbrado y con el trabajo se obtendrá el diseño estratégico, operativo y financiero del modelo de negocio propuesto.

En el aspecto descriptivo de esta investigación se busca especificar las características del mercado meta, identificar el consumo del mercado e identificar cual es la percepción de la oferta actual. Según Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza (2018) los estudios descriptivos ayudan a desarrollar propiedades, rasgos y comportamientos de una población sin manipular las variables analizadas. En este caso es adecuado porque antes de desarrollar proyecciones económicas o estrategias competitivas, es necesario hacer un diagnóstico del entorno comercial.

La descripción detallada del comportamiento del consumidor es el punto de partida para realizar un análisis de factibilidad financiera que sume a garantizar la toma de decisiones cuidada.

Ahora bien, en el ámbito del marketing estratégico dice que los diagnósticos descriptivos bien realizados reducen el riesgo en los proyectos de emprendimiento, sobre todo en los mercados locales donde la información es muy limitada (Hernández, López, & Ruíz, 2022), además de que facilita la identificación de oportunidades de diferenciación y mejora la propuesta de valor.

La metodología tiene congruencia con los objetivos del proyecto y con la finalidad de sintetizar la metodología aplicada en la presente investigación, se presenta la siguiente tabla donde se especifican los principales elementos metodológicos y cuál es su fundamento dentro de la investigación.

TABLA 3

Resumen de elementos metodológicos

<i>Elemento metodológico</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Fundamentación</i>
Enfoque	Cuantitativo	Recolección y análisis de datos numéricos mediante métodos estadísticos para consolidar decisiones empresariales.
Tipo de investigación	Aplicada	Orientada a la solución de un problema concreto: determinar la viabilidad de un modelo de negocio en el contexto local.
Nivel	Descriptivo	Identificación y caracterización del segmento meta, hábitos de consumo y percepción del mercado.
Diseño	No experimental	Observación de variables sin manipulación deliberada.
Corte temporal	Transversal	Recolección de información en un solo periodo de tiempo.

Nota. Elaboración propia

3.2 DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño del estudio indica la forma en que se irán recolectando, organizando y analizando los datos necesarios para responder a la pregunta de investigación (Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza, 2018). En la investigación que se presenta en este trabajo el diseño que se utiliza es no experimental, de corte transversal y su alcance es descriptivo, con enfoque cuantitativo. Se clasifica como no experimental, debido a que las variables de la investigación no fueron manipuladas deliberadamente, según lo mencionado por Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza (2018), por eso en esta investigación las variables analizadas fueron estudiadas dentro del comportamiento real de la cabecera municipal de Tacámbaro. En estudios de factibilidad económica no es recomendable alterar variables como precios, promociones o condiciones del servicio, ya que si se hace esto puede arrojar datos mal enfocados que solo darán una idea errónea del comportamiento del consumidor, por ello se

estableció una encuesta para poder acceder a la información real del mercado y entender como es percibido por el consumidor final.

El estudio es de corte transversal, a que la recolección de datos se hizo en un periodo de tiempo delimitado, según Creswell (2018) los estudios transversales pueden analizar una población específica en un punto de tiempo delimitado, y que puede proporcionar una visión actual de lo estudiado. Para esta investigación se aplicaron un total de 200 encuestas digitales lo que permitió tener un vistazo del comportamiento del consumidor estudiado.

En el diseño de estudio de este proyecto también forma parte un análisis estadístico descriptivo que se basa en frecuencias y porcentajes. El análisis estadístico funciona muy bien para las investigaciones de mercado, ya que ayudan a que se identifiquen patrones predominantes dentro de una población (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022). La estadística descriptiva nos permitirá organizar la información de manera clara para su mejor entendimiento, facilitando la interpretación de los resultados y posteriormente vincularla con la estimación de la participación potencial el mercado. La combinación del diseño del estudio y el objetivo general fortalece la validez de la investigación, ya que al mantener una estructura metodológica que se alinea con el planteamiento del problema, garantiza que los resultados obtenidos respondan la pregunta de investigación, y así poder evitar desviaciones del tema y análisis que estén fuera del contexto a estudiar.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo a estudiar es la que se compone por los habitantes de la cabecera municipal de Tacámbaro, la cual asciende a los 30,519 (INEGI, 2020). Dentro de esta población se incluyen hombres y mujeres de distintas edades, que podrían ser parte del mercado que consumiría en una cafetería gourmet con servicio express.

Ya que el objetivo de la investigación consiste en analizar el comportamiento que se tiene en el consumo el café dentro de la cabecera municipal, no se estableció un rango de edad específico para su estudio, se optó por obtener una visión más amplia del potencial de mercado que puede haber, por ello el identificar patrones de consumo en distintos grupos etarios suena más congruente con la información a la que se busca llegar.

3.3.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para estimar cual es nuestro tamaño de población a estudiar, se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas, la cual nos permite calcular cual es nuestro número de encuestas necesarias ya que se conoce el tamaño aproximado de la población:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = tamaño de muestra
- N = tamaño de la población (30,519)
- Z = valor correspondiente al nivel de confianza (1.645 para 90%)
- p = probabilidad de ocurrencia (0.5)
- q = 1 - p (0.5)
- e = margen de error (0.0582)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{30,519(1.419)^2(0.5)(0.5)}{(0.0582)^2(30,519 - 1) + (1.419)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n \approx 200$$

El resultado nos arroja:

n. 200 encuestas

Lo que nos indica que en condiciones ideales nos adentraremos a aplicar 200 encuestas y así obtener un nivel de confianza del 90 % con un margen de error del 5.82 %.

3.3.2 MUESTRA APLICADA

Para esta investigación se aplican como se muestra 200 encuestas, las encuestas fueron recolectadas de manera digital en la zona centro del municipio. La recolección de la información se realizó de manera digital mediante Google Forms, dirigido a personas que

forman parte del mercado objetivo del estudio con este tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, ya que los participantes fueron seleccionados de acuerdo a su disponibilidad y disposición para responder el cuestionario, si vienen muestra utilizado fue de tipo no probabilístico el tamaño de la muestra estimó mediante la fórmula para poblaciones finitas, con el propósito de establecer un referente metodológico que oriente número de encuestas necesarias para obtener la información suficiente para el análisis del mercado. Con esto dicho cálculo no tiene como finalidad otorgar representad estadística a la muestra, sino que sólo defina un tamaño que permita recopilar datos suficientes para poder identificar cuáles son las principales tendencias y preferencias del segmento que se estudia. El muestro por conveniencia puede ser utilizado en investigaciones de mercado y estudios aplicados cuando el objetivo principal es dar a conocer patrones de consumo, preferencias y comportamientos de un segmento específico, más que realizar inferencias estadísticas que se han generalizadas a toda la población (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022). Aunque el uso del muestro por conveniencia implica tener ciertas limitaciones en términos de representatividad absoluta, pero en el caso de estudios de mercado y evaluación como lo es en este caso los resultados obtenidos nos dan la información necesaria para identificar patrones y comportamientos predominantes del segmento meta.

3.3.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el estudio descriptivo se aplicaron 200 encuestas lo cual es considerado para el tipo de alcance descriptivo del estudio, ya que da una base significativa de información para analizar la frecuencia de consumo, preferencias y disposición de pago. Además, el objetivo del estudio no es generalizar a toda la población de la cabecera municipal, si no tener una estimación razonable del comportamiento del segmento.

La muestra utilizada nos ayuda a cumplir con el objetivo del estudio, ya que nos proporciona información empírica relevante que sustentará el análisis financiero y la estimación de la participación potencial del mercado que se desarrollaron en el capítulo siguiente.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de la información necesaria para el desarrollo de esta investigación se utilizó como herramienta principal una encuesta estructurada, ya que nos permite recolectar datos de manera organizada y uniforme, por ello se facilita su análisis estadístico. La encuesta es una de las herramientas más empleada en el estudio de mercado, ya que hace que el proceso de obtención de información del consumidor de forma directa, y nos otorguen información como cuáles son sus hábitos, preferencias y percepciones (Malhotra, 2020). Para esta investigación resulta ser certera ya que el objetivo central consiste en identificar cual es el comportamiento del consumo de café en la cabecera municipal de Tacámbaro, así como identificar cual es la potencial aceptación de una propuesta de negocio específica.

La herramienta utilizada fue una encuesta digital aplicada por medio de Google Forms que se compone por 9 preguntas cerradas y de opción múltiple, las cuales se diseñaron con el propósito de medir variables relacionadas con el consumo del café, la preferencia de acompañamiento, la asociación espontánea de producto, las necesidades no cubiertas, así como la intención y la disposición de pago.

El diseño del cuestionario se llevó a cabo en función de que fuera clara y precisa en cada uno de las preguntas de forma que no contuviera ambigüedades o preguntas que hicieran favorecer la suposición de que consumen café o asistieran a un establecimiento como el propuesto para este proyecto; se elaboraron preguntas de tipo cerrado y con opciones agrupadas, ya que favorece una correcta cuantificación de los resultados y, por ende, la posibilidad de un análisis comparativo en frecuencias y porcentajes. La aplicación de la encuesta se realizó de manera digital, lo que nos supuso tener un acceso más inmediato a los datos generados y la posibilidad de disminuir los errores de captura; también se aplicó en la zona centro del municipio y seleccionando a las personas que voluntariamente aceptaron formar parte del estudio, teniendo en cuenta que no se habían introducido criterios de exclusión por edad o por sexo y que obtenemos un panorama general del mercado local.

La tabla 4 muestra cada pregunta por variable, así como el tipo de escala de medición que le representa y la información que aporta:

TABLA 4

Cuestionario aplicado para la recolección de información de la investigación

<i>Pregunta del cuestionario</i>	<i>Variable</i>	<i>Escala de medición</i>	<i>Información que aporta.</i>
¿Consume café de forma habitual?	Consumo de café	Nominal	Determina si existe mercado consumidor activo.
¿Con qué tipo de alimento suele acompañar su café?	Preferencia del acompañamiento	Nominal	Identifica tipo de productos complementarios demandados.
¿Cuál es el primer alimento que se le viene a la mente como acompañamiento de un café?	Asociación espontanea de producto	Abierta (Cualitativa categorizable)	Permite identificar productos clave para el menú.
Considerando las cafeterías que suele frecuentar ¿Qué es lo que hace falta dentro de listado del menú?	Necesidades no cubiertas	Abierta (Cualitativa categorizable)	Detecta oportunidades de diferenciación.
¿Acudiría a una cafetería gourmet, con servicio express?	Intención de compra	Nominal	Estima aceptación potencial del modelo de negocio.
¿Cuál considera el rango adecuado para el precio de un buen café?	Disposición de pago	Ordinal	Permite estimar precio promedio proyectado.
¿Cuál considera el rango adecuado para el precio de un buen postre?	Disposición de pago	Ordinal	Apoya la proyección de ingresos complementarios.
¿Cuál es su edad?	Edad	Ordinal	Permite segmentar el mercado por rango etario.
Género:	Genero	Nominal	Apoya análisis descriptivo del perfil del consumidor.

Nota. Elaboración propia

Cabe destacar que, tratándose de un estudio de tipo aplicado con enfoque cuantitativo, la estandarización del instrumento, es esencial ya que permite garantizar la homogeneidad de las respuestas, en tanto que Hernández-Sampieri, Torres & Mendoza (2018) argumentan que un instrumento estructurado favorece la objetividad del análisis y la replicabilidad.

En lo que respecta a la validez del instrumento se puede comprender que este fue formulado siguiendo los objetivos específicos de la investigación, de tal modo que cada una de las preguntas que fueron formuladas, vinieran atadas a una variable de análisis importante para analizar la viabilidad comercial y el vínculo existente entre objetivos, variables e instrumento, es un saludo a la coherencia interna del estudio presentado. Considerando que el instrumento contempla que los cuestionarios que poseen preguntas que se orientan a medir la frecuencia de consumo y el gasto promedio que tiene el consumidor final, tal información contribuirá a la estimación que se requiera en el capítulo referente al análisis financiero, pues el cuestionario proporciona información necesaria en la exploración de los ingresos que puede obtener una empresa, lo cual es desarrollado en la sección correspondiente al análisis financiero. La encuesta como instrumento estructurado permitió darnos información cuantificable, ordenada, relacionada con la finalidad de estudio, y es una herramienta adecuada para analizar el referido mercado local y valorar la viabilidad de incursionar dentro del mercado cafetero de Tacámbaro.

3.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

El proceso de validación del instrumento, en el cual se apoya esta investigación, es en la validez del contenido de los indicadores, como una de las primeras fases del proceso metodológico de una investigación, ya que en esta fase donde se da sustento para asegurar que las preguntas que abren el cuestionario, las cuales tienen que ser coherentes, pertinentes y relacionadas con los objetivos de la investigación en particular. Dicho por (Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza (2018) explican que la validez de contenido es la forma que se puede describir el grado en que un instrumento mide las variables que el investigador desea medir. En el caso de esta investigación, el instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario estructurado que contiene nueve preguntas de conocimiento sobre hábitos de consumo, preferencias de acompañamiento, percepción de la oferta existente y disposición de pago en el mercado local, entre otras variables que son determinantes para conocer la factibilidad de establecer una cafetería gourmet express en Tacámbaro, Michoacán.

El cuestionario fue revisado en primer lugar para comprobar que las preguntas respondieran a lo necesario dentro de la investigación y los objetivos de la misma. La revisión del

cuestionario permitió asegurar que los enunciados presentados en cada pregunta estuvieran formulados de tal forma que fuesen claros, sencillos y comprensibles para los participantes, evitando así posibles confusiones e interpretaciones erróneas que pudiesen afectar la claridad de la información. Antes de la aplicación, se realizó una prueba piloto o experimental para identificar dificultades que pudiesen existir en la comprensión de las preguntas y la funcionalidad del propio cuestionario, es decir, observar la forma que los participantes tenían de interpretar las preguntas y detectar los ajustes necesarios en su redacción o estructura de las opciones de respuesta. La prueba piloto, sirvió para identificar que el cuestionario es capaz de ser contestado rápidamente, lo que resulta ser importante, ya que el propio instrumento es utilizado en un contexto en donde los participantes tienen escaso tiempo para responder (ver Anexo 2). Esta prueba conto con 119 participantes y se llevó a cabo en el año 2022. La cual sirvió como base para realizar la recolección de datos de esta investigación.

Una vez que se realizaron las modificaciones correspondientes en el cuestionario, se llevó a cabo la aplicación definitiva del cuestionario en digital, asegurando que las preguntas se ajustaban correctamente a las variables de análisis que se habían definido para la investigación. Resumiendo, muy claramente, el proceso de validación del mismo ayudo a confirmar la adecuación del cuestionario necesario para medir, las variables relativas al consumo de café, las preferencias de los consumidores y la disposición a pagar, todo ello fundamental para las conclusiones de la investigación de mercado y de viabilidad del modelo de negocio propuesto.

3.6 PROCEDIMIENTO

El procedimiento seguido para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se realizó de forma ordenada y secuencial con la finalidad de poder obtener respuestas a los problemas planteados, así como a los objetivos del estudio y la recolección de datos que permite evaluar la viabilidad del modelo de negocio, como delimitar un contexto para el proyecto, la cual consta con una problemática central que identifica que hay una ausencia de estudios formales que permitan estimar una participación potencial de mercado para una cafetería gourmet express en el municipio de Tacámbaro, Michoacán. También se definen los objetivos y las variables que tenemos que analizar, entre ellos el consumo de café, la preferencia en el

acompañamiento del café, la disposición de pago y la aceptación de una nueva propuesta. En una segunda etapa, se elabora el diseño del instrumento que es un cuestionario, el cual se conforma por 9 preguntas que están alineadas con las variables que se han mencionado con anterioridad, para su elaboración se realiza la redacción de cada reactivo procurando, claridad, simplicidad y precisión que eviten confusiones y favorezcan la comprensión de los participantes.

Una vez que se estructuro el cuestionario, se procedió a su aplicación en formato digital. La elección de este formato fue para ser prácticos y eficientes, ya que permitió registrar las respuestas de manera inmediata, reducir errores de captura manual y facilitar la organización posterior de la información en una base de datos. La obtención de la información se realizó en la zona centro del municipio de Tacámbaro (ver Anexo 1), considerada un punto estratégico debido a su actividad comercial y concentración de población. Los participantes fueron abordados de manera directa, explicándoles el propósito académico del estudio y solicitando su participación voluntaria, la encuesta fue aplicada únicamente a aquellas personas que aceptaron participar, garantizando en todo momento el carácter anónimo y confidencial de sus respuestas. No se establecieron criterios restrictivos de edad o género, ya que el objetivo era obtener una visión general del mercado local, este procedimiento permitió captar información de distintos perfiles de consumidores, lo que favorece la identificación de patrones predominantes en el comportamiento de consumo dentro del municipio. El proceso de aplicación se llevó a cabo hasta completar un total de 200 encuestas efectivas. Durante esta etapa se supervisó que los cuestionarios estuvieran correctamente contestados, evitando omisiones que pudieran afectar la calidad del análisis.

En el transcurso de esta etapa se procedió a verificar que la contestación a los cuestionarios fuese correcta, revisando las posibles omisiones detectadas, sin las cuales se podría poner en riesgo la calidad del propio análisis en el que estaban siendo sometidos los datos. En caso de que se detectaran respuestas incompletas a los cuestionarios, se procedió a revisarlas, garantizando la consistencia de los datos en la base de datos final. Una vez que se finalizó la aplicación de la encuesta, se accedió a la base de datos que otorga Google Forms. Las respuestas obtenidas fueron clasificadas y posteriormente ordenadas. El cálculo de

frecuencias y porcentajes proporcionó una forma estructurada para interpretar el comportamiento del mercado que se estudia.

Este procedimiento garantizó, además, la obtención directa de información del consumidor local, constituyendo una buena base empírica del diagnóstico de mercado que se va a desarrollar en el siguiente capítulo, así como la posible estimación de ingresos y el trabajo de análisis preliminar de factibilidad económica del modelo de negocio.

3.7 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

El plan de análisis de datos constituye la estrategia metodológica mediante la cual la información recopilada a través del instrumento aplicado es organizada, procesada e interpretada, con el propósito de responder a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados (Hernández-Sampieri, Torres, & Mendoza, 2018).

Dado que esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, el análisis de la información se ayuda en las técnicas de estadística descriptiva, particularmente en el cálculo de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes). Este tipo de análisis permite identificar patrones predominantes dentro de la población encuestada y facilita la interpretación estructurada de los resultados. Las respuestas obtenidas mediante el cuestionario digital fueron organizadas en una base de datos, clasificando cada reactivo de acuerdo con sus opciones de respuesta. Posteriormente, se procedió a la codificación de las variables, asignando valores numéricos a cada categoría con el fin de facilitar el procesamiento estadístico.

Para las preguntas cerradas de opción múltiple, el análisis consistió en:

- Determinar el número total de respuestas por categoría.
- Calcular el porcentaje correspondiente respecto al total de encuestados.
- Identificar la categoría predominante en cada variable.

En el caso de las respuestas calificadas como abiertas, estas fueron revisadas y categorizadas a partir de las frecuencias observadas, lo que luego permitió su posterior cuantificación, constituyendo de esta manera una aproximación a la interpretación de las tendencias

relacionadas con preferencias de productos y/o necesidades de producto no cubiertas en la oferta actual. Las categorías se orientan a la interpretación de los datos especialmente en tres dimensiones a considerar para evaluar la viabilidad:

1. Demanda potencial

Con la pregunta “¿Consume café?” en conjunto a la aceptación de la nueva cafetería gourmet, se distinguirá el porcentaje de consumidores activos correspondiente dentro de la muestra. Este porcentaje permitirá llevar a cabo una estimación del posible mercado en el municipio de acuerdo con el criterio de este porcentaje obtenido.

2. Preferencias del consumidor

Las respuestas que están relacionadas a acompañamientos, asociación espontánea de productos y percepción de los menús actuales nos ayudara a la identificación de los elementos que diferenciarían el modelo de negocio propuesto.

3. Disposición de pago

Con la ayuda del análisis de los rangos de precio que los encuestados consideran adecuados para café y postre, nos permitirá considerar el ticket promedio potencial, y poder tener una aproximación para el análisis financiero al que se hace referencia en el capítulo V, en el marco de la proyección de ingresos.

Los resultados obtenidos serán expuestos en el siguiente capítulo a través de tablas de contraste que favorecen la interpretación con una mayor claridad del diagnóstico de mercado, con el objetivo de estimar este último en función de las referencias de los datos obtenidos. Es importante que, al tratarse de una porción de una muestra no probabilística por conveniencia, los resultados obtenidos tienen que considerarse como estimación descriptiva del comportamiento del mercado local y no como generalización estadística. De todos modos, para efectos del análisis de viabilidad de la idea de negocio, los datos obtenidos constituyen una base empírica suficiente para respaldar decisiones estratégicas. El plan del análisis de datos permite transformar la información obtenida en indicadores concretos que sustentan la estimación potencial de participación de mercado y de viabilidad económica de

la idea de negocio propuesta, favoreciendo así la concordancia entre el desarrollo de la metodología de la investigación, así como sus objetivos.

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO META

En el análisis correspondiente a las características del segmento analizado, deja ver la forma en la que está conformado el perfil general de las personas que participaron en la investigación. El tipo de información que se obtuvo es importante para la investigación de mercado en curso, ya que nos permite dar lugar a los resultados obtenidos y entender mejor las características de los consumidores que participaron en la encuesta.

Para esta investigación, se aplicaron un total de 200 encuestas a las personas que residen en la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, quienes aceptaron de forma voluntaria participar en el estudio. Estas encuestas fueron aplicadas en el centro del municipio porque es un área de actividad comercial y de alto movimiento de personas que permite tener una variedad de participantes que no tengan un perfil específico, hay que mencionar que el muestreo realizado fue no probabilístico por conveniencia, pues las personas que conformarían la investigación se eligieron a partir de disponibilidad para responder el cuestionario. Las características demográficas que se muestran a continuación corresponden de forma exclusiva al perfil de las personas encuestadas y no a toda la población que tiene el municipio, por eso a partir de esta información se puede comprender las tendencias generales del comportamiento del consumidor local.

Dentro de este contexto, se analizaron variables demográficas básicas como género y edad, con el objetivo de describir las características generales de los participantes en el estudio.

4.1.1 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

Los resultados demostraron que el género que obtuvo una mayor proporción de participantes corresponde al género femenino, llegando al 59 % del total de encuestados, en un segundo lugar el 38 % corresponde al género masculino y un porcentaje menor al 2 % prefiere no especificar ningún género. Esta distribución permite notar que dentro del grupo de participantes existe una cantidad importante de personas de ambos géneros lo que contribuye

a que se logre conseguir una opinión mucho más amplia a las percepciones y hábitos relacionados con el consumo de café en el contexto local.

TABLA 5

Por distribución de género

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Mujer	118	59%
Hombre	76	38%
Otro/ No especificado	6	3%
Total	200	100%

Nota: Se observa una mayor participación por el género femenino siendo más de la mitad de encuestadas dentro de la investigación. (Elaboración propia)

4.1.2 DISTRIBUCIÓN POR EDAD

En relación a la edad de los participantes, se logra percibir que la categoría más frecuente es el rango de 25 a 34 años, con aproximadamente un 38 % del número total de personas entrevistadas, seguido por la categoría de 35 a 44 años, con un porcentaje cercano al 30 %. Estos resultados indican que una buena parte de los encuestados, está conformado por adultos jóvenes y adultos que se encuentran en edad laboral y que son una parte importante de los consumidores, ya que suelen participar más en actividades en relación al consumo de establecimientos de alimentos y bebidas. Aunque estos resultados se han obtenido con menor frecuencia por parte de los otros grupos etarios y se han podido obtener las opiniones de personas de otras edades sobre el consumo de café y sobre la compatibilidad que hay en tener una cafetería gourmet en el municipio, aunque en un porcentaje más bajo.

TABLA 6.

Distribución por edad

<i>Rango de edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Menor de 18 de años	10	5 %
18 – 24 años	20	10 %
25 – 34 años	76	38 %
35 – 44 años	60	30 %
45 – 54 años	18	9 %
55 años o más	8	4 %
No respondió	8	4 %
Total	200	100 %

Nota: las edades que destacan en el consumo habitual del café, son aquellas que tienden a ser aquellos que tienen tiempo limitado por las mañanas. (Elaboración propia)

Entonces, por un lado, las características demográficas de los participantes nos permiten enmarcar los resultados obtenidos en la investigación, pudiendo entender con mayor facilidad el perfil general de las personas que han desarrollado la encuesta, aunque por otro lado, para conocer el comportamiento del mercado local, por eso es necesario analizar los hábitos de consumo relacionados con el café, así como las preferencias de los consumidores respecto a los productos y precios dentro de este tipo de establecimientos. Pero estos aspectos serán abordados en el siguiente apartado.

4.2 HÁBITOS DE CONSUMO

El análisis de los hábitos de consumo nos permite entender adecuadamente la relación de los participantes del estudio con el consumo de café, junto con la forma en que suelen integrar el café en su rutina habitual, ya que la información que genera este análisis es relevante para detectar si existe un posible mercado y, para poder orientar la oferta de productos en el

modelo de negocio propuesto. Con las encuestas aplicadas, se obtuvo información de algunos de los aspectos que tienen que ver con el consumo de café, como su frecuencia de consumo, con qué alimentos suelen acompañar el café y cuál es la predisposición de los consumidores a visitar un establecimiento con características similares a las planteadas en la propuesta de negocio. Los resultados puntuales se muestran a continuación:

4.2.1 CONSUMO HABITUAL DE CAFÉ

Los resultados permiten establecer que la mayoría de las personas que participaron en las encuestas nos muestra que son consumidores habituales de café, dado que el 80.5 % nos afirma que lo consume de forma habitual y el 14% solo nos indica que lo hace ocasionalmente. En contraposición hay que indicar que solamente el 5.5% indica que no son consumidores de café. Esta información nos dice que el consumo de café existe como hábito en una gran parte de las personas encuestadas, lo que significa que existe una posibilidad de demanda de este tipo de producto en el interior del municipio; incluso el hecho que existan consumidores ocasionales nos dice que también que existe un segmento de personas que no lo consumen de forma habitual pero que podrían llegar a hacerlo en un contexto o en una situación social en concreto.

TABLA 7

Distribución por consumo habitual de café

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí	161	80.5 %
A veces	28	14 %
No	11	5.5 %
Total	200	100 %

Nota: Se observa que más del 80% de los encuestados consumen café de manera habitual. (Elaboración propia)

4.2.2 ACOMPAÑAMIENTO DE CAFÉ

En relación con el tipo de alimentos que consumen los participantes junto al café, los resultados indican que la mayoría de ellos lo acompañan con productos de repostería, lo que representa aproximadamente el 76,5 % de las respuestas.

Este dato puede interpretarse de la siguiente manera: los productos de panadería, repostería y postres forman un acompañamiento importante dentro de la experiencia de consumir café. La presencia de un porcentaje más bajo de participantes que toman su café solo y con alimentos salados, nos indican que también hay variedad en las preferencias de consumo. Desde el punto de vista del modelo de negocio que se ha propuesto, estos datos corroboran la importancia de incluir dentro de la carta una oferta atractiva en el tipo de productos dulces, ya que parece tener un papel importante en el consumo de café según los participantes que participaron en el estudio.

TABLA 8

Distribución por acompañamiento de café

<i>Acompañamiento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Dulce	153	76.5 %
Solo	22	11 %
Salado	15	7.5 %
Otro / No respondió	10	5 %
Total	200	100 %

Nota: Se observa que más de 70 % de los encuestados acostumbran a acompañar su café con alimentos dulces.
(Elaboración propia)

4.2.3 ASISTENCIA A CAFETERÍA GOURMET EXPRESS

En cuanto a la posibilidad de acudir a una cafetería gourmet con servicio express, el 76 % de los participantes en la encuesta mostró respuesta positiva, mientras que el 18.5 % contestó que tal vez sí iría. Apenas un 5.5 % respondió negativamente en relación con acudir a un establecimiento que cuente con estas características.

Los resultados obtenidos, permiten identificar una percepción favorable hacia este tipo de propuesta dentro del grupo de participantes analizado. La combinación de respuestas afirmativas y de interés sugiere que existe apertura hacia nuevas opciones de consumo relacionadas con el café. Aunque, es importante señalar que estos resultados reflejan únicamente la opinión de los participantes del estudio y no constituyen una predicción absoluta del comportamiento del mercado. No obstante, los datos obtenidos ofrecen indicios positivos respecto a la posible aceptación de una cafetería gourmet dentro del contexto local.

TABLA 9

Distribución por asistencia a una cafetería gourmet express

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí	152	76 %
A veces	37	18.5 %
No	11	5.5 %
Total	200	100 %

Nota: Se observa que más del 70 % de los encuestados asistiría a una cafetería con concepto express y gourmet.
(Elaboración propia)

4.2.4 PREFERENCIAS Y PERCEPCIÓN DE PRECIOS

El análisis de las preferencias y la percepción de los consumidores con respecto a los precios es uno de los aspectos más importantes en los estudios de mercado, ya que proporciona información acerca de los tipos de productos en la que los consumidores muestran un mayor interés, así como de los precios que consideran apropiados. En el marco del estudio realizado, estas variables son especialmente importantes para el diseño del modelo de negocio propuesto, ya que sirven de guía para la selección de aquellos productos que formarán parte del menú y para la selección de precios que son percibidos mejor por el mercado local.

Gracias a las encuestas aplicadas, se analizan los aspectos de los alimentos en la relación de consumo con el café, la percepción de aquellos productos que por ejemplo suelen faltar en las cafeterías existentes, así como los precios que consideran que son los correctos tanto para el café como para los postres y panadería.

4.2.5 ASOCIACIÓN DE ALIMENTOS CON EL CONSUMO DE CAFÉ

Las respuestas que se obtuvieron de esta pregunta abierta muestran que los participantes asocian el consumo de café con productos de panadería y repostería como pan dulce, pasteles o galletas. Esta tendencia coincide con los resultados analizados en la pregunta anterior, donde se pudo observar una importante preferencia por comer alimentos de tipo dulce con el café, esta asociación con lo dulce refuerza la idea de que el consumo de café se relaciona con productos de panadería. Este resultado refuerza la necesidad de incluir este tipo de productos en el establecimiento que se plantea.

TABLA 10

Asociación de alimentos con el consumo de café

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Frecuencia aproximada</i>	<i>Observación</i>
Pan dulce / repostería	Predominante	Incluye conchas, roles, pastel o galletas.
Postres	Frecuente	Pasteles, pay, brownies.
Pan tradicional	Moderado	Bolillo, pan tostado.
Otros alimentos	Bajo	variado

Nota: Se observa que los alimentos predominantes son productos de panadería y repostería. (Elaboración propia)

4.2.6 PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES EN LAS CAFETERÍAS

Las respuestas que dieron los participantes, sugieren que existe una percepción que identifican como una limitación en la variedad de productos que ofrecen actualmente las cafeterías locales, lo cual está relacionado con postres y productos de panadería artesanal.

Esta percepción nos indica que existe una oportunidad para el desarrollo de propuestas que incluyan una mayor diversidad de productos, especialmente de aquellos que ayudan y complementan la experiencia de consumo de café. Para este caso la propuesta de una cafetería gourmet express podría responder a estas expectativas de ofrecer productos que son diferenciados y una oferta más especializada.

TABLA 11

Percepción de productos faltantes en las cafeterías

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Tendencia observada</i>
Mayor variedad de postres	Alta
Opciones de panadería artesanal	Alta
Bebidas especiales	Moderada
Opciones saladas	Baja

Nota: Se observa que las dos tendencias altas son las respuestas relacionadas con la repostería y panadería. (Elaboración propia)

4.2.7 PRECIOS DE CAFÉ

En la relación que se establece entre el precio que se considera adecuado para un café, se observan resultados que nos permiten ver que la mayoría de las respuestas están agrupadas en el rango de \$30 a \$40, cifras que representan en torno a un 44% de los datos. Esto nos lleva a concluir que este es el rango que el mercado meta perciben como un precio adecuado en el mercado local. Mientras que una cantidad un poco menor de participantes también considera como correcto un rango de \$40 a \$50, lo que hace notar que el segundo grupo de consumidores más alto están dispuestos a pagar un precio un poco mayor cuando el producto ofrece mayor calidad o una experiencia diferenciada.

Para el modelo de negocio propuesto, estos resultados nos dan una idea en la que el precio ubicado entre estos dos rangos, es o puede ser compatible con la percepción del mercado meta.

TABLA 12

Percepción de precios de café

<i>Rango de precio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
\$20 - \$30	32	16 %
\$30 - \$40	88	44 %
\$ 40 - \$50	64	32 %
Más de \$50	16	8 %
Total	200	100 %

Nota: Se observa que en cuestión a precios de bebidas de café la mayor concentración de rango de precios se concentra entre lo \$30.00 a \$50.00 pesos. (Elaboración propia).

4.2.8 PRECIOS DE POSTRES

En el caso de los postres, el rango de precios que va de \$40 a \$50 pesos y evidencian que los consumidores perciben correctos estos precios siendo que corresponde a una medida de 46 % de los individuos. Esto se interpreta como que los consumidores consideran este rango de precio aceptable a la hora de poner precio a este tipo de productos, además un porcentaje importante de los encuestados mostró su disposición para pagar un rango que superaba los \$50 pesos, y también se podría suponer que a partir de los resultados también puede relacionar con la percepción de calidad y o presentación del producto, también nos da una base sólida para deducir que existe una disposición de gasto por parte de los encuestados y que podría llegar a ser compatible con la oferta de postres de una cafetería gourmet, sobre todo si los productos son diferenciados por ejemplo en el sabor, la presentación o la calidad de los ingredientes.

TABLA 13

Percepción de precios de postres

<i>Rango de precio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
\$30 - \$40	64	32 %
\$ 40 - \$50	92	46 %
Más de \$50	44	22 %
Total	200	100 %

Nota: Se observa que en cuestión a precios de postres de café la mayor concentración de rango de precios se concentra entre lo \$30.00 a \$50.00 pesos. (Elaboración propia)

4.3 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN POTENCIAL DE MERCADO

La estimación de la participación potencial de mercado nos ayuda a obtener el número de consumidores que podrían formar parte del mercado objetivo (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). En esta investigación, es coherente su uso, ya que nos ayuda a aproximar la magnitud de la demanda potencial, así como el evaluar de forma preliminar la posibilidad de una nueva apertura de un modelo de negocio personalizado.

Para esta investigación se tomó como base la población de la cabecera municipal de Tacámbaro, que cuenta con un aproximado de 30,519 habitantes, esto según con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A partir de esta población a la que se le aplicaron encuestas para estimar el porcentaje de personas que consumen café y estarían interesados en asistir a una cafetería con características similares a la de la propuesta de modelo de negocio.

TABLA 14

Estimación de consumidores potenciales de café

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Población total de cabecera municipal	30,519
Porcentaje que consume café	80.5 %
Consumidores potenciales estimados	24, 567

Nota: Se toma en cuenta un porcentaje aproximado de posibles consumidores dentro de la cabecera municipal. (Elaboración propia)

Por medio de los resultados obtenidos, se puede observar que aproximadamente 24,657 personas dentro de la cabecera municipal podrían ser consumidores de café habitualmente, esto con base en el porcentaje obtenido a través de la muestra obtenida y analizada, y esto nos permite observar que el consumo de café puede representar un mercado significativo dentro del contexto actual del municipio, lo cual para esta investigación es conveniente ya que ayuda en la evaluación de la posibilidad de establecer un negocio especializado en este tipo de productos.

TABLA 15

Estimación de interés en una cafetería gourmet express

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Consumidores potenciales estimados	24, 567
Porcentaje que asistiría a una cafetería gourmet express	76 %
Mercado potencial estimado	18,671

Nota: Se toma en cuenta un porcentaje aproximado de posibles consumidores dentro de la cabecera municipal. (Elaboración propia)

También se incluyó en el cuestionario, a los encuestados si acudirían a una cafetería gourmet con servicio express. El 76 % de los encuestados dijo que sí, mientras que un porcentaje adicional dijo que tal vez sí. Solo tomando las respuestas afirmativas, se puede situar el número de personas que están interesadas por una cafetería de estas características. Así pues, a partir de esta cifra, se estima que unas 18.671 personas del municipio podrían interesarse en ir a una cafetería gourmet con servicio express, en base a los resultados de la muestra analizada.

Esta cifra debe interpretarse con cuidado, ya que en realidad es una cifra teórica del mercado potencial para el establecimiento, ya que no hay garantía de que todos los consumidores asistan a el establecimiento propuesto. Aunque esta cifra nos puede servir para dimensionar el tamaño del mercado que podría existir para una oferta comercial de este tipo dentro del municipio. De este modo se concluye que existen un número importante de consumidores que podrían formar parte del mercado objetivo de la cafetería gourmet, lo cual es un aspecto relevante en la valoración de la aceptación del modelo de negocio propuesto.

En conclusión, los resultados obtenidos nos ayudan a dimensionar de forma aproximada el tamaño del mercado potencial para el consumo de café en la cabecera municipal de Tacámbaro. Aunque los datos en cuestión son estimaciones que provienen de los resultados obtenidos de la muestra analizada, nos sirven como referencia para entender la posible magnitud de la demanda que puede existir para este tipo de productos. La existencia de un número alto de consumidores potenciales también nos da información sobre la existencia de circunstancias favorables hacia el desarrollo de nuevas propuestas que puedan destacar en la oferta del sector cafetero local. Pero también hay que considerar la existencia de otros establecimientos que la competencia por sí sola puede ofrecer. Por lo tanto, el siguiente apartado presenta el análisis de la competencia existente dentro de la cabecera municipal.

4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para este análisis de mercado se tomaron en cuenta las características principales de las cafeterías que se encuentran actualmente en la cabecera del municipio de Tacámbaro, Michoacán. Este análisis se llevó a cabo mediante la revisión directa de menús actuales de estos negocios de Tacámbaro, lo cual nos permitió analizar cuál era la oferta, los rangos de los precios y los tipos de productos.

Para esta investigación se consideraron seis establecimientos relevantes del municipio entre los cuales están: La Casona, Almendra Cafetería Rústica, Tostadores Karani, Tejado Rojo, Café Hacienda Las Joyas y Casa Vieja; estos negocios cuentan con distintas características en cuanto a su modelo de negocio, la amplitud de su menú, así como el tipo de productos que ofrecen. En general se puede observar que la gran mayoría de estos establecimientos son cafeterías de estancia prolongada, consumiendo bebidas y alimentos, siendo estos lugares para la convivencia o el descanso de tiempo considerablemente prolongado.

Habiendo un establecimiento que contrasta con los demás, que es Tostadores Karani, este presenta un modelo de negocio que se enfoca en el servicio express, que se orienta a la preparación rápida de bebidas a base de café y venta de café tostado molido, además de que se puede observar que en contraste a los otros 5 establecimientos que se analizaron se observa una amplitud dentro de los menús y en este caso, solo se enfoca en la venta de bebidas.

TABLA 16

Rango de precios de bebidas de café en cafeterías de Tacámbaro

<i>Tipo de bebida</i>	<i>Rango de precios observado</i>
Espresso	\$25 - \$37
Americano	\$28 - \$45
Latte	\$42 - \$65
Cappuccino	\$43 - \$48
Mocha	\$48 - \$52
Chocolate	\$45 - \$50
Frappe	\$42 - \$95

Smoothie / Malteadas	\$52 - \$60
Soda Italiana	\$35 - \$50

Nota: La información es una estimación de porcentajes recabados a través de los menús de la competencia actual. (Elaboración propia)

El análisis de los menús nos da la oportunidad de ver que los precios de las bebidas dentro del contexto local se encuentran en un rango relativamente similar entre los distintos establecimientos analizados, lo cual da una referencia sobre los precios establecidos dentro del sector cafetero local.

TABLA 17

Tipos de alimentos ofrecidos en cafeterías analizadas

<i>Establecimiento</i>	<i>Tipo de alimentos</i>
La casona	Baguettes, chilaquiles, enchiladas, sándwiches, ensaladas, crepas, postres.
Almendra cafetería rústica	Crepas, postres, baguettes, galletas.
Tostadores Karani	No ofrece alimentos
Tejado rojo	Makis, alitas, pastas, panini, ensaladas, postres.
Café hacienda las joyas	Desayunos completos, postres crepas, helados.
Casa Vieja	Postres y acompañamientos.

Nota: Se observa una tendencia alta a los alimentos salados y de elaboración prolongada. (Elaboración propia)

Con los resultados obtenidos se observa que algunos de los establecimientos analizados presentan una oferta de alimentos más amplia, que incluye desayunos o alimentos preparados, y otros solo se limitan a ofrecer bebidas con acompañamientos ligeros.

4.5.3 INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis de la competencia nos ayuda a identificar que el mercado de las cafeterías en Tacámbaro, existe una diversidad de propuestas en cuanto a la oferta de productos y en el tipo de servicio, y aun que haya cierta similitud en los rangos de precio en las bebidas de los establecimientos analizados, se puede observar que ciertos negocios, han optado por ampliar su ofertan en productos con la incorporación de alimentos, desayunos y postres, lo que les permite complementar la experiencia de consumo, dentro de la cafetería. Y en comparación hay un establecimiento que se enfoca principalmente en la preparación de bebidas, y que se orienta a un servicio más rápido en comparación a los demás.

Con estos elementos podemos comprender mejor las condiciones en las que se encuentra el mercado cafetero dentro de la cabecera municipal, así como poder identificar las características predominantes de la competencia y las posibles oportunidades para el desarrollo de nuevos modelos de negocios dentro del mercado local.

4.5.4 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE CAFETERÍAS DE TACÁMBARO

Con el análisis de los menús, el tipo de servicio y la oferta gastronómica de los establecimientos analizados, se logra identificar el posicionamiento relativo de las cafeterías que se encuentran actualmente dentro del mercado local.

Para ello se consideraron dos variables principales:

- Amplitud del menú (solo bebidas vs bebidas + alimentos)
- Tipo de experiencia del cliente (servicio express vs estancia prolongada)

Con estas variables podemos observar cómo se distribuyen los establecimientos dentro del mercado local de Tacámbaro.

En el análisis que se realizó, se logra observar que en si la mayoría de los establecimientos se enfocan en un modelo de cafeterías de estancia prolongada, donde los clientes permanecen dentro del establecimiento y consumen bebidas y alimentos en un ambiente de social o de descanso, y dentro de este grupo destacan establecimientos como La Casona, Tejado Rojo y Café Hacienda Las Joyas, en los cuales los menús son más amplios e incluyen alimentos

preparados, postres y variedad de bebidas, lo cual les ayuda a dar una experiencia de consumo más completa

En la siguiente tabla se muestran los hallazgos sobre los competidores posibles para mayor claridad:

TABLA 18

Funcionamiento de cafeterías analizadas

Establecimiento	Tipo de servicio	Amplitud de menú	Característica principal
La casona	Estancia prolongada	Muy amplio	Bebidas, alimentos, postres y coctelería.
Almendra cafetería Rústica	Estancia prolongada	Amplio	Bebidas especializadas y repostería.
Tostadores Karani	Express	Limitado	Especializado en café y bebidas.
Tejado rojo	Estancia Prolongada	Muy amplio	Bebidas, alimentos y bebidas alcohólicas.
Café hacienda las joyas	Estancia prolongada	Muy amplio	Bebidas, desayunos y postres.
Casa vieja	Estancia prolongada	Medio	Bebidas y algunos postres.

Nota: Se muestra de cómo está constituido el funcionamiento de las cafeterías analizadas. (Elaboración propia)

Es posible observar que en caso de Tostadores Karani, es un modelo de negocio diferente dentro del mercado local, debido a que este se enfoca principalmente a la elaboración de bebidas a base de café y que también cuenta con un servicio express, orientado a clientes que buscan rapidez en su servicio y de consumo fuera del establecimiento. Por otro lado, están los establecimientos como Casa Vieja y Almendra Cafetería Rústica, que se encuentran ubicados dentro de la investigación como establecimientos de oferta intermedia que combina

una variedad de bebidas y algunos alimentos, postres o productos de repostería. Lo que nos da a conocer que en el mercado local hay distintos niveles de especialización y amplitud de oferta, lo que hace que existan distintas alternativas de consumo para los clientes dentro de la cabecera municipal.

Con base en el análisis realizado en este capítulo, fue posible notar cuáles son las principales características del mercado cafetero del municipio de Tacámbaro, Michoacán. Con la información obtenida a través de las encuestas aplicadas y el análisis de los menús de los diversos locales, se puede llegar a comprender los hábitos de consumo de los clientes, y cuáles son las características de la oferta actual del sector.

Los resultados obtenidos nos ayudan a entender que el consumo del café y de bebidas relacionadas, se encuentra presente dentro de la población estudiada, y que existe una preferencia por establecimientos que ofrecen una estancia prolongada dentro de su servicio, y que de igual manera los consumidores aprecian la variedad de bebidas, la disponibilidad de alimentos y el ambiente del establecimiento. En cuestión al análisis de la competencia nos da una idea del conocimiento que la mayoría de las cafeterías del municipio ofrece una variedad amplia de bebidas frías y calientes, que además son complementadas en algunos casos con alimentos, postres o desayunos, aunque también hay diferencias en los modelos de servicio, ya que en algunos establecimientos se enfocan en la experiencia de consumo prolongado, y otros operan bajo un modelo de servicio express.

En cuestión a los precios, se puede observar que las bebidas tienen una similitud entre los distintos establecimientos, y esto nos quiere decir que existe una estructura de precios establecida dentro del mercado local. Con la información que se obtuvo y se desarrolló en este capítulo se logra obtener una base sólida para entender el entorno competitivo y las características del mercado objetivo, lo cual es de vital importancia para el desarrollo y planteamiento de la propuesta presentada en los capítulos siguientes de esta investigación.

4.5.5 ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN POTENCIAL DE MERCADO

Con la intención de ver el posible alcance del modelo de negocio propuesto, es necesario realizar una estimación aproximada del mercado potencial para la apertura de una cafetería

en el municipio de Tacámbaro, lo que con esta investigación nos permite generar como sería un contexto de la propuesta dentro de la realidad demográfica, y evaluar si hay una base de consumidores que sea la suficiente para sea sustentable la viabilidad del proyecto. Según la información obtenida por (INEGI), la cabecera municipal, cuenta con un aproximado de 30,519 habitantes y dentro de esta población se observa que hay un grupo importante que se conforma por jóvenes, estudiantes, trabajadores y profesionistas que se desarrollan en actividades laborales y sociales dentro de este municipio, por lo cual este segmento puede mostrar una mayor afinidad hacia el consumo de bebidas de café, y que se ofrezcan dentro de establecimientos que brinden un servicio rápido durante una jornada diaria. Con lo que en base a los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la encuesta, se pudo identificar que el 80.5% de los participantes manifestó que consumen café de manera habitual y un 14%, señaló que lo consume de forma ocasional, con estos resultados se muestra que el consumo de café, forma parte de los hábitos de una proporción importante de los consumidores encuestados, aunque este resultado no implica que todos acudan a cafeterías especializadas, ya que el consumo también puede realizarse en el hogar, en centros de trabajo, o mediante otras formas de preparación. Por esta razón, el mercado potencial para el modelo de negocio propuesto. Se orienta, específicamente hacia aquellos consumidores que manifestaron el interés de adquirir bebidas de café en un establecimiento especializado, con un servicio express.

Siendo así y basándonos en los resultados del estudio de mercado, la planeación del negocio considera un escenario inicial de operación, acorde con la capacidad instalada del establecimiento, el número de colaboradores y el horario de atención previsto. Esta proyección tiene como fin una planeación operativa y financiera, ya que no puede representar una estimación de participación real de mercado, ya que está dependerá del posicionamiento de la marca, la aceptación del concepto y las estrategias comerciales implementadas.

Entonces en este contexto, el modelo de negocio propuesto para TAZA & MIGA, no es que capte la totalidad de mercado que hay actualmente, sino que logre posicionarse estratégicamente dentro de un segmento nuevo y específico de consumidores que valoren la calidad del café y de productos diferenciados con la posibilidad de adquirirlos de manera rápida y accesible. Tomando en cuenta las características de operación del establecimiento,

principalmente en su enfoque de servicio eficiente con un menú especializado y con una capacidad de atención rápida, para comenzar sería razonable una captación cercana al 5 % del mercado estimado.

En este escenario el negocio de TAZA & MIGA aspiraría a atender un aproximado de entre 30 y 45 de clientes recurrentes dentro de su mercado objetivo, y siendo así es coherente respecto a la escala operativa del establecimiento y el número de empleados previstos y el horario de atención contemplado, y partir de esta cifra para que vaya creciendo con el paso del tiempo y que ayude a posicionar la marca dentro del mercado local y consolidar la propuesta de valor basada en la combinación de cafetería y repostería gourmet con servicio express. Finalmente, esta estimación nos ayuda a entender que la cabecera municipal, cuenta con un mercado potencial suficiente para la implementación de un establecimiento con estas características, por lo cual el análisis realizado da hincapié a la viabilidad del proyecto y confirma que con una base de consumidores potenciales se podría sostener la operación del establecimiento por un tiempo prolongado.

CAPÍTULO V. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 MISIÓN

Brindar una experiencia de consumo práctica, eficiente y de calidad a todos nuestros clientes a través del café gourmet, repostería y panadería artesanal, combinando rapidez en el servicio con productos bien elaborados. En TAZA & MIGA buscamos ser parte de la rutina diaria de nuestros clientes, ofreciendo opciones pensadas para disfrutarse en ese respiro que tienen nuestros clientes en su día a día.

5.2 VISIÓN

Ser una cafetería reconocida en Tacámbaro por su calidad y eficiencia, consolidándose dentro del mercado por su identidad. Buscamos posicionar a TAZA & MIGA como un concepto que redefine el consumo diario del café dentro de Tacámbaro y destacar por el equilibrio entre experiencia, innovación y accesibilidad.

5.3 FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La fundamentación estratégica de esta investigación, se basa en el análisis del mercado cafetero local trabajado en los capítulos anteriores, por un lado, el diagnóstico de mercado desarrollado en el capítulo IV. Este análisis nos permitió identificar las características más importantes del consumo de café en el municipio de Tacámbaro, Michoacán, así como algunos hábitos de los consumidores, preferencias de precios que tienen estas personas y el tipo de oferta existente en el sector. Con los resultados de la encuesta se identificaron otros aspectos, detectar que el consumo de café se reconoce como una práctica habitual en la población encuestada y que el café no es visto sólo como una bebida de consumo habitual, sino también como una bebida que genera experiencias de convivencia, descanso y de socialización. Además, los resultados nos muestran también como en una parte importante de los consumidores, se acostumbra a acompañar el café con algún tipo de alimento, principalmente dulce y ligero, lo cual nos podemos dar cuenta, que, dentro de la carta de una cafetería, también se debería ofrecer alternativas de complementarias con el café. Otro punto

importante que muestra la investigación es que los consumidores muestran cierta disposición en visitar establecimientos que ofrezcan nuevas experiencias de consumo de café.

Siendo que una proporción alta de los encuestados respondieron de forma positiva a la idea de ir a una cafetería con características gourmet o con un servicio express, nos hace ver que puede haber una oportunidad para desarrollar una oferta diferenciada respecto a la oferta existente dentro del mercado local. También en el análisis de la oferta que existe en el municipio nos ayudó a identificar que la mayor parte de las cafeterías que están funcionando actualmente, operan bajo un modelo de negocio de estancia prolongada y diseñados para que los clientes consuman durante periodos de tiempo más largo dentro del establecimiento, mientras que consumen alimentos, bebidas, o los dos. En este caso seria los establecimientos de café que ofrecen los menús más amplios de bebidas y alimentos, que cuentan con espacios para un encuentro de reunión, o ambientes diseñados para un consumo prolongado.

Si bien este modelo de negocio había demostrado su viabilidad dentro del contexto local, se puede observar que también existe una oferta baja de establecimientos con otro tipo de enfoque, hablando en este caso que la característica principal sea la rapidez del servicio, sin dejar de lado la calidad del producto. Aunque el mercado local muestra una tendencia a los establecimientos de estancia prolongada, eso nos abre la posibilidad de implementar un nuevo modelo de negocio que cuente con un servicio práctico, rápido y accesible. Adicionalmente, el análisis comparativo de precios, con base en el análisis de los menús de los distintos establecimientos, nos muestra que los precios de las bebidas de café tienen un rango de precios estables dentro del mercado local. Las bebidas base, como el Espresso, el americano o el Latte, oscilan en precios relativamente parecidos en todos los establecimientos hemos analizado, lo cual podría hacer suponer que el mercado local tiene una estructura de precios relativamente estable. Y esta última condición es importante a la hora de atender con una nueva propuesta de negocio, dado que permite fijar unos precios competitivos dentro de los que ya son aceptables por los consumidores.

La propuesta de este proyecto consiste en desarrollar una cafetería gourmet con servicio express, y en la cual se busca implementar elementos en la calidad de preparación del café y una oferta atractiva de bebidas y acompañamientos, con un modelo de atención orientado a la rapidez y eficacia del servicio. Además de atender las necesidades que fueron identificadas

en los consumidores, en especial para aquellos que buscan una experiencia de consumo rápido sin que se tenga que renunciar a la calidad del producto, y poder aprovechar las oportunidades ubicadas dentro del mercado local. Especialmente en lo limitado que esta el desarrollo de este concepto y aprovechar que la mayoría de las cafeterías está compuesta por experiencias de consumo prolongado y poder posicionarse como una alternativa complementaria dentro del mercado local y ofrecer una experiencia distinta a los consumidores que pertenecen a nuestro segmento meta.

Así esta investigación se respalda con tres elementos que es la existencia de consumidores habituales de café y acompañamientos, luego en la identificación de una oferta de mercado que se orienta a modelos de cafeterías tradicionales, lo cual deja un espacio para implementar modelos de negocio diferentes y por último la viabilidad de establecer una propuesta competitiva dentro de los rangos de precios que se perciben en el mercado actual.

Todos estos elementos nos ayudan a desarrollar estratégicamente el modelo de negocio de TAZA & MIGA, el cual está previsto para para un segmento de mercado identificado.

5.4 MODELO CANVAS

Para estructurar el modelo de negocio de TAZA & MIGA, se utilizó el modelo de herramienta Business Model canvas, propuesta por Alexander Osterwalder, ya que con esta podemos visualizar de manera integral los componentes que intervienen en la creación, entrega y valor dentro de una empresa. Esta modelo está conformada por 9 bloques en los cuales describen los aspectos clave del funcionamiento del negocio, que son el segmento de clientes, propuesta de valor, canales de comercialización, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos necesarios, actividades principales, socios estratégicos y la estructura de los costos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es este proyecto el modelo Canvas se elaboró tomando en cuenta los resultados obtenidos por medio del estudio de mercado realizado en la cabecera municipal de Tacámbaro, que se enfocaron principalmente en el consumo de café que se lograron identificar dentro de la población encuestada y de igual manera de la competencia que existe actualmente dentro del mercado actual.

A partir de estos elementos, se plantea el desarrollo de una cafetería gourmet con servicio express, orientada a ofrecer bebidas de café de calidad acompañadas de productos de repostería, en un formato que permita rapidez en el servicio y accesibilidad en los precios.

TABLA 19

Modelo canvas de taza & miga

Socios clave Proveedores de café de calidad. Proveedores de insumos alimenticios. Proveedores de insumos de empaque personalizado. Servicios contables para la administración del negocio.	Actividades claves Elaboración de bebidas cafeteras especializadas. Elaboración de repostería artesanal. Gestión de inventarios. Atención al cliente. Promoción de negocio a través medios digitales y tradicionales.	Propuesta de valor Oferta de café de alta calidad. Acompañamientos de repostería artesanal. Modelo de servicio express. Rapidez en la atención. Ambiente moderno. Precios competitivos dentro del mercado local.	Relación con clientes Atención personalizada. Experiencias agradables dentro del establecimiento. Programas de fidelización. Promociones a clientes frecuentes.	Segmento de Clientes Jóvenes de entre 18 y 35 años, estudiantes, profesionistas y consumidores frecuentes de café que buscan experiencias de consumo modernas, accesibles y de calidad dentro del municipio.
	Recursos clave Equipamiento para preparación de café. Recetas diferenciadas y únicas. Identidad de marca. Personal capacitado.		Canales Punto de venta físico. Promoción por medio de redes sociales y medios tradicionales. Promociones digitales y físicas. Servicio para llevar.	
Estructura de costos Costos asociados al mantenimiento del local. Adquisición de equipo y mobiliario. Compra de insumos. Pago de nómina del personal. Gastos de promoción y marketing.			Fuentes de ingreso Venta directa de bebidas de café. Comercialización de postres y panadería gourmet. Combos promocionales que integran bebidas y alimentos.	

Nota: Elaboración propia

El modelo canvas que se desarrolló para la investigación de TAZA & MIGA, nos ayuda a observar los elementos estratégicos que conforman el funcionamiento del negocio. Y con la base del análisis de mercado que se desarrolló en capítulos anteriores, se pudo identificar las

principales características de los consumidores potenciales, así como las condiciones actuales de la competencia del sector cafetero de la cabecera municipal.

Primero que nada, el segmento de clientes por el cual se encuentra conformado es principalmente por jóvenes que tienen entre 18 y 35 años que se componen de estudiantes, profesionistas y consumidores frecuentes de café que buscan experiencias de consumo que sean más modernas, pero que sigan siendo accesibles y de calidad. Este segmento se logró identificar a través del análisis en los hábitos de consumo que se realizó dentro del estudio de mercado y en el cual se logró observar un grupo potencial que tiene una mayor tendencia a consumir bebidas de café y visitar establecimientos con este tipo de características. Hablando de los canales de comercialización, este modelo se centra en un punto de venta físico y contando con una promoción de negocio a través de redes sociales en este caso grupos de interés social dentro de Tacámbaro y uno que otro medio de comunicación tradicional. Se contempla tener un servicio para llevar, el cual también responde a la necesidad de rapidez identificada en el comportamiento de los consumidores estudiados. En cuanto a la relación con los clientes se apoya directamente con el servicio personalizado y generando experiencias agradables dentro del establecimiento. Y no solo eso va en relación con los clientes, sino que se busca implementar un programa de fidelización y promociones que estarán dirigidas a los clientes frecuentes, que en este caso nos ayudará a fomentar su elección sobre la competencia actual.

Las actividades clave de negocio se concentran principalmente en elaborar bebidas especializadas de café y productos de repostería y panadería artesanal, así como en la gestión de inventarios, la atención al cliente y la promoción del establecimiento, estos aspectos son importantes para garantizar la calidad no solo en cuanto al funcionamiento del servicio, sino que también en la calidad de los productos ofertados. Otra parte importante de este recuadro habla sobre los socios clave que en este caso se conforman básicamente por los proveedores de insumos alimenticios y proveedores de materiales de uso dentro del establecimiento, al igual que es importante contemplar los servicios contables que ayudaran con la administración adecuada del negocio y que la colaboración de todos estos dé como resultado un funcionamiento adecuado del local.

Por último, la estructura de costos nos ayuda con los gastos asociados al mantenimiento del local, como por ejemplo la adquisición de equipo y mobiliario, compra de insumos, pago de nómina, y gastos relacionados con la promoción y marketing. Estos elementos identificados son los que representan los costos iniciales para iniciar la operación del negocio. Por ello el modelo Canvas nos permite entender la estrategia de funcionamiento de TAZA & MIGA, y nos da a entender como cada uno de sus componentes se desarrollan para generar valor para los clientes y que se pueda asegurar la viabilidad del negocio de manera prolongada dentro del mercado local, y así es como el modelo Canvas se convierte en una herramienta fundamental para la planificación y desarrollo de un proyecto empresarial. Por lo cual parece coherente usarlo para comprender de qué manera TAZA & MIGA puede posicionarse dentro del mercado local.

5.5 PROPUESTA DE VALOR (VALUE PROPOSITION CANVAS)

Con el propósito de estructurar la propuesta de valor de TAZA & MIGA, se empleó la metodología Value Proposition Canvas (VPC), desarrollada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2014). Esta herramienta permite identificar y relacionar las necesidades, problemas, expectativas y beneficios esperados por los clientes con los productos y servicios que ofrece la empresa, facilitando el diseño de una propuesta de valor alineada con los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

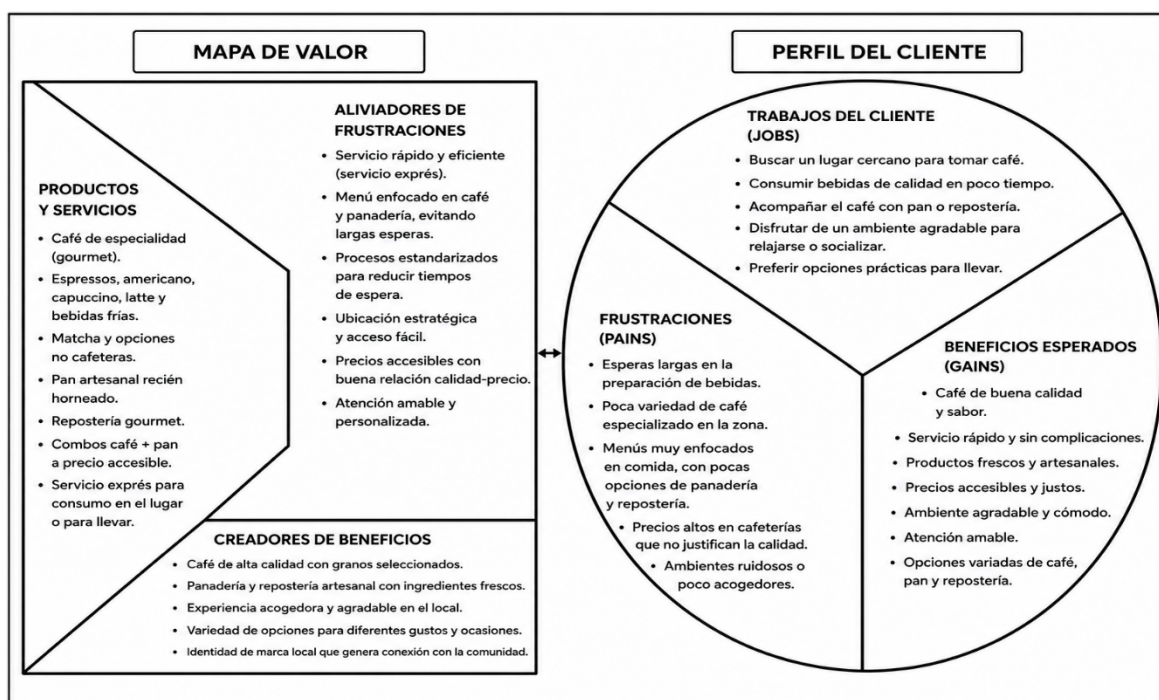
El uso del Value Proposition Canvas contribuye a verificar que la oferta del negocio responda de manera efectiva a las características y preferencias del segmento objetivo, fortaleciendo la coherencia entre las necesidades de los consumidores y los elementos diferenciadores de la cafetería de especialidad.

La Imagen 1 presenta el Value Proposition Canvas elaborado para TAZA & MIGA. En ella se observa la relación entre el perfil del cliente, integrado por los trabajos que busca realizar, las frustraciones que experimenta y los beneficios que espera obtener, y el mapa de valor propuesto por la empresa, conformado por los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de beneficios. Este análisis evidencia que la propuesta de valor fue diseñada para responder directamente a las necesidades identificadas durante la

investigación de mercado, incrementando la probabilidad de satisfacer las expectativas del consumidor, fortalecer el posicionamiento de la cafetería y generar una ventaja competitiva sostenible.

IMAGEN 1

Lienzo de Propuesta de Valor para TAZA & MIGA



Nota: Elaboración propia con base en la metodología de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014)

5.6 PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADA

La propuesta de valor de TAZA & MIGA, se centra en la identidad del negocio y su posicionamiento dentro del mercado cafetero de la cabecera municipal. En términos generales esta es la que se refiere al conjunto de beneficios y características que una empresa ofrece a sus clientes con el propósito de satisfacer las necesidades y así poder diferenciarse sobre la competencia que existe (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

En este caso la propuesta de valor no solo se concentra en la identidad del negocio, sino también en integrar diversos elementos que buscan generar una experiencia de consumo distinto del mercado local. Y en los cuales se incluye la elaboración de café de alta calidad y la incorporación de productos de repostería y panadería artesanal, todo en conjunto a un servicio de modalidad express, sin olvidar el establecimiento de precios competitivos dentro del mercado. Los consumidores actuales muestran una creciente preferencia por bebidas elaboradas con mayor cuidado en su preparación, utilizando insumos de mejor calidad y métodos que permitan resaltar las características propias del café.

A partir de esta tendencia, el proyecto TAZA & MIGA busca ofrecer bebidas cafeteras preparadas con estándares de calidad que permitan resaltar el sabor, aroma y presentación del producto. De esta manera, el establecimiento no solo funcionará como un punto de consumo de café, sino como un espacio donde los clientes puedan disfrutar de una experiencia más especializada en torno a esta bebida. Otro elemento fundamental dentro de la propuesta de valor es la incorporación de acompañamientos de repostería artesanal, los cuales complementan la experiencia de consumo del café. El análisis de los hábitos de consumo realizado en el estudio de mercado permitió identificar que una parte considerable de los consumidores acostumbra acompañar su bebida con algún tipo de alimento ligero, principalmente productos dulces o de panadería.

En este sentido, la inclusión de repostería artesanal dentro de la oferta del establecimiento permite ampliar las opciones de consumo disponibles para los clientes, generando además una mayor oportunidad de ingresos para el negocio. A diferencia de algunos establecimientos locales cuya oferta se centra principalmente en bebidas, la integración de alimentos complementarios permite ofrecer una experiencia más completa al consumidor.

Un aspecto particularmente relevante dentro de la propuesta de valor del proyecto corresponde al modelo de servicio express, el cual representa uno de los principales factores de diferenciación frente a otras cafeterías existentes en el municipio. El análisis de la competencia realizado en el capítulo anterior permitió identificar que la mayoría de los establecimientos cafeteros de Tacámbaro operan bajo un modelo orientado a la estancia prolongada, donde los clientes suelen permanecer largos periodos dentro del lugar mientras consumen alimentos y bebidas. Si bien este tipo de modelo responde a ciertas dinámicas de

convivencia social, también presenta limitaciones para aquellos consumidores que cuentan con poco tiempo disponible o que buscan una opción más práctica para consumir café durante sus actividades diarias. En este tipo de contexto, los consumidores actuales muestran una preferencia por las bebidas elaboradas con mayor cuidado en su preparación y que utilizan insumos de mejor calidad y métodos que permiten resaltar las características propias del café. A partir de estas preferencias de consumo, el proyecto TAZA & MIGA busca ofrecer bebidas cafeteras, preparadas con estándares de calidad alto y que permiten resaltar el sabor, el aroma y la presentación del producto. Así de esta manera, el establecimiento no sólo funcionará como un punto de consumo de café, sino como un espacio, en donde los clientes pueden disfrutar de una experiencia más especializada en torno a esta bebida. Otro punto dentro de esta propuesta de valor es la incorporación de acompañamientos de repostería artesanal y panadería los cuales ayudarán a complementar la experiencia del consumo del café. Ya que en el análisis de hábitos de consumo realizado se permitió identificar que una parte considerable de los consumidores acostumbra acompañar su café con algún tipo de alimento ligero, que es principalmente dulce y proviene de los postres o de panadería. Por ello, la inclusión de la repostería artesanal dentro de la oferta del establecimiento permite ampliar las opciones de consumo, disponible para los clientes y así generar una mayor oportunidad de ingresos para el negocio, a diferencia de algunos establecimientos locales, en los cuales la oferta se centra principalmente las bebidas, la integración de alimentos complementarios permite ofrecer una experiencia más completa al consumidor y es un aspecto relevante dentro de una propuesta de valor de un proyecto correspondiente al modelo de un servicio Express, en el cual se representa uno de los principales factores de diferenciación frente a otras características que ya existen dentro del municipio. En el análisis realizado sobre la competencia se pudo identificar que la mayoría de los establecimientos cafeteros que existen actualmente en Tacámbaro, operan bajo un modelo orientado a la estancia prolongada en donde los clientes suelen permanecer por periodos largos de tiempo. Si viene este tipo de modelo responde a ciertas dinámicas de convivencia social también presenta limitaciones para que ellos consumidores que cuentan con poco tiempo disponible o que buscan una opción que sea más práctica para consumir café durante sus actividades diarias. Por ello, el modelo del servicio Express propuesto por TAZA & MIGA busca responder a esta anidad, mediante la reducción de los tiempos de espera y la preparación de los productos, así que

resulta atractivo para estudiantes, trabajadores y personas que desarrollan actividades laborales o académicas dentro del municipio y que tienen su propio ritmo de vida de esta manera el establecimiento no sólo ofrecer a productos de calidad, sino también una experiencia de consumo más rápido y eficiente. La propuesta de valor contempla la creación de un ambiente moderno y funcional que permita que los clientes disfruten de un espacio agradable dentro de del establecimiento, sin perder la esencia de la rapidez que se busca dentro de este modelo de negocio. El diseño del espacio, la identidad visual de la marca y la presentación de los productos jugarán un papel importante en la construcción de esta experiencia. Ya que la identidad del establecimiento, TAZA & MIGA también busca transmitir una imagen cercana acogedora y contemporánea que permita conectar con los consumidores locales y poder generar una percepción positiva de la marca. Por ello, la construcción de una identidad visual sólida ayuda a fortalecer el posicionamiento del negocio dentro del mercado, otro aspecto importante dentro de la propuesta de valor es la que corresponde al establecimiento de precios competitivos, los cuales se mantendrán en todos los rangos de identificados en el análisis de competencia realizado en el capítulo anterior.

El estudio de mercado nos permite identificar que los precios de las bebidas de café dentro del municipio representan ciertas similitud en los diferentes establecimientos, a partir de esta información, el proyecto busca ofreció el productos que mantengan la misma relación de precios y que no pierdan la calidad, permitiendo que los consumidores pueden acceder a una experiencia de café, gourmet, sin que eso les implique un costo excesivo adicional en comparación a las opciones actuales del mercado. En conjunto, la propuesta de valor de TAZA & MIGA se constituye a partir de la combinación de cinco elementos principales que son la calidad del producto la variedad de los acompañamientos, la rapidez en el servicio, el ambiente moderno y los precios competitivos. Todos estos factores permitirán que el negocio se posiciona como una alternativa innovadora dentro del sector cafetero del municipio y así de esta manera no replicar el modelo tradicional que ya existen a localidad, sino ofrecer una propuesta distinta que responda a las necesidades actuales de los consumidores. Al combinar la calidad de una taza de café especializada con un servicio rápido. TAZA & MIGA, tiene potencial de traer un segmento de mercado que actualmente cuenta con pocas opciones dentro de la localidad. En conclusión, la propuesta de valor del proyecto no sólo representa el elemento diferenciador del negocio, sino que también ayuda orientar el desarrollo de las

demás áreas del modelo empresarial, lo que permite establecer una base sólida para la implementación, el crecimiento de establecimiento dentro del mercado local.

5.7 ESTRUCTURA OPERATIVA DEL NEGOCIO

La estructura operativa del establecimiento, TAZA & MIGA está diseñada con el objetivo de garantizar un funcionamiento eficiente del negocio, y que asimismo se asegure que la calidad de los productos y la rapidez de la atención al cliente sea su diferenciador. Este modelo operativo está fundamentado en la organización estratégica de las actividades que llevará a cabo el personal y en la división de los procesos productivos de servicio. Si el funcionamiento del negocio gira en torno a la elaboración y venta de dos líneas principales de productos que es en lo que identifica el establecimiento, que sería la línea, taza y la línea miga. Estas líneas se complementan a la hora de ofrecer una experiencia de consumo en donde el café y los acompañamientos de repostería se convierten en un conjunto y pasan a hacer una estrategia para la atracción de nuevos clientes. La línea taza comprende todas las bebidas que se preparan en el área de la barra que están elaboradas a base de café. Dentro de esta línea se incluyen bebidas como el espresso, el americano, capuchino, latte y otras especialidades que formarán parte del menú.

También se encuentra la línea miga que está conformada por productos de repostería y panadería que son los que funcionarán como acompañamiento de las bebidas, estos productos serán elaborados diariamente dentro del establecimiento y serán un elemento clave para complementar la experiencia de consumo a los clientes. La integración de ambas líneas permite estructurar un modelo de negocio claro y que sea de fácil identificación para los consumidores, donde taza representa la bebida principal y la miga el complemento gastronómico.

5.7.1 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

Para el funcionamiento del establecimiento, se tiene contemplado a un equipo de trabajo que estará integrado por cuatro personas, quienes desempeñarán funciones específicas dentro de las áreas de producción y servicio. Dos de estas personas estarán asignados al área de

producción donde se lleva a cabo la elaboración de los productos que corresponden principalmente a la línea miga, es decir, lo que contempla la repostería y la panadería y que se ofrecerá como acompañamiento de las bebidas.

Las otras dos personas encontrarán en el área de barra, en la cual se encargarán de la preparación de las bebidas correspondiente a la línea taza, así como de atender directamente a los clientes. Esta distribución del personal nos permite organizar mejor las actividades del negocio y enfocarlas de manera adecuada, a las 2 principales que son la producción de alimento y servicio de bebidas, lo cual facilita la coordinación de las tareas y contribuye a mantener un flujo de trabajo ordenado.

5.7.2 HORARIO DE PRODUCCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA LÍNEA MIGA

La elaboración de los alimentos que pertenecen a la línea miga se realizará durante las primeras horas del día, con el propósito de que se conserve la frescura de los productos, pero aun así poder garantizar su disponibilidad del momento de la apertura del establecimiento. las personas que están encargadas del área de producción iniciarán su jornada laboral a las cuatro de la mañana, este horario permitirá que realicen todas las opciones del menú, con tiempo de anticipación y que cumplan con cada una de las etapas de la elaboración de la línea miga en el cual se desarrollan las actividades de la preparación de las masas, el horneado de los productos y decoración de los postres y, por último, la organización de las piezas dentro de las vitrinas de exhibición.

Aproximadamente a las 7:45 de la mañana, todos los productos deberán encontrarse listos para su venta, ya que en ese momento se procederá a organizar los alimentos en el área de exhibición, lo cual ayudará que los clientes puedan observar de manera más fácil. Las opciones disponibles al momento de realizar su compra. La preparación anticipada facilita que los encargados de la barra no realicen procesos adicionales más que elaboración de bebidas, y así se pueda mantener un ritmo de atención rápido y eficaz.

5.7.3 HORARIO DE OPERACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

El establecimiento TAZA & MIGA abrirá sus puertas al público a las 8:00 de la mañana y permanecerá en funcionamiento hasta las 4:00 de la tarde.

La selección de este horario responde a los hábitos de consumo identificados en el estudio de mercado, donde se observa que la mayor demanda de café y productos de panadería se concentra principalmente durante las primeras horas del día y a lo largo de la mañana.

Durante este periodo, la operación del negocio se centrará principalmente en la preparación de bebidas de la línea Taza y en la venta de los productos de repostería pertenecientes a la línea Miga.

5.7.4 FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE BARRA Y PREPARACIÓN DE LA LÍNEA TAZA

El área de barra representa el espacio donde se llevará a cabo la preparación de las bebidas de la línea taza y donde se tendrá el trato directo con los clientes, para asegurar que el servicio sea ágil y organizado, las funciones dentro de esta área se encuentran divididas entre dos personas.

La primera persona o colaborador se encarga directamente de la atención al cliente, la cual incluye recibirla a las personas que ingresan a las al establecimiento, tomar el pedido, realizar el cobro correspondiente y entregar los productos de la línea miga cuando esto se han solicitados. Además de qué esta persona será la responsable de empaquetar los productos de repostería o panadería para aquellos clientes queden sean consumirlos fuera del establecimiento.

La segunda persona que se encuentra en esta área es la que se especializará en la preparación de las bebidas de la línea, taza operando el equipo de barra necesario para la elaboración de café, en la cual, entre sus actividades se encontrará moler café cuando sea necesario preparar las bebidas solicitadas y asegurar que cada producto cumpla con los estándares de calidad establecidos por el negocio.

La división de estas funciones nos va a permitir que el proceso de preparación de bebidas, se lleve a cabo con mayor precisión y rapidez, lo cual contribuye a fortalecer el modelo del servicio Express del establecimiento.

5.7.5 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El proceso de atención al cliente dentro del establecimiento de TAZA & MIGA está diseñado para ser sencillo rápido y eficiente. Ya que cuando un cliente ingrese al establecimiento se dirige al área de la barra, donde podrá visualizar el menú de bebidas correspondientes a la línea taza, así como los productos de panadería y repostería que forman parte de la línea amiga, los cuales estarán disponibles en el área de exhibición. Cuando el cliente realice su pedido, el colaborador encargado de la atención, recibe la orden y realiza el cobro, en caso de elegir algún producto de la línea amiga, el mismo colaborador, selecciona y en paquete, el producto para su entrega, durante este proceso, el segundo colaborador se encargará exclusivamente de la preparación de las bebidas de café, lo que permitirá optimizar los tiempos de atención y brindar un servicio más eficiente y por último una vez que ambos productos están listos. El pedido se entregará al cliente para concluir su proceso de atención.

Por ejemplo, si un cliente solicita un latte, acompañado de un postre, el colaborador que está encargado de la atención al cliente directamente, es el que registra el pedido y cobra el consumo y el que prepara el empaque del postre, mientras que el barista preparará el latte, una vez que los dos productos se encuentren listos. El pedido se entrega directamente al cliente y así se completaría el proceso de servicio. En este sistema se permite que las actividades se desarrollan de manera simultánea, y esto ayudará a que se reduzcan los tiempos de espera y se facilite la atención continua de los clientes durante las horas de mayor demanda.

5.7.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

La estructura operativa de TAZA & MIGA es la que permite que se integre de manera funcional las dos líneas principales del negocio que es taza y esto está dedicada a la preparación de las bebidas y la otra es miga que está enfocada a la elaboración de repostería

panadería. Esta división no sólo facilitará la división de las tareas dentro del equipo de trabajo, sino que también ayudará a consolidar la identidad del negocio, como un establecimiento que se especializa en la combinación de café y acompañamientos dulces. En este caso repostería y panadería.

Si se estructura el funcionamiento del negocio, en torno a estas dos líneas, en el establecimiento puede ofrecer una experiencia de consumo coherente y bien definida en donde cada producto cumple con una función específica dentro de la propuesta de negocio y en conjunto. La estructura operativa planteada permitirá trasladar la propuesta de valor de negocio a un sistema de trabajo práctico eficiente y que se puede aplicar en la realidad en el mercado local, sentando las bases para el funcionamiento adecuado del establecimiento, TAZA & MIGA.

5.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva del proyecto, TAZA & MIGA está fundamentada en la diferenciación dentro del mercado cafetero del municipio de Tacámbaro, todo a través de la implementación de un modelo de negocio que combina la calidad de los productos, rapidez en el servicio y una propuesta enfocada en la relación entre el café y la repostería.

El análisis de mercado realizado en el capítulo anterior nos permitió identificar que el sector cafetero local se encuentra conformado, principalmente por establecimientos que funcionan bajo un modelo de negocio de estancia prolongada, en el cual los clientes permanecen periodos largos de tiempo dentro de un establecimiento. Entre los establecimientos analizados se encuentran las cafeterías como la casona, almendra cafetería rústica, casa vieja, tejado rojo y café hacienda las joyas, los cuales ofrecen menús amplios tanto de bebidas como de elementos, y cuentan con espacios que están diseñados para que los clientes permanezcan dentro del establecimiento durante un periodo de tiempo prolongado.

Con el fin de visualizar de manera comparativa, a las características principales de los establecimientos cafeteros actuales del municipio de Tacámbaro, se presenta la siguiente tabla comparativa.

TABLA 20

Comparativa de cafeterías actuales y propuesta

<i>Establecimiento</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>Oferta principal</i>	<i>Variedad de alimentos</i>	<i>Modelo de consumo</i>	<i>Diferenciación</i>
La casona	Estancia prolongada.	Bebidas y menú amplio.	Alta.	Consumo en sitio.	Experiencia de cafetería tradicional.
Almendra cafetería rústica	Estancia prolongada.	Bebidas y repostería.	Media.	Consumo en sitio.	Ambiente tradicional y oferta de repostería.
Café hacienda la Joyas	Estancia prolongada.	Café y desayunos.	Alta.	Consumo en sitio.	Venta de café y menú amplio.
Casa Vieja	Estancia prolongada.	Bebidas y postres.	Media.	Consumo en sitio.	Especialización en bebidas.
Tejado Rojo	Estancia prolongada.	Bebidas y alimentos.	Alta.	Consumo en sitio.	Menú amplio que incluye comida y bebidas.
Karani Tostadores	Servicio Express.	Bebidas de café.	Nula	Consumo rápido / para llevar.	Especialización en café.
TAZA & MIGA (Propuesta)	Servicio Express.	Café gourmet y repostería artesanal.	Especializada.	Consumo rápido / para llevar.	Integración de café y repostería con atención ágil.

Nota: Elaboración propia

Cómo se puede observar en la tabla comparativa, la mayoría de los establecimientos cafeteros del municipio tienen operar bajo un modelo de estancia, prolongada y optan, por menos más amplios en estos se encuentran alimentos y bebidas. Esto es contrastante con el modelo de negocio propuesto para TAZA & MIGA, que se orienta hace un esquema de servicio express ya que prioriza la rapidez en la atención y la especialización en las líneas principales de

producto: bebidas de café y repostería artesanal. Esta diferenciación ayuda a qué negocio se pueda posicionar como una alternativa complementaria dentro del mercado local, y poderse, dirigir con consumidores que buscan productos de calidad en un formato de consumo más ágil. Si bien estos establecimientos han logrado por posicionarse dentro del mercado local, su modelo de operación puede tener ciertas características comunes, entre las que se destaca la amplitud de la de los menús y la orientación es el consumo dentro del local, también la oferta de alimentos que en algunos casos es amplio más allá del concepto tradicional de cafetería, que incorpora platillos complejos o menos amplios de comida. También se logra identificar la presencia de modelos más especializados, que es el caso de Karani Tostadores, el cual está enfocado principalmente en las bebidas cafeteras y café tostado y que opera en un esquema de servicio más rápido y con un menú limitado en cuanto alimentos ya que no cuenta con estos.

Siendo así, en este contexto, el proyecto TAZA & MIGA plantea una estrategia que combina elementos de ambos modelos, ya que busca posicionarse como una alternativa intermedia dentro del mercado, ya que este establecimiento mantiene la especialización de las bebidas de café y por otro lado incorpora una oferta y panadería artesanal, que es la que complementará la experiencia de consumo, sin llegar a convertirse en un restaurante de comida amplia. La estrategia competitiva de este negocio se sustenta principalmente en tres ejes fundamentales:

El primero es el que corresponde a la especialización en el café y repostería, ya que integra dos líneas principales de negocio, que es la línea Taza, dedicada a la preparación de bebidas de café, y la línea Miga, que está enfocada en la elaboración de productos de repostería y panadería que funcionan como acompañamiento de las bebidas. Con este esquema se permite ofrecer una experiencia de consumo clara y coherente, donde ambos productos se complementan dentro de la propuesta del establecimiento.

El segundo va más a lo estratégico, porque corresponde al modelo de servicio Express, el cual es el que representa uno de los principales factores de diferenciación del negocio, puesto a que la mayoría de las cafeterías del municipio, son orientadas a la permanencia prolongada de los clientes dentro del establecimiento. En este caso, TAZA & MIGA busca ofrecer una alternativa de consumo, rápida y eficiente, que se dirige a personas que desean disfrutar de

una bebida de calidad sin invertir un periodo de tiempo largo en el proceso de consumo, y este modelo hace que sea atractivo para estudiantes, trabajadores y personas que desarrollan actividades laborales. Dentro del municipio, quienes frecuentemente pueden buscar opciones de consumo que se adaptan a su ritmo de vida cotidiano.

El tercer y último punto. Se relaciona con el equilibrio entre la calidad y el precio ya que se busca mantener los precios de los productos dentro de los rangos que actualmente se observan dentro de la competencia. Esto permitirá que el negocio pueda competir dentro del mercado local, sin generar una percepción de precios, excesivamente altos y al mismo tiempo conservar un nivel adecuado de calidad de los productos ofrecidos, así, de esta manera, la estrategia competitiva de TAZA & MIGA no se basa en competir directamente establecimientos existentes mediante una ampliación del menú o haciendo una réplica de los modelos que existen actualmente, sino ofrecer un tipo de propuesta que sea diferente que combine, especialización en café, acompañamiento de repostería, panadería, artesanal y sobre todo la rapidez en el servicio, este conjunto de elementos nos permitirán posicionarnos como una alternativa innovadora, dentro del mercado cafetero de la cabecera municipal de Tacámbaro, y poder ser capaces de atender las necesidades de consumidores, que buscan una experiencia de consumo, práctica, accesible y de calidad.

5.9 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2008), constituye una herramienta estratégica que permite evaluar el nivel de competitividad de un sector económico e identificar los factores que pueden influir en el desempeño y la rentabilidad de una empresa. Para la presente investigación, este modelo se aplicó al sector cafetero de la cabecera municipal de Tacámbaro, Michoacán, con el propósito de analizar el entorno competitivo en el que operaría la propuesta de cafetería gourmet express TAZA & MIGA, identificando las principales oportunidades y desafíos asociados a su implementación.

La Imagen 2 presenta una síntesis del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a TAZA & MIGA. En ella se resume el comportamiento de cada una de las fuerzas competitivas identificadas durante la investigación, así como los principales elementos que sustentan la

posición estratégica de la propuesta de negocio dentro del mercado local. Este esquema permite visualizar de manera integral el entorno competitivo previo al análisis detallado de cada una de las fuerzas.

IMAGEN 2

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la propuesta de negocio TAZA & MIGA.



Nota: Elaboración propia con base en Porter (2008)

5.9.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad competitiva dentro del sector cafetero en la cabecera municipal de Tacámbaro, puede considerarse de un nivel medio. Durante el análisis de la competencia se identificaron establecimientos como Almendra, Kanani, La Casona, Tejado Rojo, Hacienda las Joyas y Casa Vieja, los cuales ofrecen café que es acompañado principalmente de alimentos y espacios para permanecer durante periodos prolongados, a excepción de uno que sigue un formato de atención express pero sin opción de menú de alimentos, sin embargo aun que exista competencia directa en la venta de café, la mayoría de los establecimientos operan bajo

un modelo tradicional que está orientado a la experiencia de distancia y convivencia. Esto permite identificar una oportunidad para TAZA & MIGA, ya que su propuesta incorpora un enfoque gourmet que se complementa con un servicio express, lo que representa una alternativa distinta para consumidores que buscan rapidez sin sacrificar calidad. Por lo cual se considera que la renovabilidad que existe es moderada, ya que existen competidores posicionados, pero con propuestas de valor diferentes a la que se plantea en esta investigación.

5.9.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores se considera de un nivel medio alto. La apertura de una cafetería no requiere inversión extremadamente elevada en comparación con otros sectores comerciales, por lo que nuevos emprendedores podrían ingresar al mercado local. Sin embargo, el posicionamiento de una marca, la construcción de una base de clientes frecuentes y el desarrollo de una propuesta diferenciada, requieren tiempo y recursos, en este sentido, TAZA & MIGA busca generar una ventaja competitiva mediante la combinación de bebidas especializadas y repostería artesanal propia, además de ofrecer un servicio Express, elementos que podrían dificultar la imitación inmediata por parte de nuevos participantes.

5.9.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo medio, esto se debe que existe una amplia variedad de proveedores de café, insumos para repostería, productos de planificación y materias de empaque, tanto a nivel regional como a nivel estatal.

La disponibilidad de diferentes alternativas permite la empresa comparar, precios, calidad y condiciones de compra, reduciendo la dependencia hacia un proveedor específico. Además, al encontrarse en Michoacán, estado reconocido por su producción cafetera, hace que exista un acceso relativamente cercano a proveedores relacionado con la cadena productiva de café.

5.9.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los consumidores puede considerarse alto, ya que los clientes cuentan con diversas alternativas para adquirir café dentro de la cabecera municipal, por lo que tiene la capacidad de comparar, precios, calidad, ubicación y servicio antes de tomar una decisión de compra.

Los resultados que se obtuvieron mediante la encuesta aplicada nos muestran que los consumidores valoran aspectos como la calidad del producto, la rapidez en la atención y precios accesibles. Esto obliga a la empresa a mantener estándares competitivos que permitan satisfacer las expectativas del mercado y así poder fomentar la lealtad con los clientes.

5.9.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos se considera alta, ya que los consumidores pueden optar por diferentes bebidas como refrescos de chocolate, bebidas energéticas o preparar café en sus hogares, reduciendo la necesidad de acudir una cafetería.

Ahora bien, TAZA & MIGA busca reducir esta amenaza inmediata, con la generación de una experiencia de consumo diferenciada, basada en la calidad de café, gourmet y fortalecida con la combinación de productos de repostería artesanal y la participación de un servicio express, que se presume se adapta a las necesidades de los consumidores actuales.

Con esta base es posible afirmar que el sector cafetero de Tacámbaro presenta un nivel de competencia moderado, con oportunidades favorables para la implementación de una cafetería, gourmet con servicio express, aunque existen competidores, consolidados, y una importante presencia de productos sustitutos, la diferenciación de la propuesta por TAZA & MIGA permite identificar un espacio de mercado atractivo para el desarrollo del proyecto.

La combinación de la rapidez, calidad y producción propia de repostería, constituye una ventaja competitiva que puede contribuir al posicionamiento y sostenibilidad del negocio dentro del contexto local.

5.10 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que nos permite evaluar la situación del proyecto mediante la identificación de factores internos y externos, que pueden influir en un funcionamiento y desarrollo de un negocio, por eso a través de este análisis es posible reconocer las fortalezas y debilidades internas del negocio, así como las oportunidades y amenazas presentes que podemos encontrar en el entorno, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas y que estén orientadas al funcionamiento del proyecto dentro del mercado estudiado (David & David, 2017).

En el caso de TAZA & MIGA, este análisis se construye a partir de los resultados que se obtuvieron en el estudio de mercado realizado anteriormente, así como en el análisis de competencia que existe dentro de la cabecera municipal de Tacámbaro.

A continuación, se presenta la matriz FODA, que corresponde al modelo de negocio propuesto:

TABLA 21

Modelo FODA

Fortalezas: Modelo de negocio diferenciado basado en servicio express. Integración de dos líneas claras de producto: Taza (bebidas) y Miga (Repostería y panadería). Oferta de repostería y panadería artesanalmente elaborada diariamente. Estructura operativa sencilla y eficiente. Precios competitivos dentro del mercado local.	Oportunidades: Crecimiento del consumo de café en Jóvenes y adultos. Escasa presencia de cafeterías con modelo de servicio rápido. Potencial de posicionamiento como cafetería especializada. Programas para fidelización de clientes desde la apertura y promociones en combos. Posibilidad de fidelizar clientes mediante experiencia diferenciada.
Debilidades: Negocio nuevo sin posicionamiento previo en el mercado. Limitación inicial en capacidad de producción. Dependencia de la aceptación del público. Recursos financieros limitados en etapa inicial.	Amenazas: Existencia de cafeterías ya consolidadas en el municipio. Competencia con establecimientos de estancia prolongada. Cambios en los hábitos de consumo del mercado. Incremento en costos de insumos como café y materias primas.

Nota: Elaboración propia

Cómo podemos ver el análisis FODA nos permite identificar los elementos que pueden influir en el desempeño del proyecto TAZA & MIGA, ya que nos proporciona una visión integral de las condiciones internas del negocio y del entorno competitivo, en el que se desarrollará, primero, dentro de las fortalezas del proyecto, se destaca la propuesta de valor diferenciada que está basada en la integración de dos líneas principales de producto que sería taza que está enfocada a las bebidas cafeteras y miga que está dedicada a la elaboración de la repostería de panadería artesanal. Con esta estructura podemos dar una experiencia de consumo clara y coherente, en la que el café, los acompañamientos se complementen de manera natural.

Otra fortaleza importante está en el modelo de servicio Express, el cual nos permitirá reducir los tiempos de atención, atender a los consumidores que buscan opciones rápidas de consumo, esto es una característica que representa una ventaja competitiva frente a las otras cafeterías que se encuentran dentro del mercado local, ya que esta operan principalmente bajo modelos orientados a la estancia prolongada, por eso mismo el negocio cuenta con una estructura operativa sencilla, que está compuesta por un equipo reducido de colaboradores y con un proceso de producción organizado que permitirá optimizar los recursos disponibles, esta organización nos facilitará el control de las operaciones y contribuirá a mantener la eficiencia en el funcionamiento del establecimiento. Esta situación representa una oportunidad para el desarrollo de cafeterías especializadas que ofrezcan productos de calidad dentro de un ambiente atractivo y de funcionamiento eficaz.

De igual manera, en el análisis de la competencia realizado previamente, se puede observar que existe una escasa presencia de establecimientos que operan bajo un modelo de servicio express, lo cual nos da una oportunidad para que TAZA & MIGA pueda posicionarse dentro del mercado local, como una alternativa innovadora. Se busca usar las redes sociales como herramienta de promoción, ya que también representa una oportunidad importante para el negocio, porque esta nos permitirá difundir la propuesta del establecimiento a traer nuevos clientes y fortalecer la identidad de marca dentro del mercado local. Por otra parte, en el análisis también se puede identificar ciertas debilidades que se deben de considerar durante la implementación de este proyecto, entre los cuales se destaca el hecho de que TAZA & MIGA. Se trata de un negocio nuevo, por lo que inicialmente no contará con un

posicionamiento consolidado dentro del mercado, ni con una base estable de clientes, durante las primeras etapas de operación, el negocio podría enfrentar limitaciones en su capacidad de producción, especialmente no relacionado con la elaboración diaria de la repostería y panadería, lo cual requerirá una adecuada planificación del proceso de producción y así poder garantizar la disponibilidad de productos. Finalmente, dentro de las amenazas externas se identifica la presencia de diversas cafeterías, que ya cuentan con un reconocimiento dentro del mercado local, y puede representar un reto para el posicionamiento inicial del negocio, ya que estos establecimientos han desarrollado su propia cliente de la forman parte del panorama competitivo en el mercado local, otro factor que podría afectar al negocio, corresponde a posibles incrementos en los costos de los insumos, particularmente en los productos, como el café o ingredientes en la elaboración de la repostería y panadería, lo cual podría impactar en la estructura de los costos del establecimiento.

Con esta base, será necesario implementar estrategias para consolidar el posicionamiento del negocio dentro del mercado local. La siguiente tabla muestra las propuestas:

TABLA 22

Matriz de estrategias derivadas del análisis FODA

Estrategias (Fortalezas – Oportunidades): Aprovechar el modelo de servicio express y la especialización en café y repostería para posicionar a TAZA Y MIGA como una opción innovadora dentro del mercado cafetero de Tacámbaro. Utilizar la integración de líneas TAZA Y MIGA para ofrecer experiencias d consumo diferenciadas que atraigan a jóvenes y consumidores frecuentes de café. Promover la repostería artesanal como complemento del café, generando una identidad de marca basada en la combinación de bebidas y acompañamiento de calidad.	Estrategias (Debilidades – Oportunidades): Implementar estrategias de promoción en redes sociales y tener programas de fidelización de clientes para dar a conocer el negocio y reducir la falta de posicionamiento inicial. Aprovechar el interés creciente de consumo de café para atraer nuevos clientes durante la etapa inicial del negocio. Desarrollar promociones o combos de lanzamiento que permitan incentivar la prueba de productos y atraer clientes durante los primeros meses de operación.
Estrategias (Fortalezas – Amenazas):	Estrategias (Debilidades – Amenazas):

Diferenciar el negocio frente a cafeterías tradicionales mediante un servicio más rápido y una propuesta especializada en café y repostería.	Desarrollar estrategias de fidelización para asegurar la permanencia de clientes frente a la competencia existente.
Mantener precios competitivos dentro del rango de mercado local para competir con establecimientos ya posicionados.	Controlar adecuadamente los costos de insumos y optimizar los procesos de producción para reducir riesgos financieros en la etapa inicial.
Aprovechar la estructura operativa eficiente del negocio para ofrecer una atención ágil que mejore la experiencia del cliente.	Ajustar progresivamente la oferta de productos según la aceptación del mercado y la demanda de los clientes.

Nota: Elaboración propia

La matriz estratégica que se deriva del análisis FODA nos permite identificar diversas acciones que pueden contribuir al fortalecimiento del proyecto de TAZA & MIGA dentro del mercado cafetero de la cabecera municipal de Tacámbaro.

La estrategia FO busca aprovechar las fortalezas internas del negocio, esto para sacar el máximo provecho de las oportunidades presentes que hay en el entorno, que en este caso sería la combinación entre el modelo de servicio express, y la integración de las líneas, TAZA & MIGA, ya que permitirá construir una pura respuesta de valor diferenciada y que se puede posicionar al establecimiento como una alternativa atractiva dentro del local.

De igual manera están las estrategias DO que básicamente se enfocan en reducir las debilidades internas que tiene el proyecto, aprovechando las oportunidades disponibles. Entre estas estrategias, destaca el uso de herramientas de promoción, que particularmente serán a través de redes sociales, ya que nos permitirán dar visibilidad del negocio durante su etapa inicial y atraer, pues, nuevos consumidores que puedan estar interesados en el café y la repostería.

Las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas del negocio para poder enfrentar las amenazas externas identificadas en el entorno competitivo, en este caso, pues la diferenciación mediante un servicio más rápido y una propuesta especializada, permitirá que taza emigra compitan dentro del mercado local, sin necesidad de tener que replicar el modelo de cafetería tradicional que actualmente se ofrece dentro del contexto local.

Y, por último, las estrategias DA son las que se orientan a reducir tanto las debilidades internas como el impacto de las amenazas externas. Estas estrategias este incluye la implementación de acciones de fidelización de clientes, el control eficiente de los costos operativos y la adaptación gradual de la misma oferta de los productos, de acuerdo con las respuestas del mercado.

En conjunto, se puede decir que la matriz estratégica nos permitirá establecer una serie de lineamientos que nos puedan contribuir a fortalecer la viabilidad del proyecto y poder orientar las decisiones estratégicas que deberán tomarse durante la implementación del negocio, TAZA & MIGA.

5.11 FACTIBILIDAD ECONÓMICA BÁSICA

La factibilidad económica es un elemento fundamental dentro del diseño de un modelo de negocio, porque nos permite evaluar si el proyecto cuenta con las condiciones financieras necesarias para su implementación y funcionamiento, a través de este análisis, es posible identificar los recursos requeridos para iniciar operaciones, así como cuáles serían los costos que estarían asociados al funcionamiento del establecimiento y las posibles fuentes de ingreso que permitirán sostener al negocio en el tiempo (Chain & Chain, 2014). En el caso del proyecto de TAZA & MIGA, la evaluación como económica está realizada de manera general, considerando los principales costos de operación que van a intervenir en el funcionamiento del establecimiento. Este análisis nos permitirá determinar si el modelo de negocio propuesto cuenta con condiciones favorables para poderse desarrollar dentro del mercado cafetero de la cabecera municipal de Tacámbaro.

5.11.1 COSTOS DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO

Los costos de operación son los que corresponden a los gastos necesarios para que un establecimiento pueda funcionar de manera cotidiana, y dentro de estos costos, se incluyen los salarios del personal, la compra de insumos para elaboración de bebidas y productos de repostería, así como los servicios básicos y otros gastos operativos para el desarrollo de las actividades del negocio (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021). En el caso de TAZA & MIGA

y la estructura propuesta contempla un equipo de trabajo, integrado por cuatro personas, dos de ellos estarán encargados de la elaboración de repostería, panadería estará ligado a la línea Miga, mientras que los otros dos se encontrarán en el área de barra, donde se prepararán las bebidas de café que pertenecen a la línea Taza y se realizará la atención al cliente.

A continuación, se presenta una estimación de los principales costos de operación mensuales del establecimiento:

TABLA 23

Costos mensuales de operación

<i>Concepto</i>	<i>Costo mensual estimado</i>
Sueldo del personal (4 empleados)	\$42,000.00
Insumos (Café, leche, ingredientes de repostería)	\$11,000.00
Servicios básicos (Agua, electricidad, internet, gas)	\$4,000.00
Material de empaque	\$1,500.00
Mantenimiento y limpieza	\$1,000.00
Total, estimado mensual	\$59.500.00

Nota: Elaboración propia

Cómo podemos ver en la tabla anterior el costo de operación mensual que se estima para el funcionamiento del establecimiento es de \$59,500 pesos, dentro de esta estructura de gastos, el gasto más significativo corresponde al pago de los salarios del personal este es seguido por la adquisición de insumos necesarios para la preparación de bebidas y la elaboración de productos de repostería, también es importante señalar que dentro de esta estimación no se tiene en cuenta el pago de una renta de local, lo cual es una ventaja significativa para este proyecto, ya que permite reducir considerablemente los costos fijos del negocio, y esta condición contribuye a mejorar la estabilidad financiera durante las primeras etapas de operación y de igual manera facilitar el proceso de recuperación de la inversión inicial.

Asimismo, los costos que están relacionados con servicios básicos como materiales de empaque y mantenimiento, son gastos necesarios para poder garantizar un funcionamiento adecuado del establecimiento y una atención correcta a los clientes.

5.11.3 FUENTES DE INGRESO DEL NEGOCIO

Los ingresos del establecimiento TAZA & MIGA serán principalmente de la venta de productos correspondiente a las dos líneas principales del negocio, la primera fuente de ingreso es a la línea taza que incluye las bebidas a base de café, preparadas en el área de la barra, que son Tales como el expreso americano, capuchino, late y otras bebidas, incluidas dentro del menú del establecimiento, la segunda fuente de ingreso corresponde a la línea miga que estará integrado por productos de repostería y panadería artesanal elaborados dentro del mismo establecimiento. Estos productos funcionarán como acompañamiento de las bebidas y formarán parte esencial de la propuesta del negocio, además de la implementación de combos o promociones, en los cuales se integrarán bebidas de café con productos de repostería o panadería, estos precios accesibles para los calientes, lo cual puede incentivar el consume y poder aumentar el ticket promedio de compra.

5.11.4 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

Siendo así, la estructura operativa del negocio, la especialización en café y repostería, así como la organización del personal, el proyecto TAZA & MIGA presenta condiciones favorables para su desarrollo dentro del mercado local, por el hecho de que cuenta con una estructura operativa, relativamente sencilla y costos de operación que están controlados. Por eso permite que el negocio pueda alcanzar un equilibrio financiero mediante a la venta constante de sus productos durante su horario de funcionamiento, también la ausencia de gastos de renta representa una ventaja importante que reduce la presión financiera durante la etapa inicial del proyecto, y como ya se ha mencionado antes, la combinación de las dos líneas propuestas permitirá diversificar las fuentes de ingresos del establecimiento, ya que generará oportunidades de venta, tanto de en bebidas, como en productos de repostería, lo cual contribuir a fortalecer el potencial de la rentabilidad del negocio. En conjunto en el análisis de factibilidad de como nómica, nos permite concluir que el proyecto TAZA & MIGA

tiene condiciones viables para su implementación simple, y cuando se mantenga una gestión adecuada de los recursos y un control eficiente de los costos de operación, además de implementar una estrategia adecuada de promoción que permita atraer clientes y posicionar el negocio dentro del mercado local (ver Anexos 3 y 4).

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación, se logró cumplir con el objetivo general de diseñar un modelo de negocio competitivo de una cafetería gourmet con servicio express en la cabecera municipal de Tacámbaro. Este modelo se fundamenta en el análisis del segmento meta del mercado y en la estimación de la participación potencial, lo cual dio como resultado pasar de una idea inicial a una propuesta real que está estructurada, es lógica y tiene base fundamentada en la información obtenida directamente del contexto local.

Primeramente, el análisis del segmento meta ayudo a poder identificar la existencia de un grupo de consumidores definido claramente, que se conforma principalmente por jóvenes y adultos jóvenes que tienen hábitos frecuentes de consumo de café, y que este segmento no solo busca satisfacer una necesidad básica, sino que también da valor a la calidad del producto, la rapidez en el servicio y la accesibilidad de precio en el producto ofertado, esto nos dice que el consumo en la cabecera municipal se encuentra relacionado con estilos de vida dinámicos, donde el tiempo y la practicidad juegan un papel importante en la toma de decisiones de compra. El estudio de los hábitos y preferencias de consumo nos ayuda a comprender el comportamiento del consumidor local de una manera más profunda y clara. Siendo así los resultados arrojaron que, aunque el café sigue siendo el producto principal, existe una tendencia que se dirige hacia la búsqueda de experiencias más completas, en donde los consumidores valoran la posibilidad de complementar su bebida con alimentos que enriquecen su consumo, por lo tanto, se puede ver una posibilidad de implementar productos de panadería y repostería. Estos no solo responden a una preferencia del cliente, sino que también pueden funcionar como un elemento diferenciador dentro del mercado.

El análisis de la competencia ayuda a comprender la estructura actual del sector cafetero en el municipio, en el cual se puede observar que predominan establecimientos orientados a la estancia prolongada, y estos incluyen menús amplios de comida y bebidas, pero esta característica puede generar que el café deje de ser el producto principal, ya que diversifica demasiado la oferta. Además, se puede evidenciar una limitada presencia de negocios que operan bajo un modelo express, lo cual hace que se pueda tener una oportunidad estratégica para desarrollar una propuesta enfocada en la rapidez, eficiencia y especialización del servicio y que esta sea una entrada al mercado local.

En relación con la estimación de la participación potencial de mercado, se puede observar que existe una base de consumidores suficiente que se podría interesar en una cafetería gourmet express por sus características diferentes, y para esta investigación es un punto clave ya que nos permite sustentar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva de demanda, y que nos reduce el nivel de incertidumbre, también hay espacio para nuevas propuestas que respondan de manera más específica las necesidades del mercado actual. Siendo así se diseñó un modelo de negocio estructurado que incluye elementos estratégicos, operativos y financieros, ya que la propuesta se enfoca en hacer una combinación equilibrada entre la calidad del producto, rapidez de servicio además de una oferta complementaria con productos de repostería y panadería artesanal. Esto nos permitirá diferenciarnos de los modelos tradicionales que existen actualmente en el mercado local, ya que al ofrecer una alternativa que este mas alineada con las necesidades de este segmento sin atender, es la oportunidad clave para introducirse al mercado local.

Con el desarrollo del modelo Canvas, se logró organizar de manera más clara los componentes del negocio, lo que facilitó la forma de visualizar los aspectos como el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingreso y la estructura de costos. Esta herramienta es fundamental para poder estructurar la idea de negocio de manera adecuada, ya que dio el entendimiento de cómo interactúan sus diferentes elementos y como esto contribuyen al funcionamiento general de la idea de negocio.

Para la estructura operativa se planteó un modelo que busaca ser eficiente, que se basa en la implementación de funciones, donde se distingue la línea de bebidas que en este caso es la línea Taza y la línea de alimentos que pasa a ser la línea Miga, con esta organización se busca optimizar los tiempos de atención, mejorar la calidad del servicio y garantizar una experiencia ágil para el cliente. Otro punto importante dentro de las funciones establecidas son los horarios y roles específicos dentro del proceso operativo que contribuirá a la administración de los recursos y a una ejecución más específica del modelo de negocio.

En cuanto al análisis de factibilidad económica básica fue un apoyo para poder evaluar la viabilidad financiera de proyecto, que considera aspectos como costos de operación, inversión inicial y proyección de ingresos, con los resultados obtenidos que este tipo de

negocio puede ser rentable, siempre y cuando mantenga un control de costos y logre alcanzar un nivel de ventas constante.

En cuestión del análisis FODA nos permitió identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocio presentado, y que se pueda tener una visión más completa del entorno en el que se desarrollará, para este tipo de investigaciones el modelo FODA es importante ya que puede ayudar a anticipar posibles riesgos y establecer estrategias que nos permitan poder aprovechar al máximo las oportunidades que nos da el mismo mercado y que al mismo tiempo se minimicen los factores negativos y poder tener una entrada más estable dentro del mercado.

Los resultados de la investigación realizada nos demuestran que existe una oportunidad real para implementar una cafetería con servicio express en Tacámbaro, pero también se hace ver que el éxito del proyecto no solo dependerá de la idea, sino que también de la forma en que se ejecute, y por ello es importante considerar aspectos como la calidad del servicio, la constancia en la calidad del producto y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. También es importante destacar que este trabajo no se cumple con un propósito académico, sino que también aporta una base práctica para la posible implementación del negocio, de igual manera, permite demostrar que el modelo de negocio que está fundamentado en el análisis de mercado y en estrategias bien definidas representan una herramienta importante para el desarrollo de proyectos que sean más competitivos y sostenibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Agricultura y Desarrollo Rural. (2025). *El Café Mexicano: Orgullo Nacional y Motor de Desarrollo*. Obtenido de Gobierno de Mexico:
<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/el-cafe-mexicano-orgullo-nacional-y-motor-de-desarrollo?idiom=es>
- Aguilar, R. V. (2014). *Proyecto de Inversión de la Cafetería "Ventura" que Comercializa Café Orgánico, Ubicado en la Ciudad de Morelia Michoacan*. Morelia.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2018). *Engineering Economy*. Mc Graw Hill.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing*. Pearson.
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2014). *Preparación y evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry & Reserch Design*. SAGE.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Contabilidad Administrativa*. McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. t., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hernández, A. T., López, J. F., & Ruíz, D. R. (2022). *Marketing Estratégico e Investigación de Mercados Casos de los Estudios en la Ciudad de Montería*. Colombia: Universidad del Sinú Elías Bechara.
- Hernández-Sampieri, Torres, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- INEGI. (2020). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) :
<https://www.inegi.org.mx>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Pearson .
- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16a ed.). Pearson.

- Kumar, R. (2019). *Research Methodology a Step by Step Guide for beginners*. SAGE.
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de Mercados 6 ed*. Pearson.
- Martínez, S. I., Garay, L. A., Gutiérrez, J. A., Hernández, A. d., & Medrano, M. Á. (2020). *Protecto de Inversión: Caso de Estudio de Cafetería Gourmet*. Xalapa : Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C.
- Merriam-Webster. (s.f.). *Merriam- Webster*. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gourmet>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Costumer Want*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020). *Value Proposition Design*. Hoboken: Wiley.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategía Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (11 de junio de 2025). *Impulsan cafeticultura justa y sostenible en Convención Nacional de Café Puebla 2025*. . Obtenido de Gobierno de México.
- Speciality Coffee Associantion. (26 de September de 2023). Obtenido de Towards a definition of specialty coffee: <https://sca.coffee/research/towards-a-definition-of-specialty-coffee>
- Zavala, J. C. (2023). *Estudio de Factibilidad Para Apertura de Un Negocio de Venta de Café con Filosofía Centrada en el Servicio al Cliente y Calidad en el Producto*. Tijuana .

Nota: Se utilizó apoyo de herramientas digitales para la revisión y mejora de redacción y estilo del documento, bajo supervisión del autor.

ANEXOS

ANEXO 1. BASE DE DATOS CON INFORMACIÓN RECABADA

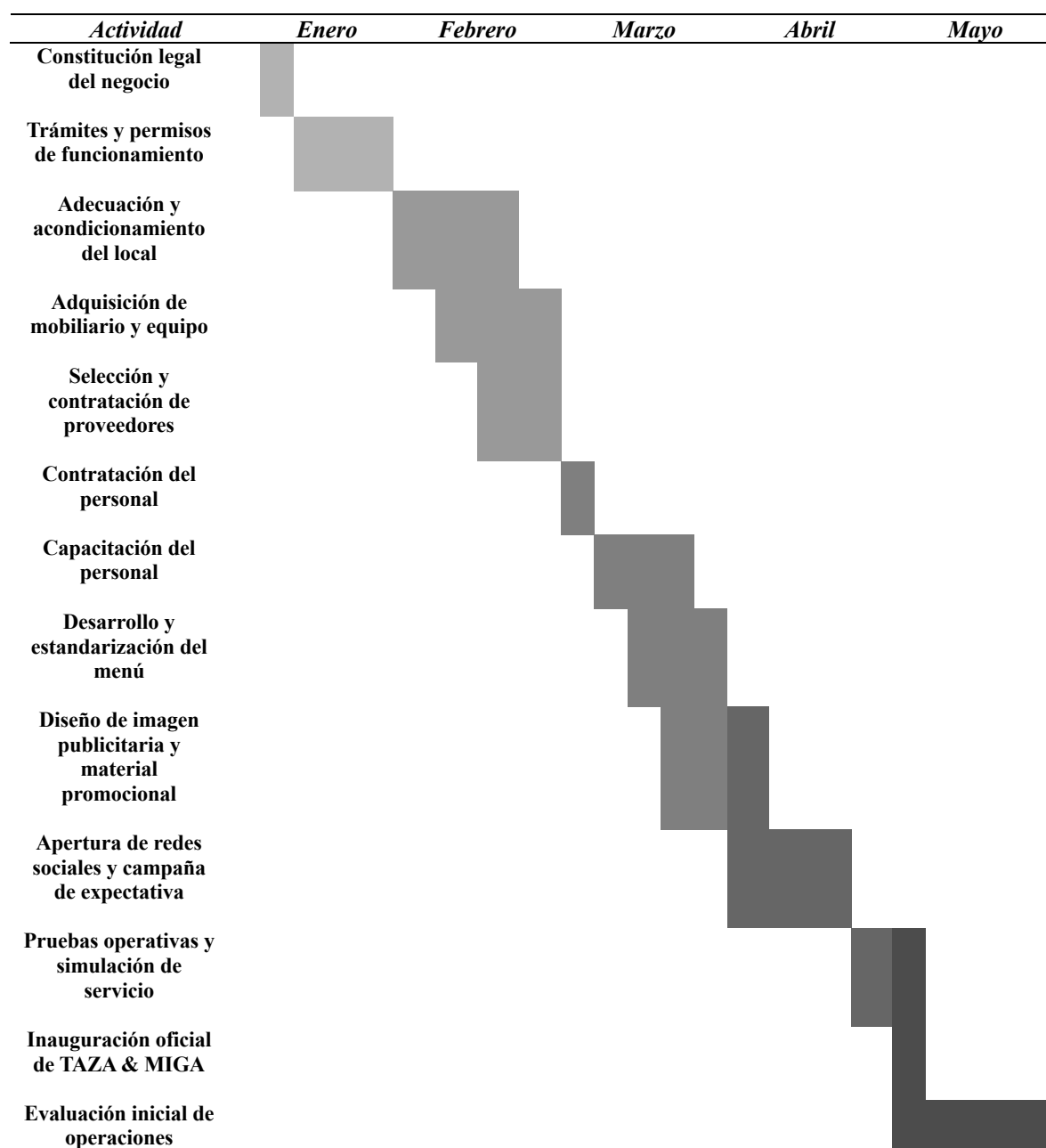
<https://docs.google.com/forms/d/1YGjHIF0GfeJsQ6gC4Io4nOZPBes-UkGpmXDCVIFpudM/edit#responses>

Marca temporal	¿Consume café habitualmente?	¿Con qué tipo de alimento suele acompañar su café?	¿Cuál es el primer alimento que se le viene a la mente como acompañamiento de un café?	Considerando las cafeterías que suele frecuentar ¿Qué es lo que cree que hace falta dentro del menú?	¿Acudiría a una cafetería gourmet, con servicio express?	¿Cuál considera el rango adecuado para el precio de un buen café?	¿Cuál considera el rango adecuado para el precio de un buen postre?	¿Cuál es su edad?	Genero	Columna 10
1/7/2026 18:18:17	Aveces	Dulce	Pan dulce	Pan de hojaldre	Si	50 a 60	40 a 50	27	Mujer	
1/7/2026 18:37:41	SI	Salado	Pan	Variedad de galletas pan integral	Si	30 a 40	40 a 50	48	Mujer	
1/7/2026 19:06:05	SI	Solo	Pan	Pan	Si	40 a 50	40 a 50	24	Hombre	
1/7/2026 19:13:26	SI	Dulce	Pan	No seme ocurre que	Tal vez	50 a 60	50 a 60	45	Mujer	
1/7/2026 19:17:12	Aveces	Dulce	Pan	Croissant	Si	40 a 50	40 a 50	28	Mujer	
1/7/2026 19:23:42	SI	Salado	Baguette	Innovar en platillos, por que estan muy basicos	Si	50 a 60	50 a 60	30	Hombre	
1/7/2026 19:35:50	SI	Salado	Pan	Opciones de tostado del café	Si	40 a 50	40 a 50	42	Mujer	
1/7/2026 19:38:05	SI	Dulce	Pan, galletas	Café descafeinado, o suave	Tal vez	30 a 40	40 a 50	35	Mujer	
1/7/2026 19:54:54	SI	Dulce	Un pan	Más postres o variedad en ellos	Si	40 a 50	30 a 40	36	Hombre	
1/7/2026 20:16:12	SI	Solo	Galletas o pan	Cafe de diferentes tipo	Si	50 a 60	50 a 60	47	Mujer	
1/7/2026 20:16:21	SI	Dulce	Pan	.	Si	30 a 40	50 a 60	32	Mujer	
1/7/2026 20:18:09	SI	Solo		Cafe frio	Si	50 a 60	50 a 60	47	Mujer	
1/7/2026 20:21:53	NO				Tal vez	Más de 60	50 a 60	30	Mujer	
1/7/2026 20:23:32	Aveces	Dulce	Pan	Comida saludable	Tal vez	30 a 40	40 a 50	41	Hombre	
1/7/2026 20:24:29	Aveces	Dulce	Huevos revueltos	Postres de consistencia suave	Si	30 a 40	40 a 50	36	Hombre	
1/7/2026 20:25:08	SI	Dulce	Galletas	Nada	Si	50 a 60	Más de 60	46	Mujer	
1/7/2026 20:25:29	SI	Salado	Un pan	Nada	Si	50 a 60	40 a 50	41	Mujer	
1/7/2026 20:34:24	SI	Dulce	Pan	Pan	Si	50 a 60	50 a 60	29	Mujer	
1/7/2026 20:37:06	SI	Dulce	Pastel	Variedad de barra de postres	Si	50 a 60	Más de 60	38	Mujer	
1/7/2026 21:03:03	SI	Solo	Pan	Internet	Si	30 a 40	30 a 40	37	Mujer	
1/7/2026 21:08:25	SI	Dulce	Pan	Leche vegetal	Si	40 a 50	50 a 60	35	Hombre	
1/7/2026 21:17:51	SI	Salado	Huevos	Caldos	Si	30 a 40	40 a 50	35	Hombre	
1/7/2026 22:00:40	SI	Dulce	Chilaquiles	Q el.espacion sea comodo	Si	30 a 40	30 a 40	47	Hombre	

ANEXO 2. PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZOd7bYUQyG42AkE0YLZVlx3cLZJS6AK2LA8jPSo_SkA/edit?resourcekey=&gid=1049426048#gid=1049426048

ANEXO 3. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO



(Imagen 1. Elaboración propia)

ANEXO 4. LOGO DE LA EMPRESA Y MENÚ CON PROPUESTA DIFERENCIADA



(Imagen 2. Elaboración propia)

CAFÉS CALIENTES

Bebida	Precio
Espresso	\$35
Espresso Doble	\$42
Americano	\$45
Cortado	\$48
Cappuccino	\$58
Latte	\$62
Flat White	\$65
Mocha	\$68
Vainilla Latte	\$68
Caramel Latte	\$70
Chocolate caliente artesanal	\$65
Chai Latte	\$72

CAFÉS FRÍOS

Bebida	Precio
Cold Brew	\$65
Latte Helado	\$68
Mocha Frio	\$72
Affogato	\$75
Frappé de Café	\$78
Frappé Moka	\$82
Frappé Caramelo	\$82

TAZA & MIGA

un respiro bien hecho.

COMBOS TAZA & MIGA

Combo Respiro Americano + Concha tradicional	\$60
Combo Mañana Dorada Cappuccino + Rol de canela	\$92
Combo Gourmet Latte + Croissant de almendra	\$110
Combo Express Espresso doble + Pain au chocolat	\$90
Combo Taza & Miga Bebida caliente a elegir + pieza gourmet a elegir	\$125

⇒ ESPECIALIDAD DE LA CASA ⇐

Latte Taza & Miga
Espresso, miel de abeja, canela
y espuma sedosa.

PANADERÍA TRADICIONAL

Pieza	Precio
Concha vainilla	\$22
Concha chocolate	\$22
Cuernito de mantequilla	\$25
Panqué de limón	\$35
Panqué de nuez	\$38
Rol de canela	\$42
Dona glaseada	\$28
Beso	\$25
Garibaldi	\$25
Oreja de mantequilla	\$24

PANADERÍA GOURMET

Pieza	Precio
Croissant de almendra	\$58
Croissant de pistache	\$65
Cruffin de frutos rojos	\$62
Pain au chocolat	\$55
Danés de manzana y canela	\$55
Danés de queso crema y zarzamora	\$58
Scone de arándanos	\$48
Galleta gigante de nuez y chocolate	\$42
Mini cheesecake individual	\$68
Tarta de pera y almendra	\$75

Gracias por elegir
Taza & Miga.

(Imagen 3. Elaboración propia)