

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología Maestría en Administración



PROYECTO DE INTERVENCIÓN: ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA DAN'S CAFÉ

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ING. DANIEL TESSIER NEWTON**

Tutora: **DRA. CLAUDIA IBARRA BAIDÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 3 de diciembre de 2023

Índice

1.	Fundamentación del trabajo	14
1.1.	Escenario y contexto de Dan's Café.....	14
1.1.1.	Evolución de Dan's Café	14
1.1.2.	Escenario de operaciones de Dan's Café	16
1.1.3.	Escenario mercadológico de Dan's Café	23
1.1.4.	Escenario financiero de Dan's Café.....	26
1.2.	Problemática de Dan's Café y justificación de intervención.....	27
1.3.	Validación de las condiciones del escenario	29
1.4.	Análisis del entorno de la organización.....	30
1.4.1.	Análisis del macroentorno de la organización	30
<u>1.4.1.1.</u>	Contexto económico	30
<u>1.4.1.2.</u>	Contexto legislativo	34
<u>1.4.1.3.</u>	Contexto socio-ecológico.....	36
1.4.2.	Análisis del microentorno de Dan's Café	39
<u>1.4.2.1.</u>	Análisis de nuevos participantes	39

__1.4.2.2. Análisis de proveedores	40
__1.4.2.3. Análisis de clientes	42
__1.4.2.4. Análisis de productos sustitutos.....	43
__1.4.2.5. Análisis de rivalidad competitiva.....	43
1.5. Diagnóstico preliminar de la empresa	46
1.6. Objetivos de la intervención.....	50
1.7. Delimitaciones y área funcional por intervenir	50
1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo.....	52
2. Marco conceptual de referencia	54
2.1. Estado de la cuestión	54
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados	59
2.2.1. La economía del café sostenible	59
2.2.2. Contexto del emprendimiento y empresas sociales	65
2.3. Análisis de referencia para el cambio.....	70
3. Diagnóstico: Marco de referencia y metodología	73

3.1.	Definición de la metodología	73
3.2.	Metas de información	79
3.3.	Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales	83
3.4.	Descripción del análisis	85
3.5.	Definición de los factores prioritarios a intervenir	87
4.	Implementación: Planeación de la intervención.....	92
4.1.	Justificación de la intervención	92
4.1.1.	Consideraciones costo/beneficio de la intervención	98
4.2.	Herramientas e instrumentos	99
4.2.1.	Encuesta digital para clientes reales y potenciales	99
4.2.2.	Entrevista a profundidad y encuestas a colaboradores	102
4.3.	Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	106
4.3.1.	Cronograma de la implementación	106
4.3.2.	Imprevistos.....	108
5.	Implementación: Exposición de hallazgos	110

5.1.	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	110
5.1.1.	Resultados de encuestas a clientes	110
5.1.2.	Resultados de entrevista y encuestas a colaboradores	126
5.2.	Organización de la información obtenida.....	130
5.3.	Impacto de la estrategia en la organización.....	139
6.	Discusión final.....	141
6.1.	Consecuencias de la aplicación de la estrategia	141
6.2.	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes.....	149
6.3.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	152
7.	Referencias	154
8.	Glosario	163
9.	Anexos.....	166

Índice de siglas

AMECAFE: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café.

AMG: Área Metropolitana de Guadalajara.

CEDRSSA: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria.

CHV: Cadenas Híbridas de Valor.

COPRISJAL: Comisión para la Protección Contra Riesgos Sanitarios del Estado de Jalisco.

COFEPRIS: Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología (dentro del ITESO).

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

ERP: *Enterprise Resource Planning*.

ETS: Suavizado Exponencial Triple.

FEIT: *Flourishing Enterprise Innovation Model*.

ICO: *International Coffee Organization*.

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación.

IMPI: Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

MBA: *Master of Business Administration.*

MNS: Modelo de Negocio Social.

MVP: *Minimum Viable Product.*

OCIA: *Organic Crop Improvement Association.*

ONG: Organización No Gubernamental.

PIB: Producto Interno Bruto.

SEGOB: Secretaría de Gobernación.

SIAP: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.

TOG: Trabajo de Obtención de Grado.

USDA: *United States Department of Agriculture.*

ZMG: Zona Metropolitana de Guadalajara.

Índice de figuras

Figura 1.1. <i>Evolución de Dan's Café desde su creación hasta la actualidad; junto con los eventos específicos en cada etapa</i>	15
Figura 1.2. <i>Organigrama general de la empresa</i>	17
Figura 1.3. <i>Evidencias fotográficas de la distribución de Dan's Café</i>	18
Figura 1.4. <i>Croquis de Dan's Café</i>	19
Figura 1.5. <i>Desglose de proveedores de la empresa</i>	20
Figura 1.6. <i>Variación porcentual mensual de ventas totales de Dan's Café; con base en la primera venta mensual registrada en enero 2010 (hasta los datos recopilados en julio 2023)</i>	25
Figura 1.7. <i>Histórico de precios del grano de café en verde (en centavos de dólar por libra)</i>	31
Figura 1.8. <i>Volumen de producción de café en México del año 2010 al 2021 (en toneladas)</i>	32
Figura 1.9. <i>Histórico de homicidios en el estado de Jalisco (unidades por cada 100 mil habitantes)</i>	38
Figura 1.10. <i>Ejemplos de nuevos participantes en el mercado de café sostenible de especialidad</i>	40
Figura 1.11. <i>Plataforma virtual de Costa Coffee – Coca-Cola</i>	44
Figura 1.12. <i>Diagrama de árbol (problemas) de Dan's Café</i>	46
Figura 1.13. <i>Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) para Dan's Café</i>	48
Figura 1.14. <i>Modelo Canvas para empresas sociales</i>	51
Figura 2.1. <i>Modelo FEIT</i>	58

Figura 2.2. <i>Modelo de emprendimiento social y sus partes</i>	66
Figura 2.3. <i>Diagrama de árbol (problemas) de Dan's Café (repetición)</i>	71
Figura 3.1. <i>Modelo de Desarrollo de Clientes</i>	73
Figura 3.2. <i>Pasos elementales de la metodología Lean Startup</i>	76
Figura 3.3. <i>Modelo de negocio actual de Dan's Café en lienzo Canvas</i>	81
Figura 3.4. <i>Modelo de negocio hipotético de Dan's Café en lienzo Canvas Social</i>	82
Figura 3.5. <i>Fragmento tomado de la Figura 3.4 (segmentación de clientes y propuesta de valor)</i>	87
Figura 3.6. <i>Cronograma propuesto</i>	88
Figura 3.7. <i>Matriz de marco lógico para el proyecto de intervención</i>	90
Figura 4.1. <i>Pronóstico de ventas para Dan's Café dentro de los próximos cinco años (hasta 2027)</i>	95
Figura 4.2. <i>Datos demográficos de usuarios de Dan's Café en la plataforma Meta (Instagram y Facebook)</i>	96
Figura 4.3. <i>Principales gustos e intereses de los usuarios conectados con Dan's Café por medio de la plataforma de Google</i>	97
Figura 4.4. <i>Extracto de preguntas realizadas en la encuesta digital a clientes reales y potenciales de la empresa.</i>	101
Figura 4.5. <i>Diagrama de Gantt para proyecto de intervención</i>	107
Figura 4.6. <i>Diagrama de Gantt para proyecto de intervención (continuación)</i>	108
Figura 5.1. <i>Género de los usuarios encuestados</i>	111
Figura 5.2. <i>Rango de edad de los usuarios encuestados</i>	112

Figura 5.3. <i>Región del Área Metropolitana de Guadalajara donde viven los usuarios encuestados</i>	113
Figura 5.4. <i>Nivel escolar más alto de los usuarios encuestados</i>	114
Figura 5.5. <i>Ingreso mensual promedio de los usuarios encuestados</i>	115
Figura 5.6. <i>Principal medio de transporte del usuario encuestado</i>	116
Figura 5.7. <i>Frecuencia de visitas a cafeterías por parte del usuario encuestado</i>	117
Figura 5.8. <i>Objetivo de asistencia a una cafetería por parte del usuario encuestado</i>	118
Figura 5.9. <i>Distancia máxima por recorrer por parte del usuario encuestado</i>	119
Figura 5.10. <i>Orden de preferencia de pregunta: Al visitar una cafetería, lo que más aprecias es</i>	120
Figura 5.11. <i>Orden de preferencia de pregunta: Cuando vas a comprar café (servido o en bolsa), lo que más aprecias es</i>	120
Figura 5.12. <i>Orden de preferencia de pregunta: Al comprar café (para llevar o en bolsa), consideras un valor agregado que</i>	121
Figura 5.13. <i>Preferencia de compra de café servido (listo para beber) de los usuarios encuestados</i>	122
Figura 5.14. <i>Preferencia de compra de café en bolsa de los usuarios encuestados</i>	123
Figura 5.15. <i>Resumen de seis respuestas a entrevista y encuestas de colaboradores</i>	126
Figura 5.16. <i>Tabla con síntesis de respuestas a entrevistas realizadas a actores de interés</i>	128
Figura 5.17. <i>Análisis integral de resultados</i>	131
Figura 5.18. <i>Gráfico de densidad de palabras de respuestas a la pregunta 1</i>	134

Figura 5.19. <i>Histórico mensual de kilogramos vendidos de café</i>	135
Figura 5.20. <i>Gráfico de densidad de palabras de respuesta a la pregunta 2</i>	136
Figura 5.21. <i>Gráfico de densidad de palabras de respuesta a la pregunta 3</i>	137
Figura 5.22. <i>Gráfico de densidad de palabras de respuesta a la pregunta 4</i>	138
Figura 6.1. <i>Modificación de la segmentación de mercado en Modelo Canvas Social</i>	142
Figura 6.2. <i>Pasaporte del Café de Especialidad en Guadalajara</i>	144
Figura 6.3. <i>Comparativa de demanda total de grano con base en la implementación del proyecto</i>	145
Figura 6.4. <i>Número de tickets vendidos por día del año 2021 hasta septiembre de 2023</i>	146
Figura 6.5. <i>Programa de capacitación continua para el personal</i>	147
Figura 6.6. <i>Flujos de efectivo reales y virtuales tomando como base la implementación del nuevo modelo de negocio sostenible</i>	148

Abstract

Dan's Café es una pequeña empresa tapatía con 12 años de antigüedad dedicada a comercializar y servir café agroecológico y de comercio directo desde la región sureste de Chiapas. Sus dueños – Daniel Tessier (padre) y Daniel Tessier (hijo) expresan la problemática principal de la empresa como la inseguridad de su modelo de negocio tradicional ante su creciente deseo de expandirse.

En el presente proyecto de intervención se plantea la evolución de su modelo de negocio hacia uno centrado en buenas prácticas sociales y ecológicas tanto internas como externas, además de consolidar su segmentación de clientes para traer como consecuencia un crecimiento integral en ventas y demanda de granos de café. A través de la metodología *Lean Startup*, entre otras accesorias, se estableció una serie de hipótesis por validar, pivotar o rechazar; con el fin de comprobar la hipótesis general donde se postula que establecer un modelo de negocio con buenas prácticas sostenibles y sociales dentro de Dan's Café conllevará al aumento de ventas generales, a consolidar a la empresa para un crecimiento constante a largo plazo y aumentar su potencial de inversión en un futuro próximo.

Por medio de entrevistas internas y externas a profundidad, encuestas a usuarios del negocio y análisis financieros propios con base en las materias cursadas dentro del programa de la Maestría en Administración del ITESO, se valida enteramente la hipótesis general y se demuestra con pruebas puntuales el éxito total del proyecto de intervención dentro del negocio. Dentro de estas pruebas destacan el crecimiento en un 40% aproximado de ventas, una disminución por mitad en la rotación del personal y un aumento del 20% aproximado en la cartera general de clientes.

Este proyecto deja como ejemplo la importancia de la implementación de este tipo de metodologías aun en empresas pequeñas y el potencial de transición que existe desde un modelo de negocio tradicional hacia uno de carácter social y sustentable. Dan's Café comienza – a partir de su intervención – un nuevo trayecto de expansión claro y conciso ante cualquier panorama y fluctuación dentro del mercado del café mexicano.

Palabras clave: Empresas sociales, Modelos de negocio, Sustentabilidad, Comercio justo, Caficultura, Ecología, Café.

ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA DAN'S CAFÉ

1. Fundamentación del trabajo

El presente capítulo exhibe la descripción del entorno y contexto de la empresa *Dan's Café*; incluyendo los antecedentes del negocio y su estructura. Se acompaña, adicionalmente, de la descripción de su problemática percibida que justifica su intervención por medio de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG); y se muestra la validación de las condiciones observadas dentro de la empresa, junto con el establecimiento de objetivos y delimitaciones dentro del proyecto de intervención.

1.1. Escenario y contexto de Dan's Café

Dan's Café es una pequeña empresa dedicada al comercio, distribución y servicio de café sostenible con sede en Guadalajara, Jalisco. Fue fundada en el año 2011 y actualmente cuenta con una sola ubicación, la cual funciona como centro de distribución y cafetería. La empresa distribuye un promedio de 450 kilogramos de café al mes tanto a nivel local como nacional y cuenta con cuatro empleadas.

1.1.1. Evolución de Dan's Café

La empresa fue fundada por Daniel Tessier padre (Sr.) como una actividad de tiempo parcial¹ y con el único objetivo de obtener ingresos adicionales a su línea principal de trabajo (construcción

¹ Previamente con el nombre *Café Oro Maya GDL*, modificado posteriormente debido a temas legales y mercadológicos.

y otros contratos de ingeniería civil). En el año 2015 se une Daniel Tessier hijo (Jr.) como socio capitalista y operativo de la empresa; conformando una sociedad del 50% sobre gastos y utilidades para cada integrante.

La evolución de la empresa puede graficarse por medio de la siguiente figura:

Figura 1.1

Evolución de Dan's Café desde su creación hasta la actualidad; junto con los eventos específicos en cada etapa.



Nota. Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la empresa comenzó paulatinamente a modificar y robustecer sus enfoques; desde una función de distribución local en menudeo hasta una venta en mayoreo y nacional. Es importante denotar la influencia de los dos años de pandemia por COVID en la evolución del negocio, al igual que la etapa postpandemia; desatando tanto un impacto en su desarrollo organizacional como en su estabilidad financiera. Sin embargo, la etapa de *Nueva*

Normalidad (año 2022) se convierte en un parteaguas donde las ventas nuevamente presentaron un repunte; sin dejar a un lado una incertidumbre económica latente ante nuevas eventualidades.

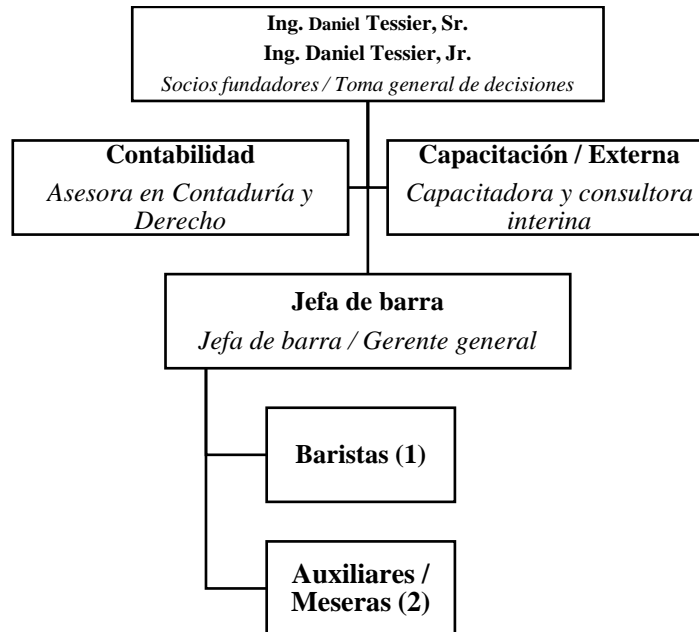
La empresa ha incurrido desde hace varios años en el desarrollo y fomento del café de especialidad mexicano, enfocándose en la calidad de los granos y su correcto manejo bajo protocolo de la Asociación de Cafés Especiales (SCA). Además, el negocio mantiene lazos con asociaciones civiles dedicadas a la reinserción social y cuidado ambiental (FM4 Paso Libre, Casa CEM, Mexicanes, entre otros), a la par de funcionar como centro de acopio para estas mismas.

1.1.2. Escenario de operaciones de Dan's Café

Actualmente, la empresa está conformada por cuatro trabajadoras en turno completo, una contadora y abogada en turno parcial, junto con los dos socios. Tal distribución – a la par de sus respectivas responsabilidades – es mostrada a continuación:

Figura 1.2

Organigrama general de la empresa.



Nota. Elaboración propia. Por razones de confidencialidad se evita mencionar los nombres de los colaboradores en la empresa.

Puede observarse que las tomas de decisiones son realizadas enteramente por ambos socios; asesorados en temas de contaduría y derecho por medio de un tercero (por honorarios en turno parcial) y contando principalmente con cuatro elementos operativos. Estos últimos cuatro elementos se encargan de la rama de limpieza, preparación y servicio de café a la mesa; mientras que ambos socios se encargan de la totalidad de las actividades administrativas. El servicio del elemento capacitador y ayudante interino es requerido únicamente en casos puntuales.

Dan's Café cuenta con un periodo de rotación de personal (específicamente en el área de baristas) de entre seis y 12 meses; generalmente relacionado a los semestres universitarios y su

disponibilidad de horarios fijos. La estructura de contratación está basada en experiencia previa dentro del rubro, junto con una capacitación constante por parte de los dueños y de la capacitadora certificada externa (ver figura 1.1).

Una descripción visual del negocio (actual) se presenta a continuación:

Figura 1.3

Evidencias fotográficas de la distribución de Dan's Café.

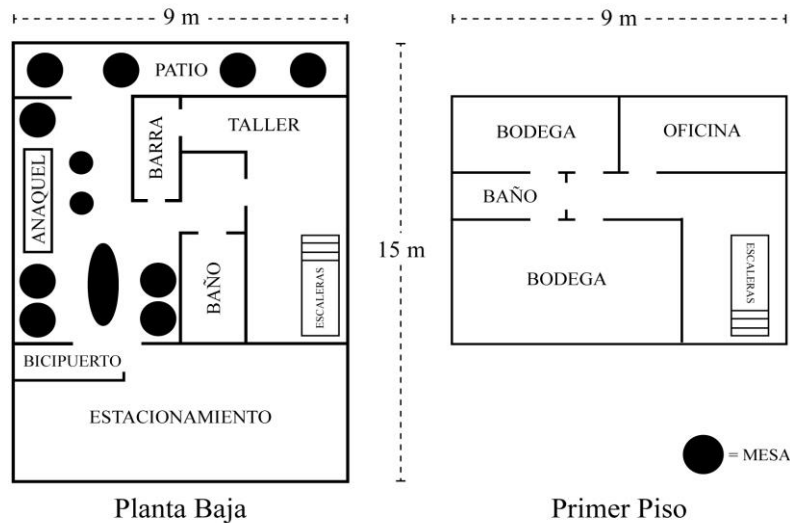


Nota. Elaboración propia. A la izquierda se aprecia al área de terraza, mientras que a la derecha se muestra el área interna del negocio.

El siguiente croquis muestra las dimensiones aproximadas del negocio, en conjunto con la separación de sus respectivas áreas de trabajo y servicio:

Figura 1.4

Croquis de Dan's Café.



Nota. Elaboración propia.

Las instalaciones actuales de la empresa cuentan con una superficie aproximada de 135 metros cuadrados; divididos en un 50% de área de bodega y taller (restringidos al cliente) y el 50% destinados a la zona de cafetería abierta a los clientes. La cafetería cuenta con un aforo máximo de 37 personas.

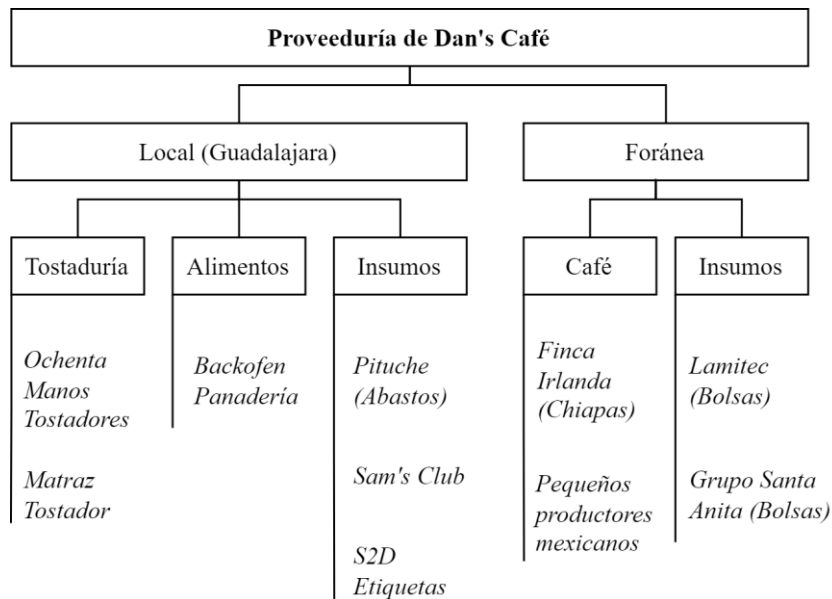
Aunque se trata de una empresa formada por dos familiares, la organización está enfocada en una distribución de empresa clásica y no se identifica a sí misma como una empresa familiar tradicional (debido a la distribución equitativa entre los socios y su relación laboral horizontal). La empresa no cuenta actualmente con un sistema de logística, ERP o de flujo organizacional; además

de manejar todos los registros de jornadas laborales e itinerarios de manera completamente informal.

Todos los empleados de tiempo completo se encuentran laborando bajo contratos formales e inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con sus respectivas prestaciones. Los elementos de turnos parciales son empleados bajo honorarios. Por otro lado, los proveedores de la empresa son desglosados en la siguiente figura:

Figura 1.5

Desglose de proveedores de la empresa.



Nota. Elaboración propia.

El principal proveedor de la empresa es el Grupo Oro Maya: conformado principalmente por la Finca Irlanda (familia Peters, localizada en la región del Soconusco, Chiapas) y uniones de

colectivos productores de café sostenible en la región del Soconusco. Estos proveen la totalidad de los granos que Dan's Café comercializa. Además, se cuenta con diferentes contactos de pequeños productores en Veracruz, Oaxaca y los Altos de Chiapas que logran abastecer de grano a la empresa cuando el suministro del Grupo Oro Maya no es lo suficientemente grande durante un temporal de alta demanda.

El resto de los proveedores se divide en insumos, alimentos y tostaduría. Los insumos generalmente son de etiquetas, desechables biodegradables y misceláneos necesarios para el servicio de la cafetería (azúcar en sobres, palillos, etc.). Los alimentos – snacks y postres – son suministrados únicamente por una empresa de postres con la que se tiene convenio (*Backofen Panadería*). El servicio de tostaduría se requiere esporádicamente cuando se recibe grano en pergamino o verde (sin tostar).

Cabe denotar que no se cuenta con ningún contrato o convenio oficial – ni institucionalizado - entre Dan's Café y sus proveedores; incluyendo al Grupo Oro Maya y la Finca Irlanda.

La empresa mantiene tres diferentes registros y patentes oficiales por el IMPI: *Dan's Café* (Clase 30 y 43; venta de café en bolsa y servicio de restaurante) y *Dan's Brew* (Clase 30; bebida a base de café en frío). Debido a que el negocio actúa como barra café, además de taller de elaboración de bebidas y café en bolsa, la empresa cuenta con su Aviso de Funcionamiento oficial por parte de COFEPRIS. Igualmente, se encuentra certificada como restaurante con Control Sanitario bajo COPRISJAL.

Las funciones y diferentes fuentes de ingreso de *Dan's Café* son:

1. Venta de café de especialidad servido en barra.
2. Venta de café en bolsa a menudeo y mayoreo.
3. Embotellado de la marca *Dan's Brew*; distribución en menudeo y mayoreo.
4. Maquila de café en bolsa y café extraído en frío para marcas externas.
5. Capacitación y servicio de entrenamiento para otras barras.
6. Servicio de sesiones de catación y degustación in situ.

Además de considerarse un valor agregado (como se mencionará en el siguiente apartado), la empresa se enfoca - además de la trazabilidad del grano en verde y tostado – en los certificados ecológicos y sociales con los que cuenta el caficultor. Los sellos más comunes son el del departamento de agricultura de los EE.UU.: USDA Organic (USDA, 2022), el sello Fair Trade (Fair Trade Certified, 2022) y la certificación Demeter-Biodynamic (DEMETER, 2022). La Finca Irlanda cuenta actualmente con los siguientes sellos (Dan's Café, 2022):

- USDA Organic.
- Demeter-Biodynamic.
- Orgánico SAGARPA.
- EU BIO-123.
- Control IMO.
- OCIA International.
- Bird-Friendly SMBC.
- México Chiapas Original.

Aunado al desglose de operaciones de la empresa, se fomenta – de manera no institucionalizada – el desarrollo profesional de los trabajadores a través de capacitación constante en las ramas de servicio al cliente, catación y degustación de café, tostado de granos y habilidades administrativas básicas (como control de inventarios, pronósticos de demanda, entre otras actividades). Se promueve también la comunidad y el respeto tanto de manera horizontal como vertical en la organización.

1.1.3. Escenario mercadológico de Dan's Café

La empresa obtiene su información de mercado real y potencial por medio de sus plataformas de E-Commerce, redes sociales corporativas y sondeos generales de clientes en tienda física. Sintetizando estas fuentes, el mercado de Dan's Café está conformado principalmente por:

- Clientes de nacionalidad mexicana en el rango de edad de 25 a 35 años en un 50%, y de 35 a 45 años en un 25%. El resto de la distribución se reparte entre las edades de los 18 a 24 años (en un 8%) y entre las edades de los 46 en adelante (el 17% restante).
- Clientes de género predominante femenino en un 55%.
- Clientes localizados principalmente en las capitales más densas del país: Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), Ciudad de México y Monterrey. La ZMG abarca aproximadamente el 90% de las ventas totales de la empresa; por lo que el público principal de la empresa es local.

- Perfil de usuario con estudios superiores terminados y de estrato sociodemográfico medio y medio-alto; con ingresos mensuales familiares por encima de los \$25,000 - \$30,000 pesos mexicanos².

El cliente de Dan's Café está principalmente caracterizado por su búsqueda de granos de café por encima del grado comercial, su conciencia de sellos sostenibles (como *Fair Trade* y *USDA Organic*³) y la frescura del producto.

En julio del 2019 se integró por primera vez un sistema con bases de datos e inventarios; y previamente no se mantenía registro alguno más que de ventas generales sin desgloses. De acuerdo con los registros posteriores, la empresa ha tenido un crecimiento constante de ventas por encima del 20% bruto anual; aun en tiempos de pandemia. Desde el mes y año en cuestión, la empresa ha sido diversificada en ventas por menudeo, mayoreo y servicio de cafetería.

Utilizando las bases de datos disponibles desde julio de 2019 – 31 meses recopilados hasta enero de 2022⁴ - el siguiente gráfico refleja la variación porcentual de las ventas mensuales de la empresa; manejando como referencia el valor histórico del mes del año anterior:

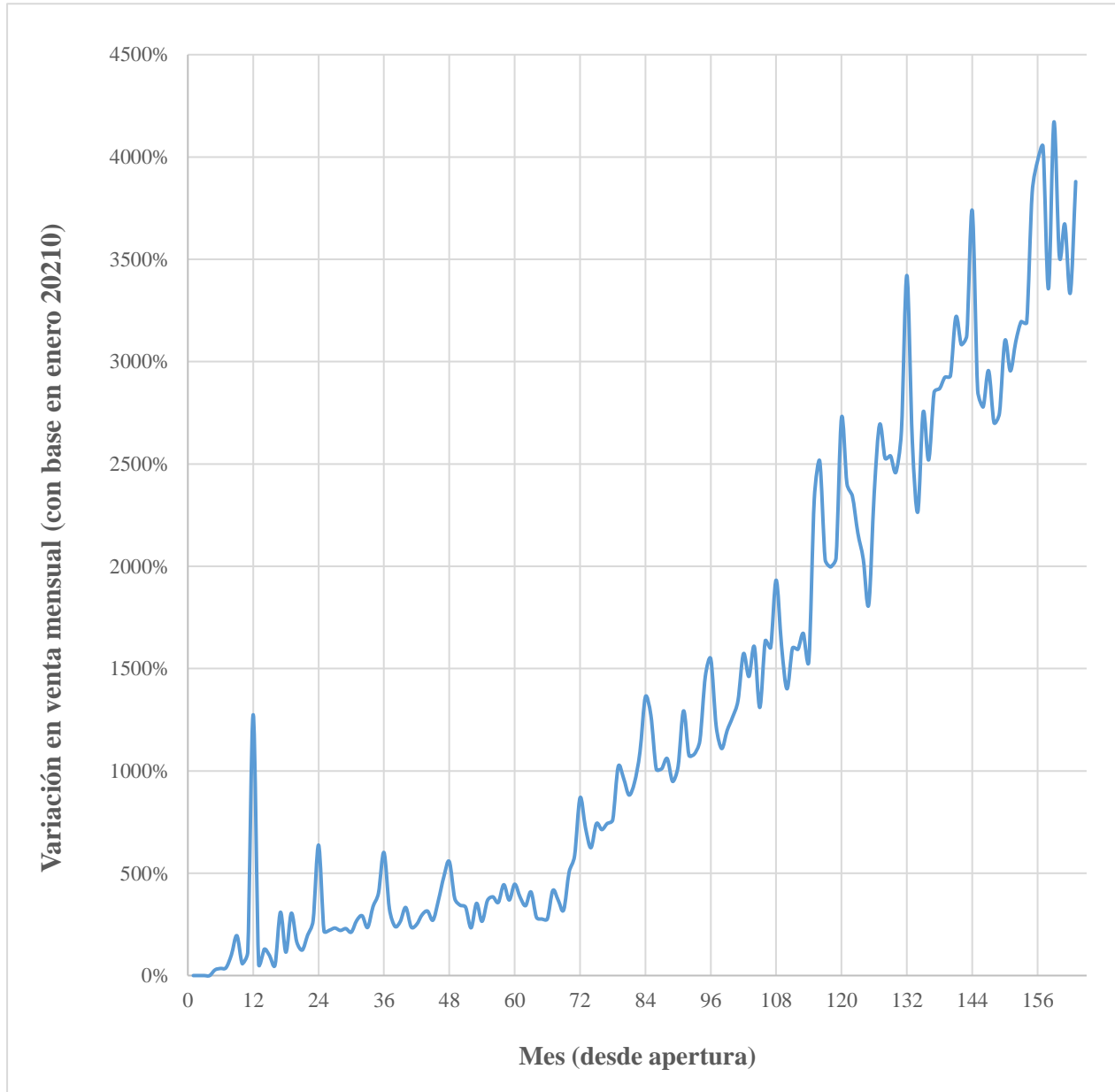
² Los valores monetarios y de divisas mostrados en este documento siempre estarán expresados en pesos mexicanos (salvo que específicamente se indique lo contrario).

³ De los sellos más comunes en el entorno de productos orgánicos y sociales en el mundo.

⁴ Por actualizar conforme se avance en el proyecto.

Figura 1.6

Variación porcentual mensual de ventas totales de Dan's Café; con base en la primera venta mensual registrada en enero 2010 (hasta los datos recopilados en julio 2023).



Nota. Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Como se mencionó previamente, Dan's Café divide financieramente sus ingresos en tres principales ramas: expendio (venta de café tostado - molido y en grano - en menudeo, mayoreo y distribución), cafetería (todos los ingresos relacionados al servicio de barra de café; junto a la oferta de servicios de capacitación y sesiones de degustación) y Dan's Brew (todos los ingresos relacionados a la venta de café extraído en frío). En promedio histórico, la rama de expendio abarca el 68% de las ventas totales, seguido por la de cafetería con un 28% y la de Dan's Brew con un 4%.

1.1.4. Escenario financiero de Dan's Café

El margen de ganancia bruto (ponderado) de Dan's Café es de 67.1% en promedio; con un margen de ganancia neto mensual (promedio) de 22.2% final. De acuerdo con su diversificación, Dan's Café mantiene un margen de ganancia bruto mensual del 46.8% en su sección de venta de café (expendio), del 80.0% en su sección de cafetería y del 73.9% en su sección de Dan's Brew. Estos valores son obtenidos con base en los costos brutos individuales de cada uno de los productos, posteriormente promediados.

Ambos socios tomaron la decisión – desde la fundación del negocio – de unificar los ingresos de las diferentes ramas para desglosar sus estados de resultados y obtener utilidades brutas y netas únicas, principalmente debido a la optimización de tiempos y la facilitación de cálculos. A causa de esto, no se cuenta con un registro específico de utilidades netas por cada rama de ingreso de Dan's Café.

Igualmente, se evita utilizar instrumentos de financiamiento para desarrollar las operaciones en la empresa. Además, se busca manejar pasivos pequeños con poco inventario retenido (también debido a la necesidad de frescura del grano de café) y créditos con plazos máximos de 15 días hábiles para clientes en mayoreo; los cuales jamás rebasan el 10% sobre la venta total mensual.

Por parte del Grupo Oro Maya - proveedor principal de café en grano para la empresa - se sigue también un sistema de pagos con un plazo de 15 días hábiles (como máximo) desde su solicitud hasta entrega (factor que permite balancear la liquidez del negocio entre cuentas por cobrar y por pagar pendientes). El resto de los proveedores exigen un pago inmediato.

Aunque los dos años de pandemia representaron un golpe económico bastante notorio, el negocio logró sostenerse gracias a su diversificación financiera y su cartera en mayoreo de clientes estable (al estar con puertas obligatoriamente cerradas por aproximadamente dos meses durante el año 2020).

1.2. Problemática de Dan's Café y justificación de intervención

Dan's Café se encuentra en un constante crecimiento con base en sus ventas totales; por lo que ambos socios muestran un gran interés por replicar y expandir la empresa dentro de Guadalajara. Sin embargo, se identifica que – desde su fundación – no se ha documentado el modelo de negocios y su enfoque sostenible, por lo que ese paso es necesario previo al desarrollo de un plan de crecimiento.

Aunado a lo anterior, los socios tampoco desarrollaron objetivos estratégicos de reinversión para desarrollar su negocio conforme avanzaron de su punto de equilibrio; abonando a la

problemática principal con una incertidumbre e intranquilidad financiera por parte de ellos hacia una futura expansión de la empresa local y nacional.

Además, los socios complementan su interés de expansión con un gran deseo de implementar conceptos de emprendimiento social y desarrollo sostenible dentro de su formulación de modelo de negocios. Estas inquietudes serán abordadas y consolidadas en una problemática central dentro de los siguientes apartados del presente documento.

De acuerdo con lo justificado en los previos apartados, el proyecto de intervención requiere involucrar a la mayor parte del sistema organizacional y operativo de Dan's Café; tomando en cuenta que el crecimiento de la empresa ha evolucionado desde su establecimiento - casi naturalmente - sin el respaldo de análisis mercadológicos y financieros lo suficientemente fundamentados. Además de ser consecuencia de esfuerzos puntuales por parte de los socios para remediar problemas únicamente a corto plazo.

Como factores a rescatar, resalta – por parte de todo el equipo – la eficiencia tanto del servicio de cafetería como del control optimizado de compras y ventas en el área de expendio. Igualmente, se denota la eficiencia del control de inventarios y pronósticos; por lo que el desarrollo del presente proyecto podrá ser enriquecido por estas cualidades positivas del negocio.

Un punto importante para tratar y discutir a lo largo del presente TOG será la necesidad de mantener una postura objetiva y crítica por parte del autor; al tratarse de uno de los dos socios de la empresa intervenida, y un receptor final del producto a elaborar.

1.3. Validación de las condiciones del escenario

Se identifica como clientes a ambos socios de la empresa: Daniel Tessier Sr. y Daniel Tessier Jr. Al contar con el 50% de la constitución del negocio, la toma de decisiones total proviene directamente de ellos. Estos actores estarán encargados de proporcionar toda la información interna requerida, además de aprobar la secuencia de implementaciones propuestas durante este proyecto de intervención.

Se cuenta con la posibilidad de desarrollar el presente proyecto en sintonía con la duración de la totalidad de los cursos del IDI (dos años en total), y su problemática identificada no se trata de una situación urgente de resolver. El tiempo requerido para la intervención está pronosticado entre el año y medio y los dos años para la atención completa de esta problemática.

Se propone dedicar - como mínimo - una hora por semana especialmente para revisar el avance del proyecto entre ambos socios. Sin embargo, este tiempo puede ampliarse en caso de que se requiera (tomando en cuenta las circunstancias específicas del trabajo). Como consultor, se contará también con un plazo mucho más holgado de tiempo – en dependencia de lo requerido y aprovechando la posición organizacional que se posee – para realizar las tareas necesarias a lo largo del desarrollo de la asignatura.

Al ser el autor del presente trabajo un mismo socio del negocio y uno de los dos principales tomadores internos de decisiones, puede asegurarse que el proyecto será recibido con una mentalidad abierta a correcciones y lista para recibir retroalimentación constante. Igualmente, y

como se mencionó previamente, esta posición también presenta un posible conflicto crítico que será necesario – e interesante – profundizar durante la evolución del propio proyecto.

1.4. Análisis del entorno de la organización

En el presente apartado se describen los factores que influyen – tanto de manera positiva como negativa – a la organización y al mismo proyecto de intervención. Con el fin de mantener la coherencia y estructura del segmento, se desglosan estos elementos en dos diferentes subsecciones: el análisis del macroentorno y el análisis del microentorno de Dan's Café:

1.4.1. Análisis del macroentorno de la organización

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno de la empresa.

1.4.1.1. Contexto económico

Conforme al último *Reporte del Mercado del Café* de la Organización Internacional del Café (ICO por sus siglas en inglés), el precio internacional del café arábigo en verde - que cotiza en la bolsa de valores – sobrepasó la línea de 200 centavos de dólar por libra a comienzos del año 2022. Esto representa una de las mayores crisis económicas históricas del precio del grano desde hace más de diez años; principalmente debido al aumento de costos logísticos intercontinentales derivados de la pandemia COVID del 2020. Tales factores conllevaron a un aumento de hasta el 30% en los precios del grano a comienzos del año 2022 (ICO, 2022). Este histórico de precios sobre el valor del grano de café en verde puede representarse a continuación:

Figura 1.7

Histórico de precios del grano de café en verde (en centavos de dólar por libra).



Nota. El eje x representa al año analizado, mientras que el eje y representa el precio del grano de café (en unidad de centavo de dólar por libra). Tomado de *Coffee Futures* por Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/commodity/coffee>.

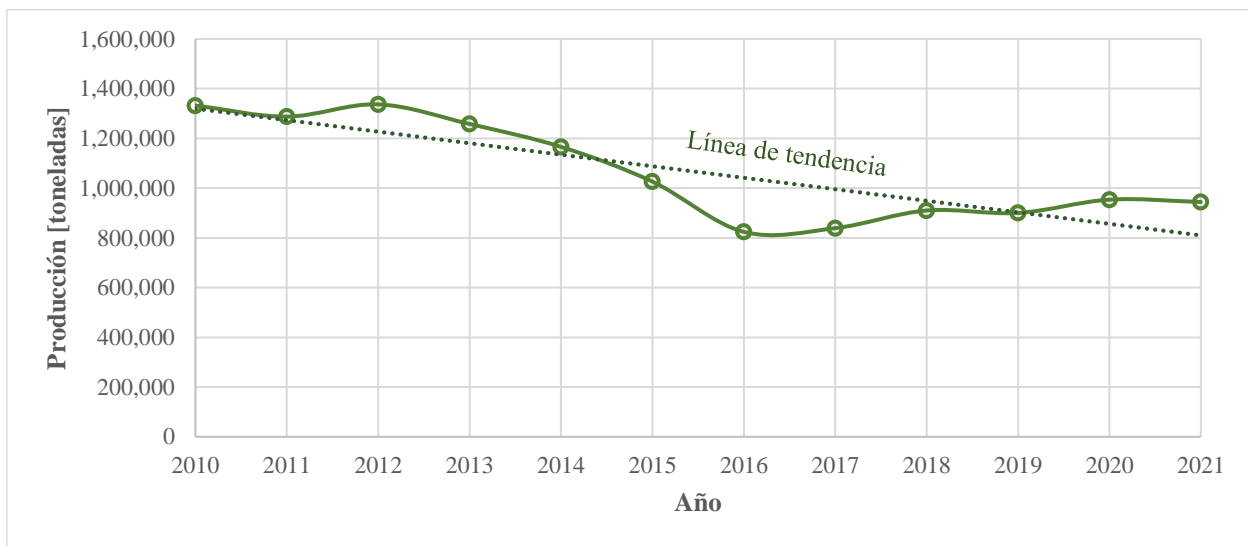
Con base en la Estadística de la Producción Agrícola 2020 del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera del Gobierno de México (SIAP), el país produjo un total de 237,180,172 toneladas de productos agrícolas y cultivó un total de 17,048,486.5 hectáreas en su territorio. La caficultura formó parte del 0.40% sobre la producción y 3.73% sobre el cultivo total; generando un ingreso mayor a los 5,000 millones de pesos mexicanos y representando al 0.02% del PIB total del año 2020 (SIAP, 2020). Como punto de referencia en el mismo año, la producción de maíz en grano representó al 11.58% sobre el total de toneladas de productos agrícolas

cosechados en el país y un ingreso mayor a los 10,000 millones de pesos mexicanos (SADER, 2022); representando al 0.04% del PIB total del año 2020.

De acuerdo con datos del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA) y del SIAP, la producción anual de café en México está presentada a continuación:

Figura 1.8

Volumen de producción de café en México del año 2010 al 2021 (en toneladas).



Nota. Elaboración propia. El eje x representa al año en cuestión, mientras que el eje y representa a la cantidad de toneladas producidas. Tomado de (CEDRSSA, 2019) y de (SIAP, 2021).

Puede apreciarse que la producción de café se encuentra teóricamente a la baja con una línea de tendencia negativa; derivado de factores socioambientales que serán retomados en los siguientes apartados.

En una menor escala - conforme a datos de MIDE Jalisco - el estado se encuentra en la cuarta posición dentro del PIB nacional y en la doceava posición dentro del PIB nacional per cápita. El porcentaje de empleo formal en el estado es del 23.73%, y del 16.08% por encima de los tres salarios mínimos; con apenas el 0.6% de crecimiento anual en empleos formales generados. El salario promedio cotizado ante el IMSS es de \$453.39 pesos mexicanos; con un ingreso ponderado de \$46.60 pesos mexicanos por hora trabajada (MIDE Jalisco, s.f.).

Dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara - con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI - existen 3,311 comercios clasificados oficialmente como *Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares* (área a la que pertenece la empresa) dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Guadalajara abarca el 28%, seguido por Zapopan con el 15% y el resto de los municipios con porcentajes por debajo del 7%, respectivamente. Por otro lado, existen 1274 comercios clasificados como *Comercios al por mayor y por menor de café tostado, molido e instantáneo* (área a la que también pertenece el negocio). Guadalajara abarca el 29%, seguido por Zapopan con el 16% y el resto de los municipios con porcentajes por debajo del 7% (INEGI, s.f.)

Sin embargo, esta previa clasificación contempla negocios tanto de cadena como especializados; por lo que se recopiló información manualmente a través de redes sociales y recursos virtuales donde se reunió el número de negocios dedicados a la comercialización y servicio de café exclusivamente de especialidad dentro de la ZMG. Se obtiene un total de 113 comercios, con el 66% de ellos distribuidos en Guadalajara, el 31% en Zapopan y el resto de los municipios

con menos del 2%, respectivamente. En comparativa con el total de comercios arrojados por el DENU, esta cantidad total representa únicamente al 3.41% del total de negocios en el rubro.

De acuerdo con el estudio de *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa* del INEGI, con base en sus censos económicos de 1989 hasta 2014, la esperanza de vida en Jalisco para negocios con la antigüedad de Dan's Café es de 12.6 años en general y apenas 6 años para el sector de comercios. Solo el 19% de los comercios sobreviven a los 10 años de vida en el estado (INEGI, s.f.).

Conforme a datos arrojados por el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG), el 93.7% del total de las unidades económicas en el estado reportaron una reducción sustancial de ventas durante el primer año de pandemia por COVID-19; con una pérdida aproximada de entre el 25% y el 50% de sus ventas (tanto productos como servicios). Más del 50% de las unidades totales reportaron la falta de fondos o liquidez dentro de su entorno financiero y – dentro del área de comercio – más del 40% de ellas reportan que han despedido (o despedirán) al menos a un miembro de su personal debido a las consecuencias de la pandemia (IIEG, 2020).

1.4.1.2. Contexto legislativo

El Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 incluye dentro de sus objetivos la creación del *Programa de apoyo a cafetaleros y cañeros mexicanos*; buscando desarrollar económica- y financieramente a más de 250,000 pequeños productores de café con apoyos productivos de \$5,000 pesos mexicanos para la renovación de cafetales (SEGOB, 2019). Sin embargo, no existen registros actualizados de beneficios o resultados de tal programa fuera de comunicados del gobierno federal.

La *Ley sobre elaboración y venta de café tostado* es el único documento legal en territorio nacional que regula la comercialización de café tostado, decretada en el año 1972 y reformada en el 2004 (SEGOB, 2004). Aunque se trate de una ley oficial, dentro de ella solamente se hace referencia a definiciones y denominaciones de establecimientos especializados en el producto; y se prohíbe la adulteración del producto con cualquier aditamento que no se trate de un conservador. Más allá del documento, no existe ninguna norma oficial (o mexicana) que esté adentrada en el tema.

Conforme a datos de la plataforma MIDE Jalisco, el 68.2% de la población censada percibe corrupción dentro de instituciones gubernamentales, y el 34.5% de ella afirma que existe corrupción dentro de trámites gubernamentales (MIDE Jalisco, s.f.). Aunque no se refleja en comunicados gubernamentales, estudios periodísticos arrojan que actividades ilícitas como el cobro de piso y otro tipo de extorsiones a comerciantes por parte de cárteles (específicamente el Cártel Jalisco Nueva Generación) se incrementó entre un 20 y 45% en todos los estados de México durante el año 2021; exigiendo cuotas mensuales desde los \$100 hasta los \$15,000 para pequeños y medianos comerciantes (Vega, 2021).

Con base en censos laborales, el estado se encuentra en la quinceava posición nacional respecto a la facilidad para abrir una PyME (MIDE Jalisco, s.f.).

1.4.1.3. Contexto socio-ecológico

De acuerdo con los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)⁵, el Área Metropolitana de Guadalajara cuenta con una población de 5,179,874 habitantes y una superficie de 2,551.34 km²; arrojando como resultado una densidad poblacional promedio de 2,145 habitantes por kilómetro cuadrado. Dentro de ella, el municipio más denso es el de Zapopan (cabe denotar Dan's Café se encuentra justo en la frontera municipal entre Guadalajara y Zapopan), con una densidad poblacional promedio de 9,721.36 habitantes por kilómetro cuadrado (Gobierno de Jalisco, s.f.). Tomando en cuenta tal densidad poblacional, el consumo anual de café en México es de 1.41 kilogramos per cápita (AMECAFE, 2017), lo que indica una correlación directa entre la demanda de café y la densidad poblacional de una localidad.

Dentro del entorno ecológico, el enemigo principal del caficultor mexicano es el cambio climático. Varias investigaciones agrícolas muestran un panorama negativo para la producción de café, ya que los cambios bruscos de temperatura, radiación solar y humedad desarrollan un mayor estrés ecológico para las zonas de caficultura (Guerrero-Carrera, y otros, 2020). El productor de café es consecuentemente afectado ante la reducción de oferta del grano de café y menores rendimientos de producción con el pasar de las temporadas de cultivo.

Un segundo antagonista del cultivo del café es la roya anaranjada; patógeno viral que afecta directamente al sistema reticular (raíces) del árbol del cafeto. En México, aproximadamente el 95% de la producción de café es vulnerable a esta plaga. También derivada del cambio climático, la

⁵ Correspondientes al Censo Poblacional del año 2020.

severidad de la roya ha aumentado conforme evoluciona y se adapta a nuevos ecosistemas; denotando la crisis del 2011 en Centroamérica con una reducción de casi el 40% de producción derivada del ataque del virus (Henderson, 2019).

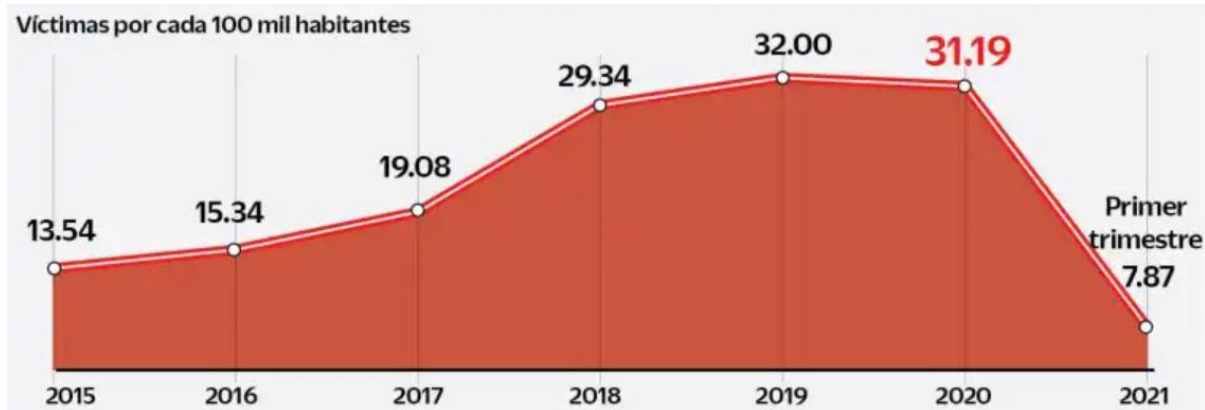
De acuerdo con datos del CEDRSSA, existen más de 515,000 caficultores en el país y 85% de ellos pertenecen a la población indígena. El 94.2% de la producción de café está distribuido en Chiapas (41.3%), Veracruz (24.4%), Puebla (15.8%), Oaxaca (8.2%) y Guerrero (4.5%); subrayando que apenas el 3.2% de la superficie cultivada es de producción orgánica (CEDRSSA, 2019).

Tomando en cuenta las perspectivas de integración social de la empresa, y con base en datos proporcionados por MIDE Jalisco, existe en el estado una brecha de género en participación laboral del 32.24%, con un porcentaje de desempleo del 3.1% y una tasa de informalidad laboral del 46.8%. El grado promedio de escolaridad es hasta el noveno año de estudios (último año de secundaria), con un porcentaje de rezago educativo del 29.1% (MIDE Jalisco, s.f.).

En relación con indicadores de violencia y delincuencia, Jalisco cuenta con un porcentaje de percepción de inseguridad del 76% y un 25.8% de prevalencia delictiva. El 3% de la población se encuentra en estado de pobreza extrema y se contabilizan 122 homicidios dolosos mensuales (MIDE Jalisco, s.f.). De acuerdo con el diario virtual 24 Horas, el estado de Jalisco presenta el siguiente histórico de homicidios dolosos desde el año 2015:

Figura 1.9

Histórico de homicidios en el estado de Jalisco (unidades por cada 100 mil habitantes).



Nota. Tomado de (Wachauf, D, 2021).

Tales niveles de inseguridad estatales son también factores influyentes en la toma de decisiones para nuevas aperturas de giros comerciales y la operación misma del negocio actual dentro del estado de Jalisco.

En conclusión, Dan's Café enfrenta un macroentorno con una crisis de precios y producción en la caficultura nacional - derivada del cambio climático y la pandemia por COVID - además de un panorama estatal de inseguridad mantenida tanto para los habitantes como para pequeños negocios. Sin embargo, el negocio posee una antigüedad por encima de la media de supervivencia y se encuentra dentro de una zona poblacionalmente densa; situándose entre dos de los municipios (Guadalajara y Zapopan) económicamente más activos dentro del giro.

1.4.2. Análisis del microentorno de Dan's Café

Utilizando como guía las *5 Fuerzas de Porter* para detallar la competitividad de la empresa, puede analizarse lo siguiente:

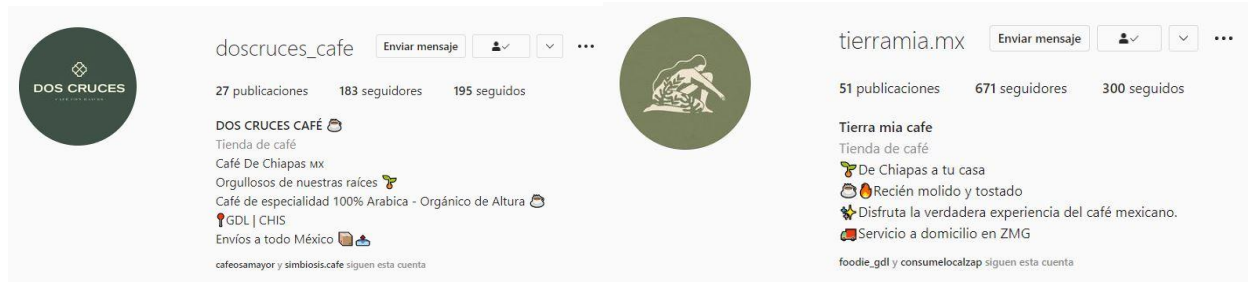
1.4.2.1. Análisis de nuevos participantes

El giro de café de especialidad conlleva barreras de entrada significativamente inferiores a las de un restaurante o giro franquiciatario, aunque demanda la instalación de maquinaria detallada para la preparación de bebidas a base de Espresso. Se requiere además una constante capacitación del personal y – generalmente – los costos por insumos tienden a ser más elevados a comparación de un giro comercial; debido a la calidad de granos requerida por el mercado (Neugarten, 2022).

Se identifica - por medio de redes sociales y otros recursos digitales - que el periodo de pandemia por COVID y la actual crisis económica que está enfrentando el país causaron la cancelación de proyectos en desarrollo relacionados a la venta de café en grano y a la apertura de nuevas barras de café en la ZMG. Sin embargo, se observa la entrada de nuevos competidores con granos de café sostenibles mexicanos con perfiles similares a Dan's Café; como puede observarse en los siguientes ejemplos:

Figura 1.10

Ejemplos de nuevos participantes en el mercado de café sostenible de especialidad.



Nota. Elaboración propia. Perfiles obtenidos de redes sociales.

La presencia de estos competidores demuestra que el mercado del café todavía permanece abierto ante el crecimiento de nuevas marcas, por lo que presenta una buena oportunidad de emprendimiento para personas con capital moderado que se encuentran en búsqueda de alternativas laborales.

1.4.2.2. Análisis de proveedores

Se identifica un poder medio del proveedor frente a Dan's Café, debido a los siguientes argumentos:

Los negocios relacionados al rubro dependen enteramente de sus proveedores únicos (como también se mencionó previamente); causando una gran variedad de calidades y precios que fluctúan directamente ante la oferta y demanda de cada grano en específico.

Tomando en cuenta la presente situación económica, la experiencia de la empresa en su entorno y la liga directa con un proveedor de especialidad y alto volumen (Grupo Oro Maya) colabora en su permanencia dentro del sector competitivo. Su rama de venta en mayoreo y distribución a otras barras de café le permite colocarse como proveedor de otros negocios que pudieran considerarse como competidores.

Sin embargo, tal situación presenta también un riesgo. La dependencia del entorno propio de Grupo Oro Maya y su propia administración en cada temporada de cosecha (sin injerencia por parte de Dan's Café) – a la par de la actual crisis económica global – puede ser causante de un desabasto futuro para el negocio. Aunque se trata únicamente de un pacto personal (sin contrato de por medio), Grupo Oro Maya estableció a Dan's Café como distribuidor oficial de sus granos en todo el estado de Jalisco y tiene permitida su distribución (aunque no única) en todo México con su propia marca.

Grupo Oro Maya otorga plazos de pagos de hasta los 15 días hábiles con entregas semanales por medio de un convenio con *carrier* único (FedEx vía Terrestre). El periodo de entrega es de una semana hábil después de haberse levantado la orden de tueste.

Los proveedores restantes se engloban en el rubro de desechables y abastecimiento general; como se desglosa en los apartados pasados. No se cuenta con ningún convenio o contrato relacionado a esta rama de proveedores, aunque - debido a la densidad competitiva en la ZMG de proveedores de desechables y otros materiales – no ha sido todavía requerido.

1.4.2.3. Análisis de clientes

Se identifica un poder alto del cliente sobre Dan's Café, con base en los siguientes argumentos:

El cliente de café de especialidad es considerado más sensible que uno de café comercial, enfocado principalmente en la prevalencia de la calidad del grano sobre cualquier otro factor. De acuerdo con las herramientas analíticas de *Google Analytics* y *Meta Analytics* (antes *Facebook Analytics*) – plataformas principales de marketing digital del negocio – el cliente de Dan's Café conglomerada entre las 800,000 y 900,000 personas en toda la ZMG dentro del rango de edades de 25 a 45 años (sin distinción específica en género).

Igualmente, el cliente del rubro busca una atención personalizada y única; dispuesto a pagar más por una experiencia individual y con un bagaje socioambiental que no puede obtener con marcas comerciales de café. De acuerdo con sus preferencias, el cliente de Dan's Café prefiere utilizar transportes alternativos al automóvil y cuenta con estudios superiores.

Además de buscar una identidad casi sentimental/psicológica con la marca, el cliente busca valores agregados al producto, como lo son las sesiones de degustación, maridaje y documentación adicional que corrobore la trazabilidad de los granos de café que éste compra. Este público se considera como un “justiciero social”; demandando transparencia, comunicación y el contacto directo con toda la cadena de producción. También disfruta del contacto directo con los dueños de la empresa y se basa robustamente en recomendaciones de redes sociales afines a sus preferencias de búsqueda.

El cliente de Dan's Café frecuenta comúnmente cafeterías locales y de especialidad, y valora sobre todo la calidad de la taza servida y la amabilidad del personal que la prepara. Como dato adicional, al 93% del público le interesa probar diferentes marcas (no se "casa" con ninguna) y prefieren asistir personalmente a seleccionar sus granos.

1.4.2.4. Análisis de productos sustitutos

Como se comentó en los pasados apartados, existe un total de 113 comercios de café de especialidad en toda la ZMG. Sin embargo, dentro de ellas únicamente se identifican 29 marcas propias de café en grano vendido como expendio e identificadas como café de especialidad, de origen orgánico y/o de producción artesanal.

Por otro lado, existe una creciente demanda de granos descafeinados, té e infusiones sin cafeína. No obstante, esta demanda de productos alternativos no equipara al crecimiento de la propia demanda de café. Los principales productos sustitutos del café en grano son los té e infusiones, el chocolate/cacao y el mate; los cuales apenas representan menos del 1% sobre las ventas totales internas de Dan's Café (ya que forman también parte del menú).

Dan's Café posee la ventaja de manejar un producto intrínsecamente libre de sustitutos directos, al ser una bebida considerada tradicional y cuasi emblemática en la cultura del país.

1.4.2.5. Análisis de rivalidad competitiva

Se identifica la presencia de una alta rivalidad en el mercado, con base en los siguientes argumentos:

Como se demostró en los previos apartados, solo el 3.41% de los comercios en la ZMG dedicados específicamente a la venta de café son caracterizados como de especialidad; existiendo actualmente 113 negocios relacionados en el giro y el 97% densificados en los municipios de Guadalajara y Zapopan.

Ante el aumento de precios del grano de especialidad, las grandes corporaciones de café comercial se han convertido en los principales competidores de la empresa, aunado a ya considerar al café comercial como un producto sustituto directo del café de especialidad (el cual no cuenta con ningún índice de trazabilidad ni de calidad). Un ejemplo de ello es la empresa *Coca-Cola*, que acaba de adquirir e impulsar su propia marca de café gourmet llamada *Costa Coffee*; con la finalidad de incursionar en el mercado de café de especialidad:

Figura 1.11

Plataforma virtual de Costa Coffee – Coca-Cola.

Costa Coffee Molido | Costa Coffee Molido Descafeinado

Costa Coffee

En 1971, después de 112 intentos, los hermanos Costa alcanzaron nuestra mezcla insignia Mocha Italia... equilibrio perfecto de delicados granos de Arábica y fuertes granos de Robusta, tostados lentamente para obtener un sabor suave y anuezado. Cincuenta años después hoy se perfecciona en México con granos mexicanos. Orgullosamente obtenemos el 100% de nuestro café de granjas certificadas

Costa Coffee Molido 250gr – Tostado Medio

Coca-Cola and Partners ("Nosotros") utilizamos cookies para operar nuestro sitio, para mostrarle contenido personalizado y administrar nuestros objetivos como empresa. Puede obtener más información sobre cómo utilizamos las cookies a continuación. Puede permitir todas las cookies, seleccionarlas individualmente o rechazarlas todas. Puede obtener más información en nuestra [Página de Cookies](#) en cualquier momento.

Nota. Tomado de *Coca-Cola*, 2022, <https://www.coca-cola.com.mx/marcas/costa-coffee>.

El precio por kilogramo de café comercial se encuentra en un rango de los \$130 a \$200 en giros comerciales tradicionales, mientras que el precio por kilogramo de café de especialidad u orgánico parte desde los \$250 hasta los \$1,000 (dependiendo del tipo de proceso, grano y origen). El rango de precios del kilogramo de café en Dan's Café es de los \$300 hasta los \$660 para su grano más especializado.

Se observa que la competencia desglosa su nivel de competitividad con estrategias de rapidez, servicio a domicilio y el respaldo de una gran corporación como garantía de su producto final. Se busca subsanar la calidad reducida en el grano tostado por un servicio al cliente óptimo y una estrategia mercadológica dedicada; incluyendo el diseño llamativo de sus empaques y una inmersión total digital con campañas integrales de e-commerce. Sus altos volúmenes permiten, además, jugar con precios por debajo del umbral competitivo de pequeños productores y negocios.

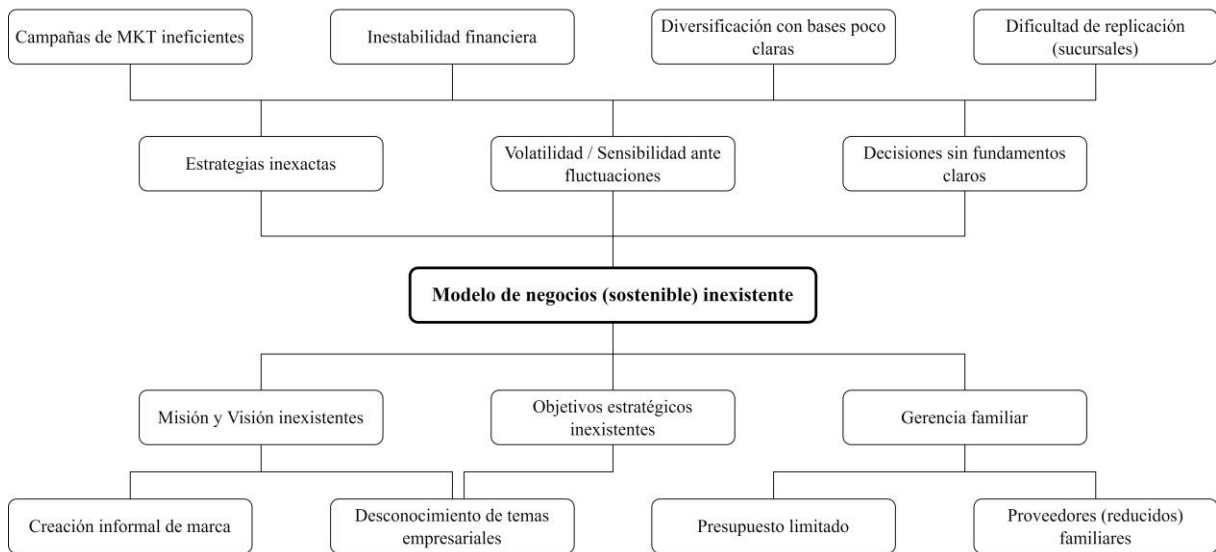
En conclusión, el microentorno de Dan's Café muestra barreras generales de entrada menores a las de un giro restaurantero o corporativo; demostrado por la entrada de nuevos competidores en el mercado mexicano. Además, se encuentra un poder medio del proveedor frente al negocio; posicionándose en un panorama de ganar-ganar entre ambos entes. El cliente posee – por otro lado – un poder alto sobre la empresa; demandando un nivel de personalización y ética corporativa que no exige comúnmente en otros rubros comerciales. Ante la presencia reducida de productos sustitutos, Dan's Café enfrenta una rivalidad competitiva alta y en crecimiento notorio dentro del rubro del café de especialidad mexicano.

1.5. Diagnóstico preliminar de la empresa

Con la información recopilada en los previos apartados, se plantea la primera hipótesis relacionada a la problemática existente en Dan's Café. A continuación, este análisis es presentado por medio de un diagrama de árbol (de problemas) y un diagrama de Ishikawa (causa-efecto); con el fin de obtener una visión general de la organización:

Figura 1.12

Diagrama de árbol (problemas) de Dan's Café.



Nota. Elaboración propia.

Puede apreciarse que la problemática principal identificada para este trabajo es la inexistencia de un modelo de negocio sostenible tanto financiera- como social- y ambientalmente, documentado con una visión estratégica a largo plazo; causada – principalmente - por una identidad

corporativa, misión y visión inexistentes. Las raíces más profundas identificadas en la figura parten de la misma evolución de Dan's Café (desarrollada en los apartados anteriores); involucrando la creación informal de la marca con un desconocimiento general de temas empresariales, aunado a un presupuesto limitado por parte de ambos socios y la relación con un proveedor único sin un convenio o contrato de por medio (también desarrollado en los apartados previos).

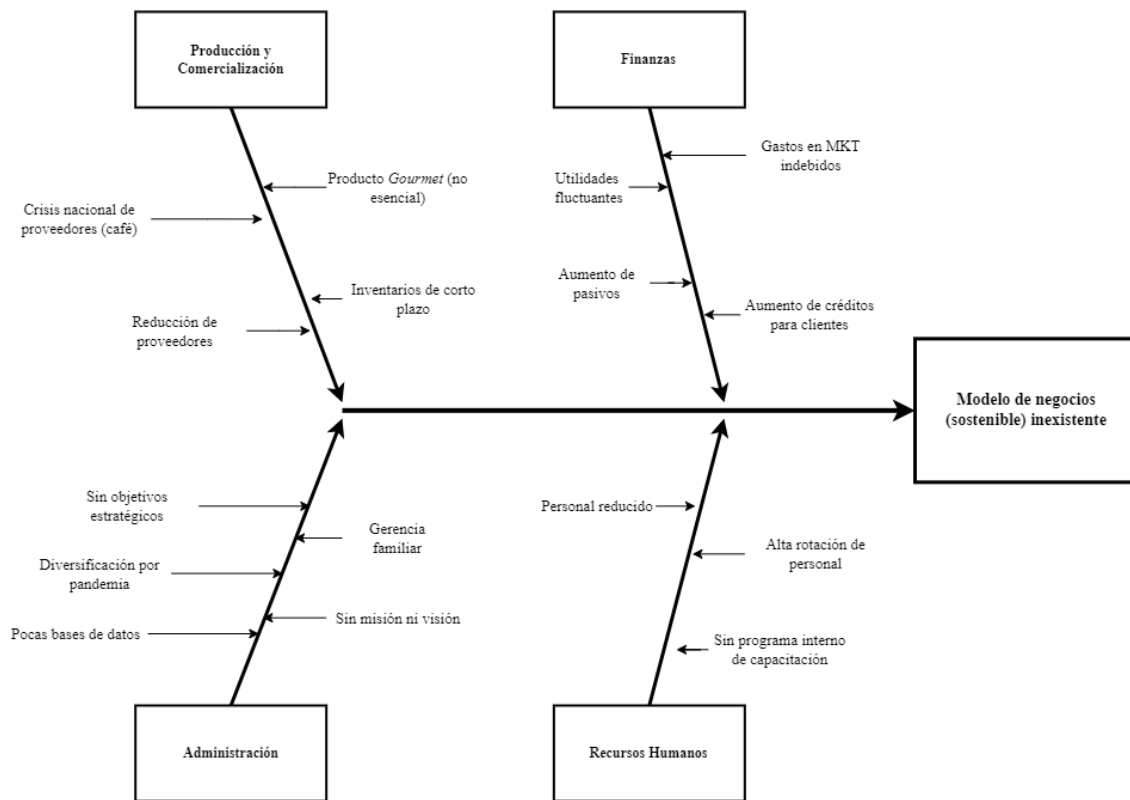
Como consecuencia de esta problemática, se perciben estrategias mercadológicas inexactas, una volatilidad financiera muy sensible ante fluctuaciones económicas (derivado de la crisis económica actual de la caficultura) y la toma de decisiones, operativas y comerciales, sin los fundamentos necesarios. Con ello, se estudia a una empresa financieramente inestable y con una clara dificultad para expandirse en un futuro próximo (por ejemplo, por medio de sucursales o el crecimiento propio de la sede principal). En la figura se muestran también como consecuencias finales el desarrollo de campañas de marketing ineficientes y una inestabilidad financiera derivada de estrategias diversificadas con bases poco claras (directamente relacionadas a las raíces de la figura).

El desarrollo de esta primera hipótesis está fundamentado por el análisis tanto del macro- como el microentorno de la empresa. La volatilidad en los precios del café, en conjunto con un declive en la producción nacional de grano, conlleva a la incertidumbre financiera generalizada en el entorno comercial del café; y Dan's Café – aunque afortunado superviviente de la temporada de pandemia por COVID – no ha sido la excepción. La evolución misma de la empresa, partiendo de un presupuesto limitado y reducidas herramientas administrativas, también funciona como eje fundamental del análisis de la problemática presentado.

La problemática es analizada desde otra perspectiva a través del siguiente diagrama de causa-efecto:

Figura 1.13

Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) para Dan's Café



Nota. Elaboración propia.

En esta figura, las causas son divididas en cuatro ramos distintos: administrativos, productivos, financieros y de recursos humanos. En la sección de causas administrativas se identifica nuevamente la inexistencia de objetivos estratégicos, bases de datos reducidas y una identidad corporativa con poco desarrollo. En la rama productiva y comercial se cuenta con una

crisis generalizada de proveedores de café y precios del grano (desarrollado en apartados anteriores) y el impedimento de frescura a través de inventarios a corto plazo. Ambas ramas reflejan nuevamente las consecuencias económicas de la pandemia por COVID dentro de la evolución de Dan's Café; aunado a la volatilidad económica del país descrita en los apartados previos.

Al igual que en el diagrama de árbol, se identifica en la rama financiera un aumento notorio de activos correspondientes al aumento de créditos en corto plazo (aproximadamente 15 días, como se comentaba en apartados anteriores) para clientes, en conjunto con utilidades fluctuantes derivadas del periodo de pandemia. Desde el punto de vista de recursos humanos, la pandemia trajo consigo una reducción en personal, a la par de una constante rotación y la inexistencia de un programa interno de capacitación; producto también de la inexistencia de un modelo de negocio integral que incluya tal instrumento.

Nuevamente, el análisis del macro- y microentorno de la empresa se refleja en este diagrama; además de su evolución a través de los años. Se observa cómo la pandemia ha radicado como un parteaguas en el desarrollo del negocio, enfrentando una crisis socioeconómica (y ambiental) tanto para la caficultura mexicana como para pequeños negocios; y exigiendo un urgente desarrollo de herramientas y habilidades corporativas en esta nueva normalidad.

Ambos diagramas corroboran por diferentes vías la problemática encontrada: la inexistencia de un modelo de negocio sostenible e institucional, además de identificar causas que permean en la mayor parte de los niveles de la empresa; producto de una fundación con poco presupuesto, reducidos fundamentos empresariales y una inestabilidad económica general procedentes de la pandemia por COVID. El desarrollo de un modelo de negocio integral para Dan's

Café permitirá consolidar las diferentes ramas de la problemática en un proyecto de intervención que permitirá esclarecer los pasos a seguir para la empresa en esta nueva normalidad.

1.6. Objetivos de la intervención

A partir de la justificación para la intervención previamente desglosada, se establecen los siguientes objetivos del presente proyecto:

1. Elaborar el modelo de negocio de la empresa Dan's Café utilizando como base la experiencia de sus fundadores y los datos históricos que la misma empresa provea; desde una perspectiva estratégica de mayor plazo.
2. Validar el modelo de negocio propuesto con las modificaciones pertinentes para el desarrollo de un proceso de expansión.
3. Integrar buenas prácticas de emprendimiento y empresas sociales dentro del modelo de negocio por desarrollar.

Estos objetivos plantean un acercamiento realista y factible dentro del marco temporal con el que se cuenta. Estos están igualmente formulados con el fin de aplicar herramientas analíticas y metodologías englobadas en las materias cursadas dentro de la Maestría en Administración.

1.7. Delimitaciones y área funcional por intervenir

Tomando como base el *Modelo Canvas para Empresas Sociales*, se buscará integrar toda la información compartida por la empresa y su experiencia, a la par de desarrollar cada etapa del modelo con referencia a recursos analíticos y metodológicos:

Figura 1.14

Modelo Canvas para Empresas Sociales.



Nota. Adaptado de *Social Business Canvas*, de Triquels, 2020, <https://www.triquels.com/blog/canvas-social>.

El alcance del problema es establecido a través de las diferentes fases de la figura pasada. Al tratarse de la formulación integral de un modelo de negocio sostenible, cada una de estas etapas será clave elemental para el establecimiento exitoso de este. Se agrega el concepto de impacto social y ambiental como referencia directa en cada uno de los lapsos del modelo, considerando su influencia dentro de los aspectos mercadológicos, financieros y estratégicos de la empresa.

Aprovechando el acceso directo al 100% de los datos históricos de la empresa, al igual que sus estados financieros y otros recursos administrativos, el modelo Canvas radicará como la

superficie – y base elemental - para ligar cada recurso disponible y dibujar la trayectoria que seguirá el negocio. Esto permitirá establecer un lapso máximo de año y medio para la elaboración total del proyecto de intervención (considerando tanto implementación como validación).

Se buscará dedicar una especial cantidad de tiempo al desarrollo de la segmentación de clientes y en las relaciones empresa – cliente, ya que no se cuenta especialmente con información robusta por parte de la empresa. Adicionalmente, se le dará mayor énfasis a lograr consolidar el campo mercadológico de la empresa con su rama financiera y administrativa.

Las áreas funcionales para intervenir serán específicamente las directivas y operativas; las cuales – al tratarse de una pequeña empresa – contemplan prácticamente a todos los elementos de la estructura organizativa de Dan's Café. Los procesos financieros y su balance entre áreas serán especialmente atendidos durante el desarrollo del trabajo.

Conceptos socioambientales relacionados al *Sistema B* serán también empleados dentro de la elaboración del nuevo modelo de negocio, tomando en cuenta nociones de impacto social y ambiental dentro de la toma de decisiones y en la misma comunidad - tanto interna como externa - de la empresa (Sistema B, 2022).

1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo

El presente Trabajo de Obtención de Grado no se elabora únicamente con un fin académico, sino también personal y profesional. Al tratarse de una empresa propia, además de ser el producto de varios años de esfuerzo colaborativo entre padre e hijo, este proyecto de intervención toma una importancia intrínseca.

Los beneficios derivados de la intervención en Dan's Café son – específicamente – claridad y certeza ante un futuro económico incierto. La empresa ha sobrevivido y crecido con base en empirismo y datos no correlacionados; los cuales se buscarán integrar, optimizar y direccionar con mayor facilidad a través de un modelo de negocio conciso y realista.

Además, la integración oficial de buenas prácticas sostenibles en el modelo logrará establecer correctamente nexos con asociaciones civiles que han colaborado continuamente con la empresa, además de promover la ética empresarial como núcleo de la prosperidad del negocio.

Se busca también generar un Trabajo de Obtención de Grado realista, crítico y completamente aplicable; alimentando conjuntamente el deseo personal académico de fomentar el emprendimiento sostenible mexicano.

Prácticamente, el producto de este proyecto de intervención funcionará como la piedra angular de la nueva etapa financiera, administrativa y mercadológica de Dan's Café; permitiendo así considerar, por ejemplo, la apertura segura de futuras sucursales y franquicias junto con el crecimiento integral de la original.

2. Marco conceptual de referencia

El actual apartado se postula con el fin de aportar a la estructura y la dirección general del proyecto de intervención para la empresa Dan's Café. Primeramente, se presenta el estado de cuestión con referencia a la información teórica adjunta a la problemática por intervenir, mientras que – posteriormente – se presentan los conceptos y enfoques teóricos relacionados con el tema y el análisis de referencia para el cambio; planteando una hipótesis que entable un enfoque para los siguientes apartados del documento.

2.1. Estado de la cuestión

Aunque el *emprendimiento social* es un concepto nuevo a comparación de otros sistemas administrativos tradicionales, existe una variedad de entidades y organizaciones que destacan – tanto nacional - como internacionalmente - por su fomento a la economía alternativa y procedimientos administrativos sociales.

Dentro de los actores más renombrados se encuentra el *Sistema B*: una organización internacional joven, fundada oficialmente en el año 2012 en Latinoamérica, que aboga por combatir el paradigma empresarial de la generación de riqueza como único fin (Banco De Desarrollo De América Latina, 2019). En palabras de la propia asociación:

Las Empresas B son una solución para permitir a las empresas generar rentabilidad y solucionar los problemas de la sociedad y la naturaleza, al mismo tiempo. (...) invitan a los accionistas a comprometerse legalmente a tres cosas: considerar los intereses no financieros al mismo nivel que los financieros, asumir la gestión de impactos sociales y

ambientales con el mismo rigor que los financieros, y aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos.

El movimiento del Sistema B propone una serie de ejercicios administrativos basados en conceptos humanistas y ecológicos; promoviendo una visión crítica y propositiva al cambio de modelos de negocios. Una empresa puede certificarse como Empresa B cuando cumple con cuatro ejes principales (Sistema B, 2022):

- 1) Demostrar en su plan de negocios un **propósito** general hacia la mejora de la sociedad y el medio ambiente.
- 2) **Comprometerse** – bajo evaluación continua – a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.
- 3) Comprometerse **legalmente** a ampliar su deber fiduciario para incluir intereses no financieros.
- 4) Firmar una **declaración de interdependencia** para integrarse a la comunidad del Sistema B.

A la par de lo anterior, existe un modelo económico alternativo muy reconocido llamado *Economía Circular*. Creado y promovido por la Fundación Ellen MacArthur, la economía circular contempla el círculo económico de (Ellen MacArthur Foundation, 2022):

- 1) *Eliminar residuos y contaminación desde el diseño.*
- 2) *Mantener productos y materiales en uso.*
- 3) *Regenerar sistemas naturales.*

Este modelo contempla los ciclos técnicos y biológicos de alimentos, animales y otros materiales biológicos que son tomados en cuenta para el diseño de productos. Estos ciclos involucran la inversión en recuperación, restauración y reintegración de componentes y otros materiales dentro de una cadena de producción.

Igualmente, la economía circular es considerada también como el resultado de varias escuelas de pensamiento: incluyendo los postulados de Walter Stahel (*economía del rendimiento*), William McDonough (*diseño Cradle to Cradle*) y Reid Lifset (*ecología industrial*). Este modelo busca implementar una economía reparadora que contraste directamente con el modelo tradicional materialista en el que prácticamente todas las empresas se basan para funcionar (Ellen MacArthur Foundation, 2022).

La Fundación Ashoka – fundada en la década de los 80 en los EE. UU. – está enfocada en promover la cultura de los *agentes de cambio* por medio de su modelo económico denominado *cadena híbrida de valor (CHV)*; donde se busca crear las condiciones necesarias en diferentes países para desarrollar el emprendimiento y la innovación social a través de fondos y apoyos intelectuales internacionales (Ashoka México, 2022).

Las CHV están ancladas directamente al emprendimiento social y contemplan la búsqueda de ventajas estratégicas competitivas desde un punto de vista integral. Además, permiten generar alianzas estratégicas entre el sector privado y proyectos sociales; donde se crea un pensamiento sostenible entre los tomadores de decisiones e inversores. Se ha demostrado que la implementación de las CHV ha permitido “(...) unir la fuerza de las organizaciones con el conocimiento y

metodologías de los emprendedores sociales para lograr una sociedad más fuerte.” (El Referente, 2015).

Algunos ejemplos de grandes empresas asociadas a la Fundación Ashoka son BBVA, Grupo AXA, Cooperativa Pascual y Grupo Restaurantero Gigante. Esta última empresa se ha comprometido a generar un reporte anual de responsabilidad social y sustentabilidad, en el cual se desglosa la inversión y nexos generados en proyectos productivos, el sector de la caficultura, el apoyo a sus colaboradores y la alianza con universidades. Como un ejemplo, la corporación generó más de tres millones de pesos en utilidades directas para cooperativas cafetaleras ecológicas en la región del Tacaná, Chiapas; junto a la recaudación de un fondo de gastos médicos de más de setenta millones de pesos para el apoyo de sus colaboradores (Grupo Restaurantero Gigante, 2021).

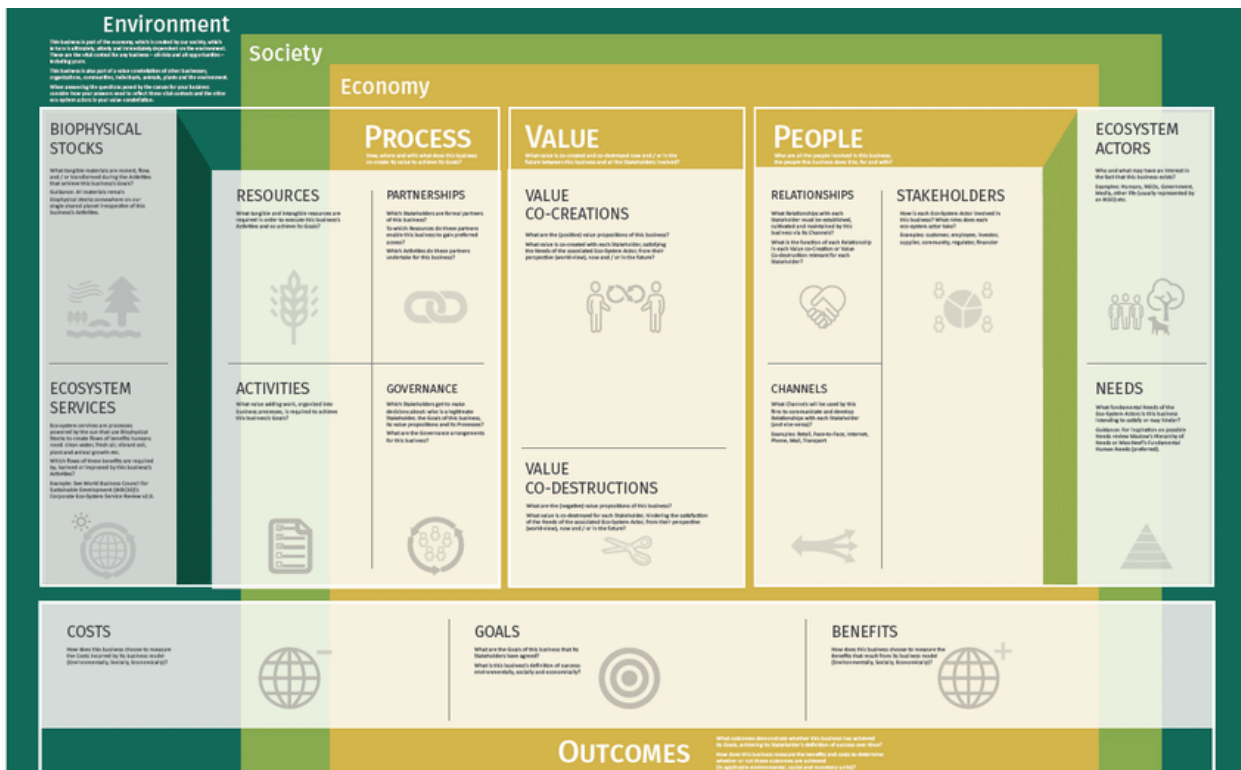
Como buenas prácticas para modelos de negocios sostenibles surge - en el año 2012 - la iniciativa *Strongly Sustainable Business Model Group* (traducido como Grupo de Modelos de Negocio hacia la Sostenibilidad Fuerte) por parte de la empresa consultora Edward James Consulting Ltd. Dentro de este modelo se encuentra el *Flourishing Enterprise Innovation Toolkit* (traducido como el Kit de Innovación para una Empresa Floreciente y compartido por sus siglas FEIT), enfocado en producir visiones concretas hacia la integración de factores sociales, medioambientales y económicas dentro de los planes de negocios privados.

El FEIT transforma el modelo clásico Canvas en una herramienta desglosada por pasos, donde se agregan las variables de *acciones biofísicas* (¿qué daño ambiental estoy generando o cuál es mi huella ambiental?), *servicios ecosistémicos* (¿qué apporto al medio ambiente?, *actores ecosistémicos* (¿quiénes participan en el sistema?), *necesidades ecosistémicas* (¿qué tengo que

saber sobre el medio en que aplico el proyecto?). Además, se denota el involucramiento social tanto en las entradas como en las salidas del modelo. Un ejemplo de este modelo se muestra a continuación (Flourishing Business Organization, 2022):

Figura 2.1

Modelo FEIT.



Nota. Obtenido de (Flourishing Business Organization, 2022).

Como se mencionó en apartados anteriores, existe además el Canvas de Modelo de Negocio Social (MNS). Muy parecido al Modelo FEIT, este modelo se trata de una plantilla que recoge de forma visual y rápida los puntos clave de una iniciativa socioambiental. Sus diferenciadores elementales

– a comparación del Modelo Canvas tradicional – son la integración del análisis del Superávit (indicando cómo y dónde se invertirán los beneficios del proyecto), junto al impacto social y ecológico del emprendimiento (Creando Valor, 2020).

Tomando en cuenta los modelos previamente mostrados y los objetivos por cumplir, se toma la decisión de utilizar el Modelo de Negocio Social (*Social Business Model Canvas*) como plantilla de acción en el desarrollo del propio modelo de negocio de Dan's Café. Se elige este modelo debido a su coherencia con acciones previamente realizadas en el negocio, además de presentar una estructura clara y afín a la magnitud del presente proyecto de intervención.

2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

2.2.1. La economía del café sostenible

México es productor de más de 839 mil toneladas anuales de café, colocándose como el noveno país de mayor cultivo del grano en el mundo; y beneficiando económicamente a más de 484 municipios en todo el país (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera., 2017). En México, la caficultura se ha convertido en el modo de subsistencia de más de 30 grupos indígenas y 500 mil agricultores; donde el 95.4% de ellos son considerados pequeños, con superficies de cultivo no mayores a las cinco hectáreas y ubicados principalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, 2018).

El grano de café transita por diferentes procesos, tanto manuales como mecánicos, que convierten a la baya de un producto agronómico a uno gastronómico. El caficultor debe ser

extremadamente cauteloso partiendo de la manera en que recolecta las uvas hasta la forma en que las fermenta, seca y finalmente logra vender (perfil del café al que se le conoce como grano en verde, previo al tostado). La cadena comercial generalmente está formada por un productor, un mercante intermediario - quien generalmente también es tostador-, y el cliente final. Regularmente, el pequeño caficultor es el que muchas veces no posee los recursos y herramientas necesarios para defender sus precios contra la comercialización, desviándose así los márgenes de ganancia en su mayoría con intermediarios. El eliminar a estos últimos se ha convertido en la misión de movimientos y certificaciones encapsulados en el marco del comercio justo o directo.

De acuerdo con (Rodríguez, 2014), una maniobra cada vez más utilizada entre los productores ha sido la integración directa con vendedores finales de café a través de la certificación más famosa de comercio justo: Fair Trade Certification. Un resultado de tales alianzas ha sido que la demanda de granos más “éticos” y “ambientalmente conscientes” permita a los productores empoderarse y mejorar su posición en la toma de decisiones económicas en el sector rural nacional. (Ferro-Soto & Mili, 2013) aportan que el sello de comercio justo no solamente alcanza eficazmente objetivos económicos, sino también un desarrollo progresivo local bajo criterios de sostenibilidad social y medioambiental; planteando con estas variables una estrategia de ganar-ganar entre los productores y el cliente final.

Sin embargo, (Haight, 2011) comenta que la búsqueda de una certificación social genera una disonancia con la verdadera misión de esta misma. Varios agricultores han optado por generar sus propias alianzas y programas de auditoría para fortalecer su cadena económica y encontrar a sus propios compradores. El autor concluye que las certificaciones sociales han quedado en el

pasado, y que actualmente el panorama para el caficultor es aún más complicado, exigiendo mayores medidas sociales y ambientales que ningún certificado puede auditar. (Garza, 2014) argumenta que, aunque la certificación de comercio justo prioriza el desarrollo económico, no debe obviarse que también incide en el desarrollo de nuevas capacidades y redes que permiten a los productores afrontar futuras crisis de manera más eficiente; creando cooperativas cafetaleras y promoviendo el financiamiento extranjero para proyectos de desarrollo en comunidades marginadas.

(Mun & Seo, 2012) comentan que el comercio justo/directo no puede dar respuestas completas para solucionar todos los problemas de los pequeños campesinos, al involucrar demasiadas variables en distintos estratos; como es el caso de acceder a recursos financieros formales e infraestructura necesaria para adentrarse en el mundo del café de especialidad. Esta problemática los ha colocado en un territorio de exagerada competencia y una demanda de menores precios por parte de compradores extranjeros. (Ortiz-Miranda & Moragues-Faus, 2015) explican que la existencia de numerosos canales de comercialización de café de comercio directo abre la posibilidad de generar una competencia sana en beneficio del productor, promoviendo que los comerciantes interesados participen en la mejora de infraestructura local, en las organizaciones de colectivos y en mantener un umbral de precios finales constante- y conscientemente regulado.

(Tedeschi & Carlson, 2013) argumentan que las certificaciones sociales fallan completamente en representar lo que es el verdadero comercio justo, al no poder deslindarse los pequeños productores de la presencia de “coyotes” intermediarios que regulan de manera local todas las entradas y salidas de la comunidad rural. Asimismo, (Mook & Overdeest, 2018) sugieren

que el sello Fairtrade opera en una manera fundamentalmente vertical con una relación patrón – servidor entre grandes compradores y pequeños productores. Al mostrar una tendencia de clara expansión económica, el productor termina definitivamente en un campo de presión para abastecer a un precio establecido y condiciones cuasi similares a una estructura económica tradicional.

No obstante, (Bautista, 2018) comenta que una certificación oficial social induce la generación de solidaridad comunitaria, de acción colectiva, empoderamiento social y acción política; fortaleciendo con ello a los productores y otorgándoles las herramientas necesarias para combatir esta imposición de intermediarios locales. (Reis, Dos-Santos, Motagnana, & Da-Silva, 2020), autores adentrados en el tema del café de especialidad, comparten que cada vez es más común encontrar certificaciones individuales de trato justo o directo; estableciendo una línea de comunicación directa con el productor y estrechando el poder adquisitivo del cliente extranjero (y exigente) con quien más lo necesita. Aunado a esto, se demuestra que la calidad de los granos comerciados de este modo arroja mejores resultados en concursos internacionales de Taza de Excelencia.

Desde el punto de vista del cliente final, (Darian, Tucci, Newman, & Naylor, 2015) demuestran a través de entrevistas con 500 diferentes consumidores (en los E.E.U.U.) que la mayor razón por la que se adquiere café de comercio justo certificado – a un mayor precio que el comercial – es para mejorar las condiciones sociales y laborales de trabajadores y agricultores en el sitio originario de los granos. Al otro lado del mundo, (Bosbach & Maietta, 2019) comentan que el cliente italiano de clase media (uno de los mayores consumidores de café per cápita en el globo)

liga, igualmente de manera positiva, el origen de cooperativas con sellos de comercio directo y el consumo constante del grano tostado.

Por otro lado, (Aragón-Gutiérrez, Montero-Simó, Araque-Padilla, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013) argumentan que la contribución de la dimensión ética al valor percibido del café no es estadísticamente significativa en el mercado mexicano, a comparación de factores como la calidad del producto, el precio y los beneficios en su salud. (Mesenbrig, 2019) corrobora la postura previa en el mercado americano, donde la diversificación – casi desmedida – de sellos de comercio justo ha causado una disminución de “seriedad” ante los protocolos exigidos, desde productor hasta comerciante, para cumplir con su sello respectivo. Además, (Fernandez Jardón, 2018) aporta que los consumidores finales de comercio justo deben ser atraídos por una fuerte campaña de motivaciones de compra y una profunda mejora en la relación calidad-precio de los granos para presentar con ello resultados más contrastantes del comercio tradicional.

(Maaya, Meulders, Surmont, & Vandebroek, 2018) culminan sus estudios de mercado en la Unión Europea argumentando que el consumidor - considerado a sí mismo como una persona ética y medioambientalmente responsable – se basa continuamente en etiquetas de comercio justo y de origen orgánico para realizar sus compras semanales; afirmando con ello que el contexto social y sustentable del grano de café americano juegan un importante papel en la toma de decisiones del continente europeo. (Stratton & Werner, 2013) corroboran esta afirmación con posteriores estudios de mercado, asegurando que la preferencia del consumidor final es dirigida en su totalidad hacia el café de comercio justo, en comparación con granos sin ningún tipo de certificado especificado.

En palabras de (Mazariegos-Sánchez, Águila-González, Martínez-Chávez, & Milla-Sánchez, 2014): “ahora competencia, cambio, flexibilidad y eficiencia son palabras constantes a considerar en las empresas rurales y las actividades de cualquier organización.” (p. 60). Los cambios y exigencias mundiales han obligado al pequeño productor a entender la necesidad de asumir su entorno como “una empresa, donde objetivos económicos, sociales y ambientales se conjugan de manera efectiva y armónica en búsqueda constante de rentabilidad integral.” (p. 60). Se demuestra que la noción de comercio directo es apenas joven y se emprende de diferentes maneras dependiendo del punto de referencia analizado. Sin embargo, es necesario denotar que las consecuencias socioeconómicas de una metodología o certificación social rompen toda posición en contra de su promoción en el territorio nacional.

El cliente final corrobora que la presentación de un producto con contexto ético y sustentable influye positivamente en su toma de decisión de compra y, como se demostró previamente, el comercio directo ha manifestado la mejoría en la infraestructura del pequeño productor; fortaleciendo también el tejido social de sus comunidades y abriendo un nuevo panorama económico en el extranjero. Sin embargo, los autores previamente expuestos demuestran que es pertinente auditar de manera continua la totalidad de la cadena económica del comercio justo; evitando tendencias de fairwashing por parte de grandes compañías y analizando minuciosamente el desarrollo de la calidad de vida del pequeño productor.

Puede concluirse que la cadena de comercio justo depende enteramente del actuar ético de cada participante en esta reducida cadena productiva. Al tratarse de un producto agronómico que cotiza en la bolsa de valores, es imprescindible balancear sus fluctuaciones por medio de

instrumentos socioeconómicos como los sellos de comercio directo; aproximándose con ello a una operación más ética y ecológica con mayores prestaciones que el comercio tradicional del grano.

2.2.2. Contexto del emprendimiento y empresas sociales

(Trevis Certo & Miller, 2008) establecen que el emprendimiento social involucra el reconocimiento, evaluación y explotación de oportunidades que resulten en la generación de valor social junto con la cobertura de necesidades básicas y duraderas de la sociedad; esto a comparación del enriquecimiento personal o de los accionistas. El valor social incluye – además de la generación de utilidades – los conceptos de necesidades básicas: alimentación, suministro de agua, educación, resguardo y servicios médicos. Se considera al emprendimiento social como una fusión (con bastantes puntos de reflexión) entre elementos empresariales y los correspondientes al voluntariado.

En palabras de (Roberts & Woods, 2005), es bastante común que emprendimientos de carácter social transiten nuevamente a un giro tradicional debido a las presiones económicas que el aspecto social conlleva. Al enfocarse en un objetivo comunitario y no en uno meramente comercial, el emprendedor debe comunicar sus visiones en términos morales y enfocadas en la justicia social. Para ello, se establecen cuatro dimensiones clave del emprendimiento social:

1. Generación de valor social como misión nuclear.
2. Unidad y perseverancia ante situaciones complejas.
3. Reconocer constantemente oportunidades y puntos de mejora.

4. Apertura ante la toma de riesgos, proactividad e innovación en la toma de decisiones.

(Reza Noruzi, Westover, & Reza Rahimi, 2010) establecen que el emprendimiento social se define como la práctica de responder ante fallas del mercado con innovaciones transformativas y financieramente sostenibles; siempre con el enfoque de la resolución de problemas sociales. Una falla del mercado se entiende como la inexistencia de uno (sin habilidad de compra del usuario final) o la existencia limitada de este (el usuario final posee cierta capacidad de compra). Un emprendedor social debe – por lo tanto – generar un cambio que rompa patrones y que pueda sostenerse a largo plazo.

(Rahim & Mothar, 2015) postulan un modelo de emprendimiento social que busca la inclusividad e interdependencia de la comunidad por medio de la conexión de sectores, accionistas y redes comerciales. Este modelo se presenta a continuación:

Figura 2.2

Modelo de emprendimiento social y sus diferentes ramas.



Nota. Figura obtenida de (Rahim & Mothar, 2015).

Como puede observarse, las organizaciones sociales híbridas presentan un horizonte amplio donde el objetivo del híbrido social es predominante sobre la comunidad y el valor societal, mientras que el híbrido económico se enfoca – sin eliminar el factor social – en la generación más tradicional de riqueza.

(Dees, 2007) y (Reza Noruzi, Westover, & Reza Rahimi, 2010) argumentan que el involucramiento del gobierno y su subsidio sobre empresas sociales puede ser positivo, aunque es siempre probable que sus rigurosos protocolos eviten la evolución de la propia organización. Los emprendedores sociales poseen un rol importante en “balancear” las oportunidades gubernamentales (fondos y créditos, por ejemplo) con los objetivos intrínsecos de su empresa social en crecimiento.

(Martin & Osberg, 2007) indagan específicamente en el área de organizaciones sociales que por sí mismas ofrecen certificaciones y/o estándares para otras empresas sociales. Comentan que estas no generan en sí valor social, sino que fomentan su generación a los usuarios que solicitan sus productos o servicios. La organización puede entonces demostrar que es una empresa social al lograr una red mercadológica que fomente las cadenas productivas sostenibles; como es el caso del café de comercio justo y orgánico.

(Carragher, Welsh, & Svilokos, 2016) ofrecen un listado de nueve puntos para validar y medir un emprendimiento social, con el fin de cuantificar lo más preciso posible la diferencia entre un emprendimiento tradicional y uno híbrido social:

1. Se adopta una misión de generación de valor social (no solo privado).

2. Se reconocen y persiguen nuevas oportunidades para desarrollar esta misión.
3. Se procede a adoptar un proceso de adaptación constante.
4. Se actúa sin estar limitado a los recursos que actualmente se posean.
5. Se consideran y reconocen las consecuencias de todo lo que se genera.
6. Se busca ser “cambiador del mundo” a través de esta misión.
7. Se busca sostener el valor social generado a largo plazo.
8. Se busca innovar constantemente y de manera sostenible.
9. Se busca adoptar un proceso de aprendizaje continuo, relacionado a esta misión.

Un ejemplo muy relevante de empresas (y emprendimientos sociales) reconocidos en México es *BUNA Café Rico*: empresa Certificada B enfocada en la comercialización, tostado y distribución de café mexicano sostenible desde origen. Su fundador – Fernando Aguilar – busca remunerar directamente al productor (predominantemente pequeñas familias de grupos indígenas) con buenas prácticas de trazabilidad y comercio directo (Sistema B, 2022). Un segundo modelo de Empresa B en México es *PIXZA*: una plataforma con base en empoderamiento social con un enfoque principal en la reinserción laboral de personas (predominantemente jóvenes) con un perfil de abandono social. Su fundador – Alejandro Souza – busca resolver problemas socioambientales a través de la promoción del desarrollo sostenible en su cadena de pizzerías artesanales (Sistema B, 2022).

Dentro del entorno de emprendimientos sociales (y cooperativas) en México destaca *Capeltic*: proyecto de la Compañía de Jesús dedicado a gestionar, cultivar, tostar, comercializar y servir café tanto de manera nacional como internacional. Iniciada desde el año 1958, la empresa

cuenta actualmente con los certificados orgánicos *Certimex* y *USDA Organic*; conformada asimismo por un grupo de sub-empresas de economía solidaria lideradas por familias indígenas tzeltales de Chiapas (Capeltic, 2022).

De acuerdo con el Primer Censo de Empresas Sociales México 2019, en la actualidad no existe una legislación reguladora de empresas sociales; por lo que tampoco existe un registro oficial de empresas que cumplan con un estándar establecido de criterios o reglas sostenibles a seguir. Sin embargo, el censo identifica a 305 empresas sociales que operan en el país. El 80% de ellas generan anualmente menos de los diez millones de pesos, siendo (entre la totalidad) la más antigua una fundada en el año 1996. En términos de sus objetivos, alrededor del 50% de las empresas mantienen un enfoque de atención hacia el impacto medioambiental y la inclusión de poblaciones vulnerables; mientras que apenas el 15% de ellas sostienen un enfoque estratégico hacia la energía limpia (Disruptivo.tv, 2019).

Por otro lado, en el año 2012 fue publicada la Ley de la Economía Social y Solidaria en el Diario Oficial de la Federación, la cual tiene como objetivo el fomento del desarrollo social y económico nacional y la distribución equitativa de ingresos en la cadena de valor; específicamente dentro de los sectores rurales y de escasos recursos. Aunque no se incluye la regulación de empresas con carácter social (por ejemplo, Empresas B), se ahonda en la conceptualización de organizaciones sociales como los ejidos, comunidades y sociedades cooperativas (Gobierno de México, 2012). A la par de esta ley, el mismo año fue fundado el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), el cual se desprende de la Secretaría de Bienestar y tiene como objetivo fomentar el sector social de la economía mexicana. Este instituto busca también promover la economía social

y solidaria nacional a través de propuestas de desarrollo territorial, rural y de bienestar civil. (Gobierno de México, 2023).

Como se mencionó en los apartados pasados y se observa en el presente, el objetivo de estructuración del modelo de negocio de Dan's Café estará ligado a su desarrollo en una empresa híbrida que considere tanto el valor económico como el valor societal de sus acciones. Tales decisiones estarán también basadas en la búsqueda de sostenibilidad a largo plazo y la innovación constante.

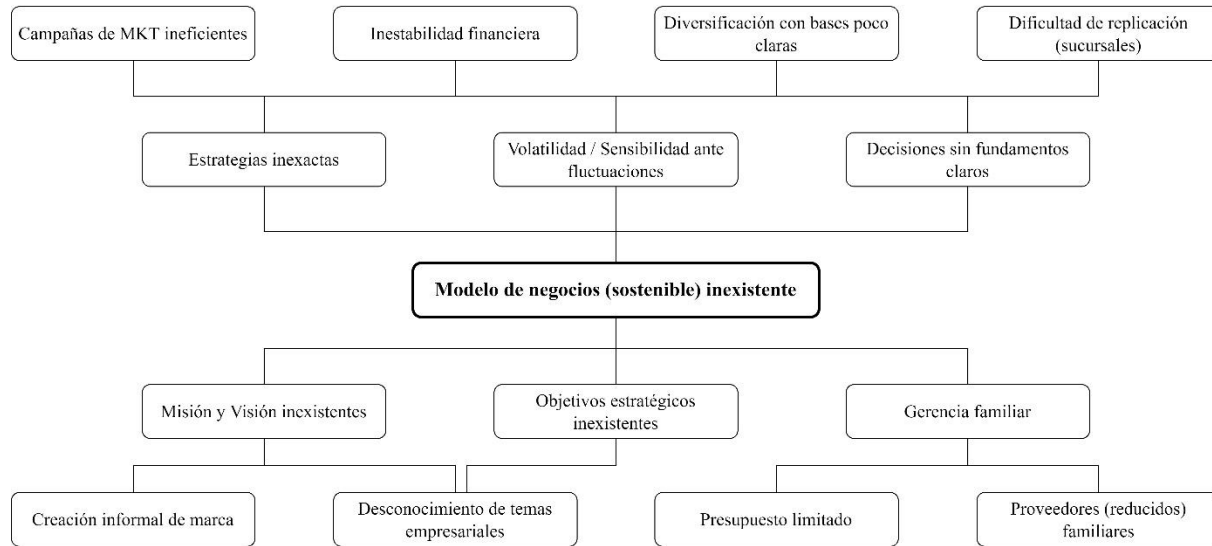
2.3. Análisis de referencia para el cambio

En los apartados anteriores se plantea el escenario del proyecto de intervención para Dan's Café. Tal trabajo involucra la implementación de la herramienta de Modelo de Negocio Social considerando los tres factores del desarrollo sostenible: sociedad, ecología y economía. A partir de ello, se postula la siguiente hipótesis del resultado de este proyecto:

La implementación de un modelo de negocio social para la expansión de Dan's Café conllevará no solo un beneficio económico, sino que potenciará su impacto positivo en valores sociales internos y externos, junto con buenas prácticas ambientales.

Esta hipótesis se fundamenta por medio del diagrama de árbol postulado en el apartado 1.5. *Diagnóstico preliminar de la empresa*, el cual se vuelve a compartir a continuación:

Figura 2.3



Nota. Elaboración propia.

Con el fin de sintetizar, pueden encontrarse las siguientes raíces de la problemática principal (*modelo de negocios sostenible inexistente en Dan's Café*):

- Al haberse desarrollado de forma acelerada, Dan's Café fue creado de forma informal, con un desconocimiento general de temas empresariales por parte de ambos socios, un presupuesto limitado y con proveedores reducidos.
- Un plan de negocio con inexistencia de misión y visión; aunado con objetivos estratégicos inexistentes y una gerencia completamente familiar.

Estas raíces del problema traen consigo las siguientes consecuencias (ramas):

- La implementación de estrategias inexactas, con una alta sensibilidad ante fluctuaciones micro- y macroeconómicas (por ejemplo, inflación y modificaciones en el poder adquisitivo del cliente). Esto complementado por la toma de decisiones sin fundamentos claros.
- Las consecuencias terminantes son un panorama mercadológico ineficiente, una clara inestabilidad financiera, junto con pocas bases para un desarrollo administrativo constante.

Acompañado del marco de referencia previamente compartido, la problemática de Dan's Café se ataca con la hipótesis planteada y los objetivos específicos del presente trabajo de intervención.

Este análisis contempla los tres núcleos del desarrollo sostenible; eligiendo la herramienta de Modelo Canvas de Negocio Social como referencia para la elaboración de los próximos apartados, en conjunto con el aprovechamiento del contexto social y ecológico con el que actualmente cuentan los proveedores, los productos y la misma iniciativa de la empresa.

3. Diagnóstico: Marco de referencia y metodología

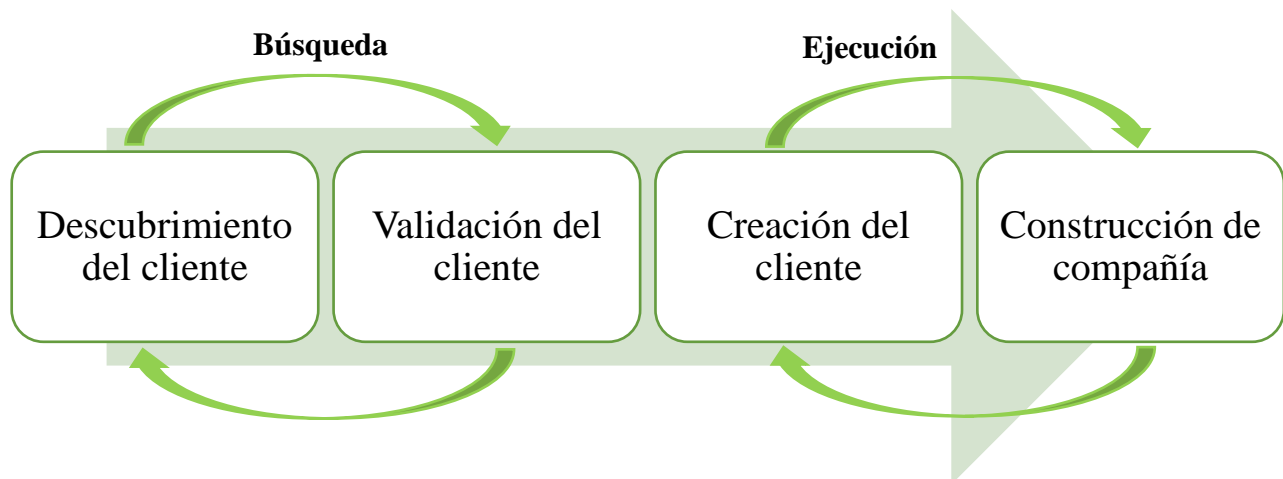
El presente apartado estará enfocado en el diagnóstico y la profundización de la metodología para abordar la problemática identificada en este proyecto. Posteriormente, se caracterizarán e identificarán los elementos principales a considerar durante el desarrollo de la intervención.

3.1. Definición de la metodología

Steve Blank es creador del Método de Desarrollo de Clientes (*Customer Development Method*) y autor – entre decenas de publicaciones – del libro “Los cuatro pasos hacia la epifanía” (*The Four Steps To The Epiphany*) en el año 2013. Dentro de este último, el autor comparte el siguiente Modelo de Desarrollo de Clientes:

Figura 3.1

Modelo de Desarrollo de Clientes.



Nota. Elaboración propia.

Este modelo funciona como una ruptura del modelo tradicional de desarrollo de productos y servicios; eliminando la linealidad de los procesos y adoptando la iteración, repetición o cambios (los cambios son llamados pivotes, de acuerdo con el autor) de pequeñas acciones hacia un objetivo estratégico. Las partes de tal modelo se dividen en dos secciones: búsqueda y ejecución. En la etapa de búsqueda se encuentran el descubrimiento y la validación de cliente, mientras que en las fases de ejecución están la creación del cliente y la construcción de la compañía. Sus descripciones son las siguientes:

- **Descubrimiento del cliente:** Este paso involucra identificar y desarrollar una serie de hipótesis que existen dentro del plan de negocios; validar o rechazar estas hipótesis es el camino hacia la verdadera identificación del mercado, del problema y del producto a introducir.
- **Validación del cliente:** En esta etapa se construyen de manera iterativa y con posibilidad natural de repeticiones, distintos ejercicios, experimentos y supuestos que se validan o rechazan; todo con el fin de corroborar o reconstruir el modelo de negocio.
- **Creación del cliente:** Una vez cumplidos los pasos previos de búsqueda, y con muy mínimo producto viable construido, toca comenzar a analizar las ventas y el rendimiento inicial del producto o servicio. El objetivo de este paso es identificar la demanda real del consumidor y canalizarla hacia la generación de más ventas.
- **Construcción de compañía:** Este último paso consolida la sección de ejecución, donde la compañía busca institucionalizar el producto o servicio introducido y formaliza su modelo y plan de negocio final.

Blank incluye algunas observaciones aunadas a los pasos de este modelo que resultarán de utilidad para su implementación:

- **Procurar el análisis de campo:** Salir de las cuatro paredes y analizar al mercado en su entorno “natural” es de absoluta relevancia para la implementación de un modelo satisfactorio, en el cual se construye una empresa basada en evidencias, no en supuestos o hipótesis iniciales.
- **Mientras más iteraciones y pivotes, mejor:** Fallar es normal y es integral para la eficacia del modelo. Realizar cambios puntuales en las secciones del Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) permitirá consolidarlo en la sección final del proceso.
- **Tener claro el tipo de mercado a atacar:** Conocer si es un mercado ya existente o es nuevo. Identificar a detalle el tipo de mercado influye completamente en la toma futura de decisiones.

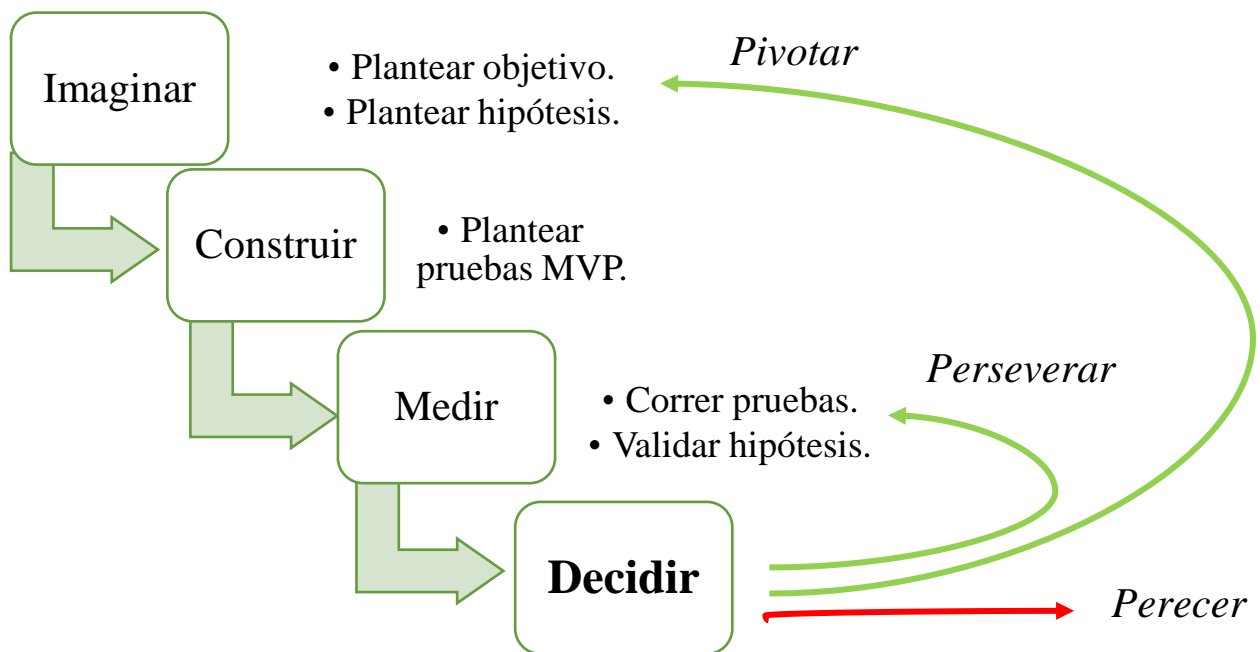
Como ya se indicó en el apartado 2.1, se eligió como herramienta de síntesis para esta intervención el Lienzo del Modelo Canvas Social (Triquels: Consultora de Sostenibilidad y Comunicación, 2020), que aunado al Modelo de Desarrollo del Cliente (Blank, 2013), permitirá la validación de hipótesis con la que se realizarán pivotes e iteraciones hacia una identificación óptima del cliente; incluyendo un análisis externo e introduciendo para cada etapa el proceso de validación de hipótesis propuesto en *Lean Startup*: desarrollado por el renombrado autor y académico Eric Ries, y expuesto a continuación (Blank, 2013).

El concepto de Empresa Emergente Esbelta (*Lean Startup*) – originada a comienzos de los 2000 – comprende el manejo de la incertidumbre en la innovación por medio de la

experimentación, exposición y el traspaso de riesgos. Esta metodología involucra el desarrollo de hipótesis a través de una serie de mínimos productos viables (*Minimum Viable Products* o MVP); con el objetivo de alimentar un plan de negocios sostenible con hipótesis validadas para la optimización significativa de recursos. Los pasos elementales de esta metodología se muestran a continuación:

Figura 3.2

Metodología Lean Startup.



Nota. Elaboración propia con base en (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012).

La Figura 3.2 presenta en síntesis el modelo completo; donde cada uno de los pasos son detallados a continuación:

- **Paso 1 - Planteamiento de visión:** Se postula una visión principal del problema y una potencial solución para éste.
- **Paso 2 – Planteamiento de hipótesis:** Se formula un conjunto de hipótesis falsables (o refutables) a partir del paso 1. Tales hipótesis deben requerir métricas cuantitativas (generalmente traducidas de resultados cualitativos en campo) para validarse, junto con un proceso iterativo y continuo.
- **Paso 3 – Planteamiento de MVP:** Se establecen productos o servicios demostrativos o funcionales que incluyen las variables mínimas viables que dan respuesta a la problemática y se validan con experimentos en ciclos cortos y claros para el emprendedor. Debe tomarse en cuenta que es posible que restrinja la funcionalidad u operatividad del prototipo. Los MVP solamente deben ser probados en un mercado lo más pequeño posible para ser estadísticamente significativos.
- **Paso 4 – Priorizar las pruebas:** Se selecciona el orden en el que se realizarán las pruebas o experimentos por medio de los MVP originados en el paso 3. En este paso se deberán considerar los riesgos inminentes en cada caso y ordenar la secuencia de validación con noción de ello.
- **Paso 5 – Aprendizaje de las pruebas:** Considerar los posibles errores de medición y prejuicios cognoscitivos. Tomar en cuenta datos inesperados e información otorgada por terceros. Este aprendizaje integral es la fuente de validar o rechazar las hipótesis o supuestos iniciales.
- **Paso 6 – Toma de decisión:** Se toma la decisión de iterar (perseverar), pivotar o perecer. Al iterar o perseverar, el emprendedor regresa al paso 5 hasta completar la

validación de todas sus hipótesis. Al pivotar, el emprendedor regresa al paso 1 y 2 para replantear sus hipótesis con la nueva información y retroalimentación generadas, el uso y aplicación de esta metodología ha generado conocimiento de diez o más tipos diferentes de pivotes. Al parecer, el emprendedor desecha por completo el modelo de negocio planteado inicialmente o las hipótesis en ciertas áreas de este modelo.

- **Paso 7 – Escalamiento y optimización:** Una vez cumplidos todos los pasos con todas las hipótesis planteadas validadas, el emprendedor procede a implementar por completo el producto o servicio, junto con una propuesta de experimentación rigurosa y de mejora continua interminable.

Esta metodología permite consolidar lo previamente expuesto en el Modelo de Desarrollo del Cliente con un procedimiento de prueba y error con reducción potencial de riesgos financieros y mercadológicos (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012). Por lo tanto, estas dos aproximaciones se tomarán como base fundamental de la metodología del presente proyecto de intervención para Dan's Café.

Utilizando el Lienzo del Modelo Canvas de Negocio Social, se buscará obtener información de las variables predominantemente cualitativas puntuales (Dan's Café es ya el MVP que se plantea en *Lean Startup*) que permitan validar, calcular y optimizar el modelo de negocio extendido configurado para el futuro y los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2. Metas de información

Como se mencionó en la primera sección del presente proyecto de intervención, los objetivos concretos del trabajo son los siguientes:

1. Reestructurar el modelo de negocio de la empresa Dan's Café utilizando como base la experiencia de sus fundadores y los datos históricos que la misma empresa provea; desde una perspectiva estratégica de mayor plazo.
2. Validar el modelo de negocio propuesto con las modificaciones pertinentes para el desarrollo de un proceso de expansión.
3. Integrar buenas prácticas de emprendimiento y empresas sociales dentro del modelo de negocio por desarrollar.

Atendiendo el primer objetivo, se buscará establecer un horizonte temporal no menor a **tres años** contemplados dentro de la estrategia documentada también a través de esta intervención. Este plazo se considera con base en los recientes sucesos económicos experimentados, la inestabilidad socioeconómica fundamentada en los apartados previos y en las propias metodologías de Desarrollo de Cliente y *Lean Startup*.

La validación del modelo de negocio propuesto – presentada en el segundo objetivo – se gestiona por medio de métricas de aceptación o rechazo de hipótesis (herramienta base en la metodología *Lean*) y la comparativa entre la situación administrativa actual y la prospectada. De igual manera, el tercer objetivo será corroborado por medio de esta misma metodología.

Con estos enfoques metodológicos elegidos, se postulan las siguientes hipótesis que son parte del modelo de negocios prospectado/imaginado a tres años, con el fin de validarlas – o rechazarlas – buscando la configuración de un modelo de negocio con mejor potencial, como parte la propuesta de intervención para Dan’s Café. Las hipótesis se enumeran a continuación:

1. El cliente de Dan’s Café es principalmente atraído por la propuesta socioambiental de la marca.
2. El cliente de Dan’s Café prefiere la marca debido al trato humano y cálido que recibe en el momento de visitar o adquirir un producto de la empresa.
3. El cliente de Dan’s Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.
4. La fuerza laboral de Dan’s Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.

Estas hipótesis funcionarán como categorías de análisis para la recolección de información, experimentación en trabajo de campo y solidez del proyecto de intervención. Con el fin de contrastar el modelo actual de negocio (identificado puntualmente desde la operación actual) con el modelo socioambiental propuesto a desarrollar e institucionalizar. El modelo actual de negocio se presenta en la Figura 3.3 utilizando como base el Lienzo de Modelo de Negocio Canvas tradicional, material que ya se tenía como parte de la información histórica de la empresa. En la intervención el nuevo planteamiento de negocio se documentará en el Lienzo Modelo de Negocio Canvas Social.

Figura 3.3

Modelo de negocio actual de Dan's Café en lienzo Canvas.

Asociaciones clave 1) Listado de proveedores nucleares con comunicación directa y transparente. 2) Proveedores de materiales de cafetería en mayoreo confiables. 3) Gestión contable y legal confiable y atenta. 4) Red de pequeños negocios relacionados al café.	Actividades clave ✓ 1) Creación de red de comunicación con clientes. 2) Comunicación de propuesta de valor en empaques. 3) Accesibilidad a diferentes métodos de compra. 4) Oferta agregada de cursos y capacitaciones. Recursos clave 1) Equipo de trabajo capacitado adecuadamente. 2) Espacio de venta y trabajo adecuados. 3) Equipo mercadológico clave para difusión en redes e innovación en producto.	Propuesta de valor 1) Calidad superior a la comercial. 2) Calidez en trato al cliente. 3) Trazabilidad total del grano de café. 4) Precios competitivos en relación calidad. 5) Huella social y ambiental al adquirir productos. 6) Respaldo por certificaciones ecológicas. 7) Entrega sencilla de productos.	Relación con clientes ♥ 1) Interacción directa con los dueños-fundadores. 2) Redes sociales extendidas. 3) Comunicación de toda la cadena de suministro. Canales 1) Redes sociales. 2) Comunicación in-situ. 3) Comunicación masiva por WhatsApp. 4) Promoción boca a boca.	Segmento de clientes ● 1) Clientes de venta en anaquel. 2) Empresas con servicio de Coffee - Break. 3) Dueños de restaurantes y cafeterías. 4) Clientes con restricciones alimentarias. 5) Clientes seguidores de la cultura biodinámica - sostenible. 6) Trabajadores de Home-Office.
Estructura de costes 🛠️ 1) Costos operativos de funcionamiento general. 2) Costos generales de compra-venta de café. 3) Costos de RH y legales.		Flujo de ingresos 💰 1) Venta menudeo y mayoreo de café y extracción de café. 2) Maquila mayoreo de café y extracción de café. 3) Servicios de capacitación y asesoría a negocios. 4) Comercialización de complementos relacionados de café. 5) Venta E-Commerce.		

Nota. Elaboración propia.

Tal modelo presenta la operación que durante los últimos años se ha gestionado dentro de la empresa. Considerando las hipótesis generadas previamente y aplicando el Lienzo de Modelo de Negocio Social, se presenta la siguiente propuesta rumbo a la evolución del modelo de negocio para Dan's Café:

Figura 3.4

Modelo de negocio hipotético de Dan's Café en lienzo Canvas Social.



Nota. Elaboración propia.

Puede observarse que ambos modelos presentan una mayoría de similitudes y factores sin cambio en su estructura. Se añade la sección de inversión para determinar en dónde se implementarían las buenas prácticas socioambientales de la empresa, a la par del desarrollo de una propuesta de valor con impacto social (y ambiental) dentro del mercado de Dan's Café. Los principales puntos por destacar en esta comparativa (y que corresponden a supuestos que se validarán o rechazarán conforme a las metodologías) son los siguientes:

- 1) La segmentación de clientes permanece idéntica, aunque se enfatiza la inversión en un proyecto mercadológico más robusto donde se pueda introducir en mejor manera la propuesta de valor de la empresa.
- 2) La propuesta de valor se mantiene, aunque igualmente se enfatiza la propuesta socioambiental de los productos manejados y la huella social de toda la cadena de suministro.
- 3) Los socios, recursos y actividades clave se mantienen, aunque se le priorizaría la relación con proveedores y la cadena de actores elementales para el mantenimiento de costos y suministro continuo del negocio.
- 4) Las estructuras de ingresos y costos se mantienen, pero se agrega la sección de inversión; donde se buscaría reinvertir una fracción de las utilidades en convenios con asociaciones civiles relacionadas a temas socioambientales, en campañas de concientización ambiental y en la capacitación continua de los colaboradores.

En los siguientes apartados se retomará esta propuesta de nuevo modelo de negocio en conjunto con las hipótesis planteadas para concretar las métricas y poder tomar las decisiones dentro del proyecto de intervención.

3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

El enfoque de las metodologías utilizadas es mixto: esto significa que analiza información cualitativa y cuantitativa en el proceso de validación o rechazo de hipótesis.

Como se plantea en la Figura 3.3, el planteamiento del modelo de negocio que opera actualmente representa el punto de partida en métricas iniciales, y corresponde a la hipótesis de negocio que paulatinamente se fueron validando, sin conocer la metodología a implementar. Considerando la comparativa planteada en la Figura 3.4 (nuevo modelo de negocio propuesto), otras hipótesis aunadas/concatenadas a las cuatro identificadas en las páginas 73 y 74 son las siguientes:

1. Un modelo de negocio que incluye buenas prácticas socioambientales es atractivo para que inversionistas se interesen en la apertura de nuevos segmentos de mercado.
2. Contar con un plan estratégico de 3 a 5 años es atractivo para inversionistas que se interesen en invertir con Dan's Café.
3. A los clientes de Dan's Café les gustaría encontrar otras sucursales o puntos de venta.
4. Donar utilidades a organizaciones con fines socioambientales fortalece el modelo de negocio de Dan's Café.
5. Las *Dark Coffee Shops*⁶ son tendencia de mercado y su forma de servicio interesa a los clientes de Dan's Café.
6. Dan's Café atendería un nuevo segmento de mercado al operar una potencial *Dark Coffee Shop*.

⁶ Tomada a partir del concepto *Dark Kitchen*: nuevos modelos de negocio dedicados al suministro de alimentos en plataformas electrónicas (Rappi, Didi Food, Uber Eats, por ejemplo), donde la empresa únicamente atiende de manera electrónica y no está físicamente abierta al público; disminuyendo sustancialmente sus costos fijos.

7. En caso de validarse el Punto 3, los clientes de Dan's Café prefieren la expansión de la marca en varios puntos pequeños o en menos puntos, pero más grandes.
8. En caso de validarse los Puntos 1 al 4, los potenciales inversionistas preferirían la expansión de la marca en varios puntos pequeños o en menos puntos, pero más grandes.
9. En caso de validarse el Punto 3, los clientes de Dan's Café prefieren encontrar la marca en establecimientos de alto flujo (islas centros comerciales, por ejemplo) que como módulo independiente.

Las hipótesis planteadas para validar - o rechazar - se relacionan con los tres objetivos de la intervención. Además, a la intervención se suma la documentación de la estrategia, ejercicios que previamente los socios de Dan's Café no habían realizado; abarcando así etapas desde el diagnóstico hasta la redefinición de un futuro modelo de negocio para la empresa.

3.4. Descripción del análisis

En el proceso de intervención no se toman todas las hipótesis a la vez, sino que se definen las principales en una secuencia lógica. Una vez definidas las principales hipótesis que son necesarias para validar o rechazar, se diseñan experimentos que - como parte de las metodologías elegidas - representan tácticas que permitan conocer la respuesta de los clientes o grupos de interés ante las hipótesis.

En las metodologías ágiles planteadas, se busca optar por una relación 70/30; es decir, inclinar la validación de la hipótesis donde se encuentren el 70% de los resultados, con información

cualitativa o cuantitativa, ante el experimento de validación planteado. Los experimentos pueden esbozarse como situaciones reales, situaciones emuladas, encuestas o entrevistas a profundidad.

El orden de validación de las hipótesis - cuáles primero y cuáles después - es importante, ya que de inicio el planteamiento experimental es divergente y posteriormente converge, como suele ser en los procesos de innovación.

Una vez que se ha realizado el experimento y se obtiene la información para validar o rechazar la hipótesis, se tendrán dos opciones (de acuerdo con la metodología *Lean Start Up*):

1. Si la hipótesis se valida, se incorpora al modelo de negocios futuro.
2. Si la hipótesis se rechaza, se analiza cual pivote de negocio de los planteados en las metodologías seleccionadas, podría aplicar, y se diseña un nuevo experimento para analizar si la nueva hipótesis se valida o rechaza.

Los pivotes son cambios estratégicos en la metodología *Lean Start Up* que pueden aplicarse a cualquiera de los bloques del modelo de negocios⁷.

⁷ Para consultar los diferentes tipos de pivotes que se manejan y más información sobre esta metodología se recomienda consultar el siguiente enlace: <https://lookforwardconsulting.com/2016/06/30/los-diez-tipos-de-pivotes-de-modelo-de-negocios-en-lean-startup/>.

3.5. Definición de los factores prioritarios a intervenir

La intervención se centrará en los bloques que corresponden a la validación de la demanda y la propuesta de valor, considerando que el enfoque de la metodología *Customer Development* es *sin clientes no hay negocio*. También porque en los bloques que corresponden a la validación de infraestructura y alianzas, y conforme al diagnóstico realizado en IDI II, Dan's Café tiene una estructura validada y con capacidad operativa de expandir.

Figura 3.5

Fragmento tomado de Figura 3.4 (Segmentación de clientes y Propuesta de valor).



Nota. Elaboración propia.

Esta propuesta hace sentido considerando que los bloques de capacidad operativa para ofrecer el producto y servicio ya operan, así como la estructura de costo y el modelo de ingresos. Una vez validados estos bloques de demanda, podría extenderse el alcance para validar el bloque de inversión.

En el proceso, el lienzo del modelo de negocio existe al centro de macro- y microentornos que han sido analizados en los capítulos iniciales de este trabajo conforme al modelo de las *5 Fuerzas de Porter*. Se considera que con los resultados obtenidos se podrá fortalecer la estrategia de marketing que opera Dan's Café.

Para el desarrollo de esta intervención se plantea el siguiente cronograma:

Figura 3.6

Cronograma propuesto.

Periodo	Actividad	Actividades
IDI 2 Otoño 2022	Capítulos 1, 2 y 3 del TOG.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificación de metodologías para cubrir los objetivos de la intervención. 2) Creación de marcos teóricos y de referencia. 3) Contexto de la intervención.
IDI 3 Primavera 2023	Capítulo 4 y 5.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Construcción del planteamiento estratégico. 2) Selección de hipótesis clave. 3) Diseño de experimentos. 4) Ejecución de experimentos en: Ciclos de validación y pivotes. 5) Conformación de modelo de negocios futuro.
IDI 4 Otoño 2023	Capítulo 6 y revisión general.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Retrospectiva y conclusiones. 2) Conexión con el planteamiento estratégico.

Nota. Elaboración propia.

Con la retroalimentación recibida en el coloquio de IDI II y haciendo una selección de las hipótesis clave de validación, se presenta la matriz de marco lógico que servirá como base fundamental del proceso de intervención en la empresa:

Figura 3.7

Matriz de marco lógico para el proyecto de intervención

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>1) Elaborar el modelo de negocio de la empresa Dan's Café utilizando como base la experiencia de sus fundadores y los datos históricos que la misma empresa provea, desde una perspectiva estratégica de mayor plazo.</p>	<p>Para este objetivo se trata de un resultado: Plan estratégico 2023 - 2026 de Dan's Café</p>	<p>Análisis interno. Fuentes de información secundaria sobre el contexto económico del sector y su cadena. Ejercicio de planeación estratégica: pre y post intervención. Entrevistas con emprendedores.</p>	<p>La inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro de la empresa conlleva al aumento de ventas generales.</p> <p>1.1.a</p>
<p>2) Integrar buenas prácticas de emprendimiento social y empresas sociales dentro del modelo de negocio por desarrollar.</p>	<p>Cualitativo: Identificación de patrones e <i>insights</i> en las entrevistas a profundidad</p> <p>Entrevistas a profundidad. Encuesta y/o Experimento digital o presencial (previa identificación de arquetipos / <i>buyer persona</i>). Pruebas A / B en medios digitales.</p> <p>Cuantitativo: Tasa de conversión del 70% de participantes en un experimento digital o presencial</p>	<p>El cliente de Dan's Café es principalmente atraído por la propuesta socioambiental de la marca.</p> <p>El cliente de Dan's Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.</p> <p>El cliente de Dan's Café prefiere la marca debido al trato humano y cálido que recibe en el momento de visitar o adquirir un producto de la empresa.</p> <p>Donar utilidades a organizaciones con fines socioambientales fortalece el modelo de negocio de Dan's Café.</p> <p>A los clientes de Dan's Café les gustan encontrar otras sucursales o puntos de venta.</p> <p>Las Dark Coffee Shops son tendencia de mercado y su forma de servicio interesa a los clientes de Dan's Café.</p>	<p>2.1.a</p> <p>2.1.b</p> <p>2.1.c</p> <p>2.1.d</p> <p>2.1.e</p> <p>2.1.f</p>
<p>3) Validar el modelo de negocio propuesto con las modificaciones pertinentes para el desarrollo de un proceso de expansión.</p>	<p>Cuantitativo: Mayoría en encuestas (considerando una base de 70%)</p> <p>Cualitativo: Si/ No. Identificación de patrones e <i>insights</i> en las entrevistas a profundidad.</p>	<p>Entrevistas a profundidad o Focus group con personal, emprendedores y/o proveedores.</p> <p>Entrevistas a profundidad potenciales inversionistas.</p>	<p>La fuerza laboral de Dan's Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.</p> <p>Un modelo de negocio que incluye buenas prácticas socioambientales es atractivo para que inversionistas se interesen en la apertura de nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Contar con un plan estratégico de 3 a 5 años es atractivo para inversionistas que se interesen en invertir con Dan's Café.</p> <p>2.2.a</p> <p>3.1.a</p> <p>3.1.b</p>

Nota. *Elaboración propia.*

Como puede observarse, la matriz de marco lógico separa el proyecto de intervención en tres diferentes ejes, con base en los tres principales objetivos estipulados en apartados previos. De acuerdo con las metodologías *Lean* y *Customer Development*, se utilizarán como medios de verificación:

- Entrevistas a profundidad.
- Encuestas.
- Experimentos digitales y presenciales.

Los cuales servirán como fuentes de información necesaria para validar o rechazar las hipótesis/supuestos establecidos y ordenados en cada objetivo. Asimismo, se ofrece una estructura numérica para mantener un seguimiento ordenado conforme se vaya realizando cada actividad de intervención.

4. Implementación: Planeación de la intervención

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el enfoque principal del proyecto de intervención para Dan's Café; incluyendo las estrategias, técnicas e instrumentos seleccionados para atender la problemática del trabajo. Los apartados previos sustentan teorías y herramientas a partir de las cuales se realiza la intervención dentro de la empresa.

4.1. Justificación de la intervención

De acuerdo con los trabajos de Collins, D. y Rukstad, G. en su artículo: *Can You Say What Your Strategy Is? (¿Puedes decir cuál es tu estrategia?)*, las nuevas propuestas de estrategia deben estar basadas no solo en los clásicos conceptos de misión y visión, sino que deben ser ampliadas para lograr observar la verdadera propuesta estratégica de una empresa (Collis & Rukstad, 2008). Tal punto de vista se retoma de la asignatura *Dirección Estratégica* cursada a la par de IDI III donde se analizan las aportaciones de ambos autores como sustento teórico ante la necesidad de una perspectiva estratégica empresarial contemporánea. La posición de los autores deriva de la basta cantidad de información que existe en la actualidad y su deseo de “acortar” las diferentes propuestas de valor para empresas en un sistema claro, conciso y directo para enfrentar cualquier problemática; como es el caso de la actual intervención.

La *Estrategia 2.0* (como se nombra en el artículo mencionado) de Dan's Café puede ser desglosada a continuación:

- a) **Misión:** La misión de Dan's Café es comercializar café 100% mexicano, de comercio directo y proveniente de prácticas sostenibles en todo el país; del mexicano para el mexicano.
- b) **Visión:** El objetivo a largo plazo de Dan's Café es consolidarse como una empresa mexicana ejemplar en sus prácticas socioambientales tanto internamente en su organización como externamente con sus proveedores y clientes.
- c) **Valores:** Los valores de Dan's Café son la trazabilidad transparente⁸, la honestidad, la simpatía y la conciencia empresarial.
- d) **Estrategia inicial:**
 - a. **Objetivos:** Aumentar volumen de ventas a nivel local mientras se implementan buenas prácticas socioambientales en la organización propia de la empresa.
 - b. **Enfoque:** Clientes mexicanos dentro del rango de edad de 25 a 45 años con un nivel socioeconómico A/B y C+.
 - c. **Ventajas:** Más de ocho años dentro del rubro con proveeduría consolidada y una cartera de clientes creciente tanto a nivel local como nacional.
- e) **Sistema de gestión:** Proyecto de intervención con base en razones financieras, estados de resultados y balance general de la empresa.

⁸ Compréndase el término *trazabilidad transparente* como la exposición total de la cadena económica y de valor del café desde su cultivo hasta su venta.

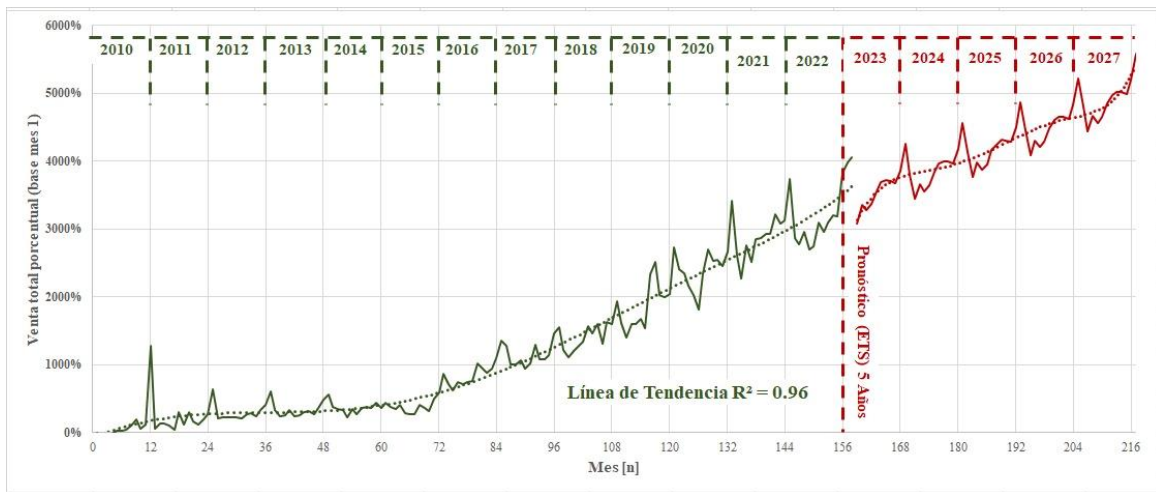
Cabe mencionar que la estrategia postulada previamente es considerada inicial, por lo que posteriormente – y después de la implementación de las diferentes herramientas de intervención – se revisará para hacer cambios pertinentes a la nueva planeación estratégica de Dan’s Café.

Para lograr esto, se parte además de dos diferentes fuentes de información originada por el propio negocio: un pronóstico de crecimiento en ventas hasta los cinco años y datos actualizados de flujos de clientes tanto físicos como virtuales en Dan’s Café.

Primeramente, se presenta el pronóstico de ventas de Dan’s Café utilizando como referencia el algoritmo de *Suavizado Exponencial Triple* (también conocido como ETS), el cual permite continuar los valores históricos de la empresa y basarse en su estacionalidad para prolongar la línea de tiempo en un valor determinado. A su vez, este pronóstico se complementa con una regresión polinómica de sexto grado en conjunto con su nivel de confianza (R^2) respectivo (Microsoft Corporation, 2023):

Figura 4.1

Pronóstico de ventas para Dan's Café dentro de los próximos cinco años (hasta 2027).



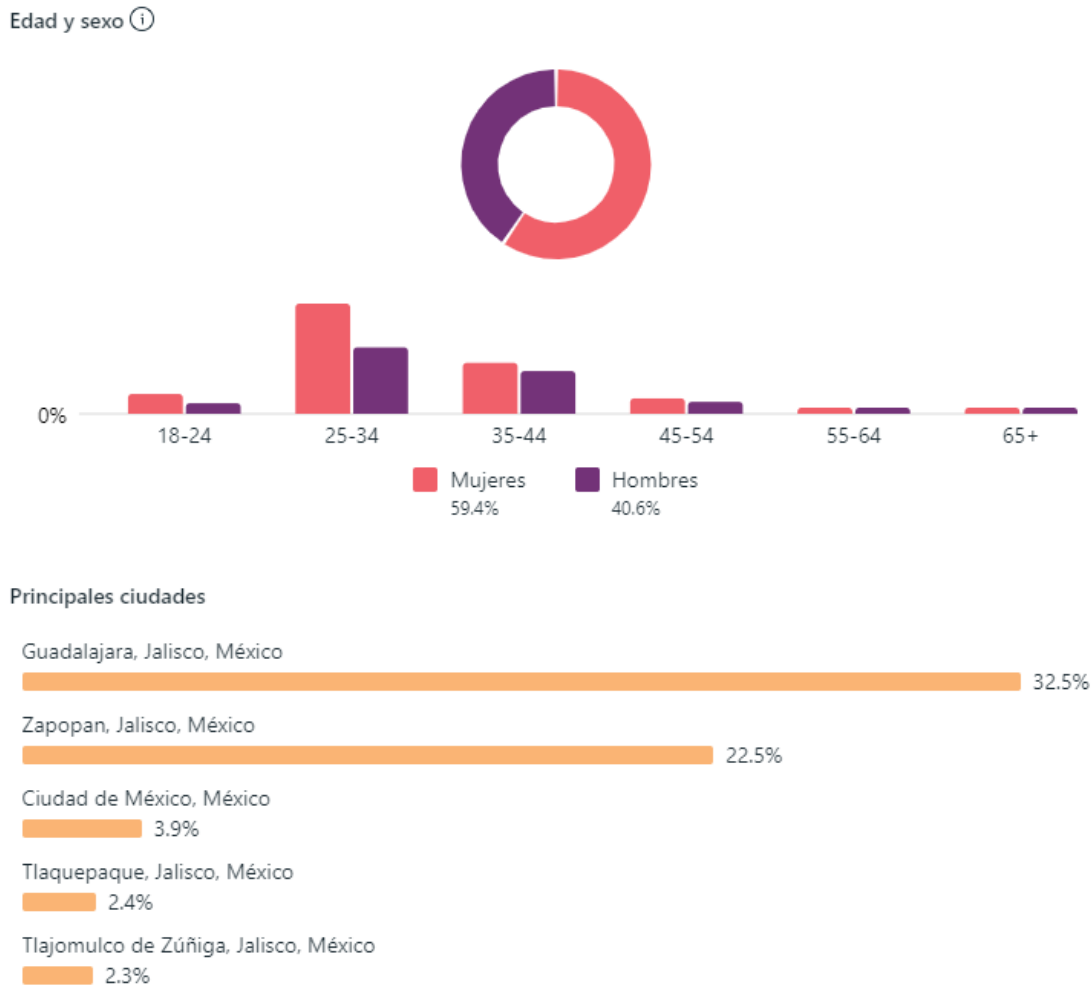
Nota. La línea verde corresponde a los datos históricos registrados por la propia empresa (del año 2010 hasta finales del 2022), con una línea de tendencia positiva con $R^2 = 0.96$; mientras que la línea roja corresponde al pronóstico ETS estacional, con una tendencia al igual creciente hasta el año 2027. Los datos son presentados en porcentaje con base en el primer mes de ventas de Dan's Café. *Elaboración propia.*

Complementariamente a la estrategia, y como parte de identificar con detalle el arquetipo de cliente al cual sirve Dan's Café (descritos en los primeros apartados del presente documento) – y con quien se conducirá la aplicación de la metodología Customer Development – se describe tal arquetipo a continuación.

Se presentan los datos demográficos actualizados de redes sociales y compilación de visitas (conocidas como *Check-Ins*) de usuarios en Google:

Figura 4.2

Datos demográficos de usuarios de Dan's Café en la plataforma Meta (Instagram y Facebook).



Nota. Estos usuarios fueron medidos de manera orgánica y representan la acumulación de seguidores desde la inserción de la tienda en redes sociales. *Elaboración propia.*

Aunque la plataforma de Google comparte la misma demografía observada en la estadística de Meta, destacan también los principales gustos de los usuarios que visitan tanto física- como virtualmente la tienda:

Figura 4.3

Principales gustos e intereses de los usuarios conectados con Dan's Café por medio de la plataforma de Google.

Segmento de público	Tipo	Porcentaje de clics
Aficionados a la vida ecológica	Público afín	43.4 %
Mejora del hogar	Público en el mercado	51.3 %
Aficionados a la vida sana y al fitness	Público afín	74.3 %
Compradores de grandes almacenes	Público afín	69 %
Productos y servicios de fitness	Público en el mercado	41.6 %

Nota. Al igual que en la Figura 4.2, estos datos fueron generados de manera orgánica y representan tanto las visitas en físico del cliente (al geolocalizar su cuenta Google con el negocio) como los clics a las diferentes ligas del negocio. *Elaboración propia.*

Como puede observarse, el público mediático de Dan's Café está conformado por personas ubicadas en un rango de edad de los 25 a los 44 años – predominantemente mujeres – localizadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Sus gustos rondan en la vida ecológica y sana, al igual que gustan del trabajo en su propio hogar.

Por lo tanto, se observa que la empresa presenta una tendencia de crecimiento positiva con una clientela potencial joven, dedicada especialmente a la vida ecológica, fitness y hogareña. La estrategia de intervención presentada a continuación estará basada en estos elementos. Por lo tanto, con este arquetipo validado se aplicarán los siguientes experimentos.

4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención

El presente proyecto de intervención resulta práctico debido a la relación autor-empresa (estipulada en apartados previos) y la apertura de implementación con la que actualmente se cuenta. Al ser uno de los dueños de Dan's Café, la estructura de tiempos y recursos utilizados recaen directamente en la organización financiera propia de la empresa y no es requerida la solicitud de más recursos para la aplicación de este trabajo. Se reitera – además - que el principal interesado en una intervención estratégica positiva y con una posición a largo plazo es el propio autor del documento, quien radica también como cofundador de Dan's Café.

En relación con los tiempos - considerando que actualmente no hay prisa ni una fecha rigurosa de consumación – también se cuenta con flexibilidad para realizar los cambios que se consideren convenientes antes, durante y después de la aplicación del proyecto. El beneficio obtenido a través de esta intervención es el cumplimiento puntual de los objetivos estratégicos y la mejora continua de la empresa dentro de su micro- y macroentorno; considerando las implicaciones socioambientales también explicadas en apartados previos.

Desde el punto de vista metodológico, es mejor invertir en un modelo de negocio que ha sido validado en experimentos previos, que develan supuestos validados o rechazados, otro de los postulados de las metodologías elegidas es: *falla rápido y barato*.

4.2. Herramientas e instrumentos

Como se mencionó anteriormente en el tercer apartado del documento, las principales herramientas de recolección de datos que se utilizarán en el proyecto son:

- a) Encuestas digitales.
- b) Entrevistas a profundidad.
- c) Experimentos digitales y presenciales.
- d) Lienzo Modelo de Negocio Social como herramienta de síntesis.

En conjunto con estas herramientas, se realizará un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos para atender cada uno de los puntos de intervención presentados en el capítulo 3 del documento; construyendo una matriz de validación, que se vincula a la matriz de marco lógico previamente descrita, que alimentará el desarrollo del plan estratégico final para Dan's Café.

4.2.1. Encuesta digital para clientes reales y potenciales

Como primer instrumento se presenta una encuesta en línea diseñada específicamente para clientes actuales y potenciales en el Área Metropolitana de Guadalajara, en la cual se busca validar las siguientes hipótesis del proyecto:

- 1) El cliente de Dan's Café es principalmente atraído por la propuesta socioambiental de la marca.

- 2) El cliente de Dan's Café valora la inclusión. de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.
- 3) El cliente de Dan's Café prefiere la marca debido al trato humano y cálido que recibe en el momento de visitar o adquirir un producto de la empresa.
- 4) Colaborar con organizaciones con fines socioambientales fortalece el valor agregado de Dan's Café.
- 5) A los clientes de Dan's Café les gustaría encontrar otras sucursales o puntos de venta.
- 6) La forma de servicio de las *Dark Kitchens* son tendencia de mercado y les interesa a los clientes de Dan's Café.

A través de una encuesta (la cual se encuentra en su totalidad en el Apéndice del presente documento) elaborada en *Google Forms*, se buscará poner estas hipótesis a prueba. Un ejemplo del diseño de esta se presenta a continuación:

Figura 4.4

Extracto de preguntas realizadas en la encuesta digital a clientes reales y potenciales de la empresa.

Al visitar una cafetería, lo que más aprecias es: *

Por favor, ordena las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5 (siendo 1 lo que menos aprecias y 5 lo que más aprecias). Solo puedes seleccionar un valor por afirmación y estos no pueden repetirse.

	1	2	3	4	5
El trato amable...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos adicio...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad prop...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad y a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La variedad de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando vas a comprar café (servido o en bolsa), lo que más aprecias es: *

Por favor, ordena las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5 (siendo 1 lo que menos aprecias y 5 lo que más aprecias). Solo puedes seleccionar un valor por afirmación y estos no pueden repetirse.

	1	2	3	4	5
Su propio sabo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo te lo ven...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su origen (o tra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus sellos o ce...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nota. Esta encuesta se realizó de manera anónima para los usuarios. Elaboración propia.

Dentro de la misma se implementó una sección de preguntas de segmentación demográfica, con el fin de poder seccionar al mercado de acuerdo con el mercado atacado por la empresa. El objetivo principal de esta encuesta es lograr más de los 100 encuestados conforme lo sugerido en las metodologías aplicadas.

4.2.2. Entrevista a profundidad y encuestas a colaboradores

En conjunto con la encuesta general para clientes actuales y potenciales de Dan's Café, se realizan una entrevista a profundidad complementada con varias encuestas en línea con colaboradores y excolaboradores de la empresa; con el fin de obtener una visión del negocio sin apego del propio autor y dueño de este.

Con la finalidad de que mantengan una duración menor a los 30 minutos, la entrevista y encuestas estarán basadas en las siguientes preguntas de reflexión:

- 1) *¿Cómo describirías tu trayectoria en Dan's Café?*
- 2) *¿Qué factores – opinas – distinguen a Dan's Café de otras cafeterías del giro?*
- 3) *¿Te sientes (o sentías) valorado en tu trabajo en Dan's Café? ¿Por qué sí (o por qué no)?*
- 4) *¿Sientes que hay oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente en la empresa?
¿Por qué sí (o por qué no)?*
- 5) *¿Sientes que tu trabajo es importante para el éxito de Dan's Café? ¿Por qué sí (o por qué no)?*
- 6) *¿Sientes que tienes suficiente apoyo y recursos para hacer tu trabajo de manera efectiva? ¿Por
qué sí (o por qué no)?*
- 7) *¿Cómo describirías la relación con tus compañeros de trabajo? ¿Y con tus jefes?*
- 8) *Desde tu experiencia colaborando en Dan's Café, ¿qué crees que valoran más sus clientes?*

9) *¿Cómo te visualizas en un futuro dentro de Dan's Café? (¿o cómo visualizas el futuro de Dan's Café?)*

Con el fin de evitar el mayor sesgo posible, la entrevista será realizada por un tercero ajeno a la empresa y las encuestas serán completamente anónimas (no se solicita el nombre del empleado o ex empleado). Al tratarse de una entrevista a profundidad, más que enfocarse en responder a cada una de las preguntas detalladamente, se buscará abrir un espacio donde que el colaborador pueda expresar sus opiniones libremente y que – además – se permita utilizar tal retroalimentación para responder a la hipótesis 2.2a: *La fuerza laboral de Dan's Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.*

La recopilación de datos se realiza por medio de una grabación de audio para el caso de la entrevista en persona, y Google Forms para el caso de encuestas digitales; las cuales serán interpretadas y presentadas con mayor detalle dentro del apéndice del presente documento. Los colaboradores entrevistados o encuestados serán:

1. *Colaborador 1:* Actual jefa de barra con antigüedad de más de un año laborando en la empresa.
2. *Colaborador 2:* Excolaboradora de la empresa (barista) y actual estudiante universitaria en turismo.
3. *Colaborador 3:* Excolaboradora de la empresa (barista) y actual docente de educación básica.
4. *Colaborador 4:* Excolaborador de la empresa (jefe de barra, seis meses) y actual estudiante universitario en gastronomía.

5. *Colaborador 5:* Excolaborador de la empresa (mesero) y actual pequeño empresario.
6. *Colaborador 6:* Excolaboradora de la empresa (mesera) y actual pequeña empresaria en el extranjero.
7. *Colaborador 7:* Excolaboradora de la empresa (barista) y actual estudiante universitaria en hospitalidad y turismo.
8. *Colaborador 8:* Excolaboradora de la empresa (barista) y actual dueña de una cafetería.

Esta mezcla de colaboradores permite una visión en tercera persona tanto actual como en retrospectiva del negocio; permitiendo estrechamente validar, rechazar o pivotar la hipótesis por atender.

4.2.3. Entrevistas a emprendimientos y casos de éxito

Con el fin de validar las hipótesis relacionadas con potenciales inversionistas y consultar la factibilidad de expansión del negocio (véase *Matriz de marco lógico para el proyecto de intervención*), se formulan las siguientes preguntas de reflexión por realizarse con los protagonistas entrevistados:

1. *¿Qué características estaban dadas en tu negocio para haber tomado esa decisión de expansión local/nacional?*
2. *¿Qué prefieres: asociarte o emplear?*
3. *¿Coincides con la teoría de establecer una matriz, proceder con sucursales y hasta después franquiciar? ¿Cómo ha sido en tu caso?*
4. *¿Prefieres capital o deuda?*

5. *¿Prefieres delegar o controlar?*
6. *¿Prefieres una expansión local o una nacional?*
7. *¿Metas a corto o largo plazo? ¿Cuál es la combinación idónea?*
8. *¿Prefieres intuición o pragmatismo?*
9. *¿Prefieres un crecimiento paulatino o explosivo?*
10. *¿Cómo estructuras el organigrama de tus diferentes sucursales?*
11. *¿Si pudieras regresar a tu punto de decisión de expansión, qué harías diferente?*

Estas preguntas serán realizadas a los siguientes actores (sin exponer sus nombres por motivos de privacidad):

- a. Jefe de finanzas y logística en cadena de cafeterías sociales en México; empresa que actualmente cuenta con cuatro sucursales de cafeterías dentro de universidades del sistema Ibero (el ITESO dentro de ellas), además de distribuir café orgánico tanto dentro del país como en el extranjero.
- b. Profesor e investigador del ITESO y socio de una cadena de Spa; empresa que actualmente cuenta con tres sucursales en la ciudad de Guadalajara.
- c. Actual gerente de cadena de cafeterías en México; empresa tapatía que actualmente cuenta con más de 100 franquicias y sucursales alrededor del país.
- d. Dueño y socio de cadena de comida americano-oriental tapatía con 13 sucursales en la ciudad de Guadalajara.
- e. Socio de entidad financiera dedicada a la capitalización e impulso de pequeñas y medianas empresas en México.

Los resultados sintetizados de estas entrevistas serán presentados en el siguiente apartado del presente documento.

4.3. Etapas del proceso de aplicación/intervención

La implementación del presente proyecto de intervención (conformada por la materia *IDI III*) tendrá una duración de cinco meses - enero a mayo de 2023 – y será descrito detalladamente en los próximos apartados. El próximo cronograma complementa a la Figura 3.6 del documento y expande el proceso de aplicación dentro del semestre.

4.3.1. Cronograma de la implementación

El cronograma de implementación del proyecto de intervención para Dan's Café se presenta a continuación en formato Gantt:

Figura 4.5

Diagrama de Gantt para proyecto de intervención.

		Semana del período Primavera 2023						
Actividad	Hipótesis por validar	1	2	3	4	5	6	7
<i>Encuesta a clientes</i>	<i>1 a 2.1</i>							
<i>Entrevista y encuestas con colaboradores</i>	<i>2.2</i>							
<i>Entrevistas con casos de éxito</i>	<i>3</i>							
<i>Validación, rechazo o pivote de hipótesis</i>	<i>1 a 3</i>							
<i>Presentación y análisis de resultados.</i>	<i>1 a 3</i>							

Nota. Elaboración propia.

Figura 4.6

Diagrama de Gantt para proyecto de intervención (continuación).

		Semana del período Primavera 2023					
Actividad	Hipótesis por validar	8	9	10	11	12	13
<i>Encuesta a clientes</i>	<i>1 a 2.1</i>						
<i>Entrevista y encuestas con colaboradores</i>	<i>2.2</i>						
<i>Entrevista con casos de éxito</i>	<i>3</i>						
<i>Validación, rechazo o pivote de hipótesis</i>	<i>1 a 3</i>						
<i>Presentación y análisis de resultados.</i>	<i>1 a 3</i>						

Nota. La casilla color amarillo representa la semana en la que se exponen los hallazgos dentro del coloquio general de trabajos de intervención. Lo marcado en azul es una actividad que se valorará realizar en IDI III o con un escenario más detallado a inicio de IDI IV.

4.3.2. Imprevistos

Como se ha descrito a lo largo del documento (específicamente en el planteamiento de la problemática) al tratarse de un proyecto propio con la capacidad de realizar los cambios necesarios dentro de la organización y estructura financiera, existe una menor probabilidad de presentarse imprevistos durante la implementación del proyecto de intervención para Dan's Café.

Sin embargo, existen siempre factores tanto macro- como microeconómicos que pueden afectar la efectividad de esta intervención. Un ejemplo de ello fue el periodo de cierre forzado debido al COVID y los consecuentes decretos sanitarios estatales que afectaron directamente el flujo de clientes y ralentizaron el crecimiento positivo que previamente se mantenía en la empresa.

Como lo dicta la misma metodología *Lean*, prevalece la posibilidad de presentarse resultados contrarios a los esperados por las hipótesis, requiriendo el rechazo o pivote de estas mismas; y trayendo como consecuencia una reestructuración parcial del plan de desarrollo a corto y largo plazo del negocio.

Además, se identifica como imprevisto la posibilidad de no lograr empalmar tiempos de entrevistas y encuestas con colaboradores, emprendedores y posibles inversionistas; ya sea debido a diferencias de horarios, ubicaciones y actividades fuera de la agenda laboral. Partiendo de esto, es necesario considerar un cierto nivel de flexibilidad ante tales eventualidades, ante las cuales siempre estará la posibilidad de acotar repeticiones de una herramienta o selección de hipótesis.

5. Implementación: Exposición de hallazgos

En este apartado se presentan los resultados e impactos encontrados durante el proceso de intervención en Dan's Café. A partir de estos hallazgos, se presentará el análisis de validación y/o rechazo de las hipótesis generadas en el apartado 3 del documento; posteriormente impulsando posibles pivotes ante la validación de supuestos o reformulación de nuevas hipótesis por validar.

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Dentro de este apartado se presentarán los resultados derivados de las encuestas a clientes y las entrevistas/encuestas a colaboradores (y excolaboradores) de Dan's Café. Junto con ello, se explicará la metodología de sistematización utilizada y el tipo de escala de medición manejada.

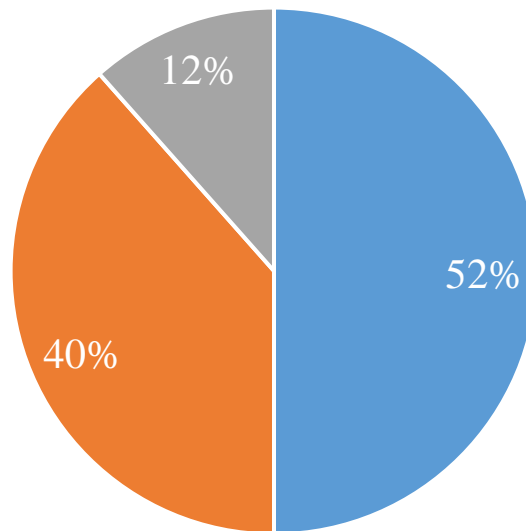
5.1.1. Resultados de encuestas a clientes

A continuación, se presenta la síntesis de respuestas a la encuesta general para clientes descrita en el apartado 4. Se alcanzó un total de **56 respuestas** obtenidas de clientes y ajenos a la empresa a través de la plataforma Google Forms, junto con su distribución por redes sociales, mensajería virtual privada y de boca en boca.

Figura 5.1

Género de los usuarios encuestados.

Género	
Masculino	52%
Femenino	40%
Otro	12%



■ Masculino ■ Femenino ■ Otro

Nota. Elaboración propia.

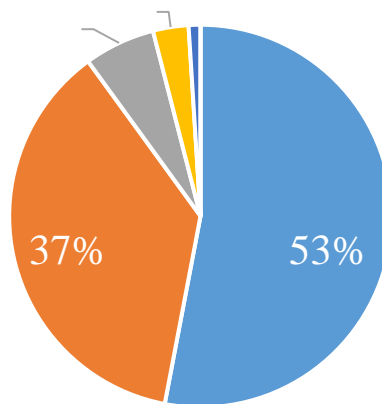
Se encuentra una predominancia de usuarios masculinos en un 52%, aunque la presencia del 12% de usuarios que no quisieron responder específicamente la pregunta permite asumir una

prevalencia de aproximadamente mitad y mitad de géneros durante el estudio. Este resultado se encuentra a la par con los previos estudios de mercado con los que se contaban.

Figura 5.2

Rango de edad de los usuarios encuestados.

Rango de edad	
<i>De 18 a 29 años</i>	53%
<i>De 30 a 39 años</i>	37%
<i>De 40 a 49 años</i>	6%
<i>De 50 a 59 años</i>	3%
<i>De 60 a 69 años</i>	1%
<i>Arriba de los 70 años</i>	0%



- De 18 a 29 años
 - De 40 a 49 años
- De 30 a 39 años
 - De 50 a 59 años

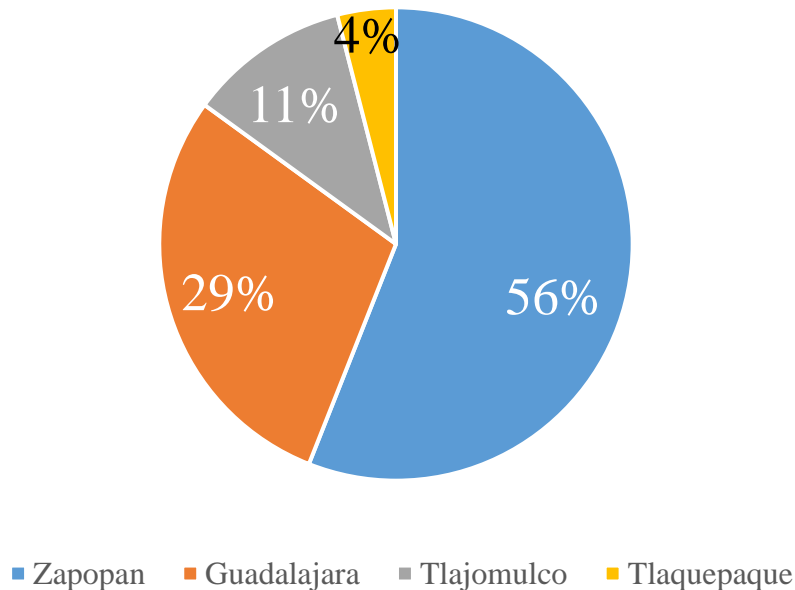
Nota. Elaboración propia.

Se encuentra la prevalencia de un rango de edad entre los 18 y 39 años; perteneciente a las generaciones *Millennial* y *Generación Z* de la población. Nuevamente, estos resultados se encuentran a la par con los estudios de mercado previamente realizados y expuestos en el proyecto.

Figura 5.3

Región del Área Metropolitana de Guadalajara donde viven los usuarios encuestados.

Región en el Área Metropolitana de Guadalajara	
<i>Zapopan</i>	56%
<i>Guadalajara</i>	29%
<i>Tlajomulco</i>	11%
<i>Tlaquepaque</i>	4%



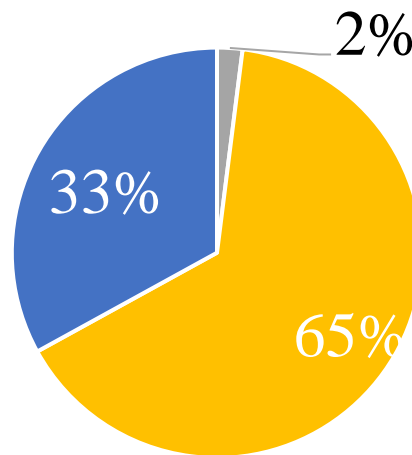
Nota. Elaboración propia.

Se presenta una mayoría de usuarios que viven en los municipios de Zapopan y Guadalajara; indicadores también de un estrato socioeconómico medio y medio-alto. Tomando en cuenta que las instalaciones de Dan's Café se encuentran justo en la frontera entre estos municipios, también es posible que exista un potencial sesgo en tales resultados (al no haber presencia del negocio en los otros municipios arrojados).

Figura 5.4

Nivel escolar más alto de los usuarios encuestados.

Nivel escolar más alto	
Primaria	0%
Secundaria	0%
Preparatoria	2%
Licenciatura	65%
Posgrado	33%



■ Primaria ■ Secundaria ■ Preparatoria ■ Licenciatura ■ Posgrado

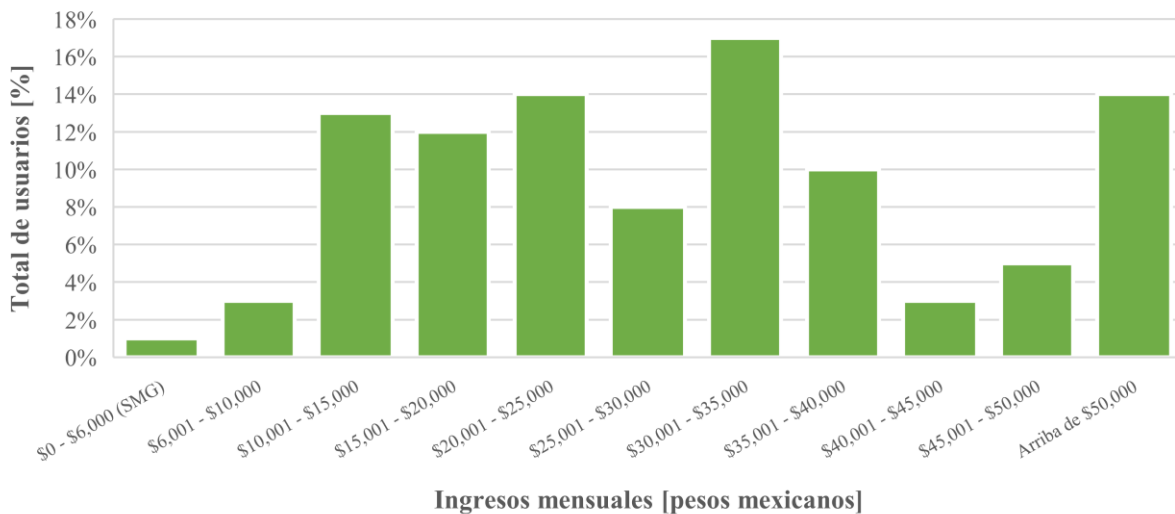
Nota. Elaboración propia.

Se observa una mayoría de usuarios con licenciatura y posgrados terminados, con un muy pequeño nivel de clientes con únicamente preparatoria terminada. Igualmente, se corroboran los estudios de mercado previamente realizados donde se arroja que los usuarios de Dan's Café cuentan con estudios superiores terminados.

Figura 5.5

Ingreso mensual promedio de los usuarios encuestados.

Ingreso mensual	
\$0 - \$6,000 (SMG)	1%
\$6,001 - \$10,000	3%
\$10,001 - \$15,000	13%
\$15,001 - \$20,000	12%
\$20,001 - \$25,000	14%
\$25,001 - \$30,000	8%
\$30,001 - \$35,000	17%
\$35,001 - \$40,000	10%
\$40,001 - \$45,000	3%
\$45,001 - \$50,000	5%
Arriba de \$50,000	14%



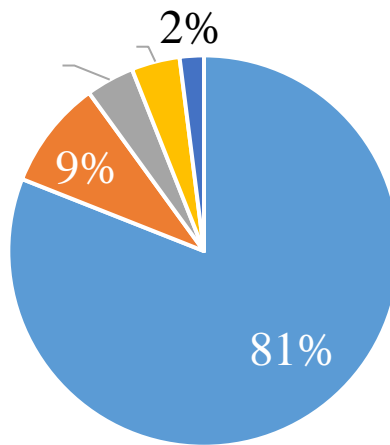
Nota. Elaboración propia.

Al igual que en la figura pasada, se encuentra que la mayoría de los usuarios encuestados reciben un ingreso mensual mayor a los \$10,000 pesos mexicanos mensuales. Esto nuevamente corrobora los estudios de mercado previamente realizados donde se coloca a los usuarios del comercio en un nicho económico de medio a medio-alto.

Figura 5.6

Principal medio de transporte del usuario encuestado.

Principal transporte	
<i>Automóvil</i>	81%
<i>Transporte público</i>	9%
<i>Bicicleta</i>	4%
<i>Motocicleta</i>	4%
<i>Uber/Taxi</i>	2%



■ Automóvil
 ■ Transporte público
 ■ Bicicleta
 ■ Motocicleta
 ■ Uber/Taxi

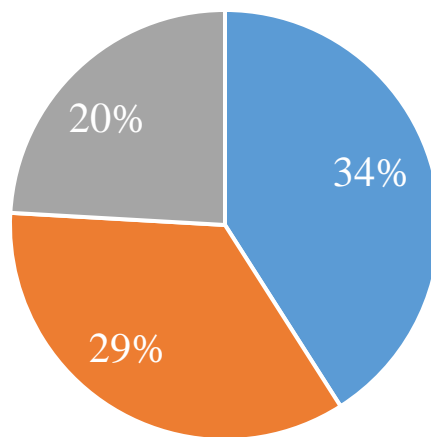
Nota. Elaboración propia.

Se observa que el medio de transporte principal de los usuarios encuestados es el automóvil (en un 81%), seguido por el transporte público y la bicicleta. Resulta interesante observar que – aunque los medios de transporte alternativos estuvieron presentes como datos atípicos – se corrobora que el cliente joven de la zona metropolitana también prefiere el automóvil como principal medio de transporte en la ciudad.

Figura 5.7

Frecuencia de visitas a cafeterías por parte del usuario encuestado.

Frecuencia de visitas a cafeterías	
<i>Diaria</i>	17%
<i>Semanal</i>	34%
<i>Mensual</i>	29%
<i>Poco frecuente</i>	20%
<i>Nunca</i>	0%



■ Semanal ■ Mensual ■ Poco frecuente ■ Nunca

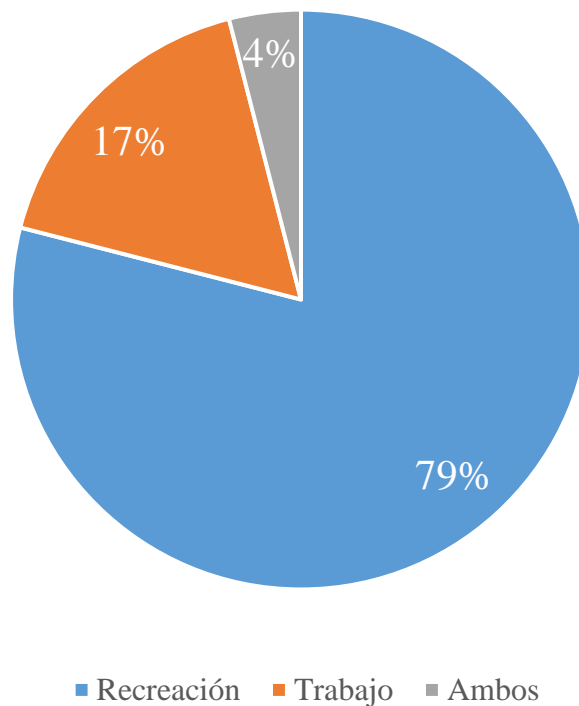
Nota. Elaboración propia.

Se demuestra que el usuario encuestado atiende frecuentemente una cafetería en su rutina personal. Este resultado radica como un indicador importante de la preferencia del cliente por asistir individualmente para adquirir su café tanto semanal- como mensualmente.

Figura 5.8

Objetivo de asistencia a una cafetería por parte del usuario encuestado.

Objetivo de asistencia	
Recreación	79%
Trabajo	17%
Ambos	4%



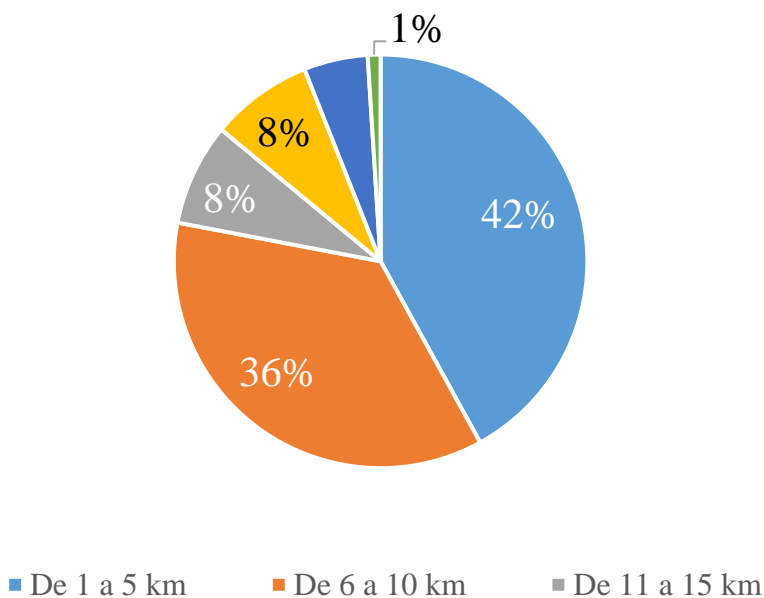
Nota. Elaboración propia.

Se encuentra que el objetivo principal del cliente es asistir a las instalaciones en una relación recreativa. Sin embargo, el objetivo de trabajar dentro del negocio (en un estilo de *Home-Office*) es también relevante dentro de los resultados del estudio.

Figura 5.9

Distancia máxima por recorrer por parte del usuario encuestado.

Distancia máxima por recorrer	
De 1 a 5 km	42%
De 6 a 10 km	36%
De 11 a 15 km	8%
De 16 a 20 km	8%
Arriba de los 20 km	5%
Ninguna	1%



Nota. Elaboración propia.

Como puede asumirse, los resultados arrojan que la preferencia del usuario de cafés es visitar una cafetería que le quede cercano a su punto de origen. Sin embargo, se observa que también hay una prevalencia de clientes que no les importa viajar más de los seis kilómetros para asistir a su negocio favorito.

Figura 5.10

Orden de preferencia de pregunta: Al visitar una cafetería, lo que más aprecias es.

<i>Al visitar una cafetería, lo que más aprecias es:</i>	
<i>La calidad propia del café y alimentos</i>	4.36
<i>El trato amable y cálido con el cliente</i>	3.59
<i>Comodidad y accesibilidad al lugar</i>	3.27
<i>La variedad de granos y alimentos</i>	2.50
<i>Eventos adicionales o actividades recreativas</i>	1.27

Nota. Tómese el valor de 1 como lo menos apreciado, y el valor de 5 como lo más apreciado.

Figura 5.11

Orden de preferencia de pregunta: Cuando vas a comprar café (servido o en bolsa), lo que más aprecias es.

<i>Cuando vas a comprar café, lo que más aprecias es:</i>	
<i>Su propio sabor y/u olor</i>	4.73
<i>Cómo te lo venden (servicio al cliente)</i>	3.36
<i>Su origen (o trazabilidad)</i>	2.86
<i>Sus sellos o certificaciones (orgánicas, comercio justo, etc.)</i>	2.55
<i>El diseño general del empaque</i>	1.50

Nota. Tómese el valor de 1 como lo menos apreciado, y el valor de 5 como lo más apreciado.

Se observa que el cliente valora en su mayoría la calidad, el sabor y el olor de su café; seguido de su experiencia como cliente de la cafetería y el trato amable que recibe en el momento de su visita. Factores como la variedad de granos y el diseño general del paquete resultaron ser los menos relevantes para los usuarios encuestados.

Figura 5.12

Orden de preferencia de pregunta: Al comprar café (para llevar o en bolsa), consideras un valor agregado que.

<i>Al comprar café, consideras un valor agregado que:</i>	
<i>Tenga buen sabor y/u olor</i>	93%
<i>El negocio cuente con buenas prácticas laborales (personal en desarrollo y bien remunerado, como ejemplo)</i>	75%
<i>El personal esté capacitado sobre los granos que se venden</i>	67%
<i>El comercio cuente con buenas prácticas ambientales (separación de residuos y ahorro de energía, como ejemplo)</i>	67%
<i>El comercio transparente sus prácticas económicas, sociales y ambientales al cliente</i>	59%
<i>El café sea mexicano</i>	58%
<i>Cuente con sellos orgánicos o de comercio justo</i>	56%
<i>El comercio esté recomendado en redes sociales (Google, Instagram, Facebook, etc.)</i>	52%
<i>Me informen sobre el origen del grano</i>	49%
<i>El negocio se encuentre en mejora continua (remodelación) constante</i>	43%
<i>La cafetería tenga convenios con asociaciones civiles (centros de acopio, donaciones, etc.)</i>	42%

Nota. Cada pregunta es independiente de la otra y solo se colocan en una escala para mayor atención a sus valores.

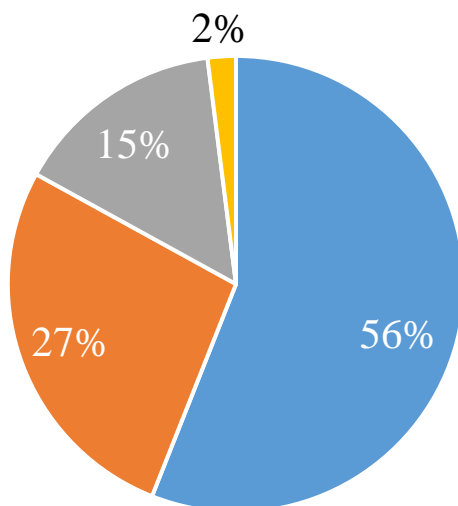
Se encuentra que – nuevamente – el cliente considera el mayor valor agregado al comprar café que este tenga buen sabor y olor, a la par de presenciar buenas prácticas laborales en la zona

de trabajo donde visitan. Otros factores valorados son la transparencia de buenas prácticas ambientales dentro del comercio y que el café sea exclusivamente nacional.

Figura 5.13

Preferencia de compra de café servido (listo para beber) de los usuarios encuestados.

Preferencia de compra de café servido (listo para beber)	
<i>Visitar personalmente una cafetería</i>	56%
<i>Comprar café en bolsa y hacerlo en casa u oficina</i>	27%
<i>Me da igual cualquiera de las opciones</i>	15%
<i>Recibir mi café por medio de plataformas de entrega (Rappi, UberEats, Didi-Food, etc.).</i>	2%



- Visitar personalmente una cafetería
- Comprar café en bolsa y hacerlo en casa u oficina
- Me da igual cualquiera de las opciones

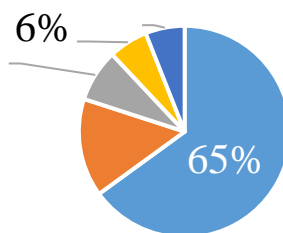
Nota. Elaboración propia.

Se observa que el cliente encuestado prefiere en su mayoría visitar en persona una cafetería para adquirir su café servido, seguido de hacerlo directamente en su casa u oficina. Un porcentaje también relevante presenta una relación neutra con esta pregunta, por lo que le da igual y depende de las circunstancias de su día.

Figura 5.14

Preferencia de compra de café en bolsa de los usuarios encuestados:

Preferencia de compra de café en bolsa	
<i>Adquirirlo personalmente en una tienda de café especializada</i>	65%
<i>Adquirirlo personalmente en una tienda departamental (WalMart, Costco, etc.).</i>	15%
<i>Adquirirlo virtualmente en la tienda en línea de una tienda de café especializada</i>	8%
<i>No compro café en bolsa</i>	6%
<i>Sin preferencia</i>	6%



- Adquirirlo personalmente en una tienda de café especializada
- Adquirirlo personalmente en una tienda departamental (WalMart, Costco, etc.).
- Adquirirlo virtualmente en la tienda en línea de una tienda de café especializada
- No compro café en bolsa
- Sin preferencia

Nota. Elaboración propia.

Se encuentra que la mayoría de los clientes encuestados prefieren adquirir su café personalmente en una tienda de café especializada, seguido por usuarios que prefieren adquirirlo directamente en una tienda de conveniencia como Wal-Mart o Costco. Un porcentaje también relevante prefiere adquirirlo vía virtual en tienda de E-Commerce.

Se puede ver que, dentro de las figuras 5.1 a 5.9 se valida mayormente el arquetipo preliminar del usuario principal de Dan's Café; el cual cuenta con las siguientes características:

- Género indistinto (al existir una relación aproximada de 50/50 masculinos y femeninos).
- Rango de edad entre los 18 y los 39 años (predominantemente *Generación Millennial*).
- Localizados predominantemente en Zapopan y Guadalajara (en un 85% acumulado).
- Con un nivel escolar de licenciatura y posgrado terminados (en un 98% acumulado).
- En una situación laboral predominantemente híbrida (en un 75%), física (en un 25%) y virtual (en un 17%).
- Con ingresos mensuales arriba de los \$10,000 y hasta por encima de los \$50,000 pesos mexicanos (en un 97% acumulado).
- Con automóvil como su transporte preferido (en un 81%).
- Con una frecuencia de visita diaria (en un 17%), semanal (en un 34%) y mensual (en un 29%); dando un total de 80% acumulado.
- Con un objetivo de visita preferentemente recreacional (en un 79%).
- Dispuesto a recorrer hasta 10 kilómetros para llegar a su cafetería preferida (en un 78% acumulado).

En las figuras 5.10 a 5.12 se observan las preferencias principales del usuario encuestado al buscar adquirir café servido (para llevar) o en bolsa; con las siguientes observaciones:

- El orden de preferencia del usuario se centra primordialmente en la calidad propia del grano de café consumido y/o adquirido.
- El usuario centra también su preferencia en el trato que recibe al visitar las instalaciones de su cafetería preferida.
- La comodidad de las instalaciones es también un factor relevante en la toma de decisiones de visita por parte del usuario.
- Los factores de certificaciones ecológicas/orgánicas, eventos adicionales y recreacionales, y el diseño propio de los empaques no fueron factores relevantes dentro de las prioridades de los usuarios.
- El usuario identifica también como preferente que el negocio cuente con buenas prácticas laborales dentro de sus propias instalaciones.
- El usuario también identifica como preferente que el negocio capacite continuamente a su personal para obtener un mejor servicio dentro de la barra de café.

Las figuras 5.13 y 5.14 demuestran que las preferencias del usuario al comprar café servido y/o en bolsa son las siguientes:

- El usuario prefiere visitar personalmente una tienda de café especializada (en un 60% promedio general).
- Como segunda opción existe la preferencia del usuario por adquirir café en una tienda departamental y/o elaborar su propio café en casa.

Dentro de las sugerencias adicionales por parte de los usuarios encuestados, se observa que el cliente (y cliente potencial) de Dan's Café busca la comodidad y tranquilidad al asistir a sus instalaciones; recomendando ampliar sus espacios con lugares idóneos para trabajar o relajarse.

5.1.2. Resultados de entrevista y encuestas a colaboradores

Finalmente, se logró realizar una entrevista en persona y cinco encuestas a los colaboradores y excolaboradores enlistados en el apartado 4. Sus respuestas recopiladas en forma positiva/negativa por cada pregunta se presentan a continuación:

Figura 5.15

Resumen de seis respuestas a entrevista y encuestas de colaboradores.

Pregunta	Tipo de valoración	
	Positiva	Negativa
¿Cómo describirías tu trayectoria (o tu experiencia) en Dan's Café?	100%	0%
¿Qué factores - opinas - distinguen a Dan's Café de otras cafeterías del giro?	100%	0%
¿Te sientes (o sentías) valorad@ en tu trabajo en Dan's Café? ¿Por qué sí (o por qué no)?	100%	0%
¿Sientes que hay (o había) oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente en la empresa? ¿Por qué sí (o por qué no)?	66%	34%
¿Sientes que tu trabajo es (o era) importante para el éxito de Dan's Café? ¿Por qué sí (o por qué no)?	84%	16%
¿Sientes que tienes (o tenías) suficiente apoyo y recursos para hacer tu trabajo de manera efectiva? ¿Por qué sí (o por qué no)?	100%	0%
¿Cómo describirías la relación con tus compañeros de trabajo? ¿Y con tus jefes?	100%	0%
Desde tu experiencia colaborando en Dan's Café, ¿qué crees que valoran más sus clientes?	100%	0%
¿Cómo te visualizas en un futuro dentro de Dan's Café? (¿o cómo visualizas el futuro de Dan's Café?)	100%	0%

Nota. Se simplifican las respuestas de los colaboradores en *Positivo* y *Negativo*, en relación con el tipo de respuesta recibida durante la entrevista o encuesta.

Puede observarse que los seis colaboradores y excolaboradores mostraron una actitud positiva hacia la marca y la empresa de Dan's Café; denotando el trato cálido que reciben (y recibieron), la comunidad misma formada por el negocio, y los aprendizajes recibidos durante su estancia. Se denota, sin embargo, que el área de crecimiento profesional es todavía un punto de mejora para el negocio.

5.1.3. Resultados de entrevistas a emprendimientos y casos de éxito

Las entrevistas realizadas a emprendimientos, actores y casos de éxito fueron extremadamente útiles para validar las hipótesis 3.1 y 3.2 planteadas en la matriz de marco lógico de este proyecto de intervención; en las cuales se plantea que contar con un plan estratégico de expansión y presentar un modelo de negocio con el objetivo de establecer sucursales resulta atractivo tanto para obtener inversión como para desarrollar la economía de la propia empresa.

A manera de resumir las respuestas enteramente cualitativas de tales entrevistas, se presenta una tabla con las respuestas sintetizadas de estas:

Figura 5.16

Tabla con síntesis de respuestas a entrevistas realizadas a actores de interés.

Actor	Cafeterías universitarias / Cooperativas	Sucursales de Spa	Cadena de cafeterías	Comida oriental
Tipo de empresa	Social	Tradicional	Tradicional familiar	Tradicional
¿Cuándo tomaste la decisión de expansión?	Desde un comienzo	Conforme pasó el tiempo	En tercera generación de dueños	Alrededor de 10 años después de apertura
¿Asociarse o emplear?	Asociarse (cooperativismo)	Emplear	Emplear	Emplear
¿Coincides con la teoría matriz - sucursal - franquicia?	No	Si	Si	Si
¿Capital o deuda?	Capital	Capital	Ambos	Al principio capital puro. Posterior balance deuda / capital
¿Delegar o controlar?	Delegar	Delegar	Delegar	Delegar
¿Expansión local o nacional?	Nacional	Local	Primero local, luego nacional	Únicamente local
¿Corto plazo o largo plazo?	Ambos	Costo plazo	Largo plazo	Primero corto, después largo
¿Intuición o pragmatismo?	Ambos	Ambos	Ambos	Ambos
¿Crecimiento paulatino o explosivo?	Paulatino	Paulatino	Explosivo	Ambos
¿Organigrama tradicional o diferente?	Diferente	Tradicional	Tradicional	Diferente
¿Harias algo diferente si regresaras al pasado?	No	Si: Jamás intentar franquiciar	No	Si: Perder el miedo a decir "no" con mayor frecuencia

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas a actores de éxito.

A manera de recopilación, puede observarse que se analizaron diferentes casos de éxito dentro de diferentes tipos de empresa: se conversó con actores de índole social, tradicional y familiares. Además, la mayor parte de ellas son de origen tapatío.

La mayoría corrobora que su necesidad de expansión comenzó hasta el pasar de varios años, por lo que no fue ideada desde la conformación de su modelo de negocio. La idea de asociarse – sin embargo – se estableció desde un comienzo, buscando posteriormente emplear más que buscar nuevos socios operativos. No obstante, el concepto de socios capitalistas estuvo presente en todas las entrevistas.

Con la única excepción de la empresa con modelo social y de cooperativismo, la mayoría de los negocios coinciden con la teoría de establecer matriz, continuar con sucursales y después buscar ofrecer franquicias. Se destaca que las empresas de Spa y comida oriental denotaron que jamás buscarán ofrecer franquicias y decidirán siempre abrir más sucursales. A su vez, la mayor parte de los casos de éxito coinciden que obtener un balance entre capital y deuda siempre será lo mejor, arrancando con más capital en un inicio y obteniendo tal balance después.

Delegar responsabilidades fue observación unánime de todos los entrevistados, junto con buscar una expansión local robusta antes de intentar una expansión a nivel nacional (o internacional). Asimismo, establecer metas a corto plazo antes de las de largo plazo también fue un comentario unánime entre ellos.

Confiar en la intuición – además de seguir un patrón pragmático – también fue un punto de vista similar entre los entrevistados; a la par de seguir siempre un crecimiento paulatino (la cadena de cafeterías comenzó paulatinamente, y en la actualidad mantiene una estrategia explosiva). Sus

organigramas finalmente presentan una estructura tradicional, presentando cambios específicos – por ejemplo – en el caso de la comida oriental y en las cafeterías universitarias para fomentar la responsabilidad social y el crecimiento profesional de sus colaboradores.

En relación con la última pregunta, donde se reflexiona sobre haber hecho algo diferente en un comienzo, las respuestas más notables fueron el jamás intentar franquiciar (derivado de muy malas experiencias con algunos experimentos) y perder el miedo a decir no ante la presentación de un sinnúmero de proyectos e ideas “millonarias” de negocios.

A partir de estas respuestas, la entrevista con el actor financiero corrobora que una empresa con un modelo de negocio bien organizado, con metas claras y con sus finanzas en orden es extremadamente atractivo para cualquier inversor. Se comenta que los principales errores de emprendedores es la emoción desmedida y gastos innecesarios del flujo de efectivo, además del trato injusto con sus colaboradores y la carencia de metas tanto a corto como largo plazo. De acuerdo con el actor, el uso mesurado de la intuición es también un factor importante en el éxito de un negocio; donde el balanceo con su contraparte lógica permite salir de la burbuja de comodidad en los momentos idóneos de un proyecto.

5.2. Organización de la información obtenida

Con base en los resultados obtenidos en los dos apartados previos, se presenta un análisis integral de los resultados a través de la posible validación o rechazo de las hipótesis previamente planteadas en el apartado 4.

Figura 5.17

Análisis integral de resultados.

Hipótesis inherentes	¿Se valida?	¿Se rechaza?	¿Tipo de pivote?	Nombre del pivote	Nueva hipótesis
El cliente de Dan's Café es principalmente atraído por la propuesta socioambiental de la marca.	2.1a Prácticamente (~80% aproximado)		Zoom Out: Ampliación de lo que se evidencia en la oferta socioambiental.	Prácticas socioambientales.	El cliente de Dan's Café es principalmente atraído por las prácticas socioambientales de la marca, con o sin certificaciones.
El cliente de Dan's Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa.	2.1b >75% de validación				
El cliente de Dan's Café prefiere la marca debido al trato humano y cálido que recibe en el momento de visitar o adquirir un producto de la empresa.	2.1c >75% de validación				
Donar inóculando a organizaciones con fines socioambientales fortalece el modelo de negocio de Dan's Café. Apoyar a organizaciones con fines socioambientales....	2.1d	~40% de validación	Valoración de la calidad del trabajo que se genera: aportación directa al modelo de negocio.		El cliente valora que se transparente el impacto de su compra en el modelo de negocio de Dan's Café (cadena justa de proveeduría).
A los clientes de Dan's Café les gustaría encontrar otras sucursales o puntos de venta.	2.1e	~35% de validación	Adaptación del espacio hacia la comodidad del cliente contemporáneo.	Necesidades del consumidor.	La comodidad de las instalaciones es un factor importante para la satisfacción del cliente.
Las Dark Coffee Shops son tendencia de mercado y su forma de servicio interesa a los clientes de Dan's Café.	2.1f	~25% de validación	Compra del café en bolsa por medio de E-Commerce.		La accesibilidad a una E-Commerce más robusta que entregue café en bolsa a domicilio es un factor importante para incrementar clientela.
La fuerza laboral de Dan's Café valora la inclusión de buenas prácticas socioambientales dentro del funcionamiento de la empresa. Que creen los empleados que valoran los clientes.	2.2a 100% de validación				
Un modelo de negocio que incluye buenas prácticas socioambientales es atractivo para que inversionistas se interesen en la apertura de nuevos segmentos de mercado.	3.1a 100% de validación				
Contar con un plan estratégico de 3 a 5 años es atractivo para inversionistas que se interesen en invertir con Dan's Café.	3.1b 100% de validación				

Nota. Elaboración propia.

Siguiendo el orden de las hipótesis, se encuentra entonces que:

- La hipótesis 2.1a queda parcialmente validada (con un 50% aproximado de validación por medio de las herramientas utilizadas), por lo que se deberá adoptar un pivote de ampliación hacia el análisis de los que se comprende como propuesta socioambiental de una pequeña empresa; generando una segunda hipótesis descrita como:

Primera hipótesis: El cliente de Dan's Café es principalmente atraído por las prácticas socioambientales de la marca, con o sin certificaciones concretas.

- Las hipótesis 2.1b y 2.1c quedan validadas con más del 75% de validación a través de las herramientas utilizadas.
- Las hipótesis 2.1d a 2.1f quedan rechazadas con menos del 40%, 35% y 25% - respectivamente - de validación. Se plantean entonces los siguientes pivotes e hipótesis:

Segunda hipótesis: El cliente valora que se transparente el impacto de su compra en el modelo de negocio de Dan's Café (cadena justa de proveeduría).

Tercera hipótesis: La comodidad de las instalaciones es un factor importante para la satisfacción del cliente.

Cuarta hipótesis: La accesibilidad a una E-Commerce más robusta que entregue café en bolsa a domicilio es un factor importante para incrementar clientela.

- La hipótesis 2.2a se valida completamente con un 100% de aprobación.
- Las hipótesis 3.1a y 3.1b se validan igualmente con un 100% de aprobación.

Para profundizar en las nuevas hipótesis derivadas de la primera ronda de experimentación, se realizó nuevamente una encuesta general (a través de la plataforma *Google Forms*) para clientes donde se prestó énfasis en las respuestas completamente cualitativas de las siguientes preguntas detonantes:

- 1) *Cuando lees el término PRÁCTICAS SOCIOAMBIENTALES, ¿qué es lo primero que llega a tu mente?*
- 2) *Cuando lees el término CADENA JUSTA DE PROVEEDORES, ¿qué es lo primero que llega a tu mente?*
- 3) *Cuando lees el término COMODIDAD DEL COMENSAL (O USUARIO), ¿qué es lo primero que llega a tu mente?*
- 4) *Cuando lees el término COMPRA DE CAFÉ, ¿qué es lo primero que llega a tu mente?*

Las respuestas a cada pregunta fueron posteriormente filtradas y analizadas por medio de gráficos de densidad de palabras (también conocidos como *Word Clouds*), los cuales se presentan en orden a continuación. Se recibió un total de **50 encuestas** completadas.

Figura 5.18

Gráfico de densidad de palabras de respuestas a la pregunta 1.



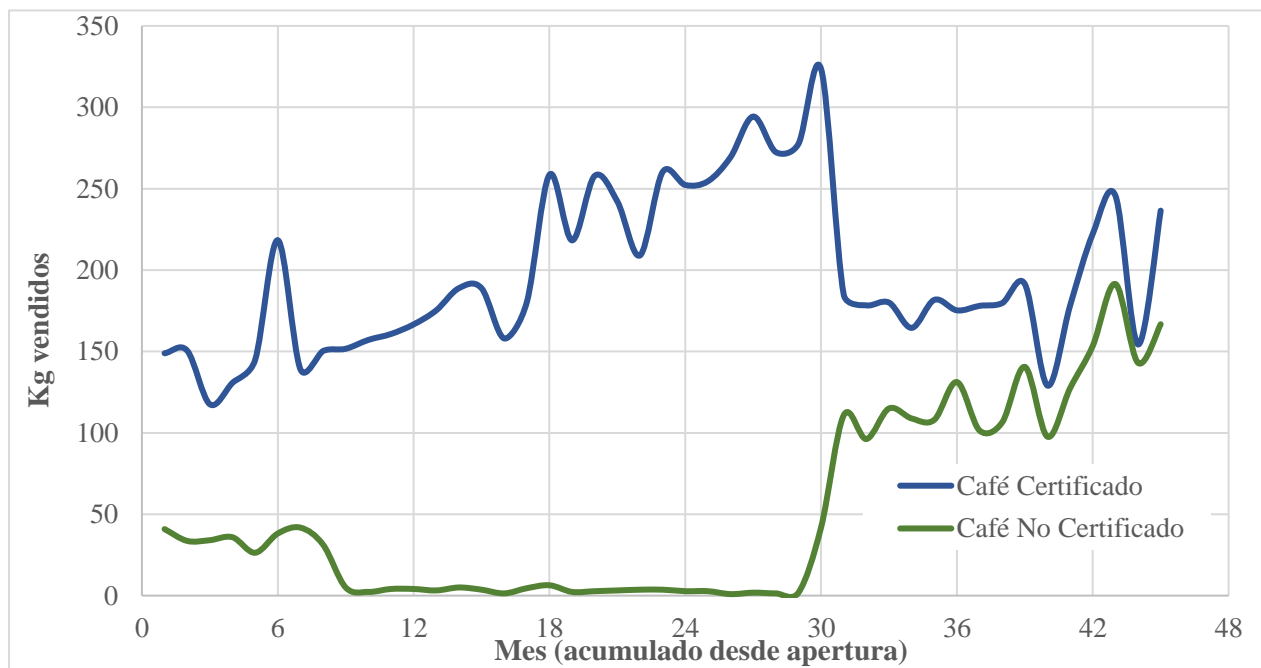
Nota. Elaboración propia con base en respuestas a las encuestas. Mientras más tamaño tenga la palabra, más veces fue repetida en las respuestas de los usuarios. Se eliminaron algunas palabras redundantes (artículos, pronombres, entre otros) para limpiar la base de resultados.

Se observa que las palabras *AMBIENTE*, *ACCIONES*, *SOCIEDAD*, *RESPONSABILIDAD* y *COMUNIDAD* son recurrentes en la forma de pensar del comensal. De este modo, es posible validar la primera hipótesis (véase página 122) y corroborar que la mentalidad del cliente está dirigida más hacia prácticas socioambientales que hacia el requerimiento de certificaciones ecológicas (concepto que en ningún momento apareció en los resultados de las encuestas).

A la par de estos resultados, se consultó el histórico de ventas relacionado con los kilogramos de café orgánico certificado vendidos mensualmente en comparación con los kilogramos de café sostenible no certificado vendidos también mensualmente. Los resultados son los siguientes:

Figura 5.19

Histórico mensual de kilogramos vendidos de café.



Nota. Elaboración propia tomando en cuenta el primer mes de apertura (1) hasta la actualidad.

Puede observarse que la tendencia y preferencia del usuario de café orgánico certificado ha llegado al mismo nivel de preferencia que la del usuario de café no certificado; demostrando con ello que la identidad socioambiental de la marca es un factor de compra determinante, más allá de los sellos ecológicos presentes en el empaque. Como dato adicional, se observa una clásica reacción

café en bolsa para su hogar y su preparación doméstica. El usuario muestra que está interesado en contar con un proveedor de café de calidad, rico y aromático; mostrando también interés en la adquisición de diferentes presentaciones.

5.3. Impacto de la estrategia en la organización

A la altura del presente trabajo se procede a exponer los impactos generados en la organización como secuela de la intervención propuesta e implementada.

Primeramente, se demuestra a través de la metodología *Lean Startup* que – aunque no es un caso específico de emprendimiento desde cero y Dan’s Café ya cuenta con varios años de datos históricos – existe todavía la necesidad de realizar experimentos como los previamente expuestos para encontrar nuevos puntos de mejora y necesidades que anteriormente no era posible considerar.

En segundo lugar, los resultados obtenidos sobre las nuevas tendencias y demandas de los usuarios de Dan’s Café se convertirán en la piedra angular para el desarrollo del plan estratégico a largo plazo de la empresa. Esta demuestra tener el potencial de expansión hacia diferentes ramas del comercio de café en México; y su actual ubicación tanto en físico como virtual es un factor decisivo para su futuro financiero y mercadológico.

Finalmente, las evidencias que justifican la validación (y rechazo) de las hipótesis planteadas como solución a la problemática de Dan’s Café son detalladas y claras (véanse los apartados 5.1 y 5.2 del presente documento), por lo que se habilita la posibilidad de realizar posteriores experimentos y modificaciones en el modelo de negocio actual de la empresa.

Como conclusión del apartado, se demuestra que las metodologías aplicadas son una herramienta útil para una pequeña empresa en búsqueda de crecimiento y con el deseo de realizar detalladamente un cambio organizacional y administrativo sustancial a largo plazo. La aplicación de la metodología ágil en una pequeña empresa en crecimiento es un ejemplo claro de la importancia de tal herramienta en el entorno de las empresas con buenas prácticas socioambientales.

6. Discusión final

Este capítulo aporta una discusión sintetizada de todos los resultados obtenidos durante el proyecto de intervención en Dan's Café, además de presentar una interpretación personal de estos mismos. Se incluyen – además – consideraciones relevantes sobre la metodología aplicada y sobre el marco de referencia utilizado para este trabajo.

6.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

A partir de todos los hallazgos durante este proyecto de intervención se observó un aumento considerable en las ventas generales tanto en distribución en mayoreo como de menudeo dentro de la cafetería. Estos permitieron – además – modificar tanto la segmentación de mercado como la propuesta de valor y reinversión que previamente se tenían establecidos en la siguiente sección del modelo Canvas social:

Figura 6.1

Modificación de la segmentación de mercado y propuestas de valor y reinversión en modelo Canvas social.



Nota. Elaboración propia.

Puede observarse que el impacto final buscado con esta modificación validada del modelo de negocio para Dan's Café es empoderar tanto al productor como al colaborador de la empresa a través de la comercialización del buen café agroecológico mexicano. De acuerdo con los resultados

obtenidos en el proyecto de intervención, se establece la búsqueda de una relación con el cliente cálida, personalizada y profesional; enfatizando su necesidad de identificarse con el producto y conocer su contexto social y ambiental.

La propuesta de reinversión se basa en establecer un programa de capacitación y crecimiento continuos para los colaboradores de la empresa, junto con un plan de crecimiento social- y ecológicamente responsable al momento de expandirse.

Aunado a esta comprobación de hipótesis primarias y secundarias – además de comprobar la necesidad de fidelización del cliente - se valida posteriormente el proyecto con la introducción del *Pasaporte del Café de Especialidad*: un proyecto impulsado por Dan's Café y 27 barras locales más de café especial mexicano que buscan la generación de una comunidad gastronómica en común, interesada además en el contexto social y ecológico del grano de café nacional. Tal proyecto se impulsó en julio de 2023 y actualmente cuenta con más de 3,000 ejemplares vendidos dentro de la ciudad. Su portada se presenta a continuación:

Figura 6.2

Pasaporte de café de especialidad en Guadalajara.



Nota. Elaboración propia.

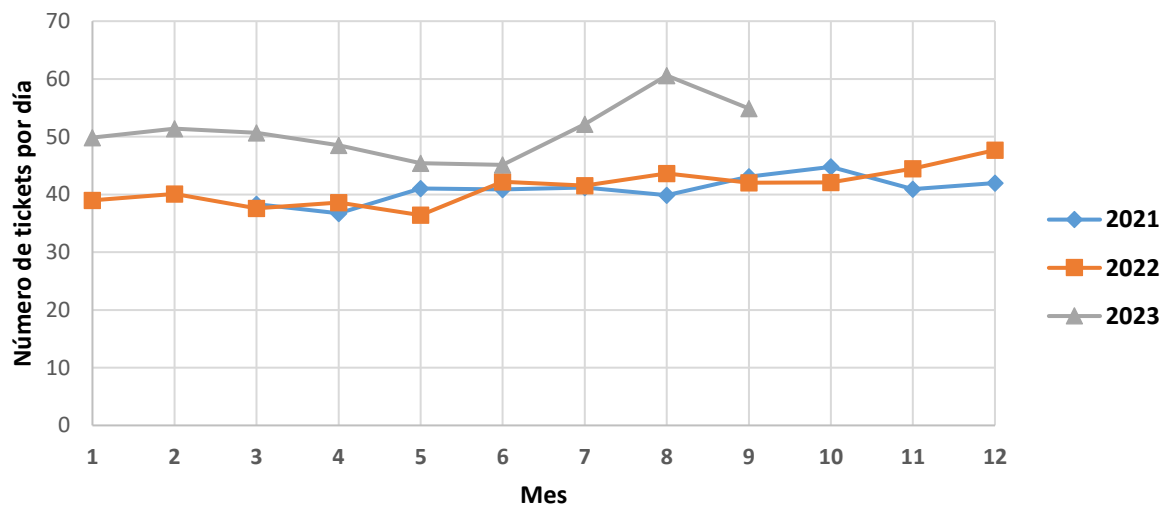
En conjunto con lo previamente establecido, la rotación de personal se ha sostenido y presenta en la actualidad una duración de más de los ocho y 12 meses (cuando previamente se encontraba entre los tres y seis meses). Además, la afluencia de nuevos clientes ha aumentado en un 33% promedio, junto con el aumento de un 10% aproximado en la venta promedio de compra por cliente.

Asimismo, se ha observado que el valor social y ecológico agregado al producto ha permeado en otros estados del país, ya que la cartera de clientes foráneos ha crecido también en un

Asimismo, a continuación se presenta el número de tickets vendidos por día en comparativa desde el año 2021 hasta el presente.

Figura 6.4

Número de tickets vendidos por día del año 2021 hasta septiembre de 2023.



Nota. Elaboración propia.

Puede comentarse que a partir del presente año (2023) se presentó un crecimiento considerable en número de tickets vendidos por día; representando con ello un aumento sustancial de nuevos clientes por día y coincidiendo a su vez con la implementación del proyecto de intervención en IDI 3.

Del mismo modo, al día en que se presenta este documento se ha observado un aumento considerable en la permanencia del personal:

- *Jefa de barra / Gerente general:* un año y nueve meses.
- *Barista:* siete meses.
- *Mesera 1:* siete meses.
- *Mesera 2:* seis meses.

A su vez, se ha logrado implementar un programa de capacitación continua estable para todas las colaboradoras del negocio con una sesión intensiva mensual dedicada a diferentes temas relacionados con el entorno de la caficultura, el barismo y la preparación de alimentos y bebidas. Se ha establecido también un programa de aumento continuo de salarios al cumplir los seis meses de labor.

Figura 6.5

Programa de capacitación continua del personal.



Nota. Elaboración propia.

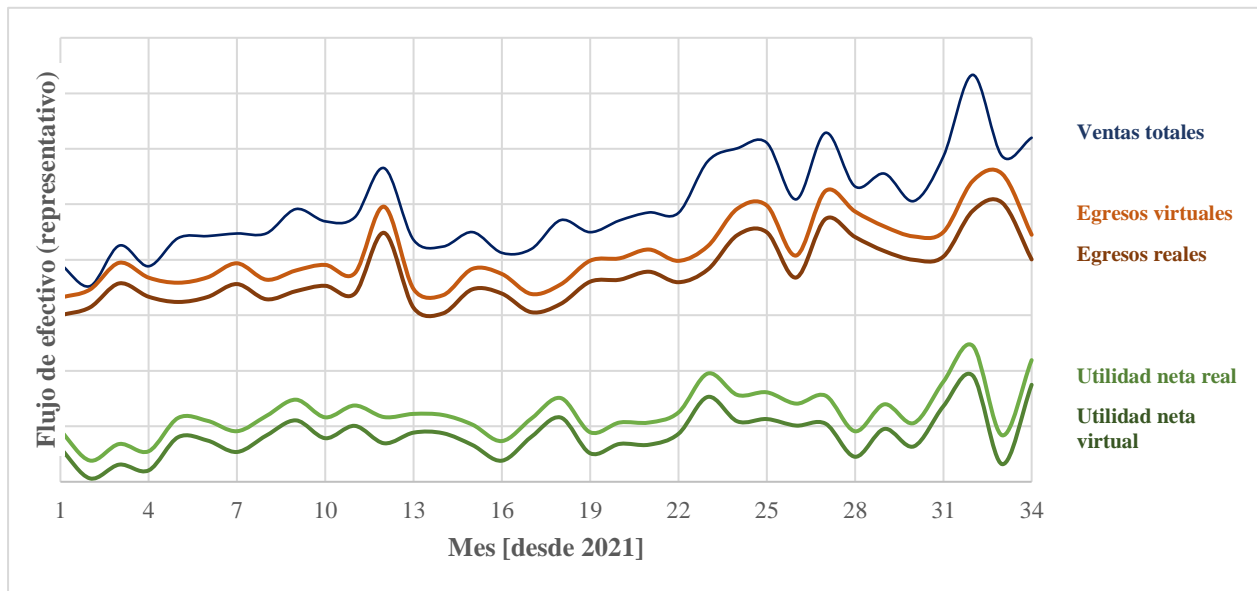
Para el caso de la jefa de barra – al cumplir el año y seis meses - se estableció un programa de participación en las utilidades netas directas de la empresa con un porcentaje directo como bono

en su salario regular, junto con un lugar en la toma de decisiones a corto y largo plazo; acción que ha permeado en su desempeño general, en su proactividad y en la propia evolución del negocio. Este bono también ha funcionado como un incentivo importante para el resto del equipo.

Con base en lo previamente mostrado, se demuestra que tales adiciones al modelo de negocio son completamente sostenibles tanto en el presente como a largo plazo; tal y como se demuestra en la siguiente figura:

Figura 6.6

Flujos de efectivo reales y virtuales tomando como base la implementación del nuevo modelo de negocio sostenible.



Nota. Elaboración propia con datos históricos de la empresa. Se omiten valores numéricos por motivos de confidencialidad.

Puede observarse que, aunque la nueva implementación de acciones de buenas prácticas sustentables traería consigo un aumento de costos operativos en el negocio, tal incremento (de aproximadamente un 12% más de egresos) no amenazaría la estabilidad de las utilidades netas crecientes de Dan's Café; considerando además que esta proyección de nuevos gastos se ha realizado con los resultados de los años 2021 al 2023. Estos datos, por lo tanto, validan la sostenibilidad de la implementación del nuevo modelo de negocio social para la empresa.

6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

El presente apartado puede dividirse en tres secciones diferentes: *áreas de oportunidad en el análisis preliminar a la implementación, áreas de oportunidad durante la implementación y áreas de oportunidad en el análisis posterior a la implementación.*

6.2.1. Áreas de oportunidad en el análisis preliminar a la implementación

Los periodos de IDI 1 e IDI 2 concentraron el análisis previo a la implementación del proyecto de intervención; tomando aproximadamente un año en conjunto para su elaboración. La principal área de oportunidad encontrada es la necesidad de actualizar datos que fueron en un comienzo relevantes (del año 2022 al 2023) y ulteriormente tuvieron que ser modificados al realizar el proyecto puntual de intervención. Sin embargo, se comprende que al tratarse de un documento elaborado a lo largo de dos años la realización de modificaciones es inminente.

Al igual que todo proyecto, se reitera la necesidad de comenzar con un panorama aterrizado y una problemática clara. La principal dificultad durante el análisis preliminar a la implementación

fue delimitar con claridad el alcance de la intervención, las áreas específicas del modelo de negocio a intervenir y los actores involucrados durante el proceso.

El ser socio fundador de Dan's Café y al mismo tiempo el autor del presente documento fue sin lugar a duda un ejercicio de objetividad y perseverancia. El realizar un análisis crítico de la empresa desde el punto de vista de maestrante e impulsar una dialéctica virtual entre cliente-consultor fue también una experiencia sinigual, pero con la necesidad específica de revisión constante por parte de la asesora del proyecto.

6.2.2. Áreas de oportunidad durante la implementación

La implementación del proyecto de intervención resultó ser una experiencia benéfica tanto académica- como profesionalmente. Al tratarse de una ejecución directa en un negocio propio, toda retroalimentación obtenida durante tal proceso permitió ir ajustando el modelo de negocio conforme se iba validando puntualmente cada hipótesis.

La principal barrera encontrada durante esta etapa fue la realización de entrevistas tanto internas como externas; estrechamente relacionada con la disponibilidad de los entrevistados y el tiempo destinado a estas. Asimismo, se encontró que la obtención de encuestas respondidas en su totalidad por clientes fue también más complicada de lo pronosticado; caso probablemente relacionado con la disposición del encuestado a responder de manera detallada al tratarse de una encuesta larga.

Se observa también que existe una predisposición de otros empresarios del rubro a desconfiar cuando se les pregunta si pudieran participar en una encuesta o entrevista; también

posiblemente relacionado con la confidencialidad – y sensibilidad - de sus datos y sus previas experiencias con otros negocios del mismo entorno. Un acercamiento con más disponibilidad de tiempo y un discurso más académico podría ser una alternativa para evitar este tipo de respuestas en un futuro.

6.2.3. Áreas de oportunidad en el análisis posterior a la implementación

Al igual que en los apartados 6.2.1 y 6.2.2, el factor de tiempo siempre es significativo al momento de consolidar los datos obtenidos y realizar el análisis posterior a los resultados generados posteriores al proyecto de intervención. Al alargarse el periodo de entrevistas, el tiempo dedicado a su análisis se convirtió en una variable clave para el éxito de este caso.

Se observa también la importancia de utilizar cada momento disponible (por ejemplo, tiempos “muertos” del personal durante la semana) dentro del funcionamiento continuo del negocio para aprovechar e implementar paso a paso los resultados obtenidos al validar y rechazar las hipótesis del proyecto.

Uno de los puntos más importantes por denotar en este apartado es la relevancia de comunicar cada paso proveniente de la implementación con todo el equipo, incluyendo la retroalimentación de validaciones y rechazos de las hipótesis para conocer diferentes puntos de vista (más allá de la visión académica del trabajo), corroborando a su vez que las decisiones fueron tomadas correctamente.

Adicionalmente, es necesario indicar que un elemento importante por analizar más detalladamente fue el factor financiero de este proyecto de intervención. Aunque nunca fue un

objetivo replantear la sección económico-financiera del modelo de negocio de Dan's Café, las nuevas implementaciones dentro de su segmentación de clientes - junto con su propuesta de valor y reinversión – presentan la necesidad de una reformulación sobre el resto de las secciones del lienzo Canvas.

Una propuesta futura para abonar al nuevo modelo social de negocio de la empresa es la creación de un mapa integral de procesos, donde se detalle claramente cada una de las responsabilidades del organigrama, además de la creación de manuales específicos para cada una de las tareas realizadas dentro y fuera del taller y barra de café. De este modo sería posible dotar con más herramientas y recursos a los colaboradores que vayan escalando dentro de la estructura organizacional del negocio.

6.3. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

La Maestría en Administración del ITESO está estructurada con una finalidad social y ecológica clara y presente en cada una de las materias impartidas en el programa. El presente proyecto radica como un ejemplo de estos propósitos aplicados directamente en un modelo de negocio tradicional de una pequeña empresa que ha exhibido un crecimiento sustancial en los últimos años.

La unión entre la ecología, sociedad y economía en las empresas es un componente que la nueva normalidad exigirá cada año con más ahínco. Las buenas prácticas sociales y ambientales dentro de las empresas han demostrado ser casos exitosos para el empoderamiento del personal y su desarrollo, para la reducción de la huella ambiental de la empresa y, por consecuencia, para la propia mejora económica de esta.

Desde la perspectiva de mi entorno profesional, el camino del presente trabajo permitió consolidar las buenas prácticas sociales y laborales dentro de las instalaciones del negocio, además de mejorar secundariamente el entorno operativo del mismo. La validación (y en algunos casos el rechazo) de las hipótesis durante la intervención radicó como un nuevo punto de partida para los nuevos objetivos de Dan's Café comenzando en el año 2024. Debe mencionarse – además – que este proyecto se presenta como una síntesis de los aprendizajes obtenidos durante materias como Dirección de Operaciones, Finanzas Corporativas, Dirección de Marketing, Proyectos de Inversión, Tendencias de Emprendimiento e Innovación Sostenible Empresarial.

Como reflexión para futuras intervenciones y potenciales lectores, se busca que este documento funcione como un ejemplo de cómo es posible implementar buenas prácticas sociales y ambientales en la cadena de valor de una pequeña empresa con recursos limitados; esto sin importar su tamaño o giro. Parafraseando y conglomerando las ideas de Michael Porter, toda empresa debe estar holísticamente relacionada con su entorno social y sustentable para ser exitosa a largo plazo en este nuevo mundo globalizado.

Además, un aprendizaje para futuras investigaciones radica en la importancia de exigir certificaciones ecológicas en el entorno del café cuando es pertinente, y obviarlas en circunstancias que no necesariamente las requieran. La trazabilidad consciente – como se acuñó el término en el presente documento – involucra preferentemente el contexto agroecológico y social del propio pequeño productor de café mexicano; desarrollando un valor agregado integral en la interesante trayectoria del grano de café desde la semilla hasta la taza.

7. Referencias

- AMECAFE. (2017). *Análisis del mercado de consumo de café en México 2016*. Obtenido de https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/08/Euromonitor_Informe_An%C3%A1lisis-de-consumo-2016-AMECAFE-Final.pdf
- Aragón-Gutiérrez, C., Montero-Simó, M., Araque-Padilla, R., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2013). Evaluación del valor percibido en el consumo de café con atributos éticos. *Agrociencia*, 2(47), 195-207. doi:1405-3195
- Ashoka México. (2022). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.ashoka.org/es-mx/story/nuestra-historia>
- Banco De Desarrollo De América Latina. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento. doi:978-980-422-146-0
- Bautista, R. (2018). *Dynamics of Social Capital Among Fair Trade and Non-Fair Trade Coffee Farmers*. Recuperado el 2022, de DLSU Business & Economics Review: <http://dlsu-ber.com/wp-content/uploads/2018/09/6bautista-092418-relayout.pdf>.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps To The Epiphany* (3 ed.). Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bosbach, M., & Maietta, O. (2019). The Implicit Price for Fair Trade Coffee: Does Social Capital Matter? *Ecological Economics*(158), 34-41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.010>

Capeltic. (16 de 10 de 2022). *Colaboradores*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/empresasb/pixza/>

Carraher, S., Welsh, D. H., & Svilokos, A. (2016). Validation of a measure of social entrepreneurship. *European J. International Management*, 10(4), 386-402.

CEDRSSA. (2019). *Comercio internacional del café, el caso de México*. Obtenido de http://www.cedrssa.gob.mx/post_n-comercio_internacional_del_cafn-n-el_caso_de_mn-xico.htm#:~:text=El%20caf%C3%A9%20es%20uno%20de,la%20conservaci%C3%B3n%20de%20la%20biodiversidad

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2018). *El café en México: diagnóstico y perspectiva*. Obtenido de <https://www.cedrssa.gob.mx/files/10/30El%20caf%C3%A9%20en%20M%C3%A9xico:%20diagn%C3%B3stico%20y%20perspectiva.pdf>.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 82-91.

Creando Valor. (2020). *Herramienta 10: Canvas de modelo de negocio social*. Obtenido de <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/herramienta10-fase3.pdf>

Dan's Café. (2022). *Finca Irlanda*. Obtenido de <https://danscafe.mx/fincairlanda>

Darian, J., Tucci, T., Newman, C., & Naylor, L. (2015). An Analysis of Consumer Motivations for Purchasing Fair Trade Coffee. *Journal of International Consumer Marketing*(27), 318-327.
doi:DOI: 10.1080/08961530.2015.1022920

Dees, J. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Social Science And Modern Society*, 1(1), 24-32.

DEMETER. (2022). *History*. Obtenido de <https://demeter.net/about/history/>

Disruptivo.tv. (2019). *1er Censo Empresas Sociales México 2019*. CDMX: We Love Impact SAPI de CV. Recuperado el 16 de 10 de 2022

Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). *El espíritu emprendedor impulsado por hipótesis: Startup esbelta (lean startup)*. Harvard Business School. Cambridge: Harvard Business Publications.

El Referente. (2015). *Cadenas Híbridas de Valor, las alianzas de proyectos sociales y empresas privadas*. Obtenido de <https://elreferente.es/sociales/cadenas-hibridas-de-valor-las-alianzas-de-proyectos-sociales-y-empresas-privadas/>

Ellen MacArthur Foundation. (2022). *Economía Circular*. Obtenido de <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

Fair Trade Certified. (2022). *Why Fair Trade*. Obtenido de <https://www.fairtradecertified.org/why-fair-trade/>

Fernandez Jardón, C. M. (2018). Motivaciones de compra en consumidores de productos de comercio justo. *Estudios de Economía Aplicada*, 2(36), 579-602. doi:ISSN 1133-3197

Ferro-Soto, C., & Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un estudio del caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 267-289. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr10-72.drim>.

Flourishing Business Organization. (2022). *Flourishing Business Canvas*. Obtenido de <http://flourishingbusiness.org/the-toolkit-flourishing-business-canvas/>

Garza, A. (2014). El impacto del Comercio Justo en el desarrollo de los productores de café. *Estudios Sociales*, 272-293. doi:ISSN 0188-4557.

Gobierno de Jalisco. (s.f.). *Área Metropolitana de Guadalajara*. Obtenido de <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/guadalajara>

Gobierno de México. (23 de 5 de 2012). *Ley de la Economía Social y Solidaria*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/629846/LESS_12-04-19.pdf

Gobierno de México. (2023). *Instituto Nacional de la Economía Social*. Obtenido de Página de inicio: <https://www.gob.mx/inaes>

Grupo Restaurantero Gigante. (2021). *Reporte Social 2021*. Obtenido de <https://www.toks.com.mx/recs/assets/pdf/nuevo-reporte-social.pdf>

Guerrero-Carrera, J., Jaramillo-Villanueva, J, Mora-Rivera, J, Bustamante-González, A, Vargas_López, S, & Chulim-Estrella, N. (2020). Impacto del cambio climático sobre la producción de café. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 1(18), 1-18.

Haight, C. (2011). *The Problem With Fair Trade Coffee*. Obtenido de Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/the_problem_with_fair_trade_coffee

Henderson, T. (2019). La roya y el futuro del café en Chiapas. *Revista Mexicana de Sociología*, 2(81), 389-416.

- ICO. (2022). *Coffee Market Report*. Obtenido de <https://www.ico.org/documents/cy2021-22/cmr-0122-e.pdf>
- IIEG. (2020). *Diagnóstico de las Afectaciones Económicas a las Unidades Económicas de Jalisco por el Coronavirus*. Obtenido de <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/04/Afectaciones-a-las-unidades-economicas-por-el-COVID19.pdf>
- INEGI. (s.f.). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (s.f.). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- Maaya, L., Meulders, M., Surmont, N., & Vandebroek, M. (2018). Effect of Environmental and Altruistic Attitudes on Willingness-to-Pay for Organic and Fair Trade Coffee in Flanders. *MDPI Sustainability*, 1(10), 1-21. doi:10.3390/su10124496
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 27-40.
- Mazariegos-Sánchez, A., Águila-González, J., Martínez-Chávez, J., & Milla-Sánchez, A. (2014). Planificación estratégica en una organización productora de café orgánico y de comercio justo. *Agro Productividad*, 6(7), 59-65. Obtenido de <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/567>.
- Mesenbrig, D. (18 de Diciembre de 2019). How fair is fair trade? *Christian Century*, 20–26.

Microsoft Corporation. (2023). *PRONOSTICO.ETS (función PRONOSTICO.ETS)*. Obtenido de

Soporte Microsoft: <https://support.microsoft.com/es-es/office/pronostico-ets-funci%C3%B3n-pronostico-ets-15389b8b-677e-4fbd-bd95-21d464333f41#:~:text=Calcula%20o%20predice%20un%20valor,de%20la%201%C3%A9a%20de%20tiempo.>

MIDE Jalisco. (s.f.). *Monitoreo de Indicadores del Desarrollo de Jalisco*. Obtenido de

<https://mide.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/inicio>

Mook, A., & Overdeest, C. (2018). Does Fairtrade Certification Meet Producers' Expectations Related to Participating in Mainstream Markets? An Analysis of Advertised Benefits and Perceived Impact. *Sustainable Development*, 269-280. doi:<https://doi.org/10.1002/sd.1700>

Mun, N., & Seo, J. (2012). Fair trade for coffee producing small-scale farmers in Mexico. *Portes, Revista Mexicana de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 11(6), 27-49. Obtenido de <http://www.portesasiapacifico.com.mx/index.php?p=articulo&id=250>.

Neugarten, J. (3 de 2022). *How to run your own coffee shop*. Obtenido de

<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/010816/economics-owning-coffee-shop.asp#:~:text=A%20sit%2Ddown%20coffee%20shop%20typically%20costs%20betweeen%20%2480%2C000%20and,cost%20between%20%2460%2C000%20and%20%24100%2C000>

- Ortiz-Miranda, D., & Moragues-Faus, A. (2015). Governing Fair Trade Coffee Supply: Dynamics and Challenges in Small Farmers' Organizations. *Sustainable Development*, 1(23), 41-54. doi:10.1002/sd.1570.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam: John Wiley & Sons.
- Rahim, H., & Mothar, S. (2015). Social Entrepreneurship: A Different Perspective. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(1), 9-15.
- Reis, E., Dos-Santos, A., Motagnana, P., & Da-Silva, A. (2020). Direct trade in the specialty coffee market: contributions, limitations and new lines of research. *Review of International Business*, 3(15), 34-62. doi:ISSN: 1980-4865
- Reza Noruzi, M., Westover, J. H., & Reza Rahimi, G. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6(6), 1-9.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, págs. 45-51.
- Rodríguez, J. (2014). ¿Es posible desarrollarse en torno al café orgánico? Las perspectivas de un negocio local-global en comunidades mayas. *Revista Antropológica Arqueológica*, 19(1), 217-241. doi:http://dx.doi.org/10.7440/antipoda19.2014.10.
- SADER. (2022). *Creció 2.9% subsector agrícola de México, con más de 200 millones de toneladas: Agricultura*. Obtenido de <https://www.gob.mx/agricultura/prensa/crecio-2-9-subsector-agricola-de-mexico-con-mas-de-200-millones-de-toneladas-agricultura?idiom=es>
-

SEGOB. (2004). *Ley sobre elaboración y venta de café tostado*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/215.pdf>

SEGOB. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (19 de Junio de 2017). *Café: datos preliminares a 2017 indican una producción nacional de 839 mil toneladas*. Obtenido de <https://www.gob.mx/siap/articulos/cafe-datos-preliminares-a-2017-indican-una-produccion-nacional-de-839-mil-toneladas>.

SIAP. (2020). *Estadística de la Producción Agrícola de 2020*. Obtenido de <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>

SIAP. (2021). *Escenario de productos agroalimentarios*. Obtenido de <https://www.gob.mx/siap/documentos/escenarios-de-productos-agroalimentarios-266425>

Sistema B. (2022). *¿Cómo ser Empresa B Certificada?* Obtenido de <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Sistema B. (2022). *¿Qué son las Empresas B?* Obtenido de <https://www.sistemab.org/sobre/>

Sistema B. (16 de 10 de 2022). *BUNA*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/empresasb/buna/>

Sistema B. (16 de 10 de 2022). *PIXZA*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/empresasb/pixza/>

Stratton, J., & Werner, M. (2013). Consumer behavior analysis of fair trade coffee: evidence from field research. *The Psychological Record*, 1(63), 363-374.
doi:10.11133/j.tpr.2013.63.2.010

Tedeschi, G., & Carlson, J. (2013). Beyond the subsidy: coyotes, credit and fair trade coffee. *Journal of International Development*, 1(25), 456-473. doi:10.1002/jid.1847.

Trevis Certo, S., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 1(51), 267-271.

Triquels: Consultora de Sostenibilidad y Comunicación. (10 de Febrero de 2020). *CANVAS SOCIAL: QUÉ ES Y CÓMO TE PUEDE AYUDAR CON TU PROYECTO SOSTENIBLE*.
Obtenido de Triquels Blog: <https://www.triquels.com/blog/canvas-social>

USDA. (2022). *USDA Organic*. Obtenido de <https://www.usda.gov/topics/organic>

Vega, C. (12 de 2021). *Comerciantes pagan entre \$100 diarios y 15 mil mensuales por derecho de piso*. Obtenido de <https://www.milenio.com/policia/derecho-piso-comerciantes-pagan-15-mil-pesos-mensuales>

Wachauf, D. (4 de 2021). *Violencia en Jalisco deja 159 homicidios cada mes*. Obtenido de <https://www.24-horas.mx/2021/04/26/violencia-en-jalisco-deja-159-homicidios-cada-mes/>

8. Glosario

<hr/> <p>A</p> <hr/> <p>B</p> <hr/> <p>C</p> <p>Café de especialidad..... 16, 39, 42, 61, 143</p> <p>Caso(s)..... 17, 29, 61, 149</p> <p>Comercio directo..... 12, 61, 68, 93</p> <p>Comercio justo..... 61, 113, 120, 130, 136</p> <p>Costo-beneficio..... 98</p> <p>COVID / Pandemia..... 15, 30, 38, 47</p> <p>Cronograma..... 88, 106</p> <hr/> <p>D</p> <p>Dan’s Brew..... 21, 26</p>	<p>Demeter..... 22</p> <p>Desarrollo de cliente..... 75, 78</p> <p>Diagrama de árbol..... 46, 49, 70</p> <p>Diagrama de Gantt..... 106</p> <p>Diagrama de Ishikawa..... 46, 48</p> <p>Dimensiones..... 18, 65</p> <hr/> <p>E</p> <p>Economía circular..... 55</p> <p>Emprendimiento social..... 65, 79, 104, 127, 139, 151</p> <p>Empresas sociales..... 50, 65, 67, 69, 79</p> <p>Encuesta(s)..... 12, 86, 91, 99, 133</p> <p>Entrevista(s)..... 12, 62, 86, 91, 99, 102, 127, 149</p> <p>Estrategia..... 45, 60, 72, 85, 92</p> <p>Evolución..... 14, 28, 37, 47, 148</p> <hr/>
--	--

F

Fair Trade..... 22, 24, 60

Finca Irlanda..... 20, 22

Fundación Ashoka..... 56, 57

G

Google Analytics..... 42

Grupo Oro Maya..... 20, 27, 41

H

Herramientas..... 42, 47, 60, 92

Hipótesis..... 99, 127, 150

I

Impacto social..... 51, 59, 82

IMPI..... 17, 21

Imprevisto(s)..... 108, 109

Inseguridad..... 12, 37, 38

J

K

L

Lean Startup..... 12, 75

M

Marco lógico..... 89, 99, 127

Modelo Canvas..... 141

Modelo FEIT..... 57

N

O

Organigrama..... 17

P

Pasaporte del café..... 143

Peters..... 20

Pivote(s)..... 75, 86

Plan Nacional de Desarrollo..... 34

Producción de café..... 32

Q

R

Responsabilidad social..... 57, 130

S

Sistema B..... 52, 54, 68

T

Trazabilidad..... 22, 42, 68, 93

U

USDA Organic..... 22, 24

V

Validación..... 132, 150

W

X

Y

Z

9. Anexos

Figura 9.1

Página web de Dan's Café.



Nota. Elaboración propia.

Figura 9.2

Cadena de trazabilidad de Dan's Café.



Nota. Elaboración propia.

Figura 9.3

Cursos de capacitación en Dan's Café



Nota. Elaboración propia.