



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES I

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
IXTAPALUCA

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATEGICA

NOMBRE DE LA TESIS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO
EFECTIVO DE UNA CAFETERÍA ARTESANAL-VINTAGE EN
IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO**

TESIS

QUE PRESENTA:

SUSANA HERNÁNDEZ NICOLÁS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. LIZBETH COBIÁN ROMERO

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO, 2025





GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

TES

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para el Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR QUE, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por la **Licda. Susana Hernández Nicolás**, bajo el título **"Diseño de un plan Estratégico para el Posicionamiento Efectivo de una Cafetería Artesanal-Vintage en Ixtapaluca Estado de México"**, hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE


Dra. Lizbeth Cobián Romero

SECRETARIO


Mtra. Laura Susana Reyes González

VOCAL


Dra. María Eugenia Estrada Chavira

VOCAL


Mtra. Nancy Victoria Arguelles Martínez





GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TES

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Susana Hernández Nicolás**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"Diseño de un plan Estratégico para el Posicionamiento Efectivo de una Cafetería Artesanal-Vintage en Ixtapaluca Estado de México"**, el cual ha sido elaborado y presentado por la obtención del grado en la Maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL

Licda. Susana Hernández Nicolás





GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO



ESTADO DE
MÉXICO
¡El poder de servir!

EDUCACIÓN

TES

CONSEJO DE
ESTUDIOS SUPERIORES



ESTADO DE
MÉXICO



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Susana Hernández Nicolás**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. Lizbeth Cobián Romero** cede los derechos del trabajo "**Diseño de un plan Estratégico para el Posicionamiento Efectivo de una Cafetería Artesanal-Vintage en Ixtapaluca Estado de México**", al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos de trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL

Licda. Susana Hernández Nicolás



Dedicatoria

Dedico este proyecto con todo mi corazón a quienes han sido el aliento que sostuvieron mi espíritu en los momentos más difíciles.

A mis hijos Tonatiuh y Aurelio por ser mi luz en medio de la oscuridad, por recordarme que vale la pena seguir esforzándome, aun cuando mis fuerzas flaqueaban; su amor, su acompañamiento, sus consejos y su existencia me dieron las razones necesarias para levantarme cada día, incluso cuando el cansancio, las dudas y el dolor intentaban vencerme. Gracias por impulsarme y enseñarme que todo esfuerzo tiene sentido cuando se lucha con amor.

A mi madre y hermanos, por alentarme siempre con palabras sinceras, abrazos oportunos y una paciencia que nunca faltó, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. Su presencia constante ha sido el equilibrio en los momentos difíciles de este camino que tantas veces me pareció imposible. Sin lugar a duda su apoyo ha sido uno de los pilares más firmes en este proceso.

Y, sobre todo, a la memoria de mi padre (+), porque, aunque ya no está físicamente, lo sentí conmigo en cada pensamiento que dio forma a estas páginas, en cada decisión tomada y en cada lágrima que brotó en silencio. Tu recuerdo me acompañó en cada paso, dándome consuelo, fuerza y dirección cuando más lo necesitaba. Este proyecto está dedicado a ti papá, porque mucho de lo que soy y lo que he logrado es gracias a tus enseñanzas, tu ejemplo y tu amor incondicional. Me duele profundamente que no estes aquí para verlo, pero quiero que sepas que en cada logro te llevo presente, y este también es tuyo papá... te abrazo con el alma en donde quiera que te encuentres.

Este proyecto no es solo el cierre de una etapa académica; es un testimonio de lucha, de resiliencia y de profundo agradecimiento a quienes me sostuvieron, a quienes me inspiraron, a quienes de la nada me dieron un voto de confianza y decidieron apoyarme incondicionalmente y por supuesto a quienes habitan en mi corazón.

Agradecimientos

Con el alma llena de gratitud, quiero dedicar estas palabras a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron posible la realización de este proyecto, no solo desde lo académico, sino desde lo humano.

Agradezco profundamente al **Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca**, mi **alma máter**, por haberme brindado las herramientas académicas, humanas y profesionales que forjaron mi formación a lo largo de esta etapa.

A los asesores y docentes, **Dr. Edgardo Rodríguez, Mtra Laura Susana, Mtra. María Juana, C.P. Humberto** y en especial a mi directora de Tesis **Dra. Lizbeth Cobián** que, con su guía y compromiso, me ayudaron a dar forma a este proyecto. Agradezco enormemente su disposición, sus observaciones, su dirección y paciencia; cada corrección fue un paso más hacia mi crecimiento académico y personal.

Nuevamente a mis hijos, que son y serán siempre mi mayor razón para seguir adelante. Gracias por ser mi inspiración y mi refugio, cada paso que doy lo hago pensando en ustedes su amor silencioso y su paciencia infinita me acompañaron en los días de desvelo, cansancio y duda, ustedes me enseñan a resistir, a no rendirme y sobre todo a soñar con fuerza. Gracias por creer en este proyecto tanto como yo.

A los amigos que me acompañaron en este proceso, Alex, Laura y Norma, que supieron escucharme, y que me alentaron cuando mis fuerzas flaqueaban, gracias, por cada mensaje, cada conversación, cada gesto de apoyo que llegó y se manifestó justo cuando más lo necesite.

A todos los que formaron parte de este trayecto: Naty, Raúl, Ulises y Evelin, gracias por estar presentes en momentos clave, por su compañía, su apoyo y por compartir este camino conmigo. Este logro va más allá de un objetivo cumplido; sin dudarlo, es el reflejo de lo que se puede alcanzar con entrega, fe, constancia y el respaldo genuino de personas que, con su sola presencia, hacen más llevadero el camino y más profundo el valor del esfuerzo.

Finalmente, y con el corazón en la mano, a mi padre, cuya ausencia marcó profundamente este camino. Aunque ya no estás conmigo, tu recuerdo me sostuvo en silencio. Estuviste presente en mis pensamientos, en mis decisiones, en cada lágrima derramada. Este logro también es tuyo papá, porque sembraste en mí los valores, la disciplina y la fortaleza que me trajeron hasta aquí. No hay palabras suficientes para honrar todo lo que significas en mi vida. Gracias por enseñarme, incluso en tu partida, a nunca dejar de avanzar y creer en mí.

Gracias Totales Familia Hernández Nicolás y Sánchez, Hernández...

Tabla de contenido

RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 INTRODUCCIÓN.....	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	22
1.3.1 Justificación Práctica	23
1.4. HIPÓTESIS GENERAL	24
1.4.1. Hipótesis Específica	25
1.4.2 Variables	26
1.4.2.1. Variables Dependientes.....	26
1.4.2.2. Variables Independientes	26
1.5 OBJETIVO	27
1.5.1 Objetivo General.....	27
1.5.2 Objetivos Específicos.....	27
1.6 DELIMITACIÓN Y ALCANCES.....	28
1.6.1 Delimitación	28
1.6.2 Alcance	30
1.6.3 Limitantes.	30
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	33
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	34
2.2 MARCO TEÓRICO	38
2.2.1 Modelo de Negocio.....	38
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	41
2.3.1 Proceso de Planeación Estratégica Formal	44
2.3.2 Planeación Estratégica en Micronegocios.....	46
2.4 MARCO CONCEPTUAL	46
2.5. OBJETIVOS SMART	47
2.6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	48
2.6.1 Estrategia de Negocios	48

2.7. VENTAJA COMPETITIVA.....	48
2.8. VALORACIÓN FINANCIERA	49
2.8.1 Análisis del Valor Actual Neto (VAN)	50
2.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	52
2.8.3 Relación Beneficio-Costo	53
2.9 ANÁLISIS FODA	54
2.9.1 Cinco Fuerzas de Porter	55
2.9.2 Análisis de Pestel.....	56
2.10 MARCO LEGAL	56
CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDIO.....	59
3.1 CASO DE ESTUDIO	60
3.2 IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO	62
3.3 ADAPTACIÓN DE UN MODELO EXITOSO DE CAFETERÍA ARTESANAL OAXAQUEÑA EN IXTAPALUCA	64
3.4 CANVAS PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	66
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	68
4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	69
4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SEGMENTACIÓN	71
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	74
4.4 INSTRUMENTOS	77
4.5 PROCEDIMIENTOS	81
4.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	83
4.6.1 Validez.....	84
4.6.2 Confiabilidad	85
CAPÍTULO V: RESULTADOS	86
5.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	87
5.1.1 Matriz FODA.....	87
5.1.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	88
5.1.3 Análisis Pestel.....	89
5.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	90
5.3 PLAN ESTRATÉGICO	95
5.4 MODELO CANVAS	99
5.5 UBICACIÓN DEL PRODUCTO.....	100

5.6 ESTUDIO FINANCIERO	105
5.7 SUPUESTOS FINANCIEROS	116
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
6.1 CONCLUSIONES	118
6.2 RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
BIBLIOGRAFÍA	120

Índice de Figuras

Figura1 Cafetería comercial	19
Figura2 Chocolatería Mayordomo, Oaxaca	20
Figura3 Participación de consumidores en el mercado cafetalero	21
Figura4 Emprendimientos en México	36
Figura5 Modelo CANVAS	40
Figura6 Objetivos SMART	47
Figura7 Ecuación matemática del VAN	51
Figura8 Ecuación matemática de la TIR	52
Figura 9 Objetivo de desarrollo sostenible de café Molienda del Sur	62
Figura 10 Municipio de Ixtapaluca, Estado de México.....	63
Figura11 Chocolatería artesanal, Oaxaca	64
Figura 12	72
Figura13 Pasos para realizar una investigación de mercado	82
Figura14 FODA	87
Figura15 Cinco Fuerzas de Porter	88
Figura16 Análisis Pestel Cafetería Molienda del Sur	89
Figura17 Resultados del 1er bloque de preguntas.	90
Figura18 Resultado del 2do bloque de preguntas.....	91
Figura19 Resultados del 3er bloque de preguntas	93
Figura20 Resultados del 4to bloque.....	94
Figura21 Plano de modelado para Cafetería Molienda del Sur.....	102
Figura22 Diseño interior de Cafetería Molienda del Sur	103
Figura23 Punto de Equilibrio con bebidas a base de leche	113
Figura24 Punto de Equilibrio con bebidas a base de agua	114
Figura25 Punto de Equilibrio con bocadillos y entremeses.....	115

Índice de Tablas

Tabla1	<i>Variables dependientes e Independientes.....</i>	27
Tabla2	<i>Presupuesto de Tesis</i>	29
Tabla3	<i>Elementos de un Plan Estratégico.....</i>	43
Tabla4	<i>Valores de la VAN para la toma de decisiones</i>	52
Tabla 5	<i>Mercado Meta.....</i>	76
Tabla 6	<i>Segmentación de Mercado</i>	77
Tabla7	<i>Cuestionario 1er bloque.....</i>	78
Tabla8	<i>Cuestionario 2do bloque</i>	79
Tabla9	<i>Cuestionario 3er bloque.....</i>	80
Tabla10	<i>Presupuesto de Inversión</i>	105
Tabla11	<i>Presupuesto de Inversión desglosado.....</i>	106
Tabla12	<i>Valor de Depreciación, Amortización, Valor Residual</i>	107
Tabla13	<i>Presupuestos de Costos de Operación</i>	108
Tabla14	<i>Estado de ganancias y perdidas.....</i>	109
Tabla15	<i>Flujo de fondos para calcular la rentabilidad del proyecto a 5 años</i>	110
Tabla16	<i>Indicadores de rentabilidad financiera a 5 años.....</i>	111
Tabla17	<i>Flujo de fondos para calcular la rentabilidad del proyecto a 9 años</i>	111
Tabla18	<i>Indicadores de rentabilidad financiera a 9 años.....</i>	112
Tabla19	<i>Interpretación de Indicadores.....</i>	112
Tabla20	<i>Supuestos de Inversión</i>	116

Resumen

La presente investigación tiene como propósito establecer una cafetería con temática oaxaqueña en el centro de Ixtapaluca, siendo este un nuevo espacio de convivencia personal y familiar en un contexto urbano.

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-explicativo y nivel aplicado, utilizando el método hipotético-deductivo. Se aplicaron encuestas con escala de Likert a consumidores potenciales y se validó la hipótesis mediante una prueba Z para proporciones. Los resultados revelaron una alta aceptación del concepto destacando su autenticidad y alineación con las preferencias del público local. Asimismo, el análisis financiero, del proyecto mostró **viabilidad y rentabilidad**, al presentar resultados positivos en indicadores clave como la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**, el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **relación Beneficio/Costo**, otro de los indicadores positivos de rentabilidad que arrojó fue, el punto de equilibrio alcanzable en el primer año con un margen de utilidad aceptable dentro del sector. Estos hallazgos confirman la hipótesis planteada sobre el proyecto, al demostrar que la implementación de un plan estratégico estructurado y el uso del modelo Canvas permitirán diseñar un negocio viable tanto en términos de mercado como de rentabilidad.

En conclusión, el proyecto demuestra que es posible emprender un negocio sostenible, rentable y con valor cultural, aplicando herramientas de planeación estratégica y análisis financiero para su consolidación en el contexto urbano de Ixtapaluca.

Palabras Clave: plan estratégico, viabilidad financiera, modelo Canvas, cafetería temática

Abstract

The purpose of this research is to establish a Oaxacan-themed cafeteria in the center of Ixtapaluca, this being a new space for personal and family coexistence in the urban context.

The research was carried out under a quantitative approach, descriptive-explanatory and applied level, using the hypothetical-deductive method. Likert scale surveys were applied to potential consumers and the hypothesis was validated by means of a Z-test for proportions. The results revealed a high acceptance of the concept, highlighting its authenticity and alignment with the preferences of the local public. Likewise, the financial analysis of the project showed **viability and profitability**, presenting positive results in key indicators such as the **Internal Rate of Return (IRR)**, the **Net Present Value (NPV)** and the **Benefit/Cost relationship**, another of the positive profitability indicators that showed was the break-even point achievable in the first year with an acceptable profit margin within the sector. These findings confirm the hypothesis raised about the project, by demonstrating that the implementation of a structured strategic plan and the use of the Canvas model will allow the design of a viable business both in terms of market and profitability.

In conclusion, the project demonstrates that it is possible to start a sustainable, profitable business with cultural value, applying strategic planning tools and financial analysis for its consolidation in the urban context of Ixtapaluca.

Keywords: strategic plan, financial viability, Canvas model, thematic cafeteria

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En un contexto económico y social en constante evolución, la industria del café ha experimentado una transformación significativa. El surgimiento de cafeterías artesanales, caracterizadas por ofrecer una experiencia única, productos de alta calidad y un ambiente diferenciado, ha captado la atención de consumidores que buscan algo más que una simple bebida.

La apertura de una cafetería con temática artesanal en el Municipio de Ixtapaluca, Estado de México, representa todo un reto, ya que es una propuesta innovadora y con gran potencial en el mercado local. En un entorno donde el consumo de bebidas como el café ha cobrado relevancia no solo como hábito, si no como una experiencia cultural y social, este proyecto busca ofrecer un espacio que combine la tradición el sabor y la identidad artesanal, brindando a los consumidores una alternativa auténtica frente a las opciones comerciales convencionales.

Nuestra cafetería representa una propuesta estratégica que responde a la creciente demanda de experiencias auténticas, ya que este proyecto nace con el firme propósito de consolidarse como un concepto innovador dentro del sector gastronómico local, fusionando lo mejor de las tradiciones artesanales. La proyección comercial contempla no solo un crecimiento sostenido a nivel municipio sino a nivel estado.

Este concepto de cafetería no solo apuesta por productos de alta calidad y procesos artesanales, sino que también busca generar un impacto positivo en su entorno, fomentando un gran consumo, promoviendo prácticas sostenibles y ofreciendo un ambiente acogedor para la convivencia, el descanso o el trabajo.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las estrategias más efectivas para la apertura y el posicionamiento de cafeterías artesanales, con un enfoque particular en el estado de México. A través de un estudio exhaustivo de las tendencias de consumo, la competencia local y los factores clave de éxito en este segmento, se buscan identificar las mejores prácticas que permitan no solo una entrada exitosa al mercado, sino también la creación de una marca sólida y sostenible a largo plazo.

El análisis del entorno comercial y demográfico del centro de Ixtapaluca revela un área con alto flujo peatonal, diversidad sociocultural y una concentración significativa de jóvenes estudiantes y trabajadores que buscan opciones de consumo accesibles, acogedoras y con identidad propia. A esto se le suma la escasa oferta de cafeterías con una propuesta estética y conceptual bien definida, lo que posiciona favorablemente a este proyecto como pionero en su categoría dentro de la zona.

Desde el punto de vista económico, la inversión se proyecta con un retorno sostenible, gracias a la combinación de diferenciación temática, enfoque en insumos locales de calidad y estrategias de fidelización del cliente. La cafetería no solo busca insertarse en el mercado, si no dinamizarlo, aportando valor tanto al sector gastronómico como al entorno urbano de Ixtapaluca.

La falta de modelos alternativos en el municipio evidencia una oportunidad, pero también un reto: diseñar una propuesta innovadora, atractiva y viable que logre destacar frente a la oferta actual y que, al mismo tiempo, contribuya al desarrollo cultural, económico y social de la zona.

Para lograr este propósito, la investigación se apoyará en los principios de la planeación estratégica, y modelo de negocio CANVAS; herramientas clave en la apertura y posicionamiento de este tipo de negocios en mercados competitivos y dinámicos incluyendo el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como el diseño de estrategias de diferenciación y de mercado que favorezcan el crecimiento y la consolidación del negocio.

En particular, se explorarán los factores clave en la gestión de la experiencia del cliente, la oferta de productos exclusivos y la creación de un ambiente que refleje la identidad artesanal, elementos fundamentales para destacar en un mercado saturado.

Además, este proyecto no solo busca generar ingresos: busca impactar positivamente en el entorno, ya que queremos contribuir a la economía local, a la promoción del consumo consciente y a la revalorización de lo artesanal en un contexto urbano.

Estoy convencida, de que una cafetería bien conceptualizada puede ser un agente de transformación social y económica.

En resumen, este estudio busca no solo aportar un análisis profundo sobre las oportunidades de expansión de este tipo de negocios, sino también ofrecer una guía práctica para emprendedores que deseen incursionar en la industria de las cafeterías artesanales, aportando herramientas y estrategias que les permitan enfrentar los desafíos del mercado contemporáneo.

1.2. Planteamiento del Problema

¿Puede el uso de un plan estratégico y el modelo de negocio Canvas, facilitar el diseño de una cafetería temática inspirada en Oaxaca que sera económicamente viable en Ixtapaluca?

En el municipio de Ixtapaluca, Estado de México, el mercado de cafeterías se encuentra dominado principalmente por modelos comerciales estandarizados que, si bien satisfacen necesidades básicas de consumo, dejan de lado propuestas que integren identidad, experiencia sensorial y vínculos culturales. Esto limita las opciones para un segmento de consumidores que busca espacios más personalizados, con productos de calidad en un ambiente auténtico.

Principalmente la oferta de cafeterías carece de propuestas auténticas que integren identidad cultural y planificación. Esto nos lleva al análisis de que muchos emprendimientos fracasan por no contar con un buen plan estratégico o algún modelo de negocio viable y diferenciado, por lo que tienden a fracasar en el primer año de vida, como se muestra en la figura 1.

Figura1
Cafetería comercial



Nota: Adaptada de Internet Merca2.0

Frente a esta realidad, la propuesta no es solo abrir una cafetería más, sino crear un punto de encuentro que ofrezca café de origen, productos locales y un ambiente temático con diseño artesanal y vintage, alineado con las raíces culturales que nos definen.

Grosso modo este proyecto nace del análisis de una tendencia que ha tomado fuerza en los últimos años; los consumidores ya no buscan únicamente un producto, si no una experiencia integral que los conecte con el lugar, con los sabores y con una historia.

Según Kotler y Armstrong (2017), los consumidores actuales valoran no solo el producto, si no la experiencia completa que se genera alrededor de este, lo que resalta la necesidad de nuevas propuestas de negocio que se diferencien de lo convencional y se adapten a los cambios en el comportamiento del consumidor.

En este concepto surge verdaderamente el desafío de como introducir una cafetería con temática artesanal que no solo logre posicionarse en un entorno competitivo, sino que también sea aceptada por el público local y genere un impacto positivo en su entorno.

En este proyecto se plantea el reto de diseñar una cafetería temática oaxaqueña que sera financieramente viable y sostenible mediante herramientas estratégicas, tal como se aprecia en la figura 2.

Figura2

Chocolatería Mayordomo, Oaxaca



Nota: Sucursal de alimentos y bebidas, chocolate Mayordomo, centro Oaxaca.

Datos del INEGI destacan que entre las cinco entidades con más negocios de este tipo son Estado de México con 10 mil 840 cafeterías o negocios con café, seguido por ciudad de México con 9 mil 166, Jalisco con 5 mil 687, Guanajuato con 4 mil 262 y Puebla con 3 mil 970.

La presencia de marcas como Starbucks, The Italian Coffee y Cielito lindo no impide que micro y pequeñas empresas puedan abrirse paso al mercado del comercio, siempre que haya innovación.

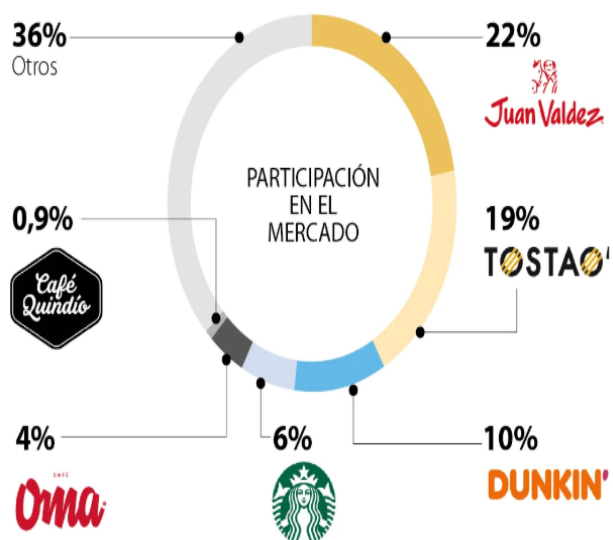
Según el portal de censos económicos 2022, El estado de México ocupa el primer lugar en la elaboración del café instantáneo con un 81.5% de la producción nacional

Titto Galvez, especialista en emprendimiento y fundador de la academia de emprendimiento 3.0 afirma que los interesados en iniciar su propio negocio en este rubro cafetalero aún pueden captar un gran mercado, pero apostando a diferenciarse de las grandes marcas y con una base sólida para enfrentar cualquier cambio ante la competencia como se muestra en la figura 3.

Figura3

Participación de consumidores en el mercado cafetalero

ASÍ ESTÁ CONFORMADO EL MERCADO DE CAFÉ



Nota: Adaptada de Internet, tendencia de consumo en la industria del café, 2023

En la actualidad las empresas buscan implementar estrategias para ser competitivas, por lo cual se requiere contar con un equipo 100% eficaz y capaz de mantener o expandir su empresa a otro nivel de modo que se aseguren constantemente sus activos e inversiones.

En el marco de esta concepción, resulta de interés evidenciar como los indicadores económicos de desarrollo permiten comprobar que el crecimiento económico de las empresas familiares puede ser concebido desde la perspectiva de un avance y desarrollo sostenible. Datos de la superintendencia de sociedades (2012) demuestran que estas empresas representan el 68% del total de sociedades que generan entre el 45% y el 70% del PIB, aportando alrededor del 65% del empleo y donde participan aproximadamente un 20% de las exportaciones. (Sukier, Dirección estratégica en las empresas familiares, 2017)

1.3. Justificación

En los últimos años, los consumidores de café han evolucionado hacia una búsqueda de experiencias más que de productos. La tendencia de la experiencia sobre la marca y la personalización está tomando fuerza, especialmente entre los jóvenes y adultos de entre 15 y 65 años. Ixtapaluca, siendo un municipio con crecimiento poblacional notable y una ubicación estratégica cerca de zonas urbanas y rurales, carece de establecimientos que ofrezcan una propuesta innovadora que combine café de alta calidad, diseño temático y una experiencia auténtica. Este vacío en el mercado representa una oportunidad de posicionamiento clara para una cafetería con identidad propia, que integre productos locales y una atmósfera única.

Uno de los pilares fundamentales de este proyecto es el impulso al consumo de productos importados y locales, utilizando insumos de calidad, como el café oro, en grano, y chocolate oaxaqueño complementado con productos de la región y de temporada, no solo garantizará la frescura y sabor, sino que también apoya a pequeños productores, cafecultores y emprendedores locales.

Siendo que la apertura de este tipo de negocios no solo beneficiara al sector gastronómico, sino que también actúa como un motor de revitalización urbana.

La implementación de una cafetería con temática artesanal en el municipio de Ixtapaluca responde a la necesidad de diversificar la oferta comercial en el sector de alimentos y bebidas, específicamente en el consumo de café, si bien sabemos hoy en la actualidad el mercado se encuentra saturado por modelos comerciales convencionales que, aunque son funcionales, no aportan una experiencia diferenciada ni promueven el consumo consciente.

Este estudio es relevante porque la implementación de una planificación estratégica efectiva permitirá identificar oportunidades, optimizar recursos y responder a las demandas del consumidor moderno, asegurando la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas. Además, contribuirá al fortalecimiento de la cultura cafetalera en la región, potenciando el desarrollo económico local y promoviendo un consumo responsable.

Desde el punto de vista financiero, este proyecto está basado en un modelo de negocio sostenible y rentable.

La inversión inicial se justifica a través de un análisis detallado de costos, márgenes de ganancia y flujos de caja, que aseguran un retorno de la inversión dentro de los dos años de operación. Además, la incorporación de estrategias de fidelización como programas de membresía, eventos especiales y promociones para clientes frecuentes garantiza una base de clientes leales y sostenibles a largo plazo.

1.3.1 Justificación Práctica

Este estudio tiene una importancia práctica significativa, ya que ofrece soluciones concretas para el desarrollo y posicionamiento competitivo de las cafeterías artesanales. Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc.

Ante esta realidad, se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

Lo anterior implica lograr el desarrollo de todas las potencialidades de la empresa que le aseguren una supervivencia beneficiosa a largo plazo, constituyéndose esto en la misión esencial de la dirección estratégica empresarial en la actualidad. (Burbano-Pérez, Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial , 2017)

El presente proyecto podrá aportar beneficios importantes dirigidos a este tipo de micronegocios del sector comercial en la zona oriente del Estado de México, por lo que a través de este análisis se pretende establecer la formulación de diversas técnicas enfocadas en la planeación estratégica. A través de la aplicación de modelos estratégicos como el análisis FODA, cinco fuerzas de Porter, el análisis del entorno competitivo y el estudio del perfil del consumidor, este trabajo ofrecerá un mapa claro para que las cafeterías identifiquen sus fortalezas y oportunidades, mitiguen riesgos y desarrollen ventajas competitivas. Los resultados de este estudio podrán traducirse en acciones concretas, como la mejora en la gestión de inventarios, la optimización de procesos operativos, el desarrollo de campañas de marketing dirigidas y la creación de experiencias diferenciadas para los clientes.

En resumen, este trabajo aportará soluciones reales y aplicables para que las cafeterías artesanales en Ixtapaluca puedan fortalecer su presencia en el mercado, mejorar su rentabilidad y ofrecer un producto de calidad que responda a las expectativas de los consumidores actuales.

1.4. Hipótesis General

El diseño de un plan estratégico, junto con el modelo de negocio Canvas, permitirá diseñar una cafetería con temática oaxaqueña que sea financieramente viable, conforme a los principales indicadores económicos y de rentabilidad.

Esta hipótesis parte de un análisis objetivo del entorno: en Ixtapaluca existe una creciente demanda por espacios con propuestas de valor, autenticidad y conexión con lo local. La combinación de un producto de calidad, como el café y chocolate oaxaqueño, con una ambientación temática, diseño artesanal y estrategias de fidelización no solo atraerá a un público diverso, si no que permitirá posicionar el negocio como un referente dentro del comercio urbano emergente.

Así este proyecto se presenta no como una cafetería más, sino como una propuesta de valor con impacto directo en el tejido social y económico de la comunidad con potencial de crecimiento, replica y permanencia en el mercado.

1.4.1. Hipótesis Especifica

HE-1 La apertura de una cafetería con temática artesanal, responderá a una necesidad real del mercado local, al ofrecer una alternativa autentica y diferenciada frente a la oferta comercial convencional, generando así una conexión más profunda y significativa con los consumidores que buscan experiencias con valor agregado.

HE-2 El modelo de negocio propuesto tiene alto potencia de rentabilidad, ya que se basa en una propuesta cuidadosamente diseñada para adaptarse a los hábitos de consumo, preferencias y estilo de vida del público objetivo, lo cual permitirá alcanzar una rápida aceptación en el mercado y una operación financieramente sostenible desde sus primeras etapas.

HE-3 La implementación de este proyecto impulsará una economía dinámica positiva en la zona, al integrar una cadena de valor que involucra productores, proveedores y talentos locales, lo que posicionará al establecimiento como un agente activo en la revitalización comercial del centro de Ixtapaluca.

1.4.2 Variables

El éxito de esta cafetería con temática artesanal se medirá a través de la aceptación del mercado local, la rentabilidad sostenible y la reputación positiva de la marca, considerando su capacidad para ofrecer una experiencia auténtica, diferenciada y alineada con las preferencias y valores de los consumidores, lo que refleja la combinación de calidad percibida, la coherencia de la propuesta de valor y la conexión emocional construida en los clientes, el impacto económico generado en la comunidad y la notoriedad de la marca en plataformas digitales y físicas.

1.4.2.1. Variables Dependientes

El efecto o resultado esperado, que puede ser cuantificado

- Viabilidad financiera del negocio: Medida mediante indicadores como:
 - Valor Actual Neto (VAN)
 - Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - Punto de equilibrio
 - Relación Beneficio-Costo
 - Flujo neto de efectivo

1.4.2.2. Variables Independientes

Son los factores que explican o afectan la variable dependiente

1. Diseño del plan estratégico
 - Incluye la definición de misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción operativos.
2. Aplicación del modelo de negocio Canvas
 - Considera elementos como: propuesta de valor, estructura de costos, fuentes de ingreso, socios clave y recursos clave, que inciden en la eficiencia económica del modelo.

Tabla1*Variables dependientes e Independientes*

Tipo de variable	Variable	Indicadores o dimensión de análisis
Dependiente	Viabilidad financiera del negocio	VAN, TIR, Punto de equilibrio, Relación B/C, Flujo neto de efectivo
Independiente 1	Diseño del plan estratégico	Formulación estratégica, objetivos, análisis FODA, etc.
Independiente 2	Aplicación del modelo de negocio Canvas	Elementos del Canvas: costos, ingresos, propuesta de valor, etc.

Nota: Descripción de variables

1.5 Objetivo

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para una cafetería con temática artesanal en el centro de Ixtapaluca, que asegure su viabilidad financiera, consolide su presencia en el mercado y la posicione como un referente en la industria cafetalera mediante una propuesta única y de alta calidad.

1.5.2 Objetivos Específicos

OE-1.- Analizar el entorno interno y externo de la cafetería artesanal mediante matrices estratégicas como FODA, PESTEL Y 5 FUERZAS DE PORTER, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyan en su posicionamiento.

OE-2.- Realizar un estudio de mercado enfocado en la segmentación del público objetivo para conocer los gustos, preferencias y hábitos de consumo que permitan diseñar una oferta adecuada a las necesidades del mercado.

OE-3.- Diseñar un plan estratégico con enfoque en branding y definir el modelo de negocio de la cafetería con temática artesanal, para construir una identidad sólida y coherente que favorezca su reconocimiento y diferenciación en el mercado.

OE-4.- Evaluar la viabilidad económica del proyecto mediante un análisis financiero que contemple costos, inversión inicial y proyecciones de rentabilidad, para asegurar su factibilidad y sustentabilidad a corto y largo plazo.

1.6 Delimitación y Alcances

1.6.1 Delimitación

El desarrollo de esta Tesis se realizará en el periodo agosto 2023 – julio 2025, con el principal objetivo de llevar a cabo la implementación de estrategias en el área de producción y administración de una cafetería con temática artesanal, este estudio se enfocará en el posicionamiento y la aceptación del cliente con productos orgánicos, artesanales y sustentables en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México, durante los primeros 12 meses de operación de la cafetería, se desea conocer el interés y la aceptación de los clientes en experiencias diferenciadas de consumo; este estudio abarca desde su apertura hasta su primer año completo, para evaluar tanto la aceptación inicial como el desarrollo gradual del negocio en el mercado.

Esta es una propuesta de emprendimiento viable que pretende incluir un modelo de negocios, un gerente y un socio capitalista que pueda invertir plenamente, en este proyecto.

Considerando que el resultado optimo puede depender de varios factores como: la demanda local de cafeterías en espacios comerciales adecuados, la competencia con

otros negocios similares y los recursos financieros disponibles para invertir en nuevos contextos temáticos de una cafetería artesanal tipo Vintage.

El presente proyecto se desarrollará en las siguientes fechas y con el siguiente margen de presupuesto.

- ❖ Tiempo de Elaboración: 2 años
- ❖ Fecha de entrega / termino: agosto 2025

Tabla2
Presupuesto de Tesis

Presupuesto de Tesis

DESCRIPCIÓN	COSTO
Papelería y artículos de oficina	\$5,000.00
Expo – conferencias sobre cafetos	\$13,000.00
Certificaciones	\$28,000.00
Alimentos	\$7,000.00
Traslados	\$8,500.00
Internet, servicio telefónico	\$13,000.00
Cuotas escolares	\$35,500.00
Costo de Elaboración Total	\$110,000.00

1.6.2 Alcance

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo estratégico que tiene como propósito sentar las bases para la creación de una cafetería artesanal-vintage con identidad propia en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México, enfocada en ofrecer una experiencia autentica. A través de un análisis estratégico integral, se evaluará el medio interno y externo para identificar las condiciones más favorables para su desarrollo.

Se realizará un estudio de mercado que permita conocer a fondo al público objetivo, con el fin de diseñar una propuesta que conecte con sus gustos y estilo de vida. Además, se establecerán los elementos clave de la marca y del modelo de negocio para posicionar la cafetería como un referente local.

Finalmente se analizará la viabilidad económica del proyecto, buscando asegurar su rentabilidad y sostenibilidad. Este proyecto se enfoca en la planeación estratégica, con el objetivo de construir una base sólida que permita su futura implementación con éxito.

1.6.3 Limitantes.

Competir con cadenas de cafeterías populares o negocios ya consolidados en la zona, que ofrecen precios más bajos o una oferta más estandarizada puede limitar la captación de clientes en los primeros meses; así como el presupuesto disponible podría no ser suficiente para una expansión rápida o para cubrir ciertos costos.

Los riesgos económicos externos como los factores políticos, sociales, económicos o crisis sanitarias, también podrían afectar la estabilidad del negocio.

Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD		Septiembre2023 Diciembre 2023	Febrero 2024 Abril 2024	Mayo2024 Agosto 2024	Septiembre 2024 Febrero 2025	Abril 2025 Julio 2025
1.- Analizar y recopilar informaciónque ayude a contextualizar la problemática	TP					
	TR					
2.- Diseñar y aplicar estrategias para diseñar un plan de negocios que posicione la cafetería.	TP					
	TR					
3.- Llevar a cabo las encuestas a la población	TP					
	TR					
4.-Diseñar la propuesta de planeación estratégicaen el área administrativa de la cafetería	TP					
	TR					
5.- Aplicación del plan de negocios en la Cafetería	TP					
	TR					
6.- Seguimiento y evaluación en laaplicación del plan estratégico.	TP					
	TR					

7.- Medición de resultados obtenidos y conclusión.	TP					
--	----	--	--	--	--	--

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

El café más que una bebida, se ha convertido en un elemento cultural, social y económico clave en diversas regiones del mundo y México no es la excepción. Desde su llegada en el siglo XVIII, el café ha evolucionado de ser un producto de consumo doméstico a una experiencia gourmet y artesanal que conquista cada vez más a consumidores jóvenes y adultos exigentes.

En las últimas dos décadas el concepto de cafetería tradicional ha dado paso a nuevos modelos de negocio centrados en la personalización como el consumo consciente y la experiencia del cliente. Las cafeterías artesanales, que integran elementos como la trazabilidad del grano oro de café o grano de cocoa juntamente con sus métodos de extracción alternativos, ambientes estéticos y productos locales, han cobrado fuerza en zonas urbanas y semirurales.

Esta transformación responde no solo a una evolución del gusto, sino también a un cambio generacional. De acuerdo con un estudio de Euromonitor Internacional (2023), el 78% de los consumidores entre 18 y 35 años en México priorizan experiencias únicas sobre productos estándar. Las cafeterías independientes, que anteriormente luchaban por visibilidad frente a grandes cadenas, ahora son preferidas por su autenticidad, cercanía y compromiso con la comunidad y con el medio ambiente. (Informe de Tendencias del Mercado Cafetero en México, 2023)

En términos de consumo, México ocupa el 11vo lugar a nivel mundial como productor de café y ha incrementado notablemente su consumo interno. Según datos de la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE 2024), el consumo per capita paso de 1.6 a 2.1 kilogramos por persona al año en la última década. Esto ha provocado un crecimiento acelerado del sector de cafeterías, donde los modelos artesanales destacan por su adaptabilidad y conexión emocional con los clientes. (AMECAFE, 2024)

El consumo de café en nuestro país ha creado un mercado atractivo para los inversionistas, el 85% de nosotros tomamos de una a tres tazas de café al día, y se espera que este consumo siga aumentando a un ritmo del 2% anual, pese a la inflación.

En los últimos años, las cafeterías artesanales han cobrado relevancia como espacios que van más allá del simple consumo de café, convirtiéndose en puntos de encuentro cultural social y de experiencias sensoriales. Este tipo de establecimientos han crecido especialmente en zonas urbanas y semiurbanas, donde el público busca propuestas diferenciadas, auténticas y con enfoque sustentable.

En el contexto del Estado de México, particularmente en municipios en crecimiento como Ixtapaluca, existe una oportunidad para el desarrollo de propuestas innovadoras en el sector cafetalero ya que se ha identificado una limitada presencia de cafeterías con enfoque artesanal, diferenciándose de cadenas comerciales o cafeterías convencionales.

Proyectos similares han sido desarrollados en ciudades como Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y CDMX, donde las cafeterías artesanales han logrado consolidarse gracias a un entendimiento profundo del entorno, una oferta cuidada y estrategias de posicionamiento basadas en la identidad cultural y la calidad del producto. Estos casos sirven como referencia para analizar como una cafetería artesanal puede adaptarse en un nuevo entorno y responder a las necesidades de un mercado emergente como el de Ixtapaluca.

La apertura de una cafetería artesanal en Ixtapaluca se enmarca en un contexto de crecimiento y transformación del mercado cafetalero en México como una oportunidad de emprendimiento. La implementación de análisis estratégicos y estudios específicos de mercado serán esenciales para identificar oportunidades, comprender las preferencias del público objetivo y desarrollar una propuesta diferenciada que garantice la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Cabe destacar que la industria del café en México presenta un crecimiento constante, con ingresos proyectados en 1,130 millones de dólares y una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.59% hacia 2025, este panorama sugiere oportunidades significativas para nuevos emprendimientos en el sector, siempre que se fundamente en un análisis detallado del mercado y una propuesta de valor clara.

Es importante tener una lista de todas las funciones que se van a desarrollar en la empresa, o también cuando ya está operando y requiera una nueva estructura.

Así mismo es conveniente enlistar las actividades por funciones y con ello tener una guía para asignar las áreas o divisiones específicas. (Ceja, 1994)

Para lograr lo anterior se deberán responder de forma adecuada los siguientes puntos:

- ❖ Conocer el objetivo de la empresa
- ❖ Enumerar las actividades a realizar
- ❖ Dividir dichas actividades en unidades compatibles
- ❖ Asignar personal idóneo a las funciones
- ❖ Integrar la actividad que corresponda a cada puesto.

El desarrollo de pequeñas empresas, como las cafeterías artesanales, juega un papel importante en la economía local. **Schumpeter** (1934) introduce el concepto de "destrucción creativa", señalando que los emprendedores tienen la capacidad de innovar y transformar mercados a través de sus negocios, como se muestra en la figura 4.

Figura4
Emprendimientos en México



Nota: Departamento de investigación Merca2.0 Global Entrepreneurship Monitor

En el contexto de Ixtapaluca, las cafeterías artesanales no solo satisfacerían una demanda en el consumo de café, sino que también contribuirían a la creación de empleo, la promoción de la cultura local y el fortalecimiento de la identidad regional.

David Birch (1987) argumenta que las pequeñas empresas son los motores del crecimiento económico local, ya que generan empleo y promueven el desarrollo de las comunidades. En este sentido, las cafeterías artesanales en Ixtapaluca no solo deben ser vistas como negocios, sino como actores clave en el dinamismo económico de la región. Al implementar una planificación estratégica efectiva, estas cafeterías pueden aumentar su rentabilidad y contribuir al bienestar de la comunidad local.

El mercado global de café ha experimentado un cambio significativo en las últimas décadas, impulsado por el interés de los consumidores en productos artesanales y de origen. Según estudios de la **Asociación Nacional de Café** (NCA, por sus siglas en inglés), los consumidores actuales valoran cada vez más la procedencia del café, las prácticas sostenibles y la experiencia personalizada.

En este contexto, las cafeterías artesanales en Ixtapaluca deben alinearse con estas tendencias para atraer y retener clientes. La planificación estratégica debe considerar cómo las cafeterías pueden capitalizar sobre estas preferencias, ya sea ofreciendo productos orgánicos, trabajando con productores locales o creando experiencias innovadoras que combinen la tradición con la modernidad.

De esta manera la planificación estratégica comprueba su eficacia como una herramienta esencial para el desarrollo y posicionamiento exitoso de una cafetería artesanal-vintage en Ixtapaluca.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Modelo de Negocio

El marco teórico constituye un componente esencial de la investigación, ya que integra de forma estructurada los conceptos, teorías y antecedentes relevantes que fundamentan el estudio. Este apartado no solo define y explica cada uno de los elementos teóricos que se utilizarán, sino que también establece las relaciones significativas entre ellos, con base en las necesidades y características específicas del proyecto. (Sampieri R. H., 2022)

El modelo de negocio es una herramienta fundamental que permite comprender de manera estructurada como una empresa opera, genera ingresos y se sostiene en el tiempo. De acuerdo con Alexander Osterwalder y Pigneur (2010) un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. Esto incluye aspectos clave como la propuesta de valor que se ofrece al cliente, los segmentos de mercado a los que se dirige, los canales de distribución utilizados, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades esenciales, los socios estratégicos y la estructura de costos. (Osterwalder, 2010)

El modelo de negocio no solo es una representación estática, si no una herramienta dinámica que puede adaptarse al entorno cambiante del mercado, a la innovación y a las nuevas demandas de los consumidores.

Es útil tanto para empresas consolidadas como para nuevos emprendimientos, ya que les permite visualizar su funcionamiento integral y tomar decisiones estratégicas alineadas con sus objetivos.

Tradicionalmente, un modelo de negocios tiene dos componentes: uno de costos y otro de ingresos. A principio y durante los años 50's, aparecieron nuevos modelos de negocio que fueron creados por McDonald's y Toyota, en los 60's, los innovadores fueron Wal-Mart y los hipermercados, en los 70's nacieron nuevos modelos de negocio introducidos por Federal Express y Toys "R" Us, en los 90's por Blockbuster, Home Depot, Intel y Dell

Computer, en los 90's por Southwest Airlines, eBay, Amazon y Starbucks, cada uno innovo su modelo de negocio con el único fin de proporcionar a su compañía una ventaja competitiva, los cuales sólo se han enlistado por ser su descripción el objetivo de este trabajo de investigación. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

La técnica de innovación Lienzo de Modelo de Negocio, también conocida como Business Model Canvas o Canvas de Empresas fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2008. Se centra en definir modelos de negocios a través de la definición de: la propuesta de valor, los clientes, la relación con ellos, los canales de comunicación, las actividades y recursos principales, los socios clave y los gastos e ingresos de una empresa u organización existente, o de una que estemos diseñando.

Para hablar de los orígenes del *Business Model Canvas* o *Modelo Canvas* se tiene que remontar al año 2004, cuando el experto en marketing Alexander Osterwalder presentó su tesis doctoral sobre *Ontología de Modelos de Negocio*, un estudio sobre los modelos de negocio en el que se incluyen términos, conceptos, investigaciones y hasta casos de estudio que desembocaban en el prototipado de la herramienta *Business Model Modelling Language* (BM2L), completamente basada en el lenguaje XML. Su potencial fue el primer paso de un método que se publicó en el año 2009 en el libro titulado 'Business Model Generation', donde se contaba al detalle una forma clara para realizar descripciones precisas de modelos de negocio en plantillas de gestión estratégicas a las que hoy conocemos como *Modelo Canvas*.

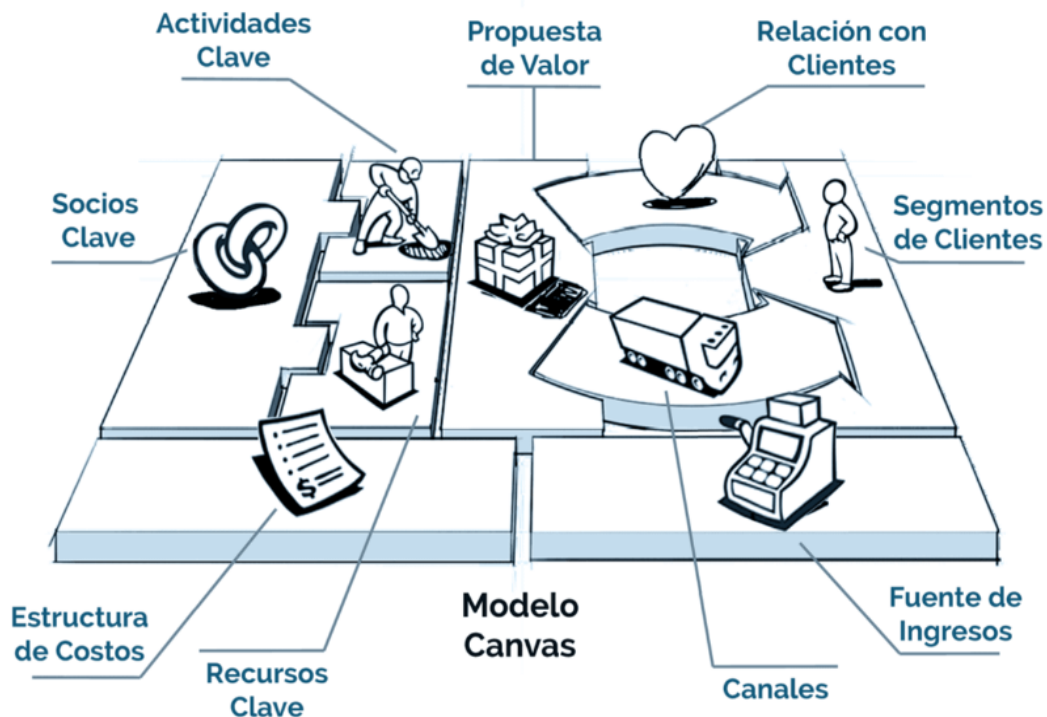
Esta herramienta de gestión estratégica tiene un gran valor para aquellos emprendedores que necesitan analizar sus modelos de negocio de forma visual con los siguientes beneficios:

- Definir cómo hacer llegar sus productos a sus clientes, fomentando el pensamiento creativo y permitiendo identificar las ventajas competitivas potenciando la innovación del producto
- Obtener una visión clara de un modelo de negocio flexible, es decir que se puede actualizar conforme va cambiando el mercado.

- Enfocar las necesidades desde un punto de vista integral y no sólo el producto.
- Reducir las posibilidades de fracaso.
- Trabajar con una metodología probada y utilizada hoy en día por grandes empresas, así como por startups.

Alexander Osterwalder define al modelo de negocios como una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa y establece que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010). Figura 5

Figura5
Modelo CANVAS



Nota: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur; Barcelona, España 2011

Donde:

- I. Segmentos de clientes – Uno o varios segmentos de clientes.
- II. Propuesta de valor – Pretende resolver los problemas y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor.
- III. Canales – Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y canales de ventas.
- IV. Relación con clientes – Las relaciones se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.
- V. Fuente de ingresos – Los ingresos son el resultado de las propuestas de valor exitosas, que se ofrecen a los clientes.
- VI. Recursos clave – Los medios necesarios para ofrecer y entregar lo descrito anteriormente.
- VII. Actividades clave – La realización de una serie de actividades fundamentales.
- VIII. Socios clave – Algunas actividades se realizan por medio de alianzas y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.
- IX. Estructura de costos – Los elementos del modelo de negocio que dan como resultado la estructura de costos.

2.3 Planeación Estratégica

Proceso mediante el cual una organización define su rumbo a largo plazo, establece objetivos generales y determina las estrategias necesarias para alcanzarlos, tomando en cuenta tanto el entorno externo como sus capacidades internas; esta herramienta permite anticiparse a los cambios, minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y alinear los recursos y esfuerzos de toda la organización hacia una visión común. (Fred, 2013)

A través del uso de matrices de diagnóstico como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, y teorías del marketing para el valor percibido del cliente, las empresas pueden fortalecer su competitividad a través de estrategias que les permitan diferenciarse de otras, esto dentro del mercado económico.

Así mismo, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos a largo plazo, identifican los recursos necesarios y desarrollan planes de acción para alcanzar dichos objetivos lo que permite a las empresas adaptarse a su entorno competitivo, respondiendo a los cambios del mercado y optimizando el uso de sus recursos.

Henry Mintzberg (1994) distingue entre estrategias deliberadas y emergentes, señalando que la planificación estratégica debe ser flexible para adaptarse a cambios imprevistos. En el caso de las cafeterías artesanales, donde las tendencias de consumo pueden cambiar rápidamente, la planificación estratégica permite desarrollar una visión clara del negocio y ajustar las operaciones para captar oportunidades emergentes.

Por otra parte, **Michael Porter** (1980) propone el uso de herramientas estratégicas como el análisis de las **Cinco Fuerzas Competitivas**, las cuales son:

- La rivalidad entre competidores existentes.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.

Estas fuerzas ayudan a entender el entorno competitivo en el que operan las cafeterías artesanales, permitiendo a los empresarios tomar decisiones estratégicas que las posicionen de manera favorable en el mercado.

Según Porter y Mintzberg, un plan estratégico es un conjunto de acciones para ser competitivo a largo plazo, que puede ser tanto planificado como adaptable a los cambios, se describe en la siguiente tabla.

Tabla3
Elementos de un Plan Estratégico

Elementos de un plan estratégico	Beneficios de un plan estratégico
Misión	Dirección clara
Visión	Motivación y enfoque
Análisis FODA	Mejora en la toma de decisiones
Objetivos	Ventaja competitiva
Estrategias	Uso eficiente de recursos
Acciones	Adaptación al cambio
Control y evaluación	Evaluación y control

Nota: *Elaboración propia*

El posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa o producto en la mente del consumidor en comparación con sus competidores. **Philip Kotler** (2003) define el posicionamiento como el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo y valorado en la mente del consumidor.

En las cafeterías artesanales, el posicionamiento puede estar vinculado a varios factores:

Calidad del café: Uso de granos locales o importados, técnicas de preparación especializadas.

Ambiente y experiencia: Creación de un espacio atractivo y confortable para los clientes.

Responsabilidad social: Incorporación de prácticas sustentables y comercio justo.

Además, **Zeithaml (1988)** introduce la **teoría del valor percibido del cliente**, que sugiere que los consumidores no solo valoran el producto en sí, sino la experiencia completa que lo acompaña. (Zeithaml, 1988)

Para las cafeterías artesanales, la propuesta de valor debe incluir tanto la calidad del café como el ambiente, el servicio y la conexión con los valores y tendencias actuales, como el consumo consciente y responsable.

2.3.1 Proceso de Planeación Estratégica Formal

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si está es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque por desgracia, algunas no sepan que dirección seguir.

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva una organización por un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito, sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas, estar consciente de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito. (Bryson, 2018)

Consta de cinco pasos principales:

1.- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.

2.- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.

3.- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4.- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes

5.- Con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

La planeación estratégica ha existido desde tiempos remotos y tiene sus orígenes en la guerra, en donde contar con estrategias adecuadas es básico para la sobrevivencia y el triunfo, es por ello por lo que ahora en la actualidad es vista como una disciplina aplicada a las organizaciones empresariales, por lo que han surgido diversos enfoques y propuestas, también conocidos como escuelas de planeación.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. La planeación estratégica se realiza en la alta dirección y sirve como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. (Munch, 2015)

La planeación estratégica suele involucrar la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, así como la definición de los objetivos estratégicos a largo plazo. También incluyen el análisis de la competencia, la evaluación de recursos, las capacidades internas y la identificación de posibles áreas de crecimiento o diversificación; una vez establecida la dirección estratégica, se desarrollan planes operativos detallados para implementar las estrategias definidas, asignando recursos, estableciendo indicadores clave de desempeño y delineando responsabilidades.

2.3.2 Planeación Estratégica en Micronegocios

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de nuevas ideas son parte fundamental de la planeación estratégica. Estrategia es el a conjunto de objetivos, metas, políticas, planes y programas para lograr la visión de la empresa.

Se entiende por planeación estratégica empresarial el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La planeación estratégica debe orientarse a la creatividad, innovación y generación de nuevas propuestas y alternativas. Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado. Se diseñan estrategias para poder tener acceso, ganar y mantenerse en los mercados con servicios y productos de calidad. (David F. R., Conceptos de administración estrategica, 2013)

2.4 Marco Conceptual

El marco conceptual establece los conceptos, teorías y modelos relevantes que guían la comprensión y el análisis del tema de investigación. Proporciona un marco de referencia para interpretar los hallazgos y relacionarlos con la literatura existente sobre el tema.

En este texto, Creswell ofrece una visión detallada de la importancia y la función del marco conceptual en la investigación, destacando su papel en la orientación y la fundamentación teórica del estudio. (Creswell, 2013)

2.5. Objetivos Smart

Para establecer objetivos en general, se recomienda adoptar la denominada metodología SMART, acrónimo que al español se traduce como Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con Fecha Límite (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound en inglés). Su principio es sencillo. Un objetivo debe responder a cinco características para validar su pertinencia, tiene que ser específico, medible, asignable, realista y temporalmente definido.

Según George T. Doran (1981), quien acuñó este enfoque, los objetivos deben ser formulados de manera clara y concreta para que faciliten su cumplimiento y evaluación en todo momento.

De tal modo que esta metodología ayuda a alinear las metas individuales o institucionales con resultados realistas y medibles en plazos definidos, tal como se muestra en la figura 6. (p35)

Figura6
Objetivos SMART



Nota: Elaboración propia.

2.6. Implementación de Estrategias

Implementar estrategias en una empresa implica llevar a la práctica las decisiones y planes diseñados para alcanzar los objetivos establecidos, esto incluye traducir las estrategias de alto nivel en acciones concretas que involucren a todos los niveles de la organización asignando recursos, responsabilidades y plazos para su ejecución

Esto también implica monitorear y ajustar el progreso, asegurándose de que las acciones tomadas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Esto podría requerir cambios en la estructura organizativa, en los procesos internos, en la cultura empresarial o en la asignación de presupuestos. (Porter, Estrategia Competitiva, 2015)

2.6.1 Estrategia de Negocios

Es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo. (Hitt Ireland, 2008)

2.7. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es una condición que permite a una empresa superar a sus rivales en el mercado.

Esto puede ser debido a una variedad de factores, como la eficiencia en la producción, la innovación en productos y servicios, una sólida reputación de marca, o una capacidad superior de distribución. Las ventajas competitivas pueden ser sostenibles a largo plazo si son difíciles de imitar por los competidores.

Una definición clásica es la de Michael Porter quien explica que la ventaja competitiva crece fundamentalmente de las características del producto que se pueden ofrecer al consumidor siendo este un aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Por lo que se describen tres estrategias generales para alcanzarla: **liderazgo en costos, diferenciación y enfoque**. (Porter, Ventaja Competitiva, 2015)

1. **Liderazgo en costos:** Consiste en ser el productor de menor costo en una industria. Esto se puede lograr mediante economías de escala, tecnología eficiente, acceso a materias primas baratas, y control riguroso de los costos.
2. **Diferenciación:** Involucra ofrecer productos o servicios que son percibidos como únicos en la industria. Esto puede incluir características de producto, calidad, servicio al cliente, o tecnología innovadora que hacen que los clientes estén dispuestos a pagar una prima.
3. **Enfoque:** Implica dirigirse a un segmento específico del mercado y adaptar la estrategia de liderazgo en costos o diferenciación a ese segmento particular. El enfoque puede ser hacia un nicho de mercado en términos geográficos, de cliente, o de producto.

2.8. Valoración Financiera

Por otra parte, un proyecto de inversión es un plan detallado de actividades destinadas a una acción económica futura, o sea, a una posible inversión de algún tipo.

Se trata de un tipo de documento común en la administración de empresas y la gestión de proyectos, que surge de la necesidad de un actor económico público o privado

(digamos, una empresa) de incrementar el rendimiento de sus capitales (Equipo editorial, Etecé, 2021).

Cuando se habla de la viabilidad de un asunto o un proyecto, se hace referencia a qué tan probable es llevar algo a cabo, materializarlo en la realidad. Por ende, y dependiendo del contexto, la viabilidad puede tener que ver con las posibilidades físicas, lógicas, económicas o de otra índole (o incluso, con todas las anteriores) que atañen al proyecto o al asunto.

Es por lo que, determinar la viabilidad de un proyecto antes de emprenderlo suele ser una conducta o aspiración afín a distintos oficios y profesiones, ya que nadie querría invertir tiempo, esfuerzo y recursos en un proyecto que, de entrada, da muestras de no poder llevarse a cabo.

Por lo tanto, el análisis de viabilidad debe llevarse a cabo antes de la toma de decisiones, y suele ser un factor importante para tomar en cuenta a la hora de invertir, disponer de recursos o incluso de comprometerse con un proyecto y recuperar la inversión inicial. El valor actual neto (**VAN**), la tasa interna de rendimiento (**TIR**), la tasa de rendimiento contable sobre la inversión y el análisis costo/beneficio son los indicadores clásicos de valoración de proyectos idóneos cuando se trata de evaluar decisiones de inversión que no admiten demora (o se realiza ahora o nunca) (Cobian Romero, 2012).

2.8.1 Análisis del Valor Actual Neto (VAN)

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto (Cobian Romero, 2012).

La cual se expresa matemáticamente de la siguiente forma:

Figura7

Ecuación matemática del VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + K)^t} - I_0$$

Donde:

Símbolo	Valor
Vt	Flujos de caja del periodo t
lo	Valor del desembolso inicial de la inversión
n	Número de periodos considerados
k	Tipo de interés

Nota: Elaboración propia

Este criterio considera viable un proyecto de inversión cuando el VAN es positivo, es decir, cuando la totalidad de los flujos de caja esperados descontados a una tasa apropiada al riesgo del proyecto supera al coste de realizarlo. Por el contrario, si el VAN es negativo, sería aconsejable rechazar el proyecto, tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla4*Valores de la VAN para la toma de decisiones*

Valor	Significado	Decisión por tomar
<i>VAN > 0</i>	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
<i>VAN < 0</i>	La inversión producirá ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
<i>VAN = 0</i>	La inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Nota: Mascareñas, *Opciones reales en la valoración de proyectos de inversión*, Madrid España 2007.

2.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina tasa interna de retorno a la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR es, pues, una medida de la rentabilidad relativa de una inversión, matemáticamente se expresa con la ecuación que se describe en la siguiente figura 8.

Figura8*Ecuación matemática de la TIR*

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_j}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

Símbolo	Valor
F_j	Flujo de caja en el periodo t
N	Número de periodos
I	Inversión inicial

Nota: *Elaboración propia*

Expone que la evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno toma como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

2.8.3 Relación Beneficio-Costo

Con relación a este indicador Anailys Aguilera explica que desde el punto de vista empresarial, uno de los objetivos más importantes a lograr es la rentabilidad, sin dejar de reconocer que existen otros factores relevantes, sin embargo sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa a mediano y largo plazo y por lo tanto los ingresos tienen que ser mayores que los egresos, es decir, que los ingresos por las ventas tienen que ser superiores a los costos (Aguilera Diaz, 2017).

Esta herramienta tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos (C) previstos a valor presente, como los beneficios esperados también a valor presente.

Por lo tanto, si el beneficio (B) dividido entre el costo, resulta igual o mayor que 1, $\frac{B}{C} > 1$, entonces se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza (Cobian Romero, 2012)

2.9 Análisis FODA

La matriz FODA (también conocida como DAFO), es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la situación actual de un proyecto, empresa o idea, considerando factores tanto internos como externos, lo que permite conocer la situación real del proyecto antes de lanzarlo al mercado, permite tomar decisiones en caso de alguna debilidad en el proceso, te ayudará a aprovechar lo que te distingue de la competencia como punto clave estratégico y sobre todo te permite crear estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de supervivencia.

El análisis FODA se representa comúnmente mediante una matriz dividida en cuatro cuadrantes, donde se organizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización. Esta herramienta facilita la identificación de factores internos y externos clave para la toma de decisiones estratégicas. (David F. R., Conceptos de administración estratégica, 2013)

El nombre FODA proviene de las iniciales de:

Fortalezas: aspectos internos positivos que diferencian y favorecen al proyecto.

Oportunidades: factores externos que podrían beneficiar al proyecto si se aprovechan

Debilidades: limitaciones o carencias internas que podrían dificultar el desarrollo del proyecto

Amenazas: factores externos que pueden representar riesgos o problemas para el éxito del proyecto.

El análisis **FODA** es una herramienta clave en la planeación estratégica, ya que permite a las empresas identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,

facilitando la toma de decisiones informada. Según Albert Humphrey (1960), el análisis FODA es esencial para cualquier empresa que busque adaptarse a su entorno.

En el contexto de las cafeterías artesanales en Ixtapaluca, esta herramienta puede ser utilizada para describirse de la siguiente manera:

Fortalezas: Identificar ventajas competitivas como la calidad del producto, la autenticidad o la personalización en el servicio.

Oportunidades: Aprovechar tendencias de consumo como el interés creciente por productos orgánicos y de comercio justo.

Debilidades: Reconocer limitaciones en la gestión operativa, falta de recursos o experiencia en marketing.

Amenazas: Considerar la competencia creciente o cambios en las regulaciones locales.

2.9.1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la competencia y la rentabilidad potencial de una industria. Fue desarrollado por Michael E. Porter y se basa en cinco fuerzas clave que determinan el atractivo y la competitividad de un mercado:

1. **Rivalidad entre competidores:** Analiza la intensidad de la competencia entre las empresas existentes en el mercado.
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** Evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en el mercado y competir.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Examina el poder que tienen los proveedores para influir en los precios y condiciones de suministro.

4. **Poder de negociación de los clientes:** Estudia la capacidad de los clientes para negociar precios y condiciones de compra favorables.

5. **Amenaza de productos sustitutivos:** Considera la disponibilidad y la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos. Este modelo ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades competitivas, así como a formular estrategias para mejorar su posición en la industria. (Fred R. David, 2017)

2.9.2 Análisis de pestel

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno externo en el que opera una organización, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar en su desempeño y estrategias. (Johnson G. W., 2014)

PESTEL y acrónimo de las seis categorías de variables macroeconómicas (política, económica, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) que retoma el modelo, este está concebido para que el mánager de una empresa valore las oportunidades y los riesgos potenciales a los que se enfrenta y a continuación conceptualice distintas hipótesis para ver el futuro y tomar las decisiones estratégicas adecuadas para que su empresa se desarrolle y avance con paso firme.

2.10 Marco Legal

El presente proyecto de cafetería artesanal se registrará conforme a la normativa vigente aplicable en los ámbitos federal, estatal y municipal, con el objetivo de operar de manera legal, segura y responsable. Entre las disposiciones legales que regulan este tipo de establecimiento se encuentran:

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, que refiere en el **artículo 5°** garantizar la libertad de ejercer cualquier profesión, industria o comercio, siempre que sean lícitos, por su parte el **artículo 123** regula los derechos de los trabajadores, promoviendo la generación de empleos y la organización del trabajo conforme a la ley. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917-2025)

Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles del Estado de México, que establece las normas para la operación legal de negocios como cafeterías, incluye obligaciones como la obtención de la licencia de funcionamiento, dictámenes municipales, cumplimiento de uso de suelo, límites de ruido, además de reglamentar los horarios de operación conforme a la normativa estatal. (Ley de Competitividad y Ordenamiento Comercial del Estado de Mexico y Reglamento, 2024)

Ley Federal de Protección al Consumidor, esta tiene por objetivo promover y salvaguardar los derechos del consumidor, obligando a los proveedores a exhibir precios visibles y reales, garantizar la veracidad en la publicidad y asegurar un trato digno y equitativo al comprador. (Gobierno de México, 2019)

Ley General de Salud, que establece las disposiciones sanitarias aplicables a la preparación y venta de alimentos y bebidas, incluyendo normas de higiene, almacenamiento, conservación y manejo de insumos.

Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) en especial la NOM-251-SSA1-2009, que especifica las buenas prácticas de higiene en todas las etapas del procesamiento de alimentos, bebidas, suplementos alimenticios, incluyendo el manejo de materias primas, instalaciones, equipos, servicios, almacenamiento y control de operaciones con el fin de prevenir su contaminación y garantizar la calidad de los productos. (Diario Oficial de la Federación, 2010)

El Código Fiscal de la Federación establece que tanto las personas físicas como morales tienen la obligación de contribuir a los gastos públicos conforme a las leyes fiscales

vigentes, incluyendo el registro obligatorio de comprobantes fiscales digitales por internet (factura electrónica) y el cumplimiento oportuno de los pagos correspondientes. (Diario Oficial de la Federación, 1981-2021)

Reglamento de Protección Civil Municipal, que contempla medidas preventivas de seguridad en el inmueble para proteger la integridad de los clientes y trabajadores.

Con este marco legal se pretende asegurar que la cafetería opere bajo los principios de legalidad, higiene, responsabilidad social y protección al consumidor, elementos fundamentales para su desarrollo y permanencia en el mercado.

CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDIO

3.1 Caso de estudio

La apertura de negocios con identidad cultural y propuestas innovadoras en el sector de alimentos y bebidas como el café y chocolate ha cobrado relevancia en los últimos años, particularmente en un entorno donde la diferenciación se ha convertido en pieza clave para la competitividad. Este proyecto se centra en la proyección de una cafetería con temática artesanal, iniciativa que busca fusionar la riqueza del café y chocolate mexicano con una experiencia de consumo basada en el diseño artesanal, la sostenibilidad, el comercio justo y la valorización de las tradiciones culturales de México, particularmente del estado de Oaxaca.

Este proyecto nace en Oaxaca estado del sureste del país, cuna de tradiciones cafetaleras más reconocidas de México, con la intención de ampliar su presencia hacia el Estado de México, en particular en zonas urbanas con crecimiento económico que demanda experiencias auténticas. La experiencia proviene del auge de las microempresas que promueven el consumo responsable y la producción local como forma de resistencia a la estandarización de la oferta comercial. (-Morales, 2019)

Café Molienda del Sur se plantea como un emprendimiento de tipo social y cultural, cuyo propósito no solo es generar ingresos, si no también fomentar el respeto por las raíces, los saberes ancestrales y el trabajo artesanal de las comunidades productoras del café.

Aunque se trata de un proyecto en etapa inicial, la propuesta ha sido concebida con una estructura de planeación estratégica clara, integrando el modelo CANVAS como herramienta de análisis, junto con diagnósticos de mercado que reflejan una alta aceptación hacia conceptos de consumo que incluyan lo artesanal, local y lo saludable.

La cafetería apuesta por un ambiente vintage-artesanal, diferenciado de las cadenas comerciales, ofreciendo productos de calidad y con un toque de identidad.

La propuesta gira en torno a la **valorización de lo artesanal**, privilegiando ingredientes naturales, métodos tradicionales de preparación y un trato personalizado, en contraste con los esquemas impersonales de las cafeterías comerciales. En este espacio, el cliente no solo consume, sino que también se reconecta con el sentido de comunidad, con lo hecho a mano, y lo auténtico.

Por lo que la viabilidad del proyecto se fundamenta en tres ejes: **el valor simbólico del producto, la creciente demanda de experiencias personalizadas y la conexión emocional del cliente en su entorno cultural.**

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), las marcas que logran conectar emocionalmente con sus consumidores tienden a ser más sostenibles a largo plazo. Además, la estrategia de integración con productores oaxaqueños y el modelo del comercio justo mejoran tanto la percepción del cliente como la rentabilidad del negocio.

Desde una perspectiva financiera, el modelo de costos controlados y el enfoque artesanal permite una operación flexible y adaptable, ideal para iniciar como negocio local con visión de crecimiento hacia una expansión regional. (keller, 2016)

A mediano y largo plazo, **Café Molienda del Sur** busca generar impactos positivos en distintos niveles: económico (generación de empleo local), social (rescate de prácticas culturales), ambiental (uso de materiales reciclables y orgánicos) y educativo (programas de sensibilización y talleres).

Aparte que este enfoque multidimensional responde a los lineamientos de los objetivos de Desarrollo Sustentable (ONU, 2015), particularmente en lo referente a producción responsable y cultural como motor de desarrollo.

Figura 9

Objetivo de desarrollo sostenible de café Molienda del Sur



Nota: Logotipo de cafetería artesanal sostenible Molienda del Sur

3.2 Ixtapaluca, Estado de México

El estado de México, con una población que supera los 17 millones de habitantes, presenta un mercado altamente competitivo y en expansión.

Municipios como Ixtapaluca, con un dinamismo comercial creciente y una población joven, se perfilan como espacios ideales para negocios innovadores. Las cafeterías artesanales se están convirtiendo en puntos de encuentro, cultural y emprendimiento local, contribuyendo también al desarrollo urbano y la regeneración de espacios. (INEGI, 2023)

En los últimos años, el comportamiento del consumidor ha experimentado transformaciones significativas derivadas de factores sociales, tecnológicos y sanitarias. A su vez, el contexto postpandemia aceleró nuevas formas de consumo: el auge del

delivery, el uso de las redes sociales, como canales de promoción, el contexto postpandemia trajo consigo nuevas formas de consumo centradas en la comodidad, seguridad y personalización, entre las que destacan comercio electrónico, pagos digitales, el consumo consciente y la búsqueda de productos locales o artesanales. Esta tendencia ha modificado la relación entre los negocios y sus clientes, impulsando modelos híbridos de atención y redefiniendo las estrategias comerciales de las microempresas.

Un estudio de Statista (2024) señala que el 65 % de los consumidores mexicanos en cafeterías prefieren establecimientos independientes, en parte por el deseo de apoyar a negocios locales y acceder a productos diferenciados. (Statista, 2024)

Ante esta realidad, desarrollar una cafetería artesanal en Ixtapaluca no solo responde a una oportunidad de negocio, sino a una necesidad cultural y social de ofrecer espacios que celebren el café desde una perspectiva humana, estética y sostenible. El proyecto busca responder a estas tendencias y ofrecer un modelo de negocio estratégico competitivo y con un impacto comunitario y regional.

Figura 10

Municipio de Ixtapaluca, Estado de México



Nota: Adaptada de internet, 2025

Si bien se pretende llevar a cabo el posicionamiento exitoso de una cafetería artesanal-vintage en Ixtapaluca, sabiendo que su éxito dependerá de su capacidad para diferenciarse de las cadenas comerciales a través de una oferta única de productos locales y nacionales en un ambiente temático, siendo estos los elementos principales de la investigación.

3.3 Adaptación de un Modelo Exitoso de Cafetería Artesanal Oaxaqueña en Ixtapaluca

El presente proyecto toma como referencia el modelo de una reconocida cafetería y chocolatería artesanal ubicada en el estado de Oaxaca, (figura 11); la cual ha logrado destacar no solo por la calidad de sus productos, sino por ofrecer una experiencia auténtica y con identidad cultural. Este modelo se caracteriza por combinar una ambientación **vintage-artesanal**, el uso de insumos tradicionales, una atención personalizada y un fuerte vínculo con la cultura local.

Figura 11
Chocolatería artesanal, Oaxaca



Nota: Ubicación en Google Maps de chocolatería Mayordomo en el Estado de Oaxaca.

El objetivo de replicar este modelo en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México, parte del análisis de su potencial como una propuesta **innovadora, diferenciada y con alto impacto sociocultural y comercial**.

A través de un proceso de adaptación contextual, el proyecto busca conservar la esencia del concepto original — que valora lo hecho a mano, lo tradicional y lo regional —, integrando elementos propios de la comunidad mexiquense y adecuándose al perfil del consumidor local.

Esta réplica no implica una copia literal, sino una **reinterpretación creativa** del modelo de negocio, respetando sus principios fundamentales, pero ajustándolos a las preferencias, dinámicas y hábitos de consumo del público de Ixtapaluca. Entre los aspectos que se adaptarán se encuentran:

- La carta de productos, integrando recetas oaxaqueñas como opciones que respondan al gusto local.
- El diseño del espacio, que mantendrá el estilo vintage-artesanal, pero incorporando materiales, colores y objetos representativos del Estado de Oaxaca.
- La identidad de marca, que transmitirá un mensaje de tradición, calidad y pertenencia.
- Las estrategias de comunicación enfocadas en redes sociales, marketing y actividades culturales.

Esta propuesta representa un modelo de **negocio socialmente responsable**, que impulsa la economía local a través del consumo consciente y el apoyo a pequeños productores y artesanos. Además, busca generar un impacto positivo en la comunidad, al promover espacios de convivencia, cultura y conexión humana.

En un entorno donde predominan franquicias genéricas, este tipo de cafetería representa una **alternativa auténtica y con valor cultural**, que responde a una demanda creciente por lo local, lo artesanal y lo significativo. Su implementación en Ixtapaluca contribuiría a diversificar la oferta comercial del municipio, fortaleciendo la identidad regional y generando nuevas oportunidades de empleo, emprendimiento y expresión creativa.

3.4 CANVAS para Emprendimientos Sociales

Un emprendedor social se define como un individuo o grupo de individuos que generan proyectos enfocados en la innovación y el cambio social, con el fin de mejorar la situación de un grupo que se encuentra en situación de exclusión social, por lo que el proyecto que se presenta en este trabajo de investigación se cataloga dentro del perfil de emprendimiento social.

Ahora bien, ¿porqué CANVAS? Diana Ferreira en su estudio explica que el modelo CANVAS busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos. El contexto innovador y emprendedor en que hoy se desarrollan los negocios genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta, por lo tanto, el modelo CANVAS es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, y si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades del objeto del negocio. (Ferreira-Herrera, 2013)

La elección del modelo CANVAS como base para estructurar este emprendimiento no es casual; se debe a que este modelo es una de las herramientas más prácticas y completas para diseñar, visualizar y analizar un modelo de negocio de manera integral y accesible. A diferencia de otros enfoques más tradicionales o complejos, el modelo CANVAS permite organizar todos los elementos clave de un negocio en un solo lienzo visual, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades desde las etapas iniciales del proyecto.

Su formato es especialmente útil para emprendimientos innovadores como esta cafetería artesanal-vintage, ya que ayuda a alinear la propuesta de valor con las verdaderas necesidades del cliente y permite adaptar rápidamente el modelo a los cambios del entorno.

Además, fomenta el pensamiento creativo, la innovación y la claridad en la comunicación del proyecto a posibles socios, inversores o aliados estratégicos.

Este modelo también destaca por su flexibilidad y dinamismo, lo que lo convierte en una herramienta ideal para negocios en crecimiento o en proceso de validación, como lo es la presente propuesta en Ixtapaluca.

Por todo lo anterior, el modelo CANVAS no solo guía el diseño estructural del negocio, sino que también fortalece su viabilidad y sostenibilidad, posicionándose como una herramienta fundamental para emprender con claridad y enfoque.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio se clasifica como una investigación aplicada, dado que tiene como finalidad ofrecer soluciones prácticas a una necesidad concreta. La planificación estratégica para el desarrollo y posicionamiento de una cafetería artesanal con enfoque Vintage en el municipio de Ixtapaluca, estado de México. En este sentido se busca aplicar los conocimientos teóricos sobre administración, mercadotecnia y comportamiento del consumidor para la creación de un modelo de negocio viable, diferenciado y culturalmente atractivo para el mercado local

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque de esta investigación es mixto, ya que se utilizarán técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno de estudio.

El enfoque cuantitativo se abordó principalmente mediante el diseño y aplicación de encuestas estructuradas con escala de Likert, dirigida a potenciales consumidores del municipio, con el objetivo de recopilar datos sobre sus hábitos de consumo, preferencias, expectativas y percepciones respecto a cafeterías artesanales.

Por otro lado, el enfoque cualitativo se desarrolló a través de entrevistas informales, observación directa del entorno y análisis documental, lo que permitió explorar elementos subjetivos y contextuales relevantes, tales como la cultura cafetera local, las experiencias del cliente y la percepción de valor del producto artesanal. Los datos cualitativos se trabajarán al formular indicadores de desempeño que ayuden a controlar la operación del micronegocio con limitantes numéricas en cada una de las variables dependientes para así controlar los recursos del negocio, estos indicadores se definirán de acuerdo con el plan estratégico que se desarrolle para posteriormente aplicarlos y tener un comparativo porcentual del antes y después de la aplicación del plan estratégico.

Según Hernández Sampieri (2014), el diseño de investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere, con el propósito de responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el diseño debe guardar coherencia con el enfoque metodológico adaptado, así como con el tipo de estudio que se debe realizar. (Hernandez Sampieri, 2014)

Considerando estas premisas, el presente proyecto adopta un diseño **no experimental, transversal y descriptivo**; ya que se pretende observar y analizar los fenómenos relacionados con el comportamiento del consumidor y el entorno comercial sin caer en la manipulación de variables, en un solo momento del tiempo y con el fin de describir sus características esenciales y diferenciadas. Este diseño permite obtener una visión detallada del contexto en el que se desarrollará la cafetería artesanal, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas orientadas a su posicionamiento y desarrollo exitoso.

Respecto al diseño, esta investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptiva. **No experimental** porque no se manipulan intencionalmente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural.

Se trata de una investigación **transversal** ya que los datos se recolectaron en un solo punto del tiempo, lo cual permite describir una situación actual, sin necesidad de observar a lo largo del tiempo. Por último, el estudio es **descriptivo**, ya que se enfoca en detallar las características de una población, fenómeno o situación, sin establecer relaciones causales entre variables. Este enfoque resulta pertinente para identificar y comprender los elementos clave que influyen en el comportamiento del consumidor local, el entorno competitivo y las oportunidades de diferenciación para el negocio.

En conjunto, este tipo y diseño metodológico permiten construir un diagnóstico claro del entorno del mercado, fundamentando la toma de decisiones estratégicas en relación con la viabilidad, diferenciación y posicionamiento de la cafetería. Asimismo, los datos obtenidos permiten delinear acciones orientadas a crear una propuesta de valor alineada con las preferencias culturales y sociales del público objetivo, contribuyendo así al éxito del proyecto en un contexto local dinámico y competitivo.

Por lo tanto, para el análisis de la información cualitativa se utilizó:

- Investigación documental
- Estudio de mercado
- Diseño del modelo de negocio CANVAS

Y para el análisis de la información cuantitativa se determinó a través de las siguientes técnicas:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Relación Beneficio-Costo
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

4.2 Investigación de Mercado y Segmentación

Para llevar a cabo el análisis estadístico que permita conocer con precisión las preferencias, hábitos de consumo y expectativas del público objetivo, es fundamental realizar una segmentación de mercado adecuada.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), la segmentación del mercado consiste en dividir el mercado total en grupos más pequeños de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares que puedan ser satisfechos de manera más eficiente a través de una oferta especializada.

En este estudio, la segmentación se realizó considerando criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales, con el propósito de definir un perfil claro del consumidor al que estará dirigido el proyecto de la cafetería artesanal-vintage

Aplicación de la Segmentación en una Encuesta sobre Cafeterías Artesanales vs. Cafeterías Comerciales.

1. Definición de Objetivos

El primer paso es establecer claramente el objetivo de la encuesta. En este caso, se busca conocer la opinión de los consumidores sobre las cafeterías artesanales en comparación con las comerciales. ¿Qué aspectos se quieren medir? ¿Es la calidad del café, la experiencia, el precio, la lealtad a la marca o las preferencias por el tipo de ambiente? Esta claridad ayudará a definir qué segmentos de la población se deben encuestar.

2. Selección de Variables de Segmentación

La segmentación debe basarse en características relevantes que afecten las opiniones sobre las cafeterías. Algunas variables comunes que puedes usar se representan en la siguiente figura 12.

Figura 12

Variables de segmentación



Nota: Adaptada de internet, 2017.

Donde:

- **Demográficas:** Edad, género, nivel de ingresos, estado civil, nivel educativo.
- **Conductuales:** Se identifica que el consumidor objetivo busca productos diferenciados, saludables y sostenibles y que tiende a compartir sus experiencias en redes sociales lo cual convierte a este perfil en un promotor potencial del negocio mediante la frecuencia de visita a cafeterías, hábitos de consumo (por ejemplo, si se toma café en la mañana, en la tarde, si prefieren una bebida específica o si valoran más el servicio al cliente).
- **Psicográficas:** Se identifican estilos de vida, valores, intereses, personalidad. Las personas que buscan un ambiente relajado y exclusivo pueden tener preferencias por cafeterías artesanales, el público meta se caracteriza por un interés en la experiencia del consumo más allá del producto, valorando aspectos como la ambientación del lugar, la atención personalizada y la calidad artesanal.
- **Geográficas:** El estudio se centró en el municipio de Ixtapaluca, estado de México, identificando zonas urbanas de mayor densidad poblacional, cercanas a centros educativos, oficinas y zonas comerciales, donde la afluencia y el tránsito de personas favorecen el posicionamiento de un negocio con temática artesanal-vintage. Además, que la zona también presenta un crecimiento demográfico sostenido y con una demanda creciente de espacios alternativos para el consumo de alimentos y bebidas

Antes de iniciar el proceso de recolección de datos, es fundamental definir claramente el objetivo de la investigación. En este caso, el propósito es conocer las preferencias y actitudes hacia el consumo de café artesanal. Además, se debe identificar y delimitar la población a estudiar, que puede estar conformada por consumidores habituales de café, tanto en tiendas especializadas como en otros contextos. La población puede segmentarse según características demográficas como edad, género, nivel socioeconómico y ubicación geográfica.

Esta segmentación permite establecer los criterios para el diseño de instrumentos de recolección de datos, como las encuestas estructuradas que facilita el análisis estadístico enfocado en las variables más relevantes para el posicionamiento de este proyecto.

A partir de esta segmentación, se podrán generar estadísticas descriptivas y comparativas que fundamenten la toma de decisiones estratégicas respecto al diseño del producto, precios, canales de comunicación y ubicación del establecimiento.

4.3 Población y Muestra

Para conocer las preferencias de los consumidores de café artesanal en una región específica, como Ixtapaluca, es necesario realizar una muestra adecuada, que implica primero definir la población objetivo y luego seleccionar una muestra representativa de esta, la población objetivo comprende a todos los posibles consumidores de café artesanal en la zona de interés. En este caso, se consideran personas de Ixtapaluca, mayores de 17 años, con intereses en productos de calidad o experiencias gastronómicas, y que podrían frecuentar una cafetería artesanal. Esto puede incluir estudiantes universitarios, profesionales jóvenes, familias y personas que buscan productos locales y sostenibles.

Para tener un mejor resultado se llevó a cabo una segmentación de mercado para apuntar a un público objetivo, el cual me permite entender cómo responderá dicho mercado en una situación dada. Por ejemplo, qué motivará a las personas a comprar los productos dadas sus necesidades. Según datos de censos y estudios de mercados locales, se puede determinar el número total de personas que componen esta población, considerando sus características demográficas, como edad, ingresos y ocupación.

Para obtener datos cuantitativos, se diseñará un cuestionario que incluya preguntas cerradas (de opción múltiple, escala de Likert, etc.) que aborden temas como frecuencia de consumo, tipos de café preferidos (expreso, filtrado, cold brew, etc.), marcas o tiendas favoritas, y factores que influyen la decisión de compra (precio, calidad, sabor, sostenibilidad, etc.). Estas encuestas se distribuirán de manera electrónica (a través de

plataformas como Google Forms) o de manera presencial en puntos de venta de café artesanal.

La población objetivo de este estudio está conformada por personas de entre 15 y 65 años de edad, con un nivel socioeconómico moderado, que habitan o transitan frecuentemente por el centro de Ixtapaluca, Estado de México.

Este segmento fue seleccionado por presentar al público potencial de la cafetería artesanal propuesta, ya que se considera que cuenta con las características de consumo afines a este tipo de establecimientos.

Dado que se trabaja con una población finita, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5% para determinar el tamaño de muestra:

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

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- $N = 462$ = población total
- $Z = 1.96$ = valor Z para un 95% de confianza
- $P = 0.5$ y $q = 0.5$ = proporción esperada de éxito y fracaso
- $E = 0.05$ = margen de error

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{462 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(462 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n \approx \frac{462 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{461 \cdot 0.0025 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n \approx \frac{462 \cdot 0.9604}{1.1525 + 0.9604} \approx \frac{443.1}{2.1129} \approx 209.7$$

Al desarrollar el cálculo de la muestra por el método finito llegamos a la cantidad de 210 encuestas, que se aplicarán por medio de Google Forms para recolectar y almacenar la información.

Posteriormente se realizará la interpretación de los resultados obtenidos. Lo que permitirá validar que es correcto el cálculo realizado previamente por el método finito.

Tabla 5
Mercado Meta

Tipo de mercado	Variable	Característica	Datos	Resultados	Perfil	Fuente de información
Mercado Potencial	Geográfica	Ixtapaluca, centro	85%	4830	Población centro Ixtapaluca	https://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_de_Ixtapaluca
Mercado disponible	Edad	17 a 65 años		2830	Público objetivo	https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Ixtapaluca-Centro-Ixtapaluca-Estado-Mexico
Mercado efectivo	Nivel socioeconómico	C Y D+	30.2%	854.66	Población que tiene un nivel socioeconómico moderado que pueden pagar el servicio	https://www.lja.mx/2022/09/430909/?utm_source
Mercado conductual	Público objetivo	Asistencia regular	54%	462	Población que recurre frecuentemente a cafeterías	https://nielseniq.com/global/es/insights/report/2022

Tabla 6
Segmentación de Mercado

<i>Tipo de Mercado</i>	<i>Variable</i>	<i>Característica</i>	<i>Datos</i>	<i>Resultados</i>
Mercado Meta	Muestra	Nivel de confianza del 95%	Margen de error del 5%	210

4.4 Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento principal un **cuestionario estructurado**, el cual fue diseñado con el propósito de conocer las preferencias, comportamientos de consumo y percepción del público objetivo respecto a las cafeterías artesanales en el centro de Ixtapaluca.

Este cuestionario está compuesto por 20 **preguntas cerradas de opción múltiple**, organizadas en tres secciones:

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes, sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante; por lo que estos instrumentos de recolección de datos son herramientas utilizadas para obtener información necesaria en una investigación. (Hernandez Sampieri, 2014)

Elaboración de Instrumentos:

- Diseño de cuestionarios, entrevistas o pruebas.
- Revisión por expertos.

Recolección Cualitativa:

Realizar un cuestionario de 20 preguntas en la plataforma Google Forms

Recolección Cuantitativa:

Distribuir encuestas a una muestra de 210 personas.

Tabla7

Cuestionario 1er bloque

Pregunta	Opciones
1.- Genero	Masculino Femenino
2.- ¿En qué rango de edad se encuentra?	20-24 años 25-34 años 35-44 años 45-54 años 55-65 años
3.- ¿Te gusta el café y que tan importante es en tu vida diaria?	No, no me gusta y no es importante A veces, solo lo consumo en ocasiones Sí me gusta, es moderadamente importante Muy importante, es mi bebida preferida
4.- ¿Qué tipo de ambiente prefieres en una cafetería, algo comercial y rápido o un espacio familiar y de calidad?	Prefiero lo rápido y conveniente Me da igual si es comercial o de calidad Busco espacios familiares y si es con temática, mejor Prefiero opciones con ambiente acogedor y familiar
5.- ¿Estarías dispuesto a pagar más por calidad y servicio o prefieres lo comercial y barato?	Prefiero precios bajos y rapidez Tal vez pagaría un poco más, pero no mucho Lo consideraría si vale la pena Estaría dispuesto a pagar más porque la experiencia lo vale

Nota: Este bloque obtiene información general del público objetivo.

Tabla8*Cuestionario 2do bloque*

Pregunta	Opciones
6.- ¿Considerando que el café es una bebida extraordinariamente versátil, te atrae la idea de probar cafés combinados?	No me gustan las combinaciones Prefiero el sabor puro del café Suena interesante Sí, es lo que espero de una cafetería artesanal
7.- ¿Te gustan las opciones de café frío y/o helado, así como las bebidas de temporada?	Solo prefiero el café caliente A veces, dependiendo el clima Sí, las bebidas frías y de temporada me gustan Solo prefiero las bebidas de temporada
8.- ¿Qué tan atractiva te parece la idea de combinar café y chocolate, como una bebida artesanal?	No me atrae en lo absoluto Podría considerarlo Me parece interesante ese tipo de combinaciones Me gusta la combinación entre café y chocolate
9.- ¿Te atrae la idea de bebidas a base de chocolate blanco, chocolate amargo y/o chocolate cremoso?	No me gusta el chocolate Solo prefiero mantener el sabor del chocolate Tal vez, pero en pequeñas dosis Sí me gusta la combinación de los 3 chocolates
10.- ¿Qué tan interesado(a) estarías en probar infusiones frutales y florales con un toque de miel?	No me atrae para nada Tal vez, si la mezcla es suave Me interesa, si la recomendación es buena Totalmente, me gustan las bebidas frescas

Nota: Este bloque contiene información sobre los gustos preferenciales de los entrevistados con relación a la cafetería artesanal.

Tabla9

Cuestionario 3er bloque

11.- ¿Qué tan atractiva te parece la idea de probar una bebida con un toque de queso cremoso, especias dulces y orgánicas?	No es de mi gusto, prefiero las bebidas clásicas Me parece interesante, lo probaría Solo si no es muy caro y excesivamente dulce Muy atractiva, me gustan las combinaciones dulces
12.- ¿Prefieres acompañar tu bebida con algo dulce o salado?	No, prefiero disfrutar el café solo A veces, dependiendo el momento Si, siempre acompaño mi bebida con algún entremés Si es una buena recomendación, lo consideraría
13.- ¿Te gustaría que en esta cafetería se ofrezcan opciones veganas, orgánicas y sin gluten?	No, no me interesa Podría probarlo, siempre y cuando la bebida no pierda su consistencia Me parece una buena opción para quienes lo necesiten Me agrada que ofrezcan este tipo de opciones
14.- ¿Consideras que el ambiente y la experiencia que ofrece una cafetería artesanal justifica el precio elevado en comparación con las cafeterías artesanales?	No. No lo creo No veo cual es la diferencia entre cafeterías Solo si no se excede en costos Considero que si vale el costo
15.- ¿En qué medida estas dispuesto(a) a pagar más por un café artesanal, debido a su sabor y calidad en comparación con las bebidas de una cafetería artesanal?	Más de \$10 Más de \$15 Más de \$20 No creo que el costo lo valga
16.- ¿Qué tan probable es que prefieras consumir en una cafetería artesanal sobre una cafetería comercial, considerando, el sabor, calidad y experiencia?	No es probable Algo probable, si la recomendación es buena Muy probable, me gusta disfrutar la experiencia y calidad del café artesanal
17.- ¿Recomendarías ampliamente el servicio de cafetería artesanal sobre una cafetería comercial?	Si No Tal vez, si la experiencia lo vale Por supuesto, apoyo este tipo de establecimientos

Nota: Este bloque contiene información sobre la diferenciación que ofrece una cafetería artesanal hacia su público objetivo.

4.5 Procedimientos

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo a través de una serie de etapas sistemáticas que permitieron obtener datos confiables, exactos y pertinentes para el análisis del mercado objetivo de una cafetería con temática artesanal en el centro de Ixtapaluca, las etapas se describen a continuación:

1.- Planeación y diseño del instrumento: Se definieron los objetivos específicos de la investigación y en función de ellos, se elaboró un cuestionario estructurado que incluyó preguntas cerradas y organizadas en secciones donde se resalta los hábitos de consumo las preferencias de bebidas fusionadas con ingredientes importados y la preferencia hacía las cafeterías artesanales. Se empleo principalmente la escala de Likert de 3, 5 y 7 puntos para medir percepciones de los encuestados.

2.- Validación del cuestionario: Esto nos sirve para garantizar la pertinencia y la claridad del instrumento, el cuestionario fue revisado cuidadosamente mediante un proceso de validación por expertos en materia, quienes evaluaron la coherencia y congruencia de los ítems con los objetivos de estudio. Esta revisión permitio asegurar que las preguntas fueran comprensibles y adecuadas al perfil de la población objetivo.

3.- Determinación de la muestra: Con base a una población finita de 462 personas, se aplicó la fórmula de muestreo para población finita, obteniendo un tamaño de muestra de 210 personas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

4.- Aplicación del cuestionario: La encuesta fue aplicada únicamente de manera digital mediante la plataforma Google Forms, la cual nos permitio una distribución ágil y segura a través de redes sociales y mensajería instantánea, estrategia que facilito la recopilación de datos de manera eficiente y alcanzo a un segmento diverso dentro del perfil previamente definido (personas de entre 15 y 65 años con nivel socioeconómico medio).

5.- Recolección y organización de datos: Las respuestas fueron recolectadas directamente desde la plataforma y exportadas a una hoja de cálculo para su organización y limpieza, asegurando así la base de datos confiable para el análisis.

6.- Análisis e interpretación de resultados: Los datos fueron procesados utilizando herramientas estadísticas básicas en Microsoft Excel. Lo cual permitió generar gráficos y tablas descriptivas para identificar patrones, preferencias de consumo y percepciones relacionadas con el concepto de la cafetería artesanal.

La aplicación de este procedimiento que fue estructurado ayudo a garantizar la obtención de información relevante y significativa para la toma de decisiones en el diseño y posicionamiento de este proyecto.

Figura13

Pasos para realizar una investigación de mercado



Nota: *Elaboración propia*

Datos cuantitativos: Se analizarán para identificar tendencias en las preferencias de los consumidores, como las variedades de café preferidas, la frecuencia de consumo, el precio dispuesto a pagar, etc.

Datos cualitativos: Se extraerán insights sobre las percepciones subjetivas de los consumidores hacia el café artesanal, sus expectativas en términos de calidad, sabor y origen, y cualquier otro factor que influya en su decisión de compra.

Presentación de Resultados Finalmente, los resultados se presentarán en un informe claro y estructurado, que incluirá tanto los datos numéricos como los hallazgos cualitativos. El informe debe ofrecer recomendaciones basadas en los patrones identificados, lo que puede ser útil para productores de café artesanal, vendedores y otros actores clave en la industria.

4.6 Validez y Confiabilidad

En el contexto de la investigación, los conceptos de validez y confiabilidad son fundamentales para asegurar la calidad y credibilidad de los resultados obtenidos. Aunque están relacionados, se refieren a aspectos diferentes de la medición y evaluación. La validez y confiabilidad no se asumen, se prueban. (Hernandez Sampieri, 2014)

La importancia de la validez en una investigación es fundamental por varias razones clave que afectan tanto la calidad de los resultados como su aplicabilidad y utilidad práctica, en la presente investigación se tomaron en cuenta cuatro puntos importantes de la validez.

Precisión en la medición: en una prueba válida asegura que se está midiendo exactamente el constructo o variable que se pretende medir, lo que es crucial para la exactitud de los resultados.

Relevancia de los resultados: los resultados de una prueba válida son más útiles y aplicables en contextos reales, ya que reflejan adecuadamente el fenómeno estudiado.

Toma de decisiones informadas: En campos como la educación, la psicología, la salud y las ciencias sociales, decisiones importantes (como diagnósticos, políticas públicas, y programas de intervención) dependen de medidas válidas.

Credibilidad de la investigación: Estudios con alta validez son más respetados y tienen más impacto en la comunidad científica y en la práctica profesional.

4.6.1 Validez

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria, un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de la empresa.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; es decir es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida.

Es un concepto fundamental en la investigación, ya que determina la exactitud y la legitimidad de las conclusiones derivadas del estudio. Según Roberto Hernández Sampieri, la validez se puede clasificar en varios tipos, entre los cuales destacan:

Validez de Contenido: Se refiere al grado en que un instrumento de medición abarca adecuadamente el dominio del contenido que pretende medir. Es decir, si todas las dimensiones y aspectos del concepto a medir están representados en los ítems del instrumento.

Validez de Criterio: Hace referencia a la relación entre el instrumento de medición y un criterio externo que se supone es una medida directa del concepto que se está midiendo. Se puede dividir en:

Validez Concurrente: Cuando el instrumento se compara con un criterio medido al mismo tiempo.

Validez Predictiva: Cuando el instrumento se compara con un criterio medido en el futuro. (Hernandez Sampieri, 2014)

4.6.2 Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, siendo este un grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Asegura que los resultados de la investigación sean estables y confiables, lo que no solo fortalece la validez de las conclusiones obtenidas, sino que también contribuye a la construcción de un cuerpo sólido y confiable de conocimiento científico. (Hernandez Sampieri, 2014)

En el desarrollo de la investigación se consideraron los siguientes puntos para dar confiabilidad a la investigación.

Consistencia de los resultados: Una prueba confiable asegura que los resultados sean consistentes y estables a lo largo del tiempo, lo que es esencial para evaluar cambios y hacer comparaciones.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

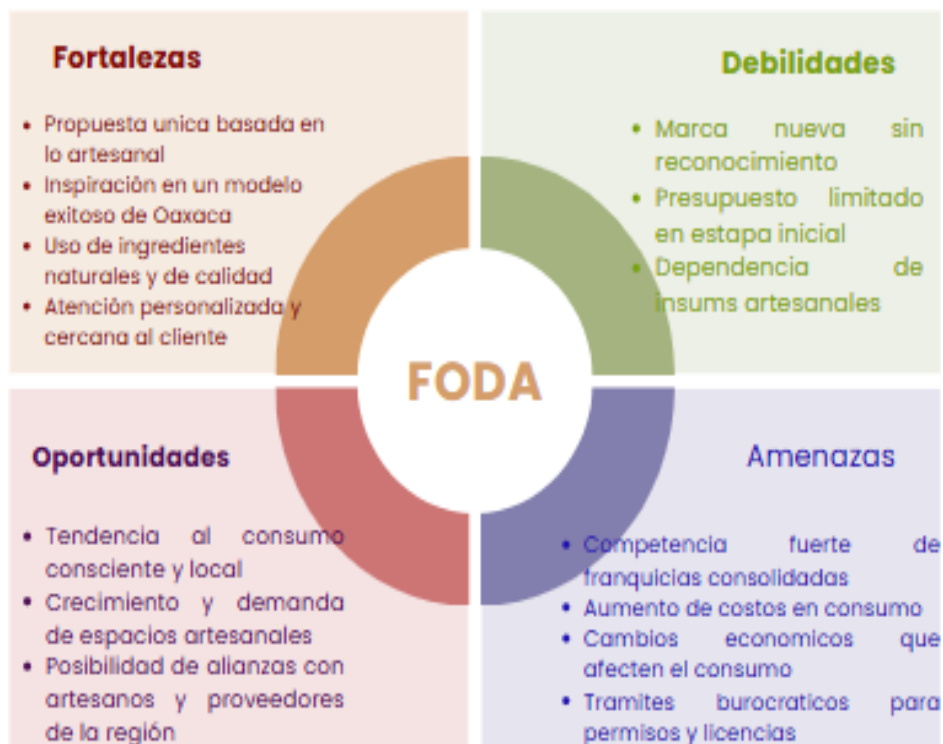
5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1 Matriz FODA

La matriz FODA, es una herramienta estratégica que permite identificar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un proyecto o empresa. Este análisis ayuda a tener una visión clara del entorno interno y externo, de manera que ayuda a tomar decisiones acertadas en función del diagnóstico situacional.

En el caso de la cafetería artesanal-vintage, el FODA permitió comprender las ventajas del modelo de negocio basado en lo cultural y artesanal, así como reconocer los riesgos del entorno comercial y las áreas que requieren atención para consolidarse en el mercado de Ixtapaluca, tal como lo muestra la figura 14.

Figura14
FODA



Nota. *Elaboración Propia*

5.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

La matriz 5 fuerzas de Porter, es una herramienta que analiza el nivel de competencia dentro de una industria, considerando cinco factores clave: nuevos competidores, poder de los proveedores, poder de los clientes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores, los cuales sirven para comprender la dinámica del mercado y posicionar estratégicamente un negocio.

Para la cafetería artesanal, esta matriz permitió identificar que, aunque existe alta competencia, hay una ventaja competitiva diferenciadora si se apuesta por el valor cultural, la personalización y el uso de productos locales, como se muestra en la figura 15.

Figura15
Cinco Fuerzas de Porter



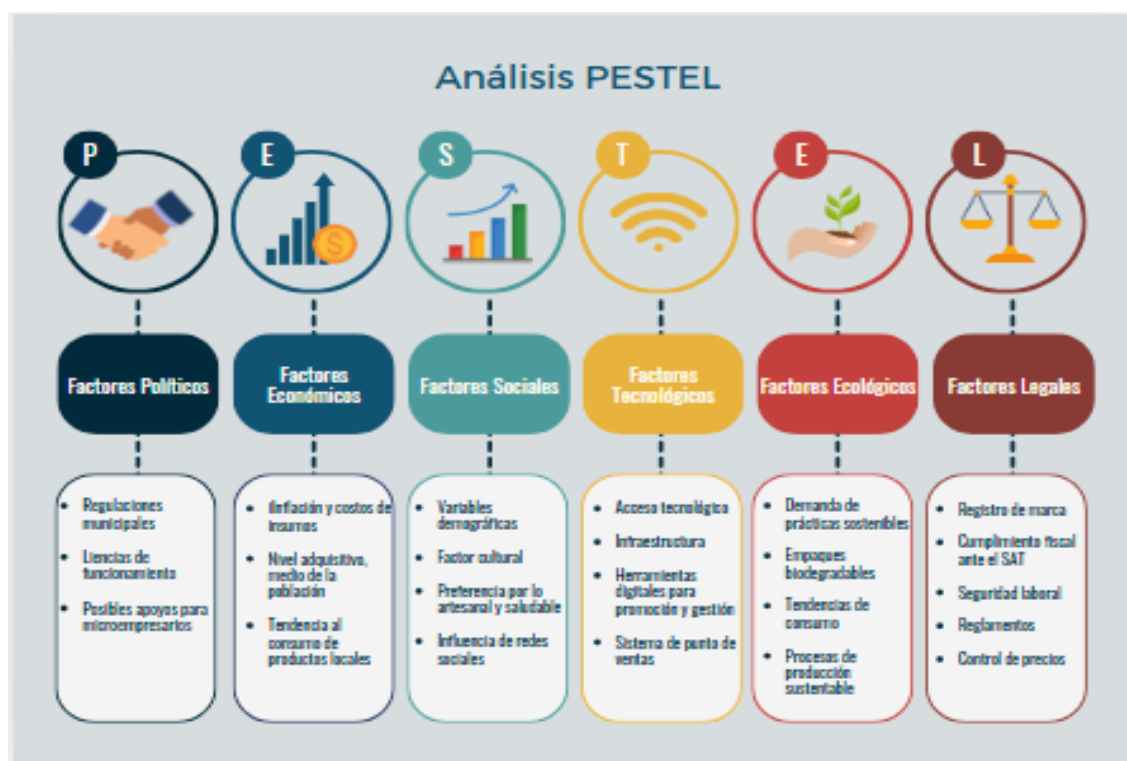
Nota. *Elaboración propia*

5.1.3 Análisis Pestel

La matriz de Pestel, es una herramienta de análisis del entorno externo que estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que pueden afectar un proyecto, prever riesgos y oportunidades contextuales más amplios.

Este análisis fue clave para entender el marco normativo, el perfil del consumidor en Ixtapaluca, la importancia de lo ecológico y el aprovechamiento de la tecnología para la gestión y promoción de la cafetería, como se explica en la figura 16.

Figura16
Análisis Pestel Cafetería Molienda del Sur



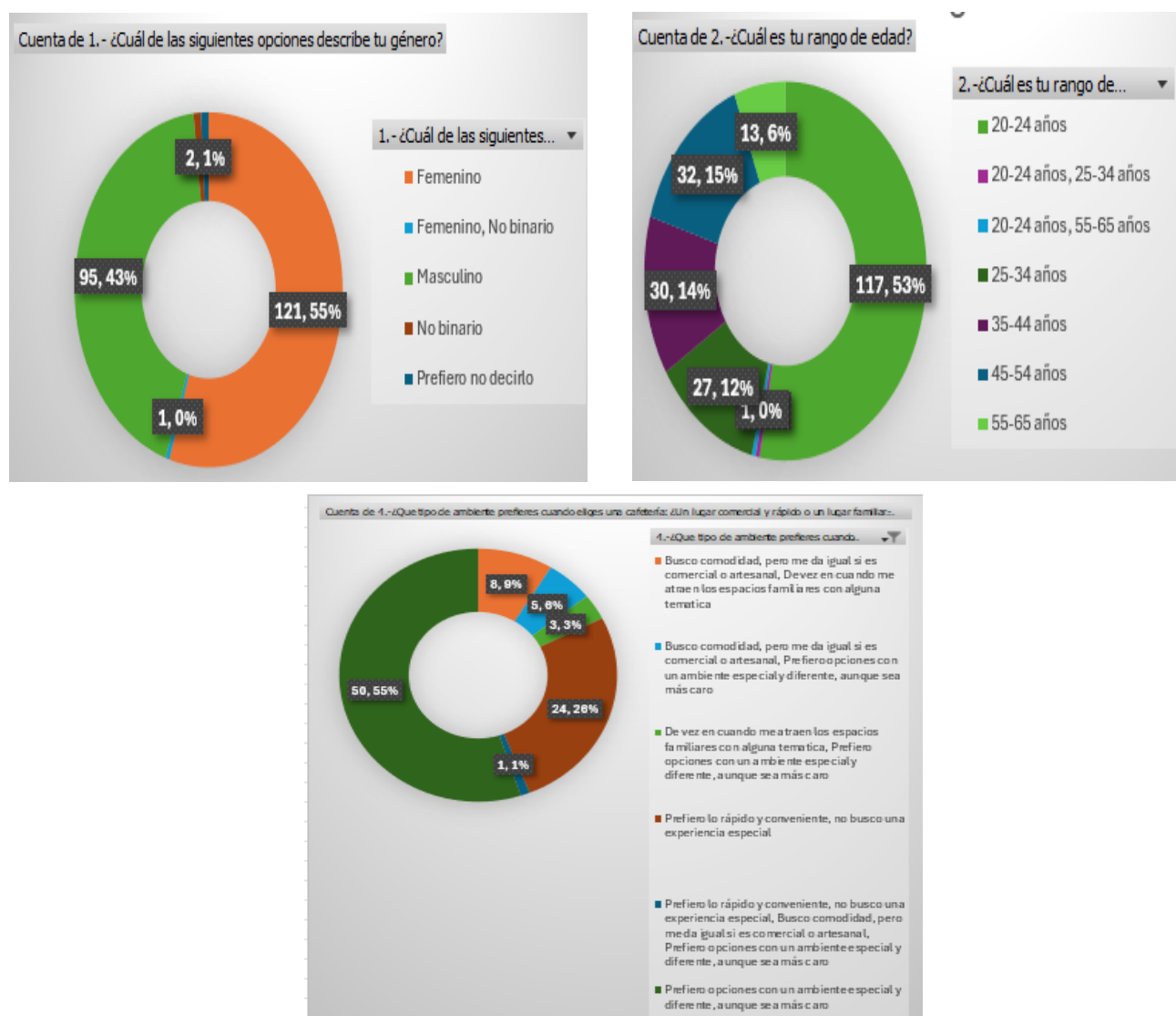
Nota. *Elaboración propia*

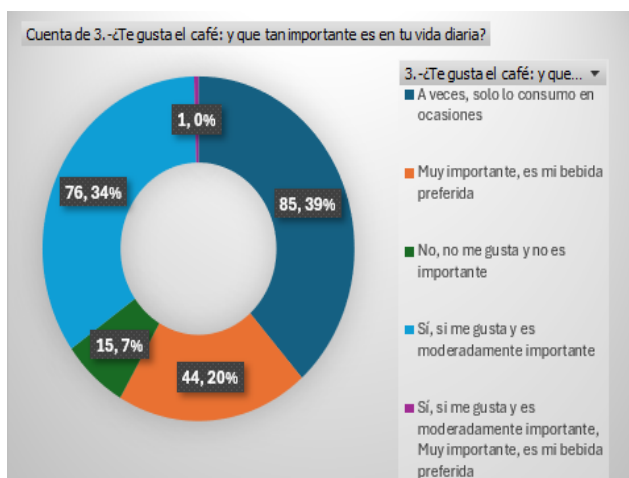
5.2 Resultados del Estudio de Mercado

Se aplicaron 210 formularios divididos en tres bloques como ya se expuso, con los resultados que describen a continuación separados por cada sección. El primer bloque se forma de cinco preguntas generales.

Figura17

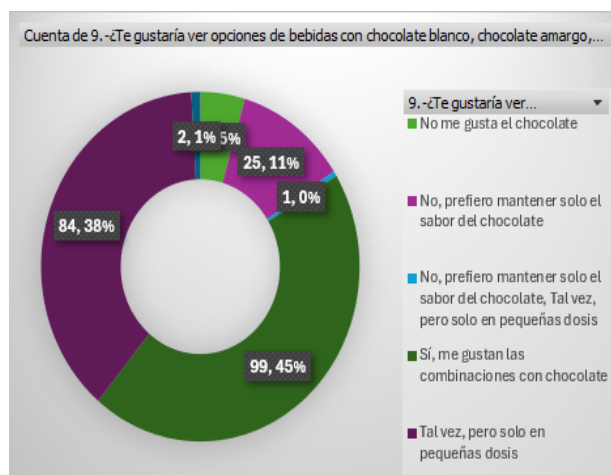
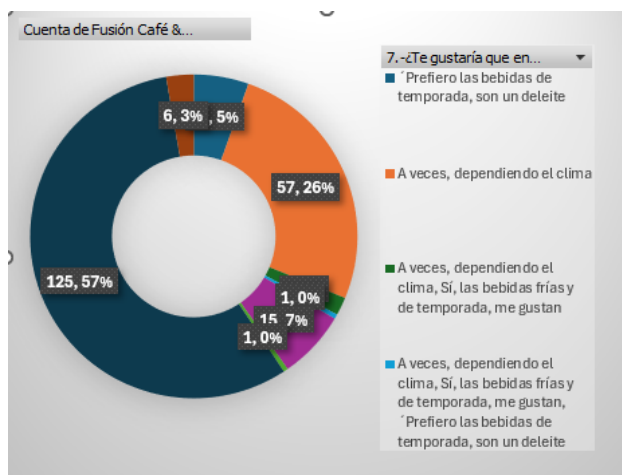
Resultados del 1er bloque de preguntas.

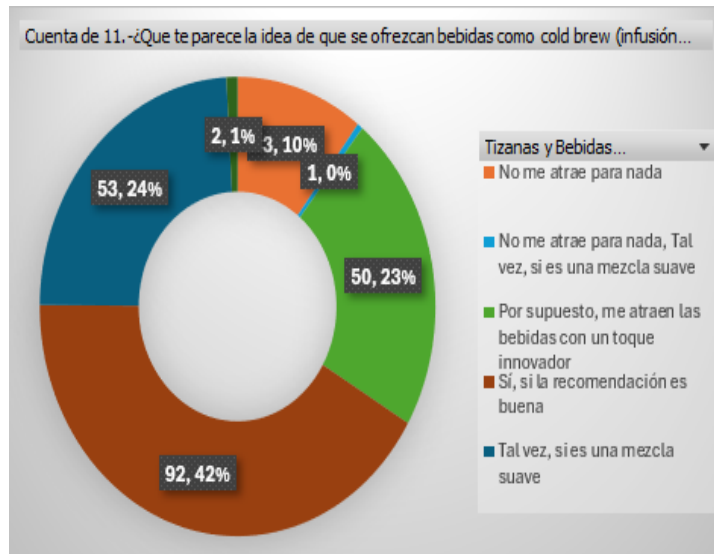




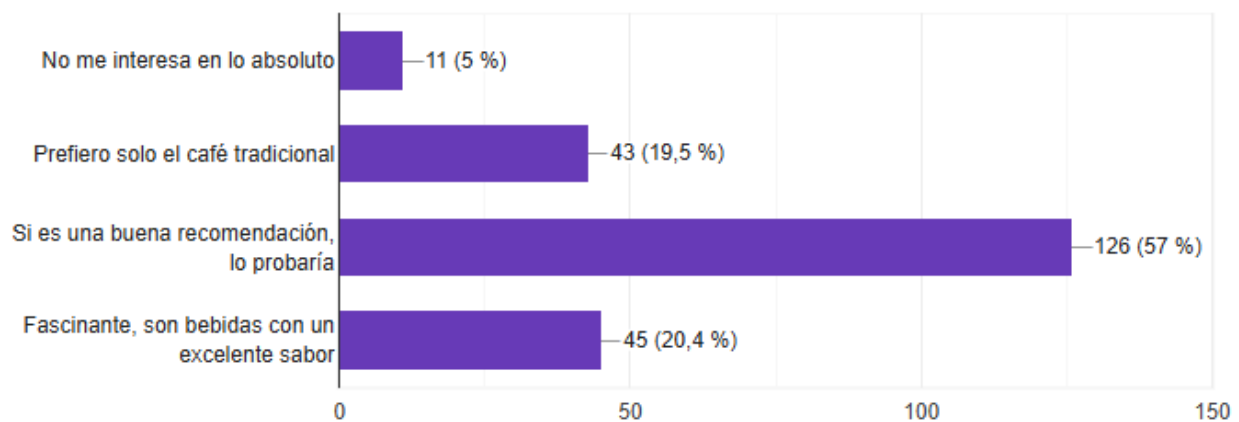
Nota: El primer bloque está conformado por 5 preguntas relacionadas con género, edad y la importancia que tiene el consumo del café.

Figura18
Resultado del 2do bloque de preguntas





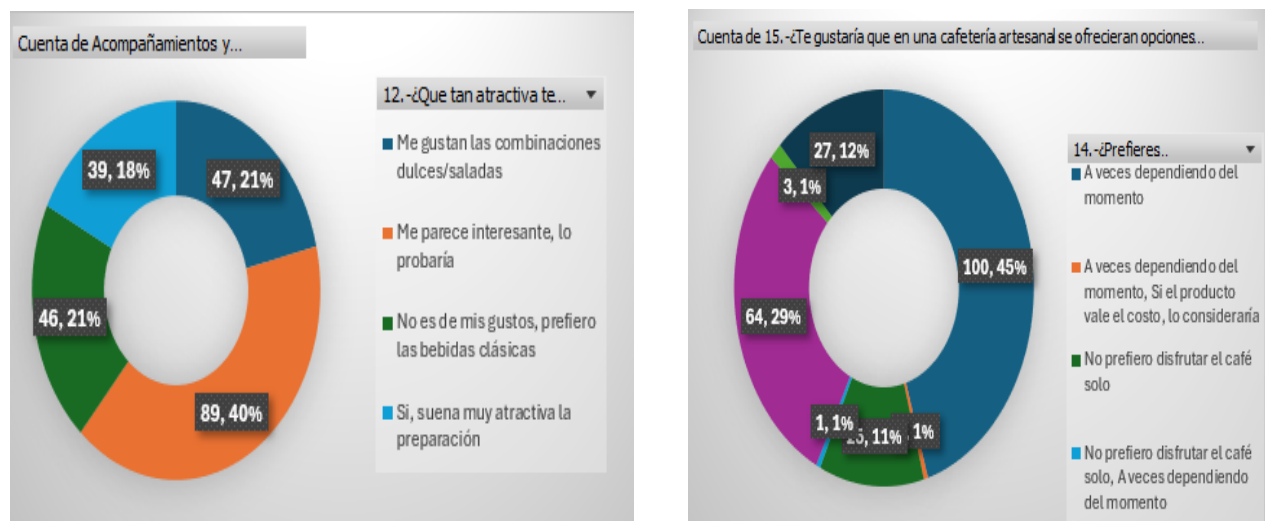
¿Qué tan interesado estarías en probar bebidas con infusiones florales, frutales y/o con sabores internacionales?



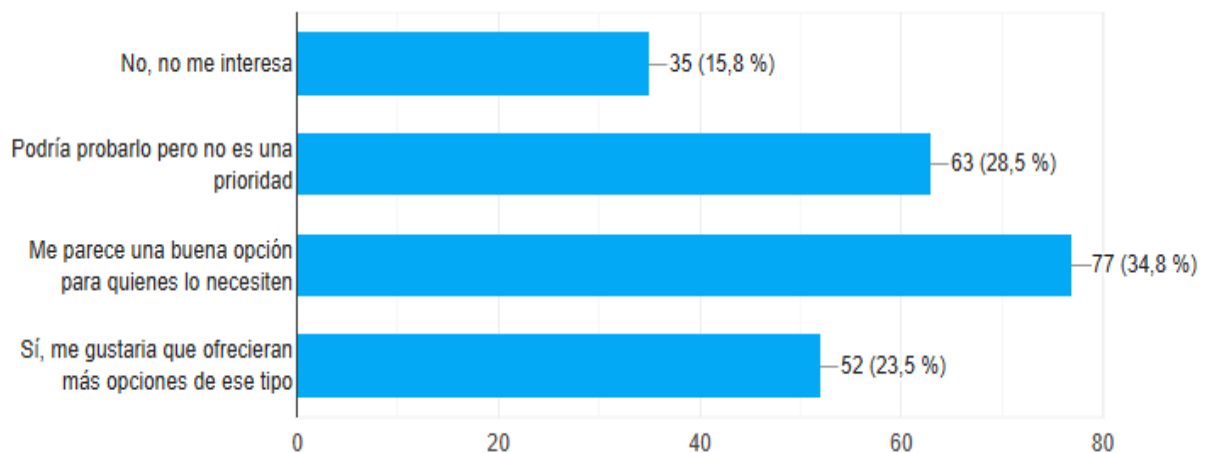
Nota: El segundo bloque se conforma por 7 preguntas con relación al gusto por el café y las bebidas artesanales.

Figura19

Resultados del 3er bloque de preguntas

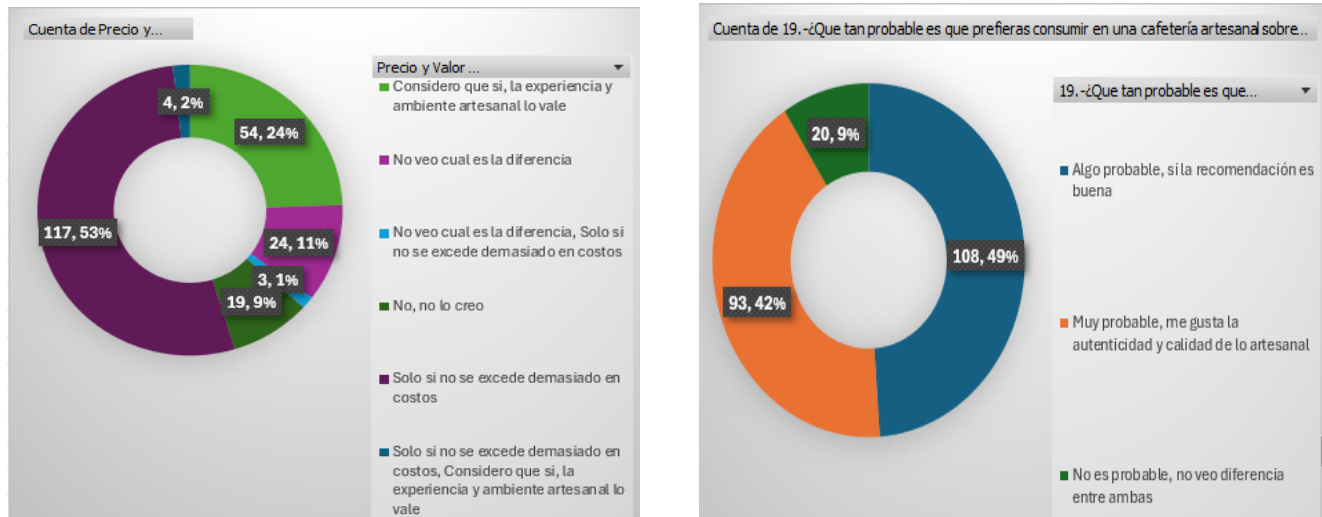


¿Te gustaría que en una cafetería artesanal se ofrecieran opciones veganas, orgánicas y/o sin gluten como acompañamientos para tu café?

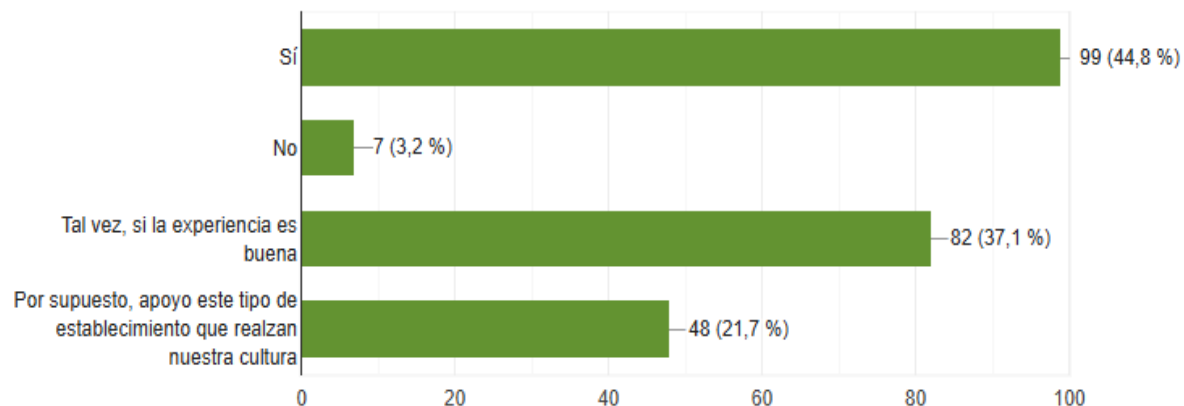


Nota: El tercer bloque se conforma por 5 preguntas relacionadas a los bocadillos y entremeses.

Figura20
Resultados del 4to bloque



¿Recomendarías ampliamente el servicio de una cafetería artesanal sobre una cafetería comercial?



Nota: El cuarto bloque se conforma por 3 preguntas relacionadas con el precio y valor de productos, así como las recomendaciones de la cafetería.

5.3 Plan Estratégico



Propuesta de Negocio

Este plan estratégico responde a la necesidad de adaptar una idea innovadora a un entorno nuevo, considerando las características del mercado local, el perfil del consumidor y los elementos clave para posicionar el negocio en un entorno competitivo.

A lo largo del documento, se detallan el modelo de negocio propuesto (basado en el lienzo Canvas), los estudios de mercado, los análisis estratégicos (FODA, Porter y PESTEL), así como los aspectos operativos y legales necesarios para la implementación del proyecto. Esta planificación integral permitirá establecer una hoja de ruta clara, alineada con una visión emprendedora, responsable y con impacto económico, social y cultural en la región.

MOLIENDA DEL SUR

• MISIÓN

Ofrecer productos de calidad, en un espacio acogedor promoviendo la cultura oaxaqueña a través de su servicio diferenciado y responsable con la sociedad.

• VISIÓN

Ser una cafetería reconocida en el Estado de México, por su originalidad y compromiso con lo natural y artesanal, consolidándonos como un referente de innovación social y de calidad con nuestros clientes.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

01 Posicionar la cafetería como una marca referente por su estilo artesanal



02. Fomentar la fidelización del cliente, mediante experiencias de consumo únicas, calidas y con identidad



03. Implementar procesos operativos eficientes que aseguren la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio.



04. Establecer estrategias de alianzas con productores regionales que fortalezcan la autenticidad de la oferta

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Objetivo	Propuestas de acción
Posicionar la cafetería como una marca referente por su estilo artesanal.	Diseñar e implementar una estrategia de identidad de marca que combine elementos visuales distintivos (logotipo, colores, decoración y empaque).
Fomentar la fidelización del cliente mediante experiencias de consumo únicas, cálidas y con identidad.	Crear un programa de fidelización que incluya beneficios exclusivos para cliente frecuentes, capacitar al personal en atención cálida y personalizada para generar un vínculo emocional duradero con los clientes.
Implementar procesos operativos eficientes que aseguren la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio.	Establecer manuales de operación, protocolos de servicio que estandaricen las actividades diarias, integrar herramientas digitales para el control de inventarios, ventas, y fomentar el uso de insumos sostenibles y prácticas ecológicas que reduzcan desperdicios y optimicen recursos sin comprometer la experiencia del cliente.
Establecer estrategias de alianza con productores regionales que fortalezcan la autenticidad de la oferta.	Identificar y contactar a productores oaxaqueños de café y productos típicos mediante ferias, redes sociales o cámara de comercio, con el fin de crear acuerdos de colaboración justa y constante. Esto permitirá garantizar insumos auténticos, fortalecer la economía local y resaltar la procedencia y calidad en la propuesta de valor de la cafetería.

INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS

Objetivo Estratégico	Acciones	Indicador	Unidad de Medición
Desarrollar una identidad de marca coherente y visualmente atractiva.	Nivel de reconocimiento de marca en redes sociales	$\text{Número de menciones o etiquetas de la marca} \div \text{Total de publicaciones del sector} \times 100$	Porcentaje (%)
Crear un programa de fidelización para clientes frecuentes.	Tasa de repetición de clientes	$(\text{Clientes recurrentes} \div \text{Total de clientes en el periodo}) \times 100$	Porcentaje (%)
Optimizar los procesos internos mediante manuales operativos e inventarios.	Nivel de cumplimiento operativo	$(\text{Número de procesos cumplidos} \div \text{Total de procesos establecidos}) \times 100$	Porcentaje (%)
Formalizar convenios con productores	Número de alianzas activas con proveedores	Suma de acuerdos firmados con productores en el	Número entero

Estrategia Financiera

Estrategia Financiera	Indicador	Fórmula	Unidad de medición
Controlar los costos operativos para mantener la rentabilidad del negocio.	Margen de utilidad neta	$(\text{Utilidad neta} \div \text{Ingresos totales}) \times 100$	Porcentaje (%)
Incrementar los ingresos mediante promociones y productos de alto margen.	Crecimiento de ingresos mensuales	$[(\text{Ingresos del mes actual} - \text{Ingresos del mes anterior}) \div \text{Ingresos del mes anterior}] \times 100$	Porcentaje (%)

Plan Estratégico Molienda del Sur

Objetivo Estratégico 1

Posicionar la cafetería como una marca referente por su estilo artesanal y diferenciación

✦ Estrategia de diferenciación a través del origen del producto

Hay que destacar la autenticidad y calidad de los productos, resaltando su origen de uno de los estados productores de café como Oaxaca.

✦ Implementación:

Certificación de origen: Incluir etiquetas o descripciones en el menú que detallen el origen y las características específicas de cada variedad de café.

Objetivo Estratégico 2

Fomentar la fidelización del cliente, mediante experiencias de consumo únicas, cálidas y con identidad

✦ Estrategia de Experiencia del Cliente Personalizada

Crear una experiencia memorable que invite a los clientes a regresar y recomendar la cafetería desde su primera visita.

✦ Implementación:

Programas de lealtad: Ofrecer recompensas como descuentos, bebidas gratis o artículos personalizados por visitas frecuentes o compras acumuladas.

Objetivo Estratégico 3

Implementar procesos operativos eficientes que aseguren la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio.

✦ Estrategia Digital y de Marketing Local

Aumentar la visibilidad de la cafetería en el mercado local y atraer a nuevos clientes a través de canales digitales y campañas estratégicas.

✦ Implementación:

Presencia en redes sociales: Publicar contenido atractivo como videos del proceso de preparación del café, fotos del ambiente del local y testimonios de clientes satisfechos.

Objetivo Estratégico 4

Establecer estrategias de alianzas con productores regionales que fortalezcan la autenticidad de la oferta

✦ Estrategia de alianzas con productores locales y regionales

Fortalecer la identidad y autenticidad del concepto artesanal-vintage mediante productos originarios de la región, generando valor cultural, calidad y

Suplementación en la oferta de la cafetería

✦ Implementación:

Identificar a los mejores productores artesanales de café en Oaxaca, así como artesanos de Ixtapalapa y municipios cercanos. Ofrecerles una propuesta de colaboración basada en valores compartidos: comercio justo, respeto por las tradiciones y crecimiento conjunto.

CONCLUSION

El presente plan estratégico traza una ruta clara y estructurada para consolidar una cafetería artesanal-vintage que no solo destaque por la calidad de sus productos, sino por su profundo compromiso con la autenticidad, la cultura regional y el desarrollo sustentable.

A través de objetivos bien definidos y estrategias enfocadas —como la alianza con productores regionales, el fortalecimiento de la identidad visual, la diferenciación del concepto y el enfoque en la experiencia del cliente— se establece una propuesta de valor única que integra tradición, diseño y conciencia social. Este enfoque no solo responde a una necesidad del mercado actual, cada vez más interesado en el consumo responsable y con identidad, sino que también posiciona a la cafetería como un referente de innovación con raíces culturales.

La implementación progresiva de este plan permitirá una inserción exitosa en el mercado de Ixtapalapa, aprovechando la herencia del modelo oaxaqueño y adaptándolo al contexto local mediante alianzas estratégicas, una comunicación coherente y una experiencia que conecte emocionalmente con el cliente.

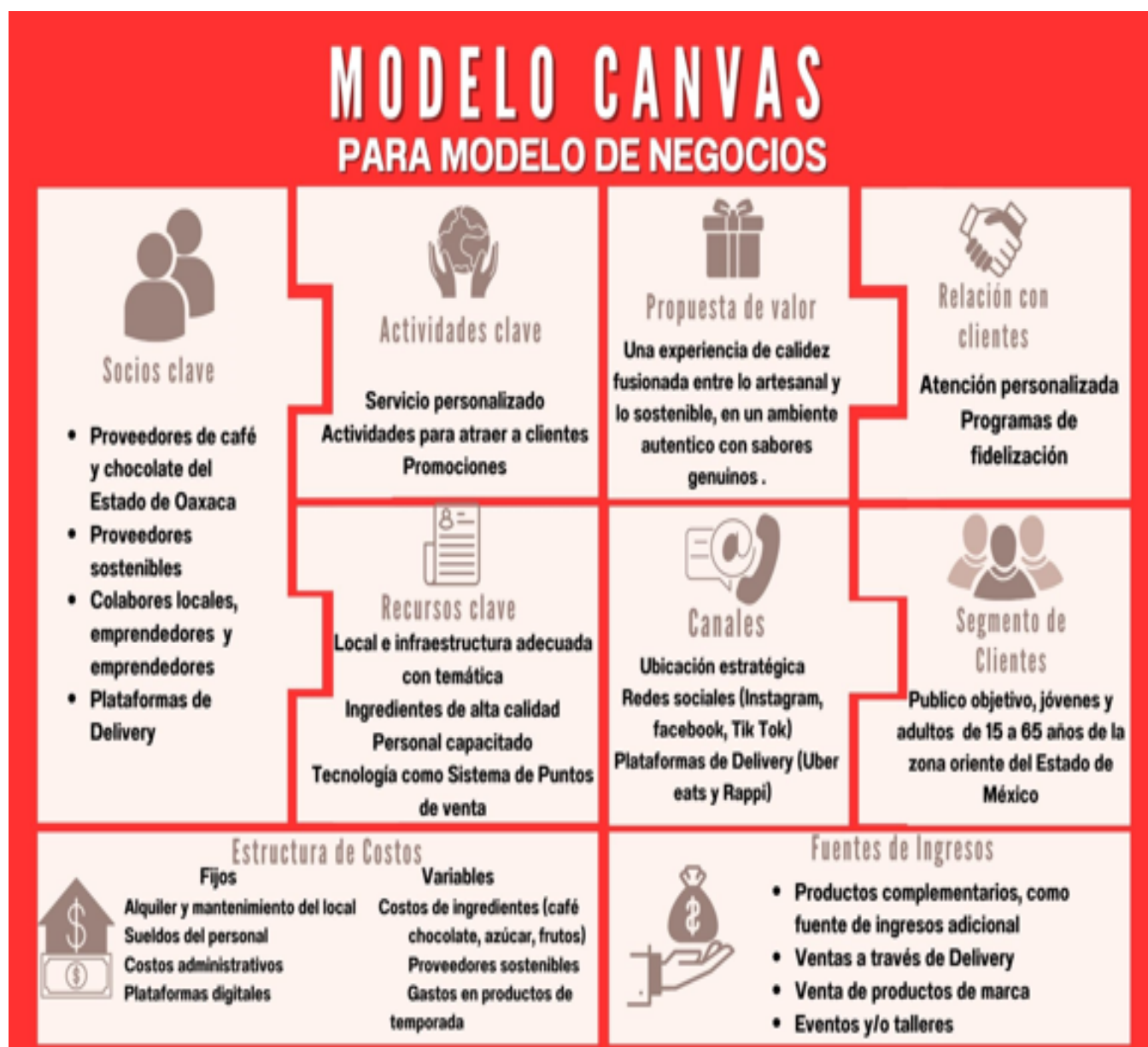
En suma, este plan estratégico no solo busca abrir una cafetería: busca crear un espacio con alma, un proyecto que genere impacto positivo y duradero en la comunidad, tanto para quienes producen como para quienes disfrutan. Con visión, autenticidad y pasión, esta propuesta tiene todo el potencial para convertirse en una marca sólida, querida y reconocida.



café

“Molienda del Sur”

5.4 Modelo CANVAS



5.5 Ubicación del Producto

Plaza Cortijo, carretera México-Cuautla, Ixtapaluca, Estado de México municipio que ha experimentado un crecimiento poblacional y un incremento en la demanda de servicios y productos de calidad. Sin embargo, también enfrenta desafíos en términos de sostenibilidad ambiental, inclusión social y creación de empleo digno. En este contexto, una cafetería artesanal puede ser un espacio ideal para promover el consumo responsable, apoyar a los pequeños productores regionales y generar empleo, todo mientras se contribuye al bienestar del medio ambiente y de las comunidades circundantes.

El local se encuentra en una zona céntrica de Ixtapaluca, con alto flujo peatonal y vehicular. Está rodeado de comercios complementarios como librerías, boutiques y oficinas, lo que asegura una clientela constante y variada. La proximidad a áreas residenciales también lo convierte en un punto estratégico para captar clientes frecuentes.

Dimensiones:

- **Superficie total:** 90 m².
- **Distribución:**
 - **Área de atención al cliente:** 60 m², destinada a mesas, sillas y barra de atención.
 - **Área de preparación:** 20 m², equipada para la elaboración de alimentos y bebidas.
 - **Almacén y sanitarios:** 10 m², destinados al resguardo de insumos y al servicio de clientes y empleados.

Diseño y estructura:

- **Fachada:**
 - Cristal con marcos de madera, permitiendo una vista amplia hacia el interior, lo que fomenta la curiosidad de los peatones.
 - Espacio para colocar un letrero iluminado que refuerce la identidad artesanal y vintage de la marca.

- **Interior:**

- Pisos de cemento pulido o madera rústica, acorde con el concepto artesanal.
- Paredes neutras, decoradas con estanterías de madera, plantas y elementos decorativos que refuercen la atmósfera cálida y acogedora.
- Altura suficiente (mínimo 3 metros) para incluir iluminación colgante estilo industrial.

Infraestructura:

Electricidad: Instalación moderna con capacidad para soportar equipos de alto consumo energético (cafeteras, hornos, etc.).

Agua y drenaje: Sistema adecuado para la limpieza y el manejo higiénico de insumos.

Ventilación: Cuenta con ventanas amplias y un sistema de extracción en el área de preparación para mantener un ambiente fresco y libre de olores acumulados.

Mobiliario y acondicionamiento inicial:

Mobiliario sugerido: Mesas y sillas de madera reciclada o hierro forjado, taburetes para la barra, y sillones individuales para crear un espacio lounge.

Aire acondicionado: Instalado para comodidad de los clientes en días cálidos.

Espacio multifuncional: Un área pequeña dedicada a eventos, talleres o exposiciones, acorde al espíritu artesanal y cultural.

Accesibilidad y comodidad:

Acceso principal sin escalones, adecuado para personas con discapacidad.

Baños limpios, modernos y accesibles.

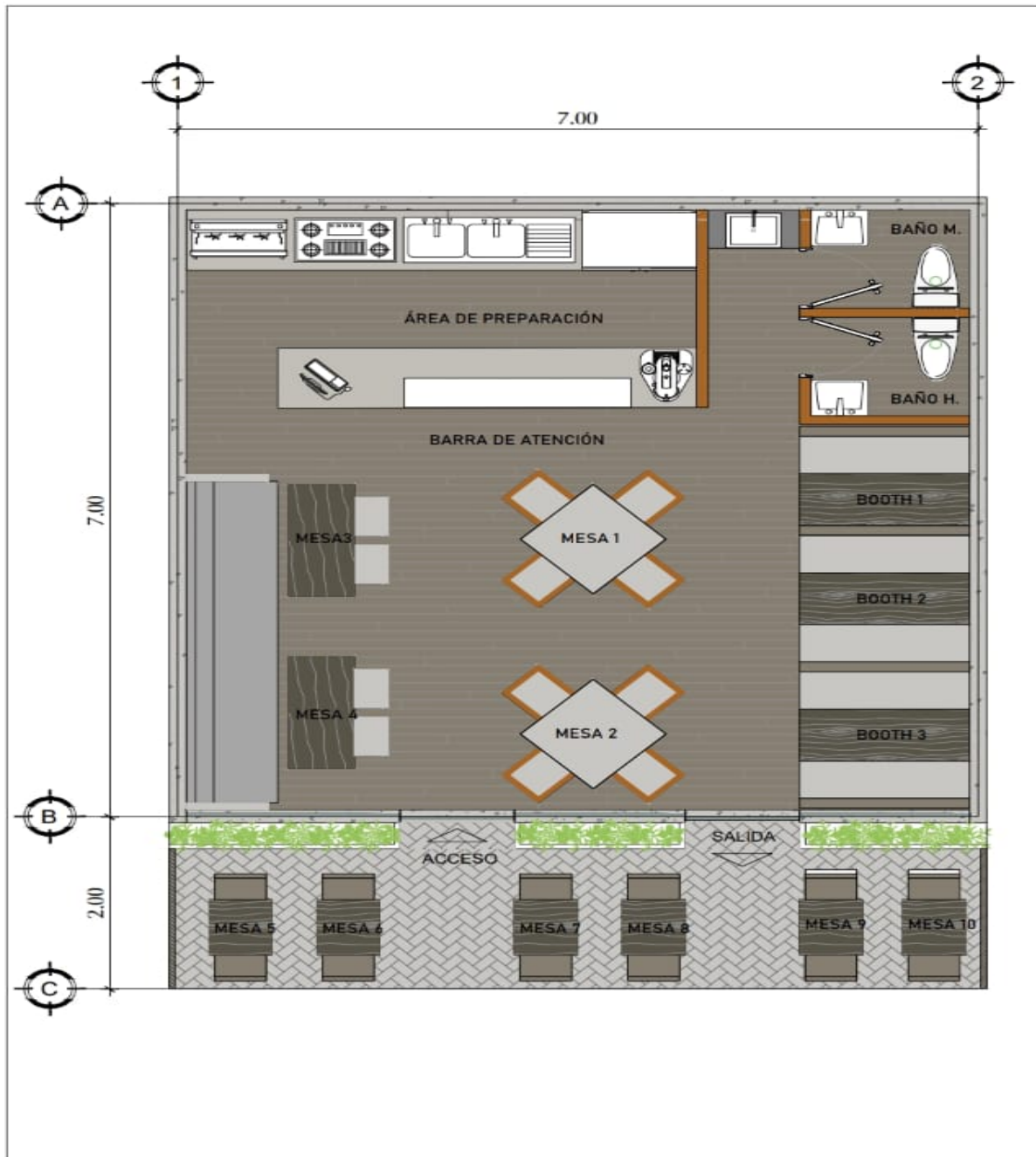
Espacio exterior con posibilidad de colocar mesas al aire libre para atraer a quienes buscan disfrutar del entorno.

Entorno comercial:

Alta afluencia de jóvenes, profesionistas y familias, gracias a su cercanía con oficinas y centros comerciales.

Estacionamiento público cercano y fácil acceso al transporte público.

Figura21
Plano de modelado para Cafetería Molienda del Sur



Nota: Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, Arquitectura-Carcon

Figura22
Diseño interior de Cafetería Molienda del Sur





Fuente: Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, Arquitectura-Carcon

5.6 Estudio Financiero

Desarrollar un estudio financiero que evalúe la viabilidad económica y rentabilidad de la apertura de una cafetería artesanal en el municipio de Ixtapaluca, considerando los costos iniciales, ingresos proyectados, punto de equilibrio y escenarios financieros, para garantizar la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo."

El presente estudio financiero evalúa la viabilidad económica para la apertura de una cafetería artesanal-vintage ubicada en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México. Este análisis detalla la inversión inicial requerida, los costos operativos, los ingresos proyectados y los indicadores clave de rentabilidad, asegurando que el negocio sea sostenible y atractivo para inversionistas.

Tabla10

Presupuesto de Inversión

A.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN*	
(pesos)	
CONCEPTO	TOTAL
A. ACTIVOS FIJOS	119,192
1. Bienes Inmobiliarios	0
2. Adecuación Infraestructura	16,300
3. Mobiliario y equipo	81,920
4. Equipo de oficina	17,500
5. Vehículo	0
6. Imprevistos 3%	3,472
B. ACTIVOS DIFERIDOS	15,700
7. Elaboración de estudios y proyecto	6,000
8. Constitución de la empresa	9,700
9. Capacitación del personal	0
10. Intereses preoperatorios	0
C. CAPITAL DE TRABAJO	207,790
D. INVERSIÓN TOTAL	342,681

Tabla11

Presupuesto de Inversión desglosado

A.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (DESGLOSADO)*
(pesos)

CONCEPTO	MONTO (\$)		
A. ACTIVOS FIJOS	119,191.6	4. Equipo de oficina	17,500
Corresponden a aquellos que debes adquirir para la operación de tu proyecto, como infraestructura, mobiliario, herramientas, maquinaria y		Equipo de cómputo (1)	15,000
1. Bienes Inmobiliarios	0	Impresora	2,500
		5. Vehículo	0
			0
2. Adecuación Infraestructura	16,300	6. Imprevistos 3%	3,472
Infraestructura, adecuación de la planta de producción	9,000	B. ACTIVOS DIFERIDOS	15,700
Instalación del internet y teléfono	1,500	proyecto pero que no se pueden tocar, como servicios, capacitación, certificaciones, pago de derechos por uso de patente o pago de derechos de propiedad intelectual/marca, etc.	
Instalación de gas	3,000	7. Elaboración de estudios y proyecto	6,000
Iluminación	2,800	Pago por proyecto de inversión	6,000
3. Mobiliario y equipo	81,920	8. Constitución de la empresa	9,700
Maquina de café	17,500	Licencia de funcionamiento	3,200
Refrigerador	12,000	Registro de marca (IMPI)	2,700
Utensilios	6,000	Registro de aviso comercial	3,800
Vasos para café	1,300	9. Capacitación del personal	0
Mesas (12)	6,900	10. Intereses preoperatorios	0
Sillas (12)	2,880	C. CAPITAL DE TRABAJO	207,790
sillones largos (6)	7,500	Corresponden a aquellos que son necesario para la fabricación/producción de tu producto o servicio, incluyendo actividades preoperativas, como materia prima en almacen, pago de	
Silla banco (12)	2,040	D. INVERSIÓN TOTAL	342,681
Equipo de seguridad e higiene	1,000		
Molino de café	2,800		
Tostadora	2,000		
Licuadora profesional (2)	2,000		
Vitrina	18,000		
Prensa francesa	250,00		

Nota: En la inversión inicial se coloca todo lo necesario a bienes inmuebles, equipo de cómputo, maquinaria, patentes, gastos preoperatorios, etc., conocido contablemente como (ACTIVO); estos elementos serán necesarios para que pueda iniciar operaciones la empresa. *Elaboración propia*

Tabla12

Valor de Depreciación, Amortización, Valor Residual

I. VALOR DE DEPRECIACIÓN (VD) - AMORTIZACIÓN (A) - VALOR RESIDUAL

(pesos)

CONCEPTO	%	VALOR ANUAL ² INICIAL	DEPRECIACION ANUAL										VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A. ACTIVOS FIJOS		115,720	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392
1. Bienes Inmobiliarios	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Adecuación Infraestructura	25%	16,300	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075
3. Mobiliario y equipo	10%	81,920	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192	8,192
4. Equipo de oficina	35%	17,500	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125	6,125
5. Vehículo	25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. ACTIVOS DIFERIDOS		15,700	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570
7. Elaboración de estudios y proyecto	10%	6,000	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
8. Constitución de la empresa	10%	9,700	970	970	970	970	970	970	970	970	970	970	970
9. Capacitación del personal	10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Intereses preoperatorios	10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. TOTAL		131,420	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962	19,962

Nota: La tabla esta expresada en miles de pesos mexicanos, con una base de depreciación de acuerdo con la Ley del I.S.R. vigente (México, 2014): Artículos 39 y 40. Elaboración propia

Para poder determinar la viabilidad del proyecto se realizó de acuerdo con los activos proyectados el valor de la depreciación, es normal proyectar financieramente un modelo de negocios a cinco años, sin embargo, este proyecto tomo la decisión de proyectarse hasta el año diez por el monto de la inversión inicial y por la variación en los años de depreciación ya que de acuerdo a Alfredo Ascanio, el bien inmueble se deprecia en veinte años, las maquinarias y equipos en diez años y los activos diferidos y otros activos en de cinco años. (Ascanio, 2005).

Con base en esto, se realizó de igual forma un presupuesto de costos de operación que incluye todos los aspectos analizados de forma anual con la base del costo por día de cada uno de los rubros a cinco años, se estima una ocupación del 70% durante el primer año de operación, el 80% en el segundo año y el 100% después del 3er año en adelante, como lo marca el compendio estadístico.

Tabla13

Presupuestos de Costos de Operación

A.17. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN

AÑO	1	2	3	4	5
CAPACIDAD INSTALADA (%)	70	80	100	100	100
Costos variables	407,552	473,496	582,217	582,217	582,217
1. Costos variables de operación	354,632	413,016	506,617	506,617	506,617
2. Costos variables de ventas	52,920	60,480	75,600	75,600	75,600
Costos fijos	736,430	736,430	736,430	736,430	736,430
1. Costos fijos de operación	579,600	579,600	579,600	579,600	579,600
2. Costos fijos de administración	136,868	136,868	136,868	136,868	136,868
4. Depreciación de activos fijos	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392
5. Amortización de activos diferidos	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570
Costos totales de producción	1,143,981	1,209,925	1,318,647	1,318,647	1,318,647

Nota: La tabla esta expresada en miles de pesos mexicanos. Elaboración propia.

Fue necesario también determinar un estado de ganancias y pérdidas contemplando los impuestos El estado de resultados, es una especie de informe financiero que muestra la rentabilidad de una empresa durante un periodo determinado, generalmente mensual, trimestral o anual, en este caso lo estamos presentando anualmente a 5 y 9 años, lo que me va a permitir determinar si la empresa obtuvo una utilidad o una pérdida neta, como se muestra en el siguiente desglose.

Tabla14
Estado de ganancias y perdidas

A.11. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
(miles de pesos)

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CAPACIDAD INSTALADA (%)	70	80	100	100	100	100	100	100	100
Ingresos totales	1,112,202	1,452,672	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800
Egresos totales	1,143,981	1,209,925	1,318,647	1,318,647	1,318,647	1,318,647	1,318,647	1,318,647	1,318,647
1. Costos de operación	1,124,019	1,189,963	1,298,685	1,298,685	1,298,685	1,298,685	1,298,685	1,298,685	1,298,685
2. Depreciación de activos fijos	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392	18,392
3. Amortización de activos diferidos	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570	1,570
Utilidad bruta	-31,779	242,747	951,153	951,153	951,153	951,153	951,153	951,153	951,153
Impuesto sobre la renta ¹	-11,123	84,961	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904
Participación de los trabajadores en las utilidades	-3,178	24,275	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115
Utilidad neta disponible	-17,479	133,511	523,134	523,134	523,134	523,134	523,134	523,134	523,134
Dividendos ³	-13,983	106,809	418,508	418,508	418,508	418,508	418,508	418,508	418,508
Utilidades no distribuidas ⁴	-3,496	26,702	104,627	104,627	104,627	104,627	104,627	104,627	104,627

^{1/} El I.S.R. considerado es: 35% de la utilidad bruta.

^{2/} La participación de los trabajadores en las utilidades es de 10%.

^{3/} Los dividendos representan el 80% de la utilidad neta disponible.

^{4/} Representa el 20% de la utilidad neta disponible.

Finalmente, se elaboró el flujo de fondos con el propósito de evaluar la rentabilidad de este proyecto a 5 años, por lo que a continuación, se presenta de manera resumida en el siguiente desglose.

Tabla15

Flujo de fondos para calcular la rentabilidad del proyecto a 5 años

A.16. FLUJO DE FONDOS PARA CALCULAR LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO
(miles de pesos)

AÑO	6 meses	1	2	3	4	5
CAPACIDAD INSTALADA (%)	Inversión	70	80	100	100	100
Beneficios del proyecto		1,112,202	1,452,672	2,269,800	2,269,800	2,497,552
Ingresos totales		1,112,202	1,452,672	2,269,800	2,269,800	2,269,800
Valor de rescate o residual						19,962
Recuperación de capital de trabajo						207,790
Costos del proyecto	342,681	1,309,524	1,329,712	1,764,061	1,746,666	1,746,666
Inversiones	342,681					
Costos totales de producc		1,143,981	1,209,925	1,318,647	1,318,647	1,318,647
Capital incremental de trabajo		179,843	10,551	17,395	0	0
ISR		-11,123	84,961	332,904	332,904	332,904
PTU		-3,178	24,275	95,115	95,115	95,115
Flujo de fondos	-342,681	-197,322	122,960	505,739	523,134	750,886
Factor de actualización:	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50
Beneficios brutos actualizados	-	967,132	1,098,429	1,492,430	1,297,766	1,241,725
Costos totales actualizados	342,681	1,138,716	1,005,454	1,159,899	998,662	868,401
Flujo de fondos actualizados	-342,681	-171,584	92,975	332,532	299,104	373,323

Suma
6,097,481.28
5,513,812.96
583,668.32

Nota: La tabla esta expresada en miles de pesos mexicanos. Elaboración propia.

Tabla16*Indicadores de rentabilidad financiera a 5 años*

INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA	
VAN =	\$583,668.32
TIR =	43.27%
RB/C=	1.106

Costo de Capital	0.00%
Utilidad	10%
Riesgo	5.0%
TREMA	15.00%

Nota: La tasa de actualización (TA) que se consideró fue del 15%, con una inflación del 5% para poder elaborar este análisis. Fuente: Elaboración propia.

Tabla17*Flujo de fondos para calcular la rentabilidad del proyecto a 9 años*

A.16. FLUJO DE FONDOS PARA CALCULAR LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO
(miles de pesos)

AÑO	6 meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CAPACIDAD INSTALADA (%)	Inversión	70	80	100	100	100	100	100	100	100
Beneficios del proyecto		1,112,202	1,452,672	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,497,552
Ingresos totales		1,112,202	1,452,672	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800	2,269,800
Valor de rescate o residual										19,962
Recuperación de capital de trabajo										207,790
Costos del proyecto	342,681	1,309,524	1,329,712	1,764,061	1,746,666	1,746,666	1,746,666	1,746,666	1,746,666	1,746,666
ISR		-11,123	84,961	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904	332,904
PTU		-3,178	24,275	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115	95,115
Flujo de fondos	-342,681	-197,322	122,960	505,739	523,134	523,134	523,134	523,134	523,134	750,886

Factor de actualización:	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50	0.43	0.38	0.33	0.28
Beneficios brutos actualizados	-	967,132	1,098,429	1,492,430	1,297,766	1,128,492	981,297	853,302	742,002	709,960
Costos totales actualizados	342,681	1,138,716	1,005,454	1,159,899	998,662	868,401	755,132	656,636	570,988	496,511
Flujo de fondos actualizados	-342,681	-171,584	92,975	332,532	299,104	260,090	226,165	196,666	171,014	213,449

Nota: La tabla esta expresada en miles de pesos mexicanos. Fuente: Elaboración propia.

Tabla18

Indicadores de rentabilidad financiera a 9 años

INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA	
VAN =	\$1,277,728.82
TIR =	51.46%
RB/C=	1.160
Costo de Capital	
Utilidad	10%
Riesgo	5.0%
TREMA	15.00%

Nota: La tasa de actualización (TA) que se consideró fue del 15%, con una inflación del 5% para poder elaborar este análisis. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se expone el análisis de los 3 indicadores utilizados para validar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación. Esta interpretación se realiza considerando 2 escenarios proyectados en 5 y 9 años; en concordancia con lo señalado en el capítulo anteriormente expuesto, debido a que la naturaleza de la propuesta de valor exige dicha perspectiva temporal.

Tabla19

Interpretación de Indicadores

13. Interpretacion de Indicadores

Criterio	VAN:	Interpretacion	Formula
El criterio formal de selección a través de este indicador, es aceptar todos los proyectos cuyo VAN sea igual o mayor que cero, a la tasa de actualización seleccionada.	$VAN \geq 0$	"Durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización del _15_%, se va a obtener una utilidad neta de _\$518,639.83 pesos"	$VAN = \sum_{t=1}^T \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} - I_0$
El criterio formal de selección a través de este indicador, es aceptar todos los proyectos independientes cuya TIR sea igual o mayor que la tasa de actualización seleccionada	$TIR \geq TREMA$	"Durante la vida útil del proyecto, se recupera la inversión y se obtiene una rentabilidad en promedio de _44.34_%"	$TIR = \sum_{t=1}^T \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} - I_0 = 0$
El criterio formal de selección a través de este indicador, es aceptar todos los proyectos cuya RB/C sea igual o mayor que uno, a la tasa de actualización seleccionada.	$RB/C \geq 1$	"Durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización del _15_%, por cada peso invertido se tendrá _1.095_ centavos de Beneficios".	$R \frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}}$

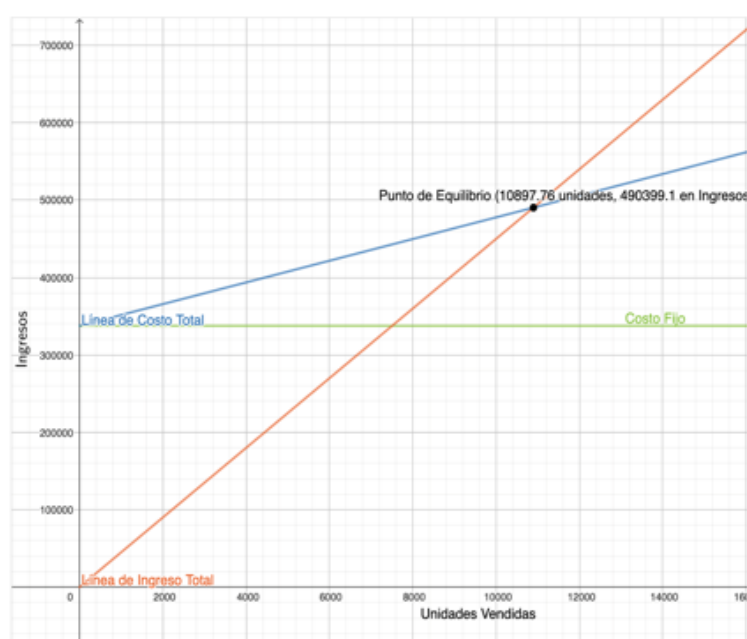
Nota: Elaboración propia

Finalmente presentaremos el análisis del Punto de Equilibrio por categoría de producto, de esta manera nos permitirá determinar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos totales, sin generar ganancias ni pérdidas.

1.- Bebidas a base de leche: Este grupo incluye productos como capuchinos, lattes, mokas y bebidas frías o calientes con leche. Debido al costo relativamente elevado de los insumos (leche, café de especialidad, jarabes, etc.) y el uso de equipo especializado; el punto de equilibrio de esta categoría se alcanza con un volumen de ventas moderado. La alta demanda y el margen de ganancias sobre el precio de venta permiten cubrir los costos fijos asociados a su preparación en un tiempo razonable.

Figura23

Punto de Equilibrio con bebidas a base de leche

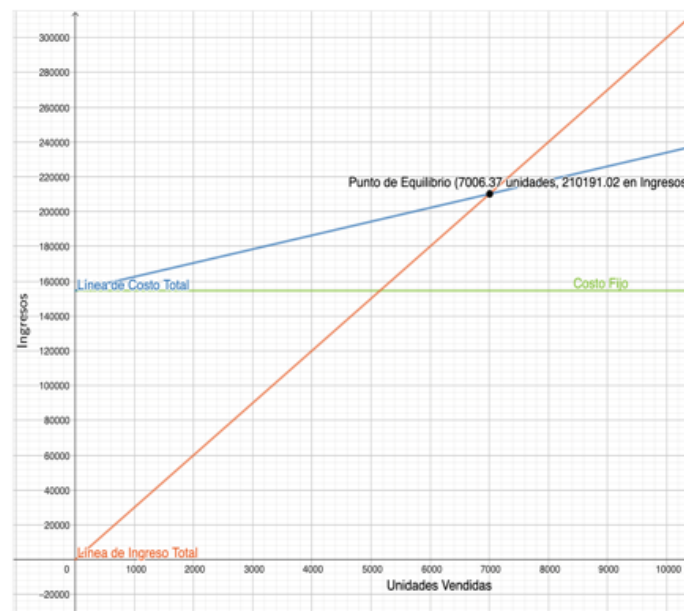


Se necesitan vender 10897.76 unidades para lograr el punto de equilibrio. Al vender esa cantidad la empresa obtendría 490399.1 en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos (No gana ni pierde)

2.- Bebidas a base de agua: aquí se agrupan productos como cafés americanos, expresos, té e infusiones. Al tener menores costos variables en comparación con las bebidas a base de leche, estas bebidas requieren un menor volumen de ventas para alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, su precio de venta también es más bajo, lo cual implica que se necesita un mayor flujo constante de ventas para contribuir significativamente a la rentabilidad general del negocio.

Figura24

Punto de Equilibrio con bebidas a base de agua

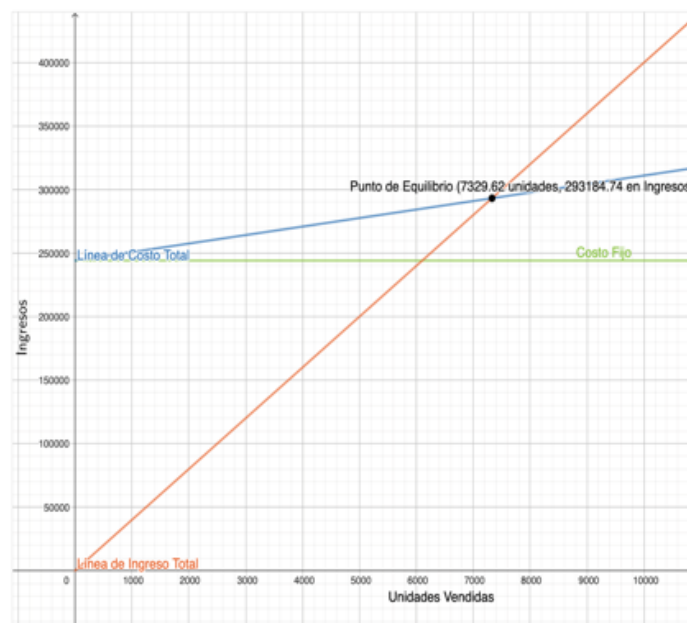


Se necesitan vender 7006.37 unidades para lograr el punto de equilibrio. Al vender esa cantidad la empresa obtendría 210191.02 en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos (No gana ni pierde)

3.- Bocadillos: Esta categoría incluye alimentos como panecillos, galletas artesanales, tartas entre otros productos de rápida preparación. Si bien su margen de ganancia puede variar según los ingredientes y el método de elaboración, los bocadillos suelen tener una alta rotación. El punto de equilibrio se alcanza cuando las ventas permiten cubrir los costos de insumos, preparación y conservación, lo cual se logra una combinación adecuada, atractiva y con precios accesibles.

Figura25

Punto de Equilibrio con bocadillos y entremeses



Se necesitan vender 7329.62 unidades para lograr el punto de equilibrio. Al vender esa cantidad la empresa obtendría 293184.74 en ingresos y utilizaría la misma cantidad en sus costos (No gana ni pierde)

5.7 Supuestos Financieros

Dentro de la planeación financiera de un proyecto, los supuestos financieros representan un conjunto de estimaciones y condiciones previas que permiten construir escenarios económicos realistas y fundamentados.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), los supuestos financieros son llamados, declaraciones explícitas acerca de las variables clave que influyen en las decisiones financieras de un negocio, como los niveles de ventas, costos, tasas de crecimiento, inflación y otros factores del entorno. Estos supuestos proporcionan el marco de referencia necesario para elaborar proyecciones financieras, permitiendo prever el comportamiento de ingresos, egresos, rentabilidad y necesidades de inversión a lo largo del tiempo. (Gitman, 2012)

En el caso de emprendimiento de esta cafetería, los supuestos pueden incluir la inversión inicial estimada, los costos operativos mensuales, el crecimiento esperado en las ventas, el precio promedio por consumo, así como variables externas como la inflación, el tipo de cambio o las tasas impositivas, como se muestra en la tabla 17.

Finalmente, la claridad y coherencia de los supuestos financieros es fundamental para garantizar la validez de los estados proforma, el análisis de flujo de efectivo, el cálculo del punto de equilibrio y en general la evaluación de la viabilidad económica del proyecto. Estos supuestos deben estar alineados con el contexto del mercado, el modelo de negocio propuesto y las capacidades reales del emprendedor.

Tabla20

Supuestos de Inversión

Supuestos					
Inversión	\$342,681.00				
Años	5				
Capacidad	70%	80%	100%	100%	100%
Diferenciación	Bebida b. leche	Bebida b. agua	Bocadillos		

Nota: Elaboración propia

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El presente proyecto de cafetería artesanal-vintage no solo representa una propuesta comercial, sino una visión integral de emprendimiento que fusiona la identidad cultural de Oaxaca con el dinamismo urbano de Ixtapaluca; ya que a lo largo del desarrollo de este plan, se han abordado de manera rigurosa aspectos clave como el modelo de negocio CANVAS, la propuesta de valor diferenciada, el análisis del mercado objetivo a través de una segmentación y, especialmente, la estructura financiera que sustenta su viabilidad y crecimiento. Por lo que la hipótesis planteada se cumple al demostrarse que es posible trasladar con éxito la esencia cultural del estado de Oaxaca a una cafetería artesanal dentro de un contexto urbano moderno.

La elaboración de supuestos financieros coherentes y fundamentados permitió construir escenarios realistas, proyectar el comportamiento económico del negocio y anticipar decisiones estratégicas en términos de inversión, costos, rentabilidad y sostenibilidad. Esta planificación financiera no fue abordada como una formalidad técnica, sino como una herramienta viva para garantizar el éxito de un modelo de negocio que apuesta por la autenticidad, la experiencia sensorial y el arraigo cultural.

A diferencia de proyectos genéricos o replicables, esta propuesta destaca por su enfoque estratégico, su compromiso con el consumo consciente, el rescate de lo artesanal y su potencial para generar valor social, económico y simbólico en la comunidad. Así, esta cafetería no solo busca posicionarse en el mercado como una marca, sino como un espacio con identidad, propósito y capacidad de transformación.

En un entorno competitivo y cambiante, este proyecto demuestra que la fusión entre tradición, creatividad y planificación rigurosa puede ser la base de un emprendimiento sólido, escalable y auténticamente innovador.

“Mas que una cafetería: **“Molienda del Sur,”** es un espacio donde la tradición, la comunidad y el sabor se encuentran para quedarse.”

6.2 Recomendaciones

Se recomienda considerar este proyecto como una propuesta modelo para la implementación de negocios con identidad cultural, debido a que ha demostrado que la planeación estratégica estructurada y el uso del modelo de negocio Canvas no solo permiten establecer las bases de un emprendimiento sólido, sino que también hacen posible su replicabilidad en distintos contextos urbanos y/o regionales.

Además de impulsar el consumo local y la cultura oaxaqueña, esta investigación propone una planeación estratégica y un modelo de negocios estructurado y replicable que puede servir como referencia para futuras investigaciones y emprendimientos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

(1917-2025). En *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

(202). Obtenido de AMECAFE.

Aguilera Diaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. (U. d. Habana, Ed.) *Cofín Habana*, 12(2), 322-343. Recuperado el 13 de 04 de 2022

Alexander Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelo de Negocio, Un Manual para Visionarios, Revolucionarios y Retadores*.

AMECAFE. (2024). Obtenido de <https://www.amecafe.org.mx>

Ascanio, A. (2005). *La estructura económica y financiera de un hotel promedio*. Carácas , Venezuela: Contribuciones a la Economía. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2005/aa.htm>

Bryson, J. M. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas, una guía para fortalecer y mantener el éxito organizacional*. Jossey-Bass.

Burbano-Pérez, A. B. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. Dominio de las ciencias.

Ceja, G. G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. Mac Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. En I. Chiavenato, *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.

Cobian Romero, L. (2012). *Valores críticos para la evaluación de una empresa que inicia (Start-up) con opciones reales de crecimiento*. (c. d. Postgraduados, Ed.) Texcoco, México: Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias Agrícolas. Recuperado el 04 de 2022

Creswell, J. (2013). *Diseño de investigación: Enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Gedisa.

D.S, L. R. (2017). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (págs. 42-43). Pearson.

Diario Oficial de la Federación. (1981-2021). En *Código Fiscal de la Federación*.

Diario Oficial de la Federación. (2010).

- Equipo editorial, Etecé. (16 de julio de 2021). *Concepto.de*. Recuperado el 2022 de 4 de 7 , de Proyecto de inversión: <https://concepto.de/proyecto-de-inversion/>
- Exploring Strategy: Teoría y Casos. (2014). En G. Johnson, *Exploring Strategy: Teoría y Casos* (pág. 186). Pearson.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2013). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 107. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fred R. David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Gobierno de México. (2019). *Ley Federal de Protección al Consumidor*.
- Google Academico. (2020). Obtenido de Google Academico: <https://repositorio.puce.edu.ec/items/66b8a785-6cb8-477b-9a0d-b3207d59d8ed>
- Hernandez Sampieri, F. C. (2014). Metodología de la Investigación 6ta Edición. En F. C. Hernandez Sampieri, *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. Mac Graw Hill.
- Hitt Ireland, R. H. (2008). Administración Estratégica. En R. H. Hitt Ireland, *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*.
- INEGI. (2023). Obtenido de Censos Economicos del Estado de México: <https://www.inegi.org.mx>
- Informe de Tendencias del Mercado Cafetero en México*. (2023). Obtenido de Expo-Café: <https://www.expocafe.com.mx>
- Johnson, G. W. (2014). Explorin Strategy: Teoria y casos. En G. W. Johnson, *Explorin Strategy: Teoria y casos* (pág. 186). Pearson.
- keller, P. K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. A. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Ley de Competitividad y Ordenamiento Comercial del Estado de Mexico y Reglamento. (2024). En *Gaceta del Gobierno del Estado de México*.
- Morales, J. P. (2019). *Cultura emprendedora y economia social en Méxco. uNIVERSIDAD aUTONOMA DE cHAPINGO*.
- Munch, L. (2015). *Planeación Estratégica, el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (1 ed.). (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Grupo Planeta. Recuperado el 2020
- P. Kotler, G. A. (2017). *Fundamentos de Marketing*. En G. A. P. Kotler, *Fundamentos de Marketing*.
- Paz, G. B. (2002). *Metodología de la Investigación*. CULTURAL.

- Peter J. Taylor, C. F. (2002). Geografía política, economía mundo, estado nacional y local. *Dialogos*, 4.
- Porter, M. E. (2015). Estrategia Competitiva. En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia* (pág. 378). Patria.
- Porter, M. E. (2015). Ventaja Competitiva. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva* (págs. 170-204). Patria.
- Rodriguez. (2004). La producción de café en Oaxaca. *Dialogos*, 8.
- Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2022). En M. d. Investigación. McGraw-Hill.
- Sanchez, O. (2004). Probabilidad y EStadística 2da Edición. Mac Graw Hill.
- Statista. (2024). Obtenido de <https://www.statista.com>
- Strickland, T. y. (2008). Administración estratégica. En T. y. Strickland, *Administración estratégica: Teoría y casos*. Academia.
- Sukier, H. B. (2017). *Dirección estratégica en las empresas familiares*. Barranquilla, Colombia: Portillo.
- Zeithaml, V. (1988). Percepciones del Consumidor sobre Precio, Calidad y Valor.