



Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Tepepan



Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

Título: “Propuesta de innovación en valor del modelo de
negocio para la cafetería *boutique* El Cafeto”

Informe de Experiencia Profesional Aplicada

que para obtener la especialidad en
Marketing Estratégico en los Negocios

Presenta

Lic. Huri Castillo Pérez

Asesor

Dr. Fabián Martínez Villegas

Lugar y Fecha

México, D.F. a 27 de Agosto de 2015

DEDICATORIA

A mi esposa

Elisa González Castelán

A mi mamá

Alejandra Pérez Márquez

A mi abuelita

Ma. Elena Márquez Salazar



AGRADECIMIENTOS

Coordinadora

M. en C. Dámaris Roxana Chávez Maza

Asesor

Dr. Fabián Martínez Villegas

Profesora

Dra. María Dolores Martínez Guzmán



INDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
<i>ABSTRACT</i>	5
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	13
APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS	13
CAPÍTULOS.....	14
CAPÍTULO I.....	14
ORGANIZACIÓN	14
Descripción de la entidad laboral	14
CAPITULO II	21
EJECUCIÓN	21
Descripción de la experiencia profesional.....	21
Ejecución de la experiencia profesional aplicada.....	24
2.1 Conocimientos aplicados.....	24
2.2 Procesos desarrollados	29
CAPITULO III.....	62
DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	62
3.1 Dificultades que se presentaron.....	62
3.2 Capacidad de mejoramiento frente a los problemas.....	68
3.3 Calidad y rapidez en el trabajo	70
3.4 Desarrollo autónomo y grupal del trabajo.....	71
3.5 Planeación de actividades.....	76
3.6 Adaptación	77



3.7 Trabajo en equipo.....	77
3.8 Tolerancia al trabajo bajo presión	78
3.9 Nivel de compromiso	79
3.10 Puntualidad.....	79
3.11 Capacidad para asumir nuevas responsabilidades	81
CAPITULO IV.....	82
CONTRIBUCIÓN.....	82
Vinculación de la Especialidad con el sector laboral	82
CONCLUSIÓN	86
REFERENCIAS	94
GLOSARIO.....	95

ABSTRACT

This report is submitted by the business model known as canvas, and aims to capture information using a canvas that is divided into nine blocks which are then cited verbatim for your information:

1. *Customer segments*
2. ***Value propositions / Proposal for value innovation***
3. *Channels*
4. *Customer relationships*
5. *Revenue streams*
6. *Key Resources*
7. *Key activities*
8. *Key partnerships*
9. *Cost structure*

In each clearly outlined from its target, development and contribution which has a sufficiently broad overview about the current situation of the company as well as the proposal that is performed on each block that leads to innovation value, here the description of each of the building blocks of the business model:

1. Customer segments.

In it are defined the two segments served by the company: one segment A which includes executives and clerks and secondly the B segment of tourists and passers-by, each described by four variables for analysis: geographical, demographic, psychographic and behavioral.

2. Value Propositions / Proposal for value innovation.



It consists of the elements that make the difference against the competition and why consumers prefer the business and not another, in turn solve the problems of the segments it serves and the charity that offers within the which include the categories of innovation, performance, customization, design, brand and status, price, cost reduction, risk reduction and accessibility which together deliver customer value and live the experience.

3. Channels.

Here both communication channels to integrate the case for games and quizzes, word of mouth advertising, website, Facebook and YouTube, including the distribution point of sale and delivery are discussed and finally the sales commercial development and sales force, all divided by segments A and B used to communicate and to convey the value proposition, also indicates if start leaving or proposal.

4. Customer relationships.

Only three are covered by the same criteria as above, and these are: dedicated personal assistance, which is the personal attention, co-creation consists in developing new products in-company customer, both collaboration already underway and finally communities The use of social network Facebook to establish a bilateral communication and this proposal is in its timely implementation, these are the relationships that the company establishes with each specific segment.

5. Revenue streams.

It is divided into four areas as major sources of income, sales of drinks: coffee, cappuccino, tea, fruit tea, frappe, fruit frappe, and coffee in the rocks, food sales: chilaquiles or enchiladas, enfrijoladas, enmoladas, Aztec soup, eggs ranchers, flutes and toast, snacks: cakes, sandwiches, synchronized, burritos and horns and souvenirs: cups, vacuum flasks and vessels. Some of which are as many proposals already put into practice, all analyzed from the perspective of each of the two segments of customers.

6. Key resources.



In this good, active or capital provider or agency that offers the service mentioned and if it is proposed or is already in place and applies to the four areas cited, physical: manufacturing facilities, buildings or property, vehicles, machines, systems, POS systems and distribution networks, intellectual property, partnerships and customer databases, human: collaborators and financial: lines of credit and hiring employees.

7. Key activities.

Here are three elements that include all cases the areas of media, company or supplier are mentioned, if is proposed or is already in place and activities are production: design, manufacturing and delivery, troubleshooting: knowledge management and administration, procurement and promotion, these are the most important actions the company must do to the smooth operation of model and finally continuous network platform or training.

8. Key partnerships.

Higher education institutions, alliances between competitors (coopetition): In this section the network of partners and suppliers who are integrated for strategic alliances between competitors stipulates that so far have not been established by current market conditions, but not therefore discarded, joint ventures, that are contemplated for the near future and that according to the analysis of time are not a priority and alliances between supplier and buyer: organic, dairy and disposable coffee.

9. Cost structure.

In this part all the costs that are incurred coffee boutique to operate the business model for a financial period which develops numerical data security fictitious company are detailed, however the estimated percentage corresponds to reality. Inside the instrument are implicit fixed and variable costs divided into two parts: income and expenses, to obtain both the profit before tax, net profit and the profit margin that by the end of the block is to be as relevant as it seeks reducing costs and increasing value for consumers and business.



All blocks above make the business model of boutique coffee El Cafeto, obtaining as a final product the proposed value innovation, which develops itself in the second block on the canvas and presented in the format previously canvas author It has been established for companies to create, deliver and capture value through the four main business areas: consumer, supply, infrastructure and financial viability.

INTRODUCCIÓN

La experiencia profesional de la Especialidad en *Marketing* Estratégico en los Negocios se adquiere gracias a la puesta en marcha de los conocimientos teóricos adquiridos durante los tres semestres de duración, los cuales contemplan principalmente el área de *Marketing* y Planeación Estratégica, dicho programa pertenece a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan.

Dicho conocimiento se aplicó en la dirección general de la cafetería *boutique* El Cafeto, puesto que desempeñé como director, el cual fundamenta el presente informe de experiencia profesional aplicada, que consiste en desarrollar la propuesta de innovación en valor para el cliente y negocio de El Cafeto, mediante la generación del modelo de negocio haciendo uso de la herramienta *canvas*, mismo que se utiliza en el cuerpo del trabajo para plasmar la información correspondiente que lleva al producto final.

Este informe se presenta mediante el modelo de negocios conocido como *canvas* y tiene la finalidad de plasmar la información mediante un lienzo que está dividido en nueve bloques que a continuación se citan de manera textual para su conocimiento:

1. Segmentos de cliente
- 2. Propuesta de valor | Propuesta de innovación en valor**
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Flujos de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave

8. Alianzas clave
9. Estructura de costos

En cada uno de ellos se detalla claramente desde su objetivo, desarrollo y contribución con lo cual se tiene un panorama lo suficientemente amplio acerca de la situación actual de la empresa así como de la propuesta que se realiza en cada bloque que lleva a la innovación en valor, aquí la descripción de cada uno de los bloques que conforman el modelo de negocios:

1. Segmentos de cliente.

En él se encuentran definidos los dos segmentos que atiende la empresa: por un lado el segmento A que contempla a ejecutivos y oficinistas y por otro el segmento B de turistas y transeúntes, cada uno de ellos descrito por las cuatro variables para su análisis: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (El Cafeto, 2015).

2. Propuesta de valor | Propuesta de innovación en valor.

Está conformado por los elementos que marcan la diferencia frente a la competencia y la razón por la cual los consumidores prefieren al negocio y no a otro, a su vez resuelven los problemas de los segmentos que atiende y los benéficos que les ofrece, dentro de los cuales destacan las categorías de novedad, rendimiento, personalización, diseño, marca y status, precio, reducción de costos, reducción de riesgos y accesibilidad que en conjunto entregan valor al cliente y viven la experiencia (El Cafeto, 2015).

3. Canales.

Aquí se analizan tanto los canales de comunicación que para el caso se integran por juegos y concursos, publicidad de boca en boca, pagina *web*, *Facebook* y *YouTube*, los de distribución que incluyen punto de venta y entrega a domicilio y por último los de ventas en establecimiento comercial y fuerza de ventas, todos ellos divididos por segmentos: A y B que sirven para comunicar y hacer llegar la propuesta de valor, también se indica si es puesta en marcha o propuesta (El Cafeto, 2015).



4. Relación con el cliente.

Solo se contemplan tres con los mismos criterios que el anterior y estos son: asistencia personal dedicada, que es la atención personalizada, co-creación consta en el desarrollo de nuevos productos en colaboración cliente-empresa, ambos ya están en marcha y por último comunidades, la utilización de la red social *Facebook* para establecer una comunicación bilateral y esta queda en propuesta para su oportuna ejecución, estas son las relaciones que establece la empresa con cada segmento específico (El Cafeto, 2015).

5. Flujos de ingreso.

Se divide en cuatro rubros como principales fuentes de ingreso, ventas de bebidas: café, cappuccino, té, infusiones frutales, frappé, frappé frutal y café en las rocas, venta de alimentos: chilaquiles o enchiladas, enfrijoladas, enmoladas, sopa azteca, huevos rancheros, flautas y tostadas, aperitivos: tortas, sándwiches, sincronizadas, burritos y cuernitos y *souvenirs*: tazas, termos y vasos. De los cuales algunos quedan como propuestas y muchos otros ya se llevan a la práctica, todos analizados desde la perspectiva de cada uno de los dos segmentos de clientes (El Cafeto, 2015).

6. Recursos clave.

En este se menciona el bien, activo o capital, el proveedor o la dependencia que brinda el servicio, así como si es propuesta o ya está en marcha y aplica para los cuatro rubros que se citan, físicos: instalaciones de fabricación, edificios o inmuebles, vehículos, maquinas, sistemas, sistemas de punto de venta y redes de distribución, intelectuales: propiedad intelectual, asociaciones y bases de datos de clientes, humanos: colaboradores y financieros: líneas de crédito y contratación de empleados (El Cafeto, 2015).

7. Actividades clave.

Aquí se citan tres elementos que incluyen para todos los casos los rubros de medios, empresa o proveedor, si consiste en propuesta o si ya está en marcha y las actividades son producción: diseño, fabricación y entrega, solución de problemas: gestión del conocimiento y capacitación

continúa y por último plataforma o red: administración, aprovisionamiento y promoción, estas son las acciones más importantes que la empresa debe hacer para el buen funcionamiento del modelo (El Cafeto, 2015).

8. Alianzas clave.

En esta sección se establece la red de aliados y proveedores que se integran por alianzas estratégicas entre no competidores: instituciones de educación superior, alianzas entre competidores (coopetición): que de momento no se han establecido por las actuales condiciones del mercado, pero que no por ello se descartan, coinversiones: que se contemplan para un futuro próximo y que de acuerdo al análisis de momento no son prioridad y alianzas entre proveedor y comprador: café orgánico, lácteos y desechables (El Cafeto, 2015).

9. Estructura de costos.

En esta parte se detallan todos los costos en los que se incurre la cafetería *boutique* para operar el modelo de negocio, para lo cual se desarrolla un ejercicio financiero con datos numéricos ficticios por seguridad de la empresa, sin embargo el porcentaje que se estima corresponde a la realidad. Dentro del instrumento se encuentran implícitos costos fijos y variables divididos en dos partes: ingresos y egresos, para así obtener tanto el resultado antes de impuestos, resultado neto y el margen de utilidad que para fines del bloque resulta ser lo más relevante ya que se busca la reducción de costos y el incremento de valor para el consumidor y empresa (El Cafeto, 2015).

Todos los bloques anteriormente mencionados conforman el modelo de negocio de la cafetería *boutique* El Cafeto, obteniendo como producto final la propuesta de innovación en valor, misma que se desarrolla en el segundo bloque del lienzo y que se presenta con el formato que el autor del *canvas* previamente ha establecido para que las empresas creen, entreguen y capturen valor mediante las principales cuatro áreas de negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

JUSTIFICACIÓN

Sin duda alguna es de suma importancia el conocimiento adquirido a lo largo de la especialidad y con ello hacer uso de los recursos ofertados para el mejor funcionamiento de la entidad económica, como en el caso de la generación del modelo de negocio que tiene como finalidad el crear la propuesta de innovación en valor, para que elijan a la cafetería *boutique* El Cafeto y no a otra.

Todo lo anterior se pone en práctica mediante el análisis de distintos aspectos que contemplan la clara definición de los segmentos de mercado, los canales de venta, distribución y comunicación, la relación con clientes por cada segmento atendido, el flujo de ingresos el saber por qué están dispuestos pagar los clientes, de qué manera lo están haciendo así como los nuevos medios que les gustaría utilizar para efectuar dicho pago, como contribuye cada flujo de ingresos en términos porcentuales y el margen porcentual obtenido, los recursos clave ya sean humanos, financieros, intelectuales o materiales que aporten con la propuesta de innovación en valor, actividades clave que coadyuven a la solución de problemas tanto de producción como de otros aspectos relacionados con el modelo, red de alianzas como lo son compañeros de trabajo, proveedores, socios comerciales, etc., y la estructura de costos para conocer cuales implican los ingresos y egresos más importantes en el modelo, mismos que son clasificados en fijos y variables.

El conocimiento que se adquiere a lo largo de la especialidad, cobra importancia en la puesta en práctica de lo aprendido a favor de la cafetería *boutique* para crear la propuesta de innovación en valor, cabe mencionar que el beneficio implica a todas las partes involucradas, como los clientes reales y potenciales de la cafetería al obtener un mejor servicio y producto de mejor calidad, la experiencia de consumo así como el diseño del punto de venta, donde el cliente lo prefiere por producto y servicio tomando a consideración el costo-beneficio, a fin de que los clientes reciban una atención acorde a sus necesidades y que sobrepase sus expectativas, además de que el negocio se vuelva más rentable gracias al análisis que se efectúa para las mejoras en las distintas áreas de oportunidad y aquellas que no están funcionando de manera adecuada para explotar su potencial. A nivel profesional es de suma

importancia la experiencia de estudio de la especialidad al conocer a profundidad el comportamiento del consumidor que sin duda alguna representa la parte más importante para los negocios.

OBJETIVOS

Objetivo general:

- ✚ Diseñar la propuesta de innovación en valor al cliente y empresa mediante la generación del modelo de negocio de la cafetería *boutique* El Cafeto.

Objetivos específicos:

- ✚ Definir los diferentes grupos de personas que se pretenden alcanzar y servir.
- ✚ Detallar la mezcla de elementos cuantitativos y cualitativos que los clientes esperan de los productos y servicios.
- ✚ Describir los canales de comunicación, distribución y ventas para comunicar y alcanzar a los segmentos para entregar la propuesta de valor.
- ✚ Establecer los tipos de relaciones con cada segmento específico de clientes.
- ✚ Representar los flujos de ingreso que la empresa genera por cada segmento de clientes para crear ganancias.
- ✚ Describir los activos importantes requeridos: físicos, intelectuales, humanos y financieros para que el modelo de negocio funcione.
- ✚ Describir las actividades más importantes que la empresa requiere para hacer que el modelo trabaje.
- ✚ Crear alianzas estratégicas con la red de proveedores y socios para optimizar el modelo, reducir el riesgo y adquirir recursos.
- ✚ Describir los costos más importantes en los que incurre la empresa para operar bajo este particular modelo de negocio.

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS

Método



Mixto.

El método que se utiliza involucra características cuantitativas como cualitativas de acuerdo al objetivo que busca el cual se enfoca al diseño de la propuesta de innovación en valor y que a su vez contempla conocer los siguientes elementos: segmentos, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos.

Enfoque.

Exploratorio-descriptivo: de acuerdo a las necesidades del propio informe se contempla este enfoque al tratar de buscar el benéfico tanto para la empresa como cliente mediante la generación del modelo de negocio para la cafetería *boutique*, con la búsqueda de las variables pertinentes que llevan al logro del objetivo general y conforme a lo estipulado en el propio modelo está compuesto por nueve bloques que se describen con claridad cada uno de ellos que en conjunto se concluye con la propuesta de innovación en valor.

CAPÍTULOS

CAPÍTULO I ORGANIZACIÓN

Descripción de la entidad laboral

Marca

El Cafeto

Objeto Social

Establecimiento comercial que tiene como propósito fomentar la sana convivencia entre los diferentes grupos que conforman la sociedad, haciendo énfasis particularmente en el encuentro

14



social, poniendo a disposición productos de la más alta calidad ya sean estos alimentos gastronómicos mexicanos y bebidas principalmente a base de café, fomentando la cultura del café y realzando el valor de lo nacional e innovando en su quehacer diario a favor de los consumidores y sociedad en general, utilizando energía renovable y productos ecológicos que cuidan del medio ambiente para posicionarse como un empresa socialmente responsable (Cafetería *Boutique* El Cafeto, 2015).

Ubicación

Capital del estado de Tlaxcala: Tlaxcala de Xicoténcatl.

Horario

Lunes a viernes

07:00 a.m. – 11 p.m.

Sábados y domingos

08:00 a.m. – 10:00 p.m.

Origen

La leyenda más común acerca del café relata al pastor Kaldi quien notó un comportamiento anormal de sus cabras, percatándose que se presentaba después de haber devorado un arbusto que tenía frutos rojos, el ingirió lo mismo para confirmar lo sucedido y sintió el mismo efecto, por lo cual llevo consigo unas ramas al monasterio.

Al platicarle de lo sucedido al abad, decidió preparar una infusión de los frutos y hojas, misma que al probarla le desagradó el sabor que de inmediato tiro al fuego, minutos después se percató que los frutos desprendían un aroma peculiar que en esta ocasión fue agradable, donde le surgió la idea de preparar la bebida con los frutos tostados (Marisol Gracia Fuentes, 2009).

Evolución

Los primeros establecimientos que ofrecieron bebidas a base de café en un inicio no se llamaron como se conocen actualmente, sino “*kaveh kanes*” que se encontraban en la Meca. Dichos negocios se fueron propagando rápidamente por los mismos árabes ya que en su momento eran lugares innovadores donde fueron frecuentados como punto de encuentro donde el tema principal eran los negocios y la convivencia para jugar ajedrez, bailar o simplemente escuchar música o hasta cantar.

Lo que se conserva de ellos son el buen ambiente y *confort*, en ese entonces eran lugares ostentosos y únicos en su tipo, que pronto se convirtieron en el lugar preferido para tratar asuntos políticos.

Como en Venecia se dedicaban al comercio fueron ellos quienes introdujeron el café al continente europeo y se dio a conocer más como una bebida medicinal que de convivencia, todo ello sucedió en el año de 1615, las cafeterías al estilo italiano que tienen mayor peculiaridad con las actuales se abrieron precisamente en Venecia en el año de 1647 y en tan solo doce años se propago rápidamente el consumo de la bebida al alcanzar un aproximado de más de cien establecimientos, para el año de 1668 se tiene la referencia de la primera cafetería del continente americano y en américa del norte abrieron cafeterías en los estados de Boston, Nueva York y Filadelfia. En México la primera cafetería abrió sus puertas en el año de 1808 en el puerto de Veracruz mismo que actualmente sigue siendo icono en nuestro país: El Gran Café de La Parroquia (Marisol Gracia Fuentes, 2009).

Misión

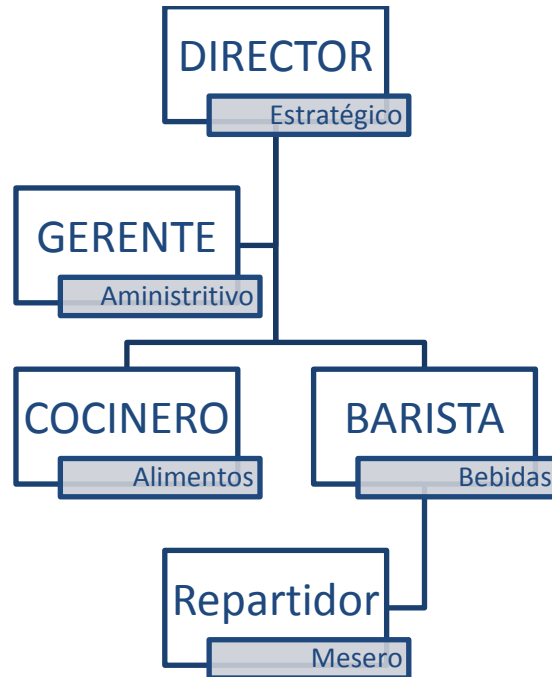
El Cafeto es una cafetería *boutique* que se rige por la creatividad, innovación y ecología para incrementar el valor y reducir costos a favor de sus consumidores y colaboradores impactando de manera positiva en su calidad de vida. (Cafetería *Boutique* El Cafeto, 2015).

Visión

Ser la cafetería más innovadora del estado de Tlaxcala en productos y servicios así como crear valor a sus consumidores y colaboradores (Cafetería *Boutique* El Cafeto, 2015).

Estructura de la organización

Figura 1. Organigrama de la cafetería *boutique* El Cafeto.



Fuente: obtenida de documentos internos de la cafetería *boutique* El Cafeto.

Área de experiencia profesional

Marketing

Administración estratégica

Cargos y Funciones

La guía de desarrollo profesional de la cafetería *boutique* El Cafeto (2015) establece las funciones para los siguientes cargos:

Director.

Creación de estrategias que promuevan la comercialización de los productos existentes y buscar tendencia de los mismos para crear nuevos y consolidarse a fin incrementar la rentabilidad de la empresa.

Difusión de la cultura organizacional y con ello crear confianza en todos los colaboradores para llevar a cabo las actividades pertinentes del puesto.

Detección del buen capital humano para retenerlo y motivarlo a ser mejor así como tomar decisiones en cuanto a la contratación de nuevos integrantes.

Conocimiento de los procesos que se llevan a cabo para brindar un buen servicio al cliente como al personal recién contratado para su correcta capacitación.

Administración de los recursos asignados para cumplir con las metas previamente establecidas.

Capacitación personal continua y participación constante tanto en ferias y expos para estar actualizado en las tendencias del sector.

Cuidar de los estándares de calidad ya sea en el producto como en el servicio.

Desarrollo de la planeación estratégica comercial y ejecución de la misma.

Motivación, entrenamiento y capacitación especialmente al gerente de tienda para su desarrollo profesional dentro de la organización.

Análisis de la situación para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y trabajar en aspectos relacionados, poniendo especial atención en ser una empresa socialmente esponsales (ESR).

Estimación de la oferta y demanda.

Creación de equipos solidos de trabajo para que el sistema funcione adecuadamente.



Trabajar con la visión del negocio siguiendo a cabalidad las políticas del mismo para que así sean cumplidas por los demás.

Atender situaciones de emergencia que requieran intervención para la solución oportuna de eventualidades y planeación para la prevención de las mismas.

Análisis de resultados y difusión de las metas alcanzadas así como establecimiento de metas.

Gerente.

Iniciativa de puesta en marcha de estrategias establecidas para el cumplimiento de la estrategia comercial.

Motivación del equipo de trabajo así como la supervisión del mismo y desempeño adecuado del cargo.

Difusión de la experiencia de consumo de tienda entre su equipo a cargo.

Capacitación constante de ventas y servicio al cliente, además de llevar a la práctica las políticas existentes.

Conocimiento previo de los procesos y procedimiento de los puestos previos a la gerencia.

Administración efectiva de los recursos ya sean estos materiales, financieros o humanos.

Capacidad de liderazgo y mejora continua de destrezas del puesto inferior inmediato que es el subgerente.

Asesoría en inconvenientes relacionados en la operación de la unidad y demostrar el valor único de cada miembro del equipo.

Motivador del buen ambiente de trabajo entre los integrantes, teniendo en claro que es parte fundamental para los buenos resultados.

Aceptación de retroalimentación de cada uno de los colaboradores y a su vez compartir el reconocimiento de los buenos resultados obtenidos.

Llevar a la práctica la planeación para cumplir con los objetivos comerciales, asignando las tareas correspondientes a cada elemento.

Fomentar el crecimiento de la tienda y la calidad total en cada producto que se entrega al cliente así como el servicio que se proporciona.

Cocinero.

Proposición de ideas innovadoras que motiven e incentiven las ventas directamente con el cliente.

Conocimiento de temas relacionados a administración de efectivo, insumos y alimentos, *merchandising*, supervisión directa del barista, mantenimiento de equipo, inventarios y manejo de órdenes.

Poner en marcha planes de acción para la adecuada operación y detección de mejora de procesos.

Poder de comunicación y persuasión a clientes y barista.

Detección de necesidades para el mejor manejo de la operación.

Trabajar en conjunto con equipo de tienda para el cumplimiento de metas.

Modelo a seguir para barista y motivar su desarrollo profesional dentro de la organización.

Supervisión del buen estado de la tienda como limpieza y abastecimiento necesario para adecuada operación.

Seguimiento del procedimiento adecuado en la preparación de cada bebida cuidando los estándares de calidad.

Barista.

Actitud de servicio y satisfacción total enfocada al cliente.



Pasión en la elaboración de bebidas que representan el producto principal del negocio.

Habilidades necesarias para la elaboración de las bebidas justo como el cliente las desea.

Conocimiento acerca de la historia y cultura del café así como sugerir bebidas de acuerdo al gusto de cada cliente, además de arte *latte*.

Eficiencia y rapidez en cada bebida.

Sugerencia de alimentos para acompañar de acuerdo a la bebida elegida.

Respeto al procedimiento y políticas en su quehacer diario.

Entrega en tiempo y forma de cada orden.

Explicación breve de características de cada bebida al momento de su entrega para fomentar la cultura del café.

CAPITULO II EJECUCIÓN

Descripción de la experiencia profesional

La experiencia profesional se lleva a cabo en la dirección general de la cafetería *boutique* El Cafeto, teniendo como propósito fundamental la generación del modelo de negocio para crear valor tanto a clientes y empresa, mediante la herramienta *canvas* (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

Mismo que se integra por dos mitades con cuatro elementos (bloques) cada una, la primera refiere al beneficio para el cliente y empresa y la segunda en como producir el beneficio, que se presentan a continuación de manera independiente para su comprensión:

Beneficio para el cliente y empresa.



Segmentos de cliente: la cual basa su análisis en cuatro dimensiones: qué piensan, sienten, hacen y usan y enfoca sus esfuerzos en el mercado segmentado, que atiende dos nichos con características ligeramente diferentes.

Canales: es decir el dar a conocer y hacer llegar el producto final al cliente justo cuando lo necesita, y estos canales implican comunicación, ventas y distribución.

Relación con el cliente: implican el conocer a profundidad los dos segmentos de clientes para ofrecer productos nuevos o existentes de acuerdo a su perfil, así como retener o adquirir nuevos clientes.

Flujos de ingreso: se contemplan las ganancias de la empresa por cada segmento, teniendo como fundamento el conocimiento del cliente y saber por qué valor están dispuestos pagar y se plantea como fin tener clientes recurrentes (Jorge Villalobos, 2015).

Cómo producir el beneficio.

Recursos clave: se buscan los medios para crear la propuesta de valor para atender a cada segmento, estos recursos son físicos; como mobiliario, maquinaria, mantenimiento y sistema, intelectuales; marca, recetas y propiedad intelectual, humanos; sin duda alguna el capital humano se convierte en el factor fundamental para el desarrollo de la empresa, y financieros; obtención de crédito para el crecimiento de la empresa.

Actividades clave: contemplan producción; desarrollo de nuevos productos tales como bebidas innovadoras y alimentos para acompañar, solución de problemas; enfocándose principalmente en la satisfacción del cliente, es decir atender sus inconformidades, plataforma; *software* necesario para la mejor operación del negocio como el CRM (*Customer Relationship Management*).

Alianzas clave: estas implican aquellas partes que hicieron funcionar adecuadamente la unidad de negocio y el saber delegar responsabilidades mediante el *outsourcing* ya que es ilógico que una empresa quiera y pueda controlar todo: por ej. Contabilidad, así mismo se contemplan proveedores idóneos que buscan la rentabilidad sin castigar la calidad.

Estructura de costos: en esta parte se incluye la mención de los costos fijos; renta y salarios, los cuales no dependen del volumen de venta, costos variables; insumos que impactan directamente con el nivel de producción (Jorge Villalobos, 2015).

Todo ello concluye con la propuesta de innovación en valor por la cual los clientes deciden entre una cafetería y otra, los factores son cualitativos y cuantitativos, que se mencionan a continuación:

Novedad: crear un diferenciador frente a la competencia ya que en la actualidad existen productos y servicios genéricos rendimiento; entiéndase como las mejoras hechas directamente al producto, personalización; una característica fundamental para hacer sentir especial a los clientes, diseño; especialmente en tienda como lo son murales que muestren la cultura del café, marca; se realiza el rediseño de la misma para crear lazos directamente con los segmentos que se atienden, misma que crea *status*, precio; elemento que contempla el *marketing mix*, donde se considera costo-beneficio, reducción de costos; mediante la buena elección del programa CRM (*Customer Relationship Management*), reducción de riesgos; como la garantía de proveedores, servicio y mantenimiento del equipo, accesibilidad; se refiere en atender adecuadamente al segmento que esta desatendido ofreciendo un servicio integral, y comodidad; adecuación de instalaciones que permitan la relajación y productos acordes a las tendencias del consumidor.

La aplicación del conocimiento adquirido durante el año y medio de formación de la Especialidad en *Marketing* Estratégico en los Negocios se aplicó en la cafetería *boutique* El Cafeto desde la dirección general, puesto que ocupa el Lic. Huri Castillo Pérez, basando la ejecución del conocimiento desde dos áreas fundamentales de *marketing* y planeación estratégica, tal conocimiento se describe perfectamente en el modelo de negocios *canvas* que anteriormente se introdujo y que este contribuyó para la fácil digestión y presentación del contenido del informe de experiencia profesional aplicada.

Es importante mencionar que el negocio está integrado por cinco colaboradores de los cuales se hace referencia en orden de jerarquía; director, gerente, cocinero, barista y repartidor,

contemplando el número de empleados se considera como una micro empresa, el giro del negocio como bien se refiere es una cafetería que contempla dos principales líneas: alimentos y bebidas, entre las que incluye comidas típicas de la región así como aperitivos y por otro lado la venta de bebidas a base de café y chocolate.

Ejecución de la experiencia profesional aplicada

2.1 Conocimientos aplicados

Seminario de investigación I

Conocimientos teóricos.

Esta materia es la base para la integración del producto recepcional final que involucran tanto la planeación como la propuesta donde se abordan de manera puntual los elementos teórico-metodológicos para el Informe de Experiencia Profesional Aplicada.

Planeación del informe.

Desarrollo del informe.

Funciones desempeñadas.

Planeación de protocolo de IEPA: planteamiento del problema y elaboración de marco teórico.

Desarrollo de protocolo de IEPA: método y plan de trabajo.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Informe de Experiencia Profesional Aplicada (IEPA)

Modelos matemáticos y estadística para la toma de decisiones en *Marketing*

Conocimientos teóricos.

Los conocimientos adquiridos brindan la oportunidad de realizar análisis en aspectos fundamentales para tomar decisiones que buscan la rentabilidad del negocio en el mercado sin perder de vista la satisfacción del cliente, es decir que siempre ganen ambas partes (cliente-

negocio), y con ello anticiparse a las necesidades del consumidor sin poner en riesgo los recursos.

Funciones desempeñadas.

Punto de equilibrio del negocio.

Rentabilidad de negocio.

Descripción de aplicación.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Análisis de oferta y demanda.

Determinación del punto de equilibrio.

Análisis de rentabilidad.

Mercado y conducta de compra

Conocimientos teóricos.

La información que se obtiene a raíz del curso en esta materia es la base fundamental para el desarrollo del modelo de negocio que se implementa a lo largo del cuerpo del trabajo, ya que a partir del aprendizaje de conocimiento del mercado así como su modo de actuar, enfocando como centro de atención al cliente.

Mercado.

Funciones desempeñadas.

Conocimiento del mercado.

Segmentación de mercado.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.



Sistema de Información de *Marketing*.

Administración estratégica de *Marketing*

Conocimientos teóricos.

Como bien se menciona al inicio del documento esta asignatura es una de las que cobra mayor relevancia ya que es parte medular del informe, como bien se establece el objetivo, es crear la propuesta de valor, misma que se lleva a cabo mediante la planeación estratégica del negocio como bien lo señala el libro la estrategia del océano azul (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005), que da la enseñanza de no competir directamente con las empresas, es decir de la manera habitual como se acostumbra creando estrategias para destruir a los rivales, sino más bien no dar importancia a ellos y crear un nuevo mercado con visión de que un futuro no muy lejano será más rentable que los actuales y en este caso las estrategias van enfocadas en la persuasión del mercado objetivo que ya está interesado en el producto y servicio, donde la creatividad e innovación se convierte en la principal herramienta para competir, lo cual significa agregar valor tanto a productos y servicios y no descubrir el hilo negro como se cree, es decir pensar de una manera diferente y sacar adelante a la empresa.

Llevar a cabo de una manera planeada todas las ideas que se generen así como priorizarlas y descartar aquellas que finalmente no tengan relevancia para que se lleven a la práctica, mediante el análisis a profundidad del problema entre elegir una cafetería alternativa o El Cafeto, se busca establecer con la administración estratégica la ventaja competitiva que busca la rentabilidad del negocio con miras al futuro capaz de adaptarse a los cambios radicales del mercado.

Funciones desempeñadas.

Pensamiento estratégico.

Misión y visión.

Análisis: situacional (FODA), producto, competencia y servicio al cliente.



Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Mapa estratégico.

Balanced scorecard (cuadro de mando integral).

Relación de la marca con el consumidor

Conocimientos teóricos.

La materia se fundamenta en la importancia que se le da a la marca como activo de una empresa, por lo cual cobra importancia trascendental en el diseño de la misma, como bien se sabe todo negocio se ve envuelto en un mercado altamente competitivo y cada vez es un proceso más complejo para el cliente seleccionar entre un negocio y otro, por tal razón que el cliente se lleve una buena impresión desde el principio para ir descartando opciones.

Por su puesto la marca debe tener una personalidad propia misma que debe hacer *engagement* con el cliente, es decir sobre los segmentos que se han seleccionado por atender, es un proceso que involucra un amplio conocimiento de la misión , visión y filosofía.

Funciones desempeñadas.

Rediseño de marca “Cafeto”.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Propuesta de estrategia de comunicación de marca.

Creatividad e innovación

Conocimientos teóricos.

Como bien se menciona en el título del IEPA la innovación cobra relevancia en el desarrollo del documento ya que es parte medular de la construcción del modelo de negocio.

Es cierto que muchas empresas buscan apalancamiento financiero para llevar a la realidad sus iniciativas de crecimiento que en su mayoría es para invertir en tecnología de punta para la

operación y otras cuantas explotan los recursos existentes y más bien ponen a trabajar a su equipo en la generación de ideas, es decir estimulan su creatividad para poner en práctica innovaciones que no requieren de un capital significativo como las anteriores y que por cierto tienen mayor impacto en la vida de los consumidores debido a que están a la espera de productos y servicios que marquen la diferencia.

Funciones desempeñadas.

Desarrollo del modelo de negocio.

Propuesta de innovación en valor.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Modelo *canvas*.

Seminario de investigación II

Conocimientos teóricos.

Esta asignatura es la continuación de Seminario de Investigación I, por lo cual representa el seguimiento del Informe de Experiencia Profesional Aplicada.

Funciones desempeñadas.

Análisis y reporte de resultados de IEPA.

Conclusiones y propuestas de trabajo de IEPA.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Informe de Experiencia Profesional Aplicada.

Plan estratégico de Marketing

Conocimientos teóricos.



Se fundamenta básicamente en el diagnóstico de la situación, análisis FODA y con ello examinar tanto el ambiente interno y externo de la organización para vislumbrar las oportunidades existentes haciendo uso de los recursos disponibles y sacar el máximo provecho de ellos, tomando decisiones estratégicas asertivas con fundamento en el plan.

Funciones desempeñadas.

Plan estratégico de *Marketing*.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

FODA

Del *Marketing* a las ventas

Conocimientos teóricos.

Simplemente sin ventas no hay empresa, por ello con el contenido de la asignatura se adquiere el conocimiento para lograr la permanencia y posicionamiento de la marca El Cafeto, y a su vez tener una comunicación bilateral con los clientes y lograr así su satisfacción mediante la calidad en el servicio, que tras la basta competencia resulta la herramienta letal para hacer la diferencia y es precisamente donde convergen en plena armonía las ventas y el *marketing*.

Funciones desempeñadas.

Informe de calidad en el servicio.

Instrumentos, herramientas o procedimientos.

Plan de acción de calidad en el servicio.

2.2 Procesos desarrollados

Figura 2. Modelo *canvas*.





Recuperado de

https://www.redemprendedor.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html

Segmentos de cliente

Objetivo.

Definir los diferentes grupos de personas que se pretenden alcanzar y servir.

Desarrollo.

El proceso del perfil de clientes se desarrolla mediante la segmentación de mercado segmentado o también conocido como diferenciado de acuerdo al análisis del negocio y se contemplan variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

La importancia radica en tener claro ¿Quiénes son nuestros consumidores más importantes? y ¿Para quién estamos creando valor?, que a continuación se presentan mediante la tabla 1.

Tabla 1. Segmentos de clientes.

Variables	Segmento A	Segmento B
	Ejecutivos y oficinistas	Turistas y transeúntes

GEOGRÁFICAS		
Región del mundo o país	Tlaxcala, México	México, Estados Unidos y Canadá
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	89.795 (INEGI, 2010)	NA
Densidad	Urbana y suburbana	Urbana y suburbana
Clima	Templado subhúmedo	Indistinto
DEMOGRÁFICAS		
Edad	15-65 años	15-65 años
Genero	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres
Tamaño de la familia	1-4 integrantes	De 2-5 integrantes
Ciclo de vida familiar	Jóvenes y adultos	Jóvenes y adultos
Ingreso	De 2 SM en adelante	De 5 SM en adelante (familiar)
Ocupación	Empleados privados y públicos	Viajeros y pasajeros
Escolaridad	Medio superior, superior y posgrado	Medio superior, superior y posgrado
Religión	Indistinta	Indistinta
Raza	Mexicanos	Mexicanos y Norteamericanos
Generación	<i>Baby Boomers</i> , Generación X y generación Y	<i>Baby Boomers</i> , Generación X y generación Y
Nacionalidad	Mexicana	Mexicana y extranjera
PSICOGRÁFICAS		
Clase social/NSE	Media-alta; C+, media; C y media-baja; C-	Indistinta
Estilo de vida	Exitosos y esforzados	Exitosos y esforzados
Personalidad	Alegres, sofisticados y	Alegres, sofisticados y

	sociables	sociables
CONDUCTUALES		
Ocasiones	Habitual y especial	Vacaciones y estacionales
Beneficios	Calidad, servicio, costo y experiencia	Calidad, servicio, costo y experiencia
Estatus del usuario	Anterior, potencial y habitual	Anterior, potencial y primerizo
Frecuencia de uso	Ocasional, medio e intensivo	Ocasional
Situación de lealtad	Media y fuerte	Ninguna y media
Etapas de preparación	Con conocimiento, informado, interesado, deseoso e intención de compra	Sin conocimiento e informado
Actitud hacia el producto	Entusiasta y positiva	Positiva e indiferente

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Se definen los segmentos de clientes que anteriormente no se tenían en claro, que corresponden a mercado segmentado (diferenciado), es decir se atienden a dos nichos ligeramente diferentes que son:

Ejecutivos y oficinistas y Turistas y transeúntes.

Los dos segmentos que se atienden comparten el gusto por el café o por lo menos tienen interés sobre el aromático, aprecian su origen y cualidades.

Representa la base de la cafetería *boutique*, ya que con ello se entiende y define el negocio para crear las estrategias de venta que finalmente dependen de los consumidores que

contribuyan a su crecimiento, buscando el análisis en sus cuatro dimensiones: que piensan, sienten, hacen y usan.

Propuestas de valor

Objetivo.

Detallar la mezcla de elementos cuantitativos y cualitativos que los clientes esperan de los productos y servicios.

Desarrollo.

Novedad.

Referente a este tema se desarrolla la nueva línea de bebidas denominada “café en las rocas” al ser una bebida que se elabora con cubos de hielo, ingrediente del cual proviene su nombre y se diferencia de las demás al no ser ofrecida por otra cafetería, a su vez representa una invención en el mercado del café.

Por otra parte se encuentra el contenedor marítimo como punto de venta y este constituye el elemento más representativo en la construcción del modelo de negocios, al ser una innovación disruptiva rompiendo con los paradigmas frente a la competencia y mercado ya que a la fecha no existe registro de alguna cafetería de este tipo en nuestro país, su ventaja radica en ser un inmueble propio en vez de arrendar un local comercial como habitualmente se viene haciendo y en su caso solo el arrendamiento del terreno, lo cual significa un ahorro considerable, la adecuación del mismo es conforme a los requerimientos que el mismo negocio demanda y sin adaptaciones adicionales si fuera el caso del cambio de ubicación por alguna circunstancia.

En cuanto al biodigestor constituye una ventaja adicional para la adecuación del propio contenedor, si se presentara la situación de no contar con la red de drenaje en la zona, se tiene la factibilidad de puesta en operación sin ningún inconveniente con el sistema propuesto para la solución del problema presentado.

El sistema de captación pluvial es un aliado para no sufrir desabasto del líquido vital ya que en algunos casos se tiene la problemática del buen suministro y tratándose de un negocio no puede existir excusa para no operar por la falta del recurso, es por ello se prevén los posibles escenarios no favorables en el negocio que puedan afectar tanto al cliente como empresa.

Desempeño.

Sobre este elemento es fundamental darse a la tarea de robustecer la calidad de la materia prima, así como su posicionamiento en el mercado con el café mexicano que cuenta con denominación de origen en dos de sus estados: Veracruz y Chiapas, teniendo en cuenta que los conocedores de café lo valoran y gustan de lo bueno que ofrece nuestro país, haciendo alianzas con proveedores y distribuidores certificados.

Sin embargo de nada sirve tener los mejores granos de café sin la adecuada capacitación del personal y para sacar a relucir todos sus atributos y propiedades se contempla la toma de cursos y talleres con los líderes en el mercado del café: Passmar y Etrusca en cuanto a formación para mejorar la técnica de elaboración de bebidas y reforzar la cultura del café para que sea transmitida a clientes y consumidores.

Personalización.

La co-creación consiste en la elaboración de los productos completamente personalizados, donde el cliente se involucra directamente en el proceso de elaboración que en conjunto con las recomendaciones del colaborador se llegue al producto deseado y con ello se deja completamente satisfecho al cliente, el fin fundamental obedece en primer plano en hacer lo que el cliente desee.

Diseño.

Juega un papel preponderante para crear valor al cliente y se utiliza la metodología *design thinking*, ya que lleva a la innovación en la experiencia del cliente, teniendo claro que los consumidores actuales buscan toda una experiencia más que solo un buen producto o servicio, por tal razón dentro del diseño se establece crear murales alusivos al origen del café hechos

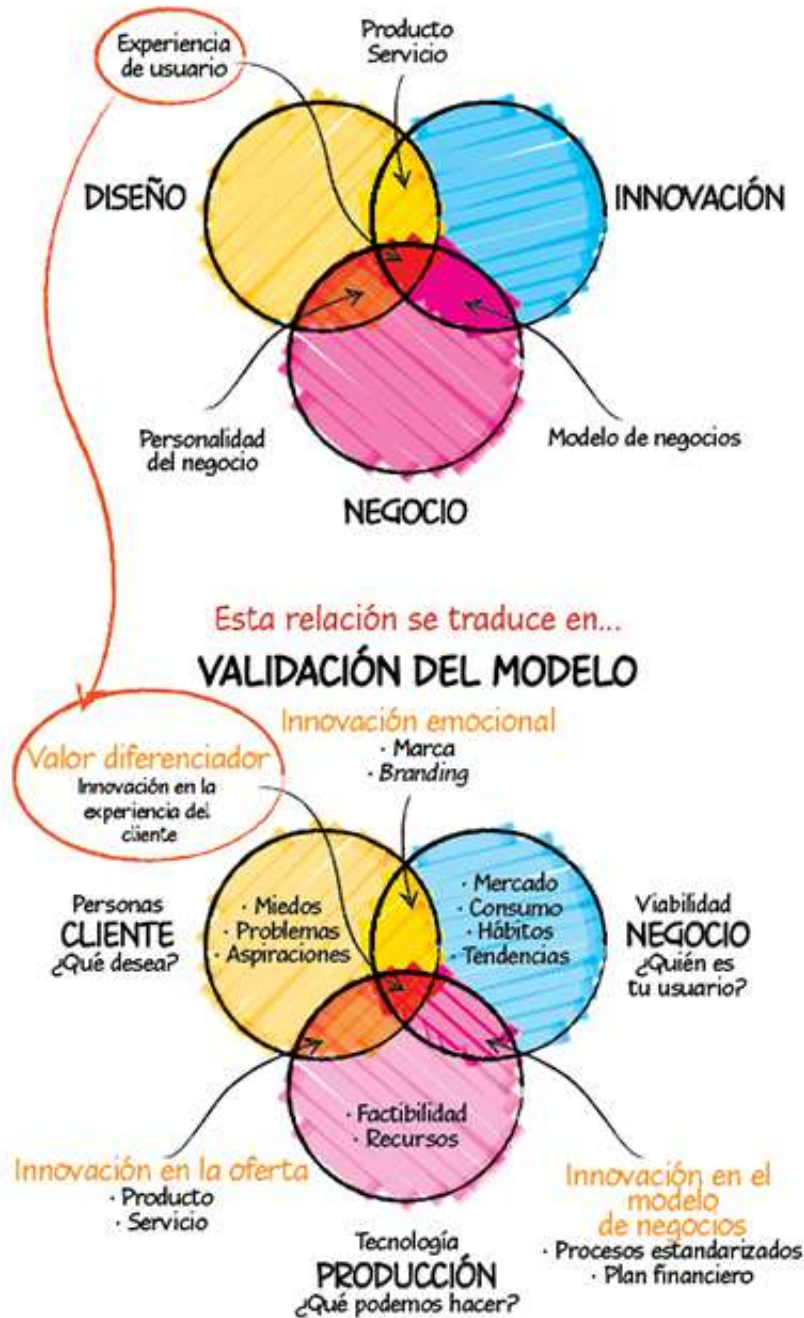
por artistas mexicanos, además de mobiliario único en su tipo al incorporar materiales tales como madera, vidrio y metal como los principales e inclusive gran parte de ellos siendo reutilizados agregando creatividad e innovación para su utilización.

Se presenta la figura que muestra en términos generales el proceso del *design thinking*.

Figura 3. *Design thinking*.

DISEÑA EL VALOR DE TU EMPRESA

El *design thinking* comienza por involucrar las tareas del diseñador en las actividades esenciales del emprendedor: innovar y hacer negocios. La relación entre ellos se expresa así:



Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/27548-diseno-y-luego-existo.html>

El esquema pone de manifiesto la esencia del *design thinking* que consiste en crear valor para la empresa, el cual involucra como factores primordiales la innovación, negocio y diseño. El modelo de negocio se crea entre la innovación y el negocio, mientras que la personalidad del negocio se adquiere en combinación entre diseño y negocio, y finalmente los productos y servicios con el diseño y la innovación y que los tres en conjunto le dan vida a la experiencia del cliente.

Por otro lado se valida el modelo de negocio que tiene como factor central la innovación en valor que se integra por tres elementos, el propio negocio, la producción y los clientes, que traen como beneficio la innovación tanto en el modelo de negocio, oferta y a nivel emocional y como resultado la in-novación en la experiencia del cliente.

Marca | Status.

Figura 4. Logo El Cafeto



Fuente: elaboración propia.

El logotipo inspirado en el árbol del café, utilizando sus colores naturales como lo es el rojo cereza y el verde de las hojas, que tiene un doble significado: origen e identidad de los colores nacionales con los cuales se identifica el mexicano y aquellos que admiran el país.

Diseñado en dos tintas para su fácil implementación en cualquier lugar, el color aparentemente blanco es sólo una transparencia que busca tomar la tonalidad de la bebida del café, es decir, al

ser plasmado por en los vasos transparentes o bolsas de papel *Kraft* este toma su color original, cobrando gran importancia el grano de café que aparece en la parte superior de la taza, mismo detalle que no tenía el logo anterior.

Otro aspecto fundamental es el cambio de tipografía, con un estilo mucho más nacionalista que a su vez muestra tradición por el tipo de fuente utilizada y más refinada, además de agregar la palabra “El”, que le da mayor importancia al nombre y lo hace diferente de los demás y así, busca ser posicionado como un lugar tradicional.

Al igual que el logo anterior, con orientación horizontal en forma de rectángulo con bordes redondeados que causan una mejor impresión; al interior está nuevamente otro rectángulo que sirve para traer a primer plano los elementos, la taza tiene un *close up* y, por cierto, se han eliminado las ondas que emulaban una bebida caliente y que a la vez cobra mayor relevancia por su tamaño y un mejor impacto visual.

Por último, se incorpora el slogan: “¡Vive tu encuentro!”, que no contenía el anterior el cual hace alusión a la importancia de estar en el establecimiento con la mejor compañía, como un buen pretexto para tomar café en pareja o simplemente para comer en familia, que lo más importante en este caso es la convivencia y no el producto en sí, es decir, darle valor al momento y a la importancia de la vida y para terminar describe que se trata de una cafetería *boutique*, sinónimo de calidad y buen gusto para los amantes y conocedores del grano.

Precio.

Cabe señalar que la propuesta de valor contempla la reducción de costos e incrementar el valor para el cliente por lo cual el precio juega un papel determinante, es decir los consumidores esperan más de lo que se ofrece actualmente pero sin incrementar el precio por los elementos que se han establecido para crear toda una experiencia de consumo a un precio promedio del mercado.

Reducción de costos.

Como vehículo utilitario se considera una bicicleta eléctrica en primer punto porque es un medio que tiene grandes ventajas como el ahorro de combustible y tiempo en el traslado de órdenes, además que va acorde con el modelo de negocios que se plantea al ser sustentable e innovador en todo lo que hace, se toma en cuenta el área de cobertura de reparto que contempla las oficinas que se encuentran alrededor del establecimiento y la reducción de costos al ser más eficiente que una motocicleta para el caso de la cafetería.

La energía solar por un lado considera la generación de electricidad con la instalación de paneles solares, para ser utilizada principalmente para la iluminación y en máquinas operativas, y por otro lado un calentador solar para contar con agua caliente y a la vez ahorrar gas y que en conjunto prevén un ahorro significativo en los costos operativos del negocio ya que el consumidor se beneficia al mantener los precios de productos, cuidando su bolsillo sin sacrificar su gusto por el buen café.

La alianzas con las instituciones de educación superior buscan reducir los costos en cuanto al egreso que representa la nómina al contar con cuatro colaboradores actualmente y con la consolidación se busca la disminución de dos colaboradores para dar oportunidad para la realización de prácticas profesionales de recién egresados de las licenciaturas en gastronomía y turismo que por ser jóvenes que aportan gran valor con ideas, inyectando creatividad al negocio, apegándose aún más a los principios que consisten en la innovación constante en todos sus procesos.

Reducción de riesgos.

Para tener mayor control de la operatividad del negocio se planea contar con circuito cerrado, el cual proporciona seguridad tanto en el ambiente interno como externo, ya sea para el resguardo de los bienes inmuebles y monetarios así como la integridad de los colaboradores de trabajo, además de situaciones adversas que puedan llegar a presentarse y sirve como herramienta para deslindar responsabilidades y tener claro entendimiento de los hechos suscitados.

Los servicios de una agencia de recursos humanos buscan dar certidumbre en la fuerza laboral, ya que a pesar de tener un equipo responsable que cumple con sus funciones, se puede dar el caso de prescindir de los servicios de algún colaborador por alguna circunstancia, por lo cual resulta necesario tener un *stock* de futuros candidatos por alguna situación emergente y así se puedan integrar de inmediato para desempeñar el puesto correspondiente cumpliendo con el perfil solicitado, previamente filtrado por la agencia de acuerdo a lo requerido por la propia empresa.

Mientras que el suministro mediante proveedores y distribuidores es fundamental para el sano desempeño ya que es imposible operar con regularidad si estos no mantienen una buena comunicación con el negocio, por lo que se entabla una estrecha relación por ejemplo con los que abastecen la materia prima principal que es el café orgánico, los productos lácticos y desechables y a su vez se contemplan otros como segunda opción en las mismas categorías por si estos llegan a fallar, se busca reducir el riesgo en cuanto a la falta de insumos, materia prima y desechables.

Accesibilidad.

Gran parte de ella se obtiene con la amplitud de formas de pago, en donde la terminal punto de venta juega un papel preponderante y con ella se apertura la modalidad al recibir tarjetas de crédito y debido, atendiendo la conducta actual del consumidor siendo un medio muy frecuente para saldar cuentas, factor que trae como beneficio el incremento de ventas.

La obtención del crédito ante el Instituto Nacional del Emprendedor funge como la base para llevar a la práctica algunas de las propuestas que llevan a la conclusión del modelo de negocio de la cafetería *boutique*, mismo que se encuentra en trámite y obedeciendo a las fechas establecidas por la propia dependencia el avance del mismo se encuentra en análisis, el cual se requiere para capital de trabajo.

La base de datos es mediante el sistema *Customer Relationship Management*, donde la información es la principal herramienta a considerar para la correcta toma de decisiones, es una inversión que vale la pena considerar ya que almacenar información y analizarla es de

vital importancia hoy día para hacer frente a la competencia y utilizarla como ventaja competitiva que es lo que marca la diferencia y hace que los consumidores elijan a esta cafetería y no a las demás, al tener datos relevantes que se aterrizan para la satisfacción del consumidor.

El acceso se abre a su vez mediante los medios más frecuentados por el público mexicano, los cuales atienden de manera específica la página *web*, donde se carga información acerca de la cafetería que involucra aspectos que abarcan desde historia, productos, medios de contacto, etc., por otro lado *Facebook* siendo la red social más utilizada por los mexicanos de la cual no se puede dejar de lado al perder de vista a gran parte del público objetivo que se comunica mediante esta red y por ultimo *YouTube* que sirve para comunicar el origen y calidad de los productos para hacer conciencia en los consumidores y así valoren el esfuerzo que se realiza a través de la cadena para ponerla en manos del usuario final.

Por último la entrega a domicilio establece llevar los productos sean estos alimentos o bebidas a las oficinas y hogares aledaños al establecimiento para facilitar el acceso para ser consumidos y entregar valor a clientes que gustan de la oferta que pone a disposición El Cafeto, se busca tener una atención privilegiada con cada cliente para hacerlo sentir único e importante, haciéndole saber que significa mucho para la marca.

Comodidad.

Para dejar aún más satisfechos a los clientes y usuarios se prevé renovar los desechables para mejorar tanto imagen como factibilidad para ser transportados, en lo que se contempla primordial el derrame de líquidos, conservación de temperatura, así como la ergonomía, utilización de materiales amigables con el medio ambiente que contribuyan con el cuidado del medio y su fácil incorporación al mismo y hacer *clic* con el *target* que atiende y la armonía en general con el concepto del negocio.

Tabla 2. Propuestas de valor.

Propuestas	Cuantitativo	Cualitativo
------------	--------------	-------------

NOVEDAD	
Café en las rocas	✓
Contenedor marítimo	✓
Biodigestor	✓
Captación pluvial	✓
RENDIMIENTO	
Café con denominación de origen de Veracruz y Chiapas	✓
Cursos y talleres	✓
PERSONALIZACIÓN	
Co-creación	✓
DISEÑO	
<i>Design Thinking</i>	✓
MARCA STATUS	
Patente y marca	✓
PRECIO	
Promedio del sector	✓
REDUCCIÓN DE COSTOS	
Bicicleta de trabajo (eléctrica)	✓
Energía solar (paneles)	✓
Contenedor marítimo	
Alianzas con universidades y escuelas	✓
REDUCCIÓN DE RIESGOS	

	Circuito cerrado	✓
	Contratación de empleados (agencia RRHH)	✓
	Aprovisionamiento con proveedores y distribuidores	✓
ACCESIBILIDAD		
	Terminal Punto de Venta	✓
	Línea de crédito (Nafinsa)	✓
	CRM	✓
	Web, Facebook y YouTube	✓
	Entrega a oficinas	✓
COMODIDAD USABILIDAD		
	Desechables	✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

El bloque reúne todas las mejoras realizadas a favor de la cafetería *boutique* El Cafeto ya que como se explica al principio del documento, el análisis se realiza en dos partes fundamentales: beneficio para el cliente y empresa y cómo producir el beneficio que traen como producto final la propuesta de valor integrada por diez elementos y las contribuciones correspondientes de cada uno de ellos de los cuales se incluyen novedad: café en las rocas, contenedor marítimo, biodigestor y captación pluvial, rendimiento: café con denominación de origen de

Veracruz y Chiapas, personalización: co-creación, diseño: *design thinking*, marca | *status*: patente y marca, precio: promedio del sector, reducción de costos: bicicleta eléctrica, paneles solares, inmueble propio (contenedor marítimo) y alianzas con instituciones de educación superior, reducción de riesgos: circuito cerrado de TV, contratación de servicios de agencia de RRHH y aprovisionamiento con distribuidores y proveedores, accesibilidad: terminal punto de venta, obtención de línea de crédito, *software* CRM y creación de página *web*, *Facebook* y *YouTube* y comodidad | usabilidad: desechables amigables con el medio ambiente.

Con la puesta en marcha de cada uno de los elementos se logra una reducción de costos significativa y a su vez el incremento de valor para el consumidor al percatarse es una empresa socialmente responsable que cuida del entorno interno y externo, ofreciendo innovación en los procesos que se aplican en todos los aspectos y que cumple cabalmente con la visión del negocio.

Canales

Objetivo.

Describir los canales de comunicación, distribución y ventas para comunicar y alcanzar a los segmentos para entregar la propuesta de valor.

Desarrollo.

Los canales contemplan los de comunicación, distribución y ventas que contribuyen a la experiencia de consumo haciendo clara distinción entre el segmento A: ejecutivos y oficinistas y segmento B: turistas y transeúntes, además de dejar claro si son propios o se delegan a terceros, así como plasmar si ya están en marcha o se proponen para su implementación.

Tabla 3. Canales de comunicación, distribución y ventas.

Tipos de canales	Segmento A	Segmento B	Puesta en Propuesta
directos	Ejecutivos y oficinistas	Turistas y transeúntes	y marcha

COMUNICACIÓN				
		✓	✓	✓
Juegos y concursos		✓	✓	✓
Publicidad de boca en boca		✓	✓	✓
Página <i>web</i>		✓	✓	✓
<i>Facebook</i>		✓	✓	✓
<i>YouTube</i>		✓	✓	✓
DISTRIBUCIÓN				
Punto de venta		✓	✓	✓
Entrega a domicilio (oficinas)				✓
VENTAS				
Establecimiento comercial		✓	✓	✓
Fuerza de ventas		✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Dentro de las mejoras realizadas son en la parte de comunicación con la propuesta de desarrollo de la página *web* para dar a conocer información general de la cafetería y promociones, así como la creación del canal en *YouTube*, principalmente para la difusión de café con denominación de origen y orgánico proveniente de los estados de Veracruz y Chiapas, respecto al canal de distribución se contempla la entrega a oficinas únicamente en la Ciudad de Tlaxcala, mientras que en la parte de ventas se establece la modificación en cuanto

a la fuerza interna, mediante la venta cruzada de productos, con lo cual se propone un esquema de comisiones para todos los colaboradores del negocio y que contribuyan al incremento de ventas además de una mayor percepción en su salario.

Relación con los clientes

Objetivo.

Establecer los tipos de relaciones con cada segmento específico de clientes.

Desarrollo.

Para el caso de relación con los clientes no hay diferencia entre segmentos ya que indistintamente se desea crear vínculos estrechos con ambos, mediante la asistencia personal dedicada, co-creación y comunidades.

Tabla 4. Relación con los clientes.

Relación con clientes	Segmento A Ejecutivos y oficinistas	Segmento B y Turistas transeúntes	Puesta en y marcha	Propuesta
Asistencia personal dedicada	✓	✓	✓	
Co-creación	✓	✓	✓	
Comunidades	✓	✓		✓

Fuente: elaboración propia.

Asistencia personal dedicada.

Consiste básicamente en dar atención personalizada a cada cliente, es decir dejar de lado lo cuadrado del negocio, por ejemplo: no seguir a cabalidad la receta de las bebidas cuando estas

sean a solicitud del cliente lo cual conduce a la satisfacción total del consumidor que se convierte a su vez en ventaja competitiva e incremento de ventas.

Anteriormente se contaba con asistencia personal, pero se implementa la asistencia personal dedicada y la diferencia radica en tener vínculos estrechos con cada cliente anticipándose a sus necesidades y deseos, no basta con llamar al cliente por su nombre preguntándose sino más bien en conocerlo en realidad y que todo fluya de manera natural, lo cual involucra la relación cliente-negocio.

Co-creación.

Consiste en la flexibilidad de creación de alimentos y bebidas en colaboración consumidor-negocio que no existen propiamente en el menú preestablecido y a diferencia de los demás establecimientos de café, El Cafeto puede satisfacer a sus consumidores preparando bebidas e inclusive alimentos a petición del cliente, tan es así como crearlas en tiempo real en conjunto con el barista basta con ir indicando las cantidades con las que se desea la bebida ideal, como lo es café normal o descafeinado, leche entera, *light*, deslactosada e inclusive de soya, el sabor o sabores de jarabes a combinar, la temperatura en °C, tamaño, espuma de leche, crema batida, etc.

Comunidades.

A fin de que exista la comunicación bidireccional se establece la red social *Facebook* para crear comunidades que fluyan de manera natural ya sea entre clientes-clientes donde se pueden comunicar acerca de la empresa para expresar sus sentimientos como en los comentarios de la propia red, así mismo entre clientes-negocio para atender a la brevedad sus inquietudes ya sean estas sugerencias e inclusive quejas que ayuden a la mejora continua del negocio, la idea principal es tener un medio de contacto que vaya de acuerdo a la tendencia y por supuesto para que los consumidores puedan opinar, pero que también sean retroalimentados por la empresa, otro dato sobresaliente para análisis son los “me gusta” ya que mediante estos se puede medir el nivel de satisfacción ya sea de productos o servicio.

Contribución.

Se realizan mejoras en el servicio al cliente satisfaciendo sus necesidades con mayor fuerza al implementar la asistencia personal dedicada, co-creación y comunidades que si bien tienen similitudes, en la práctica se pueden distinguir fácilmente ya que la primera consiste en lo emocional en la relación cliente-colaborador, mientras que en la segunda busca la intervención cliente-producto para dejarlo a gusto con el producto que está adquiriendo en tanto que las comunidades buscan la comunicación bilateral y hacer sentir más cercana la voz del consumidor.

Flujos de ingreso

Objetivo.

Representar los flujos de ingreso que la empresa genera por cada segmento de clientes para crear ganancias.

Desarrollo.

El principal flujo de ingresos proviene de la venta de las bebidas a base de café y chocolate, además de aperitivos, independientemente de los dos segmentos que se atienden, sin embargo se pone en marcha la venta de vasos, termos y tazas para que los consumidores actuales puedan adquirir alguno de ellos con la finalidad de poder rellenarlo por un costo más bajo del precio de lista, con lo cual se contribuye tanto a la fidelización de marca ya que todos los contenedores de bebidas tienen el logo de la cafetería y le dan promoción, además de que los clientes se benefician al pagar menos por su bebida favorita, otro aspecto relevante es que cumple con la filosofía de la organización al poner de manifiesto el cuidado por el medio ambiente ya que se disminuye la utilización de productos desechables.

Cabe mencionar que para el segmento B que corresponde a turistas y transeúntes, la venta de tazas, termos y vasos funcionan como *suvenirs* que para efectos del negocio contribuyen al posicionamiento de marca ya que muy difícilmente un turista o transeúnte regresa con su taza y ocuparla para *refill*.



Dentro de las propuestas para generar un mayor flujo de ingresos se contempla la venta de alimentos típicos de la región, recordemos que el negocio tiene sus orígenes en el estado de Tlaxcala, por lo que las comidas tradicionales están elaboradas a base de tortilla, es decir dentro del menú se planea incorporar: enchiladas y chilaquiles: rojos y verdes, huevos rancheros (huevo con tortilla), sopa azteca (sopa de tortilla), enfrijoladas, enmoladas, enchiladas y chilaquiles El Cafeto (combinación salsa roja y verde que hacen alusión a los colores corporativos), flautas y tostadas.

La intención de ello es crear una nueva línea de productos gastronómicos la cual no es muy extensa para no perder la esencia del negocio que es la venta de bebidas, pero que a su vez sirva como diferenciador dentro de las demás cafeterías, con el claro propósito de satisfacer a los segmentos tal es el caso del turista que busca lo tradicional de la región, que sirve para ubicarlo como punto de referencia al visitar el estado, independientemente de que la tortilla sea un alimento típico de Tlaxcala se identifica como un producto nacional en la dieta del mexicano.

Además de la nueva línea de bebidas que contempla el café en las rocas en sus diferentes sabores como los ya conocidos.

Tabla 5. Flujos de ingreso.

Flujos de ingreso	de Segmento A Ejecutivos y oficinistas	Segmento B y Turistas transeúntes	Puesta en marcha y Propuesta
VENTA DE BEBIDAS			
Café	✓	✓	✓
Capuccinos	✓	✓	✓
Té	✓	✓	✓
Infusiones frutales	✓	✓	✓
Frappé	✓	✓	✓

Frappé frutal (smoothies)	✓	✓	✓
Café en las rocas	✓	✓	✓
VENTA DE ALIMENTOS			
Enchiladas o chilaquiles verdes o rojos	✓	✓	✓
Enchiladas o chilaquiles El Cafeto (Rojos + Verdes)	✓	✓	✓
Enfrijoladas	✓	✓	✓
Enmoladas	✓	✓	✓
Sopa azteca	✓	✓	✓
Huevos rancheros	✓	✓	✓
Flautas (res o pollo)	✓	✓	✓
Tostadas (tinga de res o pollo)	✓	✓	✓
APERITIVOS			
Tortas	✓	✓	✓
Sándwiches	✓	✓	✓
Sincronizadas	✓	✓	✓
Burritos	✓	✓	✓
Cuernitos	✓	✓	✓
Souvenirs (tazas, termos y	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Como bien se describe en la tabla se realizan mejoras tales como la venta de *souvenirs* enfocadas para la recompra para el segmento A mediante el *refill* y para el B simplemente como recuerdo y a su vez el posicionamiento y diferenciación de marca, además de propuestas de nuevas líneas de negocio que contemplan la venta de alimentos de gastronomía tlaxcalteca a base de tortilla y la nueva línea de café en las rocas para ponerse a la venta con los sabores ya disponibles en las demás bebidas que son cappuccino, vainilla, cajeta, rompopo, licor de café, moka y crema irlandesa.

Recursos clave

Objetivo.

Describir los activos importantes requeridos: físicos, intelectuales, humanos y financieros para que el modelo de negocio funcione.

Desarrollo.

Los recursos más importantes del negocio de acuerdo al modelo *canvas* involucran físicos, intelectuales, humanos y financieros de ellos se hace mención de los que ya se encuentran en marcha así como los que están en propuesta, por ejemplo las instalaciones actualmente son un local comercial el cual es arrendado y la propuesta que tiene mayor peso en esta parte es contar con un inmueble propio el cual consiste en un contenedor marítimo con el propósito de reducir costos, este a su vez se pretende funcione con energía solar mediante paneles, además de tener una bicicleta eléctrica de trabajo para llevar los productos a las oficinas, agregar una TPV para diversificar las formas de pago y llegar a un segmento más amplio, sistema de captación pluvial para la sustentabilidad, circuito cerrado para el buen control del negocio y biodigestor como medio de adaptación al medio donde se instale el contenedor.

En los intelectuales se involucran la protección de marca “El Cafeto” ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial perteneciente a la Secretaría de Economía y la patente del proceso de las bebidas frías elaboradas con hielo frappé a base de chocolate, y la adquisición de un programa de CRM para fortalecer la parte estratégica de la empresa mediante el análisis de los consumidores y la correcta toma de decisiones fundamentadas en datos.

Los recursos humanos sin duda alguna representan lo más valioso del negocio ya que sin ellos es imposible poner en marcha todo el sistema mismo que está integrado por el director, gerente, cocinero, barista y repartidor, que a su vez ejerciendo las tareas que se les confieren ponen en marcha el correcto funcionamiento de la cafetería *boutique*.

Por último los recursos financieros, pero no por ello menos importante se encuentran la adquisición de un crédito en efectivo a través de la Secretaría de Economía por medio de Nafinsa que tiene la finalidad de poner en marcha todas aquellas propuestas que se mencionaron previamente y que la examinación de este punto pone de manifiesto la importancia del modelo de negocio al percatarse de las debilidades que tiene para el funcionamiento integral, el elemento final es tener en *stock* futuros colaboradores en caso de ser necesarios por cualquier contingencia, mediante un proveedor de recurso humanos.

Tabla 6. Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos y financieros.

Recurso clave	Bien, activo o capital	Proveedor o dependencia	En marcha	Propuesta
FÍSICOS				
Instalaciones de fabricación	Local comercial	Persona física	✓	
Edificios o inmuebles	Contenedor marítimo	<i>Dracontainers®</i> <i>Greville®</i> <i>Container spaces®</i> Proveedora de		✓

		bienes y servicios	Balat® Ecocoformas®	
Vehículos	Bicicleta de trabajo	de	<i>ElektroBike</i> ® <i>Magistroni</i> ®	✓
Maquinas	Cafetera y molino	expres	<i>Bezzera</i> ®	✓
Sistemas	Energía (paneles)	solar	<i>Ergosolar</i> ®	✓
	Biodigestor		<i>Rotoplas</i> ®	✓
	Circuito cerrado		<i>Steren</i> ®	✓
	Captación pluvial		<i>Rotoplas</i> ®	✓
Sistema de punto de venta	TPV (Terminal Punto de Venta)		<i>Inbursa</i> ®	✓
Redes de distribución	Entrega de oficinas	a	Colaboradores de trabajo	✓
INTELECTUALES				
Propiedad intelectual	Marca y Patentes	y	IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)	✓
Asociaciones	Bases de datos de clientes.	Programa CRM	<i>Sales Force</i> ® (<i>Customer Relationship</i>)	✓

<i>Management)</i>			
HUMANOS			
Colaboradores	Gerente, cocinero, barista y repartidor	Persona física	✓
FINANCIEROS			
Líneas de crédito	Efectivo	Nafinsa®	✓
Contratación de empleados	Colaboradores	OCC Mundial® Bumeran® Zona Jobs® Manpower®	✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Los hallazgos en esta sección son relevantes al encontrarse con amplias oportunidades de crecimiento en el mercado como la reducción de costos con la adquisición del inmueble que contempla el contenedor marítimo que funcione con paneles solares, la entrega a oficinas con bicicleta eléctrica que va acorde a la filosofía del negocio, adicionar formas de pago mediante la TPV, protección intelectual (marca y proceso), bases de datos de clientes con el CRM, capital humano y recursos financieros e intelectuales, con ello se incrementa la propuesta de valor.

Actividades clave

Objetivo.

Describir las actividades más importantes que la empresa requiere para hacer que el modelo trabaje.

Desarrollo.

Es necesario poner en claro cuáles son las actividades más relevantes del negocio, tal es el caso referente a la parte de producción que involucra el diseño de producto el cual sufre modificaciones de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, es decir la herramienta más importante en este aspecto es escucharlo en todo momento y que mejor manera de hacerlo que a través de los colaboradores quienes están en contacto directo con los consumidores, respecto a la fabricación el cambio de proveedores en especial el de café en grano ya que la propuesta consiste en utilizar café con denominaciones de origen de los estados de Chiapas y Veracruz así mismo de ser necesario cambiar a aquellos que proporcionen insumos de mejor calidad siempre y cuando tenga relación costo-beneficio.

Respecto a solución de problemas es importante la gestión del conocimiento que consiste en la transmisión de información que contribuyan al mejor funcionamiento del negocio, es decir todas aquellas habilidades que ya sean dominadas por algún integrante, este tiene la obligación de compartir a los demás elementos para que tengan capacidades superiores a la del puesto desempeñado y que representa una ventaja para su desarrollo profesional y la capacitación constante con cursos o talleres en temas relacionados a sus actividades desarrolladas como por ejemplo preparación de bebidas para el barista o dirección estratégica para el gerente y el último punto consiste en la plataforma o red que tiene por propósito atender la administración de las mismas que se atiendan mediante una agencia de promociones para el buen manejo de *Facebook*, *YouTube* y la página *web*, además de la parte de promoción en buscadores y redes sociales para el posicionamiento de marca, es importante mencionar que la inversión se contempla dentro de la campaña de comunicación para un retorno óptimo.

Tabla 7. Actividades clave: producción, solución de problemas y plataforma o red.

Actividades clave	Medios	Empresa o proveedor	En marcha	Propuesta
PRODUCCIÓN				
Diseño	Consumidores-	El Cafeto	✓	

Fabricación	Colaboradores			
	Café con denominaciones de origen de Veracruz y Chiapas	Insumos de calidad		✓
Entrega	Oficinas	El Cafeto		✓
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Gestión del conocimiento	Colaboradores	El Cafeto		✓
	Capacitación continua	Cursos y talleres	Café Etrusca Passmar	✓
PLATAFORMA O RED				
Administración	Agencia de promociones	Página web, <i>Facebook</i> y <i>YouTube</i>		✓
Aprovisionamiento	Proveedores y distribuidores	Varios		✓
Promoción	Anuncios en redes sociales y buscadores	<i>Facebook</i> <i>Marketing</i> <i>Google</i> <i>Adwords</i>		✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Como se observa en el desarrollo de este bloque se pueden realizar mejoras en todos los aspectos como del diseño del producto que ahora se pretende involucrar al consumidor, en la materia prima que es el grano de café ahora con denominaciones de origen lo cual se convierte en una ventaja competitiva, la entrega del producto a oficinas, el conocimiento que debe fluir en todas direcciones para fomentar la formación de los integrantes, la capacitación con proveedores externos especialistas en temas de interés para seguir innovando y el saber delegar responsabilidades para una mejor administración tanto de redes sociales y pagina, la apertura a nuevos proveedores para realzar la calidad de los productos y a su vez incrementar la utilidad del negocio, además de contratar anuncios en la *web* para llegar al público objetivo viendo esto como una inversión y no un gasto.

Alianzas clave

Objetivo.

Crear alianzas estratégicas con la red de proveedores y socios para optimizar el modelo, reducir el riesgo y adquirir recursos.

Desarrollo.

En este bloque se consideran los principales aliados y proveedores que permiten el funcionamiento del modelo de negocios para la cafetería *boutique*, para las alianzas estratégicas entre no competidores se establece la estrategia con instituciones de educación superior para que los alumnos puedan realizar prácticas profesionales y que a su vez el negocio se vea beneficiado con el número de colaboradores de planta que tiene y que además los jóvenes obtengan experiencia en su campo de trabajo para su fácil colocación el mercado laboral.

Para las alianzas entre proveedor y comprador como el que suministra café que conforme al análisis realizado se establece uno nuevo para que a su vez funja como una ventaja competitiva al contemplar que sea café orgánico, así mismo el suministro de la materia prima de lácteos como leche, crema batida, entre otros, debe ser de buena calidad para enaltecer la reputación que distinga a “El Cafeto” en la elaboración de sus bebidas y para ello se



selecciona a la empresa Ganaderos Productores de Leche Pura, mejor conocida en el mercado como Alpura, otro proveedor importante en la cadena de suministro son los productos desechables los cuales deben cuidar el medio ambiente para ir acorde con la filosofía del negocio y reflejar la imagen que se busca, así como fortalecer la marca en el mercado, en este caso se decide trabajar con la empresa TOF (*Touch Of Freedom*), al ofrecer los contenedores que se requieren para mejorar la imagen.

Para el caso de cooperación y coinversiones en su momento no se consideran necesarias, sin embargo se plasman en la tabla ya que en un futuro no muy lejano se pueden llevar a cabo por las simples cuestiones que el mismo mercado demanda y los gustos y preferencias que se dan de manera natural por el comportamiento del consumidor.

Tabla 8. Alianzas clave.

Alianzas clave	Empresa o proveedor	En marcha	Propuesta
Instituciones de Educación Superior	Universidad del Altiplano Escuela superior de Turismo Instituto Británico A.C.		✓
Café orgánico			✓
Lácteos	Alpura	✓	
Desechables	TOF		✓

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

La importancia radica en la búsqueda de aliados ya sean estos proveedores e inclusive competidores para el fortalecimiento del negocio y con aquellos que ya se tiene la relación simplemente fortalecerla para asegurar el suministro en tiempo y forma como en los lácteos que es una de las materias primas más importantes para la elaboración del producto principal del negocio y en el caso del café orgánico este involucra nuevos proveedores de los principales estados productores que son Veracruz y Chiapas los cuales cuentan con denominación de origen y con ello robustecer la calidad de los productos, de igual manera un nuevo proveedor de productos desechables los cuales van en armonía con el concepto de negocio ya que están elaborados con materiales biodegradables.

Estructura de costos

Objetivo.

Describir los costos más importantes en los que incurre la empresa para operar bajo este particular modelo de negocio.

Desarrollo.

La estructura de costos responde al análisis general de la situación por lo cual incluye elementos de índole lógica como los son aquellos referentes a los costos fijos así como los variables que brindan un panorama claro del negocio, plasmados a su vez en términos porcentuales para poder constatar que es lo que genera una mayor inversión, además de saber cuáles son los recursos clave que están resultando ser los más costosos, de igual manera las actividades clave, para llevar a cabo la propuesta que culmine con un aumento en el margen de utilidad que finalmente es lo que busca el negocio, mediante la generación de valor, es decir mantener el precio de los productos, pero mejorar la percepción de los clientes hacia la marca.

Además es importante darse cuenta cuales son los principales ingresos y de donde provienen, así como la inversión que requieren para su puesta en marcha, donde se constata que la venta de bebidas a base de café y chocolate representan el 60% de los ingresos, mientras que los alimentos participan con un 30% y por ultimo otras bebidas así como la venta de tazas, termos y artículos relacionados al café solo aportan el 10%.

Referente a los egresos del negocio se observa que la renta a pesar de no representar un alto porcentaje este va a ser constante y cada año debido a la inflación tiende a subir, por lo cual se busca una solución para la disminución de la misma, al igual que para el caso de la luz, agua y gas son costos que van incrementando gradualmente y de acuerdo a los principios de “El Cafeto”, busca la sustentabilidad en todos sus procesos por lo cual también se da a la tarea de realizar mejoras en esa parte que a su vez traiga como consecuencia la disminución de costos e incremento en la utilidad neta. Otro egreso importante lo representan los colaboradores que de acuerdo con los resultados obtenidos es el 24% para la nómina de 4 personas y en ello se propone una disminución significativa, siempre buscando a su vez dar valor al comprador.

Tabla 9. Estado de resultados.

EJERCICIO FINANCIERO	En marcha	%	Propuesta	%
INGRESOS				
Tazas por día	50		60	
<i>Ticket promedio</i>	\$70		\$70	
Ingreso promedio mensual (30 días)	\$105,000		\$126,000	
Ingreso promedio anual	\$1,260,000	100	\$1,512,000	100
Ingresos desglosados anuales (360 días)				
Ventas de café y chocolate	\$756,000	60	\$907,200	60
Venta de alimentos	\$378,000	30	\$453,600	30
Otros (bebidas embotelladas, <i>souvenirs</i> , etc.)	\$126,000	10	\$151,200	10
Total de ingresos	1,260,000	100	\$1,512,000	100
EGRESOS				
Renta	\$36,000	4.09	\$10,800	1.38
Luz, agua y gas	\$28,800	3.27	\$5,760	0.74
Teléfono e internet	\$6,600	0.75	\$6,930	0.89
Nómina 4 empleados (incluye IMSS)	\$212,000	24.09	\$139,125	17.89

Salario del Director	\$144,000	16.36	\$151,200	19.44
Contador (<i>outsourcing</i>)	\$12,000	1.36	\$12,600	1.62
Café, chocolate e insumos	\$264,600	30.07	\$272,160	35.00
Alimentos	\$94,500	10.74	\$90,720	11.66
Otros (bebidas embotelladas, <i>souvenirs</i> , etc.)	\$69,300	7.87	\$75.600	9.72
Artículos de oficina y limpieza	\$12,000	1.36	\$12,600	1.62
Total de egresos	\$879,800	100	\$777,495	100
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$380,200	100	\$734.505	100
Impuestos	\$114,060	30	\$220,351.50	30
RESULTADO NETO	\$266,140	70	\$514,153.50	70
MARGEN DE UTILIDAD	21 %		%34	

Fuente: elaboración propia.

Contribución.

Dentro de las mejoras se da fe de las propuestas relevantes como la compra de un contenedor marítimo que sirva como instalaciones para otorgar servicio al cliente y a diferencia de pagar un local comercial ahora solamente se arrende un terreno con lo cual baja considerablemente los costos, en cuanto a la luz y gas se propone la compra de un calentador solar y de paneles para la disminución de recursos así como el cuidado del medio ambiente y el gran beneficio de la disminución de costos , para el agua se contempla un biodigestor para evitar los problemas de servicios en el terreno en renta.

Para el caso de internet y teléfono se busca tener un buen servicio, más que bajar los costos ya que no son significativos para el ejercicio financiero, sin embargo para la nómina de los 4 empleados, se propone haya dos de planta y para los dos restantes hacer la alianza clave con las principales escuelas de nivel superior de la capital del estado que tengan formación en

gastronomía o turismo para que puedan realizar sus prácticas profesionales y disminuir drásticamente el porcentaje destinado al pago de nómina, en cuanto al salario del director se mantiene estable, el contador sigue siendo contratado vía *outsourcing* para mantener los costos, en cuanto al café, alimentos y otros no existe variación debido a que se quiere mantener la calidad y por último para los artículos de oficina y limpieza se contempla el mismo porcentaje para tener en *stock* lo necesario para administración y limpieza del punto de venta.

CAPITULO III

DESEMPEÑO PROFESIONAL

3.1 Dificultades que se presentaron

A continuación se describen las complicaciones que se tuvieron durante la ejecución de la experiencia profesional y a nivel general se puede observar que todas ellas van en función de la reestructura del negocio, se detectaron los errores en los que incidía la empresa y así se propuso una solución para tener como fin la calidad en el servicio.

Para efectos de análisis se contemplan los elementos tanto de dificultad, causa, respuesta y toma de decisiones, cabe hacer la aclaración que muchas de ellas se llevaron a la práctica y otras tantas quedan en propuestas por cuestiones de tiempo, además que el modelo *canvas* contempla una mejora continua analizando cada uno de sus nueve bloques de manera periódica al tener bien claro que los consumidores cambian sus hábitos con bastante frecuencia y es la empresa quien se debe adaptar a ellos.

Dificultad: identificación de segmentos.

Causa: no se habían establecido o identificado claramente el tipo de clientes que se deseaba atender.



Respuesta: mediante la segmentación de mercados, considerando variables demográficas, psicográficas, conductuales y culturales, basando los criterios de búsqueda en fuentes confiables como la AMAI y el INEGI.

Toma de decisiones: se establece con claridad el tipo de clientes que le interesa al café y fue la parte medular para el desarrollo del informe.

Dificultad: capacitación de fuerza de ventas.

Causa: en la operación del negocio no se contemplaba que los propios colaboradores fueran la fuerza de ventas, es decir que pudieran recibir comisiones por el nivel de ventas obtenido.

Respuesta: se lleva a cabo en orden descendente la formación, primero se manda a capacitación al gerente para que este compartiera su conocimiento con el cocinero y barista para finalmente aterrizarlo con el repartidor.

Toma de decisiones: esta parte fue fundamental para buscar la rentabilidad de la empresa, además de motivar económicamente a los colaboradores.

Dificultad: establecimiento de comunicación bilateral entre cliente-empresa.

Causa: descontento de algunos clientes por lo cual se plantea el cómo conocer sus inconformidades en un ambiente natural.

Respuesta: entablar comunicación mediante una red o plataforma actual para que los consumidores se puedan expresar abiertamente y a su vez recibir retroalimentación por parte de la empresa.

Toma de decisiones: abrir una cuenta corporativa en *Facebook* que cumpla con los lineamientos necesarios para el fin y a su vez que sirva para dar imagen a la empresa, misma que denote formalidad en todos los ámbitos.

Dificultad: implementación de la nueva línea de negocios en alimentos.

Causa: espacio utilizado principalmente para la elaboración de bebidas y una pequeña parte destina a los alimentos.

Respuesta: reacomodo de recursos físicos para la cómoda operación tanto de venta de alimentos como bebidas.

Toma de decisiones: realizar ventas cruzadas entre alimentos y bebidas y aumentar el *ticket* promedio.

Dificultad: comunicación de la propuesta de valor.

Causa: falta de medios para su difusión.

Respuesta: establecer los medios adecuados de acuerdo al perfil de clientes.

Toma de decisiones: lanzamiento de la página *web*, *Facebook* y canal de *YouTube*.

Dificultad: distribución adicional al punto de venta.

Causa: los clientes solicitan se les lleven los productos hasta sus oficinas u hogares.

Respuesta: buscar alternativas para acercar los productos al consumidor.

Toma de decisiones: se desarrolla la entrega a domicilio u oficina.

Dificultad: incrementar la rentabilidad del negocio.

Causa: ampliar el margen de ganancia a consecuencia de la situación económica.

Respuesta: contar con una fuerza de ventas que eleve los ingresos.



Toma de decisiones: capacitar a empleados para que sean ellos quienes integren la fuerza de ventas mediante un esquema de comisiones.

Dificultad: falta de oferta de bebidas nuevas.

Causa: los consumidores buscan variedad en bebidas.

Respuesta: desarrollo de una nueva línea de productos.

Toma de decisiones: se propone el nuevo producto de café en las rocas como diferenciador ante las demás cafeterías.

Dificultad: aumentar el flujo de ingresos.

Causa: los consumidores buscan productos para acompañar con sus bebidas favoritas.

Respuesta: se crea la línea de alimentos.

Toma de decisiones: sacar a la venta alimentos estrechamente relacionados con el giro de negocio sin afectar el principal.

Dificultad: disminución de costos operativos.

Causa: incrementar el valor a los clientes con una mejor oferta en comparación a la competencia.

Respuesta: buscar reducir los costos fijos: luz, agua y renta.

Toma de decisiones: construir un inmueble propio (contenedor marítimo), instalar calentador y paneles solares.



Dificultad: falta de diversidad de pago.

Causa: los consumidores requieren pagar con tarjeta de crédito o débito.

Respuesta: brindar los medios necesarios para efectuar el pago de sus cuentas.

Toma de decisiones: adquirir una terminal punto de venta y así brindar el servicio requerido.

Dificultad: medio de transporte de bajo costo para entrega a domicilio.

Causa: disminuir el tiempo de espera de los clientes.

Respuesta: adquisición de vehículo utilitario.

Toma de decisiones: comprar una bicicleta eléctrica para el reparto de pedidos.

Dificultad: almacenamiento de información relevante de los clientes y usuarios.

Causa: falta de conocimiento profundo de intereses y tendencias de las necesidades de los clientes.

Respuesta: adquirir sistema de información para el almacenamiento de información.

Toma de decisiones: rentar la licencia de un programa de *Customer Relationship Management* para acumular información relevante.

Dificultad: falta de liquidez en la empresa.

Causa: recursos insuficientes para llevar a cabo las propuestas de mejora de negocio.

Respuesta: búsqueda de opciones para créditos de negocios.



Toma de decisiones: tramitar crédito ante el Instituto Nacional del Emprendedor.

Dificultad: contar con candidatos por una futura escasez de colaboradores.

Causa: tener seguridad con la operación diaria del negocio en cuanto a fuerza de trabajo.

Respuesta: establecer contacto con agencias de selección de personal.

Toma de decisiones: contratar los servicios de agencias de recursos humanos.

Dificultad: carencia de satisfacción total del cliente.

Causa: se percibe cierto descontento por la falta de personalización de bebidas.

Respuesta: que el cliente contribuya a la elaboración de su bebida.

Toma de decisiones: el barista tiene la obligación de preparar las bebidas con las cantidades a gusto del consumidor.

Dificultad: la materia prima: el café no cuenta con certificación.

Causa: el consumidor cada vez se preocupa más por el origen del producto.

Respuesta: buscar granos de la más alta calidad.

Toma de decisiones: se establece relación con proveedores de café con denominación de origen de los estados de Chiapas y Veracruz.

Dificultad: incapacidad para hacer recomendaciones de bebidas.



Causa: a pesar de que los clientes diseñan sus bebidas aun surgen inconformidades.

Respuesta: fue necesario que el barista sirva de guía al cliente para una correcta elección de bebidas.

Toma de decisiones: enviar a capacitación a la fuerza de ventas con relación a la elaboración de bebidas de especialidad.

Dificultad: carencia de gestionar los propios medios de comunicación.

Causa: falta de personal capacitado que se desempeñe como *community manager*.

Respuesta: establecer un administrador de redes.

Toma de decisiones: encomendar la administración y promoción de redes como *Facebook*, *YouTube* y la página *web* a una agencia de promociones.

3.2 Capacidad de mejoramiento frente a los problemas

Gran parte de los problemas surgieron al momento de la operación y estos van desde temas sencillos que contemplan sobre todo la atención que se les da a los comensales, el origen tiene fundamento desde la primera impresión que se llevan respecto del establecimiento en cuanto a imagen, limpieza, atención al cliente, gusto de los productos, ambiente, lo cual en conjunto conforman lo que se conoce como experiencia de consumo.

Mejoramiento de problemas.

Problema: toma de órdenes incorrectas o no especificadas.

Solución: añadir campos en las comandas para personalizar las bebidas, por ej.: descafeinado, *shot* extra de café, jarabes, tipo de leche, temperatura o crema batida.

Problema: falta de atención al cliente en la recepción al punto de venta.



Solución: designación de un colaborador para el recibimiento de los comensales.

Problema: alto tiempo de espera de los consumidores.

Solución: toma inmediata de orden y entrega de comanda en orden al barista para su oportuna atención.

Problema: mala organización en la elaboración de alimentos y bebidas.

Solución: designación de funciones, una persona encargada para la preparación de bebidas y otra para los alimentos y asignación de responsabilidades.

Problema: error en la elaboración de bebidas.

Solución: elaboración de un recetario para tener en claro los ingredientes de cada bebida.

Problema: falta de conocimiento acerca del producto por parte del colaborador que toma la orden.

Solución: capacitación en temas específicos de cultura de café y alimentos para acompañar con bebidas.

Problema: inventario incompleto para la elaboración del menú ofrecido.

Solución: cada elemento tiene la obligación de dar aviso al gerente de tienda cuando estén próximos a terminarse los insumos necesarios, de lo contrario estos se verán afectados en sus comisiones de ventas.



Problema: limpieza inadecuada durante el horario de servicio.

Solución: aquella persona que toma la orden tiene la obligación de asear su área de trabajo en cuanto el cliente se retire.

3.3 Calidad y rapidez en el trabajo

Los parámetros que se consideran fundamentales para la medición del trabajo se dividen en dos rubros principales.

Para la calidad.

Se contempla la calidad en el servicio como servicio al cliente y en estos se incluyen como parámetro un cuadernillo de quejas ubicado justo en la caja donde el cliente tiene el último contacto con el negocio, el mismo cuadernillo contiene hojas foliadas y en caso de haga falta alguna, esta se considera como una queja para llevar un control de los descontentos así como de las felicitaciones que también se reciben por el buen servicio, el encargado del control del mismo es el gerente, el cual presenta su reporte de manera trimestral al director en la junta programada para el análisis de temas referentes, con este se tiene la intención de realizar mejoras en beneficio del cliente, por lo cual son examinadas por la dirección para tomar medidas pertinentes para la mejora continua, como fundamento primordial se considera la voz del cliente quien es el principal activo del negocio.

Para la rapidez.

Todos los clientes buscan ser atendidos de manera oportuna, ya que el tiempo se ha convertido en sinónimo de ventaja competitiva, por ello la dirección general se da a la tarea de buscar una solución respecto a la atención ágil y a su vez hacer las cosas de la mejor manera, por lo cual se desarrolla la estrategia que consiste en marcar la hora en la comanda para que sobre ello se trabaje con el factor tiempo, es decir para el caso de las bebidas el barista tiene la obligación llevar un orden, contemplando la secuencia del folio para atenderlas adecuadamente y a su vez contemplar la hora para su pronta atención, de tal forma que se cuenta con un total de 15 min. a partir de que se toma la orden y para el caso de los alimentos aplica de la misma manera.

Cabe resaltar que las comandas fueron diseñadas una parte para alimentos y otra para bebidas y con ello agilizar el tiempo de respuesta. Para cerrar el ciclo, en los *tickets* se implementan cambios como lo son las leyendas de “¿recibió su orden en tiempo y forma?” y “¿la atención brindada fue cortés? Ambos con las casillas de “sí” y “no” para que en el momento de realizar el pago, el cajero identifique si fue llenado y de no ser así este tiene la responsabilidad de llenarlo haciendo las preguntas correspondientes. Cada una de las órdenes contiene el número de empleado para identificar tanto las deficiencias como el buen trabajo realizado para que en su momento el gerente de tienda pueda deslindar responsabilidades, además de tomar la decisión de otorgar el bono correspondiente o en su defecto retirarlo para que el empleado mejor calificado obtenga el acumulado, es decir los recursos que se destinan para otorgar el reconocimiento es repartido entre todos los colaboradores, por lo cual esto representó una mejora continua debido a que tienen un motivo mediante una remuneración económica por su buen servicio.

3.4 Desarrollo autónomo y grupal del trabajo

Las actividades que se desarrollan van en función del perfil del puesto desempeñado, para el caso de la dirección, cargo que desempeñé en su momento como estudiante de la especialidad y que estuve a cargo de la planeación estratégica en colaboración de un equipo de trabajo que consta de cuatro elementos que se enuncian en orden descendente: gerente, cocinero, barista y repartidor contemplan lo siguiente:

- Segmentación del mercado: consiste en la división del mercado mediante variables psicográficas, conductuales, geográficas y demográficas.
- Implementación de juegos y concursos: llevar a la práctica el esparcimiento comercial para mantener la interacción con los consumidores.
- Generación de publicidad de boca en boca: dar de que hablar para que sea comunicado de persona a persona, esto surge a partir de la experiencia de consumo que contempla aspectos como el diseño del punto de venta, ser una empresa socialmente responsable, la calidad en los productos así como su innovación en los mismos, valor de marca, por mencionar los más relevantes.

- Diseño de página *web*: contratar los servicios con la agencia de promociones para la elaboración del sitio que sirva como medio de comunicación, atendiendo las actuales demandas tecnológicas.
- Creación de perfil en *Facebook*: esta actividad consiste en abrir una cuenta en la principal red social del mercado y con ello entrar a la vanguardia tecnológica adaptando los medios al consumidor de hoy.
- Crear canal en *YouTube*: como primer requisito consiste en crear una cuenta corporativa de correo para que posteriormente se pueda establecer un canal para subir el contenido previamente editado y concientizar al consumidor del proceso productivo por el que pasa el café hasta llegar a sus manos.
- Distribución en punto de venta: hacer llegar los productos al establecimiento comercial, como materia prima: café orgánico proveniente de los estados de Chiapas y Veracruz.
- Entrega a domicilio: llevar a la puerta de la oficina u hogar del cliente los productos ofertados, ya sean estos alimentos o bebidas.
- Venta en establecimiento comercial: continuar con la oferta de productos y promover las nuevas líneas desarrolladas, las cuales contemplan la línea de alimentos y en bebidas el café en las rocas.
- Comercialización mediante fuerza de ventas: cuando el personal interno ya cuente con la capacitación para que realice labor de venta cruzada (bebida + alimento), llevar a la práctica sus habilidades.
- Implementación de asistencia personal dedicada: puesta en marcha de la personalización de las bebidas a gusto de los consumidores, atendiendo claramente sus solicitudes, elaborando la bebida justo con los ingredientes indicados.
- Co-creación: elaboración de productos hechos a la medida ya sean estos alimentos o bebidas en conjunto con los colaboradores para dejar satisfecho al cliente, mediante las recomendaciones del personal interno y a gusto de los consumidores.

- Establecer comunidades: momento en el cual la empresa mantiene contacto con los consumidores y usuarios para que con ello se mantenga estrecha relación ya sea para sugerencias así como quejas.
- Puesta en venta la nueva bebida a base de café: momento en el cual ya se ofrece el café en las rocas y ha pasados por los filtros necesarios para entregarlo abiertamente al público dentro del menú.
- Comercialización de nueva línea de alimentos: ofrecer a los comensales la nueva gama de productos con los que cuenta
- la cafetería, la cual tiene su base en la oferta gastronómica tradicional del estado de Tlaxcala, todos ellos elaborados a base de tortilla.
- Ofrecimiento de aperitivos: esto se contempla para no confundir al consumidor, es decir que no porque se haya desarrollado la nueva línea de productos de alimentos, ello significa que haya desaparecido la línea de aperitivos.
- Continuar con operaciones en local comercial: debido a los planes de adquirir un punto de venta propio, esta actividad se contempla para una adecuada planeación entre el periodo de transición de traspaso.
- Adquisición de contenedor marítimo: considerado como elemento fundamental del modelo de negocio, se planea la compra del contenedor marítimo así como su adaptación para ser utilizado como establecimiento comercial.
- Compra de bicicleta de trabajo: es la adquisición del vehículo utilitario considerado para la operación del negocio y a su vez expandir el mercado mediante el reparto a domicilio.
- Mantenimiento de cafetera y molino: consiste en el servicio preventivo de la principal maquinaria del negocio y que resulta vital para la operación y buen funcionamiento a fin de evitar fallas en horario laboral.
- Instalación de paneles solares y biodigestor: contempla la compra tanto de paneles solares para la generación de electricidad, adquisición de calentador solar para el ahorro de gas y por último la obtención de un biodigestor que contribuyan a la correcta y oportuna adecuación para la reducción de costos.

- Instalación de terminal punto de venta: involucra desde la solicitud ante la institución bancaria de los servicios de TPV hasta la instalación de la misma y con ello poder recibir pagos con tarjetas de débito y crédito.
- Entrega a domicilio: ya con el vehículo utilitario en poder del negocio se contempla llevar el producto a oficinas y hogares, previamente solicitado vía telefónica y con ello facilitar el medio de acceso al cliente.
- Registro de marca y patente: solicitud de registro de marca y patente así como el pago de derechos ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
- Instalación de programa CRM (*Customer Relationship Management*): es la adquisición de la licencia para la utilización del *software* que almacena información relevante para la correcta toma de decisiones.
- Consolidación de capital humano: consiste en la valoración de los colaboradores como lo son el gerente, cocinero, barista y repartidor. Presentándoles con toda claridad mediante su contrato de trabajo las prestaciones a las que son acreedores, además de dejarles en claro el nuevo esquema de comisiones que mejora sus ingresos y aumenta su calidad de vida.
- Solicitud de efectivo (línea de crédito comercial): participar en la convocatoria emitida por la Secretaría de Economía, mediante el INADEM (instituto nacional del emprendedor) para la obtención de un crédito de capital de trabajo y con el llevar a cabo la compra de los activos necesarios para la completa ejecución del modelo de negocios.
- Contratación de agencia de recursos humanos: para contar con un *stock* de candidatos y poder ocupar los puestos requeridos en caso de que haya baja de personal o por expansión de la empresa, ello le da estabilidad y seguridad al negocio.
- Diseño de bebidas: momento en el cual se pone en marcha la implementación de la estrategia, la cual es permanente por cuestiones que atienden al propio modelo de negocio.

- Utilización de café con denominación de origen: a partir de cuándo sea utilizada la materia prima en la elaboración del producto principal del negocio misma que se contempla como ventaja competitiva.
- Entrega a oficinas: actividad fundamental que contempla el nuevo esquema de operación para una mayor participación de mercado y ampliación de servicios.
- Administración del conocimiento entre colaboradores: a partir de ese momento se trabaja sobre el esquema de compartir ya sean habilidades, técnicas y conocimientos en general de manera descendente, desde el director hasta el repartidor.
- Capacitación en cursos y talleres: inscripción a los cursos ofertados por líderes en la industria del café como lo son café Pasmay y Etrusca, dependiendo del análisis que se realiza de manera periódica para la detección de áreas de oportunidad.
- Contratación de servicios de agencia de promociones: los servicios específicos por contratar en esta parte contemplan la administración de las redes sociales mediante un *community manager*.
- Contacto de proveedores y distribuidores: establecer comunicación de diversos proveedores que cumplan con los estándares que demanda la empresa referente a calidad y origen.
- Inserción de anuncios en redes sociales y buscadores: la promoción que se le da al negocio gracias a las redes creadas con perfil empresarial para su posicionamiento y diferenciación con inserción de anuncios en *Facebook* y buscadores, en específico *Google adwords*.
- Establecimiento de alianzas con universidades y escuelas: contacto con las diversas instituciones de educación superior para que los jóvenes próximos a graduarse o recién graduados tengan la oportunidad de realizar sus prácticas profesionales en su campo de acción.
- Construcción de alianzas entre proveedor y comprador: ya con el contacto previo con diversos proveedores, llega el momento en que se hace la depuración pertinente para la selección de los proveedores idóneos y crear vínculos estrechos para el adecuado abastecimiento.

3.5 Planeación de actividades

La estrategia fundamental tiene el principio básico de innovación en valor del libro la estrategia del océano azul (W.Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005)

Innovación en valor: la piedra angular de la estrategia del océano azul.

La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor de los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005, 23).

A su vez para concluir con la estrategia propuesta por el autor, desarrolló el esquema de las cuatro acciones que consiste en plantear cuatro preguntas clave enfocadas en los elementos de reducir, crear, incrementar y eliminar que tienen como finalidad establecer una nueva curva de valor la cual tiende a ser ascendente para obedecer al propio modelo, aquí las cuatro preguntas:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas de deben **eliminar**?
2. ¿Cuáles variables se deben **reducir** muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben **incrementar** muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben **crear** porque la industria nunca las ha ofrecido?

Estas preguntas son la base de planeación estratégica que se plasman mediante los nueve bloques del modelo de negocios *canvas*, la cual acentúa su resultado en el bloque número dos: propuesta de valor y que en conjunto conforman el producto final, es decir es un sistema del cual no es posible prescindir de algún elemento ya que esto lo dejaría sin el buen funcionamiento que a su vez busca la diferenciación y el bajo costo.

Todas las estrategias a seguir están plasmadas en cada uno de los nueve bloques que conforman parte del capítulo II del cuerpo del documento y en ellos se hace mención si ya se han ejecutado o quedan en propuesta para su oportuna puesta en marcha. A lo largo de la experiencia se fueron llevando a cabo procesos que han contribuido significativamente en la generación del modelo de negocios de la cafetería *boutique* El Cafeto, sin embargo el periodo no fue suficiente para su completa ejecución ya que diversos componentes requieren mayor tiempo de respuesta, tal es el caso de la solicitud de crédito ante el instituto nacional del emprendedor y que al no concluir este paso se detienen otros procesos, por ejemplo la compra del contenedor marítimo así como su adaptación, los sistemas solares, entre otros.

3.6 Adaptación

Dentro de los cambios más importantes realizados en el negocio se pueden mencionar que a diferencia de cómo se venía haciendo ahora los colaboradores a su vez integran la fuerza de ventas, ello significa que no basta solo con tomar la orden del cliente, sino ofrecer productos que se lleven bien con lo ya solicitado, esto para incrementar su *ticket* promedio, pero ¿por qué hacerlo? sin recibir nada a cambio, para responder esta problemática se diseñó un esquema de comisiones que tiene la finalidad de no solo buscar el beneficio para la empresa, sino también para sus elementos que la integran, para que ellos a su vez puedan mejorar sus ingresos, es decir un ganar-ganar, que el cliente percibe como bueno ya que se queda más satisfecho al recibir recomendaciones por parte del personal y se brinda una mejor atención.

Por tal razón se tiene que realizar la nueva asignación de responsabilidades para que los colaboradores tengan claro cuáles son sus funciones en relación a su puesto de trabajo y con ello asumirlas con objetividad y profesionalismo, haciendo énfasis en los beneficios que estas traen consigo ya que con la generación del nuevo modelo se pretende mejorar en todos los ámbitos de la empresa los cuales involucran los cuatro principales rubros de toda organización: recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

3.7 Trabajo en equipo

Al llevarse a la práctica la experiencia profesional ocupando el cargo de director general se tiene la responsabilidad de fungir como un estratega, al partir de ese puesto se crea toda la

planeación estratégica, donde se da la pauta para la ejecución de todas las actividades, por lo cual es fundamental jerarquizarlas y en función de ello moldearla para la aplicación en orden de jerarquía, es decir el contacto directo siempre se tiene entre director-gerente para que este a su vez coordine a su equipo que consta de tres elementos más que ya se consideran parte de la operación desde el cocinero, barista y repartidor.

A diferencia de las demás organizaciones donde el director dicta lo que hay que hacer, en El Cafeto existe una gran diferencia al tomar en cuenta la voz de los colaboradores muy en serio debido a que estos son quienes hacen el contacto directo con los clientes y por tal motivo son quienes conocen muy de cerca la satisfacción y molestia de clientes. Cuando se realizan las juntas todos tienen facultad de opinar para aportar en cuanto a la solución de problemas y el director es el moderador y guía para dar la pauta y el enfoque que se busca mediante los objetivos establecidos, ello no significa que no se considere la jerarquía de la organización, sino más bien se tiene claro que el equipo en conjunto puede aportar más que las áreas directiva y administrativa (director y gerente), pero cuando se trata de organizar a los equipos de trabajo cobran mayor importancia los mandos superiores para su ejecución, que se establece en orden descendente, desde la estrategia por el director, pasando a lo administrativo por el gerente y por último al área operativa conformada por cocinero, barista y repartidor.

3.8 Tolerancia al trabajo bajo presión

Como sucede en cualquier organización se tienen dificultades en cuanto a los tiempos establecidos para la correcta aplicación del conocimiento adquirido en el periodo comprendido por la especialidad, sin embargo lo que se realiza de manera interna se logra a pesar de sufrir contratiempos, mismos que salen a flote con el claro entendimiento de la responsabilidad que recae sobre cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

La estrategia fundamental se plasma en un planeador para que con fechas establecidas se contemplen las actividades que se tienen que realizar dando prioridad a aquellas que son consideradas más relevantes para llevarlas a la práctica, por lo cual el planeador resulta ser la herramienta fundamental para tener bien en claro el trabajo previo que se tiene que realizar por cada actividad y si esto no sucede como se estipula se sabe sobre quien recae la

responsabilidad y de ser necesario se reporta de inmediato con la dirección para su oportuna intervención con el previo entendimiento de la problemática que se ha presentado y el porqué de su no ejecución, sobre todo la importancia siempre radica tener en primer plano al cliente para no afectarlo y más que buscar culpables encontrar la solución y los antecedentes para que se realicen los ajustes para que no vuelva a suceder nuevamente, claro está que si las causas son ajenas o no están al alcance del empleado este no se ve perjudicado, de lo contrario tendrá repercusión ya que en la empresa se trabaja mediante objetivos.

3.9 Nivel de compromiso

Como dueño y director de la cafetería *boutique* El Cafeto se tiene la gran responsabilidad de poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos de las nueve materias cursadas del mapa curricular de la Especialidad en *Marketing* Estratégico en los Negocios que tienen por objetivo crear la propuesta de innovación en valor del negocio con el modelo *canvas*, la cual busca en términos prácticos la reducción de costos y el incrementar el valor a los clientes y empresa mediante toda una experiencia que está integrada por sus nueve componentes (bloques) y que es imposible prescindir de alguno de ellos.

Por tanto el compromiso asumido se ve reflejado con la satisfacción de los clientes, que se puede medir en cuanto al número de quejas recibidas durante el periodo que contempla el análisis de un trimestre y la baja rotación de colaboradores que se tiene en comparación con periodos anteriores y saber que están a gusto con las funciones que desempeñan y el grado de compromiso que tienen con el negocio y que a pesar de la situación económica que aqueja a nuestro país, los estados financieros de El Cafeto reflejan lo contrario al mantenerse al alza en cuanto al margen de utilidad gracias a la creatividad e innovación que se inyecta día con día para hacer la diferencia y posición frente a la competencia, lo cual propicia un clima idóneo tanto a nivel interno como externo.

3.10 Puntualidad

Respecto a los tiempos de ejecución fueron planeados un bloque por mes para realizar cada una de las actividades correspondientes, comenzando desde el mes de Noviembre de 2014 hasta el mes de Mayo de 2015, por lo cual el bloque segmentos de clientes fue en noviembre,

canales en diciembre, relación con los clientes en enero, flujos de ingreso en febrero, recursos clave marzo, actividades clave en abril y por ultimo alianzas clave en mayo.

Para el segundo bloque de propuestas de valor estuvo listo hasta el mes de junio por cuestiones prácticas que conciernen al producto final del informe, mientras que para el último bloque de estructura de costos se presentó en el mes de enero ya que se trata de un ejercicio financiero que corresponde al año fiscal 2014.

La lista que se presenta contiene la actividad, mes y año de ejecución, y en aquellas que aún no han llevado a la práctica se enuncian con la palabra “propuesta”, es importante mencionar que se tiene el compromiso de puesta en marcha ya que son parte integral del modelo de negocio las cuales no se pueden descartar.

- | | |
|---|----------------|
| ➤ Segmentación del mercado. | Noviembre 2014 |
| ➤ Implementación de juegos y concursos. | Propuesta |
| ➤ Generación de publicidad de boca en boca. | Diciembre 2014 |
| ➤ Diseño de página <i>web</i> . | Propuesta |
| ➤ Creación de perfil <i>Facebook</i> . | Diciembre 2014 |
| ➤ Crear canal en <i>YouTube</i> . | Propuesta |
| ➤ Distribución en punto de venta. | Diciembre 2014 |
| ➤ Entrega a domicilio. | Propuesta |
| ➤ Venta en establecimiento comercial. | Diciembre 2014 |
| ➤ Comercialización mediante fuerza de ventas. | Propuesta |
| ➤ Implementación de asistencia personal dedicada. | Enero 2015 |
| ➤ Co-creación. | Enero 201 |
| ➤ Establecer comunidades. | Propuesta |
| ➤ Puesta en venta la nueva bebida a base de café. | Propuesta |
| ➤ Comercialización de nueva línea de alimentos. | Propuesta |
| ➤ Ofrecimiento de aperitivos. | Febrero 2015 |
| ➤ Continuar con operaciones en local comercial. | Marzo 2015 |
| ➤ Adquisición de contenedor marítimo. | Propuesta |

- | | |
|--|------------|
| ➤ Comprar de bicicleta de trabajo. | Propuesta |
| ➤ Mantenimiento de cafetera y molino. | Marzo 2015 |
| ➤ Instalación de paneles solares y biodigestor. | Propuesta |
| ➤ Instalación de terminal punto de venta. | Propuesta |
| ➤ Entrega a domicilio. | Propuesta |
| ➤ Registro de marca y patente. | Propuesta |
| ➤ Instalación de programa CRM (<i>Customer Relationship Management</i>). | Propuesta |
| ➤ Consolidación de capital humano. | Marzo 2015 |
| ➤ Solicitud de efectivo (línea de crédito comercial). | Propuesta |
| ➤ Contratación de agencia de recursos humanos. | Propuesta |
| ➤ Diseño de bebidas. | Abril 2015 |
| ➤ Utilización de café con denominación de origen. | Propuesta |
| ➤ Entrega a oficinas. | Propuesta |
| ➤ Administración de conocimiento entre colaboradores. | Abril 2015 |
| ➤ Capacitación en cursos y talleres. | Propuesta |
| ➤ Contratación de servicios de agencia de promociones. | Propuesta |
| ➤ Contacto de proveedores y distribuidores. | Abril 2015 |
| ➤ Inserción de anuncios en redes sociales y buscadores. | Propuesta |
| ➤ Establecimiento de alianzas con universidades y escuelas. | Propuesta |
| ➤ Construcción de alianzas entre proveedor y comprador. | Propuesta |

3.11 Capacidad para asumir nuevas responsabilidades

A pesar de haber concluido casi en su totalidad las tareas durante el periodo de la especialidad, hay algunas que quedan pendientes por lo cual se tiene la responsabilidad de ponerse en marcha y así completar cada una de ellas, mismas en las que se sigue trabajando y llevan más tiempo de lo esperado al no depender directamente del estudiante, sino de terceros como lo es para el caso del registro de marca y patente ante el instituto mexicano de la propiedad industrial, la solicitud de financiamiento ante el instituto nacional del emprendedor y que traen como consecuencia el retraso para que se puedan ejecutar por falta de presupuesto.

Como lo es en medios de comunicación y distribución como página *web* y entrega a domicilio, relación con los clientes mediante la comunidad en *Facebook*, la línea de café en las rocas, línea completa de alimentos, la compra del inmueble que consiste en el contenedor marítimo, bicicleta eléctrica, paneles solares, biodigestor, contratación de TPV, servicios de agencia de recursos humanos, compra de café orgánico con distribuidores directos de los estados de Chiapas y Veracruz, capacitación en café Passmar y Etrusca, compra de espacios publicitarios en redes y buscadores y alianzas con instituciones de educación superior y proveedores.

El principal obstáculo que se tiene hasta el momento es concluir el proceso para la obtención del crédito, pero ya con el efectivo en poder de la empresa con la suficiente liquidez se cuenta con toda la estrategia pertinente para la adquisición de los bienes, tanto proveedores como contacto y cotizaciones que resultan indispensables en la toma de decisiones para una buena compra, al haberse contemplado desde servicio al cliente, rentabilidad, costo-beneficio, retorno de la inversión, calidad y utilidad, con ello se concluye el desarrollo de las actividades, teniendo claro que el modelo de negocio está diseñado para ser analizado periódicamente y realizar cambios que el propio mercado demanda.

CAPITULO IV CONTRIBUCIÓN

Vinculación de la Especialidad con el sector laboral

La especialidad aporta todos los conocimientos teóricos adquiridos en sus tres semestres de duración que incluyen en su currículo nueve materias de las cuales cinco de ellas son obligatorias y cuatro más optativas, dentro de las obligatorias se encuentran seminario de investigación I, modelos matemáticos y estadísticos para la toma de decisiones en *marketing*, mercado y conducta de compra, administración estratégica de *marketing* y seminario de investigación II, mientras que las optativas seleccionadas para ser aterrizadas directamente en la entidad laboral son relación de la marca con el consumidor, creatividad e innovación, plan estratégico de *marketing* y del *marketing* a las ventas.

Todas ellas en función de aplicar el conocimiento teórico y metodológico a favor de la cafetería *boutique* El Cafeto, el cual tiene como propósito buscar el posicionamiento y diferenciación para hacer frente a la competencia y dar motivos suficientes a clientes para que sigan con él, así como a prospectos que volteen a verlo y con ello aumentar su cartera de clientes mediante una oferta completamente disruptiva en comparación a lo ya existente en el mercado.

La solución se encuentra siguiendo el modelo de negocios *canvas*, que busca diseñar la propuesta para crear, entregar y capturar valor a clientes y empresa, por tal razón se pone en práctica dicho modelo el cual atiende cabalmente la necesidad del negocio, así como la búsqueda de satisfacción a clientes que siempre están a la expectativa de una oferta diferente que llame su atención, con ello se solucionan tanto las deficiencias y problemáticas que surgen día a día en la operación del negocio y que pueden estar allí por mucho tiempo ya que el personal se acostumbra a trabajar bajo dicha situación sin la visión de saber que se puede hacer de manera más fácil y sencilla lo cual trae beneficio bidireccional entre cliente y empresa.

Las asignaturas son la base para el desarrollo de cada uno de los bloques que componen el *canvas*, que van en función de incrementar el valor y reducir costos que se traducen en ganancias monetarias para el negocio, este principio se considera tomando como referencia el libro las estrategia del océano azul que en conjunto con la generación del modelo de negocio hacen el dúo perfecto para su implementación y que por cierto este último considera las cuatro áreas principales de negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Como bien se entiende al hablar de una cafetería, esta pertenece al sector servicios de alimentos y bebidas complementándose con turismo, al tener claro que parte del segmento que atiende corresponde a este, donde el servicio al cliente representa parte fundamental para el éxito o fracaso de la empresa, ya que de nada sirve contar con toda la infraestructura si el personal de atención al cliente causa mala impresión o peor aún no desempeña su función como debe ser, por tal razón esta se contempla como elemento destacado dentro del desarrollo

del bloque correspondiente, la especialidad fundamenta la formación en cuanto a la adaptabilidad al entorno empresarial para la supervivencia mediante el desarrollo de estrategias de *marketing*, tomando como eje central al cliente .

La importancia del modelo radica en ofrecer más a los clientes por el mismo precio, a pesar de que existen clientes que no son sensibles a él, se busca encontrar el precio justo entre costo-beneficio por la oferta existente, y con los elementos que lo conforman funciona como ventaja competitiva ya que directa o indirectamente los consumidores siempre tienden a comparar entre un negocio y otro, por lo cual su decisión de compra tiene gran peso en este elemento. Dentro de las aportaciones realizadas al sector se encuentran una manera diferente de hacer negocios que obedece a los cambios aclamados por los propios consumidores y que lo único que se hace es atender sus peticiones con lo cual ganan ambas partes.

A continuación se mencionan las aportaciones hechas al sector que se desarrollan a favor de la cafetería *boutique* y otras tantas que quedan en propuestas, haciendo mención que todas tienen como fundamento la aplicación de cuantiosa creatividad e innovación al replantear la forma de pensar de hacer las cosas.

Café en las rocas es una bebida que actualmente no se ofrece en el mercado y que la convierte en un diferenciador convincente en el sector.

Contenedor marítimo como punto de venta a diferencia de arrendar un local comercial como cualquier otro negocio pudiera hacerlo.

Biodigestor como complemento para romper con las barreras de carencia de servicios para el caso del servicio de drenaje para la instalación del propio contenedor.

La captación pluvial busca utilizar al máximo los recursos naturales por lo cual no es posible prescindir del líquido vital que le da fuerza al concepto en general.

Utilizar solo los mejores granos de café de México que a su vez cuentan con denominación de origen del estado de Veracruz que vio nacer el primer cafeto en nuestro país y el estado de Chiapas.

Capacitación constante del medio en que se desenvuelve el negocio mediante la toma de cursos y talleres así como la participación en ferias y expos que mantienen a la vanguardia al negocio.

Creación de productos específicos para cada cliente a diferencia de consumir lo que se encuentra establecido en el menú, se trata de personalizar en colaboración con el personal para satisfacer cabalmente su deseo.

El diseño contribuye fuertemente a la creación de la experiencia de consumo mediante elementos decorativos como las pinturas-murales relativos al origen del café y mobiliario único que mucho de él ha sido reutilizado para fortalecer la sustentabilidad con el medio ambiente y la innovación en todos los procesos.

Experiencia de marca con el rediseño de la misma y hacer notar la imagen corporativa que el negocio debe implementar para dar seriedad y seguridad a los consumidores, haciendo de ella una industria competitiva.

Mostrar al mercado que se puede ofrecer a los consumidores mucho más de lo que estos esperan, sin la necesidad de sacrificar su bolsillo.

Bajar los costos es indispensable a consecuencia de la situación y desequilibrio económico por el que pasa el país, con ello se le da un respiro a la industria y desencadena la creatividad e innovación a favor de procesos y mejoras continuas.

Dejar en claro la importancia que tiene el reducir los riesgos hablando de la empresa y del cliente, donde resulta fundamental plantear los peores escenarios y estar preparados para afrontarlos con plena estrategia.

El acceso a las tecnologías de la información es imprescindible dejarlas de lado, independientemente del tamaño del negocio, ya sea este micro, pequeño o mediano, invertir en tecnología significa prosperidad para salir adelante.

Ser una empresa socialmente responsable que responda a las necesidades que demandan los consumidores actuales que se preocupan por los recursos naturales y el mundo que dejan a futuras generaciones.

CONCLUSIÓN

El modelo de negocio se desarrolla como el autor lo propone, mediante un esquema preestablecido para plasmar de manera más digerible la información que se obtiene en la aplicación del conocimiento a favor de la cafetería *boutique* llevando a cabo los procesos de los nueve bloques que conforman la generación del modelo de negocios para El Cafeto.

Cuadro1. Modelo de negocio *canvas* de El Cafeto

<p>« Alianzas clave »</p> <p>Alianzas estratégicas entre no competidores. Convenio de colaboración entre escuelas y universidades para la realización de prácticas profesionales.</p> <p>Cooperación alianzas entre competidores. No se contemplan, pero no se descartan para un futuro muy próximo.</p> <p>Compras alianzas (joint venture) desarrollo de nuevos negocios. No se contemplan, pero no se descartan para un futuro muy próximo.</p> <p>Alianzas entre proveedor y comprador.</p> <p>Productores de café orgánico de los estados de Veracruz y Chiapas. Proveedor de productos lácteos. Fabricante de desechables biodegradables.</p> <p>La importancia de crear alianzas radica en tres principales factores: Economías de escala. Reducción de riesgos e incertidumbre. Adquisición de recursos y actividades parciales.</p>	<p>« Actividades clave »</p> <p>Producción. Diserño entre comprador-vendedor. Fabricación de bebidas con café con denominación de origen de Veracruz y Chiapas. Entrega a domicilio. Servicio de probetas. Gestión del conocimiento en orden de venta en tienda (Growth arbitra). Capacitación constante en cursos, talleres y eventos. Plataforma o red. Administrar factos y promoción de página web, Facebook y YouTube por agencia de promociones. Aprovechamiento mediante proveedores y distribuidores.</p> <p>« Recursos clave »</p> <p>Físicos. Contenedor marítimo Bicicleta eléctrica Cafetera espesa y molino Energía solar Biodigestor Circuito cerrado Captación pluvial TTY Entrega a domicilio. Intelectuales. Registro de marca y patente ante el IMPI Programa CRM. Humanos. Capital (gerente, subgerente, supervisor y b arr b). Financieras. Líneas de crédito en efectivo Contratación de capital humano mediante agencia de recursos humanos.</p>	<p>« Propuesta de valor »</p> <p>Novedad. Café en las rocas. Contenedor marítimo. Biodigestor. Captación pluvial. Reducción de costos. Café con denominación de origen de Veracruz y Chiapas. Capacitación en cursos y talleres. Personalización. Co-creación de alimentos y bebidas. Diseño. Diseño <i>design thinking</i>. Marca Status. Patente y marca. Precio. Promoción del sector. Reducción de costos. Bicicleta eléctrica. Energía y calentador solar. Contenedor marítimo (CO). Alianzas con instituciones de educación superior. Reducción de riesgos. Circuito cerrado. Agencia de recursos humanos. Suministro de proveedores y distribuidores. Accesibilidad. Terminal Punto de Venta. Línea de crédito. Customer Relationship Management. Página web, Facebook y YouTube. Entrega a hogares y oficinas. Comunidad. Desechables biodegradables.</p>	<p>« Relación con el cliente »</p> <p>Segmentos A y B.</p> <p>Asistencia personal dedicada. Vínculos estrechos entre empresas consumidor. Co-creación. Personalización de alimentos y bebidas en trabajo colaborativo consumidor-vendedor. Comunidades. Facebook para comunicación bilateral.</p> <p>« Canales »</p> <p>Segmentos A y B. Comunicación. <i>Word of mouth</i>. Página web, Facebook y YouTube. Distribución. Punto de venta. Entrega a domicilio. Ventas. Establecimiento comercial. Fuerza de ventas.</p>	<p>« Segmentos de clientes »</p> <p>A: Ejecutivos y oficinas. B: Turistas y transientes.</p> <p>Geográficas. Uruguay y rubrub arros. Atitlán. B: México, Estados Unidos y Canadá.</p> <p>Demográficas. Hombres y mujeres de 15 a 65 años, jóvenes y adultos, <i>body builders</i>, generación X y Y, educación media superior, superior o postgrado. A: ingresos de 2 SMVD o más, 1-4 integrantes, empleados públicos y privados, mestizcos. B: ingresos familiares de 5 SMVD o más, 2-5 integrantes, viajeros y pasajeros, mestizcos y extranjeros.</p> <p>Psicográficas. Ejercicios y deportes, alegres, sofisticados y sociales. A: NSE C+, C y C. B: NSE más tímido.</p> <p>Conductuales. Cuidado, seriedad, con <i>ty</i> exigencia. A: habitual y especial, usuario anterior y potencial, entusiastas y positivos, lealtad media y fuerte. B: vacacional y estacional, usuario anterior, potencial y primerizo, positivos e indiferentes, lealtad nula o baja.</p>
<p>« Estructura de costos »</p> <p>Se fundamenta en los principales factores que son: Costos fijos y costos variables para concluir con economías de escala, mediante un ejercicio financiero que contempla los siguientes conceptos: Ingresos. Venta de café y chocolate Venta de alimentos (+ aperitivos) Otros: bebidas artesanales y <i>café</i> en las rocas. Egresos. Renta Luz, agua y gas Teléfono e internet Nómina (4 empleados) Salario del Director Contador (<i>outsourcing</i>) Café, chocolate e insumos Bebidas artesanales y <i>café</i> en las rocas Artículos de oficina y limpieza. Margen de utilidad.</p>		<p>« Flujo de ingresos »</p> <p>Segmentos A y B. Venta de bebidas. Café, capuccinos, té, infusiones frías, <i>frappé</i>, <i>frappé</i> fatal y <i>café</i> en las rocas. Venta de alimentos. Aperitivos. Tartes, <i>sandwiches</i>, <i>sincronizados</i>, <i>hurritos</i> y <i>quesitos</i>. Souvenirs. Tazas, termos y vasos.</p>		

Fuente: elaboración propia.

El esquema se divide en dos partes para su interpretación, la primera refiere al beneficio para el cliente y empresa e incluye segmentos de cliente, canales, relaciones con el cliente y por último flujos de ingreso y la segunda parte se enfoca en cómo producir el beneficio y la integran los recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos, ambas partes tienen como fin común contribuir al bloque central que es la propuesta de valor.

Como se observa en el cuadro 1 del lado derecho (color azul) conforma la primera parte del modelo integrado por los siguientes bloques:

Segmentos de cliente que tiene como objetivo definir las personas a las cuales enfoca sus esfuerzos el negocio y se llega a la conclusión de atender a dos grupos con características ligeramente diferentes, el primero denominado segmento A: ejecutivos y oficinistas y el segundo designado B: turistas y transeúntes, ambos dirigidos para hombres y mujeres de entre 15 y 65 años de edad de carácter urbano y suburbano, jóvenes y adultos que involucra a las generaciones X y Y, además de *baby boomers* con educación media superior, superior y posgrado, que se distinguen por ser esforzados, exitosos, sofisticados, sociables y alegres que gustan del buen servicio, calidad, experiencia y consideran el costo.

En lo que refiere al segmento A tiene la particularidad de enfocarse al mercado local del estado de Tlaxcala que sus ingresos van de los dos SMVDF en adelante ya sean estos empleados privados o públicos de uno a cuatro integrantes por familia, de nivel socioeconómico C+, C y C-, de ocasionalidad habitual y especial siendo usuarios anteriores y potenciales, entusiastas y positivos con un nivel de lealtad media y fuerte.

El segmento B se centra en el mercado nacional e internacional (México, Estados Unidos y Canadá principalmente), con ingresos familiares a partir de los cinco SMVDF con integrantes de dos a cinco personas, viajeros, pasajeros, turistas mexicanos o extranjeros, de nivel socioeconómico indistinto contemplando a los transeúntes, aunque preferentemente C+, C y C-, pudiendo haber sido usuarios anteriores, potenciales o primerizos, por cuestión estacional o vacacional, de lealtad baja e inclusive nula, positivos e indiferentes.

Canales para los segmentos A y B, de comunicación: con la creación de página *web*, cuenta de *Facebook* y canal de *YouTube* y comunicación de boca en boca, de distribución: en sus dos

modalidades ya sea directamente en punto de venta o entrega a domicilio (oficinas y hogares aledaños) y de ventas: con la fuerza de ventas interna y directamente en el establecimiento comercial (contenedor marítimo).

Relación con el cliente indiferentemente para cada segmento con la asistencia personal dedicada para crear vínculos estrechos con cada uno de los clientes, co-creación para la personalización de producto hecho a medida del cliente y comunidades que contempla fungir como herramienta principal la cuenta de *Facebook* para entablar comunicación bilateral entre cliente y empresa.

Flujos de ingreso ya sea para ejecutivos y oficinistas o para turistas y transeúntes se capta el 60% por la venta de bebidas la cual responde al giro principal del negocio con la venta de café, capuccinos, té, infusiones frutales, frappé, frappé frutal y café en las rocas, con el 30% por la venta de alimentos que incluyen enchiladas o chilaquiles, enfrijoladas, enmoladas, sopa azteca, huevos rancheros, flautas y tostadas y con el restante 10% por la venta de bebidas embotelladas y *souvenirs* que primordialmente se integra por tazas, vasos y termos.

El lado izquierdo (color amarillo) conforma la segunda parte que refiere en cómo producir el beneficio con los siguientes cuatro bloques:

Recursos clave en lo que respecta a los físicos en elemento primordial es el contenedor marítimo como establecimiento comercial, la bicicleta eléctrica como vehículo utilitario para entregar a domicilio a bajo costo, la cafetera exprés y el molino de café con el cual se elaboran las bebidas que son el principal producto del negocio, paneles solares para la generación de energía eléctrica para el funcionamiento de electrodomésticos, el biodigestor de ser necesario para lidiar con la problemática de si el terreno en arrendamiento no cuenta con el servicio de drenaje, circuito cerrado de TV para el control y seguridad del punto de venta, terminal punto de venta para diversificar la forma de pago y la entrega a domicilio para romper las barreras de distancia, para los intelectuales la protección de marca “El Cafeto” y patente ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual y la adquisición de la licencia del *software* de CRM como apoyo en la toma de decisiones mediante el análisis de información, para lo humano el capital del cual no es posible prescindir que incluye al gerente, cocinero, barista y repartidor,

respecto a lo financiero la solicitud de la línea de crédito para capital de trabajo y la contratación de los servicios de una agencia de RRHH por cualquier inconveniente en cuanto al capital humano.

Actividades clave que están integrada por dos, la primera, alianza estratégica entre no competidores con instituciones de educación superior para que estudiantes de los últimos semestres o recién graduados de las licenciaturas de gastronomía o turismo puedan realizar sus prácticas profesionales en El Cafeto y la segunda, alianzas entre proveedor y comprador con productores de café orgánico de los estados de Veracruz y Chiapas así como con los proveedores de productos lácticos y desechables amigables con el medio ambiente para reforzar que se trata de una empresa socialmente responsable.

Estructura de costos se integra por costos fijos y costos variables con ingresos que provienen por la venta de café y chocolate con el 60% de participación, la venta de alimentos y aperitivos que contribuyen con el 30% y finalmente con la venta de vasos, termos y tazas (*souvenirs*) y bebidas embotelladas con el restante 10%, los egresos se integran por la renta del inmueble, luz, agua, gas, teléfono e internet, nómina de los cuatro empleados, salario del director, contratación de contador por *outsourcing*, café, chocolate e insumos varios, alimentos (ingredientes), compra de *souvenirs* y bebidas embotelladas y artículos necesarios para la limpieza y operación de la oficina, para finalmente obtener el porcentaje del margen de utilidad, donde se realiza la simulación del antes y después de la generación del modelo de negocio.

El bloque central propuesta de valor (color verde) contiene los resultados obtenidos con el desarrollo de las dos partes con cuatro bloques cada una que integran en conjunto el modelo de negocio para la cafetería *boutique* El Cafeto, este a su vez se compone por diez elementos donde se refleja lo más sobresaliente de lo cual se hace mención al primer punto de novedad con la nueva línea de bebidas de café en las rocas, el contenedor marítimo que claramente resulta innovador al reutilizarse como local comercial, biodigestor para adaptarse a las condiciones carentes del servicio de drenaje y la captación pluvial que refuerza el compromiso con el medio ambiente, como segundo está el rendimiento con la utilización de café con denominación de origen de los estados de Veracruz y Chiapas para realzar la calidad de los

productos así como la capacitación de colaboradores con cursos y talleres, el tercero es la personalización de alimentos y bebidas con la co-creación que se lleva a cabo en conjunto cliente-colaborador, el cuarto es el diseño con el *design thinking* que consiste en solucionar problemas mediante el diseño de prototipos e ideas sin seguir pasos preestablecidos por lo cual se puede replantear en varias ocasiones sin miedo al fracaso y siempre poniendo en primer plano la necesidad del cliente, como quinto la marca y *status* con el rediseño del logotipo que encaja con los segmentos que atiende denotando calidad de origen, tradición y confianza que realza su posición frente al mercado, el sexto es el precio que se establece como promedio del sector con lo cual el cliente es susceptible e identifica fácilmente que se ofrece más valor por el mismo precio, el séptimo es la reducción de costos que incluyen a la bicicleta eléctrica para entregar a domicilio, la generación de energía solar así como el calentador solar mediante paneles para la operación del negocio, el contenedor marítimo como punto de venta propio con lo cual se ahorra en el arrendamiento de un local comercial y las alianzas con universidades e instituciones de educación superior para que se reduzca el número de cuatro a dos empleados con los practicantes profesionales con formación en el área que trae como beneficio la reducción de nómina, el octavo es la reducción de riesgos para el cuidado del punto de venta con el circuito cerrado de televisión, el *stock* que proporcione la agencia de recursos humanos de posibles candidatos para ocupar algún puesto por la falta de algún elemento y el aprovisionamiento de distribuidores y proveedores, el noveno que refiere a accesibilidad como lo es la diversificación de formas de pago con la TPV para aceptar tarjetas de débito y crédito, la obtención de crédito en efectivo para la adquisición de capital de trabajo ante Nafinsa, la base de datos con el *software* de CRM para tomar decisiones asertivas que impacten en beneficio del negocio, la creación de página *web*, cuenta de *Facebook* y canal de *YouTube* y el fácil acceso a productos y servicios de los que disponga la cafetería con la entrega a domicilio y el décimo la comodidad que impacta directamente con la ergonomía de los productos que contienen los alimentos y bebidas siendo desechables amigables con el medio ambiente para su fácil incorporación al medio.

Figura 1. Cafetería contenedor



Fuente: elaboración propia.

La figura muestra de manera esquemática los elementos diferenciadores de la cafetería *boutique* El Cafeto con la generación del modelo de negocios para crear valor a clientes y empresa, poniendo en evidente manifiesto la percepción que crea en los clientes de primera vista el concepto al ser único e innovador en el mercado, posicionándose fácilmente por sus elementos que lo integran y que de manera superficial solo se aprecian seis de ellos, cabe hacer la aclaración que esto no representa gráficamente todo el modelo, sino más bien solo aquello que invita al cliente a formar parte de la experiencia.

A continuación se mencionan en orden cada uno de los seis elementos que lo componen:

1. Contenedor marítimo.
2. Paneles solares.
3. Calentador solar.
4. Almacenamiento de agua.

5. Captación pluvial.
6. Biodigestor.

Claro está el compromiso del negocio con el medio ambiente y ser una empresa socialmente responsable que cuida del medio y entorno, no solo en aspectos visibles sino en todos los procesos partiendo desde la materia prima: café con denominación de origen de Veracruz y Chiapas y así en cada elemento que le da forma a cada bloque que culminan con la generación del modelo de negocio y la propuesta de innovación en valor.



REFERENCIAS

- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fred R. David. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Jorge Villalobos. (20 de octubre de 2014). Diseño y luego existo. SoyEntrepreneur.com. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/27548-diseno-y-luego-existo.html>
- Jorge Villalobos. (2014). Ahora arma un modelo de negocios. Entrepreneur. Recuperado de https://www.redemprendedor.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html
- Jorge Villalobos. (2014). *Crea, entrega y captura valor*. Entrepreneur Startups, 36-39.
- Jorge Villalobos. (Mayo de 2015). *Camiones adaptados*. Entrepreneur Startups, 24-33.
- Laura Fischer y Jorge Espejo. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Leonard J. Kazmier. (2006). *Estadística aplicada a administración y economía*. México: McGraw-Hill.
- Marco Antúnez. (2014). *Diseña tu empresa*. Entrepreneur Startups, 20-23.
- Marisa Arizpe y Martha González. (2015). *Creatividad y tecnología en las estrategias de marketing*. Guía Pymes, Merca 2.0, 1, 16.
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L., y Sosa, L. (2012). *El protocolo de investigación*. México: Trillas.
- Mesa editorial. (2015). *Acciones a considerar para aumentar el ROI*. Guía Pymes, Merca 2.0, 1, 23.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadacos, T. (2014). *Value proposition design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Phillip Kotler y Gary Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.



W Chain Kim Y Renée Mauborgne. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

GLOSARIO

Administración de *Marketing*. «El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 8).

Administración estratégica. «La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos» (Fred R. David, 2013, p. 5).

Análisis de resultados. Se contemplan para la evaluación del desempeño laboral así como las contribuciones propuestas de acuerdo al conocimiento adquirido durante la formación de la Especialidad en *Marketing* Estratégico en los Negocios.

Brand equity (valor de marca). «Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 243).

Branding. «Entiéndase por definición el posicionar la marca en la mente del consumidor de manera positiva y sólida frente al mercado en que se desenvuelve, además de crear vínculos emocionales con el *target*».

Comportamiento de compra del consumidor. «Conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 133).

Creatividad. La creatividad es la capacidad que tiene tu cerebro de hacer cosas nuevas. Ser creativo es tener un pensamiento original, es decir que se te ocurran muchas cosas. Recuperado de

https://secretariaeconomia.okn.me/index.php?r=ActivitiesPlugins/reviewActivityPlugin&user_activity_id=520064



Diferenciación. «Diferenciar la oferta de mercado con el fin de crear mayor valor para el cliente» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 190).

Estrategas. «Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa» (Fred R. David, 2013, p. 9).

Estrategia de *marketing*. «Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 48).

Estrategias. «Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo» (Fred R. David, 2013, p. 11).

Fortalezas y debilidades internas. «Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa» (Fred R. David, 2013, p. 11).

Innovación. Innovar es implementar o poner en funcionamiento tus ideas para desarrollar algo novedoso. Recuperado de https://secretariaeconomia.okn.me/index.php?r=ActivitiesPlugins/reviewActivityPlugin&user_activity_id=520064

Investigación de campo. «La investigación de campo consiste en la recopilación de información, dentro del escenario natural donde ocurre el objeto de estudio junto con su análisis sistemático, de acuerdo con el alcance y diseño de la misma (Muñoz, 2010).

Marketing. «Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 5).

Mercado. «Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 7).

Objetivos. «Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica» (Fred R. David, 2013, 11).

Oportunidades y amenazas externas. «Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro» (Fred R. David, 2013, p. 10).

Planeación estratégica. «Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización, y sus oportunidades de *marketing* cambiantes» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 38).

Políticas. «Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales» (Fred R. David, 2013, p. 12).

Posicionamiento. «Lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta» (Phillip Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 190).

Ventaja competitiva. «Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales» (Fred R. David, 2013, p. 8).

Érika Uribe. (Septiembre 2013). *El aroma del dinero*. Entrepreneur, 21 (09), 67-78.

Ana Lorena Ruíz. (Febrero 2014). *Cervecería boutique*. Entrepreneur, 22 (02), 71-80.

Andrés Piedragil Gálvez. (Octubre 2014). *Directo al corazón*. Entrepreneur, 22 (10), 34-37.

Marisol García Fuentes. (Marzo 2015). *Innovación disruptiva. Rompe esquemas*. Entrepreneur, 23 (03), 44-48.

Andrés Piedragil Gálvez. (Mayo 2015). *Rueda tu negocio*. Entrepreneur Startups, 82-88.

