



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

CAFÉ PARA TODOS: DESARROLLO DE CAFETERÍA ATENDIDA POR PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

Autor: Ana Fernández-Valmayor Gallardo
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | Junio 2025

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado presenta *Café para todos*, una cafetería gestionada en su mayoría por personas con discapacidad intelectual. El proyecto surge con el objetivo de fomentar su inclusión laboral en entornos ordinarios, poniendo el foco en un problema especialmente crítico: la baja tasa de empleo entre los jóvenes con discapacidad intelectual tras finalizar su etapa educativa. Esta iniciativa nace de una motivación social y personal, con la intención de demostrar que la discapacidad y la rentabilidad no son conceptos opuestos.

La metodología combina una revisión de la situación laboral del colectivo y del sector de la hostelería en España, con un análisis práctico basado en una encuesta a potenciales clientes y un *Focus Group* realizado a jóvenes con discapacidad. Estas herramientas han permitido validar el proyecto desde una doble perspectiva de quienes ofrecerían el servicio y quienes lo consumirían.

A partir de los resultados, se ha diseñado el modelo de negocio completo mediante la herramienta *Business Model Canvas*, estructurando cada uno de sus nueve bloques clave, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costes e ingresos. Además, el trabajo se completa con un plan financiero a tres años que confirma la viabilidad económica.

En definitiva, *Café para todos* demuestra que es posible combinar rentabilidad económica con el compromiso social a través del emprendimiento social.

Palabras clave: Discapacidad intelectual, inclusión laboral, hostelería, emprendimiento social, modelo de negocio, *Business Model Canvas*

Abstract

This thesis presents *Café para todos*, a coffee shop primarily managed by people with intellectual disabilities. The project was created with the aim of promoting their inclusion in mainstream work environments, focusing on a particularly critical issue: the low employment rate among young people with intellectual disabilities after completing their education. This initiative stems from both social and personal motivation, with the intention of showing that employability and profitability are not mutually exclusive when pursuing purpose-driven business models.

The methodology combines a theoretical review of the employment situation of this group and the hospitality sector in Spain, with a practical analysis based on a survey of potential customers and a focus group with young people with disabilities. These tools have helped validate the project from two essential perspectives: those who would provide the service and those who would receive it.

Based on the findings, the complete business model was developed using the Business Model Canvas framework, structuring all nine key blocks, from the value proposition to the cost and revenue structure. The project is complemented by a three-year financial plan that confirms its economic viability.

Overall, *Café para todos* demonstrates that it is possible to generate profitability while addressing a real social need through social entrepreneurship.

Key words: Intellectual disability, labour inclusion, hospitality, social entrepreneurship, business model

Índice

ÍNDICE TABLAS	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Motivación.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	9
1.4 Revisión de la literatura	10
2. EL MERCADO LABORAL Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL.....	13
2.1 Empleabilidad de personas con discapacidad intelectual en España.....	13
2.2 Tendencias en el sector de la hostelería en España	16
2.2.1 Mercado del café	17
2.2.2 Emprendimiento social en hostelería.....	20
3. RESULTADOS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	21
3.1 Resultados de encuesta a posibles clientes	21
3.2 Resultados de Focus Group a programa Demos Comillas	22
4. BUSINESS MODEL CANVAS	25
4.1 Propuesta de valor	25
4.2 Segmentación de clientes.....	29
4.3 Canales.....	33
4.4 Relación con clientes	36
4.5 Actividades claves	38
4.6 Recursos claves.....	40
4.7 Alianzas claves	41
4.8 Estructura de ingresos.....	44
4.9 Estructura de costes	46
5. PLAN FINANCIERO.....	49
5.1 Inversión inicial y fuentes de inversión.....	50
5.2 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	51
5.3 Balance de situación	54
5.4 Análisis de flujos de caja	57
6. CONCLUSIONES.....	59
7. CLAÚSULA CHATGPT	61
8. ANEXOS	63

8.1	Encuesta a clientes finales	63
8.2	Transcripción del Focus Group	63
	Bibliografía	66

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: ODS y discapacidad.....	8
Tabla 2: Tipos de discapacidad intelectual	14
Tabla 3: Competidores mercado café especialidad España	19
Tabla 4: TAM, SAM y SOM para la estimación de clientes físicos anuales.....	30
Tabla 5: TAM, SAM y SOM para la estimación de clientes online anuales	32
Tabla 6: Tabla resumen de relación con clientes	38
Tabla 7: Consumo de café al mes en Café para todos	43
Tabla 8: Modelo de suscripción online y porcentaje de clientes por plan.....	46
Tabla 9: Salarios anuales por puesto.....	47
Tabla 10: Otros costes fijos mensuales.....	48
Tabla 11: Inversión inicial y fuentes de financiación	51
Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias.....	54
Tabla 13: Balance de situación	57
Tabla 14: Flujos de caja	58

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tasas de empleo por porcentaje de gravedad de discapacidad.....	15
Ilustración 2: Tasa de paro personas con discapacidad por edades	16
Ilustración 3: Consumo mundial de café por geografías	18
Ilustración 4: Cafetería Joyeux Francia	26
Ilustración 5: Organización en Café para todos.....	27
Ilustración 6: Ejemplo ilustrativo de cafetería y página web de Café para todos	28
Ilustración 7: Customer Journey Offline y Online	34
Ilustración 8: Alianzas verticales y horizontales en Café para todos	42
Ilustración 9: Menú ilustrativo de Café para todos.....	45
Ilustración 10: Business Model Canvas Café para todos	49

1. INTRODUCCIÓN

La idea de este TFG ha sido desarrollada por tres alumnas de último año de la facultad de Ciencias Económicas de la universidad Pontificia de Comillas. Surge con el objetivo de dar visibilidad al problema de empleabilidad de jóvenes con discapacidad intelectual. Para ello, se quiere desarrollar una idea de negocio llamada *Café para todos* en el sector de la hostelería.

1.1 Motivación

La razón que justifica la elección de este tema como Trabajo de Fin de Grado es principalmente la inclusión social. Desarrollando un plan de negocio en el sector de la hostelería que apoye la empleabilidad de personas con discapacidad intelectual.

En 2022, la tasa de empleo de las personas con discapacidad fue del 27,8% en comparación al 68,1% de las personas sin discapacidad, lo que supone una diferencia de 40 puntos (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Es razonable pensar que ambas tasas de empleo nunca se van a igualar debido a las particularidades y niveles de discapacidad de cada persona. Sin embargo, sabiendo que en el año 2022 había 1.941.900 personas con discapacidad en edad de trabajar (es decir, el 6,3% de la población total en edad laboral), merece la pena investigar por qué muchas no disfrutan de un trabajo, ni de su propia autonomía (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Es crucial entender las principales causas del desempleo para descubrir si se enfrentan a alguna dificultad específica en el ámbito laboral. Y de esta manera, proporcionar un mejor acompañamiento en esta etapa.

Esta iniciativa se alinea además con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la agenda 2030 de la ONU (Organización Naciones Unidas, 2015). La agenda 2030 pretende crear un mundo más diverso, justo y equitativo. En concreto, la discapacidad aparece en los siguientes cinco objetivos de manera directa:

Tabla 1: ODS y discapacidad

Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
	Construir y adecuar instalaciones escolares que respondan a las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y tengan en cuenta las cuestiones de género y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
	Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad , y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
Objetivo 10	Reducir la desigualdad en y entre otros países
	Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad , raza, etnia, origen o situación económica u otra condición.
Objetivo 11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
	Para 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles y transportes públicos, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad .
Objetivo 17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
	Para 2030, mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad a los países en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados por grupos de ingresos, género, edad, raza, origen étnico, condición migratoria, discapacidad , ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.

Fuente: (Asociación Conecta, s.f.) pg: 7

A parte de llevar a cabo un proyecto que apoya una causa social, este tema ha sido elegido para el TFG desde una perspectiva más personal. La decisión se apoya en nuestra pasión por contribuir y generar un impacto positivo en la sociedad. Creemos que este proyecto beneficiará no solo a los clientes, sino también a los empleados, quienes desarrollarán capacidades para mejorar su calidad de vida. Estamos convencidas de que la mejor manera de dar visibilidad a las personas con discapacidad intelectual es a través de la interacción directa con el público, permitiendo que los clientes descubran la alegría, motivación y compromiso que pueden aportar las personas con discapacidad al entorno laboral. Creemos que este proyecto ayudará a borrar los prejuicios y las barreras que dificultan su integración en la sociedad.

1.2 Objetivos

El objetivo principal es desarrollar un plan de negocio para *Café para todos*, una cafetería atendida en su mayoría por personas con discapacidad intelectual en España. La idea es

que más de la mitad del personal esté compuesto por personas con discapacidad intelectual. La consecución de este objetivo principal requiere:

1. Estudiar la situación actual de la empleabilidad en personas con discapacidad intelectual.
2. Analizar el mercado de la hostelería en España. En concreto estudiar las tendencias y problemas a los que se enfrentan y el mercado del café.
3. Analizar la viabilidad del proyecto por parte de ambos grupos: viabilidad o disposición de una persona con discapacidad para trabajar en el establecimiento y aceptación del servicio entre los clientes.
4. Presentar y explicar la idea de negocio a través del *Business Model Canvas*, concretando el funcionamiento de la cafetería.

1.3 Metodología

La elaboración del presente trabajo de fin de grado se divide en dos secciones muy diferenciadas.

La primera parte, tendrá una visión más teórica del problema. Para comenzar, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente con el fin de marcar las bases e identificar los trabajos previos relacionados con el tema. Seguidamente, se profundizará en el estudio de la empleabilidad de las personas con discapacidad en España, así como, las últimas tendencias en el sector de la hostelería en este país. Esta primera parte pretende descubrir áreas de mejora y los principales problemas a los que debe dar respuesta nuestra idea.

La segunda sección, desarrollará la idea de negocio partiendo de la información recogida en los apartados anteriores para generar un *Business Model Canvas* para *Café para todos*. Este modelo está compuesto por nueve bloques que ayudan a desarrollar cualquier modelo de negocio imaginable (Osterwalder, 2012).

Se quiere dar especial importancia a los dos grupos interesados para nuestro proyecto: los clientes finales y los trabajadores con discapacidad. Por esta razón, entre la primera y la segunda sección del trabajo se presentarán los resultados obtenidos en encuestas realizadas a potenciales clientes y un Focus Group realizado a los alumnos de 1º Tecno

Demos de la Facultad de Comillas. De esta manera, se comprobará la viabilidad real del proyecto constantemente.

1.4 Revisión de la literatura

En este apartado se revisará la literatura publicada sobre la empleabilidad de las personas con discapacidad intelectual en la hostelería. Para empezar, se analizarán las barreras que enfrentan las personas con discapacidad a la hora de buscar empleo. Luego, se abordarán las mejores estrategias para el éxito de la inserción laboral y, por último, nos centraremos en el sector específico de la hostelería en España que es el tema que nos ocupa en el presente trabajo.

En las últimas décadas, se han publicado diversos estudios sobre la empleabilidad de las personas con discapacidad; se han identificado barreras, beneficios y estrategias de inserción laboral.

Una de las principales barreras según Garrels et al. (2022) es la baja expectativa que tienen los educadores sobre los estudiantes con discapacidad. Muchos educadores creen que el resultado más probable es una vida dependiente de los servicios sociales y, por lo tanto, apoyar la transición hacia una trayectoria profesional no es una prioridad. Quintana (2020) en su tesis doctoral expone que, a pesar de las atenciones recibidas durante la etapa escolar, uno de los periodos más complicado para un joven con discapacidad es aquel que comienza al culminar el período escolar. Esta etapa se caracteriza por el tránsito al mercado laboral y es de vital importancia para que la persona con discapacidad intelectual se integre eficientemente en la sociedad. Según Mascayano et al. (2013, p. 159) *“la inserción laboral y el acceso al mercado productivo son considerados elementos claves para la plena integración de la persona con discapacidad mental”*.

La empleabilidad de personas con discapacidad, aparte de ser fundamental para su inserción laboral (Mascayano et al., 2013), genera beneficios para los propios trabajadores y para la sociedad. Existen distintos estudios que así lo afirman. Lysaght et al. (2012) descubrieron, tras realizar 25 entrevistas a trabajadores con discapacidad, que el trabajo les aporta: orgullo y satisfacción, posibilidad de mantenerse ocupados, oportunidad de formar parte de un grupo, posibilidad de afiliación con otros y nuevos

aprendizajes. Asimismo, un empleo impone una estructura temporal y una rutina; crea experiencias compartidas y contactos con personas que comparten los mismos objetivos (Lysaght et al., 2012).

Sin embargo, Lysaght et al (2012) también advierten sobre los desafíos que dificultan la contratación de personas con discapacidad. Su lento aprendizaje, falta de memoria y difícil adaptabilidad al cambio componen parte de estos desafíos. Por otro lado, desde la perspectiva de las empresas, la contratación de personas con discapacidad supone un cambio en sus procesos de reclutamiento y sus formaciones.

Se ha intentado abordar el problema poniendo en práctica diferentes estrategias de inserción laboral para dar con la más efectiva, tanto para la empresa, como para el empleado. Mascayano et al. (2013) llegaron a la conclusión de que el empleo con apoyo (EcA) es la estrategia más efectiva. El EcA se basa en las siguientes características: existencia de un preparador laboral que acompaña durante el proceso de entrenamiento, apoyo en el puesto de trabajo (característica clave), planificación centrada en los intereses y motivaciones de cada individuo y puestos de trabajo en condiciones de igualdad (Mascayano et al., 2013).

David Mank, autor con una larga trayectoria en el tema, define el EcA como: *“Un empleo remunerado en lugares de la comunidad, con apoyos individualizados y continuados que aseguren el éxito a largo plazo, y en el que existan claras oportunidades para la interacción con personas sin discapacidad”* (p. 8). Mank (1998), por tanto, resalta la importancia de la interacción entre personas con y sin discapacidad en el proceso de inserción laboral.

Algunos ejemplos de éxito de este modelo se pueden observar en países como Gales, cuyo gobierno ha introducido un tipo de pensión que incluye el desarrollo de trayectorias de empleo y da cobertura a algunas fases del EcA. Gracias a proyectos como *“Engage to change”*, en torno a 1.000 jóvenes pueden adquirir habilidades transferibles al mercado laboral y realizar un periodo de prácticas remuneradas a elegir entre 800 empresas de Gales (Quintana, 2020).

En países como España, por ejemplo, todavía queda mucho camino por recorrer. Sin embargo, creemos que el sector de la hostelería puede aportar un valor diferencial en cuanto a la empleabilidad de personas con discapacidad intelectual.

Según una encuesta de Garrels et al. (2022) realizada a 478 empresas del norte de Europa, el 26% de ellas contratan o han contratado a personas con discapacidad. Empresas del sector hotelero, de restauración y catering son las más concurridas por trabajadores con discapacidad (50%), seguidas del sector *retail* y la gestión de almacenes. Por lo tanto, se podría afirmar que en el norte de Europa la distribución del empleo para personas con discapacidad intelectual se concentra en el sector de la hostelería.

En el sur de Europa, en concreto en España, Huete y García (2022) exponen en su tesis algunas de las preocupaciones más comunes de los empleadores del sector turístico: el alto coste de formación, la menor productividad, la falta de comunicación efectiva y; por último, un cierto malestar entre personas con y sin discapacidad. Sin embargo, algunos estudios indican que las personas con discapacidad son cada vez más reconocidas como una fuerza de trabajo valiosa para los países europeos.

Es el caso de Francia y Portugal donde ya existe *Joyeux*: una cadena de cafeterías atendida por personas con discapacidad intelectual. Según datos recogidos en 2023, el 91% de los empleados han desarrollado capacidades útiles para su inserción laboral y el 93% de ellos han ganado autonomía gracias a las tareas realizadas. Además, los clientes agradecen el trato y mantienen que el servicio es muy eficaz (Joyeux, 2024).

Resumiendo, el empleo aporta numerosos beneficios a las personas con discapacidad, aunque supone un desafío para las empresas que deben cambiar sus procesos para adaptarse a sus nuevos empleados. Una estrategia destacada en el ámbito de la inserción laboral es el Empleo con Apoyo (EcA), que promueve la interacción entre personas con y sin discapacidad y subraya la figura clave del preparador laboral. Por último, en cuanto al sector hotelero, se observa un gran potencial de empleabilidad, con ejemplos inspiradores como el caso de Joyeux en Francia.

Esta revisión de la literatura marca las bases teóricas del problema y establece un punto de partida. En los siguientes apartados se estudiarán en profundidad; tanto la

empleabilidad actual de las personas con discapacidad en España, como las tendencias en el mercado laboral español de la hostelería.

2. EL MERCADO LABORAL Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

2.1 Empleabilidad de personas con discapacidad intelectual en España

En esta sección se definirá el concepto de discapacidad intelectual, sus tipos y las opciones que existen actualmente al culminar la etapa escolar obligatoria. Seguidamente, se ofrecerán datos sobre la empleabilidad actual de personas con discapacidad en España.

La discapacidad intelectual ha recibido diversos nombres, pero no fue hasta el siglo XX cuando se reconoció que no se trata únicamente de un problema médico, sino también de una cuestión social (Quintana, 2020). A partir de este momento se empezó a promover la diversidad, normalización e inclusión de personas con discapacidad. Figuras como Jean Itard y Alfred Binet desarrollaron métodos educativos con el objetivo de medir la inteligencia y adaptar la enseñanza a la diversidad (Sao, 2004).

Según la Clasificación Mundial de Enfermedades propuesta por la OMS, la discapacidad intelectual se encuadra dentro de los trastornos del neurodesarrollo. Existen distintos tipos de discapacidad intelectual que la OMS mide en función del nivel de coeficiente intelectual del individuo (Organización Mundial de la Salud, 2024). Se registran 4 tipos de discapacidad intelectual fundamentalmente: leve, moderada, grave y profunda. Las diferencias entre los cuatro tipos se miden en función del número de desviaciones típicas que el comportamiento intelectual del individuo está por debajo del comportamiento intelectual promedio. A continuación, se mostrarán las características de cada tipo de discapacidad intelectual:

Tabla 2: Tipos de discapacidad intelectual

Tipo de discapacidad	N° de desviaciones por debajo de la media	Características
Leve	2	Presentan dificultades en la adquisición y comprensión de conceptos de lenguaje complejo. Sin embargo, dominan el autocuidado básico y las tareas domésticas.
Moderada	3	El lenguaje y la capacidad para la adquisición de las habilidades académicas se limita a las habilidades básicas. Algunos pueden dominar el autocuidado básico y doméstico.
Grave	4	Exhiben un lenguaje y una capacidad para la adquisición de habilidades académicas muy limitada. Pueden adquirir habilidades de autocuidado con entrenamiento intensivo.
Profunda	más de 4	Habilidades de comunicación muy limitadas, capacidad para la adquisición de herramientas académicas básicas. Pueden tener deficiencias motoras y sensoriales.

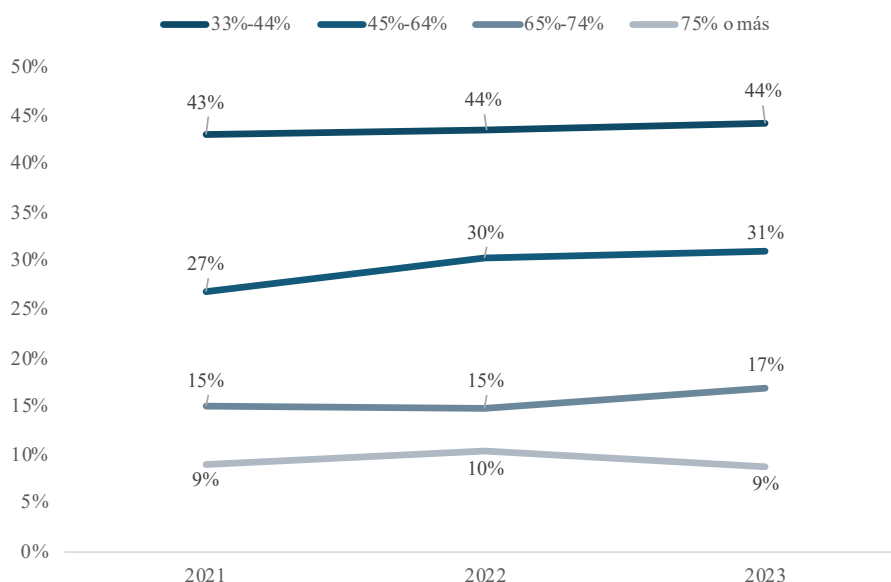
Fuente: Elaboración propia basado en (Organización Mundial de la Salud, 2024)

Actualmente las personas con discapacidad en España tienen tres opciones al terminar la etapa de educación básica obligatoria (EBO). La primera opción es permanecer en el colegio hasta los 21 años, por ejemplo, el colegio María Corredentora permite acceder a programas profesionales y talleres formativos que preparan a los alumnos para la vida adulta (María Corredentora, s.f.). La segunda opción es acceder a un centro de día en el que se realizan tareas y actividades de ocio y deporte (Comunidad de Madrid, s.f.). Esta opción es la más indicada para los jóvenes extremadamente dependientes ya que están constantemente controlados. Por último, la tercera opción es acceder al mercado laboral directamente después del colegio.

Según el INE en el año 2023 existían 4,38 millones de personas con discapacidad o con alguna limitación, de las cuales 705.400 sufrían una discapacidad de aprendizaje. De estas, 26.000 estaban trabajando o en búsqueda de empleo, lo que supone un porcentaje de empleo dentro de las personas con discapacidad de aprendizaje de 36,8% o lo que es lo mismo, un 5,9% sobre el total de personas con discapacidad en España (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Este porcentaje es relativamente bajo, pero es importante considerar que se están valorando todas las discapacidades de aprendizaje y las edades de manera uniforme, lo que puede influir en los resultados.

Ahora bien, al hacer una distinción por gravedad de discapacidad se puede observar que los grupos con menor gravedad tienen un porcentaje más alto de empleabilidad (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

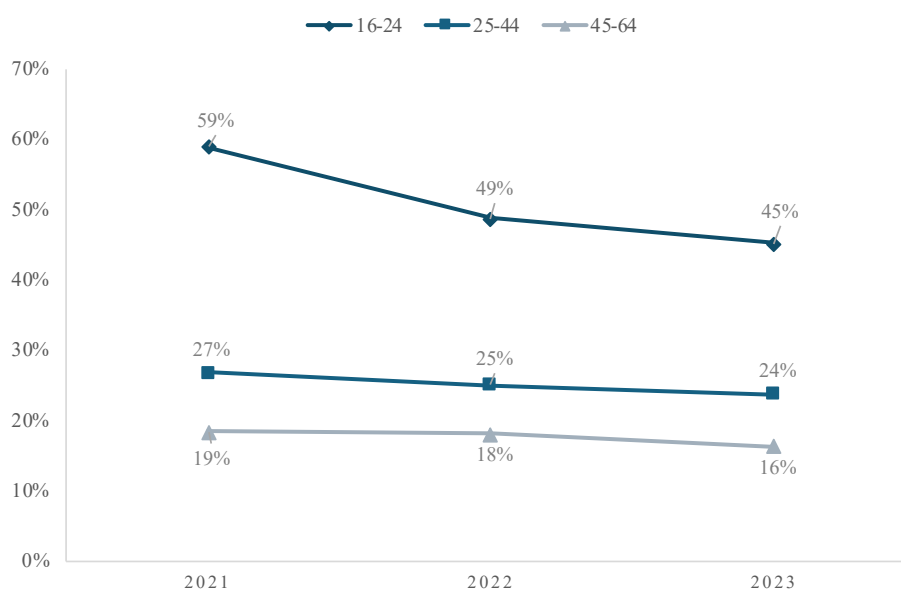
Ilustración 1: Tasas de empleo por porcentaje de gravedad de discapacidad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

Por otro lado, aunque se han registrado reducciones significativas en las tasas de paro entre las personas con discapacidad de 16 a 24 años, con una caída de 13,7 puntos entre 2021 y 2023, este grupo continúa siendo el más afectado por el desempleo. De hecho, sus tasas de desempleo duplican las de los grupos de mayor edad, lo que demuestra una grave dificultad de inclusión laboral en la transición al mercado laboral. Esta situación refleja una barrera que dificulta a los jóvenes con discapacidad acceder a oportunidades laborales, y subraya la necesidad urgente de planes de inserción adaptadas a este colectivo joven (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Ilustración 2: Tasa de paro personas con discapacidad por edades



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2023)

A modo de resumen, los datos reflejan que la tasa de empleabilidad de personas con discapacidad en edad de trabajar sigue aumentando cada año, mientras que la tasa de paro sigue disminuyendo. Estas tendencias favorables podrían impactar de manera positiva en la viabilidad de la idea de negocio propuesta. Por otro lado, resulta especialmente preocupante que el grupo con mayor porcentaje de desempleo sea el de jóvenes entre 16 y 24 años. Esto refleja la falta de apoyo en la transición del entorno educativo al ámbito laboral. Además, considerando que las ocupaciones más comunes entre este colectivo se concentran en el ámbito administrativo y la restauración, existe un contexto favorable que podría impulsar el éxito de *Café para todos*.

2.2 Tendencias en el sector de la hostelería en España

Esta sección describirá una visión general del sector de la hostelería en España, su importancia a nivel nacional y sus tendencias analizando especialmente el problema de la rotación laboral dentro del sector, dado que representa uno de los principales desafíos para el mercado laboral hostelero. Por último, en un apartado específico, se estudiará el mercado del café de especialidad y la hostelería con discapacidad, con el propósito de evaluar su situación actual, la demanda y la competencia existente, ya que es el tema que nos ocupa.

El sector de la hostelería en España siempre ha sido y sigue siendo un pilar fundamental de la economía nacional. En 2024, este sector compuesto por más de 300.000 establecimientos generó empleo para 1,76 millones de personas, es decir un 3,64% de la población española. El sector generó un volumen de ventas de 157.400 millones de euros y su contribución al PIB nacional fue de 6,7% en términos de valor añadido (Confederación Empresarial de Hostelería en España, 2024). En 2025, se prevé que la hostelería se posicione como uno de los principales motores de empleo debido al crecimiento económico experimentado en años anteriores y la recuperación del turismo internacional (Restauración News, 2025).

Aunque los datos anteriores aportan perspectivas positivas para el futuro del sector, también cabe destacar que la hostelería lleva tiempo enfrentándose al problema de la alta rotación. De hecho, durante el año 2022, el 63,7% de los empleados en hostelería rotaron sus trabajos, mientras que el 36,3% restante se mantuvo (Randstad, 2022). Esto se debe, entre otras razones, a la falta de escalabilidad, la estacionalidad del empleo, las bajas remuneraciones y las condiciones poco atractivas. Organizaciones como Hostelería de España lucha por una mejoría en las condiciones de trabajo y más regulación para proteger a sus empleados (Confederación Empresarial de Hostelería en España, 2024).

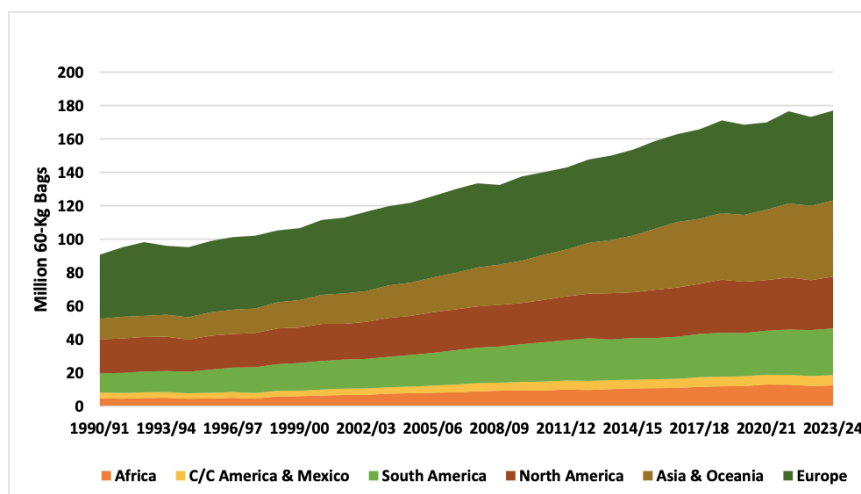
En este sentido, creemos que nuestra idea de negocio podría aportar una mejoría al sector, ya que las personas con discapacidad intelectual tienden a presentar una menor tasa de rotación laboral en comparación con aquellas sin discapacidad. En el año 2023, el índice de rotación, expresado como número de contratos de empleo suscritos al año, alcanzó 1,91 contratos para personas con discapacidad y 2,27 contratos para personas sin discapacidad. Por lo tanto, se podría afirmar que el empleo es más estable para personas que presentan alguna discapacidad (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024). Este dato proporciona una ventaja para el sector hostelero, ya que, aunque la formación de las personas con discapacidad pueda requerir más tiempo, su menor tasa de rotación laboral contribuye a una mayor estabilidad en el empleo.

2.2.1 Mercado del café

Nuestra propuesta de negocio se basa en la apertura de una cafetería que sirva, entre otros productos, café de especialidad. Para ello, es fundamental realizar un estudio de mercado que nos permita determinar su tamaño, el crecimiento esperado y los principales competidores que existen. Somos conscientes de que *Café para todos* no es una cafetería al uso, por lo que hemos identificado dos tipos de competidores clave: por un lado, las cadenas de cafeterías que ofrecen productos parecidos a los nuestros y, por otro, los negocios sociales dentro del sector de la hostelería. En este apartado, nos centraremos en el primer grupo mencionado, es decir el mercado del café y sus competidores.

El consumo de café mundial según los datos proporcionados por el ICO (International Coffee Organization) en 2024 fue de 10.200 millones de kg. Este consumo aumenta cada año y en Europa alcanzó los 3.600 millones de kg de café lo que representa un 35,3% del consumo mundial (International Coffee Organization, 2024) y evidencia el éxito de esta bebida en el continente.

Ilustración 3: Consumo mundial de café por geografías



Fuente: Coffee Report and Outlook by the International Coffee Organization 2024

Dentro del mercado del café, existe un tipo llamado café de especialidad. Este nicho es relativamente nuevo en España, pero ya gana un gran número de adeptos. Según la asociación Brasileña de Cafés de Especialidad *“los cafés especiales son granos libres de impurezas y defectos que poseen atributos sensoriales distintivos. Estos atributos, que incluyen una bebida limpia y dulce, un cuerpo y una acidez equilibrados, califican la bebida por encima de 80 puntos en el análisis sensorial”* (p.2) (International Coffee Organization, 2024).

Del total de ventas del mercado de café de especialidad, Europa tiene actualmente la mayor participación y se prevé que el mercado crezca un 6% en el próximo año (Stanley-Foreman, 2023). Por otro lado, en España, durante 2023 este segmento creció un 15% y en próximos años podría seguir creciendo a un ritmo del 10% anual (Robles, 2025). Esto refleja un buen escenario para el futuro del café, y en concreto del de especialidad en España.

Respecto a la competencia, se han identificado tres principales actores que podrían ofrecer productos similares a los nuestros. Estos competidores destacan por proporcionar café de alta calidad, aunque no necesariamente café de especialidad, y por disponer de locales amplios y agradables que invitan a quedarse. Esta última característica es especialmente relevante, ya que *Café para todos* se definirá como un lugar tranquilo, con mesas donde los clientes puedan sentarse y disfrutar sin prisas. A diferencia de los servicios orientados al *take away*, nuestra propuesta se centra en la experiencia de pausa y descanso. Por ello, hemos seleccionado como competidores a Café & Té, Santa Gloria y Starbucks, que comparten esta filosofía de consumo. En la siguiente tabla se comparan en cuanto a precio, variedad del menú, ambiente y compromiso social.

Tabla 3: Competidores mercado café especialidad España

			
Precio	1-10 €	1-10 €	1-10 €
Diversidad Menú	Mucha diversidad: cafés, té, desayunos, comidas, meriendas, bebidas.	Mucha diversidad: café, té, comidas, meriendas, pastelería, bollería dulce y salada	Media: café, té, bowls, bollería, ensaladas y zumos.
Otros comentarios	N/A	Ofrecen servicio de catering y entregas a domicilio a través de Glovo y Uber Eats	Servicio a domicilio Glovo, Uber Eats, Just eat
Ambiente	Espacio acogedor normalmente con terraza.	Locales modernos y acogedores pero no demasiado grandes .	Locales modernos con mucho espacio para descansar , trabajar y relajarse.
Compromiso Social	N/A	N/A	99% de su café es de origen ético.

Fuente: elaboración propia basado en sitios web de cafeterías.

Los tres competidores presentan precios similares, por lo que ninguno se posiciona como una alternativa *low cost*. Aun así, cabe señalar que las bebidas de Starbucks tienden a ser ligeramente más caras que el resto. Todos los establecimientos disponen de mesas y zonas de descanso, lo que refuerza la importancia de encontrar un local amplio y agradable para *Café para todos*, que garantice la comodidad tanto de los clientes como del personal. En cuanto a la oferta de menús, Café & Té y Santagloria destacan por tener un menú más variado para comidas y meriendas. En cambio, en Starbucks la oferta se limita a algunos bocadillos y ensaladas, con menos variedad general. Finalmente, en lo que respecta al compromiso social, Starbucks lleva a cabo iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y la producción ética del café, sin embargo, ninguno de los competidores está especialmente centrado en un problema social. Esta variable precisamente será una de nuestras diferencias competitivas.

2.2.2 Emprendimiento social en hostelería

Siguiendo con el estudio de mercado y competidores, nos centraremos ahora en el mercado del emprendimiento social en la hostelería. Actualmente no existen demasiadas opciones que promuevan la hostelería y la discapacidad en España, pero las que más destacan son Umániko, Rodilla a la par y el quiosco Down Experience.

Umániko es un restaurante impulsado por Illunion donde el 70% de la plantilla cuenta con alguna discapacidad. Promueven la inclusión tanto en su menú como en sus locales ya que ofrecen opciones vegetarianas, veganas y aptas para personas con cualquier intolerancia. Asimismo, sus establecimientos son completamente accesibles para personas con movilidad reducida (Hostelería Madrid, 2024).

Por otro lado, Rodilla a la Par es una iniciativa conjunta entre la cafetería Rodilla y la Fundación A la Par, dedicada al apoyo de personas con síndrome de Down. Actualmente, cuentan con dos restaurantes en Madrid y han sido reconocidos con premios de innovación y economía circular (Hostelería Madrid, 2024).

Por último, el quiosco Down Experience es una iniciativa de restauración en La Coruña que reúne a personas con y sin discapacidad en un mismo lugar. Es una iniciativa de Down

Coruña en la que personas con discapacidad intelectual ofrecen al público cafés y bocadillos de calamares. Además, tienen opción para *Just Eat* y pedidos *online* para recoger en el propio local (El Quiosco Down Experience, 2025). Este modelo es el más parecido a lo que se querría desarrollar en *Café para todos*.

Estos ejemplos representan casos de éxitos de emprendimiento social en el sector de la hostelería. Gracias a ellos podemos afirmar que existen ideas como la nuestra que ya han funcionado y siguen funcionando, demostrando que el emprendimiento social tiene potencial y puede aportar valor.

3. RESULTADOS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Tal y como se mencionó previamente, antes de comenzar con el desarrollo del *Business Model Canvas* se evaluará la viabilidad del proyecto. Para ello se han llevado a cabo, por un lado, una encuesta dirigida a potenciales clientes y por otro, un *Focus Group* con personas con discapacidad intelectual del programa Demos de la Universidad Pontificia de Comillas. Ambos grupos representan los principales *stakeholders* de nuestra cafetería. A continuación, se analizan los resultados obtenidos a través de estas herramientas con el objetivo de contrastar la idea de negocio con la realidad y las necesidades detectadas en ambos colectivos.

3.1 Resultados de encuesta a posibles clientes

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva del cliente, se llevó a cabo una encuesta a través de *Google Forms* que fue respondida por 160 personas de distintos perfiles demográficos: la mayoría mujeres de entre 50 y 60 años. Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias clave y aspectos que podrían impactar directamente en el éxito de *Café para todos*. Se pueden encontrar en los [anexos](#).

Los resultados de la encuesta reflejan una actitud muy positiva hacia los negocios inclusivos. El 74,4 % de los encuestados valoró con la puntuación máxima su disposición a apoyar un proyecto que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad

intelectual, con una media de 4,63 sobre 5. Además, el 63,1 % afirmó sentirse muy cómodo siendo atendido por este colectivo, lo que indica una percepción social favorable para el desarrollo del proyecto.

Respecto a la frecuencia de consumo, un dato relevante es que el 66,9 % de los participantes acude a cafeterías entre 1 y 3 veces por semana, lo que sugiere un hábito de consumo frecuente que podría traducirse en clientes recurrentes.

En cuanto a los aspectos que justificarían un precio ligeramente superior en una cafetería, los más valorados fueron: la amabilidad del personal (4,77), la calidad del producto (4,60), la rapidez del servicio (4,39) y, sorprendentemente, el impacto social del negocio (4,23). Estos resultados sugieren que los clientes priorizan una atención cercana y productos de calidad. La rapidez del servicio, también muy valorada, podría representar un reto para nuestra cafetería, ya que es un área en la que podríamos tener ciertas limitaciones.

Por último, las respuestas abiertas destacaron experiencias muy positivas con negocios inclusivos, valorando especialmente la amabilidad, el compromiso y el esfuerzo de los trabajadores. Como dijo uno de los encuestados: *“la discapacidad no está reñida con buen trato al cliente. Es importante formarles como a cualquier otra persona y que tengan delicadeza.”*

En general, la encuesta refleja un contexto muy favorable para el desarrollo de nuestra idea de negocio. Se observa una conciencia social creciente, una valoración positiva hacia la inclusión y una clara disposición a apoyar negocios con impacto. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas respuestas tan favorables pueden estar influenciadas por un cierto sesgo social: pocas personas admitirían abiertamente que no apoyarían un negocio inclusivo o que no ayudarían a personas con discapacidad. Por tanto, cabe preguntarse hasta qué punto las respuestas reflejan convicciones reales y hasta qué punto responden a una presión social. Aun así, el interés y la receptividad general son evidentes.

3.2 Resultados de *Focus Group* a programa Demos Comillas

Con el objetivo de analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de los posibles empleados de la cafetería, tuvimos la oportunidad de hacer un *Focus Group* con 14 alumnos, de edades comprendidas entre 19 y 25, del grupo Demos de Comillas.

Esta entrevista fue especialmente enriquecedora para entender las inquietudes, necesidades y posibles limitaciones a las que se enfrentan las personas con discapacidad intelectual en el entorno laboral. Estos jóvenes tienen muchas ganas de trabajar, aprender y son conscientes de sus limitaciones por lo que ayudarles a encontrar trabajo debería ser una obligación para todos. Es muy enriquecedor observar cómo cada uno percibe el mundo de una forma distinta, con sus inquietudes y objetivos propios. Las preguntas realizadas y los temas clave del *Focus Group* se pueden encontrar en los [anexos](#).

La mayoría de los participantes mostró una actitud positiva hacia la posibilidad de trabajar en una cafetería, aunque también surgieron barreras reales que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el proyecto.

Una de las limitaciones más comunes expresadas fue la dificultad para manejar situaciones de estrés, especialmente en entornos con ruido, muchas personas o presión por el ritmo de trabajo. Algunos participantes señalaron que el exceso de estímulos puede provocarles bloqueo o nerviosismo. En este sentido, la idea de contar con un entorno adaptado y estructurado, con menos mesas o una dinámica más pausada, fue muy bien recibida. Además, algunos mencionaron que el trato en el trabajo también influye en su rendimiento: tener jefes muy exigentes puede afectar de forma negativa a su bienestar.

También aparecieron dificultades relacionadas con la memoria, la coordinación y la comunicación. Varios jóvenes reconocieron que podrían olvidar encargos o que se les caen objetos con facilidad, lo cual podría dificultar ciertas tareas en una cafetería si no se diseñan apoyos adecuados. En particular, se mencionó la necesidad de hablar despacio y claro, y de recibir instrucciones simples y repetidas si es necesario. Algunos mostraron interés en usar herramientas de apoyo, como carritos para servir, que les ayudarían a moverse con más seguridad.

Una inquietud muy presente fue la falta de confianza en ser aceptados o comprendidos en un entorno laboral convencional. Por ejemplo, algunos compartieron experiencias previas

en las que se sintieron incómodos porque notaban que otros los miraban diferente o porque no se adaptaban al ritmo del resto del equipo. Esto refuerza la importancia de contar con un ambiente inclusivo y formativo desde el inicio.

En cuanto a lo que más valoran en un trabajo, los participantes mostraron distintas prioridades: 6 valoraban principalmente el salario, 8 destacaban la importancia del ambiente con los compañeros, y 7 señalaron la flexibilidad horaria como el aspecto más importante. Esto refleja que, aunque la motivación económica está presente, las relaciones personales y la posibilidad de adaptar el trabajo a sus ritmos también juegan un papel clave. Por otro lado, la mayoría valoró muy positivamente la figura de un preparador laboral o coordinador que les guiara y diera *feedback* continuo, especialmente en las primeras etapas.

En cuanto a la jornada laboral, las opiniones fueron variadas, aunque predominó la idea de que la duración y el ritmo del trabajo deberían adaptarse a cada caso concreto, valorando especialmente la posibilidad de pausas o de empezar con media jornada.

Para terminar se les preguntó si veían utilidad real en proyectos de este estilo. Uno de los encuestados expresó que una cafetería inclusiva no solo serviría para ofrecer empleo, sino también para cambiar la forma en la que la sociedad percibe a las personas con discapacidad. En sus palabras, *“que haya más gente que cuide a las personas y que entienda sus dificultades, y que conozcan que hay personas a las que les cuestan más las cosas que a ti. Que a ti te puede parecer algo muy fácil pero que hay otros a los que no les parece tan fácil”*.

En conclusión, aunque el *Focus Group* evidenció ciertas limitaciones y barreras que deben tenerse en cuenta, también dejó claro que los participantes tienen una gran motivación por aprender, superarse y formar parte activa del mundo laboral. Sus intervenciones reflejan ilusión, compromiso y muchas ganas de demostrar lo que pueden aportar. Con el acompañamiento adecuado y un entorno adaptado, proyectos como este pueden ofrecer no solo un empleo, sino también convertirse en una oportunidad real de inclusión en la sociedad.

4. BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es probablemente la herramienta más conocida para la creación de un modelo de negocio. Su creador Alexander Osterwalder propone 9 bloques que deben explicar el modelo de negocio en su totalidad. En este apartado se explicará qué es *Café para todos* a través de la propuesta de valor, a quién va dirigida (cuál es la segmentación, los canales y la relación con los clientes), cómo opera (cuáles son las actividades, recursos y socios clave para el desarrollo) y, por último, cuánto es el beneficio (cuál es la cuantía de ingresos y costes).

4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe identificar por qué nuestra idea es distinta a las demás y qué nos hace ser diferentes. Se debe establecer por qué los productos o servicio que se ofrecen crean valor para los consumidores (Osterwalder, 2012). Para ello empezaremos evaluando el problema actual al que nos enfrentamos para presentar la solución.

Problemática

El principal problema al que se enfrenta *Café para todos* es: por un lado, la baja empleabilidad de personas con discapacidad intelectual y, por otro, la falta de concienciación y visibilidad de este colectivo.

En primer lugar, como se ha analizado previamente, solo el 36,8% de las personas con una discapacidad de aprendizaje tienen empleo o están en búsqueda activa, una cifra significativamente menor en comparación con el 68% de las personas sin discapacidad. Sin embargo, lo más alarmante es saber que dentro del colectivo de personas con discapacidad en situación de desempleo, la mayoría son jóvenes de entre 16 y 24 años. Es decir, después de pasar aproximadamente 15 años en el sistema educativo, muchos se enfrentan a una falta de oportunidades laborales que les impide seguir desarrollando su autonomía. Además, de las pocas personas con discapacidad que disfrutan de un empleo, solo el 0,5% de ellos trabajan en un entorno ordinario, es decir en un entorno en contacto con personas sin discapacidad (Joyeux, 2024).

Por otro lado, hemos experimentado que existe una falta de visibilidad y concienciación generalizada. Creemos que este problema puede tener algo que ver con la falta de interacción entre personas con y sin discapacidad. Esta falta de contacto se vuelve aún más evidente cuando no se tiene un familiar o conocido con discapacidad intelectual, lo que limita las oportunidades de normalizar el problema.

Con el objetivo de dar solución a estos dos problemas surge *Café para todos* que pretende ser una idea de emprendimiento social que aproveche esta oportunidad de negocio.

Productos y servicios propuestos

Café para todos es una cafetería de café de especialidad atendida por personas con discapacidad intelectual. La idea viene de una cadena de cafeterías llamada Joyeux que nace en Francia en 2017 para reparar la desigualdad, emplear y enseñar a personas con discapacidad mental y cognitiva (Joyeux, 2024).

Ilustración 4: Cafetería Joyeux Francia



Fuente: (Joyeux, 2024)

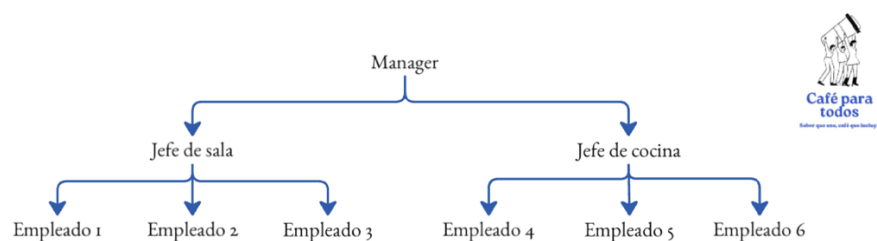
El objetivo de *Café para todos* es doble y siempre gira en torno a dos ejes: los empleados y los clientes finales. En cuanto a los empleados, se pretende dar visibilidad, empleo y autonomía a personas con discapacidad intelectual. Se les proporcionará un preparador laboral especializado que los acompañará en el proceso de aprendizaje y amoldará sus

funciones en base a su discapacidad. Por otro lado, en cuanto a los clientes, se pone a su disposición un lugar tranquilo donde poder disfrutar de un rico café de especialidad además de una carta de opciones gastronómicas.

El proceso de trabajo en la cafetería estará estructurado en dos tipos de funcionalidades: sala y cocina. No obstante, los roles serán rotativos, ya que todos los empleados deberán conocer y desempeñar todas las tareas dentro del establecimiento.

Café para todos contará con un *manager* general de la cafetería que tendrá a su cargo a un jefe de sala y un jefe de cocina. Cada jefe estará especializado en la práctica de empleo con apoyo (EcA) de personas con discapacidad intelectual y podrá guiar al personal para que desarrollen sus actividades diarias de forma sencilla. Con lo cual, por cada 3 empleados con discapacidad aproximadamente habrá un jefe que supervise sus tareas. A medida que aumente el negocio, si fuera necesario, se contrataría a más personal de apoyo especializado en el trabajo social.

Ilustración 5: Organización en Café para todos



Fuente: Elaboración propia

El trabajo se inicia con la llegada de un cliente al local. El cliente tomará asiento y un camarero le ofrecerá la carta con todas las opciones disponibles. Las cartas serán de papel y los clientes podrán rodear en la misma carta los productos que desean, de esta manera se facilita el trabajo y se evitan posibles confusiones. Además, esta metodología responde a una preocupación planteada por los participantes del *Focus Group*, quienes señalaron que una de las principales barreras para trabajar en hostelería era la necesidad de memorizar los pedidos. Con este sistema, se elimina dicha dificultad, promoviendo un entorno más accesible e inclusivo.

Los camareros recogen las cartas y las llevan a cocina para que comience la producción. Los cafeteros, previamente capacitados, se encargarán de la preparación de las bebidas mediante el uso de las cafeteras. Dado que el menú cuenta con una variedad de opciones limitada, los procesos serán repetitivos, lo que facilitará la eficiencia operativa.

Por otro lado, el personal de cocina recibirá las comandas y procederá a su preparación. Gran parte de los alimentos estarán previamente listos o semielaborados, por lo que la ejecución de los pedidos será ágil. Una vez finalizada la preparación, los productos serán colocados en la barra, donde los camareros de sala tendrán acceso para recogerlos.

Finalmente, los camareros entregarán el pedido al cliente. Para optimizar la entrega, dispondrán de un carrito con ruedas en el que colocarán la bandeja con el pedido, permitiendo transportarlo de manera segura hasta la mesa del cliente. Esta solución surgió como respuesta a una inquietud expresada en la sesión de *Focus Group*, donde algunos participantes destacaron la importancia de facilitar el traslado y entrega de productos dentro del establecimiento.

Por otro lado, *Café para todos* también contará con una línea de productos de venta *online*, que incluirá café molido y en grano. Estos productos estarán disponibles tanto para clientes particulares como para empresas, a través de la propia página web. Esta vía de negocio permitirá ampliar el alcance del proyecto más allá del local físico y generar ingresos adicionales.

Ilustración 6: Ejemplo ilustrativo de cafetería y página web de Café para todos



Fuente: imágenes generadas con Sora IA a partir de un prompt propio

4.2 Segmentación de clientes

Los clientes finales de *Café para todos* son aquellos que compran en nuestra cafetería física o en nuestra web. En este apartado se analizarán ambos perfiles.

Clientes físicos

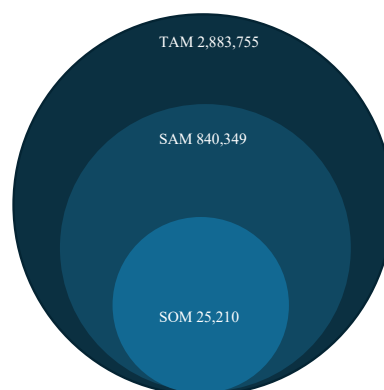
Los clientes físicos que acuden a *Café para todos* comparten dos cualidades claves. Por un lado, son amantes de disfrutar un café de calidad en un lugar tranquilo y, por otro, apoyan causas sociales sobre todo aquellas relacionadas con el ámbito de la discapacidad.

La idea es que, una vez la cafetería esté en funcionamiento, vayamos atrayendo cada vez a más clientes que nos elijan principalmente por la calidad de nuestros productos, y no solo por el valor social del proyecto. Nuestro objetivo es que *Café para todos* sea reconocido por su excelente café y su atractiva oferta gastronómica, para demostrar que la calidad y la inclusión pueden ir de la mano.

Para empezar, estimaremos el número de clientes físicos que podríamos atraer durante el primer año. Esta estimación se llevará a cabo a través del método TAM, SAM y SOM. Este método es muy útil a la hora de estimar tamaños de mercados. Consiste primero en identificar el máximo mercado disponible o *Total Addressable Market* (TAM), después, se identifica el mercado específico al que mi empresa podría atender o *Serviceable Addressable Market* (SAM) y, por último, la porción de mercado que una empresa puede alcanzar y de la que puede obtener una participación significativa o *Serviceable Obtainable Market* (SOM) (Chi, 2025). El método TAM, SAM, SOM suele medir el tamaño de mercado potencial en unidades monetarias, sin embargo, para este apartado vamos a estimar el número de potenciales clientes anuales de nuestra cafetería. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4: TAM, SAM y SOM para la estimación de clientes físicos anuales

	Descripción	Estimación		
		A	B	TOTAL= A x B
TAM	# personas en Madrid que acuden a una cafetería en un año	Población en Madrid (1)	% personas que acuden a cafeterías (2)	2,883,755
		3,416,771	84.40%	
SAM	# personas en Madrid que apoyan causas sociales	TAM	% población madrileña que colabora con entidades (3)	840,349
		2,883,755	29.14%	
SOM	# personas que potencialmente podríamos alcanzar	SAM	% acudirían a nuestra cafetería atendida por personas con discapacidad	25,210
		840,349	3%	



Fuente elaboración propia a partir de

1) INE, 2024

2) Encuesta cafetería solidaria a clientes en anexos, 2024

3) Ministerio de derechos sociales y agenda 2030, 2023, pg. 91

El mercado total (TAM) se refiere al conjunto de todas las personas que acuden a una cafetería en Madrid al menos una vez al año. Este dato se ha calculado multiplicando la población de Madrid por el porcentaje de personas que acuden a una cafetería (dato procedente de la encuesta a clientes, ver [anexos](#)). Representa el máximo número de clientes potenciales a los que podríamos aspirar. Sin embargo, dado que *Café para todos* está vinculado a una causa social, es necesario ajustar este número para reflejar únicamente a aquellas personas que tienen interés en apoyar proyectos de este tipo.

Para calcular el SAM, multiplicaremos el TAM por un porcentaje que representa a la población comprometida con causas sociales. Según un informe de acción voluntaria del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2023), el 46,7% de la población de Madrid colabora con alguna entidad. Sin embargo, para que la estimación sea más realista tomaremos un porcentaje más ajustado: 29% de la población de la ciudad de Madrid colabora mediante donaciones económicas, voluntariados o siendo socios de alguna entidad. Este grupo representa de forma más precisa a las personas dispuestas a apoyar activamente un negocio con impacto social.

Finalmente, aunque actualmente no existen cafeterías con un modelo idéntico en Madrid, sería poco realista suponer que podemos captar a todo ese mercado. Es probable que algunas personas prefieran apoyar otras causas sociales, continúen acudiendo a sus cafeterías habituales o simplemente vivan lejos del local. Por ello, aplicamos un segundo ajuste del 3% sobre el SAM, obteniendo el SOM (mercado objetivo alcanzable). Según este cálculo, se estima un total de 25.210 clientes al año, lo que equivale a una media de aproximadamente 70 clientes al día. Este sería el volumen de clientela potencial de *Café para todos*.

Conociendo el volumen de clientes físicos potenciales, procederemos ahora a analizar los segmentos específicos a los que nuestra cafetería está dirigida. El objetivo es enfocar nuestras acciones hacia estos grupos de clientes. Estos segmentos han sido identificados a partir de la encuesta realizada a los clientes finales, cuyo resultado se presentó en secciones anteriores y que se encuentra disponible en los [anexos](#).

Se han identificado tres segmentos principales a los que nos podríamos dirigir:

- A) Mujeres mayores de 50 años comprometidas con causas sociales: este segmento está compuesto por mujeres involucradas en fundaciones, ONGs o proyectos de índole social. Suelen tener tiempo libre y valoran las actividades solidarias, invierten su tiempo en ayudar. Disfrutan de quedar con amigas a tomar un café y están muy comprometidas con causas sociales relacionadas con la ayuda a colectivos vulnerables.
- B) Jóvenes adultos entre 25 y 35 años con alta frecuencia de consumo y sensibilidad: este grupo representa a uno de los grupos mayoritarios en la encuesta realizada y destacan por su alta frecuencia en la visita a cafeterías. Son jóvenes que consumen café habitualmente y valoran tanto la calidad como la amabilidad del servicio. Se diferencian porque son jóvenes que sensibilizan con causas sociales y con negocios que tengan un impacto social positivo.
- C) Familias con experiencias cercanas a la discapacidad: este segmento incluye familias con niños especialmente aquellas que conviven con la discapacidad en su entorno más cercano: ya sea porque tienen un hijo con discapacidad, un familiar directo o una persona cercana. Este vínculo emocional con la causa hace que estén

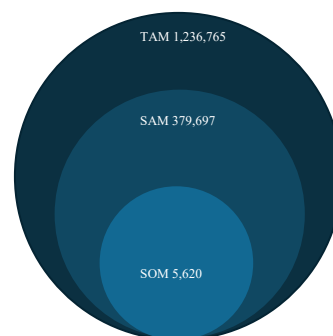
especialmente sensibilizados y dispuestos a apoyar iniciativas que promuevan la inclusión real.

Cientes online

Para estimar el número de clientes *online* que podríamos adquirir durante el primer año se repetirá el proceso TAM, SAM, SOM. Es importante mencionar que la distribución de café sería a toda España, por lo tanto, los cálculos parten de la población total española.

Tabla 5: TAM, SAM y SOM para la estimación de clientes online anuales

	Descripción	Estimación			TOTAL= A x B x C
		A	B	C	
TAM	# personas en España que consumen café y lo compran de forma online	Población en España (1)	% personas que consumen café en España (2)	% volumen de venta de café online (3)	1,236,765
		49,077,984	63.00%	4.00%	
SAM	# personas en España que apoyan causas sociales	TAM	% población española que colabora con entidades (4)		379,697
		1,236,765	30.70%		
SOM	# personas que potencialmente podríamos alcanzar	SAM	% tasa de conversión online (visitantes que realizan una compra) (5)		5,620
		379,697	1%		



Fuente elaboración propia a partir de

1) INE, 2025

2) Redacción digital informativos Telecinco, 2021

3) Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2023, pg. 151

4) Ministerio de derechos sociales y agenda 2030, 2023, pg. 91

5) Flat 101, 2023, pg. 14

El mercado total (TAM) se refiere a todas las personas que consumen café en España y que además lo compran *online*. Este dato se ha calculado multiplicando la población española por el porcentaje de personas que consumen café y por el porcentaje de venta *online* de café (Telecinco, 2021) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). Representa el máximo número de clientes potenciales a los que podríamos aspirar de forma *online*. Sin embargo, dado que *Café para todos* está vinculado a una causa social, es necesario ajustar este número para reflejar a aquellas personas que tienen interés en

este ámbito y calcular el SAM. Para representar con mayor precisión al público objetivo, se ha seleccionado a la población que participa activamente en voluntariados, realiza donaciones económicas o es miembro de alguna organización. Este porcentaje corresponde al 30% según el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2023).

Finalmente, resulta poco realista suponer que podríamos captar a todo ese mercado. Por eso, se debe calcular cuál es la fracción realista alcanzable en el primer año (SOM). Para este cálculo, se ha multiplicado el SAM por un valor de 1,3%. Esta cifra se fundamenta en estudios del sector *e-commerce* que señalan que las tasas de conversión para negocios nuevos en alimentación oscilan entre el 0,85% y 2,85% (Flat 101, 2023). Considerando la novedad del proyecto, la falta inicial de notoriedad de marca y las limitaciones logísticas de un pequeño negocio, se ha elegido un valor intermedio dentro de ese rango. Según este cálculo, se estima un total de 5.620 clientes *online* al año.

Con respecto a la segmentación de clientes *online*, resulta razonable asumir que los mismos perfiles identificados para el canal físico pueden aplicarse también al entorno digital, especialmente durante el primer año de actividad del negocio.

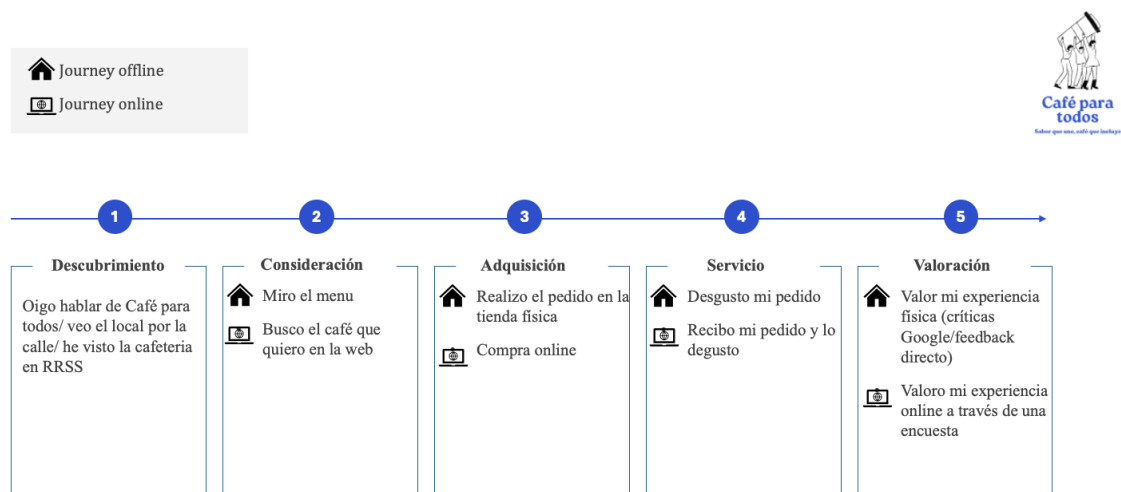
Resumiendo, *Café para todos* pretende alcanzar un volumen total de clientes de 30.830 clientes durante el primer año entre canales físicos y *online* (25.210 y 5.620 respectivamente). Esa volumetría se divide en tres perfiles principales: mujeres mayores de 50 años comprometidas con acciones sociales, jóvenes entre 25 y 35 años con alta frecuencia de consumo y familias con experiencias cercanas a la discapacidad. Las acciones de *Café para todos* irán dirigidas a estos tres tipos de perfiles con el objetivo de alcanzar un gran número de clientes.

4.3 Canales

Los canales representan los medios a través de los cuales la empresa se comunica con sus clientes y les hace llegar su propuesta de valor (Osterwalder, 2012). En el caso de *Café para todos*, estos canales se dividen en dos grandes grupos: canales offline y canales online.

Antes de describir los canales, es útil presentar primero el recorrido que realiza un cliente cualquiera cuando compra en *Café para todos*. El *customer journey* comienza cuando el cliente descubre el negocio a través de las redes sociales o el boca a boca. Posteriormente, quienes ya conocen el proyecto valoran sus opciones y comparan precios. Si la propuesta resulta atractiva, realizan la compra de manera presencial u *online*. A continuación, disfrutan del producto o servicio, ya sea en la propia cafetería o a domicilio. Por último, evalúan su experiencia a través encuestas o reseñas.

Ilustración 7: Customer Journey Offline y Online



Fuente elaboración propia

Canales offline

El canal principal en el entorno físico será el propio local, creado no solo como punto de venta, sino como un espacio de encuentro que visibilice el propósito social del proyecto. La cafetería estará ubicada en una zona transitada de Madrid, con el objetivo de maximizar la clientela. Se prestará especial atención al diseño del espacio: se cuidará la estética, la accesibilidad y la atmósfera acogedora para crear una experiencia de consumo agradable.

Canales online

Los canales digitales serán fundamentales para llegar a los distintos segmentos de clientes y para permitir la venta a domicilio. Entre ellos destacan:

- Redes sociales: se utilizarán Instagram y TikTok para atraer a un público joven, mientras que Facebook se dirigirá a personas mayores de 50 años. Estos canales permitirán visibilizar el día a día de la cafetería a través de videos cortos, entrevistas a los empleados y curiosidades.
- Página web oficial: será un canal central para las ventas online. Incluirá la tienda desde la cual los clientes podrán realizar pedidos y suscribirse a planes recurrentes. También ofrecerá una Newsletter para recibir novedades, promociones y noticias sobre el proyecto con el objetivo de mantener el contacto con el cliente.
- Colaboraciones con personas influyentes: se contempla la colaboración con personas de influencia con propósito social, especialmente aquellos vinculados a la inclusión, la discapacidad y la restauración. Un ejemplo destacado sería Samantha Vallejo-Nágera, repostera conocida a nivel nacional y madre de un joven con síndrome de Down. Su participación podría generar gran visibilidad y credibilidad al proyecto.

Canales de distribución a domicilio

Además de permitir la comunicación, los canales también cumplen la función de entregar el producto al cliente. En el caso de los pedidos online, *Café para todos* contará con la siguiente estructura logística:

- Preparación y empaquetado: el café será enviado por el proveedor con el *packaging* solicitado, y desde el local será preparado, etiquetado y empaquetado por el equipo, incluyendo a personas con discapacidad intelectual, integrándolas así en todo el proceso.
- Para la distribución se contemplan dos tipos de envíos
 - Envíos locales en Madrid: este tipo de envío será el más común al principio debido a que *Café para todos* abrirá sus puertas en esta ciudad. Se realizarán los envíos mediante servicios de mensajería de última milla, como Glovo o Koiki, que permiten entregas interurbanas rápidas para negocios (Koiki, 2025).

- Envíos nacionales: se gestionarán con operadores logísticos como SEUR, MRW o Correos, con capacidad para distribuir productos alimentarios en plazos de entre 24 y 72 horas (SEUR, 2025). Se buscarán acuerdos con empresas que ofrezcan tarifas asequibles para pequeños negocios.

De este modo, se garantiza una experiencia de compra fluida tanto en el canal físico como en el digital, permitiendo a *Café para todos* llegar a su público objetivo y reforzar su propuesta de valor a lo largo de todo el recorrido del cliente.

4.4 Relación con clientes

La relación con los clientes se define como el tipo de relación que una empresa establece con sus consumidores (Osterwalder, 2012). Este tipo de relación varía en cada una de las fases del *customer journey*, adaptándose a las necesidades y expectativas del cliente.

Todas las relaciones con los clientes de *Café para todos* comparten la misma filosofía que se basa en fomentar relaciones estrechas y auténticas en las que el consumidor se sienta cómodo y parte de un entorno inclusivo. El objetivo es que, tanto en la experiencia física como digital, los consumidores perciban la discapacidad integrándola como un elemento natural y positivo del proyecto.

Durante el recorrido del consumidor se han identificado tres puntos clave en los que mantener la relación con los clientes es primordial: relación tras el descubrimiento del negocio, relación durante y después del servicio y, por último, relación tras la valoración.

Relación tras el descubrimiento

Una vez el cliente ha descubierto la cafetería, ya sea de forma presencial u *online*, es importante consolidar ese primer interés mediante estrategias de seguimiento.

En el entorno físico, por ejemplo, se puede disponer de *flyers* o tarjetas promocionales a la entrada del local, que ofrezcan descuentos por primera compra o información sobre

actividades futuras. Este pequeño gesto permite mantener la conexión con quienes aún no han interactuado con el proyecto, invitándoles a explorar la cafetería.

En el entorno digital, también existen diferentes herramientas para llevar a cabo este seguimiento, destacan las siguientes:

- Google Analytics permite identificar visitantes y analizar su comportamiento, facilitando la personalización de contenidos. Por ejemplo, si una persona ha visitado la web, pero no ha finalizado un pedido, podrá recibir sugerencias a través de redes sociales o correo electrónico, para incentivar ese ratio conversión.
- Redes sociales como TikTok e Instagram: si un usuario ve un vídeo completo o interactúa con alguna publicación de las RRSS de la cafetería, los algoritmos de estas redes sociales pueden seguir mostrando a los usuarios contenidos similares, reforzando así la presencia de la marca.

Durante y después del servicio

La relación durante y después del servicio debe ser siempre cercana tanto en la compra *online* como física. Por ese motivo, es importante formar a los empleados en la paciencia y la amabilidad con los clientes. Recordemos que la clave es generar relaciones estrechas y auténticas que sobrepasen los límites de la discapacidad.

Por otro lado, en *Café para todos* estamos muy interesado en recibir *Feedback* por parte de los clientes para seguir mejorando estas relaciones. Por eso, se llevará a cabo una pequeña encuesta tras cada adquisición:

- En el caso de las visitas presenciales, el camarero se acerca a la mesa del cliente tras el servicio y pregunta qué le ha parecido. El objetivo es que el cliente sienta que su valoración es importante para mejorar el servicio de la cafetería.
- En el caso de compras *online*, se mandará un mail de agradecimiento después de la compra con una encuesta corta para mejorar el servicio *online*.

Tras la valoración

Por último, una vez completada toda la experiencia, comienza la etapa de fidelización. Este último contacto con el cliente es relevante para generar un compromiso real y duradero. Esto se puede realizar a partir de diferentes estrategias:

- Invitación a nuestra *Newsletter* donde se publican novedades de la carta, fotos, recetas y descuentos. De esta manera se pretende visibilizar el trabajo de *Café para todos* y recordar a los clientes que su compra genera empleo.
- Invitación a eventos presenciales en fechas especiales: los clientes podrán disfrutar de eventos especiales desarrollados en la cafetería. Por ejemplo: desayunos solidarios, actuaciones de navidad, talleres en el local, música en vivo.
- Mural del cliente: esta idea consiste en dedicar un rincón de la cafetería y de la web a los clientes más fieles. Se mostrarán sus fotos y frases motivadoras para reforzar esa idea de comunidad y fidelizar a un mayor número de clientes.

Resumiendo, existen tres momentos claves en la relación con los clientes durante el *Customer Journey*, las acciones para mantener relaciones estrechas se representan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Tabla resumen de relación con clientes

Online	Offline
Relación tras el descubrimiento	
Flyers, promociones para incentivar la primera compra	- Google Analytics - Algoritmos RRSS
Durante y después del servicio	
Encuesta presencial para mantener y mejorar la relación con el cliente	Encuesta a través del mail tras la compra
Tras la valoración	
- Invitación a Newsletter - Invitación a eventos en local - Mural de cliente	

Fuente elaboración propia

4.5 Actividades claves

Las actividades claves son todas las acciones necesarias para llevar a cabo la operativa del negocio (Osterwalder, 2012). En el caso de *Café para todos* se han detectado 4 actividades claves:

1. Formación a personas con discapacidad: esta formación se ofrecerá en colaboración de fundaciones sin ánimo de lucro como Fundación Prodis, que se dedica a formar a personas con discapacidad intelectual para su inclusión tanto social como laboral (Prodis, 2025). El contenido formativo estará adaptado al sector de la hostelería, y se centrará en competencias clave como atención al cliente, manipulación de alimentos, uso de herramientas digitales y desarrollo de habilidades sociales.

Una vez completada esta primera etapa, los empleados deben realizar una formación práctica presencial en la propia cafetería, guiada por los jefes de sala y cocina. Durante esta fase, aprenderán de forma directa el funcionamiento operativo del espacio: manejo de la maquinaria de café, organización del menaje (platos, vasos, cubiertos, materia prima) y numeración de las mesas.

2. Operación y mantenimiento de cafetería: Incluye todas las tareas necesarias para asegurar el funcionamiento diario del local como la recepción de pedidos de proveedores, control de stocks, elaboración de productos, limpieza y mantenimiento de las instalaciones, así como la actualización periódica de la carta. Esta actividad será liderada por un equipo mixto de personas con y sin discapacidad, fomentando el trabajo colaborativo y la inclusión.
3. Mantenimiento página web: la web es un canal esencial tanto para la venta de productos como para la difusión del propósito social del proyecto. Por ese motivo, es necesario mantenerla actualizada, tanto en contenido como en revisión del funcionamiento técnico de entrega de pedidos y logística. A medida que aumenten los pedidos se contemplará la opción de contratar a un equipo profesional externo.
4. Promoción y marketing: como ya se ha mencionado en los apartados de canales y relación con clientes, es importante visibilizar el propósito del proyecto para atraer a clientes y generar fidelización. Para ello, se contará con una persona responsable de comunicación y redes sociales, encargada de generar contenido alineado con

la identidad del proyecto, gestionar las Redes Sociales (Instagram, TikTok, Facebook), lanzar campañas y colaborar con personas de influencia y marcas afines. Además, se fomentará la participación del propio equipo en estas tareas, ya que muchas de las personas con discapacidad intelectual muestran un gran interés y familiaridad con el uso de redes sociales, lo que representa una oportunidad para implicarlas en la creación de contenido. En una fase inicial, esta misma persona podrá asumir también las tareas de mantenimiento de la página web, para optimizar costes.

4.6 Recursos claves

Los recursos claves corresponden a la infraestructura clave para crear, entregar y capturar valor. Es decir, cuáles son los activos indispensables para el *Business Model* (Osterwalder, 2012). Los recursos claves para *Café para todos* se pueden dividir en recursos tangibles e intangibles:

Recursos tangibles: son todos aquellos recursos físicos. Se han identificado los siguientes:

1. Local en Madrid y maquinaria: el primer recurso tangible e indispensable es un local de aproximadamente 80-100 metros cuadrados, en un barrio céntrico de Madrid con licencia de restauración. Según la plataforma de idealista, el alquiler de locales de estas condiciones ronda entre 2.500 y 5.000 €/mes (Idealista, 2025). Este coste fijo supondrá un porcentaje elevado dentro de la estructura de costes mensuales del proyecto. Además del local, será necesario disponer de equipamiento básico como máquinas de café profesionales, neveras, mobiliario y elementos decorativos, cuya estimación de costes se abordará en apartados posteriores.
2. Materiales necesarios para la entrega de envíos a través de la web: como se ha mencionado con anterioridad para poder realizar los pedidos vía web se establecerán acuerdos con empresas de mensajería como MRW, Glovo o Koiki que permitan externalizar la fase final del reparto. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que habrá que invertir en los materiales logísticos necesarios para los envíos (cajas, etiquetas, embalajes, impresora de tickets)

3. Financiación: Se requerirá una financiación inicial de 250.000 € para poner en marcha el negocio y cubrir los costes de apertura. Una parte de esta financiación provendrá de los fondos propios de cada una de las socias, mientras que los 190.000 € restantes se obtendrán a través de un préstamo.

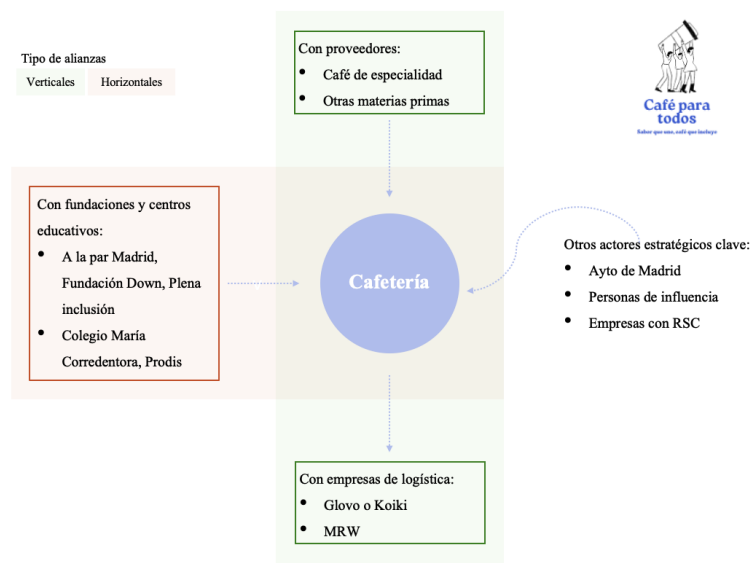
Recursos intangibles: son los recursos no físicos necesarios para la operativa del negocio.

1. Recursos intelectuales: incluye el software de la página web y de la tienda *online*, así como las integraciones logísticas necesarias para coordinar los envíos con los *partners* de mensajería. También se incluye aquí la propiedad intelectual de la marca *Café para todos* y su imagen visual.
2. Talento humano: otro de los principales recursos intangibles es el equipo humano, que debe estar comprometido con los valores del proyecto. Este equipo humano incluye a dos perfiles: por un lado, las personas con discapacidad intelectual formadas para desempeñar las funciones diarias de una cafetería y, por otro lado, los educadores sociales especializados en la práctica del Empleo con Apoyo. Se contará con el apoyo de Fundación Prodis, Colegio María Corredentora, Programa Demos de Comillas y otras organizaciones para garantizar la selección y formación de empleados y personal de acompañamiento.

4.7 Alianzas claves

Las alianzas claves constituyen aquellos acuerdos con actores que van a ayudar al negocio a llevar a cabo sus actividades claves (Osterwalder, 2012). En *Café para todos* clasificaremos las alianzas claves en dos grupos diferenciados: alianzas verticales y horizontales.

Ilustración 8: Alianzas verticales y horizontales en Café para todos



Fuente elaboración propia

Alianzas verticales

Las alianzas verticales son acuerdos estratégicos con actores que pertenecen a la misma cadena de valor que nuestro negocio. Dentro de este grupo se distinguen dos tipos de interacciones: la primera es con los proveedores, y la segunda, con las empresas logísticas.

1. Alianzas con proveedores: en este grupo se diferenciarán los proveedores de café de especialidad de aquellos que suministran otras materias primas.
 - Café de especialidad: el café es la bebida principal de nuestra cafetería y se estima que la mayoría de nuestros clientes diarios opten por esta bebida. Por ello, es fundamental establecer una relación sólida y a largo plazo con los proveedores. Buscaremos proveedores que ofrezcan café de especialidad de alta calidad a precios razonables. Antes de investigar precios, es necesario calcular la cantidad de café que necesitaremos cada mes, considerando tanto a los clientes *online* como *offline*, para tener claro la cantidad requerida. En la siguiente tabla se hace una estimación de los kg de café requeridos a la semana y al mes por cada tipo de cliente:

Tabla 7: Consumo de café al mes en Café para todos

	Negocio offline		Explicación
Promedio de tazas de café promedio al día	70	tazas	Promedio de 1 tazas por cliente (hay 70 clientes diarios)
Café por taza	9	gr	Según Espresso en cada taza de café hay entre 8 y 10gr de café
Café al día	630.25	gr	
Café a la semana	4.41	kg	
Café al mes	17.65	kg	
	Negocio online		Explicación
Promedio de clientes online al día	15.40	clientes	Potencial número de clientes online / 360 días (volumetría anual de 5.620 clientes online)
Cantidad de café comprado	250	gr	Venta de paquetes en paquetes de 250 gr
Café al día	3849.32	gr	
Café a la semana	26.95	kg	
Café al mes	107.78	kg	
TOTAL CAFÉ AL MES	125.43	kg	

Fuente elaboración propia a partir de TAM, SAM, SOM y Espresso Coffe & more, s.f

Según esta tabla se consumirán alrededor de unos 125 kg de café al mes entre clientes *offline* y *online*.

- Proveedores de otras materias primas: además del café de especialidad, necesitaremos abastecernos de otras materias primas esenciales como huevos, harinas, mantequilla, diferentes tipos de leche y harina de maíz.
2. Alianzas con empresas de logística: se desarrollarán alianzas estratégicas con operadores logísticos como Glovo o Koiki para la distribución de última milla en entornos urbanos, priorizando opciones sostenibles y de proximidad. Para envíos de mayor alcance o fuera de zonas metropolitanas, se contemplará la colaboración con operadores nacionales como MRW, SEUR o Correos. Las tarifas variarán en función de la distancia, la urgencia del pedido y el volumen del paquete.

Alianzas horizontales

Las alianzas horizontales son acuerdos estratégicos con actores que operan en el mismo nivel de la cadena de valor. En nuestro caso, consideraremos las fundaciones y centros de formación ya que pretenden compartir recursos, conocimientos o capacidades.

1. Fundaciones y centros de formación: para integrar a personas con discapacidad en el entorno laboral, es crucial establecer alianzas con fundaciones y centros de formación especializados en este ámbito. Estas colaboraciones permitirán ofrecer oportunidades de empleo a personas con discapacidad interesadas en unirse a nuestro equipo y ofrecer la formación previa adecuada para ello. Las organizaciones con las que buscaremos trabajar incluyen A la par Madrid, Down Madrid, Plena Inclusión, Colegio María Corredentora y Prodis.

Alianzas con actores estratégicos claves

Por último, aunque no encajan estrictamente en las categorías de alianzas verticales u horizontales, existen otros actores estratégicos que juegan un papel fundamental en la difusión de nuestro mensaje y en la creación de un impacto positivo en la sociedad. Buscaremos establecer colaboraciones con instituciones como el Ayuntamiento de Madrid, personas influyentes y marcas privadas con una sólida trayectoria en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como Banco Santander, la ONCE, Danone y El Corte Inglés.

4.8 Estructura de ingresos

Una vez entendida la propuesta de valor, a quién va dirigida la idea y cómo opera el negocio (cuáles son las actividades, recursos y socios clave para el desarrollo), es momento de analizar cómo se generan los ingresos. La cafetería cuenta con dos canales de venta diferenciados: el canal físico u *offline*, asociado a la actividad diaria del local, y el canal *online*, orientado a la venta de café a domicilio a través de la página web.

Los ingresos *offline* provienen de la venta directa en el local, a través de la oferta de bebidas calientes y frías, desayunos, postres, opciones saladas y café envasado para llevar.

Ilustración 9: Menú ilustrativo de Café para todos



Bebidas calientes		Desayunos	
Expresso	1.50 €	El Alegre	4.00 €
Cortado	1.70 €	Bebida caliente – bollería con 2 complementos o pan con tomate	
Doble expresso	2.00 €	El Gracioso	7.00€
Americano	2.00 €	Bebida cliente, zumo de naranja fresco, bollería con 2 complementos o pan con tomate	
Capuccino	2.50 €	El Brunch (sábados y domingos)	11 €
Mokaccino	3.00 €	Bebida cliente, zumo de naranja fresco, bollería con 2 complementos o pan con tomate, tortitas o focaccia	
Café frappé	3.00 €	Postres	
Tes	2.00 €	Cookie	2.00 €
Infusiones	2.00 €	Tarta del día	3.00 €
Suplemento leche vegetal	0.50 €	Brownie	3.00 €
Bebidas frías		Tarta de queso	3.00 €
Zumo de naranja	3.00 €	Salados	
Iced tea	2.50 €	Bocadillo con jamón	5.00 €
Limonada	2.50 €	Bocadillo vegetal	4.50 €
Agua con gas 50 cl	2.00 €	Focaccia o coca	4.00 €
Agua natural 50 cl	1.50 €	Tostada de aguacate y huevo	7.00 €
Café para tu casa			
Pack degustacion 3 sabores - 250g en grano	40.00 €		
Bolsa de 250 g en grano	15.00 €		
Bolsa de 250 g molido	15.00 €		

Fuente elaboración propia a partir menú Joyeux, 2025

Teniendo en cuenta el menú ilustrativo, se estima un ticket medio *offline* de 5,5 € por cliente, teniendo en cuenta que muchas visitas combinan una bebida con un producto de bollería, desayuno o algo salado.

Por otro lado, el canal *online* se centra exclusivamente en la venta de café envasado, a través de la tienda web. Los productos disponibles incluyen bolsas de café de 250 gramos en grano o molido, con un precio de venta de 15 € por unidad. El negocio *online* consiste en un modelo de suscripción mensual para entregas recurrentes, aunque también permite la venta sin suscripción para quienes deseen probar nuestro café antes de comprometerse. Hay distintas suscripciones disponibles *online*, adaptadas a diferentes niveles de consumo, todas con café de especialidad en paquetes de 250 gramos (en grano o molido). Los suscriptores pueden personalizar su pedido, pausar o modificar la entrega en cualquier momento.

Tabla 8: Modelo de suscripción online y porcentaje de clientes por plan

Planes de suscripción	Precio/mes	% de clientes por cada plan
Básico		
1 paquete mensual	15.00 €	40%
Clásico		
2 paquetes al mes	28.50 €	30%
Fanático		
4 paquetes al mes	54.00 €	20%
Oficinas		
8 paquetes al mes	102.00 €	10%
Ticket medio online	35.55 €	

Fuente elaboración propia

Se estima que el ticket medio de la venta *online* será 35,55 € al mes debido a los distintos planes de suscripción existentes.

4.9 Estructura de costes

Tras entender los ingresos, es momento de reflejar cuáles son los costes. La estructura de costes en *Café para todos* se divide en dos grandes bloques: costes variables (principalmente COGS) y costes fijos.

Costes variables - Costes de venta (COGS)

Los costes de venta comprenden aquellos costes directamente asociados a la producción y entrega del producto final, es decir, son costes variables que dependen de la cantidad de productos vendidos. En el caso de *Café para todos* incluyen:

- **Materias primas:** Este apartado contempla tanto el café (producto principal) como otros insumos necesarios para la operación del local físico, como leche, huevos, fruta, harinas o mantequilla. Se estima que el coste total de las materias primas representa aproximadamente un 35 % de los ingresos totales, una cifra calculada en función del consumo mensual de café previamente estimado y del precio medio de compra. En el caso del café de especialidad, se ha considerado un precio de adquisición al por mayor de 20 €/kg (Ankorstore, 2025).

- **Empaquetado:** Para el canal *online*, cada envío requiere materiales de embalaje específicos que garanticen la correcta entrega del café y una presentación cuidada. Se estimará un coste de 1€ por envío.
- **Envío:** El coste logístico varía según el peso y la modalidad de envío. Dado que la mayoría de los clientes reciben entre 1 y 3 paquetes de 250 g al mes (según los modelos de suscripción presentados previamente), el peso medio por envío será de aproximadamente 500 g. Según tarifas publicadas por Correos (2025, p. 12), un envío estándar con estas características oscila entre 4 y 6 € para particulares. Para empresas, se espera acceder a tarifas reducidas, por lo que se ha asumido un coste medio de 4,50 € por envío.
- **Comisión de plataforma de pago web:** las ventas *online* están sujetas a comisiones por parte de las plataformas de pago (como Shopify, PayPal u otras). Estas comisiones suelen situarse entre 2,2 % y 3,5 % por transacción (Grigg & Vandiver, 2025). Dado que el ticket medio *online* se ha estimado en 35,55 €, se calcula que la comisión asciende a 1 € aproximadamente por pedido.

Costes fijos

Los costes fijos son aquellos que no dependen de la venta de productos, sino que se pagan todos los meses independientemente de la cantidad de productos vendidos. En esta sección se incluyen los sueldos y salarios y otros gastos operativos.

En cuanto a los salarios, la organización de *Café para todos* es piramidal y en principio cuenta con un *manager*, dos jefes y seis operarios. Además, contará con el apoyo de una persona especializada en marketing y el mantenimiento de la página web. En la siguiente tabla se estiman los salarios anuales para cada puesto según *Glassdoor*:

Tabla 9: Salarios anuales por puesto

Sueldos anuales por puesto	
Manager	25.000,00 €
Jefe de cocina	20.000,00 €
Jefe de sala	20.000,00 €
Operario	14.000,00 €
Marketing y Mto. Web	25.000,00 €

Fuente (Glassdoor, 2025)

Es importante mencionar que las personas contratadas con discapacidad intelectual de más del 33% tienen reconocido legalmente un grado de discapacidad que permite acceder a bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social. En el caso de una persona con discapacidad intelectual menor de 45 años, la bonificación completa asciende a 495,83 € al mes, lo que supone un ahorro de 5.949,96 € al año para la empresa. Esto implica, en la práctica, que el coste de cotización de seguridad social empresarial puede reducirse al 0 %, en contraste con el 31,4 % habitual para trabajadores sin discapacidad. Para acceder a estas ayudas, el contrato debe ser de carácter indefinido, como es el caso de *Café para todos* (Ministerio de Inclusión, Seg. Social y Migraciones, 2024).

Además, es importante señalar que la mayoría de los empleados con discapacidad serán contratados a jornada parcial, con el objetivo de evitar una carga laboral excesiva y favorecer un entorno de trabajo equilibrado. Aunque, esta decisión se tomará de forma individualizada, valorando en cada caso las preferencias, capacidades y la opinión de la persona trabajadora.

Por otro lado, en la categoría de otros costes operativos se incluyen conceptos como el alquiler del local, los gastos de mantenimiento de la web, los suministros, el servicio de limpieza y otros gastos administrativos que puedan surgir durante la operativa del negocio.

En esta tabla se resumen las estimaciones de los costes mencionados. Entre ellos, destaca el alquiler como el más elevado, dado que se busca ubicar la cafetería en una zona céntrica y con tránsito, valorándose barrios de Madrid como Chamberí, Chamartín o Retiro.

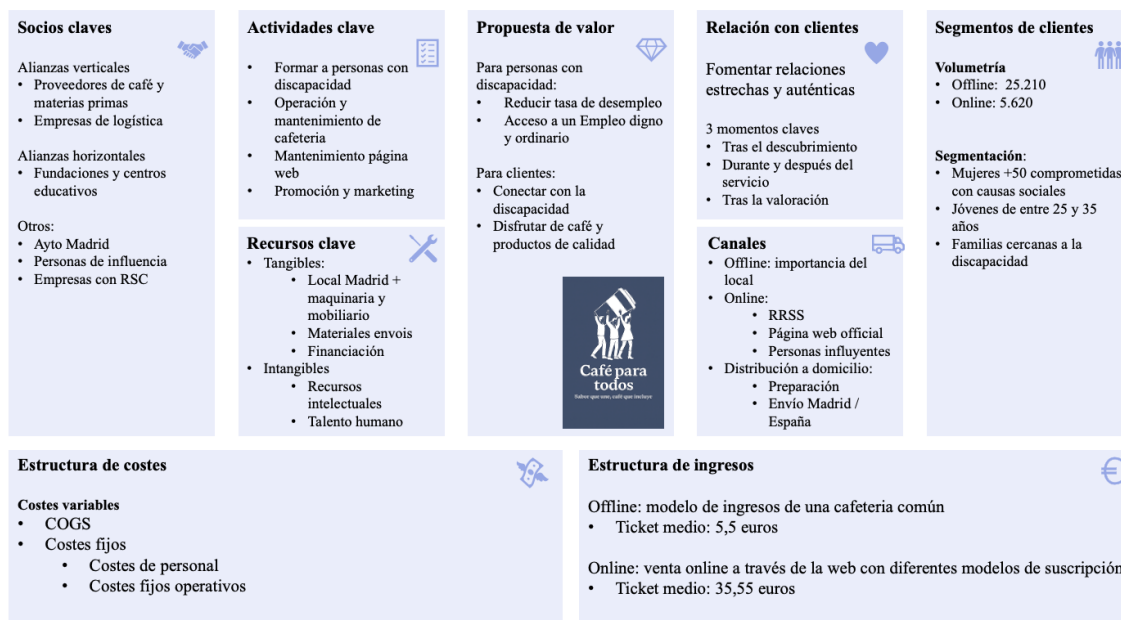
Tabla 10: Otros costes fijos mensuales

Otros costes fijos operativos (mensuales)	
Alquiler	3.750,00 €
Suministros	350.00 €
Otros	50.00 €
Mantenimiento web	250.00 €
Limpieza y Mto. local	840.00 €

Fuente elaboración propia

Finalmente, para cerrar el apartado de *Business Model Canvas* se ha representado esta ilustración que aúna los nueve bloques explicados en este apartado:

Ilustración 10: Business Model Canvas *Café para todos*



Fuente elaboración propia

5. PLAN FINANCIERO

Una vez explicados los 9 bloques del Business Model Canvas de Osterwalder, pasaremos a desarrollar con mayor detalle el plan financiero de *Café para todos*. En primer lugar, se presentará la inversión inicial y las fuentes de financiación que se utilizarán. A continuación, se proporcionará el estado de pérdidas y ganancias (P&L) y el balance proyectados para los próximos tres años. Finalmente, como complemento a las herramientas anteriores, se incluirá el análisis de los flujos de caja.

Como aclaración, todos los cálculos financieros se han realizado considerando un período de tres años, comenzando con el año 0, que corresponde a los últimos seis meses de 2025. Durante este período, se contratará al *manager* de la cafetería y al responsable de marketing y mantenimiento web, quienes serán los encargados junto a las socias de montar el local, desarrollar la página web y garantizar que todo esté listo para la apertura del negocio. Todos los registros contables del año 0 se asignarán para reflejar únicamente estos primeros seis meses de actividad.

5.1 Inversión inicial y fuentes de inversión

La inversión necesaria para la puesta en marcha de la cafetería y el negocio online asciende a 250.000 € procedentes de dos fuentes de financiación: fondos propios (FFF) aportados por las tres socias fundadoras y un préstamo bancario. Esta inversión inicial cubrirá el CAPEX, las pérdidas operativas de los primeros meses y la tesorería.

Los fondos propios provienen de las tres socias fundadoras de la cafetería y alcanzarán un total de 60.000 €, es decir cada una de las socias aportará 20.000 € a la sociedad a través del modelo de financiación de las tres FFF (Family, Friends & Fools).

Por otro lado, los 190.000 € restantes se obtendrán a través de un préstamo bancario dirigido a emprendedores. Este préstamo se gestionará preferiblemente a 5 años, con un tipo de interés estimado del 4.10% según los datos publicados por el Banco Central Europeo (2025). Una de las principales ventajas de este tipo de financiación es la posibilidad de acceder a un periodo de carencia de entre 6 y 12 meses, lo que implica que, durante ese tiempo, no se realizarán pagos del principal de la deuda. Dependiendo de las condiciones del préstamo, podría ser necesario pagar únicamente los intereses durante este período, o incluso no tener que pagar nada durante los primeros meses. Este período de carencia facilitará que el negocio pueda generar ingresos antes de comenzar a amortizar el préstamo. Por lo que, en nuestro modelo de financiación se considerará que el préstamo se comienza a amortizar a partir del primer año.

Por último, otra fuente de financiación alternativa será aquella procedente de las subvenciones. Según el artículo 7 del capítulo Empleo selectivo del BOE (2012), “las empresas que contraten por tiempo indefinido y a jornada completa a trabajadores minusválidos tendrán derecho a una subvención de 3.907 € por cada contrato celebrado [...]”. *Café para todos* podrá acceder a estas subvenciones a partir del año 1 cuando contrate a las primeras personas con discapacidad.

La siguiente tabla resume la inversión inicial y las fuentes de financiación de *Café para todos*.

Tabla 11: Inversión inicial y fuentes de financiación

Inversión Inicial	250.000,00 €	
CAPEX	146.080,00 €	
Máquina café industrial	4.500,00 €	
Nevera	1.000,00 €	
Ordenador	1.300,00 €	
Licencia pag web	3.000,00 €	
Reforma del local	72.000,00 €	
Mobiliario y decoración	63.000,00 €	
Licencias local	1.280,00 €	
EBITDA año 0	51.066,00 €	
Tesorería	52.854,00 €	

Fuentes de financiación	
Equity (FFF)	60.000,00 €
por socia	20.000,00 €
Deuda	190.000,00 €
Total	250.000,00 €

Fuente elaboración propia

La inversión en capital (CAPEX) incluye los activos tangibles e intangibles necesarios para poner en marcha el negocio, como la maquinaria, la nevera, el ordenador o el mobiliario. Cabe mencionar que, aunque el local sea alquilado, la reforma del mismo puede activarse como inmovilizado material, conforme a la Norma de Registro y Valoración 2. Esto se debe a que se entiende que el contrato de arrendamiento otorga un derecho de uso durante varios años (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 2025).

5.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias refleja los ingresos y gastos a los que hace frente el negocio en un periodo de tiempo determinado, en nuestro caso analizaremos los tres años posteriores a la apertura. Se analizarán los siguientes elementos por orden: ingresos, gastos, EBITDA, depreciación, intereses bancarios e impuestos.

Ingresos

La volumetría de los clientes del primer año se ha estimado a partir del método TAM, SAM, SOM gracias al cual se ha reflejado los volúmenes de los clientes *offline* y *online* del año 1 (25.210 y 5.620 respectivamente). Se espera un crecimiento anual en el número de clientes de un 70% para el segundo año y un 20% para el tercer año. Este crecimiento se debe a varios factores: en el segundo año, se prevé que el número de clientes aumente

principalmente por el efecto de las recomendaciones de los clientes satisfechos y un mayor reconocimiento de marca. Sin embargo, a medida que el negocio se estabiliza en los años siguientes, se espera que el crecimiento del número de clientes se modere, alcanzando una tasa de crecimiento más estable en el tercer año.

Por otro lado, recordemos que el ticket medio de la cafetería física alcanza 5,5 € por visita, mientras que en la tienda *online* el ticket medio es de 35,55 € esto se debe a los distintos planes de suscripción ofrecidos. Cada año, se incrementará el precio en un 5% para asegurar que nos mantenemos competitivos en el mercado del café, un sector con proyecciones de crecimiento positivo.

Gastos

Café para todos tiene diferentes tipos de costes, previamente explicados en la estructura de costes:

- COGS offline: las materias primas representan un 35% de los ingresos.
- COGS online: cada pedido online incurre en 1 € de empaquetado, 4,5 € de envío y 1 € de comisión por la plataforma de pago.
- Costes de personal: el personal aumentará a medida que el negocio crezca. En el primer año, se contará con 3 personas fijas sin discapacidad y 3 a media jornada con discapacidad. Al segundo año, se contratarán 5 personas con discapacidad, y al tercero, tendremos un total de 6 personas en riesgo de exclusión laboral trabajando en *Café para todos*. Recordemos que las empresas que contraten a personas con discapacidad intelectual se benefician de ayudas en la cotización a la seguridad social (Ministerio de Inclusión, Seg. Social y Migraciones, 2024).
- Otros costes operativos: incluyen el alquiler del local, suministros, mantenimiento web, limpieza y otros gastos generales.

EBITDA

El EBITDA es un indicador financiero que muestra el beneficio obtenido antes de descontar la depreciación, los intereses financieros y los impuestos. En otras palabras,

refleja la diferencia entre los ingresos y los costes operativos totales de la empresa. En el caso de *Café para todos*, el EBITDA es negativo solo en el año 0, lo que es común en las fases iniciales de un negocio debido a las altas inversiones en activos fijos. Sin embargo, se prevé que el EBITDA sea positivo a partir del año 1, alcanzando aproximadamente 230.000 € en el tercer año. Además, el negocio alcanza el punto de equilibrio en el mes 7 del primer año operativo, lo que significa que a partir de ese momento los ingresos cubren los costes fijos y variables, lo cual es un indicador muy positivo.

Depreciación

La depreciación del inmovilizado se realizará de forma lineal durante un periodo de 10 años, dado que se considera que los activos de una cafetería, como maquinaria y mobiliario, tienen una vida útil de esa duración. Esto significa que cada año se depreciará una parte del valor total del inmovilizado de manera equitativa. En concreto, dado que el CAPEX total es de 146.080 €, cada año se depreciará una cantidad de 14.608 € que es el resultado de dividir el valor total entre los 10 años.

Intereses

Como se comentó con anterioridad, parte de la financiación procede de un préstamo bancario. Se ha estimado que el préstamo para emprendedores tendrá un periodo de carencia de 6 meses y un tipo de interés del 4,10% (Banco Central Europeo, 2025), además será devuelto en un periodo de 5 años. Las cuotas mensuales se han calculado utilizando el método francés, que se caracteriza por el pago de cuotas fijas, compuestas por una parte de interés y una parte de amortización del principal. En los primeros pagos, la mayor parte corresponde a los intereses, mientras que, hacia el final del préstamo, el porcentaje destinado a la amortización del principal aumenta. Las cuotas fijas del préstamo alcanzan los 42.092 € al año.

Cabe destacar que, en el estado de pérdidas y ganancias (P&L), solo se reflejan los intereses del préstamo como gasto financiero, mientras que en los flujos de caja (CF), tanto los intereses como el principal se restan en la sección de *cash flows* de financiación, ya que ambos constituyen una salida de efectivo.

Impuestos

Por último, para calcular el Beneficio Neto (*Net Income*), solo faltaría restar los impuestos al EBT. El impuesto de sociedades generalmente es del 25% sobre el EBT, pero en el caso de *Café para todos*, se aplica una deducción fiscal por promover el empleo de personas con discapacidad. Los contribuyentes podrán deducirse la tasa íntegra de 9.000 € por cada persona con discapacidad contratada anualmente (Agencia Tributaria, 2025). Gracias a esta bonificación y al hecho de que el EBT es negativo en los primeros años, no se pagarán impuestos durante los tres primeros años de operación.

Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3
	2025		2026		2027		2028
Ingresos totales	-	€	€	341,178.46	€	626,356.85	€ 810,207.74
Ingresos offline	-	€	€	139,149.93	€	242,773.00	€ 314,938.32
Ticket medio	-	€		5.50 €		5.78 €	6.06 €
% crecimiento		0%		0%		5%	5%
Num. usuarios	-			25,299.99		42,038.61	51,937.88
Ingresos online	-	€	€	202,028.53	€	383,583.85	€ 495,269.42
Ticket medio	-	€		35.55 €		37.33 €	39.19 €
% crecimiento		0%		0%		5%	5%
Num. usuarios	-			5,682.94		10,276.17	12,636.40
Coste ventas totales	-	€	€	(156,351.57)	€	(286,020.02)	€ (365,709.30)
COGS materias primas	€	-	€	(119,412.46)	€	(219,224.90)	€ (283,572.71)
% sobre ingresos totales	-	€		35%		35%	35%
COGS online	€	-	€	(36,939.11)	€	(66,795.12)	€ (82,136.59)
% sobre ingresos online	-	€	11%		11%		10%
Packaging	1.00 €	€	-	€ (5,682.94)	€	(10,276.17)	€ (12,636.40)
Envío	4.50 €	€	-	€ (25,573.23)	€	(46,242.78)	€ (56,863.79)
Comisión plataforma pago	1.00 €	€	-	€ (5,682.94)	€	(10,276.17)	€ (12,636.40)
Costes personal	€	(24,966.00)	€	(120,492.00)	€	(148,260.00)	€ (154,260.00)
Jefe operaciones	€	(16,425.00)	€	(85,410.00)	€	(85,410.00)	€ (85,410.00)
Operaciones	€	-	€	(18,001.00)	€	(30,000.00)	€ (36,000.00)
Marketing y mto. Web	€	(8,541.00)	€	(17,082.00)	€	(32,850.00)	€ (32,850.00)
Operating costs	€	(26,100.00)	€	(62,430.00)	€	(61,080.00)	€ (61,080.00)
Alquiler local	€	(24,600.01)	€	(49,200.00)	€	(49,200.00)	€ (49,200.00)
Admin	€	(1,500.00)	€	(3,150.00)	€	(1,800.00)	€ (1,800.00)
Limpieza	€	-	€	(10,080.00)	€	(10,080.00)	€ (10,080.00)
EBITDA	€	(51,066.00)	€	1,904.88	€	130,996.83	€ 229,158.44
% sobre ingresos totales		0%		1%		21%	28%
Depreciación	€	-	€	(14,608.00)	€	(14,608.00)	€ (14,608.00)
EBIT	€	(51,066.00)	€	(12,703.12)	€	116,388.83	€ 214,550.44
Intereses	€	-	€	(7,138.00)	€	(5,677.62)	€ (4,156.22)
EBT	€	(51,066.00)	€	(19,841.11)	€	110,711.21	€ 210,394.22
Impuestos	€	-	€	-	€	-	€ -
25% (Deducción 9000 eur/empleador)							
NI	€	(51,066.00)	€	(19,841.11)	€	110,711.21	€ 210,394.22

Fuente elaboración propia

5.3 Balance de situación

El balance de situación representa una imagen estática de todo lo que tiene y debe una empresa en un momento determinado. Se divide en tres secciones: activo, pasivo y neto.

Activo

El activo está compuesto por todos los bienes y derechos de una empresa. Se divide en activo no corriente y activo corriente, principalmente diferenciándose por el tiempo de permanencia en la empresa. En el caso de *Café para todos*:

- El activo no corriente está formado por el inmovilizado material e inmaterial, que corresponde al CAPEX previamente analizado. Esta inversión en activos fijos se realiza en el año 0, y cada año se va depreciando, perdiendo una parte de su valor. Esta depreciación se refleja en la partida "amortización acumulada". Recordemos que, aunque el local no sea propiedad de la empresa (ya que se alquila), la reforma de este se puede activar. Esto se debe a que se entiende que el contrato de arrendamiento o cesión otorga el derecho de uso durante varios años. Por lo tanto, la reforma del local se puede activar y amortizar a lo largo del tiempo, según lo establecido en la Norma de Registro y Valoración 2 del Inmovilizado Material (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 2025).
- Por otro lado, el activo corriente está compuesto por elementos más recurrentes. Incluye las existencias, que abarcan tanto las materias primas como los embalajes para el negocio online, y la tesorería. Entre las materias primas se encuentran productos como alimentos, café, sobres de mensajería y paquetes. Este cálculo se realiza considerando que el tiempo promedio de permanencia de las existencias en el stock es de 15 días, ya que los productos adquiridos no son perecederos y deben reponerse con regularidad (como harina, fruta, huevos, mantequilla, entre otros). Por otro lado, la tesorería refleja el efectivo disponible o el dinero en los bancos gestionado por la empresa.

Patrimonio neto

El patrimonio neto representa la porción de la empresa financiada mediante los recursos propios de los propietarios y accionistas. Está formado por:

- Capital social: alcanza un total de 60.000 €, aportados por las tres socias fundadoras para la constitución de la empresa.
- Reservas o beneficios no distribuidos que se destinan a fortalecer la solvencia y las inversiones.
- Resultado del ejercicio generado por la empresa a lo largo del tiempo (equivale al beneficio neto del estado de pérdidas y ganancias)
- Subvenciones: tipo de financiación no reembolsable proporcionada por el estado por apoyar o promover una causa social.

Pasivo

El pasivo en la contabilidad refleja todo lo que la empresa debe, las obligaciones financieras y deudas ya sean a corto o largo plazo. En el caso de *Café para todos*, el pasivo se compone de dos elementos principales:

- Préstamo: cada año, la empresa debe reflejar la parte del préstamo que debe tanto a largo como a corto plazo. En esta partida se refleja únicamente la amortización del principal, sin contar los intereses, ya que se contabilizan en el estado de pérdidas y ganancias. A medida que pasan los años, la cantidad del préstamo pendiente se va reduciendo, porque se va saldando la deuda correspondiente según el plan de amortización.
- Proveedores: en los negocios de *retail*, es común retrasar el pago a los proveedores para poder mantener una mayor liquidez. En *Café para todos*, se ha establecido un estándar de 30 días para el pago a proveedores. Esto permite a la empresa gestionar su flujo de caja de manera eficiente.

Tabla 13: Balance de situación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	2025	2026	2027	2028
Activo no corriente	€ 146,080.00	€ 131,472.00	€ 116,864.00	€ 102,256.00
Inmovilizado intangible	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00
Licencia página web	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,000.00
Inmovilizado material	€ 143,080.00	€ 128,472.00	€ 113,864.00	€ 99,256.00
Reforma local	€ 72,000.00	€ 72,000.00	€ 72,000.00	€ 72,000.00
Nevera y Máquina café	€ 5,500.00	€ 5,500.00	€ 5,500.00	€ 5,500.00
Ordenador	€ 1,300.00	€ 1,300.00	€ 1,300.00	€ 1,300.00
Mobiliario y decoración	€ 63,000.00	€ 63,000.00	€ 63,000.00	€ 63,000.00
Licencia local	€ 1,280.00	€ 1,280.00	€ 1,280.00	€ 1,280.00
Amotización acumulada de inmovil	€ -	€ (14,608.00)	€ (29,216.00)	€ (43,824.00)
Activo corriente	€ 52,854.00	€ 28,341.47	€ 135,216.92	€ 339,292.58
Existencias	€ -	€ 5,140.91	€ 9,431.55	€ 12,172.98
Materias primas	€ -	€ 4,907.36	€ 9,009.24	€ 11,653.67
Embalajes	€ -	€ 233.55	€ 422.31	€ 519.30
Tesorería	€ 52,854.00	€ 23,200.56	€ 125,785.37	€ 327,119.60
TOTAL ACTIVO	€ 198,934.00	€ 159,813.47	€ 252,080.92	€ 441,548.58
Patrimonio neto	€ 8,934.00	€ (5,046.61)	€ 115,432.10	€ 337,547.31
Capital social	€ 60,000.00	€ 60,000.00	€ 60,000.00	€ 60,000.00
Reservas		€ (51,066.00)	€ (65,046.61)	€ 55,432.10
Resultado del ejercicio	€ (51,066.00)	€ (19,841.11)	€ 110,711.21	€ 210,394.22
Subvenciones	€ -	€ 5,860.50	€ 9,767.50	€ 11,721.00
Pasivo no corriente	€ 155,045.36	€ 118,630.34	€ 80,693.92	€ 41,172.55
Préstamo bancario a largo plazo	€ 155,045.36	€ 118,630.34	€ 80,693.92	€ 41,172.55
Pasivo corriente	€ 34,954.64	€ 46,229.74	€ 55,954.90	€ 62,828.72
Préstamo bancario a corto plazo	€ 34,954.64	€ 36,415.02	€ 37,936.42	€ 39,521.37
Proveedores		€ 9,814.72	€ 18,018.48	€ 23,307.35
TOTAL PASIVO + NETO	€ 198,934.00	€ 159,813.47	€ 252,080.92	€ 441,548.58

Fuente elaboración propia

5.4 Análisis de flujos de caja

Para finalizar el apartado de financiación, se presenta el estado de flujos de caja, esencial para evaluar la liquidez y solvencia de la empresa. Este análisis complementa el estado de pérdidas y ganancias y el balance, al ofrecer una visión detallada de las entradas y salidas reales de efectivo. Se analizan los flujos de caja operativos, de inversión y de financiación para obtener una proyección completa.

El flujo de caja operativo muestra la capacidad del negocio para generar efectivo a partir de su actividad principal. Parte del EBIT, al que se suman los ajustes por depreciación

(gasto no monetario) y la variación del fondo de maniobra (activo corriente menos pasivo corriente). Esta última refleja un efecto positivo, ya que la empresa se financia a corto plazo mediante sus proveedores al pagar a 30 días.

El flujo de caja de inversión está marcado por una única gran salida en el año 0 correspondiente al CAPEX inicial de €146.080, necesaria para la puesta en marcha del proyecto. En los tres años siguientes no se contemplan nuevas inversiones, lo que permite una mayor acumulación de efectivo operativo.

El flujo de caja de financiación incluye una entrada inicial de €250.000 en el año 0, compuesta por deuda y *equity*. A partir del año 1, se registran los pagos de intereses y amortización del principal, así como la entrada de subvenciones que refuerzan la estructura financiera.

Los tres tipos de flujos de caja se suman para analizar el resultado neto que afecta a la caja de *Café para todos*. Este análisis permite verificar que el flujo de caja se mantiene siempre positivo, lo que demuestra que *Café para todos* cuenta con liquidez y solvencia suficientes para afrontar sus obligaciones financieras sin riesgo de falta de caja.

Tabla 14: Flujos de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	2025	2026	2027	2028
Cash BoP	€ 146,080.00	€ 131,472.00	€ 116,864.00	€ 102,256.00
EBIT	€ (51,066.00)	€ (12,703.12)	€ 116,388.83	€ 214,550.44
Depreciacion	€ -	€ 14,608.00	€ 14,608.00	€ 14,608.00
Var FM	€ -	€ 4,673.82	€ 3,913.12	€ 2,547.44
Operating	€ (51,066.00)	€ 6,578.70	€ 134,909.94	€ 231,705.87
CAPEX	€ (146,080.00)	€ -	€ -	€ -
Investing	€ (146,080.00)	€ -	€ -	€ -
Intereses	€ -	€ (7,138.00)	€ (5,677.62)	€ (4,156.22)
Principal	€ -	€ (34,954.64)	€ (36,415.02)	€ (37,936.42)
Deuda	€ 190,000.00			
Equity	€ 60,000.00			
Subvención	€ -	€ 5,860.50	€ 9,767.50	€ 11,721.00
Financing	€ 250,000.00	€ (36,232.14)	€ (32,325.14)	€ (30,371.64)
Total	€ 52,854.00	€ (29,653.44)	€ 102,584.80	€ 201,334.23
Cash EoP	€ 52,854.00	€ 23,200.56	€ 125,785.37	€ 327,119.60

Fuente elaboración propia

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha querido desarrollar una idea de emprendimiento social que responde a una necesidad real: mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad intelectual. Partiendo de una revisión profunda del contexto actual, se han abordado los cuatro objetivos planteados inicialmente y se han alcanzado conclusiones sólidas que demuestran la viabilidad y el impacto del proyecto.

Con respecto al primer objetivo relacionado con estudiar la empleabilidad de personas con discapacidad, los datos muestran una clara desigualdad en las tasas de empleo. En concreto, la empleabilidad de personas con discapacidad en España muestra una gran desigualdad en colectivos de entre 16 y 24 años. A pesar de ciertas mejoras en los últimos años, siguen existiendo importantes barreras estructurales, sociales y formativas. Este análisis ha permitido entender por qué proyectos como *Café para todos* no solo son necesarios, sino urgentes para fomentar la inclusión laboral real en los jóvenes.

En segundo lugar, se ha analizado el mercado de la hostelería en España, un sector que refleja una gran fortaleza en la economía española. Aunque enfrenta desafíos como la alta rotación y la estacionalidad, su capacidad de generar empleo lo convierte en un sector favorable para promover la inclusión. Además, el auge del café de especialidad y la creciente conciencia social entre los consumidores configuran un contexto especialmente ventajoso para el desarrollo de un negocio con características sociales.

En cuanto al tercer objetivo, que buscaba analizar la viabilidad del proyecto por parte de ambos grupos interesados, se ha abordado a través de dos fuentes de información: una encuesta realizada a clientes finales y un *Focus Group* realizado a personas con discapacidad intelectual. Los resultados han sido en general positivos: por un lado, existe una disposición entre los consumidores a apoyar negocios inclusivos; y por otro, los posibles trabajadores mostraron motivación, ganas de aprender y una actitud positiva hacia el empleo. Aunque se identificaron barreras como la gestión del estrés o la necesidad de estructuras de apoyo, estas pueden ser resueltas mediante un diseño cuidadoso del entorno laboral y una formación adecuada. En resumen, ambos análisis validan el potencial del proyecto desde el punto de vista de los dos colectivos implicados.

Por último, para desarrollar la idea de negocio se ha utilizado el *Business Model Canvas* de Osterwalder que ha servido para analizar en profundidad todos los aspectos clave del proyecto. Este modelo permite definir de forma clara la propuesta de valor, la estructura operativa, los canales de venta y comunicación, las fuentes de ingresos y costes, así como las alianzas necesarias para poner en marcha el proyecto. Además, se ha acompañado de un plan financiero que demuestra la sostenibilidad económica del negocio para los próximos 3 años.

En resumen, y desde un punto de vista más personal, *Café para todos* no es solo un proyecto de emprendimiento, sino una apuesta por la inclusión social y laboral de personas con discapacidad intelectual. Este proyecto busca generar empleo en entornos ordinarios, para que las personas con discapacidad tengan su autonomía económica, puedan sentirse realizados y sientan que su trabajo es valorado. Por otra parte, pretende acercar la discapacidad a la población que no tiene contacto directo con ella, con el fin de romper prejuicios y demostrar que, con el apoyo adecuado, la discapacidad no es un impedimento.

7. CLAÚSULA CHATGPT

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Ana Fernández-Valmayor, estudiante de E2+Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Café para todos: desarrollo de cafetería atendida por personas con discapacidad intelectual", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”:

1. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
8. **Generador de imágenes ilustrativas**

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han

dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25 mayo 2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a central wavy line, positioned below the 'Firma:' label.

8. ANEXOS

8.1 Encuesta a clientes finales

Para analizar los resultados de la encuesta a potenciales clientes, se adjunta el siguiente enlace de [Google Forms](#).

8.2 Transcripción del Focus Group

Este *Focus Group* se llevó a cabo el día 27 de noviembre de 2024 con 14 estudiantes del curso de Tecnodemos ofrecido por la Universidad Pontificia de Comillas. Gracias a esta charla informal pudimos sacar conclusiones para desarrollar nuestra idea de manera más inclusiva. Todos los estudiantes firmaron un consentimiento informado que garantizaba su participación voluntaria en la actividad. La conversación se centró en identificar barreras, necesidades y oportunidades en torno a la inclusión social, lo que nos permitió ajustar el enfoque de nuestro proyecto para responder mejor a las inquietudes reales de los participantes.

Temas hablados, preguntas planteadas y respuestas recogidas

Experiencia laboral previa

Pregunta: ¿Has trabajado o hecho prácticas anteriormente? ¿Dónde y cómo fue la experiencia?

Respuestas: La mayoría de los participantes habían realizado prácticas en sectores diversos como oficinas, escuelas infantiles, ferreterías, cafeterías o medios de comunicación. Algunos no habían tenido experiencia previa. Se destacó el deseo de aprender y sentirse parte del entorno laboral.

Expectativas sobre un empleo ideal

Pregunta: ¿Qué características debería tener tu lugar de trabajo ideal?

Respuestas: Se valoró que esté cerca de casa, un ambiente de compañerismo, la posibilidad de mandar o emprender (ser el jefe), trabajar en sectores como la tecnología o las artes, y un entorno que permita desarrollarse.

Dificultades para encontrar trabajo

Pregunta: ¿Has tenido o crees que tendrás dificultades para encontrar empleo?

Respuestas: Varios participantes expresaron preocupación por la dificultad de encontrar un empleo adaptado a sus capacidades. Algunos mencionaron experiencias negativas por falta de inclusión. Otros confiaban en sus habilidades y en encontrar oportunidades.

Factores más importantes en un trabajo

Pregunta: ¿Qué valoras más en un empleo: el salario, los compañeros o el horario flexible?

Respuestas: La mayoría valoró especialmente el buen ambiente con compañeros, seguido por la posibilidad de un horario flexible y, en menor medida, el salario.

Preferencias sobre la jornada laboral

Pregunta: ¿Preferirías trabajar jornada completa o con pausas?

Respuestas: Hubo división entre quienes preferían jornada completa y quienes optaban por jornadas más flexibles. Algunos mencionaron que depende del tipo de trabajo o de su situación personal.

Interés en trabajar en una cafetería

Pregunta: ¿Te gustaría trabajar en una cafetería? ¿Por qué sí o por qué no?

Respuestas: Las respuestas fueron variadas. Algunos se mostraron entusiasmados y dispuestos a aprender. Otros no lo veían como su entorno ideal debido al ruido, al ritmo acelerado o a la falta de experiencia. Se valoró positivamente la posibilidad de recibir formación y apoyo.

Necesidades de adaptación en una cafetería

Pregunta: ¿Qué elementos facilitarían que pudieras trabajar en una cafetería?

Respuestas: Se mencionaron aspectos como: hablar despacio, señalización clara, ayudas (como carritos), tareas repartidas según capacidades, apoyo emocional, y una cultura de paciencia y comprensión por parte de los clientes.

Habilidades que les gustaría aprender

Pregunta: ¿Qué te gustaría aprender para trabajar mejor en este tipo de empleo?

Respuestas: Aprender a cocinar, manejar dinero, usar una caja registradora, llevar bandejas, innovar en productos, gestionar eventos y desarrollar paciencia fueron algunos de los temas mencionados.

Preferencia por trabajar con apoyo o de forma autónoma

Pregunta: ¿Preferirías tener un coordinador o trabajar solo?

Respuestas: La mayoría expresó que prefería contar con un coordinador que les guiara y ayudara a resolver dudas. Algunos también valoraban poder trabajar de manera autónoma una vez tuviesen más seguridad.

Impacto del proyecto en la percepción social

Pregunta: ¿Crees que este proyecto puede ayudar a cambiar la percepción sobre las personas con discapacidad?

Respuestas: Los participantes coincidieron en que un proyecto inclusivo como este puede contribuir a visibilizar sus capacidades, fomentar la empatía y romper prejuicios sociales. Además, valoraron la posibilidad de formarse y participar en un entorno laboral real.

Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2025). *Deducción por creación de empleo de trabajadores con discapacidad*. Obtenido de Agencia Estatal de Administración Tributaria: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/eu_es/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/manual-sociedades-2023/capitulo-06-liquidacion-is-determinacion-tributaria/cuota-liquida-casilla-00592/deduc-incentiv-determ-activ-sujetas-lis/deduc-incen
- Ankorstore. (2025). *Compra café al por mayor*. Obtenido de <https://es.ankorstore.com/brand/vracbio-8157/cafe-arabica-en-grain-bio-en-vrac-5kg-567861>
- Asociación Conecta. (s.f.). Obtenido de ODS contribución desde conecta: https://www.conecta.org.es/docs/CONECTA_ODS.pdf?srsId=AfmBOorc7huGIsyK3H8PFRRln0EFJJHHOzQkz4-5o11QeQWtzD8aOsB
- Banco Central Europeo. (2025). *Estadísticas de los tipos de interés aplicados por las entidades de crédito de la zona del euro: marzo de 2025*. Frankfurt am Main.
- BOE. (2012). *Empleo selectivo*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1983-15813>
- Café & té. (2025). Obtenido de <https://cafeyte.es>
- Chi, C. (27 de Febrero de 2025). *TAM SAM SOM: What do they mean & how do you calculate them*. Obtenido de <https://blog.hubspot.com/marketing/tam-sam-som>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). Obtenido de Red de atención a personas adultas con discapacidad física, intelectual y sensorial: <https://www.comunidad.madrid/servicios/servicios-sociales/red-atencion-personas-adultas-discapacidad-fisica-intelectual-sensorial>
- Confederación Empresarial de Hostelería en España. (2024). *Hostelería en España, cehe*. Obtenido de <https://cehe.es>
- Correos. (2025). *Tarifas correos 2025*. Obtenido de https://www.correos.es/content/dam/correos/documentos/atc/tarifas/2025/Tarifas_2025_Peninsula_y_Baleares.pdf
- El Quiosco Down Experience. (2025). Obtenido de <https://downexperience.com>
- Espressa Coffee & More. (s.f.). Obtenido de <https://espressa.es/blog/cuantos-gramos-de-cafe-por-taza/>
- Flat 101. (2023). *Estudio Anual de Conversión en E-Commerce y Negocios Digitales*.

- Garrels, V., Høybråten Sigstad, H., Wendelborg, C., & Dean, E. (2022). *Work Opportunities and Workplace Characteristics for Employees with Intellectual Disability in the Norwegian Labour Market*. Obtenido de International Journal of Disability, Development and Education, 71(5):
<https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2150838>
- Glassdoor. (2025). Obtenido de <https://www.glassdoor.es/Job/index.htm>.
- Grigg, B. A., & Vandiver, W. (Enero de 2025). *Nerdwallet*. Obtenido de https://www-nerdwallet-com.translate.goog/article/small-business/credit-card-processing-fees?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq#:~:text=The%20typical%20fee%20for%20credit,price%20their%20goods%20and%20services.
- Hostelería Madrid. (2024). Obtenido de Inclusión Social en la Hostelería: casos de éxito: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/laboral/inclusion-social-en-la-hosteleria-casos-de-exito/>
- Huete Nieves, R., & Garcia-Ramos, A. (2022). *Barreras y oportunidades para la inserción laboral de las personas con discapacidad en el sector turístico de la provincia de alicante*. Obtenido de Universidad de Murcia:
<https://doi.org/10.6018/turismo.521791>
- Idealista. (2025). *Locales de alquiler, restauración a pie de calle en Madrid* . Obtenido de https://www.idealista.com/areas/alquiler-locales/con-en-planta-calle,locales-fiesta,restauracion/?shape=%28%28wzvU_FbevU_%5E_%60%40uImAcB%40dApGaiDj%7DApG%60U%7CSeGnaA_g%40hJB%29%29
- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. (2025). *Normas de Registro y Valoración de la fiesta*. Obtenido de <https://www.icjce-madrid.org/parte-ii-normas-registro-valoracion-para-pequenas-medianas>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). El Empleo de las Personas con Discapacidad en 2022. *Notas de Prensa*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Madrid: población por municipio y sexo*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2881>
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Estadística continua de la población*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177095&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- International Coffee Organization. (2024). *Coffee report and outlook*.

- International Coffee Organization. (2024). *Definiciones existentes del café de especialidad*.
- Joyeux. (2024). *Café Joyeux*. Obtenido de <https://www.cafejoyeux.com/fr/>
- Koiki. (2025). Obtenido de <https://koiki.es>
- Lysaght, R., Ouellette-Kuntz, H., & Cheng-Jung, L. (2012). Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. *https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1318*, 409-422. Obtenido de <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1318>
- Mank, D. (1998). Valores y empleo para personas con discapacidad. *Siglo Cero* 29 (4), 5-10.
- María Corredentora. (s.f.). *Colegio María Corredentora*. Obtenido de <https://mariacorredentora.org/proyecto-educativo/>
- Mascayano Tapia, F., Lips Castro, W., & Moreno Aguilera, J. M. (2013). Estrategias de inserción laboral en población con discapacidad mental: una revisión. *Salud Mental, Vol. 36 No. 2*, 159-165.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Informe del consumo alimentario en España*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe_2023_alta_tcm30-685877.pdf.
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2023). *La acción voluntaria: un despliegue territorial*.
- Ministerio de Inclusión, Seg. Social y Migraciones. (2024). *Beneficios en la cotización de la Seguridad Social*.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Informe del Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad*. España.
- Organización Mundial de la Salud. (01 de 2024). *Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud*. Obtenido de <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/es#1508286189>
- Organización Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A. (2012). *Standfor eCorner*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

- Prodis. (2025). *Prodis fundación*. Obtenido de Nuestra historia:
<https://fundacionprodis.org/quienes-somos/la-fundacion-prodis-y-su-centro-especial-de-empleo/nuestra-historia/>
- Quintana, M. T. (09 de 2020). *Empleabilidad de personas con discapacidad intelectual*. Obtenido de
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/28278/Empleabilidad%20de%20personas%20con%20discapacidad%20intelectual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Randstad. (2022). Obtenido de Randstad Research:
<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/cuatro-de-cada-diez-empresas-han-visto-crecer-su-rotacion-laboral-en-2022/>
- Restauración News. (10 de 02 de 2025). *Restauración News*. Obtenido de La hostelería impulsará el empleo en 2025, según Randstad:
<https://restauracionnews.com/2025/02/empleo-hosteleria-randstad/>
- Robles, S. (16 de 02 de 2025). *Cefes my way*. Obtenido de
<https://cafesmyway.com/noticias/mercado-del-cafe-espana/>
- Santagloria Coffee & Bakery. (2025). Obtenido de <https://www.santagloria.com>
- Sao, M. P. (2004). Evolución del concepto social de discapacidad intelectual. *Revista cubana de salud pública*, 30(4).
- SEUR. (2025). *Seur Food para empresas*. Obtenido de
<https://www.seur.com/es/empresas/servicios-disponibles/seur-food/>
- Stanley-Foreman, Z. (16 de marzo de 2023). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de
<https://perfectdailygrind.com/es/2023/03/16/cafe-especialidad-consumo-mundial-cafe/>
- Starbucks Coffee. (2025). Obtenido de <https://www.starbucks.es>
- Telecinco. (2021). *redacción digital informativos Telecinco*. Obtenido de Informativos: Curioso: Día internacional del café, ¿cuánto consumimos en España y cuánto en el mundo?: https://www.telecinco.es/noticias/curioso/dia-internacional-cafe-cuanto-consumo-espana_18_3211696866.html