

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**FACULTAD DE EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 20122890**

TESIS

**“Factibilidad de un modelo de negocios para venta de café
a través del diseño de un modelo de cafetería móvil
en la Ciudad de México”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Estrategias Comerciales**

**PRESENTA:
Jorge Cecilio Gutiérrez Carpio**

**DIRECTORA:
Dra. Antonia Terán Bustamante**

**CODIRECTOR:
Dr. Carlos Vladimiro González Zelaya**

Ciudad de México, septiembre 2023

Índice

Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación – Antecedentes.....	8
1.2. Justificación del Tema	15
1.3. Preguntas de Investigación	18
1.4. Objetivos de Investigación.....	18
1.5. Hipótesis	19
1.6. Acciones Metodológicas.....	19
CAPÍTULO II. Marco Teórico y Conceptual.....	21
Revisión de la Literatura.....	21
2.1. Antecedentes	21
2.2. El mercado del café en México y su consumo.....	22
2.3. El consumo de café Premium	24
2.4. Generación de valor a través de las ventajas competitivas	26
CAPÍTULO III. Metodología.....	29
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Variables del estudio.....	30
3.3. Diseño Metodológico.....	31
CAPÍTULO IV. Plan de Negocios	37
4.1. Planeación Estratégica de un Negocio.....	37
4.1. Misión, visión y valores de la Empresa caso de Estudio	37

4.2. Modelo de Negocios	38
4.3. Análisis Interno, Cadena de Valor de Porter	39
4.4. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	40
4.4.1. El poder de negociación de los proveedores.....	42
4.5. Análisis FODA	47
4.6. Ventajas Competitivas/Propuesta de Valor	47
4.7. Plan de Mercadotecnia.....	48
4.8. Operaciones	64
4.9. Ubicación de “Látigo de Tigre”	75
4.10. Plan Financiero	75
CAPÍTULO V. Cuestionario	82
5.1. Resultados del Cuestionario de Calidad Aplicado.....	82
Discusión y conclusiones.....	92
Bibliografía:.....	95
Anexos	98

Resumen

El propósito de esta tesis de investigación es la factibilidad de un plan de negocios enfocado a satisfacer la necesidad expresa por contar los centros de trabajo con un área especial para tomar café, bebidas y alimentos, haciendo más agradable la jornada laboral del empleado. A partir de esta problemática se creó un módulo de café o estación de servicio atendida por un barista, para ofrecer al trabajador un café de calidad, acompañado de alimentos ligeros, evitando el desplazamiento del empleado. Esta tesis pretende probar que un emprendimiento que logra insertarse en un centro de trabajo dando servicio a un grupo de empleados se traducirá en una buena adopción del negocio, se fortalecerá la marca a promover, ya que estará más expuesta al consumidor cautivo, y se generará mayor rentabilidad por los menores costos de operación.

El presente estudio demostró resultados que reflejaron una utilidad desde los primeros meses de la puesta en marcha, demostrando que se crea buen *engagement* (compromiso que tienen los consumidores con una marca) entre el negocio/marca y los empleados, formando parte rápidamente de la comunidad, traduciéndose en mejores ventas y buenos resultados.

De acuerdo con lo anterior, se concluye de la Ciudad de México es un campo fértil para buscar crecer dentro de las organizaciones que cuenten con una cantidad suficiente de empleados que acuden a un centro de trabajo y que tienen este tipo de necesidades, hecho que grandes marcas presentes en el mercado mexicano han empezado a aprovechar, enfocando a este importante nicho, como lo son las organizaciones sociales y económicas, llamadas empresas.

Palabras clave: modelo de negocios, barras de café, factibilidad, consumidor cautivo, comunidad, centro de trabajo

Abstract

This research aims to determine the feasibility of a business plan focused on satisfying the expressed need to have work centers with a particular area for coffee, drinks, and food, making the employee's working day more pleasant. This dissertation aims to prove that an entrepreneur who manages to give a service in a workplace related to coffee services for a group of employees will adopt the business. The brand to be promoted will be strengthened since it will be more exposed to the captive consumer and generate higher profitability due to lower operating costs.

The present study demonstrated results that reflected profits from the first months of the start-up, demonstrating that good engagement (a commitment that consumers have to a brand) is created between the business/brand and the employees, quickly being part of the community, translating into better sales and good results.

This conclusion is that Mexico City is fertile ground to grow within organizations with enough employees going to a workplace and this kind of need, a fact that big brands in the Mexican market have begun to take advantage of by entering this important niche.

Keywords: coffee, workday, business plan, captive consumer, community, work place

Introducción

Los hábitos alimenticios de los empleados en los centros de trabajo muchas veces se convierten en una problemática para la productividad. Al haber una oferta limitada en sus comedores (cuando existen), se obliga a estos a buscar restaurantes alrededor, a veces caros, o con alternativas poco saludables como máquinas expendedoras, comida callejera de dudosa calidad que puede traducirse en enfermedades que provocan ausentismo o baja productividad (Wanjek, 2005). Esto dificulta el rendimiento del empleado a lo largo del día y sobre todo en las primeras horas de la jornada. Aunado a esto, para los centros de trabajo es cada vez más importante contar con servicios de cafetería *in situ* que eviten los desplazamientos de su personal fuera de las instalaciones, por la inseguridad, improductividad, distracciones, pérdida de tiempo en traslados y demás factores. Para los empleados es también de valor contar con este tipo de servicios, porque les resuelve una necesidad, y si además el servicio de café les ofrece un valor agregado, es decir, un café de especialidad, alimentos de calidad y snacks nutritivos, el resultado será una buena aceptación por parte de ellos (ver anexo 1).

Aquí surge la importancia, derivada de la necesidad que tienen muchos centros de trabajo, de contar con un servicio de cafetería que se ajuste a los requerimientos empresa-empleado, como son: un café expreso de calidad y su variedad de preparaciones, una oferta de alimentos práctica, atención personalizada a cada cliente, todo esto en un espacio no mayor a dos metros cuadrados, principalmente por las características de la barra de café. Antes de encontrar un nicho de mercado como el arriba descrito, se pensó primero en que una buena alternativa sería la operación de un *food truck*, (camión de alimentos) pero después de que se revisó, se constató que existen varios factores en contra de iniciar con esta modalidad de negocio, por ejemplo, actualmente no existe una regulación para que los *food trucks* operen en la vía pública, lo que se traduce en sobornos a las autoridades, pues desde hace algunos años no hay permisos para este tipo de negocios (ATUL, 2019). Por otro lado, la inversión inicial en un *food truck* es muy alta, comparada con el presente concepto de cafetería móvil; además, se debe pertenecer a la *Asociación Mexicana de Food Trucks*, organización que busca organizar y legalizar a este gremio, entre otros factores (Cruz, 2018). Por este motivo, el mencionado emprendimiento tiene muchas ventajas sobre un *food truck*, pues las barras de café operarán en un espacio privado, lo que minimiza muchos riesgos del exterior y le da

un valor adicional al negocio, al generar un flujo de ventas diario y no de ocasión, como sucede con los *food trucks*, que a veces se usan solo en ferias gastronómicas, por ejemplo.

El modelo de negocio de cafetería móvil tiene sus principales fortalezas para ofrecer valor a sus clientes en el precio, el producto y el servicio ofrecido.

Stanton (2007), señala que “el precio es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto”. Una de las ventajas competitivas de la barra de café es el precio final al consumidor, impactado por menores costos fijos, pues esta modalidad de barra de café puede llegar a pagar rentas muy bajas. Adicionalmente, la barra genera un valor percibido adicional; un ejemplo de esto es la facilidad que tiene el empleado de obtener los productos *in situ*, sin tener que desplazarse al exterior, en zonas de la ciudad donde no hay oferta cercana disponible, además de ofrecer calidad, higiene y frescura de los productos, entre otras ventajas. Es por esto que esta propuesta, denominada “*Látigo de Tigre*”, satisface ampliamente los beneficios de calidad, imagen y comodidad de compra que los consumidores esperan al pagar por los productos, los cuales son seleccionados cuidadosamente para satisfacer lo esperado por el cliente, tal como, un café de especialidad suministrado por un proveedor confiable y de gran calidad que el consumidor aprecie y valore, así como una amplia variedad de bebidas y una oferta de “*snacks*” saludables. Todo esto con el valor agregado del toque personal de los baristas que atienden la barra de café, quienes buscan ganarse la confianza del cliente, crear comunidad y ofrecerles día a día productos de calidad a un precio justo.

Mencionado esto, la presente tesis tiene como objetivo probar, mediante un muestreo no probabilístico y un plan de negocios, que el establecimiento de una barra de café móvil es un *facility* bien valorado por los empleados, que contribuye a mejorar su bienestar y que es financieramente rentable, además de contar con una marca atractiva para el consumidor y un “*marketing 360° tailor made*”. (marketing integral hecho a la medida) También se busca mostrar que mediante este proyecto es posible crear un concepto de negocios innovador, rentable y que contribuya al bienestar de la población dentro de las empresas.

En cuanto a la factibilidad de un plan de negocios se mostrará, mediante diversos análisis de finanzas, operaciones y marketing, el funcionamiento y puesta en marcha de esta actividad productiva que generará empleo y utilidades, mediante pasos bien fundamentados para desarrollar

un concepto de negocio innovador, que busca ofrecer un producto de alta calidad. Es importante decir que el café es una bebida cuyo auge en México en los últimos años ha propiciado el fortalecimiento de una industria por muchos años olvidada, cuyo consumo corresponde, más que a una moda, a una necesidad bien arraigada en el gusto del mexicano, no solo por la excelente calidad del grano, debido a las bondades climáticas, de suelo y de humedad que ofrece nuestro país, sino también a nuevos hábitos de consumo, aunado a sus amplias propiedades benéficas, por estos motivos, el café “*hecho en México*” ha pasado de ser un producto genérico o *commodity*, a una materia prima más especializada y altamente diferenciada.

Con este antecedente, este trabajo de investigación analiza y propone mejoras a un modelo de negocio que, de acuerdo con las proyecciones llevadas a cabo, estima utilidades desde sus primeros meses de operación. Además, muestra la gestión de distintas estrategias que se requieren para una adecuada operación, y así convencer al inversionista de la viabilidad del proyecto. Esta tesis se enfoca principalmente en mostrar cómo resolver la necesidad del consumo de alimentos y café en los centros de trabajo por parte de un creciente público ávido de obtener un producto de alta calidad. Este trabajo también busca comprobar el impacto positivo que este negocio de cafetería móvil genera en el estado de ánimo y bienestar de los empleados, mediante la aplicación de una batería de cuestionarios dirigidos cuyo contenido se abordará más adelante.

Después de estudiar la factibilidad de este proyecto, se concluye que una buena orientación al *marketing* contribuirá al éxito de una marca de café y que es posible iniciar un emprendimiento con poca inversión, para convertirse en el corto plazo en un negocio generador de utilidades con el modelo de venta al que se le llamará *Corner coffee* o *barra de café móvil*, cuyo *target cautivo*, (el público al que va dirigido) crea buen *engagement* o compromiso y comunidad entre sus clientes.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación – Antecedentes

“Los emprendedores en México, además de que buscan generar un impacto positivo en la sociedad, representan el corazón de la actividad económica de México y uno de los mayores activos del país,” señaló en 2013 el presidente de México Enrique Peña Nieto, impulsando la creación del Instituto Nacional del Emprendedor, ya que las Pymes generan 7 de cada 10 empleos, representan más del 99 por ciento de las unidades económicas establecidas y contribuyen con más de una tercera parte del PIB del país (SE, 2013). En la actualidad, el emprendimiento no es una tarea fácil, pues el emprendedor debe contar con la idea y concepto a desarrollar, el capital inicial para llevarlo a cabo, así como un conocimiento del *target* y el nicho de mercado ideales.

No todos los emprendimientos que surgen llegan a posicionarse en el mercado ni logran alcanzar las ventas esperadas, ya sea por falta de innovación o eficacia, pues el 75% de estas empresas cierran antes de cumplir los dos primeros años.

Es necesario, sin embargo, conocer a qué se refiere la disciplina del emprendimiento y cómo impacta al emprendedor en México, pues el estudio de esta ha evolucionado en los últimos años al pasar de un enfoque en el emprendedor, sus motivaciones, etc. a un nuevo abordaje desde diversas perspectivas emprendedor-oportunidad, de tal forma que el emprendimiento busca “explicar cómo las oportunidades de negocio –que derivan en futuros bienes o servicios– son descubiertas, creadas y explotadas, por quienes y con qué consecuencias” (Venkataraman, 1997, p,119-138).

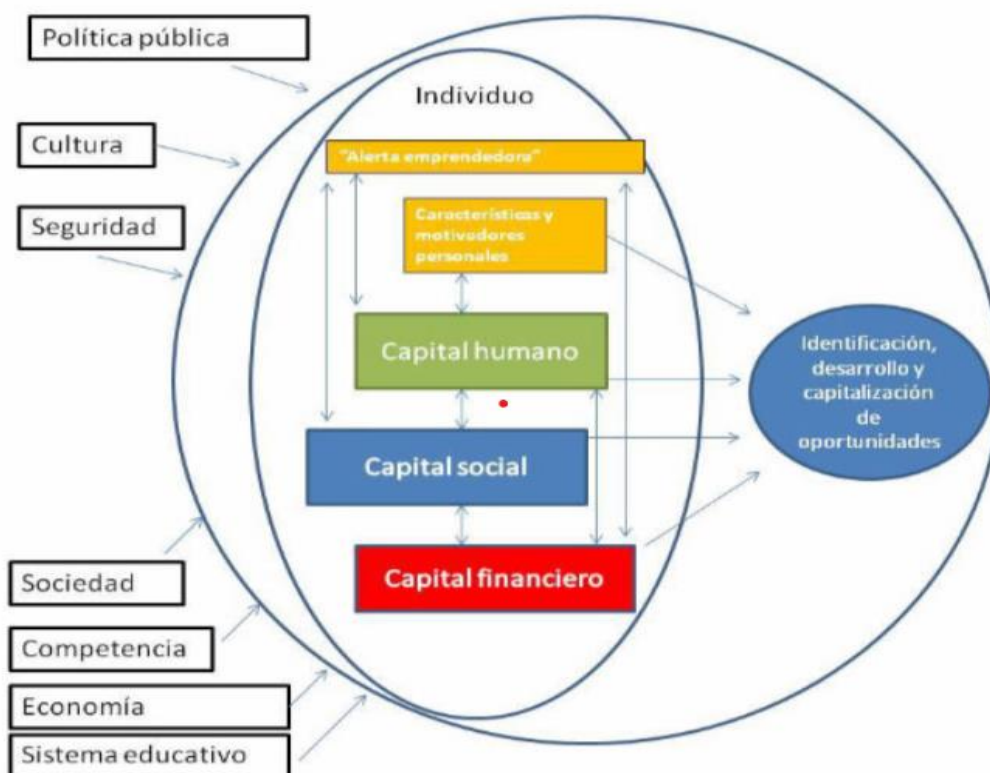
Desde luego también que, dentro de la disciplina de emprendimiento, la creatividad e innovación son un tema fundamental (Drucker, 1985) “Por creatividad se entiende todos los procesos mentales por los que una persona logra generar innovación. La creatividad juega un papel fundamental en el emprendedor, particularmente en la primera de las fases del emprendimiento, ya que un negocio exitoso requiere de identificar una buena oportunidad desde un inicio” (Shane, 2000; Peterson, 1990).

Como se mencionaba, emprendedor y oportunidad forman un binomio indisoluble, sin embargo, diversas variables influyen al momento de que un individuo inicia un proceso de emprendimiento, integrándose diversas teorías, tales como la teoría del capital humano, teoría del capital social y teoría de redes sociales, que tienen que ver con la importancia de la información para crear oportunidades, sobre todo en un país como México.

En su investigación en 2011 “El estudio del Emprendimiento en México” Gonzalez, (2011) propone un modelo conceptual para el estudio del emprendimiento en México: si se ejemplifica, hacia el interior, el individuo está altamente relacionado con la oportunidad, que surge como producto de la información que tiene, y esta puede provenir de diversas fuentes, como son su capital social (riqueza expresada en dinero e información, obtenida a través de contactos del individuo) y el capital humano (se refiere a la educación que tiene una persona, experiencia laboral previa, experiencia de vida, por el nivel de tecnología al que tiene acceso el individuo, entre otras). El modelo de González (2011) (Figura 1.1.) explica que la *alerta emprendedora* de la persona está relacionada con el capital humano y el *capital social* del mismo, así como el capital financiero. Todo esto marcará la pauta para saber qué tipo de oportunidad considerará o elegirá el emprendedor. Ahora bien, tanto el individuo como la oportunidad se ven influenciados, hacia el exterior, por variables tales como las políticas públicas, la sociedad, cultura, seguridad, competencia, economía del país y sistema educativo. Esta combinación de variables que impactan al emprendedor determinará en gran medida el tipo de emprendimiento que se gestará, y su consecuente éxito o fracaso.

Si bien México ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, durante 2017 el país mostró un desempeño moderado, creciendo a una tasa anual de 2.3% pero con un desempeño menor a lo esperado en términos de crecimiento y dejando una serie de condiciones a valorar, desde una depreciación del tipo de cambio a mínimos históricos, pasando por una política exterior amenazante de Trump hacia México, tras su llegada a la presidencia de Estados Unidos, los sismos que ocurrieron en el país en 2017, en un contexto global donde se presentó un crecimiento lento, con escasez de inversiones, comercio decreciente y decrecimiento en la productividad laboral (IMCP, 2018).

Figura 1.1. Modelo conceptual propuesto para el estudio del emprendimiento en México.



Fuente: elaboración propia

A nivel interno, la inflación se disparó a niveles no vistos hace muchos años, alcanzando un 6.77% anual, impulsada por el alza de precios de bienes y servicios (INEGI, 2018). Hubo también una mayor desaceleración de la inversión privada, mientras que el consumo, los créditos hipotecarios y la venta de autos presentaron fluctuaciones importantes.

Desde la entrada del neoliberalismo a México en 1982, el país ha experimentado cambios drásticos, al pasar de ser una economía cerrada a una economía más abierta al mundo, especialmente a Norteamérica con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994. Sin embargo, esto ha traído una polarización social importante, debido a que ha ampliado la desigualdad

existente entre los diferentes niveles socioeconómicos del país, en parte por el desarrollo desequilibrado en las diferentes regiones de México.

Se estima que entre 2018 y 2020 el número de mexicanos que vive en situación de pobreza aumentó del 41.9% a 43.9%, creciendo de 51.9 a 55.7 millones de personas, mientras que los que viven en pobreza extrema presentó un incremento de 7.0% a 8.5%, pasando de 8.7 a 10.7 millones de personas (CONEVAL, 2021). Desafortunadamente no todos se han beneficiado del sistema económico en México, pues el acceso a las oportunidades de crecimiento se ha visto limitado, sin que la población logre un mayor desarrollo social, acceso a vivienda digna, mejores servicios de salud, entre muchos otros, con una persistencia marcada en la desigualdad del ingreso. Existe un amplio sector de la población que por diversos motivos se mantiene al margen de la economía formal, en sectores donde no se invierte en tecnología, donde hay poca o nula inversión en capital humano, donde no hay capacitación, y por lo tanto la productividad se ve limitada.

El hecho de que la productividad promedio en el sector informal sea 45% menor que la reportada en el sector formal, muestra el amplio potencial de una política pública orientada a incrementar la formalidad (DOF, 2013).

1.1.1. El comercio en la vía pública

La mitad de la población mundial vive actualmente en las ciudades, cifra que llegará al 60% en 2030 y hasta el 70% en 2050. El siglo XXI es considerado el siglo de la ciudad y a mediados del siglo en curso la mayoría de las regiones del mundo serán preponderantemente urbanas. Las ciudades son territorios con gran riqueza y diversidad económica, ambiental, política y cultural; el modo de vida urbano influye sobre el modo en que se establecen vínculos con nuestros semejantes y con el territorio (Bank, 2023). Se puede decir que el mexicano, propiamente el de la Ciudad de México (CDMX), ante el ajetreo que representa vivir en una ciudad como esta, se ha adaptado de la mejor forma a su medio; en lo que a hábitos alimenticios se refiere, tiene un arraigado gusto por adquirir los primeros alimentos del día en cualquier lugar, desde tamales, atole, sándwiches, el puesto de tacos de guisado, así como café, jugos, licuados etc., todos ellos tan gustados alimentos que proveen infinidad de ambulantes. También existe el segmento que busca el consumo en lugares establecidos, donde la higiene, comodidad e instalaciones adecuadas se vuelven factor decisivo a la hora de comprar. Establecimientos como Starbucks, Punta del Cielo, entre otras marcas de

cadena, han contribuido a resolver esta necesidad, sin embargo, ejercer el comercio en la vía pública en una ciudad como la CDMX, cuya Zona Metropolitana del Valle de México cuenta con más de 30 millones de habitantes, de los cuales, casi 10 millones viven en CDMX, es un camino difícil por muchos factores, se requiere una autorización y la emisión de un permiso para que se desarrollen este tipo de actividades comerciales en diferentes sitios en la vía pública.

La CDMX se caracteriza por tener una participación crucial en la economía y conectividad nacional y regional del país, al ser el centro financiero de Latinoamérica y la capital política, económica y cultural de nuestro país, generando el 21% del PIB nacional, y el 34% considerando el área metropolitana, además concentra más del 10% de la población económicamente activa.

En su página oficial el gobierno de la CDMX en el apartado de comercio en vía pública (Unidad Normativa, CDMX, 2021), anuncia que impulsa la convivencia de todos los derechos: al disfrute del espacio público, al libre tránsito, a la movilidad y a la seguridad ciudadana, para lo cual privilegia el diálogo permanente, entre comerciantes y alcaldes, para lograr los acuerdos posibles; sin embargo, en la práctica, dista mucho de la realidad, pues actualmente los permisos para ejercer el comercio en la vía pública son inexistentes, obligando a los ciudadanos que quieren ejercer algún tipo de actividad comercial en la calle a quedar a merced de líderes de comerciantes, quienes buscarán obtener el mayor beneficio a costa del ciudadano.

El desbordamiento del ambulante, fenómeno que desde la década de los 60 del siglo pasado inició un crecimiento paralelo al demográfico de la ciudad, la fuerte crítica social sobre su existencia y la afectación al libre tránsito de las personas son motivos que ocasionan la negativa de otorgamientos de permisos por parte de las delegaciones.

El comercio ambulante o en vía pública, entiéndase este por toda actividad comercial realizada de manera cotidiana en la vía o espacios públicos por personas físicas que transportan sus mercancías, deteniéndose en un lugar solamente por el tiempo indispensable para la realización de la transacción correspondiente, está regulado por diferentes normas en la CDMX, sin embargo, solo dos se ocupan con mayor amplitud, pero ninguna de estas es una ley. El primero es un reglamento, y el segundo un acuerdo. El reglamento de mercados del Distrito Federal, publicado el 1 de junio de 1951, es el ordenamiento vigente más antiguo sobre el comercio ambulante o callejero, ahí están contenidas las primeras definiciones normativas sobre qué es un comercio ambulante, sin

embargo, es un reglamento obsoleto, insuficiente e inadecuado para las demandas actuales (DOF, 1951). Existe un acuerdo administrativo emitido por Cuauhtémoc Cárdenas el 16 de febrero de 1998, llamado acuerdo 11/98 (Unidad Normativa, CDMX, 1998), es el que regula con mayor detalle el comercio en vía pública, no es una ley o reglamento, sino una norma administrativa inferior a las antes referidas, donde se establecen los lineamientos para el otorgamiento del permiso por parte de las entonces delegaciones políticas, hoy alcaldías, para el ejercicio del comercio en vía pública para fines comerciales, este acuerdo limita los permisos a una persona de preferencia a grupos vulnerables y restringe a personas en situación precaria económica la obtención del mismo, concebida como un mecanismo de empleo orientado a las personas subempleadas o desempleadas (Ávila, 2016) (Anexo 1).

En el presente proyecto de decreto de Ley para el uso de las vías y los espacios públicos del Distrito Federal, se regula el uso del espacio público atendiendo a las distintas actividades que se desarrollan en él, así como se le establecen reglas claras para su actuación en la preservación del espacio público (ALCDMX, 2013).

En el artículo 5, para los efectos de esta Ley, se entiende por:

XIX. Movilidad: el derecho de toda persona y de la colectividad a disponer de un sistema integral de movilidad de calidad y aceptable, suficiente y accesible que, en condiciones de igualdad y sostenibilidad, permita el efectivo desplazamiento de todas las personas en un territorio para la satisfacción de sus necesidades y pleno desarrollo;

VI. Comercio en puesto semifijo: Toda actividad comercial en la vía o espacios públicos que se lleva a cabo de manera cotidiana; valiéndose de la instalación y retiro de cualquier tipo de estructura; vehículo, remolque, instrumento, charola, artefacto u otro bien mueble, sin estar o permanecer anclado o adherido al suelo o construcción alguna;

XXII. Vialidad: Conjunto integrado de vías de uso común que conforman la traza urbana de la ciudad, cuya función es facilitar el tránsito eficiente y seguro de personas y vehículos;

XXIII. Vía pública: Cualquier vialidad bajo la jurisdicción de la Administración Pública del Distrito Federal, de uso común, que tiene como función facilitar el libre tránsito de forma eficiente y seguro de personas y vehículos.

IX. Enseres en vía pública: Aquellos objetos necesarios para la prestación del servicio de los establecimientos mercantiles, como sombrillas, mesas, sillas o cualquier instalación desmontable que estén colocados en la vía pública pero que no se hallen sujetos o fijos a ésta;

X. Espacio Público: Las áreas para la recreación pública y las vías públicas, tales como, plazas, calles, avenidas, viaductos, paseos, jardines, bosques, parques públicos y demás de naturaleza análoga;

La ocupación sin autorización de los parques públicos, zonas verdes y demás bienes de uso público, sin la debida licencia, así como la ocupación temporal o permanente del espacio público con cualquier tipo de amoblamiento o instalaciones, dará lugar a la imposición de las sanciones correspondientes.

Las autoridades del Distrito Federal evitarán el uso desordenado de la vía y espacio públicos en las actividades comerciales, y exigirán en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las disposiciones fiscales, ecológicas y de salud que correspondan.

Con este antecedente, tramitar un permiso para ejercer el comercio en la vía pública inicia con la visita a la Ventanilla Única Delegacional, a fin de iniciar con el registro, control y seguimiento de los trámites a ingresar, donde el Líder Coordinador de Proyectos firmará un acuse luego de entregar información relativa al domicilio del propietario, la ubicación exacta donde se desea ejercer la actividad, anexando un croquis de la ubicación, para esperar unos días después la resolución a la solicitud entregada en el formato correspondiente; después de 4 días se debe regresar a la VUD (Ventanilla Única Delegacional) donde se le devolverá un escrito con la aprobación o rechazo a la solicitud; la realidad es que esos permisos no son entregados a quienes desean iniciar su actividad en la vía pública, existen excepciones de comerciantes que tienen 10, 15 o más años ejerciendo el comercio público y que pueden contar con el respaldo de alguna organización ambulante donde se agrupan, que muchas veces funcionan al filo de la ley, lo que facilita la extorsión y manipulación de sus miembros para beneficio de unos cuantos, por lo demás, alguien que pretende iniciarse en esta actividad en la vía pública, tiene casi nulas posibilidades de obtener un permiso hoy en día, sobre todo si la ubicación que se busca es en algún lugar de alto potencial, *hot places* como Polanco, Condesa, Juárez, etc.; algunos comerciantes entrevistados e incluso personal de campo de la misma delegación señalan que en

años anteriores si eran otorgadas y que después de tiempos electorales podría ser más fácil obtenerlo, pero en todo caso, la expedición de estos permisos por parte de las autoridades administrativas se preste a una actuación arbitraria y discrecional, beneficiando a unos cuantos, dejando de atender la finalidad del interés social.

En conclusión, existen programas de reordenamiento del comercio popular que buscan desahogar el excesivo comercio informal ejercido actualmente en la vía pública, y aunque se pueda destinar un porcentaje territorial menor de los espacios como parques, jardines etc. para la incorporación de los comerciantes, la alta demanda de estos espacios ocasionada por el desempleo, situación actual del país, manejos y vicios de estos permisos por las autoridades, hacen complicado obtenerlo, por lo que no es viable pretender desarrollar esta actividad en la vía pública (Anexo 2).

Al observar lo complicado que resulta ejercer el comercio en la vía pública, se detectó un nuevo nicho de negocio: en los centros de trabajo hay una necesidad latente por contar con servicios de cafetería a la mano de los empleados. Esta necesidad dio origen a la creación de una barra de café móvil que brinde servicio las primeras horas del día, a un nicho de mercado específico, que contribuirá y sumará en la satisfacción de los empleados en los centros de trabajo ante esta demanda apremiante; dicha barra de café móvil es un concepto de venta de café atractivo para la empresa y empleados, prácticamente sin inversión por parte del cliente, solo se requiere la inversión propia del emprendedor.

De esta forma, mediante un plan de negocios, se probará que la instalación de una barra de café móvil dentro de una empresa ofrece una buena rentabilidad y recuperación de la inversión, lo que permitirá hacerlo escalable a más puntos de venta, así como también probará que el *engagement* que genera pertenecer a una comunidad y ofrecer un servicio personalizado, como parte de un diferenciador, entre otros factores que crean una buena experiencia al empleado, ayudarán a una buena valoración de servicio y contribuirán a la permanencia en el largo plazo y a un intercambio ganador, entre ambas partes.

1.2. Justificación del Tema

Según datos del INEGI en los censos económicos 2019 a nivel nacional, la industria restaurantera, agrupada en unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas, generó en 2018, 247 mil 360 millones de pesos, esto representó el 1.1% del PIB total del país en el mismo

año, participando con un 12.2% del total de todas las unidades económicas que realizaron actividades durante 2018 en México. Atendiendo a los criterios definidos por la Secretaría de Economía para identificar a las unidades económicas por tamaño, en función del número de empleos y monto de los ingresos, para el caso particular de la industria restaurantera se presentan agrupadas de acuerdo con los siguientes estratos: para efectos prácticos, se ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que la Secretaría de Economía no considera para medir a las MIPYMES, es decir, a las micro, pequeñas y medianas empresas. Una de las características de las unidades económicas que forman parte de la industria restaurantera es el predominio de las micro, dado que el 96.4% corresponden a este segmento (Anexo 3), panorama que cambia ligeramente si se analiza el empleo para conocer el tamaño de empresa, donde este segmento concentró 71.1% del personal ocupado total de la industria restaurantera (Anexo 4). Dentro del tipo de establecimiento por actividad económica, en el segmento de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, el principal servicio ofrecido fue el de bebidas para consumo inmediato (café, refrescos, aguas) que participó con un 50.2% y los postres (pan, helados, paletas) con 31.6% del total de ingresos para este segmento, lo que resalta su importancia (INEGI, 2019) (Anexo 5).

Si bien el emprendimiento a nivel micro no es una tarea sencilla, sobre todo en los últimos años por el contexto ya conocido, a nivel de grandes empresas, tampoco ha sido fácil, aunque la recuperación de este sector siempre será más dinámico; se estima que durante la pandemia hubo una caída del 25% del valor de las ventas por el distanciamiento social, arrojando una pérdida de alrededor de 173 millones de dólares, y generando el cierre de 220 sucursales de marcas como Nescafé, Cielito Querido Café, Italian Coffe y Starbucks (Anexo 6). En el caso particular de Nestlé, en asociación con CMR, el COVID provocó el cierre de sus primeras 11 sucursales, dejando de operar en su totalidad en 2020, según estudios de Euromonitor (Rodríguez, 2021).

Esto debido principalmente por las restricciones que el gobierno federal implementó desde marzo del 2021, alentando a los consumidores a permanecer en casa y obligando al cierre de establecimientos, lo cual afectó el volumen de ventas de restaurantes de un crecimiento del 2% en 2019, a una caída del 36% en 2020, aunado a una inflación del 40%, que alcanzó al sector de bebidas con un incremento del 7% provocando cambios en el consumidor, como un incremento en las compras en autoservicios, aumentando los momentos de consumo en casa, y para aquellos

consumidores asiduos a las cadenas de cafeterías, las capsulas de café les permitieron tener una experiencia parecida en casa, incrementándose el volumen de ventas de las capsulas, y a su vez una disminución en el volumen de ventas de café molido y café en grano (Euromonitor, 2019).

La importancia de una adecuada nutrición para la salud general y la productividad en el trabajo han sido abordadas desde 1930 en artículos científicos, culminando en 1946 con *Nutrition in Industry*, un libro acerca de la alimentación de los trabajadores en grandes empresas de Gran Bretaña, Canadá y los Estados Unidos. El lugar de trabajo es un lugar lógico para la intervención en la salud, pues los trabajadores pasan muchos días allí, y proveyendo alimentación nutritiva a estos, incluso a un menor costo, se puede mejorar la calidad de vida y trabajo, y tener un efecto positivo en cascada hacia la familia también.

La hipoglucemia, o azúcar baja en la sangre, puede ocurrir cuando se salta un alimento, incluso el trabajo por turnos o el trabajo nocturno puede tener efectos adversos en el corazón y salud digestiva, e interferir en los biorritmos naturales, descanso y la habilidad del cuerpo para absorber nutrientes de la comida. Si bien es cierto que el sueño se acrecienta después de un alimento completo, alimentos en pequeñas porciones o snacks de medio día, mantienen más despierto al empleado (Wanijek, 2005).

Por otro lado, los efectos benéficos que tiene el café en la salud, están dados por ciertas propiedades que estimulan el estado de ánimo, disminuyen la fatiga y mejoran la capacidad intelectual, entre otras (Tagliafico, 2008); sabido es también el rol como antioxidante, debido al alto contenido de poli fenoles con demostrada actividad anticancerígena; a nivel social, hablando exactamente en el ámbito laboral, esta bebida ayuda a mejorar la concentración, mejorando el estado de alerta de las personas, el impulso de energía que proporciona beneficia la toma de decisiones y a nivel grupal promueve la convivencia y hasta puede mejorar la armonía o ambiente del trabajo, además de que las pausas que hace el empleado para prepararlo o conseguirlo, permite que este se libere por momentos de la carga de trabajo, se relaje y pueda mejorar su productividad; de acuerdo a un reciente estudio. EL 67% de los trabajadores consume esta bebida en sus espacios laborales; sin duda alguna, el potencial es enorme, lo que sigue despertando el interés de emprendedores y cadenas comerciales para adquirir una parte del mercado (Hernández, 2021).

Finalmente, el presente trabajo busca servir de guía al emprendedor que se inicia en el negocio del café, en el nicho dentro de las empresas, ya que muestra los pasos a seguir, desde la creación del concepto de marca, la búsqueda de clientes (empresas) que cumplan con el target que el emprendedor defina, la descripción detallada del mobiliario a utilizar, los proveedores más adecuados, la inversión inicial y el plan de marketing que se requiere para crear *awareness* con el consumidor.

1.3. Preguntas de Investigación

PREGUNTA GENERAL

¿Cómo un negocio atiende las necesidades de un público cautivo y genera rendimientos para el inversionista?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Es factible montar una barra de café móvil dentro del nicho de empresas, ante la tendencia creciente del consumo de café?

Los empleados deberían de contar con más amenidades o facilidades dentro de sus instalaciones, como lo es una barra de café de calidad, ¿esto contribuirá a un mayor bienestar en el día a día de este?

¿Es posible generar más valor para una marca de café, si se estableciera dentro de una empresa en lugar de la vía pública?

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es probar, mediante un muestreo no probabilístico y un plan de negocios, que el establecimiento de una barra de café móvil es una *facility* bien valorado por los empleados, que contribuye a mejorar su bienestar y que financieramente es rentable, además de que con una marca atractiva para el consumidor y un marketing *360° tailor made*, se puede crear un concepto de negocios innovador, rentable y que contribuye al bienestar de la población dentro de un ente económico como lo es una empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un plan de negocios para ver la factibilidad de abrir un negocio de barra de café
- Analizar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción y bienestar del consumidor
- Analizar la relación entre la propuesta de valor del negocio y el branding

1.5. Hipótesis

Las hipótesis derivadas de la problemática presentada son las siguientes:

H1. La factibilidad de implementar una barra de café móvil en la Ciudad de México, en corporativos que cumplan con un perfil adecuado, es posible debido a la necesidad latente de este tipo de servicios

H2. El establecimiento de una cafetería móvil dentro de una organización empresarial puede llegar a ser bien valorado por el empleado, al cubrir una necesidad básica y contribuir a su bienestar dentro de la empresa.

H3. El establecimiento de una barra de café en un mercado de nicho empresarial generará una construcción de marca más integral.

1.6. Acciones Metodológicas

La información que se utilizará para esta investigación se obtendrá de datos primarios, como cuestionarios y encuestas principalmente, los cuales nos ayudarán a comprobar las hipótesis planteadas. También utilizaremos datos secundarios que enriquecerán esta tesis, al allegarnos de información en los sitios web, libros, artículos, etc. En la Tabla 1.1. se presentan las preguntas de investigación con sus respectivas hipótesis, objetivos específicos y metodología.

Tabla 1.1. Preguntas e hipótesis de Investigación – Matriz de congruencia

Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivos específicos	Metodología
P1. ¿Es factible montar una barra de café móvil dentro del nicho de empresas, ante la tendencia creciente del consumo de café?	H1. La factibilidad de implementar una barra de café móvil en la Ciudad de México, en corporativos que cumplan con un perfil adecuado, es posible debido a la necesidad latente de este tipo de servicios	. Elaborar un plan de negocios para ver la factibilidad de abrir un negocio de café	Desarrollar plan de negocios que incluya el plan operativo, plan financiero, plan de marketing
P2. Los empleados deberían de contar con más amenidades o facilites dentro de sus instalaciones, como lo es una barra de café de calidad, ¿y esto contribuirá a un mayor bienestar en el día a día del mismo?	H2. El establecimiento de una cafetería móvil dentro de una organización empresarial puede llegar a ser bien valorado por el empleado, al cubrir una necesidad básica y contribuir a su bienestar dentro de la empresa.	Analizar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor	Elaborar una encuesta para medir el grado de satisfacción con este tipo de servicios
P3. ¿Es posible generar más valor para una marca de café, si en lugar de establecerse en la vía pública Lo hace dentro de una empresa privada?	H3. El establecimiento de una barra de café en un mercado de nicho empresarial generará una construcción de marca integral	Analizar la relación entre la propuesta de valor del negocio y el branding	Revisión de la valoración de la marca/concepto por parte del consumidor y establecer planes estratégicos de crecimiento para el marketing de la marca

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. Marco Teórico y Conceptual

Revisión de la Literatura

2.1. Antecedentes

La Marca Registrada “Látigo de Tigre” en su versión de cafetería móvil, es un grupo de barras de café ubicadas en diferentes corporativos de la CDMX, nace en 2016 como una apuesta para satisfacer las necesidades de un consumidor por el café en las primeras horas de la mañana, al inicio de su jornada laboral.

Así se creó una barra móvil con todos los aditamentos necesarios para preparar un café de buena calidad; en un principio dicha barra móvil se pensó para operar en la vía pública, sin embargo, los permisos denegados constantemente en las alcaldías más potenciales como Miguel Hidalgo, Álvaro Obregón, Benito Juárez, aunado a la inseguridad creciente, obligaron a replantear la estrategia de plaza/ubicación y apostar por un mercado con mucho potencial, como lo son los corporativos.

Como se mencionó, la legislación que regula el comercio ambulante hoy en día es un problema no resuelto para los emprendedores, donde se tiende a ver a la ley que regula esto como un conjunto de normas “confusas, intrincadas, y en ocasiones, contradictorias y difíciles de ejecutar”. Esto ha tenido un debate histórico entre el derecho que tienen las personas de usar el espacio público, donde muchas veces los sectores más desfavorecidos de la población han hecho uso del derecho a trabajar en las calles, y el derecho de los ciudadanos a circular libremente por las mismas, lo que sumado a la falta de regulación y excesivo crecimiento demográfico, no ha tenido los mejores resultados en los grandes centros urbanos, en términos de estética visual, orden en la vía pública, regulación, etc. (Juárez, 2013); para complementar el paisaje visual urbano, a mediados del 2000, llegó la tendencia de los *food trucks* o camiones de comida, con propuestas mejor logradas en términos de inversión, oferta, diseño, etc. que también se enfrentaron a las regulaciones y a la burocracia a la que está sujeta cualquier tipo de comercio en la vía pública, lo que no permitió su despegue y menos su consolidación; además, la inseguridad es una limitante, tan solo en enero-marzo del 2022 hubo un incremento de casi 3% respecto al trimestre anterior, en ilícitos cometidos

a comerciantes que operan en la formalidad, como asalto, robo o extorsión, principalmente a minisúper, giro de electrónica, abarrotes, joyerías y farmacias.

Al hacer una visita a la empresa “Genova SA de CV”, en la demarcación Iztapalapa de la CDMX, para conocer su nuevo concepto de unidades móviles de café, se pensó que este producto podría satisfacer plenamente la necesidad del consumidor que busca un café de más calidad que el promedio, lo que los motivó a probar con la adquisición de un primer módulo, para atraer más consumidores.

Actualmente, el mencionado emprendimiento cuenta con dos barras de café ubicadas en corporativos, al poniente de la ciudad en Lomas Altas (Anexo 7) donde empezó a dar servicio en 2018 y al sur en Las Flores desde 2019 (Anexo 8). El equipo “Látigo de Tigre” está conformado por tres colaboradores en sus dos puntos de venta, se generaron ventas mensuales en ambos puntos de 1500 ticket con un consumo promedio de \$60 pesos, cuyo crecimiento anual de 2019 respecto a 2018 fue de más del 100%, crecimiento logrado, entre otras cosas, a la comunidad formada entre el barista y clientes. Este emprendimiento ofrece una excelente variedad de productos, los más vendidos son: café americano, *latte*, capuchino, chai, así como *croissants*, *bagels*, galletas, molletes, entre otros.

Abrirse paso para primero detectar, y después lograr posicionarse dentro de una empresa que demande un servicio de esta naturaleza, no es tarea fácil, se requiere tener una imagen corporativa sólida que, de confianza, con una oferta atractiva y, sobre todo, tener contacto inicial con el área de Recursos Humanos, hasta lograr instalarse dentro de la misma.

2.2. El mercado del café en México y su consumo

En 2019 el café se ubicó como uno de los productos más populares de México, alcanzando ventas por 32.6 billones de pesos y un consumo de 61,900 toneladas en términos de volumen de producto final, logrando un crecimiento de volumen del 2% en el canal moderno o *retail* y del 6% en términos de ventas actuales. Nestlé México mantuvo una muy fuerte posición como el jugador líder en ventas de café en 2019, alcanzando una participación de mercado del 44% en valores muy superior al 9% de Sabormex que se ubica en el segundo lugar.

Las cápsulas de café recién molido, subcategoría que ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, debido a la constante promoción de las máquinas y a lo innovador del

producto, logró un buen crecimiento en ventas en 2019 debido a la entrada de nuevos competidores, no solo Dolce Gusto y Nesspreso, sino también Great Value, Goldel Hills, Punta del Cielo entre otras marcas, lo cual ha hecho más accesible dicha categoría al consumidor, ubicándose en un rango de precios más bajos que las marcas líderes; a su vez, Dolce Gusto y Nesspreso han lanzado nuevas versiones de capsulas, basadas en el Café Mexicano, buscando incluir una oferta más atractiva al consumidor; como contribución al crecimiento de esta categoría se debe sumar las cada vez más convenientes opciones de compra de estas capsulas disponibles en un amplio rango de *outlets retail*, sin embargo, este crecimiento puede verse amenazado por la política anti-residuos que ha implementado el gobierno de la CDMX y zona metropolitana, al incluir a las cápsulas de café en la lista de plásticos desechables que serían prohibidos en 2021, lo cual comprometería fuertemente el crecimiento de esta subcategoría, pues la base de consumidores más fuerte de capsulas de café está concentrada en CDMX.

El panorama competitivo del *retail* se verá fortalecido por el reciente acuerdo de comercialización entre dos gigantes: Starbucks y Nestlé, que permitirá a este último, producir y distribuir productos de café Starbucks, como café molido, capsulas, y productos de Nestlé que ya están siendo comercializados bajo la marca Starbucks a grandes cadenas, permitiendo a Nestlé beneficiarse del fuerte perfil que Starbucks tiene como marca de café Premium.

Aun así, el mercado sigue siendo dominado por productos de café estándar, los cuales son más accesibles al consumidor medio; como se señaló antes, las ventas de café soluble representan el 78% del mercado, con ventas por \$25.5 billones de pesos, y el café fresco, en su versión de café molido o en grano, representaron el 22% de las ventas en valores, con \$ 7 billones de pesos (Anexo 9).

Aunque existe una marcada tendencia hacia la premiumización del consumo del café en México, esto está motivado principalmente por el incremento de establecimientos o cafeterías estilo gourmet, desde la llegada de Starbucks en 2002, el consumidor está expuesto a una variedad más amplia de productos relacionados con el café, tanto a productos Premium como el método para prepararlo, lo que ha contribuido al incremento en valores dentro de la categoría (Euromonitor, 2019).

En 2019, el café se mantuvo como la bebida de mayor preferencia dentro de la categoría de bebidas calientes, representando el 77% de las ventas *retail* actuales, alcanzando ventas anuales por 43.3 billones. Aunque el té y otras bebidas calientes, como bebidas en polvo saborizadas, se

mantuvieron con crecimiento, el café el más dinámico y popular dentro de la categoría, con una buena participación en ventas. El café soluble dominó con el 59% del volumen de ventas en el *retail* en 2019, seguido por el café molido con un 16%, el 7% de la participación de mercado la hace el té y por último otras bebidas calientes participan en el mercado con el 18% (Anexo 10); la gran ventaja que presenta el consumo de café se debe principalmente a la costumbre del mexicano por tomar café instantáneo fácil de preparar, pues solo se requiere agua o leche caliente, además de barato; una taza cuesta mucho menos de lo que cuesta una taza de café recién molido, y su precio es una séptima parte que el de una cápsula del mismo. Este es un factor clave para los consumidores de clase media y baja en México (Euromonitor, 2019).

2.3. El consumo de café Premium

Desde el año 2002, el consumo de café en México ha registrado un importante incremento en sus diferentes modalidades, principalmente entre la población joven. El emergente consumo se ha dado por una mayor demanda de café recién hecho, impulsada por la creciente popularidad de tiendas de café como Starbucks (Aalsea).

El consumo de café en México se incrementó un 80% entre 2000 y 2010, elevándose de 1.3 millones de sacos de 60kg de café verde en el 2000 a 2.35 millones de sacos en 2010, asimismo, la población joven que alcanzó los 18 años se incrementó un 22.5% siendo el grupo de edad que alcanzó el más alto consumo per cápita entre este segmento, desarrollando además una cultura del café más fuerte. En México se estima que hay un consumo per cápita de alrededor 1.2 kg de café anuales, lo cual es considerablemente bajo. Se considera que el consumo en Brasil, Colombia o Costa Rica es mayor que en México, incluso comparando el consumo contra los europeos que son los líderes en el consumo del grano, nuestro consumo es 12 veces más bajo. Esto sin duda representa un techo muy alto para el consumo del café en México (ver Anexo 11).

Desde luego, el arribo de Starbucks en 2002 inspiró a otras pequeñas cadenas mexicanas a la creación de boutiques de café, incrementando y revolucionando la forma de tomarlo en México. El número de boutiques de café en México se triplicó entre 2002 y 2011, pasando de 480 a 1500 establecimientos, por su parte las ventas pasaron de 1 billón a 5.6 billones de pesos en el periodo, lo que provocó un fuerte incremento en ventas de café en el canal *on trade*, es decir, el canal de

consumo de café en cafeterías, boutiques de café, restaurantes etcétera que en el *off trade channel* (*retail*); para ejemplificar: el café incrementó un 6% el volumen de ventas en 2011, un 50% más alto que el crecimiento reportado en el canal *off trade*. En el periodo entre 2002 y 2011 el volumen de ventas de café se incrementó 5 veces.

Euromonitor estima que para 2020 habrá 2,700 tiendas especializadas de café en México. En 2015 había una población de 27.7 millones de habitantes con edades de 30 y 44 años en el país, mientras que, entre 18 y 29 años había 26.6 millones, representando ambos grupos el 43% de la población total del país, un target muy amplio para ganar nuevos consumidores en el consumo del café y mantener la base existente, pues se ha observado que las poblaciones más jóvenes están más dispuestas a probar nuevas experiencias de consumo y productos, comparado con otros grupos de edad.

Incluso como ya se señaló anteriormente, se ha incrementado considerablemente el consumo de café en presentación de cápsulas, ganando su propia base de consumidores.

Actualmente, se puede dividir el mercado de café Premium en dos jugadores, por un lado, los operadores independientes de cafeterías, cuyo alcance es más local, y las grandes cadenas de café, como Starbucks, Punta del Cielo, Cielito Querido, The Italian Coffee Company, y Finca Santa Veracruz, que constantemente impulsan la premiumización con la entrada de nuevas marcas internacionales que buscan aprovechar el crecimiento constante que muestra esta categoría en México, buscando conquistar a un mercado millennial con puntos de venta aspiracionales, y ofreciendo una materia prima de producción local en apoyo y fortalecimiento a productores mexicanos, como parte de sus estrategias de marketing para tener una rápida aceptación por el consumidor local, tal es el caso de marcas de reciente ingreso al mercado mexicano, como Tim Hortons, quien abrió su primer unidad en Monterrey, N. L., así como The Italian Lavazza, manejado en México por Grupo Herdez, SA de CV, quien se lanza al mercado de las cafeterías de cadena, recientemente adquirió también Cielito Querido café; Grupo Herdez tiene la meta de abrir 100 unidades de The Italian Lavazza en el mediano plazo, luego de lanzar sus primeras 10 tiendas iniciales al final de 2019; útil también es mencionar a la marca colombiana Juan Valdez, quien hace su segundo arribo a México, con un nuevo socio en el país. Vale la pena mencionar la fallida alianza entre CMR (Corporación Mexicana de Restaurantes) y Nestlé, que buscaba este último

operar alrededor de 150 tiendas Nescafé café alrededor del país, para así consolidar en este canal este popular café instantáneo, pero luego la pandemia de COVID 19 provocó el cierre de sus primeras 11 sucursales. Es importante señalar la oferta y participación importante de alimentos frescos, panadería, sándwiches, etc. que se ofrecen en estos establecimientos y que contribuyen al margen de rentabilidad del negocio, cuyos precios del menú tienden a ser más altos que los que ofrecen los cafés independientes (Euromonitor, 2019).

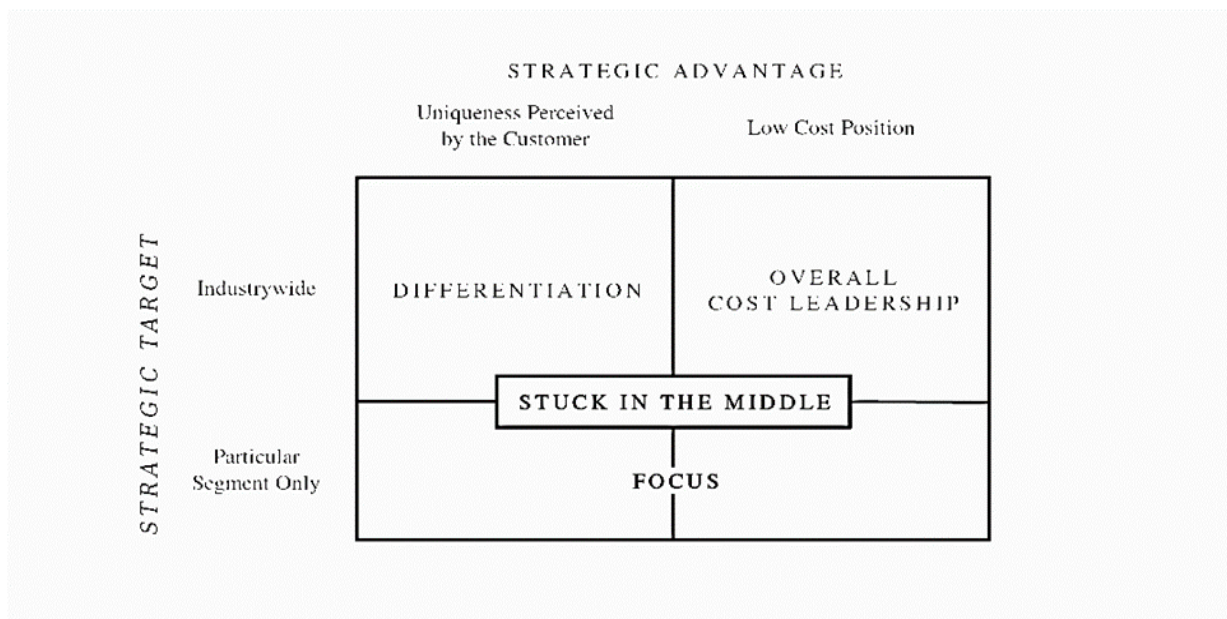
A finales de 2019, la categoría de café de especialidad y tiendas de té, cerró con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7% en valores, donde Alsea mantuvo el liderazgo del mercado con un 8% de participación de mercado en valores; mientras que el número de establecimientos registró una tasa de crecimiento anual del 4%, para un total de 2976 establecimientos, de los cuales, 2,252 pertenecen a la cadena, y 724 son independientes; se espera un crecimiento en el número de establecimientos proyectados para 2024 de 3,623 tiendas, entre cadena e independientes, sin embargo, es importante señalar que aunque en esta categoría el crecimiento en el último año fue del 4% como se señaló antes, y el crecimiento acumulado entre 2014-2019 fue del 16.3%, quienes capitalizaron este crecimiento fueron las marcas de cadena, logrando un crecimiento acumulado 2014-19 del 23.8, mientras que se observa un decrecimiento en el acumulado 2014-19 de -2.0 en los jugadores independientes, lo cual tiene que ver con la inversión y los ritmos de crecimiento de cada jugador, que nunca será comparable entre ambos, sin embargo, cada uno tiene su nicho de mercado, y como se señaló antes, dirigirse a un target específico con una imagen de marca bien diferenciada y ofrecer un producto de calidad, aumenta las posibilidades de éxito.

2.4. Generación de valor a través de las ventajas competitivas

Porter señala en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” (Porter, 2002), que la ventaja competitiva es necesaria para establecer una diferencia entre los competidores y así tener una oferta de valor única que nos haga diferentes de estos y preferidos por los clientes, basado principalmente en llevar a cabo acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o hacer productos y servicios diferenciados (Figura 2.1.). Al estar la ventaja competitiva estrechamente relacionada con el concepto de valor, debemos entender el valor que la empresa puede ser capaz de generar, y que será determinado por los compradores,

quienes serán los que están dispuestos a pagar un precio mayor al costo del producto, por lo que este le ofrece, permitiendo la generación de rentabilidad y utilidades.

Figura 2.1. Árbol de Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Competitive Advantage (Porter, 2002).

Antes de ejemplificar las 5 fuerzas, se debe recordar esto, una vez planteada la misión, visión y los valores de la empresa, Porter señala tres estrategias genéricas que son un complemento a las cinco fuerzas de Porter, pues es importante lograr ventajas competitivas en el mercado, por lo cual se debe buscar:

1.- El Enfoque, ya que “látigo de tigre” buscó no competir de manera frontal contra los demás participantes establecidos en un mercado muy competitivo, tanto geográficamente como en términos de oferta, no solo con cafeterías de cadena, sino independientes que tienen productos de alta calidad, cuyas estrategias de promoción, publicidad buscan captar público no solo especializado o con gran conocimiento del café, sino nuevas generaciones dispuestas a probar lo mejor, por lo que se decidió buscar un nicho donde el consumidor a impactar acude diariamente a un centro de trabajo en el cual geográficamente la oferta de cafeterías es muy poca, pero busca consumir un producto de buena calidad, con una oferta atractiva, lo que permitió a “Látigo de Tigre” insertarse en un nicho de mercado con gran potencial de crecimiento, como lo es ofrecer una barra de café dentro de las empresas, con menor competencia y con un café espresso como

base, a través de una barra de café móvil acondicionada incluso para exteriores, pues al ser autónoma, no requiere de conexiones para su funcionamiento, pero que también se buscó aprovechar de manera fija, dentro de las empresas, para buscar ese nicho antes mencionado y dinamizar el servicio día con día.

2.- La Diferenciación, que si se ve en términos de calidad del producto, “Látigo de Tigre” ofrece, a diferencia de lo que muchas veces se encuentra en una oficina con poca oferta, como *coffee dispensing machines*, café regular, de carrito-triciclo, de menor calidad, sin variedad, a un café fresco, recién molido, con grado de especialidad, que el consumidor de oficina ha empezado a valorar, así como el servicio personalizado a través de un barista que es capaz de ofrecerle una bebida hecha a su gusto, creando esa relación de comunidad entre el consumidor y el barista que brinda con su servicio “Látigo de Tigre”; por supuesto que esta diferenciación implica mayores costos, al buscar un proveedor de café e insumos adecuados que cumplan con las características de calidad acorde a la marca, un *branding* que resalta la imagen de marca, que busca comunicar valores profundamente ligados a lo mexicano, entre otras, y que al final el consumidor aprecia.

3.- El liderazgo en costos, aquí se busca ofrecer un producto más atractivo en términos de precio ante los competidores y el logro de esto está dado por un menor impacto de los costos fijos en el precio final del producto, al tener un costo de renta bajo por la ubicación dentro de la empresa, al tratarse de un espacio tipo córner o isla, que representa pocos metros cuadrados, tener proveedores bien seleccionados y de excelente calidad, así como una oferta hecha a la medida, permitiendo mejorar el precio final al consumidor, tomando en cuenta que en la cadena de valor se deben minimizar los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo.

CAPÍTULO III. Metodología

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio transversal de tipo descriptivo y no experimental. A continuación, se explicará el significado de estos términos.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Estos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, por lo que el propósito de una investigación descriptiva es dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia.

Los estudios de tipo no experimental no manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan dichos fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos; se trata de un estudio transversal o transeccional, pues la investigación se centra en analizar el estado de las variables en un momento único, o la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, como es el caso de esta investigación.

Finalmente, un estudio de diseños transversales se divide en correlacionales causales, pues tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables, (calidad y satisfacción del cliente) en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores, en un momento determinado.

La investigación se llevó a cabo utilizando herramientas cuantitativas de medición, a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia y usando una serie de preguntas dirigidas a los consumidores de la barra de café “Látigo de Tigre”, al tener un contacto directo con ellos, con la finalidad de medir su percepción en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, por lo que la primera puerta de entrada fue una serie de encuestas que permitiera medir, de primera mano si la barra de café “Látigo de Tigre” ofrecía calidad en el servicio al empleado, la cual, no está dada sólo por los productos, o la calidad de los mismos, sino también por la experiencia que vive en el momento que hace uso de este, es necesario entonces entender que demandan los clientes y satisfacerlos, e intentar ser más efectivos a la hora de crear y ofrecer valor al mercado objetivo.

El tamaño de la muestra fue de 25 encuestas, para un nivel de significancia de 0.05, con un poder estadístico del 80% y un predictor.

3.2. Variables del estudio

En la Prueba hipótesis 2, las variables que se utilizaron fueron, Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente, formulando 3 preguntas para cada variable.

En el caso de calidad, definamos el concepto de calidad del servicio, el cual es un conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la marca; calidad es lo que se obtiene por el precio que se paga, es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela clave (público objetivo).

La calidad del servicio se transmite a través de:

- La consistencia en el funcionamiento
- El cumplimiento de todo lo que prometen
- La imagen que dan, con sus instalaciones y recursos y con la apariencia de sus productos.
- Para medir la calidad del servicio, se aplicó un cuestionario con preguntas.

Satisfacción del cliente. - La satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un producto o servicio, este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido y las expectativas que este tenía antes de recibir el producto o servicio. Si lo que el cliente percibe es menor a lo que esperaba, la sensación de satisfacción será negativa; si el valor que percibe supera sus expectativas previas, el nivel de satisfacción será alto, por lo que conocer el grado de satisfacción del cliente es esencial, ya que nos permitirá mantenerlos con nosotros, ellos generarán más *advocacy* y se pueden corregir desviaciones en la calidad.

A fin de obtener más información de sus clientes y conocer y medir la calidad y satisfacción respecto al servicio que ofrece, decidieron usar un indicador fácil para recabar sus opiniones y que les diera un panorama a través del *Net Promoter Score* (NPS) que es un indicador de la experiencia del cliente, así como qué tan factible es recomendar un producto o servicio a un amigo, o colega, también se usó el popular indicador *Customer Satisfaction Score* (CSAT) o puntuación de satisfacción del cliente, el cual permite la interacción directa entre usuarios y organización, a

HIPÓTESIS 2

Modelo 2: con el modelo 2 se probará la relación entre valor y competitividad, relacionada con la hipótesis 3 “El establecimiento de una barra de café en un mercado de nicho empresarial, generará construcción de marca más integral”

Figura 3.2. VALOR > COMPETITIVIDAD

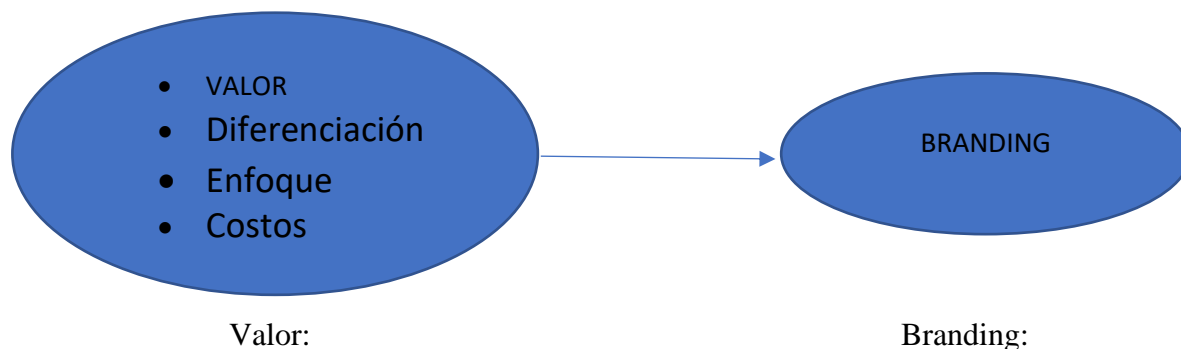


Tabla 3.1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.876	3
.844	4
.869	7
.835	9

Los datos obtenidos arrojan que el cuestionario aplicado de 17 elementos (preguntas) tienen una fiabilidad arriba de .8 en todas las variables, por lo que resulta aceptable. (modelo SPSS)

CORRELACIONES

Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables; este coeficiente oscila entre -1 y +1, el valor de correlación entre más cercano sea a +1, más asociación tendrán las variables, es decir, que existe una correlación positiva entre ellas; también puede ocurrir lo contrario, un incremento en los valores de una, se vincula con un descenso en los valores de otra, hay correlación, pero es negativa, de sentido inverso, y debemos utilizar los siguientes criterios, entre 0 y 0.10: correlación inexistente, entre 0.10 y 0.29: correlación débil, entre 0.30 y 0.50: correlación moderada, entre 0.50 y 1, correlación fuerte.

En este caso, como se menciona arriba, mediremos la relación CALIDAD – SATISFACCIÓN, ligada a la hipótesis 2, y mediremos la relación VALOR - COMPETITIVIDAD, ligada a la hipótesis 3, la cual está relacionada con más dimensiones de valor como diferenciación, enfoque, costos, para posteriormente medir la correlación entre ellas.

Tabla 3.2. Correlaciones

		Correlaciones						
		Satisfacción	Calidad	Enfoque	Diferenciación	Costos	Valor	Branding
Satisfacción	Correlación de Pearson	1	-.084	.280	.310	.550**	.465*	.359
	Sig. (bilateral)		.677	.157	.115	.003	.015	.066
	N	27	27	27	27	27	27	27
Calidad	Correlación de Pearson	-.084	1	.234	.284	.066	.203	.110
	Sig. (bilateral)	.677		.239	.151	.745	.310	.586
	N	27	27	27	27	27	27	27
Enfoque	Correlación de Pearson	.280	.234	1	.528**	.797**	.923**	.488**
	Sig. (bilateral)	.157	.239		.005	.000	.000	.010
	N	27	27	27	27	27	27	27
Diferenciación	Correlación de Pearson	.310	.284	.528**	1	.428*	.696**	.457*
	Sig. (bilateral)	.115	.151	.005		.026	.000	.017
	N	27	27	27	27	27	27	27
Costos	Correlación de Pearson	.550**	.066	.797**	.428*	1	.916**	.633**
	Sig. (bilateral)	.003	.745	.000	.026		.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27
Valor	Correlación de Pearson	.465*	.203	.923**	.696**	.916**	1	.627**
	Sig. (bilateral)	.015	.310	.000	.000	.000		.000
	N	27	27	27	27	27	27	27
Branding	Correlación de Pearson	.359	.110	.488**	.457*	.633**	.627**	1
	Sig. (bilateral)	.066	.586	.010	.017	.000	.000	
	N	27	27	27	27	27	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0.05 (bilateral).

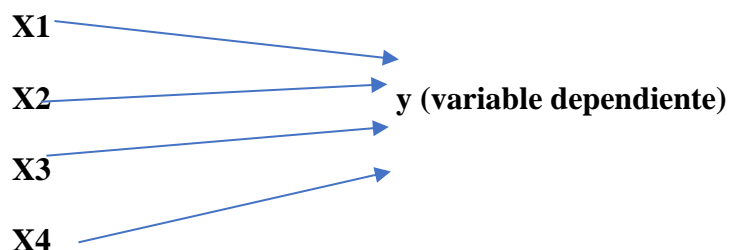
Después de analizar la relación entre calidad y satisfacción, observamos que la correlación es negativa, ya que su valor es -.084, por lo tanto, no se prueba la Hipótesis 2, sin embargo, vemos una correlación fuerte entre satisfacción con costos, enfoque con diferenciación, enfoque con costos y valor, así como una fuerte relación entre costos y valor, diferenciación con valor, y branding con costos y valor, lo que significa que son las variables con una asociación positiva más fuerte, por lo tanto, la hipótesis 3 si se prueba.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN

El análisis de regresión es uno de los principales métodos de análisis multivariado, entendiendo este último como la relación entre varias variables independientes y al menos una dependiente. Dicho esto,

el análisis de regresión múltiple es un método para analizar el efecto de dos o más variables independientes sobre una dependiente. La regresión múltiple sirve para predecir el valor de una variable dependiente conociendo el valor y la influencia de las variables independientes incluidas en el análisis. Este método es útil para analizar esquemas del siguiente tipo:

Figura 3.3. Variables independientes



La información básica que proporciona la regresión múltiple es el coeficiente de correlación múltiple (**R**), que señala la correlación entre la variable dependiente y todas las demás variables independientes tomadas en conjunto. El coeficiente puede variar de 0 a 1.00 y entre mayor sea su valor significa que las variables independientes explican en mayor medida la variación de la variable dependiente o que son factores más efectivos para predecir el comportamiento de esta última. **R²** (el coeficiente de correlación múltiple elevado al cuadrado) nos indica el porcentaje de variación en la dependiente debida a las independientes.

Otra información relevante producida por el análisis de regresión múltiple son los valores “Beta” (**B**) que indican el peso o influencia que tiene cada variable independiente sobre la dependiente. También se proporcionan coeficientes de correlación bivariados entre la dependiente y cada independiente.

Tabla 3.3. Coeficientes ^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.
	B	Error tip.	Beta	
1 (Constante)	4.449	0.703		0
Calidad	-0.069	0.163	-0.084	0.677

a. Variable dependiente: Satisfaccion

En el caso de Beta, vemos que no influye, a mayor calidad, menor satisfacción; la significancia no es relevante, ya que es mayor de 0.05, por lo que no es representativa de la población.

Tabla 3.4. Calidad > Satisfacción

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.084 ^a	.007	-.033	.86294	1.379
a. Variables predictoras: (Constante), Calidad					
b. Variable dependiente: Satisfacción					

El coeficiente de determinación corregido es de -0.33, lo que significa que la variable independiente calidad no se relaciona con la variable dependiente satisfacción

Tabla 3.5. Valor Branding

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.627 ^a	.393	.369	.45486	1.397
a. Variables predictoras: (Constante), Valor					
b. Variable dependiente: Branding					

El coeficiente de determinación corregido es de .369, lo que significa que la variable independiente valor se relaciona con la variable dependiente Branding.

Tabla 3.6. Coeficientes ^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.
	B	Error típ.	Beta	
1 (Constante)	0.926	0.815		0.267
1 Valor	0.741	0.184	0.627	0
a. Variable dependiente: Branding				

En el caso de la relación entre la variable valor y branding, la significancia es más relevante, probándose la hipótesis de que valor influye en branding.

Tabla 3.7. Valor Branding ^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.674 ^a	.454	.382	.44982	1.543
a. Variables predictoras: (Constante), Costos, Diferenciación, Enfoque					
b. Variable dependiente: Branding					

El coeficiente de determinación corregido es de .382, lo que significa que las variables independientes costos, diferenciación, enfoque, se relacionan con la variable dependiente *Branding*.

Tabla 3.8. Coeficientes ^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.
	B	Error tip.	Beta	
(Constante)	1.191	1.013		0.252
1 Enfoque	-0.189	0.28	-0.183	0.508
Diferenciacion	0.372	0.251	0.269	0.151
Costos	0.535	0.206	0.664	0.016

a. Variable dependiente: Branding

Costos es la variable independiente que más influye en branding.

Esto es el otro hallazgo que se encontró:

Tabla 3.9. Costos > Satisfacción

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.550 ^a	.302	.274	.72342	1.728
a. Variables predictoras: (Constante), Costos					
b. Variable dependiente: Satisfacción					

Tabla 3.10. Coeficientes ^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Sig.
	B	Error típ.	Beta	
1 (Constante)	1.491	0.823		0.082
Costos	0.657	0.200	0.55	0.003
a. Variable dependiente: Satisfacción				

CAPÍTULO IV. Plan de Negocios

4.1. Planeación Estratégica de un Negocio

La planeación estratégica de un negocio de nueva creación, constituye una guía fundamental de los alcances de dicha organización en el corto, mediano y largo plazo, de las decisiones que impactarán al negocio en lo operativo, comercial, marketing, financiero, de tal forma que su elaboración debe considerarse una obligación si se busca la permanencia en el mercado, buscando sobre todo, definir y entender el propósito de la empresa con una visión de largo plazo y principalmente, buscar su diferenciación en el mercado.

4.1. Misión, visión y valores de la Empresa caso de Estudio

La Misión de Látigo de Tigre es: “Ofrecer un excelente café que enaltezca su consumo y disfrute, con una propuesta honesta y seria que refleje nuestro compromiso por brindar a nuestros clientes una buena experiencia de consumo”.

La Visión de Látigo de Tigre es “Llegar a ser una empresa referente por su servicio y calidad en los productos que ofrece a sus clientes, alcanzando la comercialización de 5 módulos de café en 2025”.

Los valores de “Látigo de Tigre” se centran en los siguientes puntos:

- I. Ofrecer un café base espresso que encierre los atributos sensoriales de sabor y aroma que agraden a nuestro consumidor, acercándole una bebida de calidad para enfrentar su día a día, basándonos en una precisa y adecuada preparación para dar vida de forma constante a un nuevo café.
- II. Brindar un servicio cálido a nuestros consumidores por parte de nuestros baristas, haciendo comunidad con ellos diariamente.
- III. Reconocemos que nuestros empleados son la base fundamental con la que se construye el negocio, por lo que buscamos incentivarlos y compensarlos.

4.2. Modelo de Negocios

Los resultados del modelo de negocios de la Barra de Café Látigo de Tigre se esquematizan a través de la herramienta Canvas (Tabla 4.1.), modelo utilizado para entender sistemáticamente, diseñar, e implementar un modelo de negocio cambiante o analizar y renovar uno nuevo, comprendiendo a profundidad consumidores, canales de distribución, socios, costos y la propuesta de valor principal del negocio (Osterwalder, 2010). Con base en lo mencionado previamente, Látigo de Tigre se enfoca en la venta de café a través de un módulo portátil, en áreas demográficas donde no hay esta oferta, acercando al nicho de mercado de empleados de oficinas un café base *espresso* de calidad, cubriendo la necesidad que tienen de obtener esta bebida en las primeras horas de la mañana, justo cuando están iniciando su jornada laboral, así como snacks y alimentos en un horario oportuno, dentro del propio edificio, con el apoyo de un barista que brinde una atención personalizada, cuidando los costos fijos.

Tabla 4.1. Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Oficinas corporativas que no cuentan con servicio de cafetería, geográficamente convenientes Proveedor de café de especialidad Barista	Venta de café y alimentos, de 7am a 3 pm Recursos Clave Baristas profesionales Café de calidad Tecnología y automatización (wifi, iPad, teléfono)	Café en máquina de espresso Calidad de los insumos En un espacio de 2m2 se tiene un servicio de calidad personalizado Accesibilidad Oferta corta, pero de calidad Imagen de marca mexicana	Atención personal del barista, crear comunidad y ser aceptados Canales Implant, facilities, barra de café en tu edificio	Hombres y mujeres empleados de oficinas de 25 a 55 años Visitantes de oficinas ocasionales Consumidores especializados
Estructura de Costes Renta mensual del espacio en edificio Insumos Sueldos		Estructura de Ingresos Venta de café y bebidas Oferta de alimentos Snacks		

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder ()

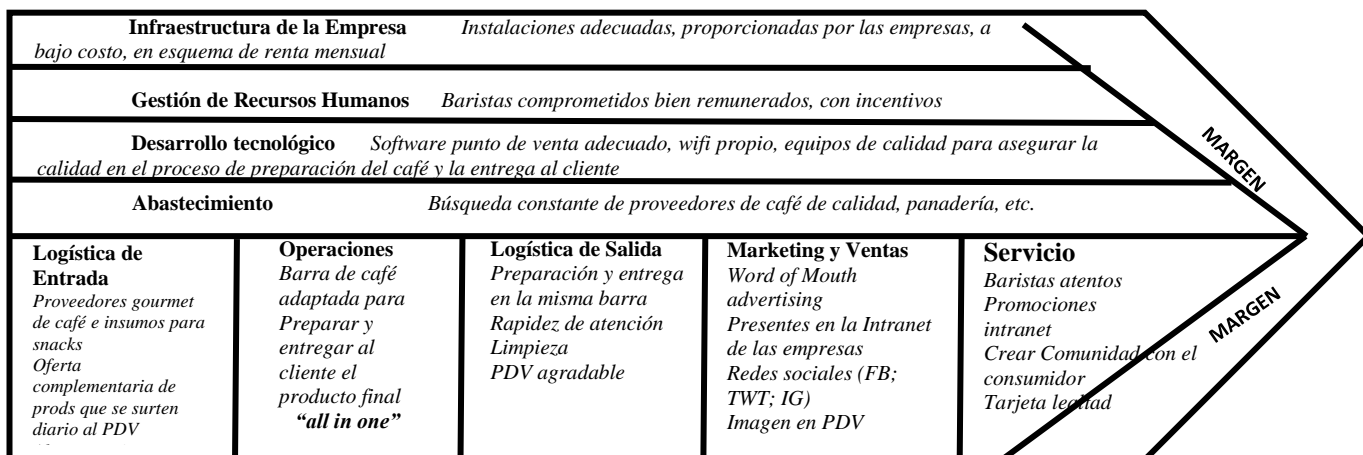
4.3. Análisis Interno, Cadena de Valor de Porter

La Cadena de Valor, de Michael Porter es un modelo teórico gráfico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa (Riquelme, 2023), desgregando a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales (Olmedo, 2023).

Con este modelo de Cadena de Valor de Porter, detectaremos las fortalezas y debilidades en el proceso productivo de “Látigo de Tigre”, así como las ventajas competitivas que la hacen diferente de los competidores (Figura 4.1.).

Las actividades que crean mayor valor al cliente son las siguientes:

Figura 4.1. Cadena de Valor de Porter



Las principales ventajas competitivas de “Látigo de Tigre” se basan en la ubicación de los módulos que operan dentro de las empresas, tener proveedores de calidad, lo que se traduce en productos bien aceptados por nuestro consumidor, la practicidad de preparar y entregar ahí mismos productos frescos, calientes, etc. y el servicio del personal, el cual es bien aceptado por los empleados. Así, las principales áreas que agregan valor a la cadena son:

Infraestructura de la empresa: “Látigo de Tigre” tiene la ventaja de operar dentro de las empresas para las cuales brinda servicio, en un área pequeña, lo que le da una ubicación privilegiada que le permite disponer de un espacio, almacenamiento, electricidad etc. cuyos costos incluidos en la renta pueden ser bajos.

Operación y Logística de Salida: “Látigo de Tigre” lleva a cabo su actividad en un módulo de fabricación única en su tipo, adaptado con todas los requerimientos para ofrecer una taza de café base espresso de excelente aroma, sabor y calidad, a su vez esta barra sirve para recibir al cliente, preparar su bebida y entregársela, lo que ofrece un ahorro en infraestructura, pero lo más importante, permite operar en un espacio pequeño, que no requiere adaptaciones dentro de la empresa, la cual muchas veces no tiene mayores espacios para ofrecer a sus empleados un servicio de cafetería, por lo que la capacidad de adaptación de “Látigo de Tigre” se convierte en una ventaja competitiva.

Logística de Entrada: Es de suma importancia brindarle al cliente productos de calidad, en primer lugar, la selección del café es básica, por lo que se acercan a proveedores que les ofrecen un café de especialidad con un buen puntaje, así como una buena oferta de alimentos, donde los proveedores satisfacen la exigencia de Látigo de Tigre en términos de calidad, sabor, frescura, etc. para mantener la misma, se entrega prácticamente todos los días a los puntos de venta.

Marketing y ventas: Una de sus ventajas es que al ser adoptados por la comunidad de la empresa a la cual brindan el servicio, el marketing más importante es el *word of mouth advertising*, o publicidad de boca en boca, ya que su *buyer* persona son consumidores que buscan un buen café y un bocadillo o pan de calidad, dispuestos a probar nuevas marcas, que valoran lo hecho en México, cuyas recomendaciones a sus compañeros de oficina son la principal publicidad, también en ocasiones las empresas anuncian su oferta y servicios, promociones, etc. en su intranet corporativa, lo que les ayuda a tener más alcance y a formar parte de su oferta de amenidades al personal; también se apoyan en las diferentes redes sociales de Látigo de tigre.

4.4. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter señala que existen cinco fuerzas que impactan cualquier industria en términos de precios, costos, inversión etc. y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en dicha industria o mercado, obligando a la empresa a evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Porter, 2002).

Este análisis servirá para evaluar estratégicamente los objetivos y recursos de “Látigo de Tigre” frente a las cinco fuerzas que rigen el mercado, ayudando a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del segmento de mercado de cafeterías, permitiendo crear estrategias que ayuden al negocio a mantenerse y posicionarse dentro del nicho de mercado al que se dirige, que es

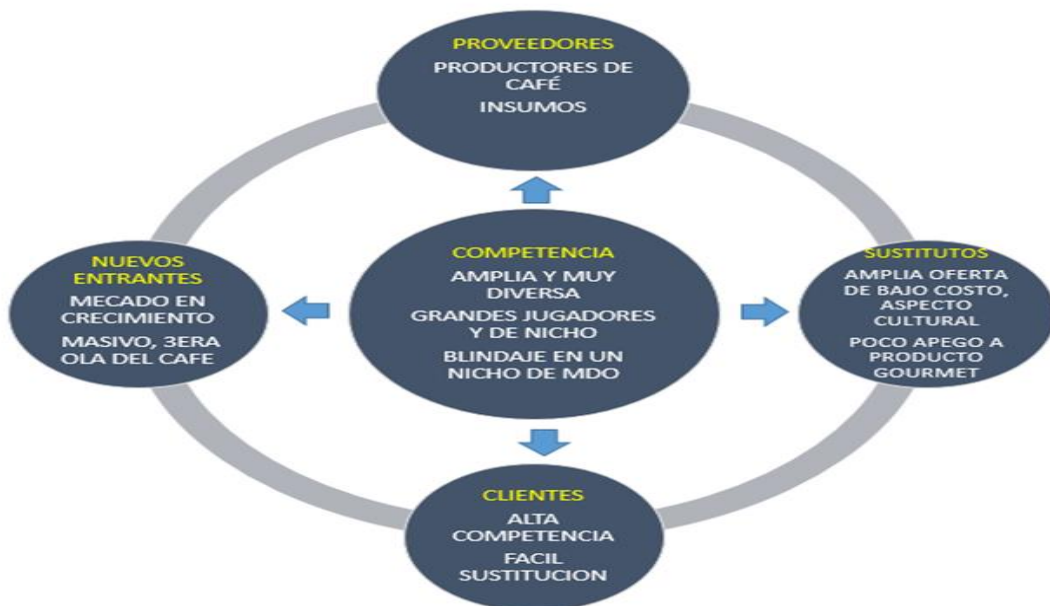
oficinas y corporativos que no cuentan con servicios de cafetería, y por lo tanto son mercados no saturados, permitiéndole amortiguar mejor los embates de la competencia (Figuras 4.2. y 4.3.).

Figura 4.2. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente- Libro Estrategia Competitiva

Figura 4.3. Adaptación del Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado del Libro Estrategia Competitiva para Látigo de Tigre

4.4.1. El poder de negociación de los proveedores

A pesar de que México es un gran productor de café, esta industria y su ruta a consumidores son dominadas por empresas internacionales, a nivel retail con Nestlé, como en el canal de cafeterías, con Starbucks; el volumen de ventas de café en grano se ha elevado en los últimos años, alcanzando 87,300 toneladas de consumo de producto final (café soluble, molido y en grano) en todos los sectores (retail, sector alimentario e institucional), equivalente a 2,844,033 sacos de café verde en 2016, y aunque a veces los precios del café pueden caer, haciendo que el costo de producción de café caiga también, por el contrario, los precios unitarios de producto terminado en retail no bajan; en términos generales, esto ha hecho que la producción de café sea más rentable, beneficiando a los líderes, atrayendo a nuevos competidores, haciendo a la categoría más competitiva que antes (Euromonitor, 2019).

A pesar de ser México un importante productor de café, no es tarea fácil encontrar proveedores independientes en las diferentes regiones productoras de café del país, estos productores mantienen cada vez más un trato directo con cafeterías especializadas y tostadores de café especializados, lo que deja menos margen de negociación para otros independientes y encarece la materia prima, por otro lado, el café orgánico, que representa apenas el 1% de las ventas de café en México, está destinado a mercados internacionales, y aunque el consumidor entra cada vez más en una tendencia de consumo saludable o natural, aún no tiene un fuerte arraigo entre el consumidor. Aun así, se pueden encontrar precios competitivos de café tostado en grano y se puede encontrar una amplia variedad de oferta y calidad, lo que permite a Látigo de Tigre tener su mezcla ideal de granos, y su propia propuesta de café de calidad. El resto de los insumos tienen fluctuaciones de precios, como vasos, polvos, tapas etcétera, pero se puede considerar que estos proveedores no ejercen una influencia determinante en los precios para desarrollar la actividad, pero si obligan a cuidar el costeo para no comprometer el margen de utilidad.

4.4.2. El poder de negociación de los clientes

En el negocio del café existe una competencia muy alta entre oferentes, lo que hace que el cliente tenga una amplia variedad de productos para su consumo, haciendo fácil la sustitución del café por otros, como el tradicional atole que permanece como una de las bebidas calientes más populares en México, por su conveniencia, accesibilidad y alto valor nutricional, este mantiene ventas altas sobre otras

bebidas como el café y té, aunque estos últimos le quitan ventas al atole, al ser percibidos como más modernos y sofisticados (Euromonitor, 2019); está también el café instantáneo con leche preparado en triciclos (de gran consumo entre la población) jugos frescos preparados al momento, entre otras, lo que amplía la preferencia del consumidor e influye en la sustitución; ante esto la diferenciación del producto que ofrece Látigo de Tigre, enfocada en la calidad del café expreso, alimentos o snacks atractivos, un buen diseño de marca y logotipo, elevará la calidad percibida del producto, aunque la principal ventaja que se puede tener es el blindaje, al atacar un nicho con un público cautivo, satisfaciendo la necesidad de un consumidor sin oferta dentro de un corporativo en un área geográfica que puede estar alejada de centros de consumo como centros comerciales, malls, etc.

Esta estrategia hace referencia al principio de entrada, el cual dice que cuanto más fácil es entrar en un negocio, menor es el potencial de sus ganancias, y cuanto más difícil es entrar, o resolver el problema, mayor será el beneficio potencial, de esta forma látigo de tigre decidió sortear las barreras de entrada, al ofrecer el servicio de barra de café en un nicho de mercado menos competido.

4.4.3. Amenaza de productos sustitutos

Aunque existen sustitutos de bajo costo en el mercado que ejercen una presión muy fuerte, alentado este fenómeno también por una economía inflacionaria que obliga a cuidar los gastos, así como un aspecto cultural muy arraigado en el mexicano respecto al consumo de una amplia oferta en el mercado informal existente en cada rincón de la ciudad, como se ha mencionado antes, el creciente disfrute de un café más especializado por parte del consumidor promedio ha fortalecido a la industria, sin embargo, un sustituto que constituye una amenaza latente es el creciente aumento en los hogares mexicanos no solo del consumo de café molido, sino también del café en grano, que requiere de un molino o el uso de una máquina de espresso con molino integrado, que ante las constantes campañas de ahorro, cuidado del gasto hormiga, etc. también provocan que el consumidor prepare este desde su casa, desalentando la compra fuera de la misma. Aun así, el creciente gusto por un café de calidad en el nicho al que se dirige “Látigo de Tigre” irá en aumento, así como la oferta disponible, por lo que la marca ofrecerá como ventajas diferenciales, además de

la calidad del producto, un precio de venta atractivo para el consumidor, aprovechando los costos bajos para la operación del módulo, a fin de evitar la sustitución del café.

4.4.4. Amenaza de nuevas marcas entrantes

Las grandes marcas han entendido muy bien el mercado y sus tendencias, ahora se pueden encontrar marcas de cadena como Punta del Cielo, La Finca de Veracruz, Starbucks etc. que empiezan a dar servicio a las empresas, con pequeños *corners* que compiten por los mismos clientes con el formato de barras de café (Anexo 12); también se observa que nuevas marcas como Juan Valdés han visto en México una tierra fértil para crecer, marcas como la estadounidense IHOP buscan competir de frente contra Starbucks, planeando abrir formatos de mini IHOP en metros, aeropuertos, universidades etcétera con un prototipo de restaurante de menor tamaño, donde la gente tendrá la opción de comer en el lugar o llevarse los alimentos, diversificándose para atraer nuevos consumidores. Por otro lado, está la amenaza de marcas independientes que empiezan a ganar espacios con propuestas bien logradas y mucha calidad en sus productos, como Camino a Comala, (@Camino_a_Comala), Chiquitito Café (@chiquititocafe) etc., sin embargo, en una ciudad de 25 millones de habitantes, hay techo amplio para tomar parte del mercado potencial.

4.4.5. Competencia en el mercado

Ante la competencia tan fuerte que ejercen las grandes marcas jugadoras del negocio del café en México, como Starbucks, Punta del Cielo, The Italian Coffee, obteniendo gran parte de la cuota de mercado, así como las marcas independientes antes mencionadas, es importante enfocarse en un segmento de mercado estratégico, buscando un nicho que permita no competir tan de frente contra estos competidores, pues todos ofrecen igual que “Látigo de Tigre” una oferta bien diferenciada, un café de alta calidad altamente especializado con buenos atributos para el consumidor conocedor, por lo que el enfoque continuará en atacar corporativos que hoy no cuentan con un servicio de café para sus empleados, que si bien esta competido, manteniendo precios competitivos y un monitoreo constante con el cliente sobre calidad, servicio etc., respaldada por una buena imagen de marca, ayudará a que Látigo de Tigre asegure su lugar en el mercado. A continuación, una breve revisión de los principales competidores:

COMPETIDORES DE CADENA:

●Starbucks

Es la principal marca minorista y tostadora de cafés de especialidad en el mundo. Con la misión de inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez. Cuenta con más de 25,000 cafeterías en más de 75 países al cierre de diciembre de 2016. Alsea opera la marca en México desde 2002, en Argentina desde 2007, en Chile desde 2013 y en Colombia desde 2014. Durante más de 40 años la compañía ha estado comprometida con obtener y tostar de manera ética un café arábigo de la más alta calidad, fomentando también un mejor futuro para la vida de la gente que los cultiva.

●Garat

Una marca que pasó de comercializar por años el café en grano y molido en supermercados de diferente formato, a establecer sus tiendas a lo largo del país; su apuesta es cuidar al máximo los detalles en sus puntos de venta, con una carta de café y alimentos amplia y variada. Buscan que la experiencia de consumo sea extraordinaria, pues en sus instalaciones predominan amplias terrazas y balcones, con acabados en finas maderas.

●Punta del Cielo

Empresa mexicana que se dedica a la producción, venta y distribución de café gourmet proveniente de los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Veracruz. Punta del Cielo opera actualmente en México, Estados Unidos, Francia y España. Cuenta con una variedad amplia de productos especializados, que van desde el café instantáneo, latas, maquinas, hasta cápsulas compatibles con la marca Nespresso y Dolce Gusto. Es muy cierto que Punta del Cielo fue la marca mexicana pionera en captar la nueva tendencia de consumo de café y poner a disposición del consumidor las primeras cafeterías especializadas con una carta especializada.

●The Coffee Factory

Esta franquicia nace en Puebla en 1996, cuenta con más de 400 sucursales en el país, y fueron los primeros en entregar un “café gourmet” que ayudó a incrementar el gusto por el buen café, y el nacimiento de la “cultura del café”; integra todos los procesos del café para entregar al consumidor final la mejor taza de espresso, desde la selección del grano, la mezcla, la tecnología, los métodos

de tostado y empaque, la logística de entrega y todos los servicios involucrados, tanto técnicos como humanos. El mejor espresso proviene de la mezcla de la casa

● **Pasión del Cielo**

Marca recién llegada al mercado, busca competir fuertemente con las grandes cadenas cafeteras, la diferenciación que buscan los posiciona. Además de una fuerte inversión en puntos de venta, es la oferta exclusiva de granos cuidadosamente seleccionados en más de 10 países de gran tradición cafetalera. Su apuesta es por el café gourmet y un menú de bebidas amplio y de calidad.

Nuevas marcas inyectan mayor dinamismo a la categoría al incrementar la oferta de productos, expandiendo el rango de disponibilidad de precios, sabores y calidad, en beneficio del consumidor.

COMPETIDORES INDEPENDIENTES:

● **@Almanegra café**

Café elaborado de manera artesanal en un pintoresco local con decoración *cool* y ambiente desenfadado, se ubica en Av. Universidad 420 Col. Narvarte. Su eslogan #Cultoalcafé refleja la pasión que tienen por ofrecer el mejor café; para sus baristas es importante que sus clientes aprecien la calidad del café, por lo que no sirven espresso para llevar. Recomiendan pedir en la primera visita la triada del culto al café, que son 3 bebidas para probar de todo, con métodos de extracción manual.

● **@ Chiquitito Café**

Cafetería sin pretensiones, al estilo neoyorquino, es un pequeño local en la Condesa sin complicaciones en su diseño; una barra, una máquina de café, un espejo, tres mesas dentro y dos afuera, y mucho sabor intenso a buen café. El deseo de encontrar y preparar el café de la mejor calidad posible, ese es el corazón de CHIQUITITO. (www.chiquititocafe.com). Con varias sucursales, entre ellas Condesa, Cuauhtémoc y Lomas de Chapultepec, CHIQUITITO CAFÉ se posiciona como una marca que ofrece la mejor experiencia de consumo en la ciudad.

● **@CaféPassmar**

Esta cafetería tiene una ubicación geográfica un tanto fuera de lo común, ya que se localiza dentro de un mercado público, el Lázaro Cárdenas, en la colonia Del Valle. Esta marca ofrece una amplia variedad de métodos de extracción, así como una serie de recetas patentadas, sin olvidar la oferta

de *espresso* base que son de gran calidad; su carta gastronómica es amplia y variada, predominando los desayunos típicos mexicanos.

●@bunamx

Este negocio de café tiene como particularidad que recorre los rincones del país para aprender de los agricultores locales y establecer alianzas con ellos, ayudándoles a mejorar sus procesos productivos para obtener mejores cosechas, transformando las materias primas que resultan de estas colaboraciones, para compartir productos ricos, nutritivos, vitales; con un enfoque en la conservación y la biodiversidad. Tienen un original y único programa de comercialización de café y chocolate para cafeterías, hoteles, restaurantes y oficinas. También cuentan con dos cafeterías abiertas al público, en la colonia Roma y Doctores en CDMX.

4.5. Análisis FODA

Una vez revisadas las fuerzas externas que impactan a “Látigo de Tigre”, su cadena de valor, misión y visión, se detallará el análisis FODA del concepto de barra de café (Tabla 4.2.).

Aunque las barreras de entrada para operar dentro de un corporativo son muchas, desde conseguir los contactos adecuados, desinterés, amenaza latente del arribo de competidores de cadena, etc. una vez que se consigue entrar, las oportunidades de hacer un negocio rentable se expanden, pues se tiene un nicho de mercado cautivo con el que se hace comunidad, el consumidor una vez que prueba la oferta empieza a consumir con frecuencia, y el negocio está protegido de las amenazas del exterior.

4.6. Ventajas Competitivas/Propuesta de Valor

Las ventajas competitivas de la Barra de Café “Látigo de Tigre” son las siguientes:

1. Operar en un espacio de 2m² permite mantener costos bajos, en beneficio del consumidor, aunque también limita la oferta de productos.
2. El concepto de Barra de Café “Látigo de Tigre” ataca un nicho de mercado ubicado en los edificios corporativos privados, que por su ubicación geográfica o reciente apertura, no han sido atendidos por las grandes marcas de café presentes en México, lo que de entrada resuelve la necesidad de consumo de bebidas y alimentos desde el inicio del día

Tabla 4.2. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Costos fijos bajos por la portabilidad del módulo ● Se pueden probar diferentes ubicaciones sin comprometer costos ● Propuesta novedosa y práctica ● Solo requiere luz, wifi para operar ● Proveedores bien seleccionados, de calidad ● Ubicación dentro de corporativos, evitando la informalidad, inseguridad, etc. ● Atención de un barista, lo que mejora el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempos de búsqueda para operar en una nueva ubicación pueden ser prolongados ● Al tener un solo grupo (aditamento despachador del café), pueden hacerse filas largas, por lo que la habilidad del barista es fundamental ● Oferta limitada de alimentos al tener poco espacio de trabajo, refrigerador mini, etc. (2m2) ● Puede costar trabajo hacer <i>awareness</i> de marca con el cliente ● No siempre los centros de trabajo están alejados de competencia como Starbucks ● Frecuencia de visita alta al PDV para surtirlo diario
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Mercado de las cafeterías en expansión ● Enfoque en nichos de mercado diferentes (corporativos, hospitales, instituciones de gobierno, parques etc.) ● Mercado de catering emergente en eventos sociales, culturales etc. ● Vivimos la 3era ola del café ● Tribus sociales como Hipsters, geeks, buscan propuestas únicas, no comerciales ● Consumo per cápita anual es todavía bajo comparado con otros países ● Creciente “culto” al buen café 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia agresiva y creciente de cafeterías de cadena independientes ● No negociar una ubicación con contrato en mano ● Exclusividad de otras cadenas en los centros de consumo ● Se puede llegar a un nivel de saturación de cafeterías en el mercado, ante la ola de arribos de nuevos competidores y los existentes ● Mercado informal creciente fácilmente sustituible ● Sustentabilidad y cambios en la legislación afectarán la prohibición de otros desechables usados en cafeterías

Fuente: Elaboración propia.

3. La propuesta de valor de la Barra de “Café látigo de Tigre” es entregar al consumidor un café de especialidad, recién molido, cuidadosamente seleccionado así como alimentos y snacks de fácil preparación, frescos, con ingredientes de calidad para así brindar una buena experiencia de consumo al consumidor; destacando el sabor, precio, calidad, limpieza y sobre todo un trato personalizado, para posicionar a @LátigodeTigre en la mente del consumidor como una marca mexicana que recuerda las tradiciones de México.

4.7. Plan de Mercadotecnia

4.7.1 Mercado del Café en México

Como se comentó anteriormente, el mercado de cafeterías en México está liderado por Starbucks, marca que opera Grupo Alsea en México, y que tiene una cuota de mercado a 2019 de 45.7, seguido

de Café Punta del Cielo con una cuota de mercado de 10.1 y en tercer lugar The Italian Coffee Factory, con 8.6 PP. Las cafeterías independientes, englobadas en *Others*, alcanzaron 5.6 PP al término de 2019, como se aprecia en la siguiente tabla, es un mercado muy segmentado y con una gran oferta (Tabla 4.3.).

Tabla 4.3. Mercado del Café en México

% value	Global Brand Owner	2016	2017	2018	2019
Starbucks	Starbucks Corp	43.0	45.1	46.0	45.7
Café Punta del Cielo	XKMEX SA de CV	10.9	10.0	9.9	10.1
The Italian Coffee Company	Italian Coffee SA de CV	9.6	9.1	8.8	8.6
McCarthy's Irish Pub	Free & Green SA de CV	2.0	2.9	3.7	4.5
Finca Santa Veracruz	Finca Santa VeraCruz SA de CV	4.2	4.2	4.0	4.1
La Cervecería de Barrio	Corporación Operadora Alimenta SA de CV	3.4	3.6	3.6	3.6
Cielito Querido Cafe	Grupo ADO SA de CV	2.7	3.1	3.3	3.5
Caffe Macchiato	Franquiciadora Hawaian Paradise SA de CV	3.8	3.5	3.2	3.1
Café Diletto	Taco Holding SAPI de CV	2.1	1.9	1.8	1.7
Barezzito	Grupo Impulzza	1.9	1.8	1.7	1.6
Cassava Roots	Tapioca Condesa SA de CV	1.4	1.5	1.5	1.6
D'Volada Café & Smoothies	D'Volada Café & Smoothies SA de CV	1.1	1.0	1.0	0.9
The Beer Company	Beer Co, The	0.9	0.9	0.8	0.8
Society Signature Coffees	Society Signatura Coffee SA de CV	0.7	0.7	0.7	0.8
La Cantinita	Grupo Impulzza	0.9	0.8	0.7	0.7
La Chopería	Anheuser-Busch InBev NV	2.2	1.8	1.1	0.6
Café Andrade	Café Andrade SA de CV	0.6	0.6	0.5	0.5
Gloria Jean's Coffees	Retail Food Group Ltd	0.4	0.4	0.4	0.4
Calesa Gourmet Café	Café Calesa SA de CV	0.5	0.4	0.3	0.3
Café Moretto	Café Andrade SA de CV	0.4	0.3	0.3	0.3
La Internacional	Beer Co, The	0.3	0.3	0.3	0.3
Lillians Coffees	Lillians Coffees de México SA de CV	0.3	0.3	0.3	0.3
Teavana	Starbucks Corp	0.2	0.3	0.3	0.2
McCafé	McDonald's Corp	0.1	0.1	0.1	0.1
Cup Stop	Gigante SA de CV, Grupo	0.4	-	-	-
Gloria Jean's Coffees	Jireh International Pty Ltd	-	-	-	-
Teavana	Teavana Holdings Inc	-	-	-	-
Others	Others	5.9	5.3	5.8	5.9
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

4.7.2. Café de Especialidad, los jugadores independientes

Si bien las cafeterías independientes están muy por debajo en participación de mercado y ritmo de crecimiento contra las cafeterías de cadena, esto debido a la fuerte expansión e inversiones de estas últimas, las cafeterías independientes siguen proliferando en el país, y juegan un papel fundamental no solo en lo que a emprendedurismo y generación de empleos se refiere, sino también porque en estas cafeterías surgen muchas tendencias de consumo en cuanto a métodos de preparación del café, la calidad del mismo en una taza está por arriba de lo que ofrece una gran marca de cadena, así como la atmósfera y experiencia de consumo que puede rodear a estos establecimientos atrae a un consumidor más exigente que está dispuesto a pagar más por un café de más calidad al ser un target más conocedor con gustos bien definidos, pero también es una realidad que los consumidores promedio empiezan a poner más atención en la calidad, preparación y características del café premium, una costumbre que empieza a expandirse también en el hogar, aumentando el conocimiento que se tiene del café.

4.7.3. Segmento de Mercado

El café Látigo de Tigre va dirigido a un mercado meta compuesto por hombres y mujeres de 25 a 45 años, con un nivel socioeconómico C+, C, B, yendo a un grupo socioeconómico activo que inicia en la vida laboral, como ex universitarios amantes del café y personas en plena etapa laboral productiva.

El perfil del público al que se dirige Látigo de Tigre café, es un consumidor que tiene la necesidad de probar una bebida caliente por la mañana, que busca probar alternativas diferentes a la “amplia” oferta existente y busca conocer una marca que transmita lo mexicano, pertenencia y que resalte los valores culturales del país, es decir, este segmento está dispuesto a probar alternativas diferentes.

4.7.4. La Marca, Antecedentes y su historia

El grabado es una técnica plástica que inició en Europa en los primeros siglos de nuestra era; en México, el grabado inició con grandes maestros como Manila y José Guadalupe Posada, pero desde los tempranos 20's del siglo pasado alcanzó un auge importante cuando José Vasconcelos, secretario de Educación Pública, inició una campaña de alfabetización por todo el país ya que en esa época, la mayoría de la población mexicana no sabían leer ni escribir, luego de muchos años

de una Revolución Mexicana que había dejado un gran desequilibrio social y económico; tal tarea titánica por educar a las clases populares del país y darles un mejor porvenir empezó a gestarse en los primeros libros que Vasconcelos encargó a una serie de ilustradores, que plasmarían no sólo una rica y variada galería ilustrativa de imágenes que buscaran guiar e interesar al educando, sino también de paso forjarían una identidad nacional de la cual estarían orgullosos al enaltecer la rica, vasta y ancestral cultura mexicana.

Es así como “la gráfica mexicana” encuentra un cauce para enriquecer esa cultura nacional, que a la postre le daría una identidad única a México y que le ha valido reconocimiento internacional a la ilustración mexicana.

La marca Látigo de Tigre busca enaltecer el “grabado mexicano” y brinda un homenaje al mismo.

El Logo de la marca Látigo de Tigre es un grabado en linóleo, hecho por el artista Fernando López, que le da vida a la identidad de la marca, pues el actor central es un hombre-tigre, personaje popular en la cultura mexicana, que representa al tigre que se enfrenta al hombre del campo que cuida las parcelas; este personaje representado en danzas populares principalmente en los estados de Guerrero, Oaxaca y Chiapas, es llamado también tlacololero, integrando en este antiguo baile elementos prehispánicos que simbolizan la pelea del campesino agricultor en el agreste terreno que tiene que cultivar y enfrentarse contra animales agresivos.

La Marca Látigo de Tigre busca rendir homenaje no sólo al tlacololero de este singular baile mexicano, sino a toda la cultura popular mexicana tan rica y milenaria, para no perder esas costumbres que se deben preservar, como la tradicional Fiesta del Día de Muertos, que es orgullosamente patrimonio inmaterial de la humanidad, de acuerdo con una declaración reciente de la Unesco para México.

Sin duda preservar tan rica diversidad cultural es lo que mueve a Látigo de Tigre, y a la vez atender un nicho de mercado creciente, que es el mercado institucional, ante la constante amenaza por el arribo de nuevos competidores, tanto de cadena como independientes.

4.7.5. Registro de Marca – Propiedad intelectual

Látigo de Tigre cuenta con un título de registro de marca número 1745532. Es una marca registrada ante el IMPI como marca mixta, es decir, está protegido el diseño y el nombre. (Anexo 13) Los

derechos de explotación fueron adquiridos por 10 años a partir del 19 de agosto del 2016 y de conformidad con el artículo 95 de la Ley de Propiedad Industrial, hasta el 19 de agosto del 2026, la cual podrá renovarse por períodos de la misma duración, en los términos establecidos en los artículos 133 y 134 del mismo Ordenamiento Legal. El registro de referencia se otorgó con fundamento en los artículos 1°, 2° fracción V, 6° fracción III, 125 y 126 de la Ley de la Propiedad Industrial.

Los colores del logo son el negro al 100%, en otra variación, en Beige, la composición del color es Pantone (Tabla 4.4.).

Tabla 4.4. Pantone

C	18
M	22
Y	31
K	3

La tipografía es **Bronx Bystreets Regular**

El tamaño de la fuente es 12 puntos para texto, que puede variar según el tamaño del logo y donde se aplique

Los principales atributos con los que el cliente relaciona a la marca Látigo de Tigre son:

- Es una marca diferente
- Su logo refleja tradición mexicana, su nombre suena *cool*, hípster, etc.
- Está relacionado con Oaxaca/Chiapas/Guerrero

Figura 4.4. Logotipo “Látigo de Tigre”



Fuente: Elaboración propia

Leyenda del hombre látigo de tigre: creando historias...

...“En las serranías de México, el hombre tigre libra batallas día a día, el arma más importante que posee es su látigo, así, el café látigo de tigre te proporciona el arma que necesitas para enfrentar te a ésta urbe día con día”...

4.7.6. Producto

El café es la bebida que se obtiene a partir de los granos tostados y molidos de los frutos de la planta del café (cafeto). El fruto maduro se parece a la cereza; se le llama cereza, uva o capulín y está recubierto de una cascarilla muy delgada que se llama pergamino.

Se llama café o cafeto a un género de árboles de la familia de la rubiácea, (arbusto con hojas opuestas, lanceoladas, persistentes, de hermoso color verde, flores blancas con aroma parecido al del jazmín y frutos en baya) a sus semillas y a la bebida que se prepara con ella, entre las cuales se destacan 3: la arábica, la canephora y la libérica.

Es una bebida altamente estimulante por su contenido de cafeína, tiene un efecto vasodilatador y parece tener un efecto preventivo en la aparición de enfermedades como la diabetes o algunos tipos de cáncer (GobMx, 2017).

Látigo de Tigre es café, café de especialidad, es decir, representa una variedad de café mexicano que se cultiva en la región de Coatepec, Veracruz, y a su vez agrupa a una serie de productos bien diferenciados dirigidos al consumidor, entre los cuales se encuentran: el café preparado y listo para su consumo, a cuya base de espresso se le adiciona leche y modificadores como chocolate, otros polvos y jarabes cuidadosamente seleccionados, así como el café en grano para su venta particular.

El menú que ofrece el “módulo de café móvil Látigo de Tigre” es un menú básico que busca resaltar el sabor del verdadero café, es decir, para la bebida base, que es el expreso sencillo, se utiliza una carga mínima de 7 gr o 12 gr (doble) de café filtrado, obtenida de una mezcla de granos procedentes de fincas de altura en Veracruz, cosechado a 1200 metros sobre el nivel del mar, que permita extraer las mejores características orgánicas del café; a fin de describirlo exactamente se amplía la definición: el café expreso es una bebida de aproximadamente 30 ml. (1 oz) que se prepara con 7-9 gramos de café y a través de la cual, agua limpia y caliente (88 -92°C) es forzada

a pasar a una presión de 9 o 10 atmósferas, donde el molido de café se ha ajustado para que el tiempo de extracción sea de aproximadamente 20 a 30 segundos mientras la extracción ocurre, el flujo de espresso tendrá una viscosidad parecida a la miel caliente y la bebida resultante deberá presentar una crema espesa de color dorado oscuro en la superficie. El espresso es una bebida que se hace exclusivamente para un cliente y debe servirse de forma inmediata (Berlingo, 2018).

La oferta se complementará con los siguientes productos:

- Café latte (espresso + leche espumada) en vaso de 12 oz, añadiendo 2 oz de espresso (sencillo) y 9 oz de leche.
- Café Americano de 12 oz, preparado con 10 oz. De agua y 2 oz. De café, sirviendo el agua a temperatura adecuada y posteriormente se sirve el espresso, directamente.
- Café Capuchino de 12 oz, preparado con 8-9 oz de leche y 2 oz de espresso (sencillo)
- Mocha de 12 oz (espresso + chocolate) preparado con 1 oz de espresso, 1 ½ cucharada de chocolate oscuro en polvo y 9 oz de leche
- Matcha de 12 oz (té verde molido empleado en la ceremonia del té en Japón) preparado con 2 oz de polvo Matcha y 8-10 oz de leche
- Te Chai de 12 oz, preparado con 2 oz de polvo Chai, que está hecho a base de clavo, especias y 8-9 oz de leche.

Barista

El encargado de hacer una adecuada preparación del café espresso es el barista, oficio que recientemente ha tomado un mayor auge, debido a la necesidad de preparar de forma adecuada un café y sacar las mejores características del fruto procesado al momento de prepararlo, lo que representa un grado de especialización.

Un barista es el profesional en preparación y creación de bebidas a base de café. Para ser un buen barista se necesita mucha experiencia teórica y práctica; debe ser una persona capaz de distinguir los distintos tipos de espresso para llegar a lograr una mezcla específica; tiene que ser un experto en la mezcla exacta de la presión del agua, temperatura y la dosificación del café; en resumen, un experto que cuida todos los elementos y que crea nuevas y diferentes bebidas basadas en el expreso (Berlingo, 2018).

4.7.7. Precio

Los precios que “Látigo de Tigre” ofrece al consumidor se basan en una estructura de costos bien cuidada (Tabla 4.5.) se buscó un margen atractivo para el inversionista, del 30% en promedio, sin afectar el bolsillo del consumidor, en la medida que los costos fijos se puedan abatir lo más posible este beneficio se trasladará al precio final al consumidor (Figura 4.5.).

Tabla 4.5. Costeo café “Látigo de Tigre”

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	DETERMINACION DE COSTOS																
	BEBIDA	VARIANTE	VASO	TAPA	FAJILA	COSTO LECHE	COSNSUM O oz	COSTO TOTAL LECHE	AGUA	COSNSUM O oz	COSTO TOTAL AGUA	COSTO CAFÉ KIL O	cosumo café	COSTO TOTAL CAFÉ	POLVO O JARABE	CONSUMO	COSTO TOTAL POLVO O JARABE
	AMERICANO	12	2,16	0,96	0,73	24	0	0	10	12	0,36	220	14	3,08	0	0	0
	AMERICANO	16	2,34	0,96	0,73	24	0	0	10	15	0,45	220	28	6,16	0	0	0
	AMERICANO CORTADO	12	2,16	0,96	0,73	24	3,38	2,5	10	12	0,36	220	14	3,08	0	0	0
	AMERICANO CORTADO	16	2,34	0,96	0,73	24	5	3,6	10	15	0,45	220	28	6,16	0	0	0
	CAPUCHINO	12	2,16	0,96	0,73	24	9	6,5	10	2	0,06	220	14	3,08	0	0	0
	CAPUCHINO	16	2,34	0,96	0,73	24	10	7,3	10	2	0,06	220	28	6,16	0	0	0
	CAPUCHINO sabores	12	2,16	0,96	0,73	24	8	5,8	10	2	0,06	220	14	3,08	150	20	4
	CAPUCHINO sabores	16	2,34	0,96	0,73	24	9	6,5	10	2	0,06	220	28	6,16	150	30	6
	MOKA	12	2,16	0,96	0,73	24	8	5,8	10	2	0,06	220	14	3,08	50	30	4,20
	MOKA	16	2,34	0,96	0,73	24	10	7,3	10	2	0,06	220	28	6,16	50	40	5,60
	CHOCOLATE	12	2,16	0,96	0,73	24	9	6,5	10	2	0,06	220	0	0	50	30	4,20
	CHOCOLATE	16	2,34	0,96	0,73	24	10	7,3	10	2	0,06	220	0	0	50	40	5,60

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.5. Tabla de precios “café Látigo de Tigre”

MENU

Para Tomar

	Mediano 16 oz. (470 mL)	Grande 18 oz. (490 mL)	Frio 18 oz. (490 mL)
Espresso	16	31	
Espresso doble			
Americano	16	31	36
Americano cortado	31	41	46
Cappuccino	42	50	54
Cappuccino Sabor	51	61	66
Cha Latte	51	58	61
Chocolabe	44	48	51
Horchata	46	54	58
Latte	42	50	54
Leche	30		35
Matcha	48	54	58
Molka	46	56	60
Soda Italiana			42
Te sabores	15		30
Tisanas	45	55	59
Agua	18		
Agua St. Pellegrino	38		
coca cola	15		
Gatorade	38		

Para Comer

Salados

- Bagel 50
- Panini 50
- Croissant 50
- Molletes 50
- Sandwich 42
- Sincronizadas 40
- Quiche Lorraine 65

Dulce

- Cubilete de Queso 30
- brownies 18
- Galletas chispas choco 15
- Galletas varios sabores 15

Snacks

- Amaranto 15
- Churritos 18
- Papas 18
- Plantanitos 18

Extras

- Leche deslactosada 7
- Leche de Almondas 13
- Shot extra de café 9

Trae tu vaso o termo y te descontamos el costo del vaso, además pregunta por el programa de refill ya que la 1ª bebida es gratis

Fuente: Elaboración propia

4.7.8. Plaza

El éxito de un negocio depende muchas veces de su adecuada ubicación geográfica o localización, sobre todo cuando la estrategia es expandirse a través de nuevos puntos de venta. La estrategia de plaza para el concepto de cafetería móvil "Látigo de Tigre", debido a su pequeño tamaño y movilidad, lo hace completamente portátil y trasladable, ya sea para eventos específicos o para una ubicación fija; por lo que existen varias estrategias para ubicar el módulo de café:

1. Vía pública
2. Renta en propiedad privada
3. Eventos

A continuación, se presenta una breve explicación sobre las diferentes ubicaciones:

I. La vía pública:

Actualmente el comercio en la vía pública tiende a regularizarse cada vez más, debido a la mala imagen que el comercio derivado de este tipo de negocios ha dado en muchos casos a la ciudad de México, por ejemplo; la creciente clandestinidad aunada al desempleo, falta de oportunidades laborales etcétera ha orillado a una parte de la población a usar las calles como medio de empleo,

proliferando todo tipo de comercios, sin embargo, existen alternativas a la regularización del comercio y los emprendimientos cómo el módulo de café "Látigo de Tigre" pueden ofrecer una posibilidad. Para esto debe el interesado presentarse en la ventanilla única y solicitar la incorporación al programa de regularización en la vía pública, señalando el lugar en el que se desea trabajar, ingresar el formato o carta correspondiente y esperar una respuesta no mayor a 15 días; como se ha señalado antes, la vía pública presenta diversas dificultades para la operación del módulo, pero estas deberán sortearse si se desea llevar a cabo esta modalidad. Al final, la ubicación del módulo de café es tan amplia como se pueda imaginar, ya que incluso una cochera, es suficiente para desempeñar la actividad de venta.

II. La renta en propiedad privada:

Está modalidad de comercialización es sin duda alguna, la más recomendable y la que ha adoptado Látigo de Tigre, ya que permite la operación del módulo dentro de un marco de mayor protección y generación de valor; la estrategia a seguir es ubicar el módulo en oficinas corporativas donde no exista previamente este servicio, para esto es muy importante mantenerse en contacto con *brokers* inmobiliarios, como CBRE, NGKF, etc. para ofrecer el servicio en un espacio mínimo de 2 mts².

III. Eventos/Catering:

Existe una creciente demanda de servicios de catering, el cual se puede dirigir a nichos específicos (agrupaciones culturales, deportivas, empresariales privadas, bodas, etc.) así como a eventos masivos como conciertos, exposiciones etcétera lo importante es saber identificar el nicho adecuado. A continuación, un ejemplo de la comercialización de esta modalidad:

PAQUETE BÁSICO

- Variedad de leches, no tiene costo extra, solo confirmar porcentaje
- Barista extra en eventos de más de 300 personas
- Servicio ilimitado, solo 3 horas
- Paquete principal: americano, *espresso*, latte, cappuccino, chocolate, té por \$30 pesos por persona
- Hora extra a \$ 20 pesos por persona

PAQUETE COMPLETO

- Paquete de cafés: americano, *espresso*, latte, cappuccino, chocolate, té
- Barista y ayudante extra
- Variedad de leches sin costo extra, solo confirmar porcentaje
- Sándwiches de jamón de pierna y queso manchego curado, English muffins
- Precio por persona \$85
- Servicio por 3 horas

4.7.9. Promoción y Publicidad

La publicidad que “Látigo de Tigre” ejecutará será principalmente haciendo uso de las redes sociales, no se utilizarán los medios tradicionales, como publicidad ATL, sino una interacción BTL, usando medios más alternativos y específicos dirigidos a un grupo más segmentado, como campañas de *emailing* y *Google Adwords* (Figura 11).

En una primera etapa se está llevando a cabo publicidad orgánica en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, donde la cuenta @LatigoDeTigre buscará tener una interacción con el consumidor, pero en una segunda etapa se utilizará publicidad pagada en *Google ADwords*, SEO, *Pay Per Click*, entre otras.

Se volverá a promover el dominio latigodetigre.com.mx para habilitar correo electrónico y el sitio web www.latigodetigre.com.mx

La estrategia de Promoción que utilizará “@LátigodeTigre” se enfocará inicialmente en un plan de lealtad a sus clientes a fin de redimir producto por la compra de café y generar consumidores para la marca.

Figura 4.6. Promoción y publicidad.



Figura 4.7. También se da a conocer el servicio que se ofrece a través de la intranet corporativa



4.7.10. Marketing Advocacy

Estamos en la era del consumidor conectado, por lo tanto, se debe buscar que los mejores consumidores se conviertan en portavoces de la marca, y sin duda, este es el mejor marketing. El marketing *Advocacy* es una estrategia de marketing que se enfoca en conseguir de sus clientes actuales recomendaciones para el negocio, productos, servicios *on line*, a través de diferentes formas como redes sociales (Bigcommerce, 2023).

Se observó en el estudio que la marca y logo “Látigo de Tigre” a pesar de que agrada al consumidor, ha creado poco *awareness*, lo cual obliga a activar un plan más dirigido a la recordación de marca e interacción con la misma en las redes sociales. Para amplificar el concepto de marca creativa y crear más *awareness* de marca se hará un plan 360° adaptado a “Látigo de Tigre” el cual consistirá en:

1. Plan Social Media: El reto es aumentar el número de seguidores, así como crear conversación que posicione a Látigo de Tigre en social media en un lapso de 6 meses.

La mayor oportunidad es conectar con el target a través de situaciones que forman parte de lo que ellos viven durante la mañana, en ese lapso que ellos destinan a llegar a sus trabajos y están en búsqueda de un buen café y así generar empatía y ser relevantes. Los objetivos tácticos son:

- Mejorar la fan page (FB, Instagram, Twitter)
- Aumentar la comunidad en Facebook e Instagram
- Aumentar *engagement* / marketing advocacy (interacción/conversación)
- Ser relevantes
- Tener contenido propio
- Diferenciarse de la competencia

K-CLOUD (NUBE TEMÁTICA)

Es una nube temática, viva y siempre-cambiante, recorre los principales temas de interés del target. Se nutre constantemente ya que se actualiza mes con mes.

Figura 4.8. K-Cloud



Figura 4.9. Pilares de comunicación

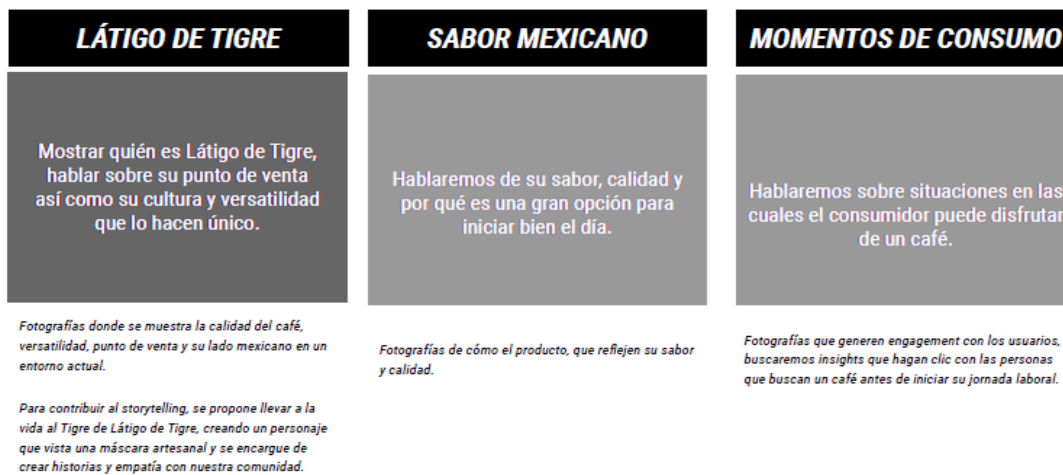


Figura 4.10 .Moodboard



Figura 4.11. Ideas

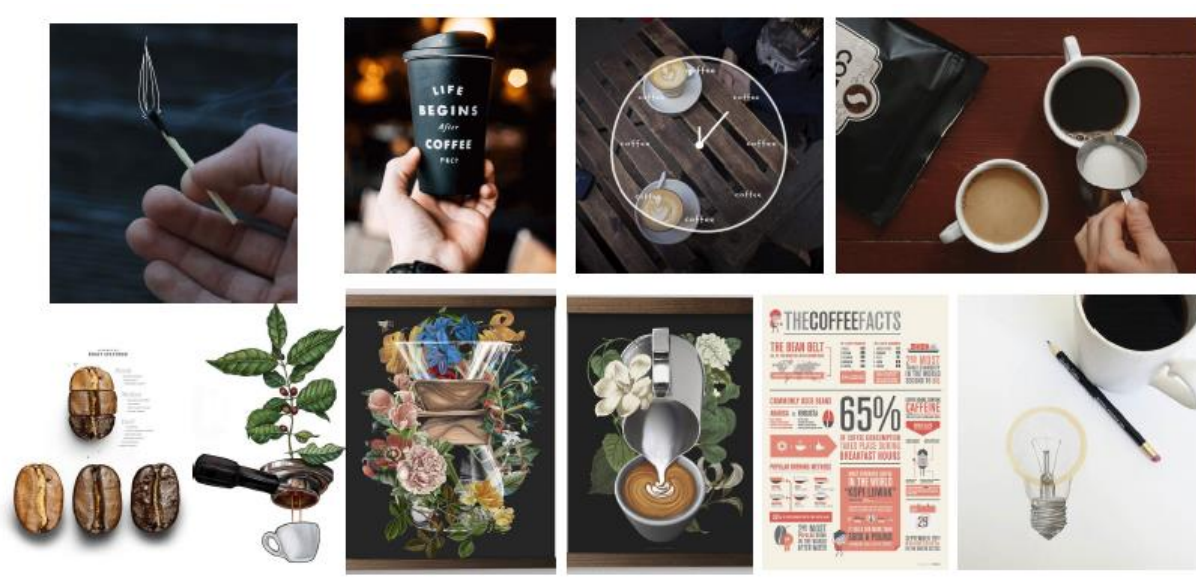


Figura 4.12. Concepto Digital + Campaña



Figura 4.13. Rol de las Plataformas de Redes Sociales



Se buscará generar un reporte mensual de *user generation content* y un reporte semanal de incidencias, análisis de redes propias y de la competencia, recomendaciones / monitoreo, estatus etc. Se buscará generar 12 posts mensuales de Facebook y 8 posts en Instagram también durante un mes, con contenido propio (*copywriter*) con sesiones de *shooting* fotográfico, alimentado de un calendario cultural, informativo, que inspire, a través de formatos de contenido tipo *Reel*, *Cinemagraph*, estático, *IG Stories*, mosaico, carrusel, ilustración etc.

2. Influencer Marketing: buscaremos la recomendación de 2 *influencers* dirigidos a tribus específicas, uno es @**tlatoanicuauhtemoc**, quien comentará sobre la importancia de las marcas mexicanas y recomendará el café Látigo de Tigre. El otro será @**javierderma**, dermatólogo influencer quien se dirige a todo el público con recomendaciones de cuidado de la piel, fitness, salud, estilo de vida, el primero cuenta con 122 k seguidores en Twitter y el segundo con 800 k en Instagram.

3. Marketing social: “Látigo de Tigre” está convencido que el marketing social es una forma auténtica de fortalecer su marca y que también ayudará a comunicar el ADN de la misma, que es enaltecer las tradiciones mexicanas; se pretende apoyar a comunidades indígenas con un don artístico que no hayan sido apoyados por instituciones culturales de sus comunidades por falta de recursos o interés, obsequiando estuches de pinturas al óleo para que puedan plasmar y dar rienda suelta a su creatividad, entre otras donaciones, de igual forma, se buscará que la creatividad de los artesanos mexicanos se conozca, porque sus manos han formado de generación en generación piezas dignas de conocerse; buscando interactuar con los seguidores y hacer más *engagement* mostrando dichas artesanías, por ejemplo, en la región de la Huasteca los indígenas trabajan la palma seca con maestría, se buscará dar a conocer y rifar algunos tapetes hechos de esta palma, los cuales son resistentes y con una estética visual atractiva.

4. Fortalecer sitio web: El sitio www.latigodetigre.com.mx está actualmente en desuso. Se pretende que este sitio sea el embajador de la comunicación de la marca, que difunda no sólo que es y qué hace látigo de tigre, sino también hospede en un futuro un sitio de *ecommerce*, historias

5. Community Manager: Jugará un rol importante dentro de la estrategia, debido a que será el filtro para el posteo e interacción en redes sociales, así como la parte creativa de la marca para la creación de contenido; aunque el presupuesto es limitado aún para pagar un externo, esta figura hoy en día es relevante para la estrategia de redes sociales de las marcas.

4.8. Operaciones

Sin duda, la operación de una barra de café como la de la cafetería móvil @latigodetigre, con características tan peculiares con las que lleva a cabo su servicio en un espacio de 2mt², se vuelven un reto, pues por un lado no se cuenta con un espacio amplio para la preparación de alimentos, ni el almacenamiento, pero adecuando estas necesidades se puede llevar a cabo con éxito.

4.8.1 Requerimientos para operar una barra de café en 2mt²

Una vez que se ha acordado con el corporativo la prestación del servicio, es indispensable identificar lo siguiente:

- Ubicación del espacio adecuado para la barra de café: Este desde luego será asignado por el personal que administra el edificio, (área de *facilities*), y normalmente ubicarán la barra de café

en un área de tráfico, como puede ser cerca de la recepción, comedores, etc. pero siempre procurar negociar un área de fácil acceso para el personal y que no ocasione tumultos o aglomeración (Anexo 14).

- Ubicación del área de lavado: la limpieza diaria de los implementos de trabajo, como lo son jarras medidoras, jarras contenedoras de café, leche, gabacero, polvos, cucharas, tablas etc. es fundamental para mantener la higiene adecuada, por lo que es importante que se asigne el área de fregadero para llevar a cabo esta importante tarea, dicha área será autorizada por el administrador de facilities.
- Ubicación de *locker* para almacenamiento de materiales no perecederos: el almacenaje adecuado del stock de vasos, platos, tapas, café, servilletas, leche, etc. es indispensable ya que en el piso de operaciones no se cuenta con el espacio adecuado para esto, de tal forma que se asignará por *facilities* un espacio lejos del punto de venta; con un *locker* de 1 mt de ancho por 2 de altura es suficiente.
- *Lay Out* Barra de Café: En esto no interviene *facilities* o RH, pero es indispensable la excelente presentación del punto de venta, el cual debe lucir despejado, limpio, sin amontonamientos, agradable a la vista del consumidor, por lo que es indispensable que el personal que trabaja en la barra (barista, cajero/ayudante) comprenda la importancia de esto. El espacio para operar la barra de café se conformará por lo siguiente: la barra de café, que es el principal mueble para brindar el servicio, atrás de la barra se ubicará un mueble de almacenamiento de insumos, el cual es surtido del locker a este diariamente, todos los insumos van dentro del mismo, evitando tenerlos a la vista; la superficie de este mueble servirá como mesa de trabajo para preparar algunos alimentos, así como para contener el molino de café. A un lado de este se ubicará un refrigerador mini-bar, para almacenar los insumos perecederos.
- Identificación del personal: Al tener acceso a un lugar privado como lo es el corporativo, es indispensable entregar al área de *facilities* una copia de la identificación oficial INE de cada trabajador, ya que para acceder a las instalaciones deben pasar el filtro en la recepción, también es indispensable identificar al gerente o cualquier otro colaborador, proveedores, etc.

Los principales procesos se dividirán en:

4.8.2. Organización con proveedores

Se cuenta con un centro de almacenamiento donde permanecen los insumos que se distribuyen a los dos puntos de venta, se almacenan los desechables orgánicos, leche, polvos, etc. así como una nevera para la adecuada conservación de alimentos perecederos como quiches, pan, bollería, etc.

El grupo de proveedores que trabaja con Látigo de Tigre es reducido, esto debido a las características del negocio, el proveedor de Donas, (empresa: donas americanas) surte 2 veces por semana, martes y viernes, entregando el pedido en el PDV a las 6 am, el pago se realiza por transferencia electrónica

El proveedor de café en grano surte semanalmente alrededor de 5 kg de café en el domicilio del administrador, con esto se tiene un buen control. Los insumos para preparación de sándwiches, baguettes, etc. se compran en expendedora de embutidos de calidad, en central de abastos, o mercados como Mixcoac, 2 veces por semana, para mantener la frescura de los alimentos. Adicional a esto, se requiere un adecuado control de inventarios para surtir los PDV (Tabla 4.6).

Tabla 4.6. Formato Control de Inventarios

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	
1																				
2	LOMAS ALTAS 2023				18 de Agosto					Entradas										
3			inv. Minimo req.						x											
4					-2	A	Total		surtir	21	22	23	24	25	R	V	D			
5	CONSUMIBLES PAPEL																			
6																				
7	1	Vaso de 10 oz	10	piezas			0	-10												
8	2	Vaso de 12 oz.	100	piezas	100	38	138	38	208										346	
9	3	Vaso 16 oz.	100	piezas	100	23	123	23	150										273	
10	4	Vaso 4 oz.	10	piezas		43	43	33											43	
11	5	Vaso Cristal 16 oz	25	piezas		36	36	11											36	
12	6	Vaso de Cristal 10 Oz	5	piezas	0	38	38	33											38	
13	7	Vaso cristal 7 oz	20	piezas	0		0	-20											0	
14	8	Vaso para vender blanco	25	piezas		47	47	22											47	
15	9	Fajillas	200	piezas	0	158	158	-42	300										458	
16	10	Tapa 10 Oz	5	piezas	0	4	4	-1											4	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7. Guía de procedimientos y medidas a observar en el PDV

GUÍA DE OBSERVANCIA GENERAL DE ALMACENAMIENTO, LIMPIEZA EN EL PDV		
PROCEDIMIENTO	MEDIDAS A OBSERVAR	OBSERVACIONES
Barista realiza recepción, distribución y almacenamiento de las mercancías	<p>Las Normas Técnicas usadas como referencia para la elaboración de esta guía son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009. Prácticas de Higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. · Guía de buenas prácticas de higiene en establecimientos de servicio de alimentos y bebidas correspondiente a establecimientos de servicios de alimentos, bebidas y suplementos alimenticios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> · El almacenamiento de perecederos se registra aplicando un sistema de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS). · Se controla la recepción de materia prima perecedera: congelados refrigerados, productos de origen vegetal, productos de panificación, además de productos envasados, embotellados, etc. 	<p>Materias primas usadas son: jamón, queso manchego, pan, lechuga desinfectada. sólo pueden permanecer 2 días, posteriormente se cambian.</p> <p>Congelados se almacenan 3-4 semanas como el quiché.</p> <p>Pan se resurte máximo cada 2 días.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> · Evitar contaminación cruzada (contacto entre alimentos procesados y no procesados). · Exposición de alimentos a temperatura ambiente el menor tiempo posible. · Mantener cubiertos los alimentos preparados que se encuentran en exhibición. · Una adecuada colocación de materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios que permitan la circulación del aire. · Mesas, estibas, tarimas, anaqueles, entrepaños, estructura o cualquier superficie limpia y en condiciones que evite la contaminación de las materias primas y/o productos. · Equipo de refrigeración se mantiene con una temperatura máxima de 7°C. · Materias primas contenidas en envases cerrados para evitar su posible contaminación. · Lavado y desinfección de vegetales y frutas antes de su uso. <p>Las mercancías se almacenan teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios almacenados y agrupados de acuerdo con su naturaleza. · Condiciones de almacenamiento adecuadas al tipo de alimentos que se manejan. · Condiciones de almacenamiento adecuadas al tipo de bebidas que se manejan. · Controles que prevengan la contaminación de los productos. 	<p>Alimentos procesados se exhiben aparte: snacks y botanas.</p> <p>Papaya en cubos se exhibe solo el mismo día, en domo cerrado.</p>

PROCEDIMIENTO	MEDIDAS A OBSERVAR	OBSERVACIONES
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> · Equipo y utensilios deberán estar limpios antes de su uso en el área de producción. · Estación de lavado o desinfección de manos para el personal, esta se facilita por el área de facilities. <p>El abastecimiento de agua potable para la limpieza de los utensilios, equipos etc. está garantizada, pues se usa la que el corporativo tiene para su consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mobiliario continuamente limpio. <p>La limpieza se realiza aplicando normas de seguridad industrial y sanidad.</p> <p>Las instrucciones de seguridad, uso y manipulación de productos de limpieza cumplirán los estándares, teniendo en cuenta su posible toxicidad y contaminación medioambiental.</p> <p>Papaya en cubos se exhibe solo el mismo día, en domo cerrado.</p> <p>Equipo y utensilios desinfectados al finalizar las actividades diarias o en los cambios de turno.</p> <p>Equipo y utensilios lavados de acuerdo con las necesidades específicas del proceso y producto de que se trate.</p> <p>Superficies de las barras de servicio desinfectadas al inicio y al final de la jornada.</p> <p>Evitar colocar los dedos en las partes de vasos, tazas, platos, que estarán en contacto con alimentos y bebidas o con la boca de los comensales.</p> <p>Trapos y jergas de uso específico, lavados y desinfectados frecuentemente.</p> <p>Medidas para la remoción periódica y almacenamiento de residuos.</p> <p>Recipientes identificados y con tapa para los residuos.</p> <p>Área exclusiva para el lavado de artículos empleados para la limpieza.</p> <p>Tarja exclusiva para el lavado de utensilios que impida el contacto directo con materias primas y productos en proceso.</p> <p>Área exclusiva para el lavado de artículos empleados para la limpieza.</p> <p>Depósito de basura</p> <p>Áreas de proceso sin evidencia de la presencia de plagas o fauna nociva (roedores, moscas, hormigas, mosquitos, etc.).</p> <p>Un sistema o plan para el control de plagas y erradicación de fauna nociva.</p> <p>Registros periódicos de análisis de organismos coliformes fecales y totales en el agua que entra en contacto directo con materias primas, productos, superficies en contacto con los mismos y envases primarios.</p> <p>Programas y registros o bitácoras de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos, utensilios y transportes.</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.8.3. Preparación de bebidas calientes y frías

La base de las bebidas es el café espresso, el cual se muele al momento cuidando las características organolépticas que deben presentarse al cliente, los endulzantes y mezcladores que se usan son

polvo de matcha, chocolate, chai, jarabes de vainilla, caramelo, almendra, etc. y las leches que se manejan son entera, light, deslactosada, de almendra, principalmente.

4.8.4. Preparación de alimentos

Los alimentos y snacks que se venden en la barra de café son limitados pero cumplen con una oferta adecuada para el consumidor, por la rapidez en la elaboración, se preparan únicamente bagels, croissants, con jamón y queso, molletes, etc. cuyos insumos son surtidos cada dos días, cuidando la frescura de las materias primas; el resto de alimentos como donas, pan dulce, quiche lorraine, se entrega por el proveedor para su venta en diferentes días de la semana, buscando variar la oferta los días previos.

4.8.5. Recepción y entrega de pedidos al cliente

Las bebidas se ordenan por el cliente en la parte frontal de la barra, donde se dispone de una pequeña barra de autoservicio, la preparación de estas es en la parte posterior de la barra, donde se extrae el espresso, se agrega leche caliente previamente cremada o espumada, y se entrega acondicionada en el vaso de 10 o 12 onzas, con su fajilla, se procede al cobro por parte del barista, ya sea en efectivo o tarjeta.

4.8.6. Requerimientos técnicos, descripción del Módulo de café

Ya se ha comentado antes que la principal ventaja competitiva del modelo de negocio en que se ubica Látigo de Tigre es que puede operar en un espacio reducido y por lo tanto los costos fijos también son bajos, lo que permite tener mayor rentabilidad de acuerdo al punto de equilibrio y la eficiencia en la operación, por este motivo, se considera importante hacer una descripción detallada de la máquina de café y su funcionamiento, pues es una tecnología adecuada a un carrito o módulo, lo cual la hace diferente al resto de la competencia en el mercado.

La barra de café automatizada, o llamada también módulo de Café, se pensó como una alternativa para acercar al consumidor un café recién hecho, sin que este tenga que desplazarse a un lugar más lejano y pierda tiempo; la particularidad de esta cafetería itinerante es que se puede utilizar en cualquier lugar, público o privado; desde una oficina, corporativo, evento especial como feria comercial, boda, hasta lugares en vía pública como parques, Metro,

etcétera previa autorización de las autoridades; como se señaló antes, Látigo de Tigre eligió la modalidad privada, dentro de corporativos.

La barra de café automatizada integra varios sistemas que la hacen autosuficiente para no depender de una conexión eléctrica e hidráulica para su funcionamiento, cuenta además con una estructura compacta, ligera, y funcional que le da gran portabilidad, esta se compone de:

- ✓ Máquina de café espresso de un grupo con funcionamiento semi automático con sistema híbrido (gas/energía eléctrica), que permite una alta producción para cualquier requerimiento, según la pericia del operador/barista
- ✓ Dosificador de café
- ✓ Tapete para preparar bebidas
- ✓ 1 Bagacero
- ✓ Dosificador de agua
- ✓ Jarras de café (espresso)
- ✓ Sombrilla cuadrada de 1.80 metros color azul de importación (exteriores)
- ✓ Módulo:
- ✓ Éste cuenta con una estructura hecha en **ptr** de 2 pul. Soldada con acero inoxidable, medida estándar 1 mt x 0.65 mts más barras abatibles (las dimensiones varían de acuerdo a los requerimientos solicitados)
- ✓ Llantas antiponchadura con freno incluido de importación
- ✓ Pintura anticorrosiva y anti vibraciones
- ✓ Forrado en madera o acrílico en dos tramos, según la elección del cliente.
- ✓ Manubrio
- ✓ 2 barras abatibles
- ✓ Sistema autosuficiente semiautomático:
- ✓ Acumulador de corriente
- ✓ 3 bombas de agua
- ✓ Tanque de gas
- ✓ Garrafón de agua
- ✓ Deposito desagüe
- ✓ Extintor

A continuación, se presenta la ficha técnica del equipo antes descrito (Tabla 4.8.):

Tabla 4.8. Ficha técnica módulo de café

Ficha técnica módulo de café “látigo de tigre” modelo corporativo de alta producción	
Fabricante: grupo g-nova, reparación y mantenimiento de cafeteras	
Contacto: Lic. Ma de la luz González Picón, administradora grupo g-nova	
Dimensiones	
Módulo	56 cm ancho x 50 cm largo x 102 cm altura
2 barras abatibles	30 cm largo x 20 ancho
Cafetera espresso semiautomática	39 cm ancho x 46 largo x 51 cm altura
Sistema híbrido	
Alimentación eléctrica	110 v / 1200 w que funciona con pila , inversor y cargador inteligente para suministrar energía a cafetera y 2 bombas (12v) que suministran agua a caldera y dosificador
Sistema gas	Alimentación con gas para caldera (calentamiento a 1.2 kg de presión) por medio de un tubo de vapor , de esta forma se calienta el agua para infusiones
Seguridad gas	Cuenta con estándares de seguridad por medio de una llave bulbo que corta el suministro de gas en caso de que se apague la flama; cuenta con un extinguidor de 1 kg
Otras especificaciones	
Características adicionales	Cuenta con dosificador de café para 500 gr Deposito 4 litros para descarga de agua del grifo Depósito 10 lts para suministro de agua Depósito para bagazo de café (desecho) sombriilla 1.80 mts diámetro Tapete para preparación de bebidas

Fuente: Elaboración Grupo Genova

4.8.7. Automatización del control de ventas del Módulo de Café

La automatización del Módulo de Café es necesaria a fin de tener un mejor control de las ventas, al tener el reporte de las ventas en línea, se tiene en tiempo real, mejorando la administración de inventarios, lo que le dará mayor eficiencia a la operación; para lograr esto se requieren los siguientes dispositivos:

- ✓ ● iPad Air 16 ó 32 G
- ✓ ● Dispositivo de cobro electrónico Izettle
- ✓ ● Impresora Star SM L-200
- ✓ ● modem Telcel “ Internet en tu casa”

La importancia de enlazar estos dispositivos es la interconectividad que ofrecen a través de Bluetooth, lo que permitirá mayor agilidad tanto para el cobro como para el registro de las ventas, ya que Izettle ofrece en su app la posibilidad de subir el catálogo de productos y precios, para

registrar cada transacción, la cual se refleja en la app del móvil que tenga el acceso, de esta forma podrá monitorear las ventas al momento, lo que convierte a esta app en una herramienta sumamente útil.

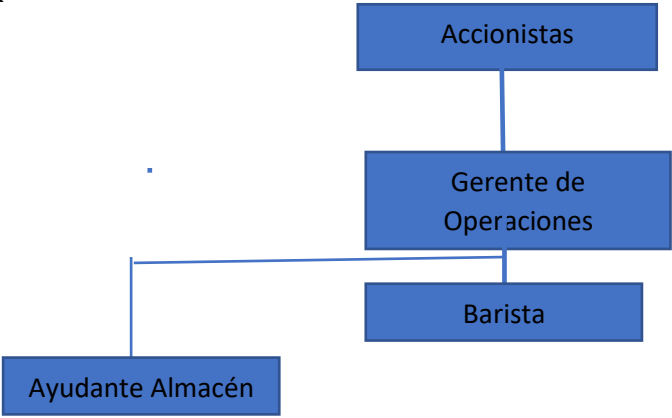
Es importante señalar que la impresora que se menciona antes es la que recomienda Izzetle, ya que al ser tecnología Bluetooth no cualquiera es compatible, de esta forma se evitarán gastos innecesarios.

4.8.8. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es muy sencilla, pero es importante cuidar que las nuevas contrataciones de baristas tengan no solo la aptitud para desempeñar el trabajo, sino también una vocación de servicio para atender al cliente, definiendo bien el trabajo que se espera de barista y hacer una descripción de las cualidades que deberá cubrir el candidato.

Figura 4.14. Organigramas Látigo de Tigre

General



Organigrama punto de venta:



Fuente: Elaboración propia

4.8.9. Descripción de Puestos:

Tabla 4.9. Tabla descripción de puestos

Puesto	Gerente de Operaciones
Descripción de Puesto:	El Gerente se encargará de la administración general del negocio: asegurar el abastecimiento para la operación del negocio, relaciones con el corporativo en términos de seguimiento de políticas del lugar, avisos e informes al personal que opera la cafetería, pago de la nómina, vigencia del menú, promociones en el PDV, supervisión del personal, cambios de precios, etc. Representará a la empresa ante clientes, negociará con proveedores, analizará las oportunidades de negocio para el crecimiento del concepto.
Educación y aptitudes:	Licenciatura terminada, preferentemente en administración o gastronomía. Con fuertes habilidades para relacionarse, manejo de office, Excel intermedio Experiencia en administración de cafeterías
Principales tareas:	El gerente se encarga de revisar inventarios con el barista Revisa que los estándares de calidad establecidos se cumplan estrictamente
Puesto	Barista
Descripción de Puesto:	El barista se encargará de la elaboración de bebidas calientes y frías, así como de la preparación de alimentos; Se encargará de la limpieza de la barra asegurando el correcto funcionamiento de la máquina de café, manteniendo una actitud de servicio al cliente.
Educación y aptitudes:	Preparatoria terminada de preferencia, deberá contar con conocimientos básicos en la preparación de bebidas, pulcritud y limpieza, así como puntualidad. Actitud de servicio, abierto y orientado al logro de las metas de ventas.
Principales tareas:	El Barista abre el lugar diariamente, se asegura de la limpieza de la barra y del área de trabajo, prepara las bebidas de acuerdo a los estándares de calidad señalados por la marca; hará corte de caja diariamente y solicitará oportunamente los insumos requeridos de acuerdo al inventario.

Fuente: Elaboración propia

4.8.10. Nómina

La Nómina estará integrada por dos colaboradores, el barista, quien se encargará de la preparación y entrega de los pedidos que sean solicitados en la barra de café; en esta corrida de nómina se están considerando las prestaciones de ley que tendría el personal a cargo del módulo, principalmente aguinaldo y prima de vacaciones, sin considerar el seguro social, también dentro del sueldo se

considerará un 10% de premio de puntualidad. (Tabla 4.10) Las barras abren de lunes a viernes de 7:30 am a 3:00 pm, con un solo turno y permaneciendo cerrado el fin de semana.

Tabla 4.10. Nómina

			15 días	25%	12 días		
Puesto	Sueldo	Sueldo Diario	Aguinaldo	Prima de Vacacional	Vacaciones	Percepción Anual	SDI
Barista	\$6,000.00	\$200.00	\$3,000.00	\$600.00	\$2,400.00	\$78,000	\$216.67
Gerente	\$8,000.00	\$266.67		\$800.00	\$3,200.00	\$100,000	\$277.78
<i>Headcount</i>	2						

Fuente: Elaboración propia

Existen muchas fuentes de reclutamiento para encontrar un buen barista, por ejemplo, acercarse a las diferentes instituciones relacionadas con el café, como la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad, A.C., sin embargo, si se busca una alternativa rápida de reclutamiento, existe un portal de reclutamiento por internet, INDEED, el cual por un bajo costo permite tener acceso a cientos de perfiles para establecer contacto con los aspirantes.

4.8.11. Situación Legal

Debido a que este emprendimiento está en fase de prueba, “Látigo de Tigre” no está tributando aún, pero lo hará a través del Régimen de pequeños contribuyentes (REPECO).

Como el negocio vive dentro de instalaciones de empresas privadas, no se requieren licencias de apertura de negocio, como licencia de funcionamiento, alineamiento y número oficial, empadronamiento, licencia de uso de suelo, tampoco se requiere licencia de protección civil, sin embargo, es importante alinearse con los corporativos que administran el edificio, en materia de las nuevas medidas de sanitización del centro de trabajo, derivado de la pandemia por el COVID-19, de tal forma que se requiere cumplir con lineamientos estrictos y contar con un plan de trabajo con fechas y actividades para llevar a cabo la actividad mencionada.

Es importante señalar, que actualmente “Látigo de Tigre” es un emprendimiento, por lo cual no cuenta con un alta en Hacienda, no está constituido legalmente como una empresa, por lo que no maneja Estados Financieros, tampoco sus empleados están inscritos al IMSS/INFONAVIT, por lo

que el alta patronal está en proceso de trámite, a fin de ofrecer en primer lugar, protección a sus empleados.

4.9. Ubicación de “Látigo de Tigre”

1.- CETELEM (Torre Alborada)

Este corporativo se ubica en Paseo de la Reforma 2691 col. Lomas de Bezares, al poniente de la CDMX, también conocido como “el edificio del rayador de queso” es un importante centro de negocios localizado en el cruce de Constituyentes y Prolongación Paseo de la Reforma, en Lomas Altas.

2.- PROFUTURO

Este corporativo de 9 pisos pertenece a la compañía aseguradora del mismo nombre, está ubicado en Blvd. Adolfo López Mateos 2009, col. Ampliación los Alpes, Álvaro Obregón, 01010, al sur de la CDMX y cabe señalar que cuenta con una cafetería adicional dentro de sus instalaciones, sin embargo, hubo cabida para un competidor más.

4.10. Plan Financiero

Esta es la última parte del plan de negocios, utilizando la información que se ha recabado en los anteriores estudios, se evaluará este proyecto desde el punto de vista de rentabilidad, considerando el monto de la inversión inicial, así como la proyección de ventas a 5 años, tomando como base las ventas históricas del primer año de operación del proyecto, el cual como se mencionó anteriormente, se encuentra en funcionamiento; se definirá también si es necesario contar con fuentes de financiamiento y cuánto deberían aportar, para de esta manera plasmar la información mediante los Estados Financieros, tales como:

- **Estado de Resultados:** mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año; por lo general, el estado de resultados incluye varias secciones, la sección de operaciones registra los ingresos y gastos de la empresa provenientes de las operaciones principales, una segunda sección reporta como una partida separada el monto de impuestos con que se gravan las utilidades: El último renglón del estado de resultados es la ganancia o utilidad neta. la definición contable de utilidad es:

Ingresos – Gastos = Utilidades

Balance General: Es una fotografía instantánea del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil. El balance general tiene dos lados: en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el lado derecho se encuentran los pasivos y el capital contable. El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en la que se financia. (Ross, Westerfield, & Jaffe , 2012) La definición contable en que se basa el balance general y que describe su equilibrio es:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital Contable}$$

4.10.1. Cálculo de la Inversión Inicial y fuentes de financiamiento

La inversión inicial requerida para la operación de la Barra de Café es de \$159,961 pesos, (Tabla 4.11) los cuales pueden recuperarse durante el primer año de operación, de acuerdo con el pronóstico de ventas que se anexa más adelante. No se ha requerido el financiamiento a través de inversionistas La inversión más importante es la del módulo de café, pero se requieren aditamentos importantes para su operación.

Tabla 4.11. Tabla inversión Inicial

Inversión Inicial Módulo	
Módulo Café	\$99,000.00
Unidad (Modulo)	\$95,000.00
Diseño Imagen-concepto, logo	\$4,000.00
Trámites legales, admtvos, etc	\$3,901.00
Registros de marca	\$3,228.00
Sellos de goma para rotulado Vintage de mangas	\$673.00
Sistemas	\$15,300.00
Dispositivo inteligente para cobro (Izzetle)	\$800.00
Impresora termica wifi	\$5,500.00
Aipad Air 2 16 Gb	\$9,000.00
Cocina, mobiliario y equipo	\$33,500.00
Utilería para barra (jarras para leche, espresso, tamper)	\$1,000.00
Mini Frigobar	\$5,000.00
Molino para café	\$21,000.00
Mueble para guardar insumos	\$2,000.00
Locker	\$2,500.00
Caja contenedora para el dinero	\$1,000.00
Funda para módulo de café	\$1,000.00
Horno eléctrico	\$1,000.00
Paninera	\$1,000.00
Uniformes	\$570.00
Gorra, playeras tipo Polo bordadas	\$570.00
Materia prima inicial	\$7,690.00
Desechables (vasos 4, 12, 16 oz) x 1000	\$2,700.00
Tapas	\$1,190.00
Leche	\$1,100.00
Polvos (Matcha, Chai, chocolate, etc)	\$1,200.00
Café 5kg	\$1,500.00
TOTAL	\$159,961.00

4.10.2. Pronóstico de Ventas

No ha sido necesario calcular un pronóstico de ventas inicial para “Látigo de Tigre”, ni construir un escenario a partir de encuestas o entrevistas, se han tomado un periodo de ventas real, de la operación real de la barra de café en un tiempo determinado, el cual servirá para medir el impacto de las ventas iniciales y después calcular las ventas para los siguientes 5 años. Algunas consideraciones para la elaboración del pronóstico de ventas son:

- Las ventas son de lunes a viernes
- El ticket promedio de venta es de \$73
- Todo el año se tienen ventas muy constantes, sin estacionalidad

4.10.3. Estados Financieros PRO Forma

La elaboración del Balance General y el Estado de Resultados se presentan para el periodo del 1 de marzo del 2019 al 15 de marzo del 2020, a partir de esta última fecha los módulos dejaron de operar debido a la pandemia. Posteriormente a la presentación de esos periodos, se hace un cálculo proyectado para los siguientes 5 años, para ambos estados financieros.

Para la elaboración de los Estados Financieros, se tomaron en cuenta los siguientes hechos:

- Cifras en pesos mexicanos
- Una inflación del 5% anual, de acuerdo con los pronósticos del Banco de México
- La depreciación del mobiliario es del 10%, y del 20% para equipos eléctricos
- El incremento anual en los precios es del 5%
- Los costos representan en promedio el 70% del precio de venta al consumidor, con una utilidad promedio del 28-30%
- Por ahora no hay pago de ISR, PTU, IVA trasladado

Tabla 4.12. Balance General Látigo de Tigre

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO 2020			
CIFRAS EN MILES DE PESOS			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CORTO PLAZO	
CAJA Y BANCOS	\$ 7,000.00	PUBLICIDAD PAGINA WEB	\$ 1,500.00
INVENTARIOS	\$ 15,000.00	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 1,000.00
	\$ 22,000.00	ACREEDORES DIRECTOS	\$ 12,500.00
		TOTAL PASIVO	\$ 15,000.00
ACTIVO NO CIRCULANTE		CAPITAL CONTABLE	
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 309,000.00	CAPITAL SOCIAL	\$ 273,000.00
DEPRECIACION ACUM(-)	\$ 47,000.00	TOTAL CAPITAL	\$ 273,000.00
VALOR NETO	\$ 262,000.00		
MARCA	\$ 4,000.00		
	\$ 266,000.00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 288,000.00	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 288,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.10.4. Ventas 2019 -2020

Tabla 4.13. Ventas netas 2019-2020

Mes/Año	Venta total	costo de ventas	utilidad	porcentaje
2019	\$ 781,277.28	\$ 639,122.14	\$ 142,155.14	18%
1	\$ 26,849.40	\$ 21,360.56	\$ 5,488.84	20%
2	\$ 44,226.00	\$ 35,296.33	\$ 8,929.67	20%
3	\$ 56,235.00	\$ 47,950.20	\$ 8,284.80	15%
4	\$ 66,764.00	\$ 52,474.27	\$ 14,289.73	21%
5	\$ 65,650.00	\$ 50,595.45	\$ 15,054.55	23%
6	\$ 62,299.00	\$ 49,625.62	\$ 12,673.38	20%
7	\$ 72,037.00	\$ 58,344.81	\$ 13,692.19	19%
8	\$ 70,353.00	\$ 57,775.64	\$ 12,577.36	18%
9	\$ 63,015.00	\$ 52,020.41	\$ 10,994.59	17%
10	\$ 92,986.80	\$ 68,570.32	\$ 24,416.48	26%
11	\$ 74,532.40	\$ 69,242.71	\$ 5,289.69	7%
12	\$ 86,329.68	\$ 75,865.82	\$ 10,463.86	12%
2020	\$ 215,471.45	\$ 161,792.88	\$ 53,678.57	25%
1	\$ 86,181.12	\$ 67,113.50	\$ 19,067.62	22%
2	\$ 75,128.10	\$ 57,878.50	\$ 17,249.60	23%
3	\$ 54,162.23	\$ 36,800.88	\$ 17,361.35	32%
Total genera	\$ 1,147,636.32	\$ 800,915.02	\$ 346,721.30	30%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
CIFRAS EN MILES DE PESOS	
DEL 1 DE ENERO 2019 AL 31 DE MARZO 2020	
VENTAS NETAS	\$ 1,147,636.32
COSTO DE VENTAS	\$ 800,915.02
DEPRECIACION	\$ 47,059.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 299,662.30
GASTOS DE VENTA	\$ 14,000.00
GASTOS DE ADMON	\$ 102,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	
GASTOS FINANCIEROS	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	
UTILIDAD NETA	\$ 183,662.30

Fuente: Elaboración propia

4.10.5. Análisis de la Inversión a través de las principales Razones Financieras

Para tomar la mejor decisión respecto a la inversión en el módulo de café, es necesario hacer un análisis mayor, tomando en cuenta el Valor Presente Neto (VPN), la TIR, etc. las cuales serán tratadas a continuación, así como lo revisado sobre el análisis del entorno y del nicho de mercado en el que opera el proyecto, las condiciones políticas tributarias, las disposiciones sanitarias, etc., lo cual complementa dicho análisis y la toma de decisiones respecto de la inversión.

Tabla 4.15. Razones financieras

INVERSION INICIAL		\$160,000			
TASA DE DESCUENTO		10%			
PERIODO	INGRESO	EGRESO	FLUJOS DE		
			EFECTIVO NETO	VALOR PRESENTE	
0			-\$160,000	-160,000	
1	\$ 600,000	\$ 450,000	\$ 150,000	\$ 136,363.64	
2	\$ 720,000	\$ 540,000	\$ 180,000	\$ 148,760.33	
3	\$ 864,000	\$ 648,000	\$ 216,000	\$ 162,284.00	
4	\$ 1,036,800	\$ 777,600	\$ 259,200	\$ 177,037.09	
5	\$ 1,244,160	\$ 933,120	\$ 311,040	\$ 193,131.37	
valor presente de la suma de flujos actualizados				\$ 817,576.42	
Valor presente neto (VPN)			\$ 657,576.42	\$ 657,576.42	
Tasa Interna de Retorno (TIR)			108%		
Indice de Rentabilidad o razón Beneficio/Costo			5.11	5.11	

LATIGO DE TIGRE				
Razones Financieras				
Ejercicio 2019				
LIQUIDEZ Y SOLVENCIA				
Circulante=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	$\frac{\$22,000}{\$15,000}$	=	1.47
Prueba del ácido =	$\frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo a CortoPlazo}}$	$\frac{\$ 7,000.00}{\$ 15,000.00}$	=	0.47
Capital de Trabajo =	Activo Circulante-Pasivo a Corto Plazo	\$22,000-\$15,000	=	\$7,000
Razón de Efectivo=	Efectivo/Pasivo Circulante	\$7000 / \$15000	=	0.46
APALANCAMIENTO				
Razón de Deuda =	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{\$15,000}{\$22,000}$	=	0.68 veces
Apalancamiento =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{\$15,000}{\$273,000}$	=	0.05 veces
EFICIENCIA				
Rotación de In-ventarios =	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	$\frac{\$800,000}{\$15,000}$	=	53.33 veces
Rotación de In-ventarios en días =	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	$\frac{365}{53.33}$	=	6.84 veces
RENTABILIDAD				
Margen de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$183,662}{\$1,147,632} \times 100$	=	16%

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida a través de la investigación de la empresa.

Se medirá la capacidad de la empresa para para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas. Estas razones son importantes para los acreedores a corto plazo.

Se puede decir en consecuencia que Látigo de Tigre tiene \$1.47 pesos en activos circulantes por cada peso en pasivo circulante, o que cubre sus pasivos 1.47 veces.

La empresa tiene comprometida una parte sustancial de su liquidez en inventarios, por lo que la empresa Látigo de Tigre puede pagar \$0.47 pesos por cada peso de deuda.

Si Látigo de Tigre tuviera que pagar a un acreedor a muy corto plazo, tendría \$0.46 pesos por cada peso de deuda.

Látigo de Tigre tiene \$0.05 pesos de deuda por cada peso de activos, por lo tanto, cuenta con \$0.095 pesos de capital por cada \$0.05 de deuda.

CAPÍTULO V. Cuestionario

5.1. Resultados del Cuestionario de Calidad Aplicado

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario de calidad en el servicio aplicado a los clientes de Látigo de Tigre.

En relación con la calidad de los alimentos, casi la mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo, mientras que más de una cuarta parte de los entrevistados, está de acuerdo, lo que en conjunto dan una gran aceptación por la calidad de los alimentos; sin embargo, es importante hacer notar que una quinta parte de los entrevistados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual requiere atención a este punto. Algunos encuestados comentaron que los alimentos son de calidad, deliciosos, y se pronunciaron por contar con más variedad de alimentos, como snacks saludables, es decir, mayor variedad.

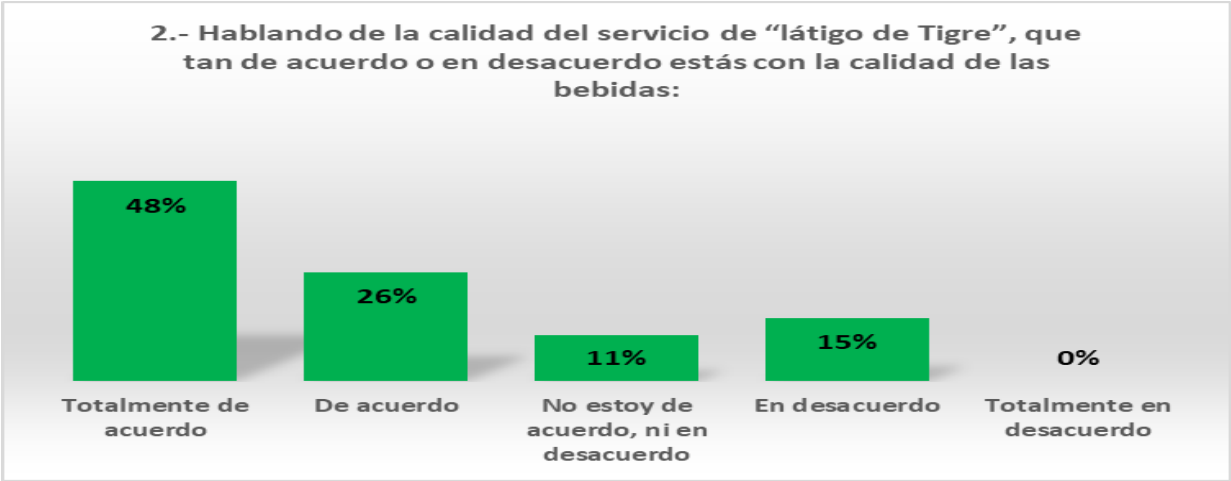
Gráfica 5.1. Calidad en alimentos.



Respecto a la calidad del servicio de “látigo de Tigre”, ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con la calidad de las bebidas? Casi la mitad de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, mientras que la cuarta parte de los entrevistados estuvieron de acuerdo, lo que, en conjunto, la mayoría manifestó buena aceptación por la calidad de las bebidas, sin embargo, no se debe perder de vista que la otra cuarta parte de los entrevistados fue indiferente o estuvo

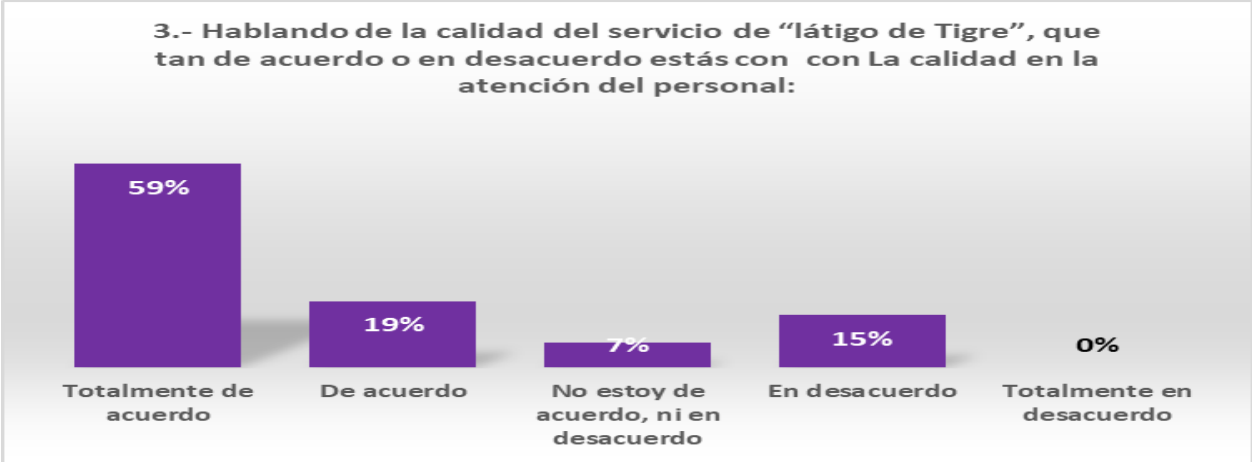
en desacuerdo con la calidad de las bebidas, debiendo centrar la atención en este punto. Algunos encuestados valoraron la buena calidad de las bebidas, que vienen a una temperatura adecuada, incluso sugirieron nuevas bebidas, es decir, mayor variedad.

Gráfica 5.2. Calidad en Bebidas.



Respecto a la calidad en la atención del personal, más de la mitad de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo, casi una quinta parte estuvo de acuerdo, lo que refleja la gran comunidad que puede crear el barista atendiendo en su día a día al consumidor; solo un 15% estuvo en desacuerdo con esta pregunta, a lo que se prestará atención. Algunos entrevistados comentaron que el barista debe llegar más temprano, ampliación del horario, principalmente.

Gráfica 5.3. Calidad por parte del personal que atiende a los clientes.



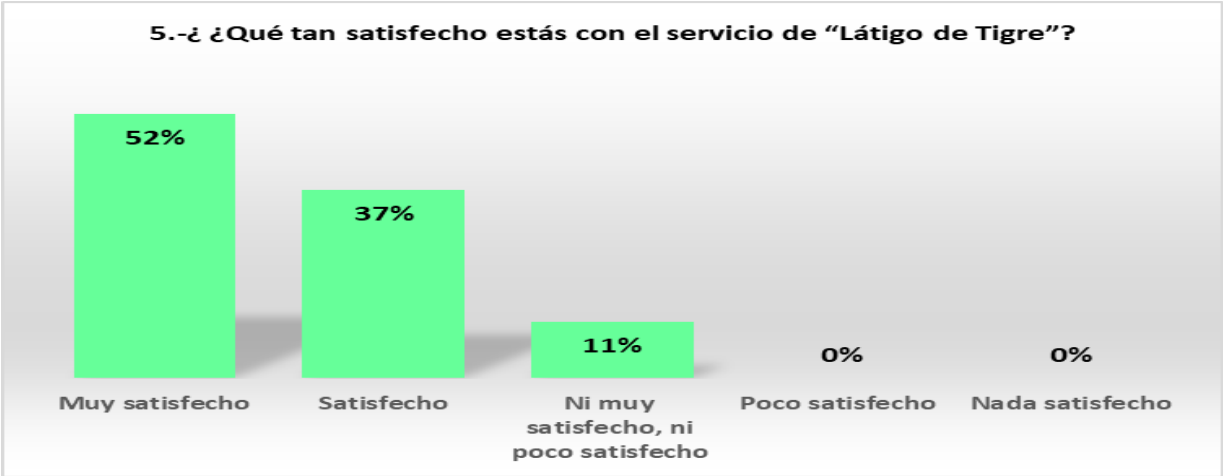
En relación probabilidades de que recomendar con sus conocidos el café “Látigo de Tigre”, la gran mayoría contestó que sería muy probable que recomendase la marca, lo que refleja la satisfacción que sienten en general por el concepto.

Gráfica 5.4. Recomendar con conocidos.



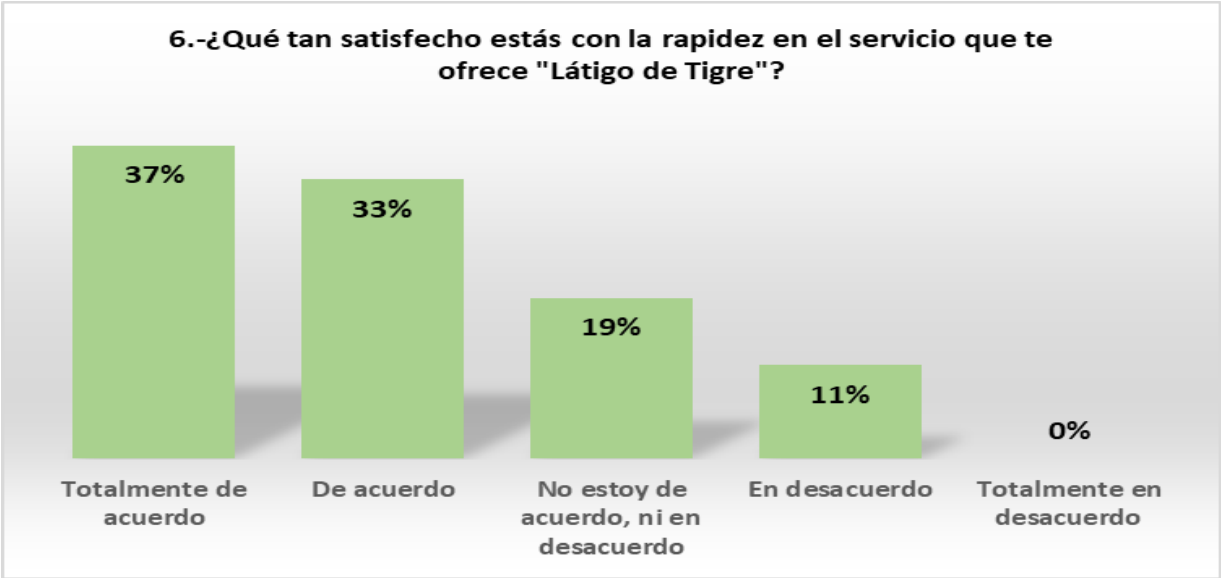
En la pregunta, ¿qué tan satisfecho estás con el servicio de “Látigo de Tigre”? poco más de la mitad de los entrevistados manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que más de la tercera parte manifestaron estar de acuerdo, por lo que la gran mayoría están satisfechos con el servicio de Látigo de Tigre. Algunos entrevistados comentaron que ven muy bien el servicio, valoran la atención y en general el concepto.

Gráfica 5.5. Satisfacción.



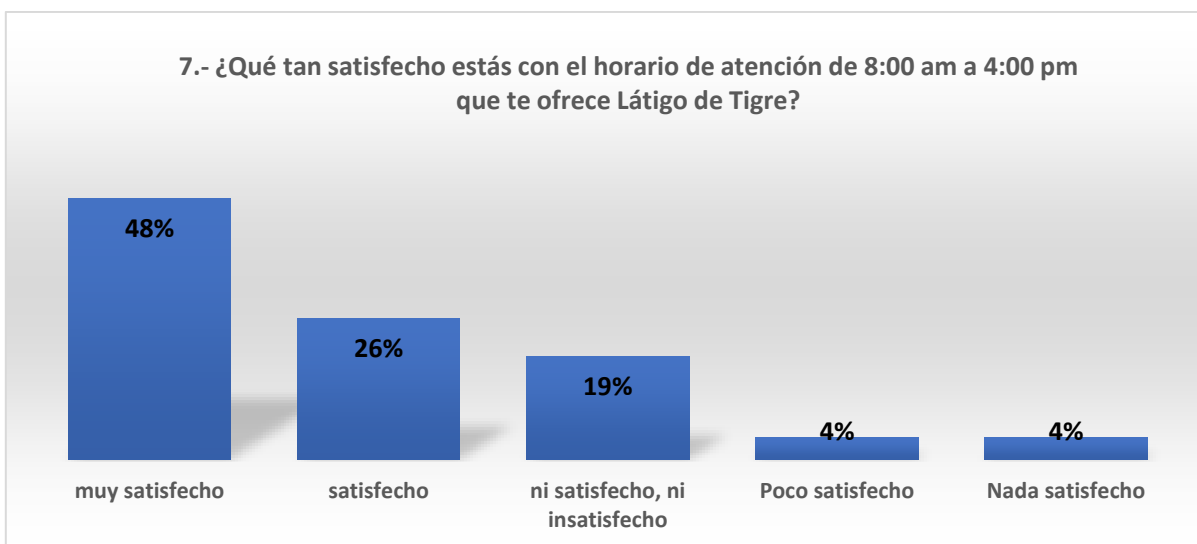
En la pregunta, ¿qué tan satisfecho estás con la RAPIDEZ en el servicio que te ofrece Látigo de Tigre? Poco más de la tercera parte de los entrevistados están totalmente de acuerdo con la rapidez en el servicio, mientras que la otra tercera parte está de acuerdo, sin embargo, poco menos del 20% de los encuestados no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, y llama la atención que casi 1 de cada 10 entrevistados está en desacuerdo. Algunos entrevistados se pronunciaron a favor de tener más personal para mayor atención en momentos pico, pues solo se cuenta con 1 empleado, incluso piden mejorar la rapidez.

Gráfica 5.6. Rapidez en el servicio.



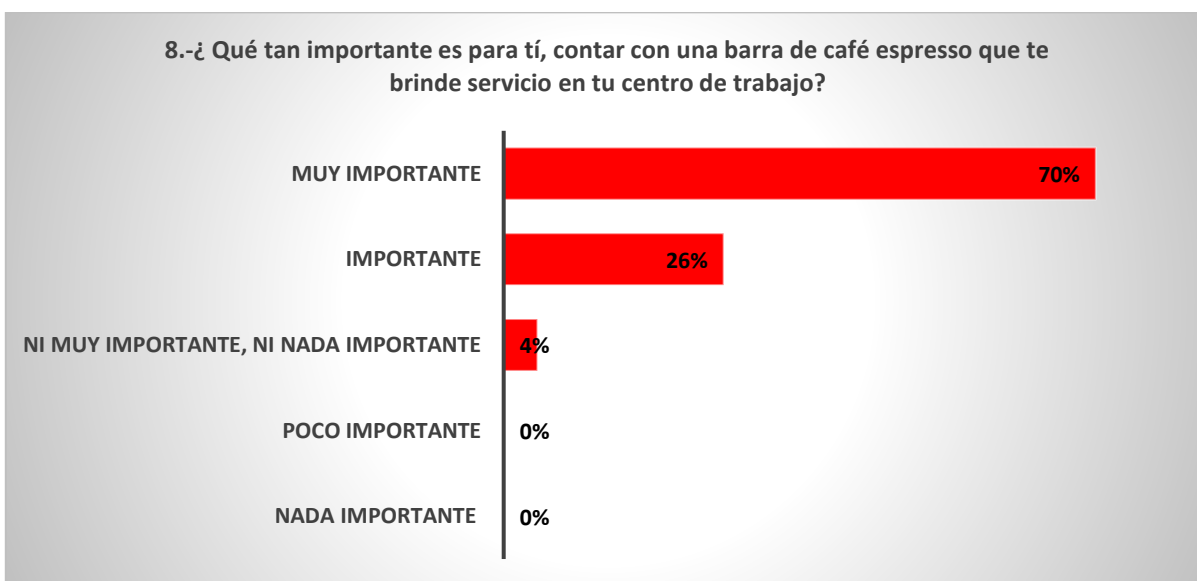
En la pregunta. - ¿Qué tan satisfecho estás con el horario de atención de 8:00 am a 4:00 pm que te ofrece Látigo de Tigre? Casi la mitad de los entrevistados está muy satisfecha, mientras que casi la tercera parte está satisfecha, lo que habla de una gran aceptación del horario de atención; sin embargo, un grupo menor que corresponde casi a la quinta parte de los entrevistados fue indiferente al horario de atención, y solo 2 entrevistados se mostraron poco y nada satisfechos con dicho horario. Algunos entrevistados pidieron que el horario sea realmente desde las 08:00 am, ya que a veces no está a tiempo el barista, e incluso pidieron ampliar el horario a después de las 4 pm.

Gráfica 5.7. Horarios de atención.



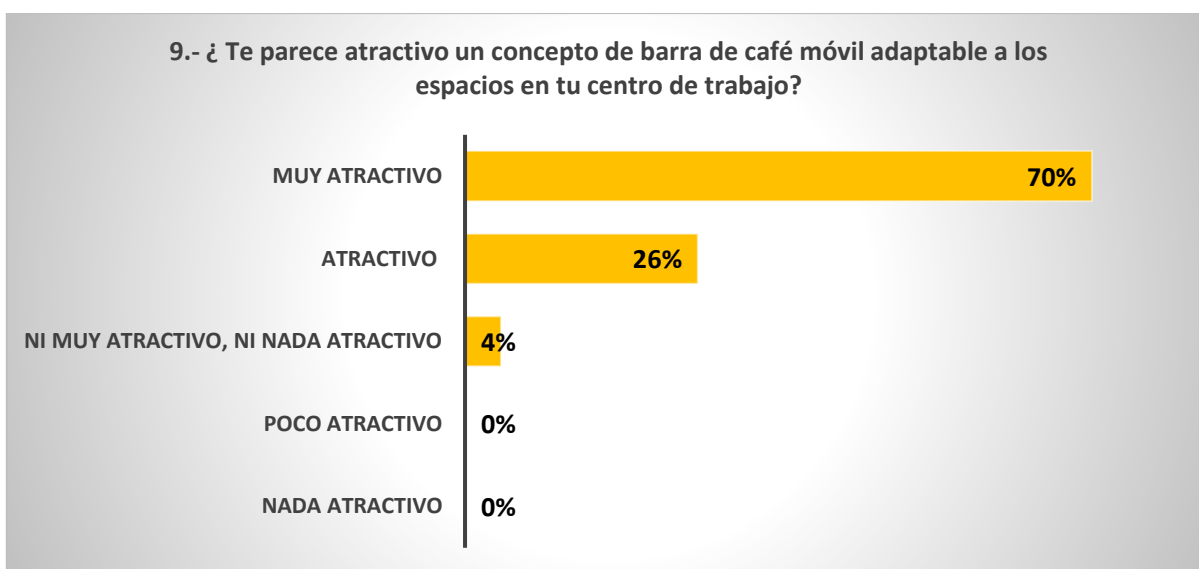
En la pregunta ¿Qué tan importante es para tí, contar con una barra de café espresso que te brinde servicio en tu centro de trabajo? La mayoría de los entrevistados contestaron que es muy importante, otro grupo que representó la cuarta parte de los entrevistados dijo que es importante, lo que refleja la importancia de contar con amenidades de este tipo en un centro de trabajo. Algunos entrevistados comentaron incluso que debería extenderse a otro tipo de servicio, como mayor variedad de alimentos.

Gráfica 5.8. Enfoque.



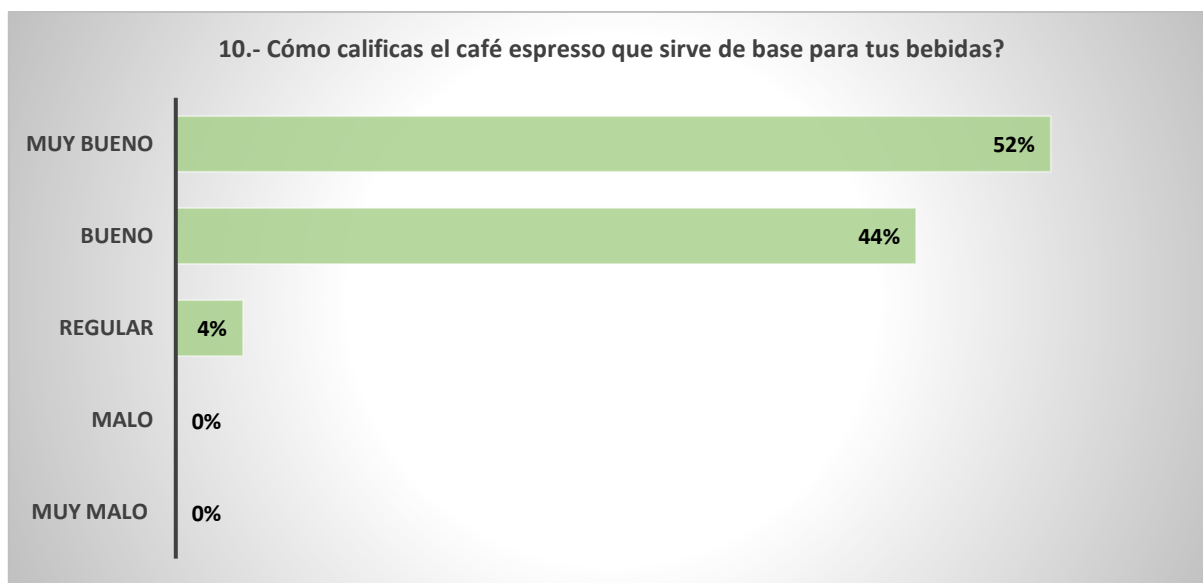
En la pregunta, ¿Te parece atractivo un concepto de barra de café móvil adaptable a los espacios en tu centro de trabajo? Un porcentaje alto de los entrevistados contestó que es muy atractivo, mientras que la cuarta parte de los entrevistados les pareció atractivo, solo 1 entrevistado fue indiferente, lo que reflejó la gran aceptación que tiene este tipo de barras de café en los centros de trabajo que no cuentan con servicios cercanos, y como se comentó antes, valoraron el concepto en sí (barra de café móvil) y la practicidad.

Gráfica 5.9. Concepto.



En la pregunta ¿Cómo calificas el café espresso que sirve de base para tus bebidas? Más de la mitad de los encuestados calificaron como muy bueno el café , prácticamente la otra mitad lo calificó como bueno, mientras que solo 1 encuestado lo calificó como regular, lo que refleja el cumplimiento en términos de diferenciación que la marca “Látigo de Tigre” busca, que es tener el mejor café para dar una experiencia agradable al consumidor.

Gráfica 5.10. Diferenciación.



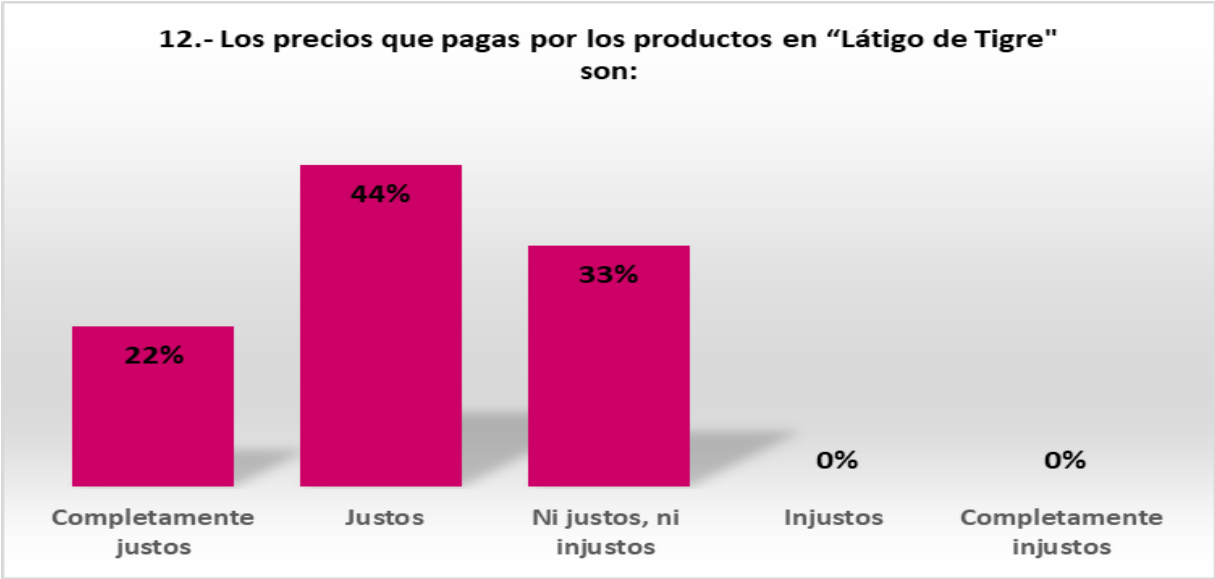
En la pregunta, ¿Qué tan importante es para tí contar con la atención de un barista que prepare tus bebidas a tu gusto y satisfacción? Más de la mitad de los encuestados calificó como muy importante contar con la atención del barista, mientras que el resto de los encuestados lo calificó como muy importante, lo que confirma que el valor ofrecido por Látigo de Tigre al tener un barista que atienda a los empleados es algo muy valorado, y constituye un importante diferenciador.

Gráfica 5.11. Diferenciación.



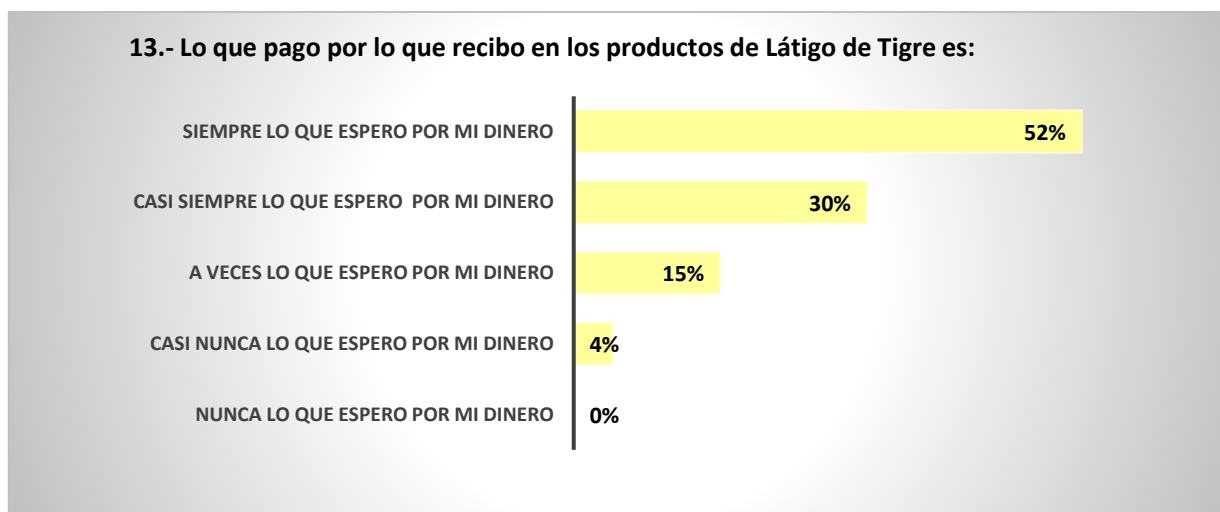
En la pregunta, Los precios que pagas por los productos en “Látigo de Tigre” son, los entrevistados tuvieron opiniones muy divididas, tan solo a la quinta parte los precios les parecieron completamente justos, aunque a menos de la mitad los precios les parecieron justos, y finalmente a una tercera parte de los entrevistados no les parecieron ni justos, ni injustos, lo que lleva a pensar que la percepción de precios estuvo bien evaluada por los encuestados, pues esta es una pregunta crítica; sin embargo, algunos entrevistados pidieron que se bajen los precios o mejorar la porción para tener un precio más justo por lo que se paga.

Gráfica 5.12. Precio.



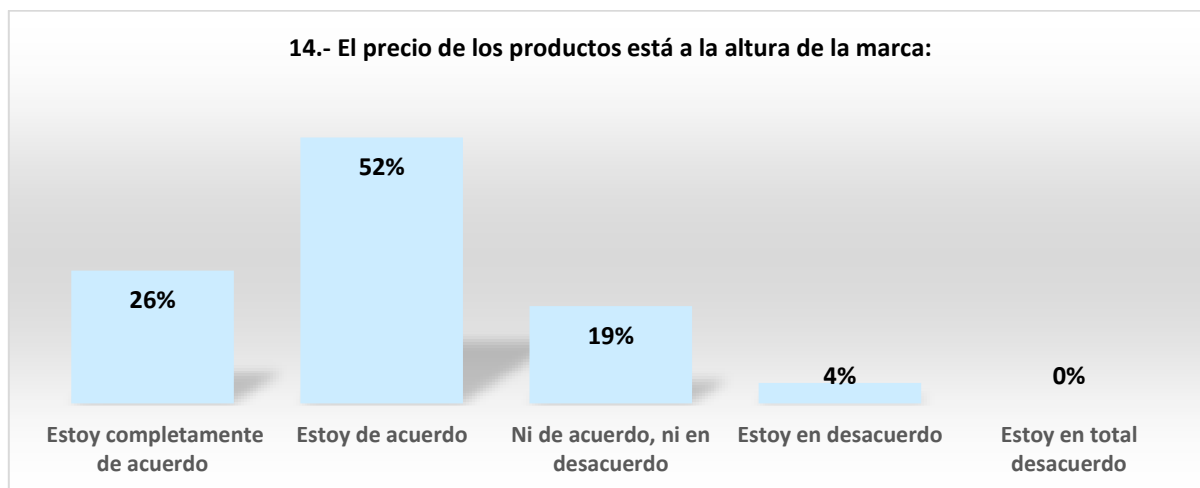
En la pregunta, “Lo que pago por lo que recibo en los productos de Látigo de Tigre es”, poco más de la mitad de los encuestados contestó que siempre es lo que espera por su dinero, lo que habla de la buena percepción de valor, entre lo que pagan y lo que esperan recibir; una tercera parte de los encuestados contestó que es casi siempre lo que espera por su dinero, - lo que se debe analizar más a profundidad con los consumidores; finalmente menos de la quinta parte contestó que a veces es lo que espera por su dinero, lo que obliga a Látigo de Tigre a revisar cualquier insatisfacción manifiesta. Como se mencionó antes, será importante que revisen el tamaño, gramaje, etc., para evitar insatisfacción.

Gráfica 5.13. Precio.



En la pregunta, “El precio de los productos está a la altura de la marca”, poco menos de la tercera parte de los encuestados están completamente de acuerdo, la mitad estuvo de acuerdo, lo que en suma más del 75% calificó bien la percepción precio/marca, y tan solo una quinta parte calificó de forma neutral la pregunta, por lo que se deberá investigar un poco más a fin de encontrar nuevos *insights*, pues 1 encuestado estuvo en desacuerdo. En general se considera que la mayoría de los encuestados tienen una percepción favorable acerca del precio, lo que reciben y la marca “Látigo de Tigre”.

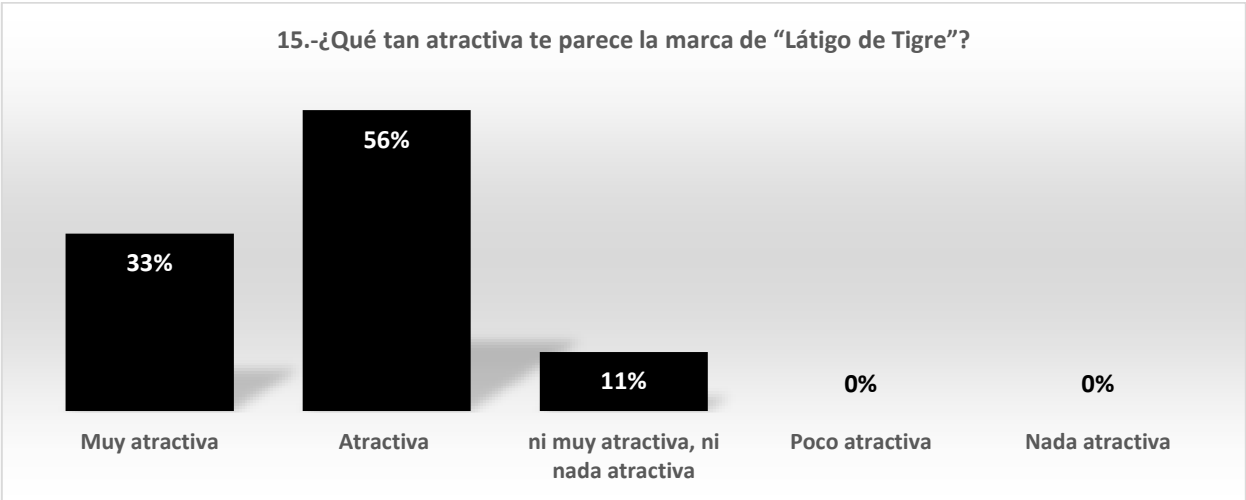
Gráfica 5.14. Precio.



En la pregunta, “¿Qué tan atractiva te parece la marca de “Látigo de Tigre”? a poco más de la tercera parte de los encuestados les pareció muy atractiva la marca “Látigo de Tigre” sin embargo, a un sector

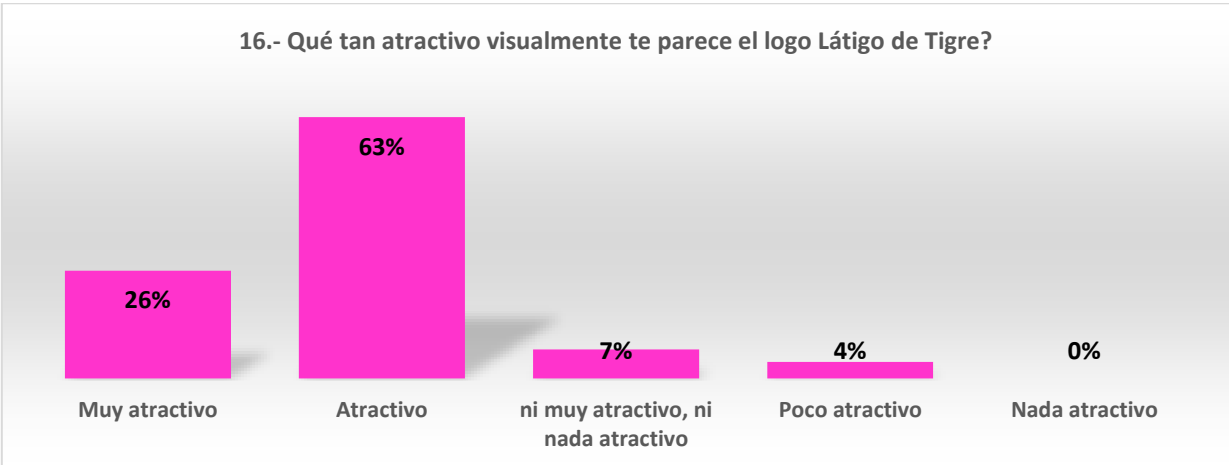
que representó poco más de la mitad de los encuestados, les pareció atractiva y finalmente, a 1 de cada 10 les pareció ni muy atractiva, ni nada atractiva, con lo que se puede afirmar que la marca “Látigo de Tigre” gusta en general al consumidor. En general no hubo comentarios acerca de la marca o el logo, por lo que se recomienda reforzar el awareness de la marca “Látigo de Tigre”.

Gráfica 5.15. Branding.



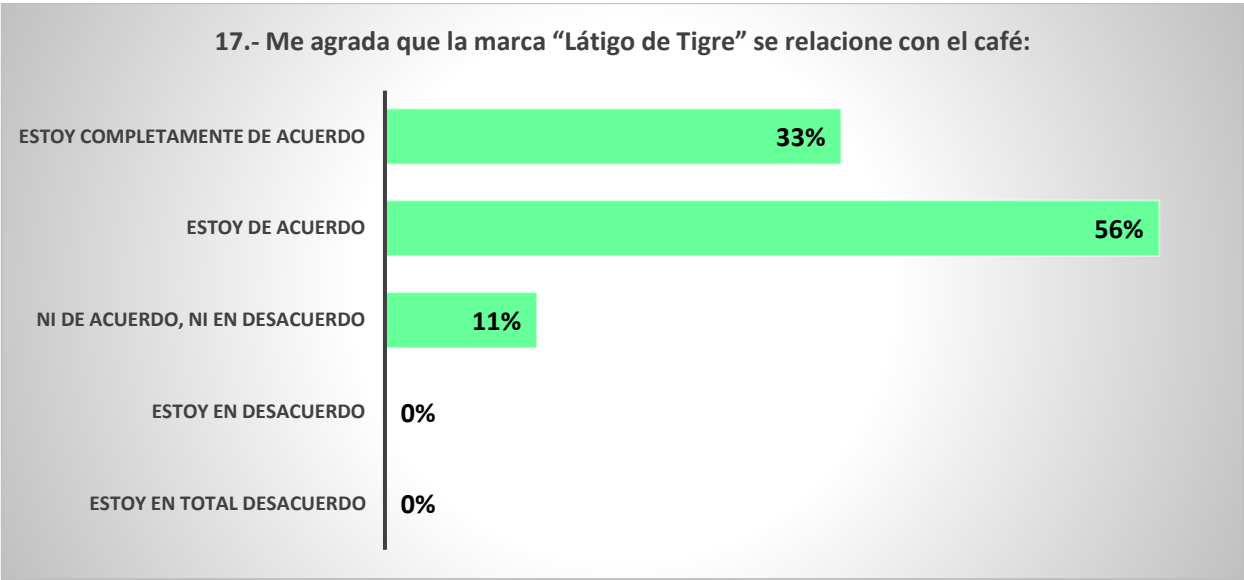
En la pregunta “¿Qué tan atractivo visualmente te parece el logo Látigo de Tigre?” a la cuarta parte de los entrevistados les pareció muy atractivo, pero a poco más de la mitad les pareció atractivo, por lo que la aceptación del logo es alta entre los encuestados, siendo un porcentaje muy poco significativo el sector de entrevistados que se mostraron neutrales o poco atraídos por el logo “Látigo de Tigre”.

Gráfica 5.16. Branding.



En la pregunta, “Me agrada que la marca “Látigo de Tigre” se relacione con el café:” una tercera parte de los encuestados estuvo completamente de acuerdo, poco más de la mitad estuvo de acuerdo, y finalmente una décima parte de los encuestados no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que la gran mayoría de los encuestados les agrada la relación de la marca “Látigo de Tigre” con el café.

Gráfica 5.17. Branding.



Discusión y conclusiones

A partir de la información generada, evaluada y analizada en este Plan de Negocios para operar la “Barra de Café Látigo de Tigre” se puede concluir que la operación de dicha barra es viable, pero se debe considerar la operación de dicha barra desde el esquema de renta en propiedad privada en corporativos, ya que esta modalidad garantizará un blindaje más efectivo que el de la vía pública, pues la regularización y el reordenamiento que el gobierno lleva a cabo constantemente puede representar un retraso en el inicio de operaciones, sin que esto signifique que en un futuro nuevas regulaciones al comercio en la vía pública puedan abrir el camino para ejercer el comercio de forma ordenada y con ventajas para el emprendedor.

Es importante señalar que la construcción adecuada de la marca “@LátigoDeTigre” puede generar una buena percepción y valor para el consumidor, lo que se traducirá en mayores ventas, permitiendo mayor utilidad para el inversionista y un mejor rendimiento de la inversión, pues como ya se ha analizado, la barra de café permite tener rendimientos adecuados.

Otro factor de éxito que garantiza una adecuada generación de valor, será la ubicación estratégica del módulo, en corporativos geográficamente alejados de plazas comerciales, como los existentes en las salidas a Toluca, Querétaro, etc., pues como se vio en la prueba piloto, el éxito está garantizado.

De acuerdo con el estudio financiero, la recuperación de la inversión se dará en 1 año, lo que permitirá adquirir la segunda máquina.

La operación exitosa del módulo y la elección adecuada de los proveedores principales también jugarán un papel decisivo, pues un diferenciador clave para este esquema de negocio es la selección adecuada del proveedor de café, así como el servicio del barista.

No se debe perder de vista que el módulo o barra de café es parte de un concepto integral de marca y de negocio. Un objetivo estratégico será lograr contar con un establecimiento fijo o tienda insignia donde se pueda consolidar la marca y competir directamente con los cafés de la tercera ola y las grandes cadenas.

Las recomendaciones al plan estratégico son las siguientes:

1. Contar con un sistema de inventarios más automatizado, que permita contabilizar el abasto óptimo a los PDV.
2. Se está perdiendo la oportunidad de crear mayor *awareness* con el cliente, pues la marca registrada “Látigo de Tigre” no despierta mucho interés, por lo que se deberán hacer más estudios de mercado con el consumidor para conocer su opinión sobre la marca y explotar más las redes sociales.
3. Los centros de consumo como corporativos son ideales para desarrollar planes de lealtad, mismos que hasta ahora se han promovido poco, lo que representa una oportunidad para generar más ingresos y lealtad a la marca.

4. Se debe constituir legalmente a “Látigo de Tigre” café como una Sociedad Mercantil a fin de ofrecer mayor seguridad social a sus trabajadores y obtener beneficios gubernamentales como acceso a programas de financiamiento para expansión, capacitación, etc.
5. Contar con los servicios de una agencia de marketing digital de bajo costo que genere contenido para las diferentes redes sociales de “Látigo de Tigre”.
6. Contar con los servicios de un despacho contable que ayude a generar estados financieros para medir la rentabilidad de la empresa.
7. Aplicar el principio de escala, o escalabilidad, el cual significa que la forma de ampliar el techo de ventas limitado por el mercado potencial al que se ataca, es abrir más estaciones de café, las cuales ayudarán a incrementar las ventas por mayor volumen.

Bibliografía:

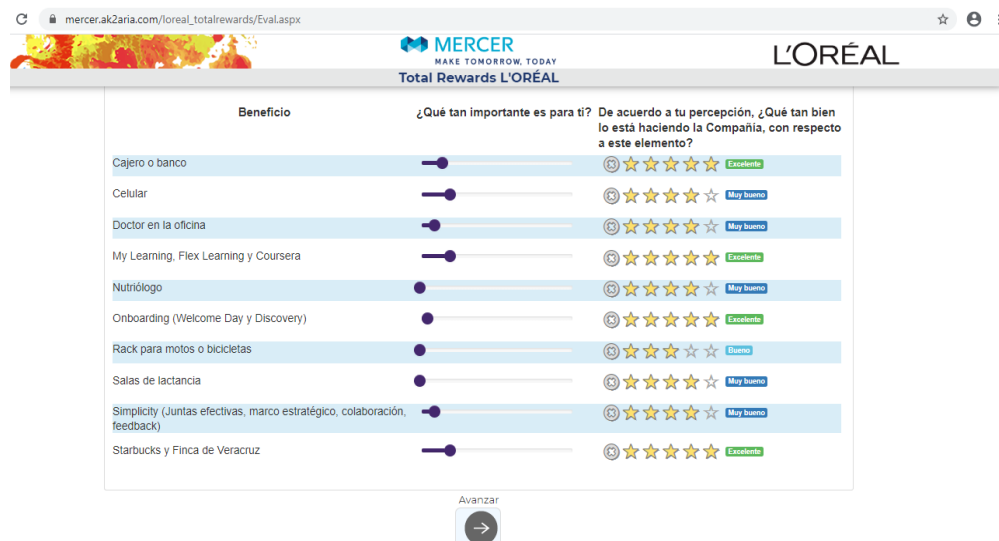
- Asamblea Legislativa de la Ciudad de México (ALCDMX). Reglamento de mercados para el Distrito Federal. (08 de octubre de 2013). Obtenido de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-f2c9795d3ea0d710a7e148ba8c1baaf3.pdf>
- ATUL. (08 de JULIO de 2019). *5 retos a superar para vender comida con un foodtruck*. Obtenido de ATUL: <https://atul.com.mx/5-retos-a-superar-para-vender-comida-con-un-foodtruck/>
- Ávila, O. (16 de abril de 2016). El permiso del ambulante. Obtenido de <https://www.razon.com.mx/columnas/el-permiso-del-ambulante/>
- Bank, T. W. (03 de 04 de 2023). Urban Development. *The World Bank*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
- Berlingo, G. (2018). *Formación de Baristas*. CDMX: Documento Interno.
- Bigcommerce. (2023). What is advocacy marketing?. Obtenido de <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-is-advocacy-marketing/>
- CONEVAL. (5 de Agosto de 2021). Comunicado No. 09. Obtenido de CONEVAL: https://www.coneval.org.mx/salaprensa/comunicadosprensa/documents/2021/comunicado_009_medicion_pobreza_2020.pdf
- Cruz, A. (18 de octubre de 2018). Los camiones que no se mueven. Obtenido de <https://www.diariodemexico.com/mi-ciudad/los-camiones-que-no-se-mueven-food-truck-en-la-del-valle>
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación* Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Diario Oficial de la Federación México (DOF). (05 de mayo de 2013). Plan nacional de desarrollo 2013-2018. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Diario Oficial de la Federación México (DOF). (01 de junio de 1951). Reglamento de mercados para el Distrito Federal. Obtenido de <http://cgservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/720.htm>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: & Raw.
- Euromonitor. (2019). *Análisis del mercado de consumo de café en México*. México. Obtenido de Euromonitor: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México (GOCDMX). (16 de febrero de 1998). Programa de reordenamiento del comercio en la vía pública. Obtenido de https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetitas/30d545e314e2cef83763855b1100d.pdf
- Gobierno de México (GobMx). (2017). *Café, elixir de la mañana, aromático delicioso por excelencia*. Obtenido de: <https://www.gob.mx/agricultura/nayarit/articulos/cafe-elixir-de-la-manana-aromatico-delicioso-por-excelencia>
- Hernández, G. (01 de octubre de 2021). ¿Existe alguna relación entre el consumo de café y la productividad laboral? Obtenido de

- <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/existe-alguna-relacion-entre-el-consumo-de-cafe-y-la-productividad-laboral-20210930-0100.html>
- IMCP. (31 de enero de 2018). PIB crece 2.3% en 2017; avanza al mismo ritmo que en el 2016. Obtenido de <https://imcp.org.mx/pib-crece-2-3-en-2017-avanza-al-mismo-ritmo-en-2016/>
- INEGI. (09 de enero de 2018). Índice nacional de precios al consumidor (INPC) 2018. Obtenido de <https://inegi.org.mx/programas/inpc/2018/>
- INEGI. (2019). La industria restaurantera en México. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- Juárez, R. M. (2013). "El derecho a trabajar en la calle, espacio público y derechos constitucionales". *Planning Theory*, 36.
- Olmedo, F. (2023). *Cadena de Valor*. Corrientes Argentina: Estrategia Magazine. Obtenido de <https://dokumen.tips/documents/estr-de-valorpdfestrtegiamagazine-ao-1-edicin-n19-seccin-administracin-staff.html>
- Ortega, C. (2023). *¿Qué es CSAT o Customer Satisfaction Score?*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-csat/>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Nueva Jersey, USA: Wiley.
- Peterson, C. &. (1990). *"Opportunity identification: mapping the sources of new venture ideas"*. Dinamarca. Aarhus.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México : Compañía Editorial Continental.
- Riquelme, M. (4 de agosto de 2023). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Rodríguez, A. (15 de Octubre de 2021). *COVID 'amarga' a cafeterías: ventas se desploman y cierran 220 sucursales*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/10/15/covid-amarga-a-cafeterias-ventas-se-desplomam-y-cierran-220-sucursales/>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Saucedo. (2011). *El Estudio del emprendimiento en México*. Monterrey NL.
- Scott, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 217-226.
- Secretaría de Economía México. (11 de enero de 2013). Firma del Decreto para la creación del Instituto Nacional del Emprendedor. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/prensa/firma-del-decreto-para-la-creacion-del-instituto-nacional-del-emprendedor>
- Secretaría de Unidad Normativa CDMX. (2 de noviembre de 2021). *Permiso para ejercer el comercio en la vía pública, personalísimo, temporal, revocable e intransferible y su renovación*. Obtenido de <https://www.cdmx.gob.mx/public/InformacionTramite.xhtml?idTramite=826>
- Shane, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 217-226.

- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing (pág 741)*. USA: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Tagliafico, D. G. (2008). *El aparato circulatorio en relación al consumo de cafeína*. Obtenido de <https://www.herbogeminis.com/revista/IMG/pdf/aparato-circulatorio-relacion-consumo-cafeina.pdf>
- Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain Of Entrepreneurship*. Greenwich: Jai Press.
- Wanjek, C. (2005). *Food At Work, Workplace Solutions For Malnutrition, Obesity And Chronic Diseases*. Geneva , Switzerland: International Labour Office.

Anexos:

Anexo 1. Importancia y valoración por el empleado, sobre los servicios de cafetería que ofrecen hoy las empresas (L'Oréal)



Anexo 1 : formato para solicitar permiso para ejercer el comercio en la vía pública, CDMX

México DF a ___ de _____ de _____

LIC. CARLOS ENRIQUE ESTRADA MERAZ
JEFE DELEGACIONAL EN IZTACALCO
PRESENTE:

SR. (A) _____, Por mi propio derecho y calidad de comerciante en vía pública señalando domicilio para oír y recibir todo tipo de notificaciones y documentos el ubicado en: _____

Comparezco para exponer:

Que desde hace aproximadamente _____ años soy comerciante que ejerce su actividad comercial en la vía pública, sobre la calle _____ entre _____ y _____, colonia _____ delegación iztacalco de esta unidad.

Que mi actividad es con un giro _____ con un horario de las _____ a _____ HRS. Los días _____ con una dimensión aproximada de _____ metros de frente por _____ metros de ancho como puesto _____.

Solicitando mi incorporación a usted amablemente, sirva dar atención a mi petición y comprometiéndome a cumplir con todas y cada una de las normas vigente que regulan la actividad comercial para el uso y aprovechamiento de la vía pública: así como cuidar el área en que trabajo la cual mantendré limpia. Es por lo que solicito MI REINCORPORACION AL PROGRAMA DE REORDENAMIENTO DEL COMERCIO EN VIA PUBLICA.

PRESENTE

A T E N T A M E N T E

Anexo 2. Permiso negado para ejercer en vía pública, CDMX

CDMX
Ciudad de México

DMVP/ 3355 /2016
PRCVPI/ 1519 /2016

En Cuauhtémoc, Ciudad de México a 23 de Mayo del 2016

ASUNTO: EL QUE SE INDICA
2.3.1.0.0.13

C. JORGE CECILIO GUTIÉRREZ CARPIO

**COLONIA SAN PEDRO DE LOS PINOS
DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ**

En respuesta a su escrito ingresado en el Centro de Servicios y Atención Ciudadana, el día 13 de Mayo de 2016, al que se le asignó el número de folio 014382, en el que solicita su ingreso al Programa de Reordenamiento del Comercio en la Vía Pública, en la ubicación que señala en su petición.

Al respecto me permito informarle que, la actividad que pretende ejercer, se trata de comercio en la vía pública y esta es una actividad regulada que sólo los comerciantes registrados en el Sistema de Comercio en la Vía Pública, conocido como SISCOVIP, pueden ejercer, de acuerdo con el numeral VI Procedimientos para Registro y las Autorizaciones de acuerdo a la "formatividad Vigente", en su punto "4 De los Permisos" del Acuerdo número 11/08 mediante el cual se emite el Programa de Reordenamiento del Comercio en la Vía Pública y los Criterios para la Aplicación de las Cuotas por Concepto de Aprovechamiento por el Uso o Explotación de Vías y Áreas Públicas para realizar Actividades Mercantiles, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 16 de febrero de 1998, en el que se manifiesta que los permisos serán expedidos por las Delegaciones a las personas que estén incluidas en los padrones delegacionales, teniendo que demostrar sus antecedentes y antigüedad, y toda vez que después de haber realizado una búsqueda minuciosa en dicho sistema, no se encontró ningún registro de usted, es por lo que, esta Autoridad se encuentra material y jurídicamente imposibilitada para emitir el permiso que solicita.

Por lo tanto, se le apercibe para que no haga uso de la vía pública en forma irregular, ya que en caso contrario, esta Autoridad procederá a su retiro inmediato de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 17 de la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal, el cual establece que la Autoridad Administrativa podrá retirar inmediatamente los enseres, obstáculos o cualesquiera otros efectos o bienes colocados o asentados de forma irregular en bienes de dominio público y de uso común.

Lo anterior con fundamento en lo dispuesto por los artículos 38 y 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; artículo 1, 3 fracción II, 119 A, 119 B, del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal y páginas 438-438 del Manual Administrativo de este Órgano Político.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENCIÓN
DIRECTOR DE MERCADOS Y VÍA PÚBLICA
EN CUAUHTÉMOC.**

LIC. HERMAN FERNANDO CARRASQUELLANO

C.C.P. ARCHIVO - Dirección de Mercados y Vía Pública - REF. Folio 1266

H. (M.A)

**DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA Y DE GOBIERNO
DIRECCIÓN DE MERCADOS
Y VÍA PÚBLICA**

**DELEGACIÓN
CUAUHTÉMOC
1ª DELEGACIÓN DE MÉRITO**



**DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
CENTRO DE SERVICIOS
Y ATENCIÓN CIUDADANA**
31 MAYO 2016
GDF
SERVIDOR



**DELEGACIÓN
CUAUHTÉMOC**

Dirección de Mercados y Vía Pública
Oficina del Programa de Reordenamiento
del Comercio en la Vía Pública
Aldama y Minerva, Col. Buenavista
Cuauhtémoc D.F. C.P. 06100
2911 33
www.cuahtemoc.gob.mx

614

Anexo 3. Unidades Económicas por tamaño

Unidades Económicas por tamaño, 2018

Cuadro 13

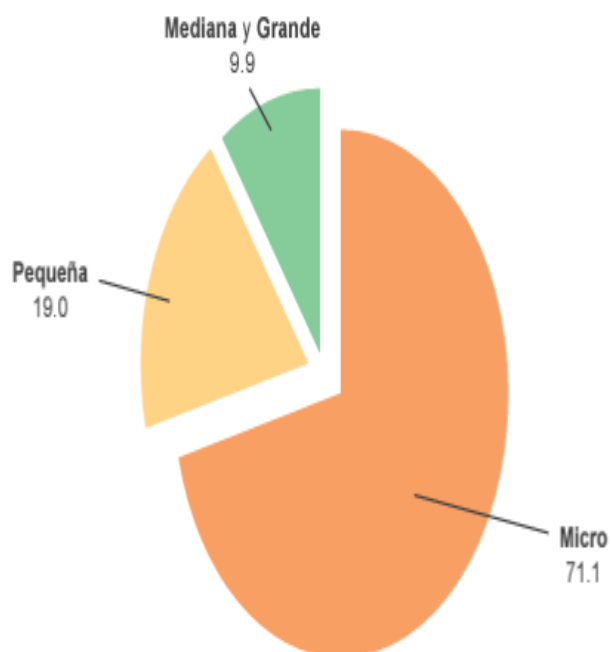
Tamaño	Unidades económicas	Personal ocupado total
Total	584 023	2 047 194
Micro (0 a 10 personas)	562 759	1 455 054
Pequeña (11 a 50 personas)	19 203	389 453
Mediana y Grande (51 y más)	2 061	202 687

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2019. Criterios de la Secretaría de Economía

Anexo 4. Distribución del personal ocupado total, por tamaño de empresa 2018

Distribución porcentual del personal ocupado total, por tamaño de empresa, 2018

Gráfica 10



* INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, Cap. 2, P. 15.

--

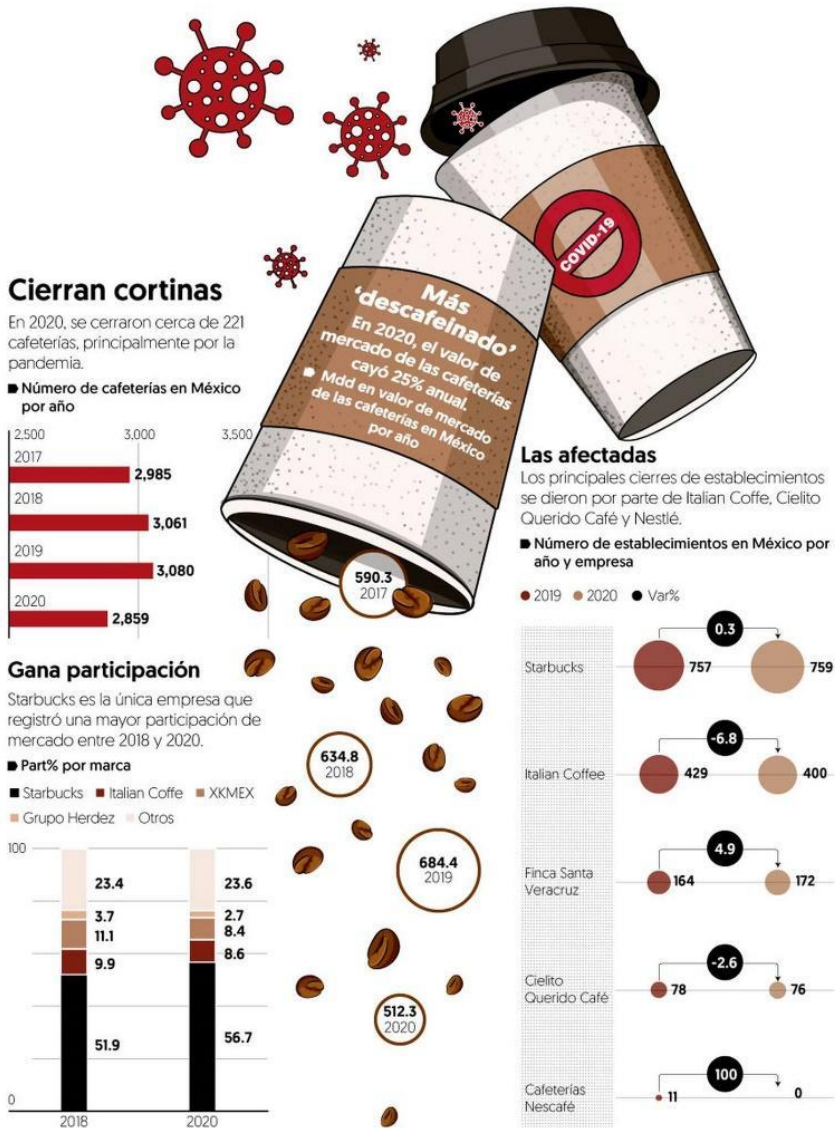
Anexo 5. Tipo de establecimiento por actividad económica 2018

Tipo de establecimiento de la industria restaurantera, por actividad económica, 2018

Cuadro 4

Actividad económica	Total	Tipo de establecimiento					
		Fijo		Semifijo		Actividad en vivienda	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	584 023	434 030	74.3	61 072	10.5	88 921	15.2
Servicios de comedor para empresas e instituciones	664	639	0.1	6	0.0	19	0.0
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1 829	1 475	0.3	4	0.0	350	0.1
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	59 296	56 479	9.7	1 245	0.2	1 572	0.3
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	22 222	19 020	3.3	2 059	0.4	1 143	0.2
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	125 524	77 895	13.3	13 468	2.3	34 161	5.8
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	122 757	85 001	14.6	23 712	4.1	14 044	2.4
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	69 599	56 509	9.7	9 063	1.6	4 027	0.7
Restaurantes de autoservicio	8 550	7 892	1.4	327	0.1	331	0.1
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	60 939	50 195	8.6	4 585	0.8	6 159	1.1
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	55 455	44 525	7.6	2 621	0.4	8 309	1.4
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	57 188	34 400	5.9	3 982	0.7	18 806	3.2

Anexo 6: Cierre de cafeterías de cadena por pandemia COVID en 2020



Fuente: Euromonitor International, Cielito Querido y CMR

Gráfico: Nelly Vega

Anexo 7: Edificio Arbolada Lomas, CDMX

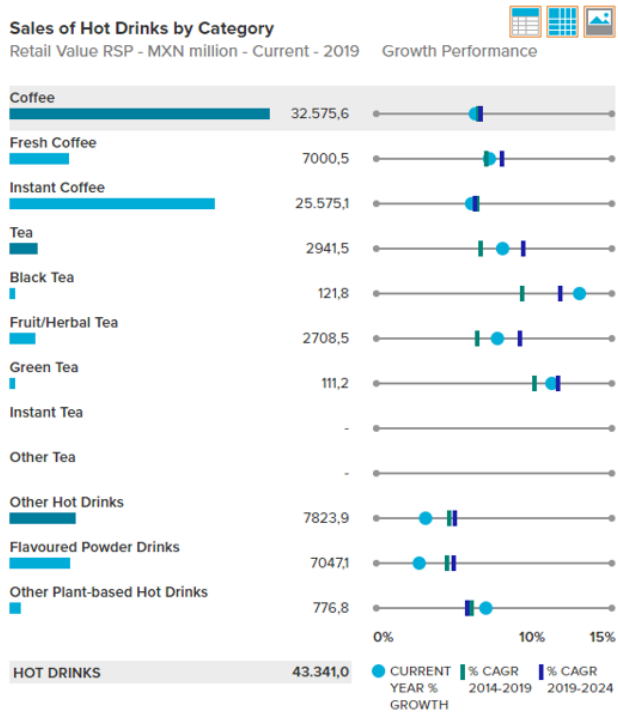


Anexo 8: Edificio PROFUTURO CDMX



do

Anexo 9: Ventas de bebidas calientes por categoría, 2019 (RETAIL)



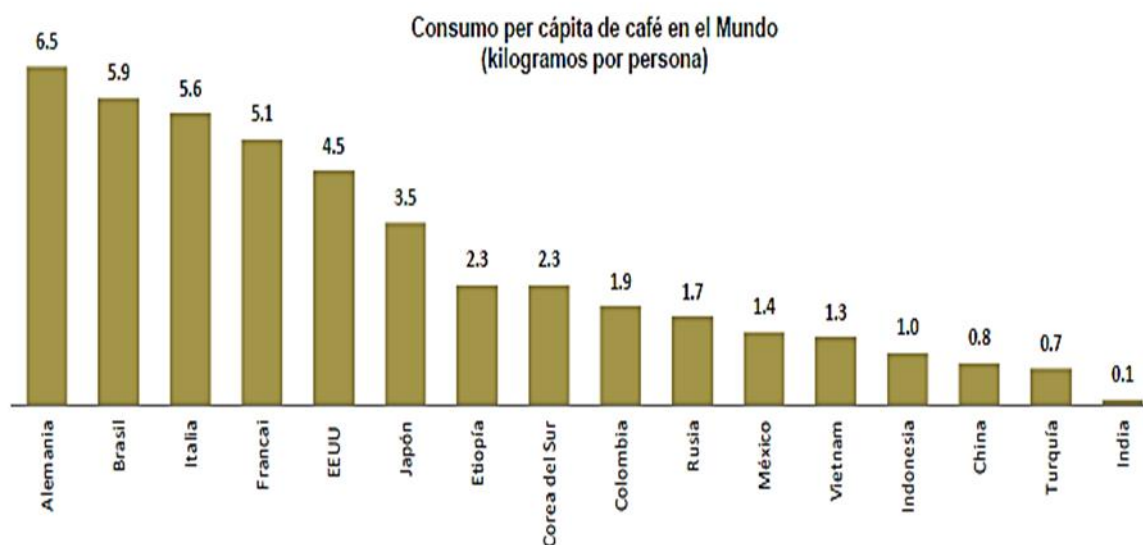
Anexo 11: Consumo per cápita en el mundo

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Consumo Per cápita en el Mundo

- La Tasa Media Anual de Crecimiento (TMAC) del consumo de café en México en la última década es de 2.4%.
- El consumo per cápita* anual en México en 2016 es de 1.4 kilogramos .



Fuente: ELABORADO POR CIMA CON DATOS DE LA Organización Internacional del Café (OIC)
* Población de 119,530,753 en 2015 (INEGI)

Anexo 12: Cadenas de café incursionan el mercado de barras corporativas



Café Punta del Cielo, una cadena de cafeterías mexicana, ofrece la posibilidad de abrir una barra corporativa empresarial o institucional

Anexo 13 : certificado emitido por el IMPI para la marca registrada “Látigo de Tigre”

JORGE CECILIO GUTIERREZ CARPIO

Nacionalidad MEXICO
 Domicilio ALVARO OBREGON, CIUDAD DE MEXICO 04759 MEXICO (A)

Registro 1745532 Tipo de Marca MIXTA
Signo distintivo LATIGO DE TIGRE y Diseño
 Clase 43
 Se aplica a PREPARACION DE CAFE A TRAVES DE CAFETERIA O ESTABLECIMIENTO.

Expediente 1785913
 Fecha de presentación AGO 19, 2016
 Hora 16:03

Clasificación de Elementos Figurativos (7) 3.1.4, 3.1.16, 4.2.20, 18.2.15



La impresión del signo distintivo en este título puede presentar variaciones en el tono de los colores respecto al presentado en la solicitud de registro.
 El registro de referencia se otorga con fundamento en los artículos 1°, 2° fracción V, 6° fracción III, 125 y 126 de la Ley de la Propiedad Industrial.
 De conformidad con el artículo 55 de la Ley de la Propiedad Industrial, el presente registro tiene una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud y el mismo renovarse por periodos de la misma duración, en los términos establecidos en los artículos 133 y 134 del mismo Ordenamiento Legal.
 Quien suscribe el presente título lo hace con fundamento en los artículos 6° fracción II y 7° BIS 2 de la Ley de la Propiedad Industrial, 1°, 3° fracción V inciso 2), subincisos I) y II) primero y segundo respectivamente, 4°, 5°, 11, fracción II y último párrafo y 13 fracción II del Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; 1°, 3°, 4°, 5° fracción V inciso b), subincisos I) y II) primero y segundo respectivamente, 17 fracción III, 28 y 31 del Estatuto Orgánico de este Instituto; 1°, 3° y 6° inciso en párrafos anteriores, penúltimo y último del Acuerdo que otorga facultades en los JJ. Generales Adjuntos, Coordinador, Directores Divisionales, Titulares de las Oficinas Regionales, Subdirectores Divisionales, Coordinadores Departamentales y otros Subalternos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, Ordenamientos Legales cuyas reformas, adiciones y modificaciones se encuentran vigentes a la fecha de emisión del presente título.

CIUDAD DE MEXICO, A 20 DE ABRIL DE 2017.

LA COORDINADORA DEPARTAMENTAL DE EXAMEN DE MARCAS 'A'

LIC. LIZBETH JIMENEZ JURADO



20170320805

1 de 1

Anexo 14: lay out barras de café “Látigo de Tigre”



Anexo 15: Imagen de marca “Látigo de Tigre” e interacciones con el consumidor del corporativo

