

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES
Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA
AGRICULTURA MUNDIAL**

**“INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA CATEGORIA
CAFÉ EN TAZA”**

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

JAVIER CRUZ LOAEZA

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

MANRRUBIO MUÑOZ RODRIGUEZ



**DIRECCION GENERAL ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES**

Chapingo, Estado de México, Enero de 2019

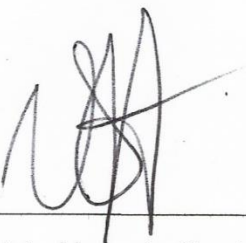


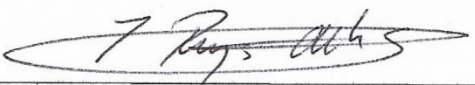
**“INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CATEGORIA CAFÉ EN TAZA”**

Tesis realizada por **Javier Cruz Loeza** bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR: 
Dr. Manrubio Muñoz Rodríguez

ASESOR: 
Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortés

ASESOR: 
Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

DEDICATORIA

A mi familia que son el eje motivacional de mi vida, y este documento sea un ejemplo para mis hijas Zianya Valeria Cruz Rosales y Lietza Rebeca Cruz Rosales, ya que es el resultado de horas de dedicación y constancia para resolver problemas reales.

A mi esposa, por su apoyo y motivación, la cual ha sido parte fundamental para la integración y desarrollo del documento.

A mi padre Gabriel Cruz Hernández y en especial a mi madre María Loeza Juárez, que con su gran ejemplo me ha enseñado a ver los obstáculos como una oportunidad para ser mejor.

Q.E.D. Ing. Jaime Martínez Martínez a quien agradezco las lecciones compartidas.

A mis hermanos y sobrinos con mucho cariño.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, porque siempre es importante mantener la fe.

Al Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por brindarme la oportunidad de realizar la maestría en estrategia agroempresarial; y al El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por aportar el financiamiento de la misma.

Lic. José Alverde Lozada por haberme brindado la confianza y las facilidades para obtener los datos que permitieron la realización de esta investigación, así también a todo el personal de la empresa analizada por su disposición y confianza.

Dr. Manrubbio Muñoz Rodríguez, en primera instancia por aceptar ser el director de la Tesis, por la entrega y compromiso en el proceso de análisis y entendimiento de la información y por siempre mostrar su apoyo moral, incentivando en cada momento el compromiso por obtener resultados trascendentales.

Dr. Vinicio Horacio Santoyo Cortez y Dr. Reyes Altamirano por ser parte de mi comité asesor, quienes, de manera simple y precisa me compartieron las bases para desarrollar la valoración financiera de esta investigación; Dr. Enrique G. Martínez González y Dr. Jorge Aguilar Ávila por su compromiso y experiencia brindada en clase.

DATOS BIOGRÁFICOS



Datos Personales:

Nombre: Javier Cruz Loaeza

Fecha de nacimiento: 6 de agosto de 1986

Lugar de Nacimiento: Sana Ana Miahuatlán de Porfirio Diaz Oaxaca.

CURP: CULJ860806HOCRZV01

Profesión: Ing. Agrónomo

Desarrollo Académico:

Colegio de bachilleres 03 Chimalhuacán

Licenciatura: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

Desarrollo laboral:

De marzo 2015 – febrero 2017: Extensionista en la CDMX.

Innovación del modelo de negocio de la categoría café en taza

Cruz Loaeza Javier¹, Muñoz Rodríguez Manrribio²

RESUMEN GENERAL

Una empresa 100% mexicana con 21 años en la categoría de café tostado molido, adquirió tres cafeterías en la CDMX, donde el 82% de sus ingresos los obtiene de 7:00 am a 12:00 pm, sin embargo, de 12:00 a 18:00 horas (la hora de la comida), sus ingresos disminuyen por debajo de sus gastos diarios (\$260.00), desaprovechando la infraestructura y el capital humano con el que cuenta. El objetivo de este trabajo fue innovar el actual modelo de negocio y valorar financieramente su implementación. La metodología utilizada fue la teoría de redes de valor, la técnica del cliente misterioso, benchmarking, lienzo de modelos de negocio (MN) y la evaluación financiera de proyectos. La propuesta de valor (PV) del nuevo MN es “Café de calidad y alimentos recién elaborados para compartir y consentirte en tu espacio favorito”, con esta PV, las ventas se incrementarían en un 41% y debido a las mínimas inversiones requeridas la rentabilidad de estas y muy alta (83%). Esta metodología se puede implementar en pequeñas y medianas empresas que buscan ser competitivas en un mercado cambiante.

Palabras clave: Red de valor, innovación, Modelo de Negocio, Cliente misterioso, Benchmarking.

¹ Tesista de la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo

² Director de Tesis, Profesor Investigador en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo

Innovation of the business model of the category coffee in cup

Cruz Loaeza Javier³, Muñoz Rodríguez Manrubio⁴

ABSTRACT

A 100% Mexican company with 21 years in the roasted ground coffee category, acquired three coffee shops at the CDMX, where 82% of their income is earned from 7:00 a.m. to 12:00 p.m., however, from 12:00 a.m. to 6:00 p.m. (meal time), their income decreases below their daily expenses (USD 260.00), wasting the infrastructure and human capital they have. The objective of this work was to innovate the current business model and evaluate its implementation financially. The methodology used was the theory of value networks, the technique of the mysterious client, benchmarking, canvas of business models (MN) and the financial evaluation of projects. The value proposition (PV) of the new MN is "Quality coffee and freshly prepared foods to share and pamper you in your favorite space", with this PV, sales would increase by 41% and due to the minimum investments required the profitability of these and very high (83%). This methodology can be implemented in small and medium companies that seek to be competitive in a changing market.

Keywords: Value network, innovation, Business Model, Mystery Client, Benchmarking.

³ Tesista de la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo

⁴ Director de Tesis, Profesor Investigador en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, Universidad Autónoma Chapingo

CONTENIDO

I.	LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS	xi
	INDICE DE CUADROS	xii
	INDICE DE FIGURAS	xiii
II.	Introducción	1
	2.1 Antecedentes y justificación.....	2
	2.2 Objetivos.....	2
	2.3 Preguntas de investigación.....	3
	2.4 Organización del trabajo.....	3
	I. Introducción	4
III.	Marco Conceptual	5
	3.1 Red de Valor.....	5
	3.2 Cliente Misterioso y Benchmarking.....	7
	3.3 Modelo de Negocios	8
	3.4 Estrategia.....	9
	3.5 Matriz ERIC e Innovación del Modelo de Negocios.....	9
	3.6 Proyecto de Inversión	10
IV.	Metodología	13
	4.1 Red de valor:	14
	4.2 Cliente Misterioso y Benchmarking.....	14
	4.3 Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas)	16
	4.4 Matriz ERIC	18

4.5	Evaluación de Proyectos de Inversión	19
V.	Diagnóstico de la cafetería y su red de valor.	20
5.1	Aspectos generales de la empresa.....	20
5.2	Red de valor de la empresa en análisis.	23
5.2.1	Clientes y hábitos de consumo.	24
5.2.2	Complementadores	26
5.2.3	Proveedores.....	29
5.2.4	Competidores.....	29
5.3	Posición competitiva de la empresa	30
VI.	Benchmarking y Modelo de Negocios.....	31
6.1	Benchmarking.....	31
6.2	Modelo Negocio de la Empresa A y sus competidores.....	32
6.3	Matriz ERIC de la empresa A	39
6.4	Innovación del Modelo de Negocio de la Empresa A.	44
VII.	Valoración financiera del nuevo Modelo de Negocio.	46
6.1	Análisis financiero	46
7.1.1	Presupuesto y Programa de inversiones y financiamiento.....	46
7.1.2	Programa de Ingresos y Egresos	50
7.1.3	Rentabilidad	51
7.1.4	Análisis de Riesgos.....	53
Dictamen	56
VIII.	CONCLUSIONES	57
	LITERATURA CITADA	59

APENDICE 1. Programa de Inversión del proyecto 1

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

CDMX	Ciudad de México
CE	Competitividad estructural
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CS	Competitividad sistémica
ERIC	Eliminar Reducir, Incrementar y Crear
ME	Movimiento Estratégico
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
RB/C	Relación Beneficio/Costo
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
AMECAFE	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café
ANICAFE	Asociación Nacional de Industriales del Café
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
CK-PC	Circulo K-Punta del Cielo
UACH	Universidad Autónoma Chapingo

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Horarios por Punto de venta.	15
Cuadro 2. Puntaje de acuerdo con el ranking de indicador	15
Cuadro 3 Adecuación al Modelo Canvas.....	16
Cuadro 4 Aspectos evaluados, técnicas utilizadas para la construcción de los bloques del Modelo de Negocios.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 5. Rol de Trabajo en la cafetería.	20
Cuadro 6. Clasificación del ticket mix en de los productos ofertados	22
Cuadro 7 Posición competitiva de la empresa y sus competidores	31
Cuadro 8 Posición competitiva en para el Ranking de redes sociales (interacción y seguidores).....	33
Cuadro 9 Promociones por cafetería	36
Cuadro 10 Matriz ERIC.....	39
Cuadro 11 Presupuesto de inversión.....	47
Cuadro 12 Actividades que definen ruta crítica y el programa de inversión	48
Cuadro 13. Síntesis del programa de Ingresos y Egresos.....	51
Cuadro 14 Escenario de sensibilidad en ventas bajas del proyecto	52
Cuadro 15 Calificación cualitativa e impactos en el proyecto	54
Cuadro 16 Principales riesgos cualitativos y su estrategia para minimizar el impacto	55

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización del trabajo.	4
Figura 2 Esquema de la Red de Valor Agroindustrial con base a Branderburger y Harborne (1996).....	6
Figura 3 Platilla del Lienzo del modelo de Negocios.....	8
Figura 4 Secciones metodológicas de tesis.....	13
Figura 5 Esquema de las cuatro acciones (ERIC)	18
Figura 6. Comportamiento de las ventas en la cafetería analizada.	21
Figura 7. Participación (%) por categoría en <i>ticket mix</i>	22
Figura 8. Estructura básica de la Red de Valor de la empresa analizada.....	23
Figura 9. Zoom en la categoría Bebidas a base de café y café empacado	24
Figura 10 Zoom en la Categoría Pan y Sándwiches.....	25
Figura 11. Comparación de los lienzos de negocio.	38
Figura 12 Distribución de las áreas en el punto de venta	40
Figura 13 Diagrama de procesos funcionales de la empresa en análisis.	41
Figura 14 Modelo de negocio propuesto.....	45
Figura 15 Ruta Crítica del proyecto	49

I. Introducción

El mercado del café está dominado por tres grandes empresas transnacionales: Nestlé, Mondelēz y DE Master Blenders 1753 y algunos tostadores grandes como Smuckers, Strauss, Starbucks y Tchibo. Los diez tostadores más grandes procesan casi el 40% de todo el café que se consume en el mundo. Sus participaciones individuales van desde 1% (Keurig GM) a más de 10% (Nestlé). La reciente fusión de la división de café de Mondelēz con DE Master Blenders creó el mayor negocio de café del mundo: Jacobs Douwe Egberts. Si bien Nestlé sigue siendo el líder mundial en términos de ingresos de su negocio de café, en los volúmenes negociados Jacobs Douwe Egberts tomó el primer lugar y se convirtió en un gran competidor para Nestlé en mercados desarrollados y en desarrollo Panhuysen & Pierrot, (2014).

A su vez, los grandes tostadores tienden a depender, en gran medida, de las empresas comercializadoras de café para obtener sus suministros de café verde. Estas compañías son grandes actores e incluyen Neumann Gruppe (Alemania), Volcafe (Suiza) y ECOM (Suiza), las cuales acaparan el 50% del café verde del mundo Panhuysen & Pierrot, (2014).

Incluso, a pesar de que México figura como un importante productor de café, la industria y su ruta a consumidores son dominadas por empresas internacionales, tanto en el canal *retail* (lidera Nestlé) como en el canal de cafeterías o food service (lidera Starbucks) (EI, 2017 a). En virtud de lo anterior, resulta relevante comprender cómo en este contexto de gran concentración se puede crear y gestionar una empresa mediana 100% mexicana por 22 años consecutivos, tal como lo ha hecho una empresa de café la cual participa en la categoría de tostado molido y que recientemente entro al mercado de café en taza.

1.1 Antecedentes y justificación

La empresa en análisis participa en el mercado del café tostado y molido con una marca comercial que compite en el mercado retail, y ha logrado ventas anuales de 360 toneladas de café tostado-molido por un valor anual aproximado de 42 millones de pesos, logrando posicionarse en el canal retail al competir con al menos ocho marcas por el espacio de anaquel, así como en el canal food service. Además, esta empresa ha incursionado recientemente en nuevos negocios relacionados con el café, como el sistema monodosis y café en taza, a decir de sus socios, pretenden erigirla como la empresa de sus sueños. En esta investigación nos centraremos en el negocio de café en taza, debido a la disminución en ventas en el periodo de las 12:00 a las 18:00 horas -este tema se aborda más a detallé el diagnóstico de la cafetería y su red de valor-, la importancia de esta investigación recae en la identificación del actual modelo de negocio de la empresa en análisis y el de sus competidores, el benchmarking que permitió crear el nuevo modelo de negocios y por ultimo valorar financieramente la propuesta.

1.2 Objetivos

Esta investigación persigue los siguientes objetivos:

- Identificar la red de valor de la empresa en la categoría de café en taza.
- Desarrollar el nuevo Modelo de Negocio de la empresa, mediante el benchmarking con sus competidores
- Valorar financieramente el nuevo modelo de negocio.

1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas que en el desarrollo de esta investigación se responden son las siguientes:

¿Quiénes son los actores que interactúan en la red de valor de la empresa en análisis?

¿Qué actividades debe realizar la empresa en análisis para diferenciarse de sus competidores y con ello incrementar las ventas en la comida?

¿Qué inversión se requiere para implementar el nuevo modelo de negocios y cuál sería la rentabilidad esperada de la misma?

1.4 Organización del trabajo

Esta investigación se divide en cuatro capítulos: I. Introducción, II. Marco Conceptual, III. Metodología, IV. Resultados en los cuales se presentan el Diagnóstico de la cafetería, Benchmarking y Modelo de Negocio y Valoración financiera del nuevo modelo de negocio ver figura. 1.

	1.1 Antecedentes y justificación	
I. Introducción	1.2 Objetivos	
	1.3 Preguntas de Investigación	
	1.4 Organización del trabajo	
II. Marco conceptual	2.1 -3.1 Red de Valor	
	2.2 -3.2 Cliente Misterioso y Benchmarking	
III. Metodología	2.3 -3.3 Lienzo de Modelo de negocio	
	2.4 Estrategia	
	2.5 -3.4 Matriz ERIC e Innovación del Modelo de Negocio	
	2.6- 3.5 Proyecto de inversión	
		4.1.1 Aspectos generales de la empresa
	4.1 Diagnóstico de la cafetería y su red de valor	4.1.2 Red de valor de la empresa
		4.1.3 Posición competitiva de la empresa
IV. Resultados		4.2.1 Benchmarking
		4.2.2 Modelo de negocio de la empresa A y sus competidores
	4.2 Benchmarking y modelo de negocios	4.2.3 Matriz ERIC de la empresa A
		4.2.4 Innovación en el modelo de negocio
	4.3 Valoración financiera del nuevo modelo de negocio	4.3.1Análisis financiero
		4.3.2
V. Conclusiones		
VI. Literatura Citada		
Apéndice		

Figura 1. Organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

II. Marco Conceptual

En esta sección, conceptualizaremos los temas (red de valor, Cliente Misterioso, Benchmarking, Modelo de Negocios, Matriz ERIC, Evaluación de proyectos de inversión), utilizados en esta investigación con la finalidad de familiarizar al lector y facilitar con ello la comprensión de esta investigación.

2.1 Red de Valor

Hablar de red de valor, nos obliga primero a entender el concepto de competitividad, y para eso analizaremos este concepto en dos vertientes; la competitividad estructural (CE) descrita por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la competitividad sistémica (CS) termino planteado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL); para el primer caso, la CE esta descrita mediante tres factores: la innovación, la capacidad de innovación de una organización industrial y el papel de las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones; en el segundo caso, reconocen, que el conjunto de elementos socioculturales, los patrones básicos de la organización (nivel meta) y las estructuras económicas y políticas; así como las medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo con orientación al fortalecimiento competitivo de las empresas (nivel meso), no determinan el desarrollo Industrial exitoso (Esser, et al., 1996 citado por (Barrera, Baca del Moral, Santoyo, & Altamirano, (2013).

Entonces podemos decir que una empresa es competitiva cuando innova y genera las condiciones para que dichas innovaciones provoquen cambios internos que generan valor para el cliente, y con ello, incrementan las ganancias para la empresa, permitiéndole mantenerse en el tiempo por la disputa o en su defecto la identificación de nuevos mercados.

Sin embargo, para que una empresa pueda desarrollar su competitividad debe conocer su red de valor, la cual está definida por el entorno en la que se desenvuelve, entonces, ¿Qué es la Red de Valor?, es una forma de organización de un sistema productivo, empresa u organización, establecidos en un territorio

determinado, donde hay interacción entre actores económicos e instituciones que en la mayoría de veces tienen un intercambio económico el cual contribuyen a la generación de riqueza del territorio, Entonces podemos decir que una Red de Valor está estructurada por cuatro actores: en el eje de vertical encontraremos a los cliente y los proveedores y en el eje horizontal los complementadores y competidores; cabe mencionar los actores del eje horizontal, los complementadores, agregan valor al producto o servicio mediante capacitación, financiamiento, bienes materiales, y los segundos restan valor debido a que no solo compiten por los clientes, sino también por los proveedores Muñoz (2010).

De manera gráfica en la Figura 2 se muestra la estructura de la red de valor, la cual permite identificar las oportunidades competitivas de la empresa tractora, que se encuentra al centro de la Red.

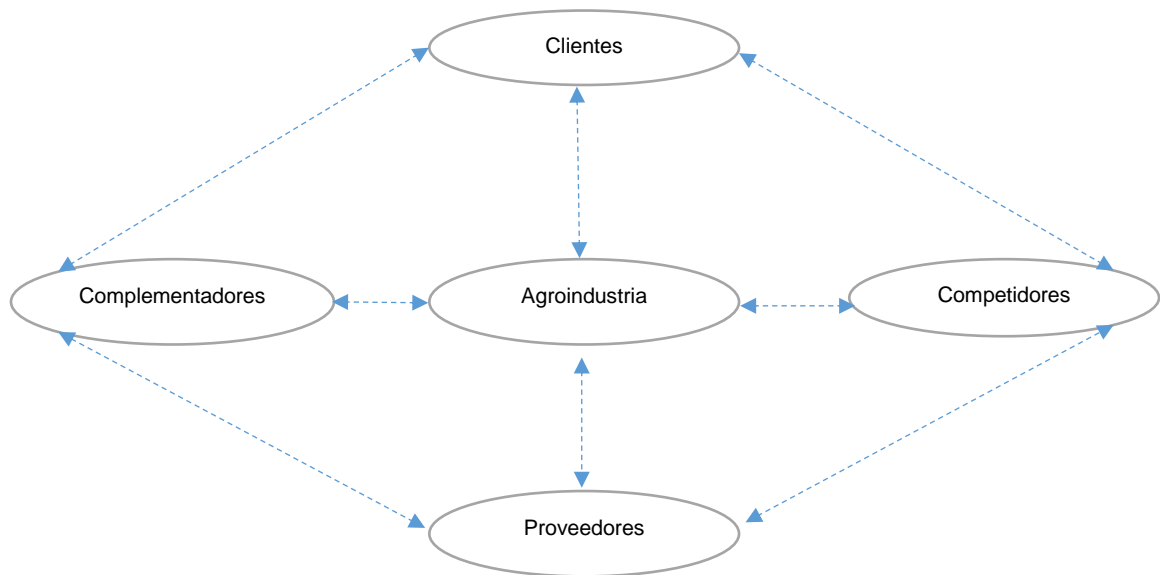


Figura 2 Esquema de la Red de Valor Agroindustrial con base a Branderburger y Harborne (1996)

2.2 Cliente Misterioso y Benchmarking

En 1940, surge el concepto de Mystery Shopping (cliente misterioso), nace con la finalidad de medir y evaluar la integridad de los empleados y con ellos describir si estos estaban robando o comprometiendo las directrices de la compañía Hernández, (2013).

Diferentes estudios han demostrado que las marcas que buscan brindar una experiencia a sus clientes, diferente al de la competencia, logran su fidelización, lo que conlleva a tener un mejor retorno de la inversión para los accionistas, es aquí surge la importancia del Cliente misterioso Mercurio & Flesta, (2017).

Entonces, ¿Que es el Cliente Misterioso?; es una metodología de investigación observacional, ejecutada por un profesional capacitado, que evalúa el cumplimiento de la propuesta de valor de las empresas hacia los clientes, esto mediante la interacción directa con el producto o servicio evaluado, generando así, un informe detallado de su experiencia Mercurio & Flesta, (2017); de acuerdo con estos mismos autores, para desarrollar la metodología del cliente misterioso de deben desarrollar siete pasos: 1)) Empezar por la estrategia, 2) Realizar el diseño teniendo en cuenta al cliente, 3) Definir los requisitos del Mystery Shopper y del Mystery shop, 4) Diseñar una pauta de evaluación sólida, 5) Crear situaciones hipotéticas realistas y material con instrucciones detalladas para los Mystery Shoppers, 6) Formular un plan de Muestreo Estratégico Inteligente y 7) Diseñar un plan analítico.

La implementación de la metodología permite mejorar procesos, mejorar las conductas de los profesionales que proveen servicios y mediante benchmarking conocer sus oportunidades de desarrollo ante la competencia Calvert (2005).

Por otro lado, la pseudocompra, es una técnica de carácter mixto, se le llama así, debido a que se logra recabar información cualitativa y cuantitativa, para el primer caso, es mediante la observación directa del del producto o servicio a evaluar y para el segundo caso es realizar la compra que en conjunto permite tener un análisis más completo de la información Caraballo, (2008).

2.3 Modelo de Negocios

El modelo de negocio es un anteproyecto, donde se describe como una empresa crea, proporciona y capta valor. El lienzo del Modelo de Negocio está integrado por nueve módulos básicos conectados mediante la lógica que toda empresa sigue para obtener ingresos, abarcando cuatro áreas importantes en su funcionamiento: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica ver figura 3 Osterwalder, A., & Pigneur, (2011).

Asociaciones Clave	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Clientes
	Actividades Clave		Canales	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	

Figura 3. Lienzo del modelo de Negocios, propuesto por Osterwalder, A., & Pigneur,(2011)

Por otro lado, se puede decir que el modelo de negocio es la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores mediante un sistema que atiende las necesidades del mercado; Este sistema vincula estas necesidades con actividades y responsables a realizarlas Zott & Amit, (2010).

Ambos autores coinciden que el modelo de negocio genera valor para la empresa, así como los actores que intervienen en la misma, sin embargo, la definición de Osterwalder es la que se retoma en esta investigación.

2.4 Estrategia

Cuando una empresa establece una serie de actividades diferenciadoras, establece sus prioridades (trade offs) y selecciona las actividades (calces), que causan sinergia entre las actividades diferenciadoras se dice que está haciendo estrategia Porter, (2008); entonces el movimiento estratégico (ME) es la explicación del alto desempeño sostenido y la creación de océanos azules en las empresas y no la misma compañía o la industria, donde se establecen una serie de actividades y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante en la creación de valor en el mercado Kim & Renee, (2005), estos autores citan a Peter Drucker 1985 quien observo que las compañías tienden a competir al mirar lo que hacen sus competidores y estas quedan atrapadas en océanos rojos por seguir un enfoque convencional de correr para vencer a la competencia.

2.5 Matriz ERIC e Innovación del Modelo de Negocios

El esquema de las cuatro acciones, también conocida como matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear (ERIC), se constituye por cuatro cuestionamientos en torno a la propuesta de valor, ¿Qué variables Eliminar?, ¿Qué variables Reducir?, ¿Qué variables Incrementar? y ¿Qué variables Crear? Kim & Renee, (2005); los dos primeros cuestionamientos nos obligan a identificar las variables que están restando valor a la empresa, *Eliminar*, todas aquellas que el cliente no está valorando y *reducir* la variables que la empresa sobre oferta en la atención o servicio al cliente; por otro lado el tercer y cuarto cuestionamiento son las variables que le suman o genera valor a la empresa, *Incrementar*, todas aquellas variables ofertadas por la empresa que el cliente está valorando y no se le está cubriendo su necesidad y por último, el *crear*, nos hace reflexionar sobre las necesidades que no se están cubriendo para el cliente, estas necesidades a su vez en muchas ocasiones ya las son ofertadas por la competencia, y es aquí, donde la matriz ERIC genera valor, al ayudarnos a ordenar lo que el cliente verdaderamente está valorando.

El modelo de negocio identifica el ecosistema de la empresa, que permite conocer la red de proveedores, socios y clientes, siendo el principal objetivo crear y captar valor, mediante enlaces interdependientes, y estos pueden ser: *Interdependencia relacionada con la actividad*, la cual consiste en trazar un sistema de actividades, las cuales son abordadas en diferentes niveles, evitando con esto la ruptura de las actividades complementarias al Modelo de Negocio; *Interdependencia referida al contenido, estructura y gestión del Modelo de Negocio*, esta consiste en seleccionar las actividades que se llevaran a cabo en el Nuevo Modelo de Negocio, lo cual determina el contenido, y la estructura va estar condicionada por la interacción y secuencia entre actividades seleccionadas, y por ultimo definir quien llevara a cabo dichas actividades es parte de la gestión del Modelo de Negocios; la *Interdependencia Referida al Modelo de Ingresos* es la manera en que la empresa genera sus ingresos Zott & Amit, (2010).

Entonces podemos decir que replantear el modelo de negocios mediante la matriz ERIC y los enlaces interdependientes del Modelo de Negocios, ayudan a preparar la innovación del Modelo de Negocio; tomando en cuenta la importancia de alinear la innovación de valor con la utilidad, precios y las posiciones de los costos Kim & Renee, (2005).

2.6 Proyecto de Inversión

Un proyecto se puede definir como un documento integrado por antecedentes y estudios, relacionados a una inversión que se pretende realizar, donde los aspectos mínimos a incluir son: organizativos, administrativos, mercado, técnicos, económicos y financieros, donde, además se deben anexar planos, cálculos, croquis, cotizaciones, contratos y convenios de acuerdo con la complejidad de la propuesta; así entonces, un proyecto es una herramienta que permite orientar al inversionista en la toma de decisiones, esto, mediante la optimización de la inversión en cuanto a monto y costo se refiera; al contemplar diferentes escenarios que juegan a favor o en contra de la misma inversión,

tomando en consideración la situación actual y la generada al implementar el proyecto (Martinez et al., 2012).

Entonces cuando se habla de Evaluación de Proyectos, se está refiriendo, al conjunto de estudios que muestran las ventajas y desventajas derivadas de los recursos necesarios para la inversión de los bienes o servicios adquirir; el resultado final de esto será la base para la toma de decisiones para inversionistas, organizaciones públicas o privadas(Jesus et al., 2011).

Entenderemos por inversión, a la cantidad monetaria requerida para la adquisición de activos y capital de trabajo, los cuales, generaran beneficios en el futuro, dichos activos se clasifican en *fijos y diferidos*, las primeras son para la adquisición de terrenos, maquinara, equipos, edificios, vehículos y construcciones; las segundas están enfocadas a la adquisición de estudios y gastos de construcción de la empresa, así como pagos anticipados como rentas, entre otros, así también se consideran fletes, impuestos y seguros de maquinaria y equipo adquirido en el extranjero o bien, fuera de plaza de la empresa; *el capital de trabajo*, será el capital requerido que el negocio necesita para su ciclo operacional, donde los ingresos generados sean suficientes para cubrir costos y gastos (activo circulantes) Martínez et al., (2012).

De acuerdo con Martinez et al.,(2012), La fuente de financiamiento se relacionan con los pasivos y/o con el capital y estas pueden ser: “a) *Capital interno*. Son los recursos que se obtienen del propio flujo de la empresa; b) *Aportación de capital*. Son los recursos que provienen de los dueños, socios o accionistas de la empresa. Incluye por ejemplo el capital de riesgo que pueden aportar otras empresas o instituciones especializadas; c) *Crédito*. Son los recursos que se obtienen de préstamos otorgados por un tercero, normalmente un banco u otro intermediario financiero; d) *Subvenciones o subsidios*. Son los recursos que aportan los gobiernos a través de programas de fomento, los cuales normalmente no son recuperables”.

El análisis económico o financiero del proyecto, es la metodología donde se puede comparar los costos con los beneficios esperados y/o mediante criterios

establecidos definir si es conveniente o no la implementación del proyecto, dicho análisis contempla los siguientes indicadores de rentabilidad: **Valor Actual Neto (VAN)**, el cual es la diferencia numérica entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos, a una tasa de actualización determinada; por otro lado la **Relación Beneficio/ Costo RB/C**, se dice que es el cociente de dividir el valor actualizado de los beneficios entre el valor actualizado de los costos a una tasa de actualización igual al costo de oportunidad del capital; mientras que la **Tasa Interna de Retorno (TIR)**: Es la tasa de actualización a la cual el valor actualizado de los costos es igual al valor actualizado de los beneficios. Cuando se calcula desde el punto de vista económico se le llama Tasa de Rentabilidad Económica FIRA, (2011).

Análisis de sensibilidad, se sustenta considerando el riesgo, el plazo y el tamaño del proyecto, donde se analiza la capacidad de respuesta del proyecto mediante posibles variaciones en los indicadores técnicos y financieros que ponen en riesgo la viabilidad del proyecto FIRA, (2011).

Análisis de riesgos determina los posibles escenarios de resultados posibles del proyecto de inversión y con ello la probabilidad de que el VAN sea menor que cero, midiendo así el riesgo del proyecto FIRA, (2011).

III. Metodología

La presente investigación se realizó en la zona centro de la CDMX en los meses de Diciembre del 2017 y Enero 2018 a una empresa dedicada a la categoría de café en taza, donde sus principales clientes son oficinista para poder entender la lógica de esta empresa, este trabajo contiene seis secciones estrechamente ligadas: Redes de Valor, Benchmarking, Cliente misterioso, Lienzo de modelo de negocio, Matriz ERIC y Valoración Financiera ver Figura 4, las cuales en su conjunto permitieron identificar la propuesta del nuevo Modelo de Negocio y su Valoración Económica.

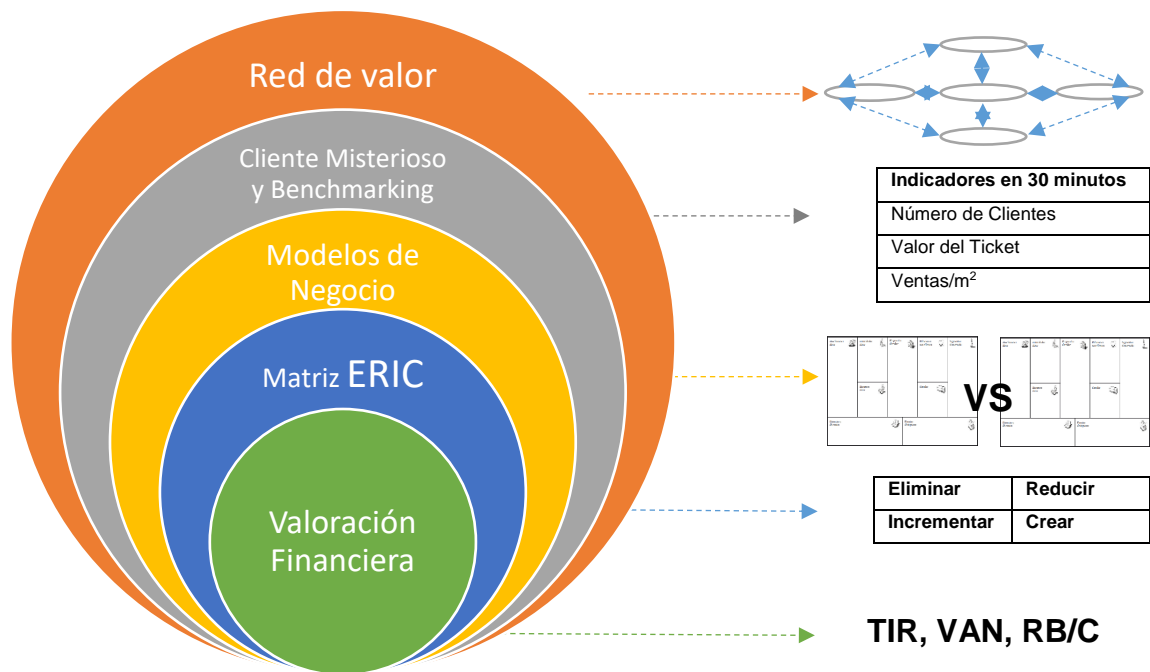


Figura 4 Secciones metodológicas de tesis.

Fuente: Elaboración Propia

3.1 Red de valor:

Para redes de valor se utilizó el esquema propuesto por Branderburger A.M. y W. S. Harborne, (1996) donde se colocó a la empresa A como la agroindustria o tractora, en el capítulo Diagnóstico de la cafetería, se describe detalladamente los actores involucrados en la red de valor; sin embargo, en esta investigación se realizó un Zoom en competidores los cuales fueron identificados mediante la misma Red de Valor para poder aplicar el análisis comparativo “Benchmarking”.

3.2 Cliente Misterioso y Benchmarking

Antes de analizar a los competidores, se estudió la primera semana de ventas del mes de diciembre mediante el registro del *Ticket mix*, con la finalidad de identificar las horas con mayor tráfico de clientes⁵, y en este periodo poder realizar una comparación mediante tres indicadores: 1) Número de clientes, 2) Valor del *Ticket* y 3) Ventas/m² en un periodo de 30 min. Para analizar los datos, se utilizó una Hoja de cálculo de Excel; se capturaron los datos de los cinco *tickets* correspondientes al rango analizado, con los cuales se creó un gráfico de líneas⁶ que fue la base para establecer los horarios para aplicar la técnica del cliente misterioso.

Para poder generar los datos de los indicadores planteados, se complementó la técnica del cliente misterioso mediante métodos de observación en el punto de venta y la pseudocompra como lo sugiere Caraballo, (2008).

Los horarios que se le asignaron a los puntos de venta se describen en el cuadro 1, donde cada competidor se comparó con el *Ticket Mix* generado por la Empresa A en el horario establecido.

⁵ En el capítulo Diagnóstico de la cafetería y su red de valor, en la sección Aspectos generales de la empresa y clientes se explica detalladamente los horarios de ventas, así como el consumo.

⁶ Ídem

Cuadro 1 Horarios por Punto de venta.

Horario (am)	Cafetería analizada
8:00 a 8:30	Starbucks
8:45 a 9:15	7 eleven
9:30 a 10:00	Krispy Kreme
10:15 a 10:45	Cielito Querido Café
11:00 a 11:30	Circulo K-Punta del Cielo

Fuente: Elaboración propia

En los puntos de venta y en las páginas oficiales de las cafeterías, se recabaron datos cualitativos que más adelante fueron utilizados para construir los bloques del modelo Canvas, esta información se detalla en el apartado Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas) de la metodología.

Cada indicador posiciono a cada empresa en el *Ranking* del 1er al 6to lugar, sin embargo, para poder contemplar los tres indicadores, se creó un indicador compuesto, donde se utilizó una valoración de 0 a 5 puntos, asignando el valor de 5 al primer lugar del ranking⁷, 4 puntos al segundo lugar y así sucesivamente. Esta misma escala se utilizó para medir la interacción de Redes Sociales (Facebook, Twitter e Instagram) ver cuadro 2.

Cuadro 2. Puntaje de acuerdo con el ranking de indicador

Ranking	Puntos asignados
1er	5
2do	4
3er	3
4to	2
5to	1
6to	0

Fuente: Elaboración Propia

⁷ Posicionamiento jerárquico por puntos obtenidos por las marcas analizadas

Para el caso de las redes sociales, los indicadores utilizados fueron: número de seguidores y publicaciones realizadas en las páginas oficiales de cada empresa. Una vez posicionadas las cafeterías en el ranking, se aplicó un análisis comparativo (benchmarking) a la empresa y sus competidores mejor posicionados en los puntos de venta; con la finalidad de mejorar la operación de la empresa analizada y con ello lograr incrementar sus ventajas competitivas, así como lo menciona Boxwell, (1994); para dicha comparación se le realizó una adaptación al Modelo Canvas descrito por Osterwalder, A., & Pigneur, (2011) que más adelante se describe detalladamente.

3.3 Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas)

Debido que en esta investigación fue imposible acceder a información confidencial de las empresas analizadas (estructura de costos e ingreso), datos que impedían construir los nueve bloques que constituyen el modelo canvas como lo describe Osterwalder, A., & Pigneur, (2011) se realizó una adecuación al lienzo, donde los dos bloques Estructura de costos y fuentes de Ingreso se sustituyeron por los indicadores descritos en el cliente misterioso ver cuadro 3.

Cuadro 3 Adecuación al Modelo Canas

Asociaciones Clave	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Clientes
Actividades Clave			Canales	
Indicadores en 30 min. 1) Número de clientes 2) Valor del <i>Ticket</i> 3) Ventas/m ²				

Fuente: Elaboración propia adecuada a lo expuesto por Osterwalder, A., & Pigneur, (2011)

Los aspectos que se evaluaron para construir cada bloque del lienzo se explican en el cuadro 4.

Cuadro 4 Aspectos evaluados, técnicas utilizadas para la construcción de los bloques del Modelo de Negocios

Bloque del lienzo	Aspectos Evaluados	Técnica utilizada
Clientes	¿Quiénes son?, ¿Dónde trabajan?, ¿Qué consumen?	Observación en punto de venta
Propuesta de Valor	Que hacen diferente a los competidores: calidad de producto y servicio, precio y tiempo de atención	Observación en punto de venta e investigación en la web en páginas oficiales
Canales	¿Dónde se enteran los clientes del producto? ¿Como el cliente obtienen el producto?	Investigación en la Web y Observación en punto de venta
Relación con el cliente	Que promociones se tienen en el punto de venta y en la página web. Como asegura cada competidor la fidelidad de sus clientes	Investigación en la Web y Observación en punto de venta
Recursos clave	Con que recursos cuenta cada cafetería (espacio, personal, equipo, etc.)	Observación en el punto de venta
Actividades clave	Que acciones realiza el personal para satisfacer las necesidades de sus clientes, que productos y servicios ofrece.	Observación en el punto de venta
Asociaciones clave	Origen de las empresas analizadas	Investigación en la Web

Fuente: Elaboración propia

Con la información generada por la técnica del cliente misterioso, se describieron los lienzos de cada cafetería y con el benchmarking se construyó un lienzo con las diferencias percibidas entre la empresa analizada y sus competidores.

3.4 Matriz ERIC

La herramienta de análisis utilizada para generar la innovación de valor en la empresa A, fue el esquema de las cuatro acciones sugerido por Kim, C., & Renee, M. (2005)., la cual permitió identificar los productos, procesos y servicios que los compradores valoran a la hora de entrar a una cafetería.

Para la aplicación de esta herramienta, fue necesario tener los lienzos de cada competidor ya armados, posteriormente, mediante un benchmarking se fue construyendo la matriz de las cuatro acciones Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC), donde se **Eliminaron** y **Redujeron** todas las actividades que le restan valor al modelo de negocio, mientras que se propusieron una serie de actividades que **Incrementan** y **Crean** a la innovación de valor con la cual se creó el nuevo Modelo de Negocio de la Empresa analizada Ver figura 5.

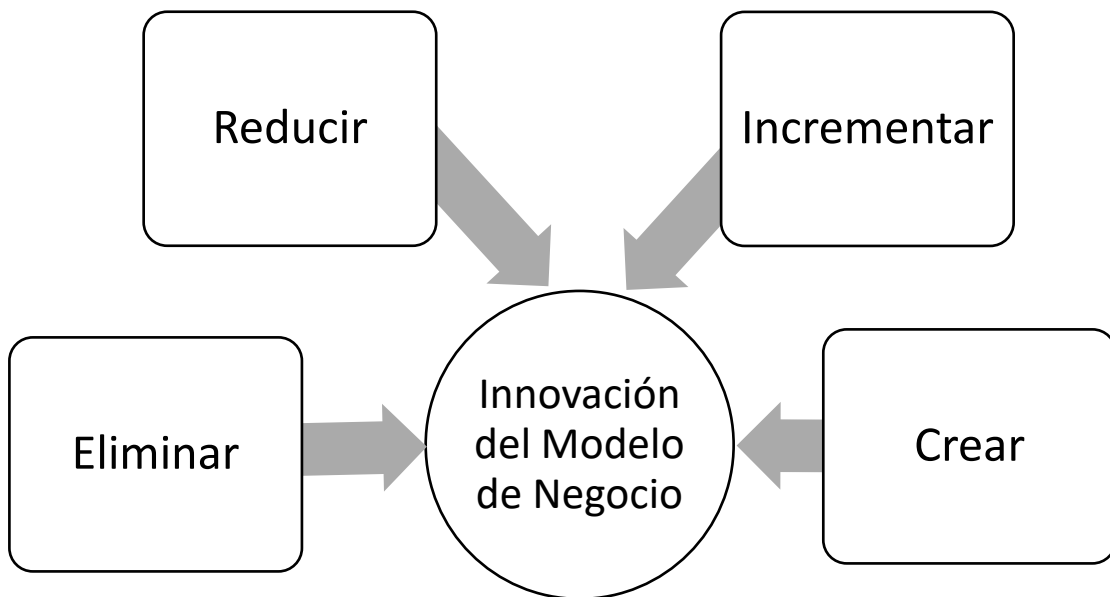


Figura 5 Esquema de las cuatro acciones (ERIC)

Fuente: Kim, C., & Renee, M. (2005).

Con este planteamiento de las cuatro acciones se busca bajar los costos e incrementar el valor en el comprador, así como lo indica (1), sin embargo, la propuesta generada, no necesariamente colocará a la Empresa A en un océano azul, sin embargo, le permitirá diferenciarse de sus competidores al ofrecerle al cliente todo lo que él valora en un solo lugar, generado con esto la Innovación de valor.

3.5 Evaluación de Proyectos de Inversión

En este apartado, se cotizaron las actividades a incrementar, así como las de nueva creación, con lo cual se generó el presupuesto de inversión del nuevo modelo de negocio, a partir de este presupuesto, se creó la programación de la inversión y la ruta crítica al cual está condicionado la implementación del proyecto; y por último se definió las fuentes de financiamiento.

El cálculo de Indicadores de rentabilidad; Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Relación Beneficio/Costo (RB/C), se tomando como referencia la metodología propuesta por el FIRA, en los Boletines secuenciales (5, 6 y 7) "Criterios Técnicos en la Evaluación de Proyectos I, II y III, emitidos en 2011, y dichos cálculos se realizaron en una hoja de Excel.

IV. Diagnóstico de la cafetería y su red de valor.

Los resultados que se presentan en este capítulo describen los aspectos generales de la empresa, su red de valor con los diferentes actores involucrados y las diferencias generadas, resultado de los indicadores comparativos entre la empresa y sus competidores.

4.1 Aspectos generales de la empresa

La empresa en análisis nace en diciembre del 2012 con una inversión aproximada de 28 millones de pesos, destinados a la apertura de 32 unidades en puntos estratégicos del país⁸, para 2015 solo contaba con 10 sucursales en diferentes puntos de la CDMX. En 2017 una empresa 100% mexicana dedicada especialmente a la transformación y venta de café tostado molido en el mercado Retail y Food Service, adquiere tres sucursales en diferentes zonas estratégicas (poniente, norponiente y centro) de la gran ciudad. En esta investigación nos centramos en la sucursal centro ubicado en el centro de la ciudad de México.

La empresa tiene cuatro empleados y una gerente, los cuales comparten un rol de trabajo y sus horarios se muestran en el siguiente cuadro 5; donde todos laboran ocho horas a excepción del gerente el cual labora dos horas más.

Cuadro 5. Rol de Trabajo en la cafetería.

Empleado	Hora de entrada	Hora de salida
Gerente	8:00 am	18:00
Empleado 1	6:00 am	14:00
Empleado 2	6:00 am	14:00
Empleado 3	8:00 am	16:00
Empleado 4	10:00 am	18:00

Fuente: Elaboración propia con datos de la tienda.

⁸ De acuerdo a las fuentes públicas del origen de la empresa

Esta unidad brinda sus servicios al público de lunes a viernes de 6:00 am a 18:00 horas (12 horas) donde el 82% de sus ventas se concentran de 7:00 am a 12:00 pm, mientras que el 18% restante corresponde al horario vespertino de 12:00 a 18:00 horas, donde sus ventas/hora están por debajo de su costo de operación ver figura 6

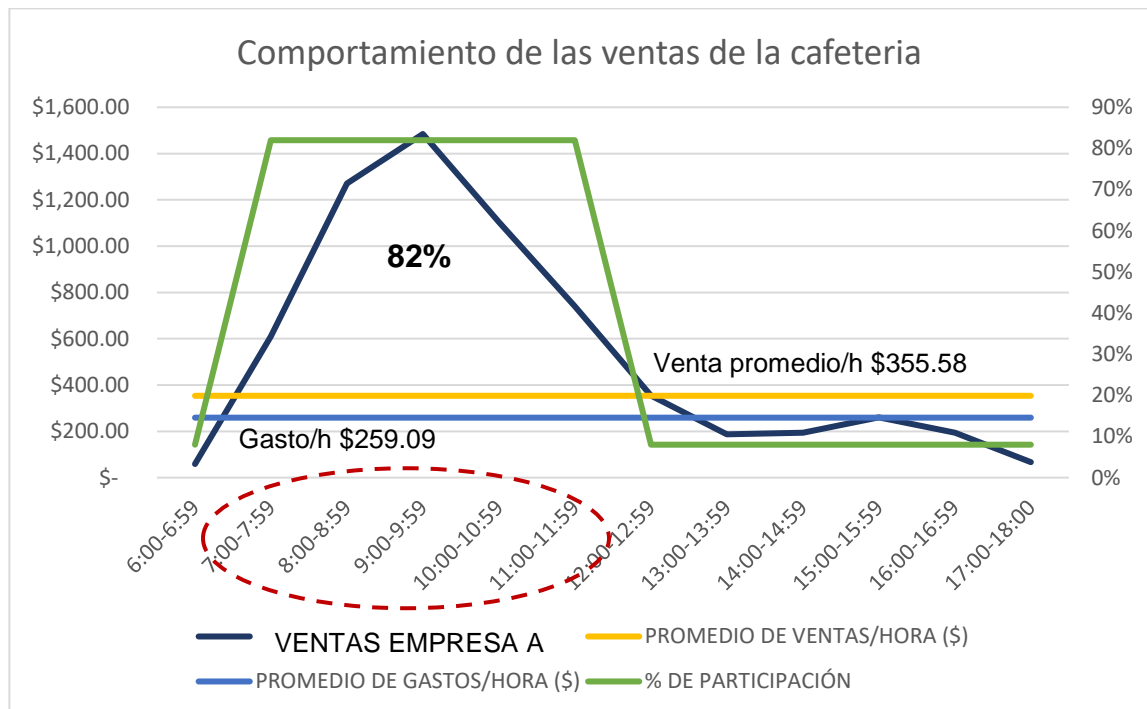


Figura 6. Comportamiento de las ventas en la cafetería analizada.

Fuente: Elaboración propia con datos del *Ticket mix*.

Con lo que respecta a sus ventas, los datos reflejados en el ticket de ventas “*ticket mix*”, se identificaron cinco categorías para los productos ofertados al público y su participación de venta (53%) Bebidas a base se café, (3%) Bebidas embotelladas, (35%) Pan y Sándwich, (8%) Chocolate/ te y (1%) Servicios ver Figura 7.

⁹ Comprobante de ventas diarias por categoría de producto

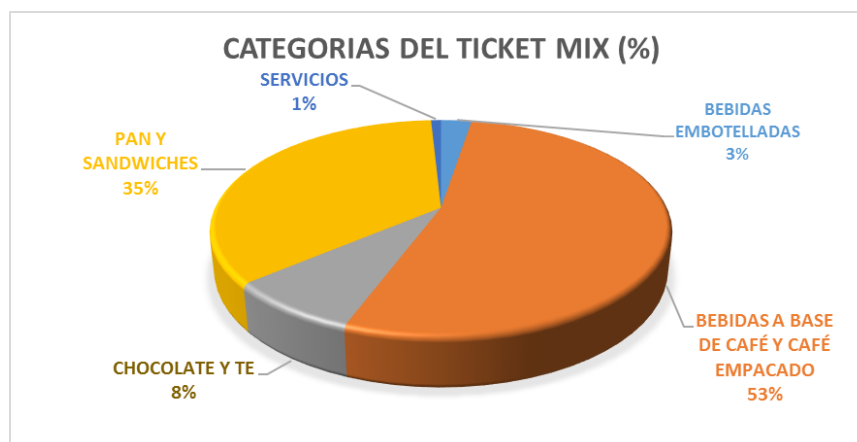


Figura 7. Participación (%) por categoría en *ticket mix*.

Fuente: Elaboración propia con datos de venta de la unidad analizada.

De estas cinco categorías se desprenden doce subcategorías que en total registran 145 productos en tres presentaciones, para el caso de las bebidas (chica, mediana, grande), así como promociones, cargas extras, paquetes, piezas y recargas electrónicas ver cuadro.

Cuadro 6. Clasificación del ticket mix en de los productos ofertados

Categorías	Subcategorías	Productos ofertados	Presentaciones
Bebidas embotelladas	Bebidas	9	Piezas
Bebidas a base de café y café empacado	Café americano	7	chico, mediano, grande, termo
	Capuchino	52	chico, mediano, grande, termo, paquete y extra
	Espresso	9	chico, mediano y grande
	Frappes	5	chico, mediano y grande
	Latte	24	chico, mediano y grande
Chocolate y te	Empaquetado	3	paquete de 545 gr
	Chocolate	5	chico, mediano y grande
	Te	5	chico, mediano y grande
Pan y sándwiches	Pan	14	piezas y caja grande/chica (donas)
Servicios	Sandwiches	6	Piezas
	Ta antad	6	recargas de 50 a 500

Fuente: Elaboración propia

Más adelante se mostrará la comparación de las ventas generadas por la sucursal centro y sus competidores.

4.2 Red de valor de la empresa en análisis.

Como empresa tractora, está la “cafetería” sucursal centro, su estructura básica de la Red de Valor se ilustra en la Figura 8. Donde se contemplan a los principales actores involucrados en un negocio de café en taza.

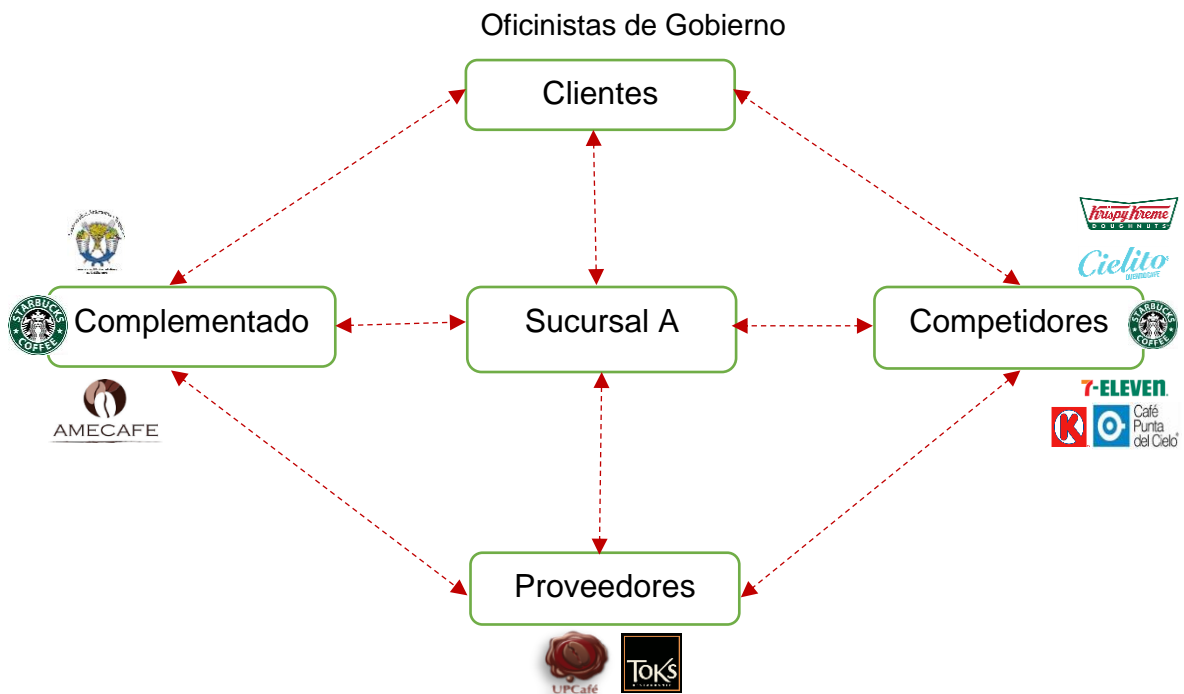


Figura 8. Estructura básica de la Red de Valor de la empresa analizada.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Clientes y hábitos de consumo.

Los clientes por los cuales se disputa el mercado son oficinistas de gobierno con ingreso medio bajo, los cuales trabajan en, la Secretaria de Relaciones Exteriores, Notaria 52, Tribunal superior de la justicia, juzgados familiares de la CDMX, por otro lado, también están los clientes ocasionales que acuden a estas oficinas a realizar un trámite.

El consumo registrado en la cafetería con el *ticket mix* por estos clientes, muestran que el 88% de la ventas están representadas por dos categorías: Bebidas a base de café y Pan/Sandwich, donde la primera ocupa el 53% de las ventas donde el 84% es representada por tres productos, (40%) corresponde a capuchino, (25%) a café Americano y el 19% en Latte, mientras que el otro 16% está distribuido entre (12%) Frappes y (4%) Espresso, por otro lado el café empacado en grano no tiene relevancia en las ventas ver Fig. 9.

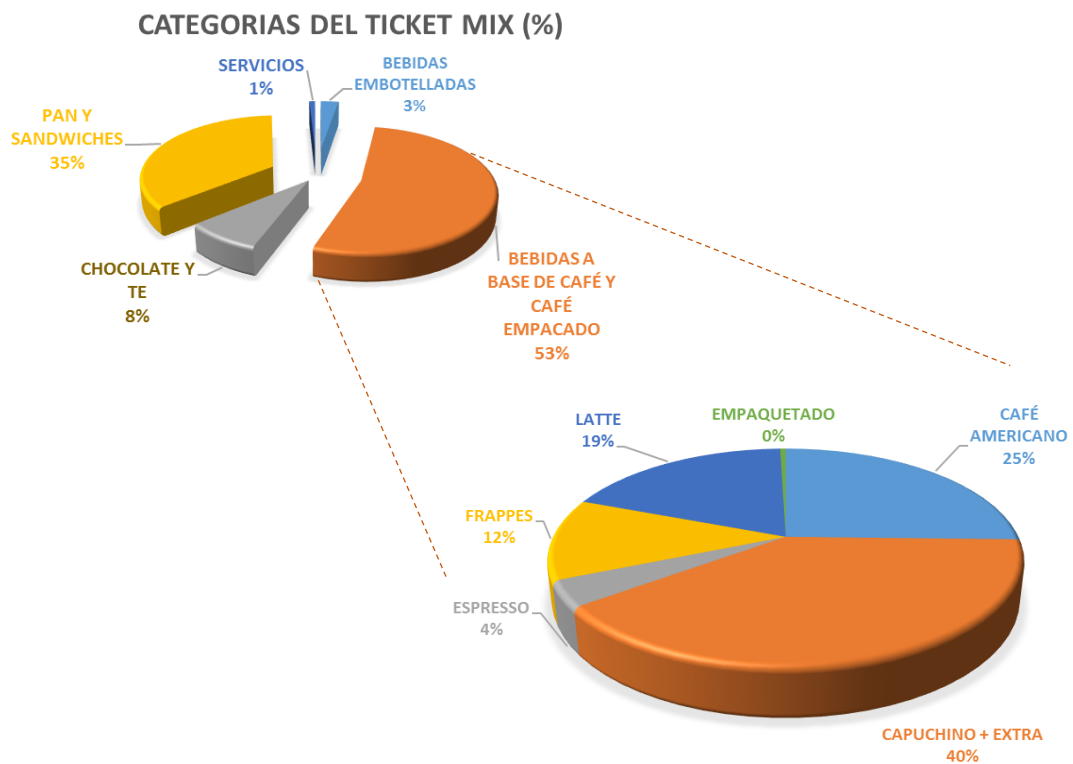


Figura 9. Zoom en la categoría Bebidas a base de café y café empacado

Fuente: Elaboración propia con datos del *ticket mix*.

Para la segunda categoría (35%), esta subdividida en 19% Sandwich y el 16% Pan; para la primer subcategoría (sándwich), cuatro productos cubren el 77% de las preferencias, (28%) Italiano, (20%) pavo, (15%) jamón con queso y (15%) Crossait jamón con queso; con respecto a la subcategoría pan, 78% de las ventas está distribuido en siete productos (17%) Dona, (15%) Bisquet, (12%) Bigote de cajeta, (10%) Chocolatin, (9%) Rol de canela, (8%) cuernito y (8%) Rosca de reyes, mientras que el 22% restante se distribuye en otros siete productos donde el Pastel de plátano es el menos preferido por los clientes ver Figura. 10.

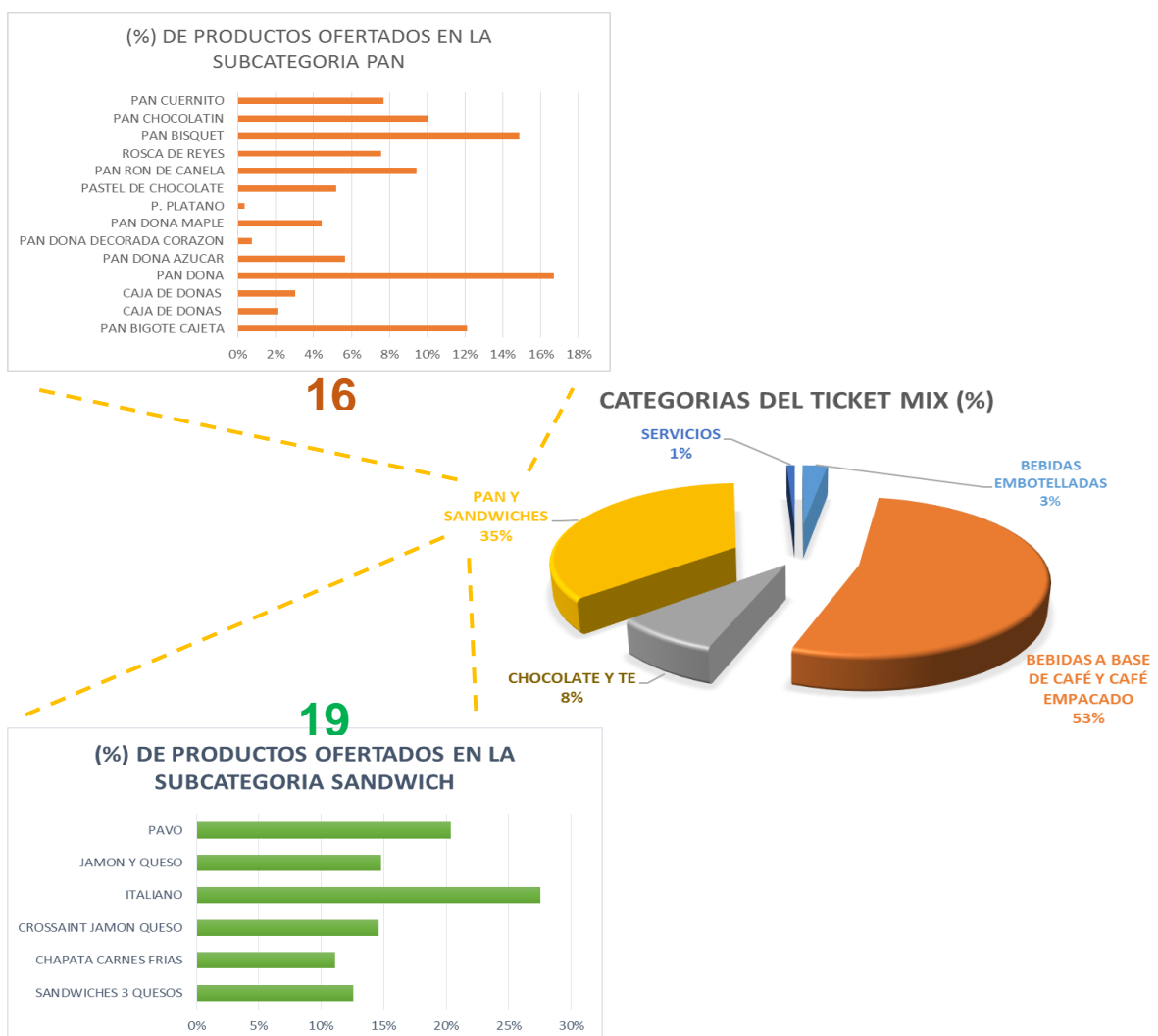


Figura 10 Zoom en la Categoría Pan y Sándwiches

Fuente: Elaboración propia con datos del *ticket mix*.

4.2.2 Complementadores

Un jugador de la red de valor actúa como complementador-competidor, permitiendo que los clientes valoren más los bienes y servicios ofrecidos por la empresa en análisis, gracias a las acciones realizadas por este jugador. La manera de como identificamos a un competidor es ponerse en los zapatos del cliente y preguntarle: ¿Qué otra cosa podría comprar o necesitar los clientes que hiciera que mi producto o servicio fuera más valioso para ellos? Otra pregunta sería: ¿Por qué compran mi bien o servicio?

Para esto hay clientes que prefieren disfrutar del ritual de un buen café, que prefieren calentar el agua en algún recipiente y posteriormente agregarle café tostado molido o soluble, sin embargo hay empresas que se dedican a tostar y moler café que a su vez se han encargado de innovar fabricando sus propias cafeteras, ya sea en modalidad italianas, americanas o de goteo, francesas o de émbolo, percoladoras, espresso de vacío, expendedoras o de vending infusión pen frío y las de monodosis. Así, con el transcurrir del tiempo, estas empresas han innovado en el diseño y funcionalidades de las máquinas con el propósito de facilitar la preparación de una buena taza de café, lo cual directamente estimula las compras de café.

Tal es el caso de la tendencia que se está extendiendo por doquier en relación al sistema monodosis (ya sea en cápsulas o pods), toda vez que las máquinas de una sola taza ofrecen la ventaja de la conveniencia, el control justo de la cantidad y calidad para preparar una taza de café, además de un costo relativamente accesible en relación a una máquina convencional para preparar nespressos, aunque presentan la desventaja del alto costo de la cápsula, la exigencia de usar un solo formato de cápsula y la elevada huella ecológica. Como se verá más adelante, estos inconvenientes están siendo contrarrestados por el propio consumidor y por algunas empresas innovadoras con el diseño de cápsulas composteables, el relleno de cápsulas o bien la elaboración de cápsulas compatibles que el sistema monodosis de mayor difusión: el sistema Nespresso.

De esta manera, esta empresa se desempeña como competidora de las empresas que participan en el mercado de las cápsulas y a la vez complementadora con su máquina.

Por otra parte, un hecho que merece ser destacado es que no obstante las bajas inversiones realizadas en marketing por parte de la empresa analizada, los niveles de venta alcanzadas sugieren la existencia de una serie de actores que con sus acciones han hecho posible el crecimiento del consumo de café en México. Uno de ellos es Starbucks, empresa que a su llegada a México en 2002 se encontró con un nivel de consumo per cápita entre 400 o 450 gramos, pero una década después el consumo ya es de alrededor de 1.4 kilogramos, gracias en gran medida a que los jóvenes universitarios y ejecutivos encontraron en las cafeterías de esta empresa ese tercer espacio que antes no existía por doquier. Así, el hecho de que Schultz (2011), fundador de esta empresa, afirme que “es bueno que haya competidores locales, porque ayuda a ver que hay una cultura del café”, da cuenta de la complementariedad existente entre los diversos actores participantes en la red a la hora de hacer crecer el mercado.

El hecho de que algunos competidores sean a la vez complementadores, se explica por lo que Furth (2014) argumenta: lo interesante de la historia de la Red de Valor Café es que “deja claro que la globalización, incluso en un contexto institucional como el actual, que le da muchísimas ventajas a los modelos de negocio basados en la gran escala, puede dar fruto a industrias en las que la relación entre grandes y pequeños se caracteriza más por la sinergia que por el conflicto”. Así, el mayor crecimiento del café molido se explica por el proceso de aprendizaje del consumidor gracias a la acción de las cafeterías de cadena que se han expandido rápidamente por el país, introduciendo café de mayor calidad (EI, 2017).

Un segundo actor que de alguna manera ha fungido como complementador de la cafetería en análisis es la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad (AMCE) la cual desde su creación en 2004 ha contribuido a la profesionalización de la red a través de la capacitación, actualización y estudio

de nuevos procesos, además de la realización de las competencias nacionales de baristas, brew bar, arte late, tostado, catación y café en coctelería.

No obstante estas contribuciones, México carece de un complementador más eficaz que aglutine a los diferentes actores de la Red de Valor, y si bien existe la Asociación Nacional de Industriales del Café (ANICAFE), la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE) y el Comité Nacional Sistema Producto, a juzgar por la mala estructura cafetalera que tiene nuestro país, así como el bajo consumo de café, la evidencia sugiere que dicho arreglo, y las políticas mismas que hasta la fecha se han diseñado e implementado, están fuertemente orientadas a garantizar el control político de la compleja y heterogénea red de actores involucrados en el café, así como a perpetuar una dinámica caracterizada por la captura de rentas institucionales.

Ello no le resta mérito a los esfuerzos realizados por AMECAFE-SAGARPA en lo que se refiere a la investigación emprendida en 2012 y 2017 (en coordinación con Euromonitor Internacional) para entender mejor el mercado interno y la cadena de valor café, pues ello permite comprender cómo está cambiando el consumo y valorar los impactos de cualquier esfuerzo tendiente a estimular el consumo interno. Destaca también el evento anual Taza de Excelencia, y del cual ya se han realizado cinco ediciones. Este concurso ha permitido mejorar el conocimiento en torno a las características, la calidad, el sabor, aroma y cuerpo de café producido en México, además de ser una importante plataforma para los productores, al ofrecerles proyección nacional e internacional y fomentar las relaciones comerciales, amén de los mayores precios alcanzados para el café galardonado.

De igual manera resulta relevante el esfuerzo realizado en Oaxaca por parte de la Universidad Autónoma Chapingo en el marco del certamen estatal Premio a la Calidad de Oaxaca, y del cual ya se han realizado tres ediciones.

4.2.3 Proveedores

El proveedor de café es una empresa 100% Mexicana con 21 años en el mercado en la categoría tostado molido, el cual procesa 360 Ton anuales, donde sus principales clientes destacan Wal Mart-Aurrera y la cadena de restaurantes Toks, a los cuales se les destina el 79% de la producción, en presentaciones de 375 gr, 454 gr, 500 gr y 1 kg a quienes les oferta café descafeinado y americano tueste medio así como café premium descafeinado y americano; el grano que esta empresa procesa principalmente de los estados de Chispas, Veracruz, Oaxaca, Hidalgo y Puebla y a la cafetería le surte prima lavado.

Por otro lado, la empresa que le suministra el pan y los sándwiches tienen sus orígenes en 1971, En la actualidad, sirven en más de 100 unidades y tienen presencia en Acapulco, Cuernavaca, León, Puebla, Monterrey, Guadalajara, Ciudad del Carmen, Toluca, Villahermosa, Querétaro, Mérida, Distrito Federal entre otros.

4.2.4 Competidores

La disputa por los clientes se da entre empresas globales como Starbucks, Krispy Kreme y Franquicias como 7 Eleven y Circulo K entre otras como Cielito Querido Café donde las tres primeras tienen un formato express- solo para llevar y no cuentan con espacios para consumir alimentos mientras que Circulo K-Punta del Cielo, cuentan con espacios pequeños para poder consumir alimentos en el local, siendo Cielito Querido Café quien cuenta con un espacio de 360m2 acondicionado con sillas y mesas para darle al cliente una experiencia única.

Para conocer más de los competidores se investigó el origen de cada uno de estos; Cielito Querido Café pertenece al grupo ADO y actualmente tiene 42 establecimientos¹⁰, Strabucks empresa mundial que inicia operaciones en 1971,

¹⁰ Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2017/05/17/cielito-querido-cafe-va-por-mas-de-100-unidades-en-2018>

en México representada por Alsea cuenta con 600 cafeterías¹¹, la alianza Circulo K-Punta del cielo, Circulo K franquicia de origen canadiense y su llegada a México en 2006 iniciando con 15 sucursales y en 2014 adquiere 872 tiendas de la marca Extra¹², la Franquicia 7 Eleven tiene sus orígenes en Dallas en 1927¹³, a nivel global, 7-Eleven es la segunda cadena más importante de comida rápida, detrás de McDonald's y la participación de las cadenas de conveniencia en la industria de foodservice en el mundo es de 20%¹⁴ en México inicia actividades en 1976 y en la actualidad cuenta con 1800 tiendas en toda la república. La empresa Krispy Kreme inicia sus operaciones en 1937 y es hasta 2012 que celebra la apertura de su tienda internacional número 500 en Aguascalientes, en 2013 se abre la tienda #100 en Cancún y actualmente está presente en las ciudades más importantes de la república mexicana.

Los competidores mencionados, fueron evaluados mediante tres indicadores comparativos que más adelante se describen los resultados obtenidos.

4.3 Posición competitiva de la empresa

La implementación de la técnica del cliente misterioso en cada punto de venta de los competidores, se logró medir los tres indicadores propuestos en un periodo de 30min (número de clientes, Valor promedio de *ticket* y ventas \$/m²), teniendo resultados diferentes por cada cafetería en el ranking por indicador, sin embargo, para resolver este problema se utilizó un indicador compuesto -suma de los tres antes mencionados- que unifico los criterios en los siguientes datos:

Los resultados del indicador compuesto oscilaron en un rango de 2 a 12 puntos, donde Starbucks ocupó el primer lugar con 12 puntos, seguido por Krispy Kreme

¹¹ Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2017/09/04/los-15-datos-de-los-15-anos-de-starbucks-en-mexico>






¹² Disponible en: <http://www.dineroenimagen.com/2018-02-25/95965>

¹³ Disponible en: <https://expansion.mx/negocios/2015/03/17/tiendas-de-conveniencia-ponen-a-mexico-en-el-top-mundial>

¹⁴ Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2017/07/27/oxxo-y-7-eleven-los-rivales-a-vencer-en-el-sector-de-comida-rapida>

con 11 puntos y en tercer lugar Circulo K- Punta del cielo con 7 puntos, mientras que la empresa **A**, se posicionó en el último lugar con 2 puntos, ver Cuadro 6.

Cuadro 7 Posición competitiva de la empresa y sus competidores

Cafetería	Número de clientes en 30 min	Valor Promedio de Ticket en 30 min	Ventas \$/m2 en 30 min	Suma	Ranking
	1	5	5	11	2do
	4	4	4	12	1er
	5	2	0	6	4to
	2	1	3	6	4to
	3	3	1	7	3er
Empresa A	0	0	2	2	5to

Fuente: Elaboración Propia a partir del trabajo en capo.

En el capítulo siguiente se analiza con detalle el modelo de negocios actual y se compara con los modelos de negocio de las empresas mejor posicionadas. A partir de ello se propone un modelo de negocios innovador para enfrentar los retos señalados.

V. Benchmarking y Modelo de Negocios

Con la información generada en el capítulo anterior, se identificaron las cafeterías mejor posicionadas y mediante un benchmarking entre la empresa y sus competidores, se integró el modelo canvas¹⁵, el cual dio pauta para aplicar la matriz ERIC para identificar las actividades claves y así innovar en su modelo de negocios, más adelante se aborda a detalle.

5.1 Benchmarking

Los resultados generados a partir del benchmarking aplicado a la empresa y sus competidores, permitió construir el lienzo del modelo de negocio para cada actor analizado: 1) Clientes, 2) Propuesta de Valor, 3) Canales, 4) Relación con el cliente, 5) fuentes de ingreso, 6) Recursos Clave, 7) Actividades clave, 8)

¹⁵ Revisar en la metodología la adaptación que se le realizó al modelo canvas

Asociaciones clave y 9) Estructura de Costos, donde el bloque 5 y 9 por la complejidad para obtener la información de primera mano por las empresas, se tomaron los datos descritos en la posición competitiva de la empresa.

5.2 Modelo Negocio de la Empresa A y sus competidores

Los **clientes** que se están disputando entre la empresa A y sus competidores, se clasificaron en tres; 1ro) El público usuario que asiste a realizar trámites a las oficinas, 2do) clientes que ya reconocen y son fieles alguna de las marcas por diferentes factores (sabor, olor, precio, calidad, servicio, entre otros) 3ro) Los oficinistas de ingreso medio bajo.

La empresa A, cautiva a sus clientes mediante la **propuesta de valor** “café fresco, pan y sándwich recién hechos, precios económicos y velocidad”, sin embargo, se requiere innovar en ella, ya que sus competidores ofrecen la misma propuesta de valor a excepción de Starbucks donde su propuesta no se centra en el precio sino en la experiencia.

Con lo que respecta a **los canales** o los medios por los cuales se está buscando la satisfacción de los clientes, se tomaran en cuenta todos los competidores debido a que este es uno de los factores que determina que el cliente logre llegar a local; como principal canal están el punto de venta físico y la activa interacción en redes sociales. Para el primer caso son espacios que van desde 60m² hasta 360m², para el caso específico de Starbucks (70m²) y Krispy Kreme (60m²), ofrecen solo productos para llevar, debido a los pequeños espacios disponibles; mientras que la empresa A (126m²) y Circulo K-Punta del cielo (221m²) cuentan con al menos un espacio donde el cliente puede disfrutar de su bebida, es importante mencionar que Cielito Querido café, es el único negocio que tiene una distribución de mesas, sillas y sillones en el local, acceso a wifi, acceso a electricidad, música que acondiciona el espacio y servicio a la mesa, siendo este el lugar ideal para poder tener una reunión de negocios, amistad o simplemente tomar café.

Para el segundo caso redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) los resultados colocaron a Starbucks en la primera posición con 29 puntos seguido por Krispy Kreme (19) y en tercer lugar a 7 Eleven (16) quedando en sexto lugar la empresa en análisis con 6 puntos ver cuadro 8.

Cuadro 8 Posición competitiva en para el Ranking de redes sociales (interacción y seguidores).

Cafeterías	Facebook	Twitter	Instagram	Facebook	Twitter	Instagram	TOTAL	Ranking
	Seguidores			Publicaciones				
Starbuks	5	5	5	5	4	5	29	1
Kispy Kreme	4	1	4	4	3	3	19	2
7 Eleven	3	3	1	3	5	1	16	3
Circulo K-Punta del cielo	2	2	0	2	2	0	8	5
Cielito Querido Café	1	4	3	1	1	2	12	4
Empresa A	0	0	2	0	0	4	6	6

Fuente: Elaboración propia con datos de redes sociales.

En el bloque **relación con el cliente**, fue importante identificar como los cinco competidores asumían esta responsabilidad, donde dicha relación se da principalmente por promociones acorde a la vida del oficinista, ofreciéndole una variedad de alimentos a costos accesibles y una intensa interacción en redes sociales que impactan en las decisiones de compra.

Para el caso de la empresa *Cielito querido café* se relaciona con sus clientes mediante la tarjeta “cielito de corazón” la cual se puede adquirir en todas las sucursales de esta marca por un costo de diez pesos, mismos que son bonificados en puntos como monedero electrónico, los cuales se pueden ser canjeados en compras futuras, ya que cada punto es equivalente a un peso. Al dar de alta la tarjeta, en automático llegan promociones al correo electrónico personal del cliente y con esto se mantiene una comunicación constante con el cliente; por el lado de *Starbuks*, maneja un esquema “Starbucks Rewards”, esta es una tarjeta donde se van acumulando puntos llamados “Stars” que

posteriormente se pueden intercambiar por recompensas y tener beneficios especiales por ejemplo; bebidas de cortesía, invitaciones a eventos exclusivos; es importante decir que existen tres niveles: i) Welcome, II) Green) y III) Gold, para el primer caso se obtiene al realizar el registro y el cliente se hace acreedor de una bebida de cortesía en el mes de su cumpleaños, acumulando cinco “stars” el cliente entra al nivel “Green” donde tiene beneficios de un refile del día, personalización de la bebida, sin costo extra, ofertas exclusivas, así como de nuevos productos y por último en el nivel “Gold”, el cliente disfruta de una bebida cada quince días de cortesía, la personalización de la bebida y eventos especiales para socios gold; para darle control y seguimiento a este nivel, Starbucks genero un APP “Like a Star” ya que en ella se pueden consultar saldos, recargas electrónicas, la consulta de stars y la localización de la tienda Starbucks más cercana a tu ubicación real.

La franquicia *Krispy Kreme*, mantiene permanente dos promociones; la primera está enfocada en ofrecer bebidas preparadas (americano-cajeta) al 2X1, Caja de 12 donas compartidas, donde la mitad (6) es glaseada y (6) el resto es al gusto del cliente por un costo de \$175.00 aplica para todos los martes de año, la segunda promoción es válida para todos los días 12 de cada mes donde el cliente puede disfrutar de 12 donas glaseadas originales (caja) por \$99.00.

Circulo K-Punta del cielo (CK-PC), por el concepto que tiene de tienda de conveniencia (autoservicio) y café en barra, le permite acceder a las siguientes promociones en el esquema de autoservicio, Café de maquina belding en presentación chica en \$15.50, mediana \$19.00 y grande en \$21.5, así también maneja tres categorías de promociones de acuerdo a la hora: “**Despierta Feliz**” consiste en ofrecer productos que sirvan de desayuno por ejemplo: café regular chico (\$13.00), Pingüinos marínela de 80gr (\$13.50) y un paquete que incluye una café regular chico más unos pingüinos de 120gr por \$28,00, así también es importante resaltar el paquete dúo de galletas de la marca marínela (polvorones, canelitas, triki-trakes) con un costo de 2 X \$22.00 y en lechitas lala de 250 ml a

2X \$15.00. **¿Hace Hambre?** En esta categoría la tienda busca atraer a sus clientes con comida rápida ya sea fría o con opción de calentarla en horno de microondas los productos que ofrecen son lonchibon, 1) Hot Dog mas bebida polar o bien 2) Frozen ó 3) dos Hot dogs, la primera combinación cuesta \$23.90, la segunda en \$30.90 y por ultimo \$21.90 la tercera, así también Pizza Fud para horno de microondas más nueve pesos te dan una coca cola de lata. En la tercera categoría esta **“ven por la botana”** que la integran productos como cacahuates, Sabritas y Barcel, con estas promociones el oficinista puede alimentarse en poco tiempo y a precio bajo.

7 eleven la segunda franquicia con mayor venta de alimentos dispone de un App, donde el cliente puede activar cupones promocionales, guardar cuentas y recibos, lo cual le permite agilizar pagos y recargas electrónicas, a su vez esta también apoya en localizar la tienda más cercana, un formato similar al de Starbucks. Sin embargo las promociones que aplica esta franquicia suelen ser muy similares a las aplicadas por CK-PC con la diferencia de ofrecer su marca propia (SELECT) por ejemplo: café de maquina percoladora de autoservicio todos los días lunes el precio es el mismo para todas las presentaciones, los días miércoles el cliente tiene un precio especial en la compra de una Big Donut azucarada, cabe mencionar que este tipo de promociones tienen vigencia de un mes, por otro lado existe una promoción permanente en la compra de café, donde el séptimo es gratis, este control se lleva a través de la App de la franquicia.

La marca *Empresa A*, ofrece la promoción de refile en doce pesos y en la compra de un termo (\$35), el primer llenado es gratis, cabe mencionar que este termo es un simple vaso de plástico que no conserva la temperatura ver cuadro 9.

Cuadro 9 Promociones por cafetería

Cafetería (marca)	Promoción	Vigencia
Cielito Querido Café	Tarjeta "cielito de corazón"	Permanente todo el año
Starbucks	My Starbucks "Rewards"	Permanente todo el año
Krispy Kreme	2X1 en Bebidas preparadas	Todos los martes del año
	Caja de 12 donas compartidas por \$175.00	
	12 donas glaseadas originales por \$99.00	Todos los días 12 de cada mes
Circulo K- Punta del Cielo	Café chico, mediano y grande autoservicio Despierta Feliz Hace Hambre Ven por tu botana	Permanente todo el año
7 eleven	App 7 Eleven Séptimo café gratis	Permanente todo el año
	Productos ocasionales	Mensual
Empresa A	Refile y primer relleno de termo.	Permanente todo el año

Fuente: Elaboración Propia.

Aparte de los puntos de venta y el personal con los que cuentan cada marca como **Recursos Clave**, podemos identificar un tercer recurso que es la variedad de alimentos que ofrecen y la disponibilidad de estos en el punto de venta, para el caso de las marcas CK-PC y 7 ELEVEN, manejan un concepto de conveniencia donde el cliente puede disponer de marcas como Bimbo, Gamesa, Marínela, entre otras, para el caso de CK-PC ofrece tortas de pierna, milanesa y salchicha, así como chilaquiles verde y rojos con pollo recién elaborados y las marcas ya mencionadas, por otro Starbucks ofrece cocteles de fruta, gelatinas, entre otros productos para el desayuno, sin embargo en el trabajo en campo se identificó que dentro de los productos que los oficinistas demandan son cocteles de fruta, productos elaborados al día, mismos que en ocasiones compran en puestos ambulantes.

Las **Actividades clave**, en este segmento analizaremos el caso del 1) servicio al cliente, 2) limpieza y acondicionamiento/ambiente del lugar y 3) preparación de bebidas de café; con los que respecta al primer punto, la actitud es fundamental

para atender al cliente, los empleados que presentan mejor actitud de atención al cliente son: Cielito Querido Café, CK-PC, 7 Eleven y Starbucks, ya que no solo ofrecen el café, sino también siempre hay una sonrisa, un buenos días y el ofrecimiento de nuevos productos, así mismo la entrega y pago del producto es ordenado y rápido, contrario a lo que ofrece la empresa A y Krispy Kreme a excepción de la sonrisa; por otro lado el segundo punto es fundamental al vender alimentos; un local limpio y acondicionado es muy atractivo para el cliente; para este caso, las seis empresas presentan una limpieza aceptable al no tener sucias las vitrinas y mostradores, así como el mismo local en general, sin embargo en la imagen y limpieza del personal que atiende el punto de venta, a excepción de Cielito Querido Café y Starbucks, el personal porta adecuadamente el uniforme y las chicas utilizan maquillaje discreto y cabello recogido, mientras que las otras empresa su personal descuida estos detalles; referente al acondicionamiento/ambiente del local, Cielito Querido Café es el único que dispone de música y un espacio amplio donde el cliente puede relajarse y consumir los productos de su elección; en la preparación de bebidas a base de café, a excepción de la empresa A y 7 Eleven, las otras cafeterías ofrecen el servicio de café del día y recién elaborado en máquina de grupos, este último conserva los olores y sabores del café, mientras que él primero los clientes suelen referirse a él como “agua de calcetín”.

Las **Asociaciones clave** logramos entender que debido a la magnitud de las empresas con las cuales se están compitiendo la empresa en análisis, se debe tomar en consideración el poder de negociación en los volúmenes de compra, así como las alianzas que estos ya han generado desde que iniciaron actividades, así también la posición global en la cual se encuentran como proveedoras de alimentos a menudeo, en la figura 11 se ilustra el modelo de negocio de la empresa analizada y sus competidores.













Asociaciones Clave	Actividades Clave Preparación de café espresso y alimentos al momento (recién hecho) vs  Refile de cafetera de goteo 	Propuesta de Valor EMPRESA A café fresco, pan y sándwich recién hechos, precios económicos y velocidad. 	Fidelización de los clientes  Promociones más adoc a la vida del oficinista por competidores directos: diversidad de alimentos y menores precios	Clientes 1. Oficinistas de ingreso medio bajo. 7-ELEVEN EMPRESA A  2. Directivos  3. Publico usuario de servicios de oficinas de gobierno  EMPRESA A		
	Recursos Clave Gran diversidad de alimentos: Pan, Sándwiches, Chapatas, Tortas, ensaladas, cocteles de fruta, Jugos, Mejor Ubicación del punto de venta y visualización de marca sobre todo para clientes ocasionales. 		Búsqueda y satisfacción de los clientes  Intensa Actividad en Redes sociales: Publicaciones nuevas, interacción			
<i>Indicador en 30 min.</i>				Empresa A		
Número de clientes	15	27	30	23	25	12
Valor Promedio de Ticket	52	50.2	40.3	35.18	42.4	34,5
Ventas \$/m2	0.87	0.71	0.11	0.58	0.19	0.27

Figura 11. Comparación de los lienzos de negocio.

Fuente: Elaboración propia con información de campo.

5.3 Matriz ERIC de la empresa A

Caracterizado el actual modelo de negocios de la empresa A y sus competidores, se aplicó el esquema de la Matriz ERIC con la finalidad de poder definir la estrategia a desarrollar mediante cuatro acciones determinadas por los siguientes cuestionamientos ¿Qué debemos eliminar?, ¿Que debemos Reducir?, ¿Que debemos incrementar? Y ¿Qué debemos Crear?, estos cuatro cuestionamientos se destacan en el cuadro 10.

Cuadro 10 Matriz ERIC

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> • El espacio muerto en el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Las horas de baja actividad en ventas por la tarde
Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Productos del menú para el desayuno y la comida • Disponibilidad de aguas frescas naturales • Interacción de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones ah doc a la vida del oficinista • Ambiente con música • Anuncios proporcionales de la marca para hacer más visible al punto de venta Ofertas vigentes en la tienda con promocionales • App Club Q • Tarjeta “Club Q” • Área de preparación de alimentos al momento • Vasos exclusivos para refile de aguas frescas • Termo con marca de la empresa • Red WIFI Club Q

Fuente: Elaboración propia.

Donde a continuación se describen con mayor detalle las acciones a implementar.

Eliminar:

El espacio con el cual cuenta la empresa en Análisis esta subutilizado, es por ello que se requiere eliminar *el espacio muerto en el punto de venta* mediante la redistribución de las áreas y aprovechar los espacios haciéndolos más eficientes para el cliente; las áreas que tendrá el concepto son: Caja, Preparación de bebidas, Preparación de Alimentos y área de espera ver Fig. 12.

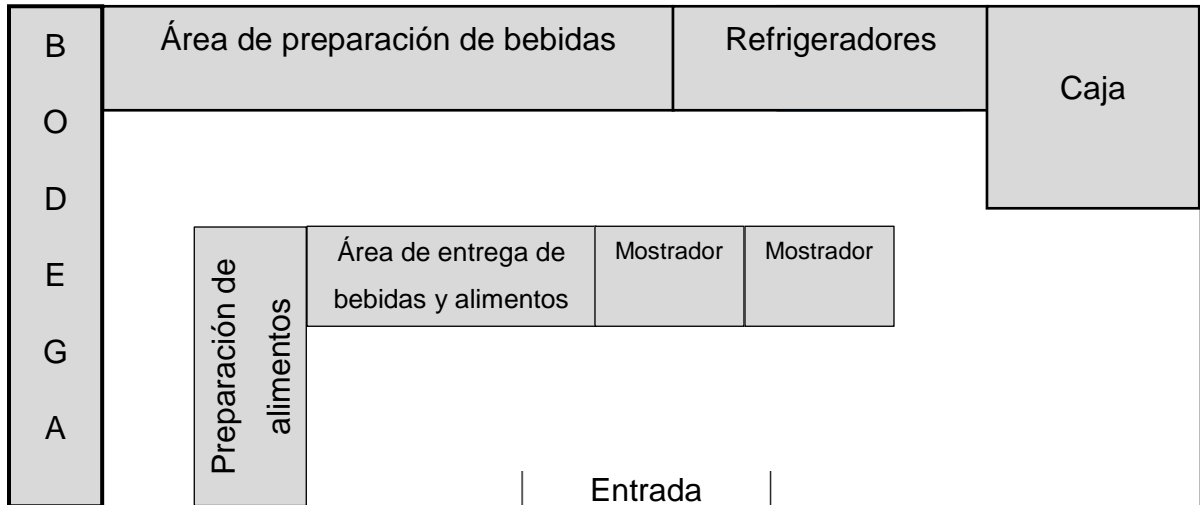


Figura 12 Distribución de las áreas en el punto de venta

Fuente: Elaboración propia.

Con el aprovechamiento de los espacios muertos, la dinámica de interacción se proyecta sea la siguiente: el cliente entra al local y se dirige a la *caja* donde podrá ordenar de acuerdo al menú de productos ofertados para el desayuno, almuerzo o comida; el empleado “cajero” tomara el pedido y le entregara el ticket de compra al cliente, con él cual podrá comprobar si pedido está correcto; un segundo empleado “comodín” se encargara de entregar los pedidos al área de *preparación de alimentos* o de *bebidas calientes/frías*, para cada área existirán dos empleados donde uno elaborara las bebidas o alimento y el otro los entregara de acuerdo al nombre del cliente, este último tendrá un área con servicio Wi-Fi que su clave de acceso estará impresa en el *ticket* ver figura 13.

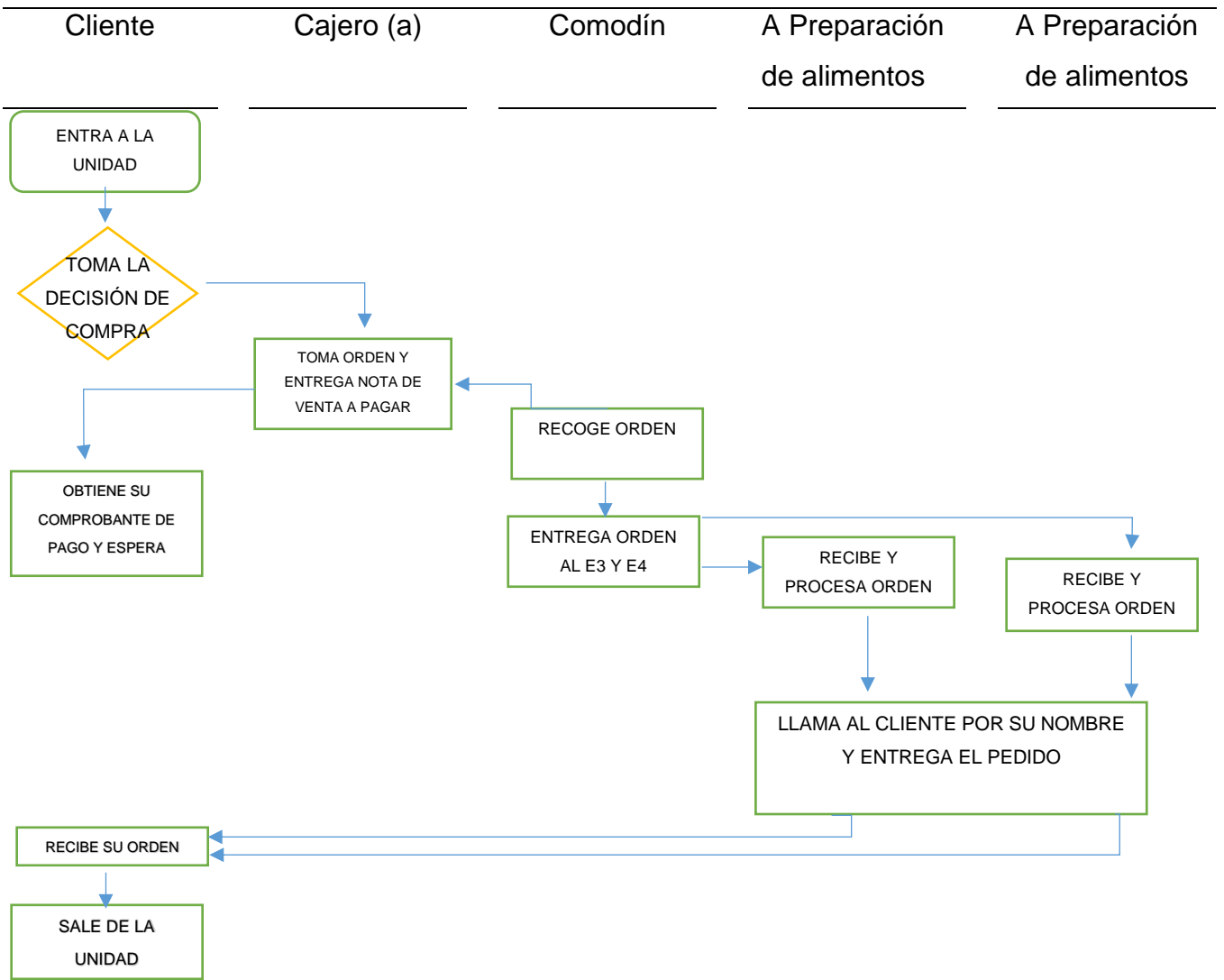


Figura 13 Diagrama de procesos funcionales de la empresa en análisis.

Fuente: Elaboración propia.

Incrementar:

Los productos que se proponen incrementar *al menú impactaran en el desayuno y la comida*: la disponibilidad de ofertas diversas de alimentos como barritas nutricionales¹⁶ jugos de frutas¹⁷ cocteles de fruta¹⁸, Hot Dog¹⁹, Yogurt²⁰, Ensaladas²¹, Burritos²², Tacos²³ y aguas frescas²⁴ los cuales son alimentos preparados al momento que en su conjunto incrementarían el tráfico de clientes en la tienda y con ello los ingresos de esta.

Interacción de redes sociales: la relación marca-cliente se está realizando mediante las publicaciones realizadas día a día en horas específicas para poder garantizar la interacción directa con los clientes y así garantizar la entrega de las promociones y ofertas de los nuevos productos ofrecidos en el menú.

Crear:

Promociones ah doc a la vida del oficinista: con el incremento de productos en el nuevo menú y la interacción en redes sociales se podrán establecer promociones ya sea para el desayuno o la comida, así también cuidando el perfil del consumo del oficinista ya que este puede ser fitness o un oficinista normal que solo busca saciar su hambre.

Ambiente con música y Red WIFI Club Q: Es importante que el cliente al entrar al punto de venta se sienta atraído no solo por el menú, sino también por un ambiente donde la música sea parte del entorno emocional y con la red abierta Club Q este pueda esperar por su servicio sin estar ansioso por el tiempo.

¹⁶ De amaranto, liaza, cacahuete.

¹⁷ Naranja, papaya, verde, mix

¹⁸ Estos pueden ir acompañados con Cereales, miel o Chantilly

¹⁹ Pueden ir con tocino como ingrediente extra.

²⁰ En presentaciones de 250 ml y 500 ml a los cual se le puede agregar cereales como Chococrispis, Zucaritas, Fruty Loops, Cacahuete, granola

²¹ Como ingrediente adicional estará huevo duro, Atún, Pechuga azada

²² Se ofrecerán tres variantes: carne, longaniza y tres quesos.

²³ Diversos guisados acompañados ya sea de arroz o frijoles, longaniza, suadero y campechanos con cebolla o papas con rajitas.

²⁴ De frutas de temporada en presentaciones de 1 litro y ½ litro

Anuncios proporcionales de la marca para hacer más visible al punto de venta. Debido a que los clientes ocasionales que asisten a realizar trámites a las oficinas de gobierno o solo están de paso, no están muy familiarizados con la marca es importante que el local cuente con anuncios muy visibles y emotivos que sean parte de la estrategia de seducción al cliente donde también se le puedan estar avisando de *Ofertas vigentes en la tienda*, así como los beneficios de ser parte de la comunidad Club Q.

App Club Q: parte de las interacciones que el cliente espera tener es la exclusividad, es aquí donde el App y la *Tarjeta “El jefe (a)”, “patrón (a)” o “Tu café y comida como en casa, sin tener que lavar los platos, Club Q”* tienen el impacto esperado ya que solo los clientes frecuentes podrán tener visitas guiadas a la planta procesadora de café, algún recorrido por zonas cafetaleras de la región, así como exclusividad en los nuevos productos que lance la marca como promoción.

Área de preparación de alimentos al momento: es indispensable colocar el área de preparación de alimentos la cual va a constar de una plancha para calentar o preparar los alimentos al momento, así también como un despachador de comida a baño maría donde se estarán ofreciendo los diferentes guisados del día.

Vasos exclusivos para refil de aguas frescas y yogurt: la idea de estos vasos es ofrécele al cliente una alternativa para cuidado del ambiente, y con ellos apoyar a su economía mediante el reciclamiento del vaso, ya que al presentar el vaso en la tienda se le estará cobrando solo el refil del producto de su preferencia.

Termo con marca de la empresa: Al igual que los vasos es importante darles a los amantes del buen café, un buen termo que porte con orgullo y sea a su vez un punto de promoción para otros clientes.

Reducir:

Con las medidas antes descritas, lo que se espera es reducir *las horas de ocio de los trabajadores* y con ello motivarlos para poder alcanzar sus bonos por ventas.

5.4 Innovación del Modelo de Negocio de la Empresa A.

Atendiendo las necesidades de la matriz ERIC, se propone un modelo de negocios donde los *clientes* no cambian, sin embargo, la manera de cómo atenderlos tendrá un enfoque complementario a lo que ya realiza la empresa actualmente, donde la *propuesta de valor* estará centrada en Café y alimentos recién elaborados para compartir o consentirte en tu espacio favorito. Esta propuesta invita al cliente a disfrutar su café en su despacho u oficina, así también donde él se sienta más cómodo ya sea solo o acompañado, siempre ofreciéndole productos elaborados al momento. La *búsqueda de nuevos clientes* y la *satisfacción de los cautivos*, se realizará mediante la interacción activa en redes sociales que a su vez serán un complemento para su fidelización, sin embargo, para incrementar la *relación con el cliente* se utilizara la App y la tarjeta donde los clientes tendrán beneficios exclusivos y acceso a promociones realizadas por la marca.

Con respecto a las *actividades clave*, se toma en cuenta que los trabajadores deben portar eficazmente el uniforme y aunado a esto al cliente se le estará ofreciendo bebidas a base café, donde el café espresso americano y cappuccino como bebida principal del negocio, así mismo el café de máquina de goteo se ofrecerá como alternativa económica o como producto de promoción (refile); con lo que respecta a los alimentos, se ofrecerán diversidad de productos elaborados al momento entre ellas ensaladas y cocteles de fruta. Las *Asociaciones clave* que la empresa debe iniciar a gestionar están enfocada con los proveedores de insumos²⁵ que le permita realizar promociones sin sacrificar sus utilidades; el nuevo modelo de negocios se prevé incrementar los indicadores: tráfico de clientes en un 66%, valor del ticket del 44% y valor (\$) /m² 48% ver Fig.14.

²⁵ Productores de galletas, barras energéticas, Sándwiches e insumos de los nuevos productos del menú.

Asociaciones Clave Gestión de alianzas con proveedores de alimentos para poder establecer acuerdos que permitan hacer verdaderas promociones para el cliente.	Actividades Clave Vender café espresso americano como prioridad y alimentos al momento (recién hecho) así como ofertar café hecho con máquina de goteo a costo accesible	Propuesta de Valor Café de calidad y alimentos recién elaborados para compartir y consentirte en tu espacio favorito.	Fidelización de los clientes Promociones más adoc a la vida del oficinista, Tarjeta de lealtad y App	Clientes 1. Oficinistas de ingreso medio bajo. 2. Directivos 3. Publico usuario de servicios de oficinas de gobierno
	Recursos Clave Visualización del punto de venta, Promociones Vigentes, Diversidad de productos para el desayuno y la comida.		Búsqueda y satisfacción de los clientes Intensa Actividad en Redes sociales: Publicaciones nuevas, interacción diaria	
Indicador		Actual	Implementando el nuevo MN	
Número de clientes en 30 min		12	20	
Valor Promedio de <i>Ticket</i> en 30 min		34,5	50	
Ventas \$/m2 en 30 min.		0.27	0.40	

Figura 14 Modelo de negocio propuesto

Fuente: Elaboración Propia a partir del análisis realizado.

La introducción de nuevos productos, así como nuevos métodos de preparación de estos, son una fuente de innovación del nuevo Modelo de Negocio tan como lo menciona Schumpeter (1934).

Con los resultados generados en este capítulo, se identificaron las acciones a desarrollar para el nuevo modelo de negocio, las cuales, en el capítulo siguiente se valorarán financieramente y con ello determinar la rentabilidad y los riesgos considerados para su implementación.

VI. Valoración financiera del nuevo Modelo de Negocio.

En este capítulo se valoró financieramente las actividades generadas en el capítulo de Benchmarking y Modelo de negocios, más adelante se explica detalladamente el análisis financiero del nuevo modelo de negocio.

6.1 Análisis financiero

El análisis financiero del proyecto se integró por cuatro subtemas: presupuesto y programa de inversión, fuentes de financiamiento, programa de Ingresos y egresos, la rentabilidad del proyecto y por último el análisis de riesgos, a continuación, se abordan más a detalle.

6.1.1 Presupuesto y Programa de inversiones y financiamiento

Implementar el nuevo modelo de negocio requiere de una inversión de \$609,223.97 (Seiscientos nueve mil doscientos veinte tres pesos 97/100 M.N) los cuales serán recursos propios, donde el 76% está destinada a la inversión fija, 19% a inversión Diferida y el 5% a Capital de Trabajo ver cuadro 11.

Cuadro 11 Presupuesto de inversión

Inversión	Monto	Recursos Propios	%
Fija	\$466,000.00	\$466,000.00	76
Maquinaria y equipo	\$105,000.00	\$105,000.00	
App, tarjeta de lealtad, página			
Web, dominio, Administración de dominio	\$180,000.00	\$180,000.00	
Publicidad y promociones	\$5,000.00	\$5,000.00	
Remodelación (Adaptación de las áreas de trabajo y sonido)	\$130,000.00	\$130,000.00	
Vasos térmicos y otros gastos	\$46,000.00	\$46,000.00	
Diferida	\$115,000.00	\$115,000.00	19
Capacitación de personal	\$30,000.00	\$30,000.00	
Influencer			
Coaching direccional y acompañamiento	\$70,000.00	\$70,000.00	
Gastos preoperativos	\$15,000.00	\$15,000.00	
Capital de trabajo	\$28,223.97	\$28,223.97	5
Insumos del menú propuesto y mercancías promocionales	\$15,723.97	\$15,723.97	
Salarios	\$12,500.00	\$12,500.00	
Total de Recursos	\$609,223.97		100

Fuente: Elaboración Propia.

Para organizar y administrar los recursos, la ruta crítica que debe seguir el proyecto se definió por nueve actividades, que, entre ellas, en algunos casos contarán con acciones predecesoras para poder implementarse, en el cuadro 12 se enmarcan las actividades a desarrollar, actividad predecesora y la duración la misma y con esto se dio origen a la ruta crítica.

Cuadro 12 Actividades que definen ruta crítica y el programa de inversión

Numero	Actividad	Predecesor	Tiempo
A	Remodelación de las áreas de trabajo	_____	4
B	Compra de insumos (vasos y termos)	F	3
C	Creación de App. Página Web, tarjeta de lealtad y dominio de página.	_____	10
D	Compra de promocionales y publicidad impresa	F	2
E	Compra y entrega de maquinaria y equipo	A	2
F	Instalación de equipos	A, E	2
G	Compra de insumos para el nuevo menú	F	1
H	Compra de insumos y desechables	F	1
I	Fin de proyecto		FIN

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, el tiempo crítico del proyecto es de once fines de semana (2,5 meses), y las actividades contempladas en la ruta son A (remodelación de las áreas de trabajo), E (Compra y entrega de maquinaria), F (Instalación de equipos), B (compra de insumos) e I (fin del proyecto) Ver Figura 15

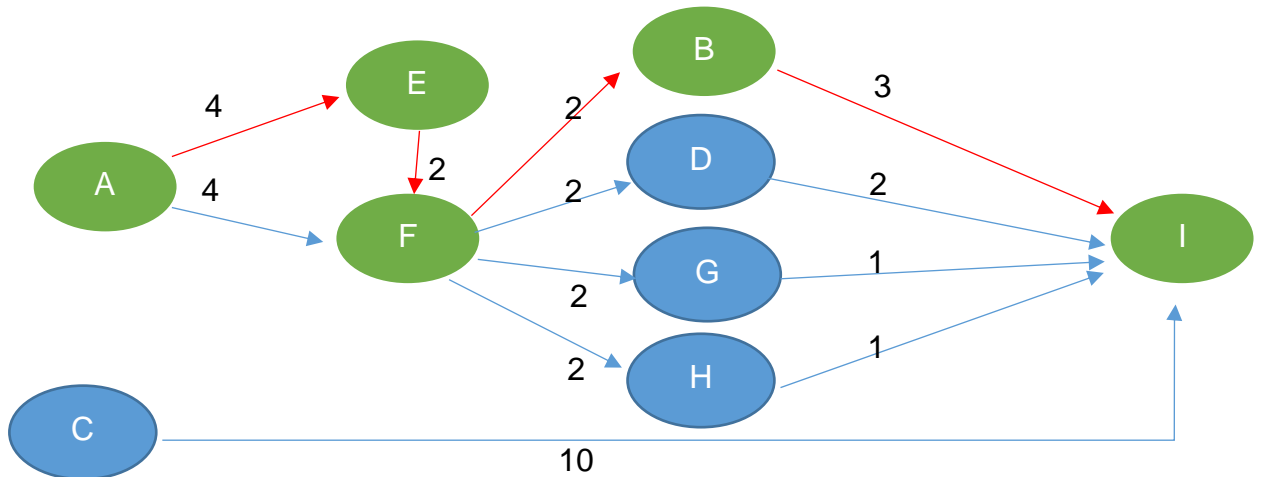


Figura 15 Ruta Crítica del proyecto

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las cotizaciones presentadas por los proveedores y la ruta crítica se muestra el programa de inversiones en el **apendice 1**, donde el concepto de remodelación de las áreas de trabajo para iniciar (semana 1) la obra se destinarán el 50% del costo total y en la semana tres ya revisado los avances se depositara el 25%, entregada la obra en la semana 4 se cubrira el 25% restante, para la compra de termos, vasos y promocionales se efectuara la para el segundo fin de semana y se requerira el 100% de la inversión propuesta, la creación de la App, de acuerdo con la información del proveedor tendra un periodo de 10 semanas donde se requiere depositarle un 50% en la primer semana y el 50% restante se dividira conforme al trabajo comprometido para la semana 5 el 25% y para la semana 10 el 25% restante.

La compra de maquinaria y equipo se programo para la semana 3 donde se depositara el 50% al proveedor y el 50% restante se le entregara en la semana 4 una vez entregados los equipos, asi mismo en esta semana se aprovechara para la instalación de los equipo pata poder comprar en la semana 5 los insumos para el nuevo menu así como los utencilios necesarios para servirlos y se ocupara el 100% del presupuesto programado. Como adicional a los trabajos que se vienen realizando actualmente se requerira de un nuevo trabajador que recibira su primer pago en la semana 5.

6.1.2 Programa de Ingresos y Egresos

El ingreso diario con la implementación del proyecto será de \$10,957.53 lo cual representará un incremento del 41% al ingreso actual, equivale a \$219,150.6 de ingreso mensual por 20 días laborables. Con respecta a los egresos serán por \$143,734.76 dividido en (38%) Costos Variables y (62%) Costos Fijos.

6.1.2.1 Desglose de ingresos Con y Sin proyecto

La unidad analizada actualmente tiene un ingreso semanal (cinco días hábiles) de \$ 38,775.00, lo que representa un ingreso diario de \$ 7,755.00 (siete mil setecientos cincuenta y cinco pesos 00/100 M.N.) donde el 82% corresponde al desayuno (7:00 am a 12:00 pm) y el 18% al horario de la comida, en el apartado aspectos generales de la empresa de aborda detalladamente la información. Con el proyecto las ventas diarias se incrementan un 41% equivalente a \$ 10,957.53 lo que significa un incremento del 14% en el desayuno y un 163% en la comida ver cuadro 10.

6.1.2.2 Desglose de Costos Con y Sin proyecto

Actualmente, el costos semanal generado para el funcionamiento del punto de venta es de \$28,071.70 (veintiocho mil setenta y un pesos 00/100 M.N) donde el 79% corresponde a los costos Fijos y el 21% a los costos variables; con la implementación del proyecto los costos totales tendrán un incremento del 28% equivalente a \$7,861.99 (siete mil ochocientos sesenta y un pesos 99/100 M.N), para este caso los costos fijos no muestran incremento, sin embargo, en los costos variables existe un aumento del 17% por la adquisición de insumos para el nuevo menú ver cuadro 13.

Cuadro 13. Síntesis del programa de Ingresos y Egresos

	Actual	C/Proyecto
Ingresos	\$ 38,775.00	\$ 54,787.65
Costo total	\$ 28,071.70	\$ 35,933.69
<i>Variable</i>	\$ 5,928.56	\$ 13,004.33
<i>Fijo</i>	\$ 22,143.14	\$ 22,143.14
Utilidad de la empresa	\$ 8,990.77	\$ 16,112.46
Punto de equilibrio (%)	67.41	54.02

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 10, se muestra la utilidad actual de la empresa libre de impuestos que es de \$ 8,990.77 y con la implementación del proyecto se incrementa un 79% alcanzando el punto de equilibrio en el 54.02 % de las ventas generadas, cubriendo con esto los costos fijos y variables generados por el proyecto.

6.1.3 Rentabilidad

Para determinar la rentabilidad del proyecto se consideró el flujo de efectivo y los indicadores de rentabilidad, así como el análisis de sensibilidad del mismo proyecto los cuales se detallan a continuación.

6.1.3.1 Flujo de efectivo del proyecto

Debido al giro del negocio “comercial”, se tiene un flujo de efectivo diario, sin embargo, para el primer año este flujo será negativo -\$287,941.32 debido a las inversiones realizadas en este periodo, sin embargo, a partir del segundo y tercer año, el flujo de efectivo será positivo \$340,032.62, ver apéndice 2.

6.1.3.2 Indicadores y análisis de sensibilidad

Los indicadores que se detalla a continuación son VAN, RB/C y TIR, y con ello conocer la sensibilidad del proyecto.

El proyecto después del segundo año, los ingresos actualizados son mayores a los gastos actualizados, lo que nos generó un VAN es de \$256,010.01; por otro lado, por cada peso invertido el proyecto recupera .40 teniendo una relación beneficio/costo de 1.40, con una TIR del 83%, setenta y un puntos por arriba de la tasa de referencia (12%).

6.1.3.2.1 Análisis de Sensibilidad

En apartado desglose con y sin proyecto se detalla el % de incremento de las ventas al implementar el proyecto, sin embargo, las ventas en el desayuno deben estar 8.5% por arriba del estado actual del proyecto equivalente a \$ 6,900.00 y por la tarde 154% para conservar una TIR del 12%, porcentaje igual a la tasa de referencia utilizada para este cálculo ver cuadro 14.

Cuadro 14 Escenario de sensibilidad en ventas bajas del proyecto

Condicionantes	Actual S/ Proyecto	Escenario C/Proyecto		Escenario C/Proyecto ventas bajas	
		Ventas	(%) incrementado	Ventas	(%) incrementado
7:00- 12:00	\$ 6.359,10	\$ 7.283,10	14	\$ 6.900,00	8,5
12:00-18:00	\$ 1.395,90	\$ 3.674,43	163	\$ 3.539,00	154
Venta Diaria	\$ 7.755,00	\$ 10.957,53		\$ 10.439,00	
TIR			83%		12%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4 Análisis de Riesgos

Los riesgos que se pueden generar en el proyecto son de dos tipos, el cuantitativo y cualitativo, el primero se describe en el análisis de sensibilidad del proyecto y el segundo se describen a continuación:

Duplicidad de mando: Está enfocado en la unificación de las decisiones en la alta dirección, al no unificarlas estaría causando un impacto Negativo Significativo ya que estaría afectando al funcionamiento del proyecto.

Generación de basura inorgánica y orgánica: se refiere a los todos residuos sólidos que se generaran por la preparación de alimentos que causan un impacto nulo ya que pasa diariamente el camión que se lleva la basura separada diariamente a la unidad.

Personal no capacitado: Para el buen funcionamiento e incremento de las ventas de la unidad, el personal debe recibir capacitación constante para su buen desempeño, teniendo un escenario contrario el impacto se estaría clasificando como significativo ya que los empleados son los que están en contacto directamente con el cliente.

Promociones por debajo de los costos ofertados por la empresa: Este está referido a los competidores, ya que podrían estar ofreciendo promociones que les obliga a sacrificar su utilidad, sin embargo, este estaría causando un impacto negativo moderado ya que algunos clientes podrían ser cautivados por esta estrategia de la competencia.

Clima laboral: Este punto es importante ya que es donde el cliente y el empleado van a estar en constante interacción, el no contar con un buen clima laboral el impacto que generara es negativo significativo, ya que el cliente no recibirá la atención y no se alcanzaran las ventas programadas.

En el cuadro 15, se sintetizan los riesgos y el impacto generado en el proyecto.

Cuadro 15. Calificación cualitativa de impactos generados por los principales riesgos del proyecto

Riesgo	TIPO DE IMPACTO			
	Positivo	Nulo	Negativo moderado	Negativo significativo
Duplicidad de mando				X
Generación de basura inorgánica y orgánica		X		
Personal no capacitado			X	
Promociones por debajo de los costos ofertados por la empresa			X	
Clima laboral				X

Fuente: Elaboración Propia

Las acciones que se establecerán para poder mitigar los riesgos que se podrían generar en el desarrollo del proyecto se describen en el cuadro 16.

Cuadro 16 Principales riesgos cualitativos y su estrategia para minimizar el impacto

TIPO DE RIESGOS	CALIFICACIÓN				ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR EL IMPACTO
	A	M	B	NA	
Organizativos	X				<p>Capacitación de Coaching en la alta dirección</p> <p>Capacitación en manejo de emociones</p> <p>Capacitación de Ventas</p> <p>Capacitación en desarrollo humano y trabajo en equipo</p> <p>Organigrama y acuerdos de responsabilidades por área</p>
De estrategia comercial		X			<p>Incremento en la interacción en redes sociales</p> <p>Acuerdos con proveedores para poder ofrecer promociones sin afectar la utilidad de la empresa</p> <p>Eventos promocionales, como degustaciones de nuevos productos y tipos de café</p>

Escala: (A) Alto (M) Medio, (B) Bajo y (NA) No Aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Dictamen

Con la implementación del Proyecto, el Modelo de Negocios de la empresa se actualizará a las condiciones requeridas por sus clientes, así mismo exige ciertas estrategias que apoyaran a la mitigación de los riesgos las cuales deben ser asumidas por la alta dirección.

La implementación estaría impactando en el incremento de las ventas de desayuno (14%) y la comida (163%), lo que le genera un incremento del 41% equivalente a \$ 3,202.53 generando con esto una venta diaria de \$10,957.53

Aunado a lo anterior, los indicadores de rentabilidad VAN=256,010.01 TIR= 83% y RB/C=1,40 justifican la implementación del proyecto.

De acuerdo con lo ya comentado, el proyecto tiene un dictamen positivo, ya que incrementa las ventas de la empresa en el periodo donde actualmente está dejando de ganar y a su vez incrementa sus ventas por la mañana al ofrecer diversidad de alimentos que el mismo cliente está demandando por sus hábitos alimenticios, con ello garantiza su competitividad y la oportunidad de generar nuevas oportunidades de negocio.

VII. CONCLUSIONES

Con los datos arrojados en la presente investigación, se lograron identificar los actores que interactúan en la red de valor de la empresa en análisis, por el lado de los clientes, se observaron a oficinistas de gobierno y clientes ocasionales que realizan algún trámite gubernamental; como proveedores esta la cafetería esta Tocks Restaurante y UP Café, la primera la suministra pan y sándwiches, mientras que la segunda le abastece de café tostado; en este mismo ambiente, La AMECAFE, Starbucks y la UACH cumplen un papel como complementadores debido a la intervención como promotores al educar al cliente en el consumo del café y por otro lado empresas de talla internacional y franquicias como Starbucks, Krispy Kreme, 7 Eleven, Cielito querido café, Circulo K Punta son los competidores en le red de valor analizada.

Al comparar los modelos de negocio de la empresa en análisis y sus competidores se identificó que la empresa analizada no tiene una propuesta de valor diferenciadora, sin embargo, sus competidores mediante la intensa interacción de redes sociales hacen visibles las promociones que incentivan al cliente a fidelizar sus compras en el punto de venta; Por otro lado, los recursos y actividades que los competidores ofrecen al cliente es café expreso y diversidad de alimentos y en la mayoría de los casos recién elaborados, este factor es el que más valora el cliente. Debido a lo anterior, la propuesta de valor del nuevo modelo de negocio se centró en ofrecer “Café de calidad y alimentos recién elaborados para compartir y consentirte en tu espacio favorito”, para hacer validad está propuesta se propone hacer adecuaciones al punto de venta y así como los productos ofertados, por lo cual se determinó la inversión de \$609,223.97 (Seiscientos nueve mil doscientos veinte tres pesos 97/100 M.N), dicha inversión incrementara el 41% de las ventas diarias, teniendo especial énfasis en la hora de la comida, que es donde las ventas no logran cubrir los costos diarios que genera el punto de venta.

Considerando la dimensión de las empresas con las cual se compiten en la zona analizada, el actual modelo de negocio de la empresa en análisis es altamente

probable que disminuya su efectividad, debido a la demanda y los hábitos de consumo de sus clientes.

Sin embargo, es importante recalcar, que, para que exista un buen funcionamiento en el nuevo modelo de negocio, es importante capacitar al personal, para ofrecerle al cliente una experiencia al prepararle su bebida favorita, por otro lado, se requiere poner especial atención en la materia prima y cuidar los procesos de tostación y molienda del café que ayude a conservar los aromas y sabores de este.

La aportación que se realiza con esta investigación, está orientada en la secuencia metodología de las técnicas utilizadas, ya que, facilitan al tomador de decisiones:

1. Identificar su entorno y el papel que juega en su red de valor.
2. Construir y comparar su modelo de negocios contra el de sus competidores.
3. Identificar las actividades que restan valor y las innovaciones a implementar en su actual modelo de negocios.
4. Valorar financieramente las innovaciones y con ello ofrecer a sus clientes una propuesta diferenciadora.

Lo anterior, permite estar atento a los cambios de su entorno y definir la estrategia seguir en un mercado dinámico.

LITERATURA CITADA

- Barrera, A., Baca del Moral, J., Santoyo, H., & Altamirano, R. (2013). Proposed method for analyzing the competitiveness of agribusiness value networks. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 231–244.
- Boxwell, R. J. (1994). Benchmarking para competir con Ventaja, 240. Retrieved from http://www.galeon.com/rcruz0423/Archivo_descargable/CLJaim.es.pdf
- Branderburger A.M. y W. S. Harborne. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 5–24.
- Caraballo, N. M. (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: "mystery shopping", compra fantasma o seudocompra. *Estudios Sobre Consumo*, 83(March), 69–78.
- FIRA, C. T. (2011). Criterios técnicos en la evaluación de proyectos. *FIRA Boletín de Educación Financiera*, 5, 35.
- FIRA, C. E. de. (2011). Aplicación de la tasa de rentabilidad financiera en proyectos agropecuarios. *FIRA Boletín de Educación Financiera*, 9, 58. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hernández, A. (2013). Historia del Cliente Misterioso. Retrieved from <https://blogmysteryshopping.com/2013/05/14/historia-del-mystery-shopping/>
- Jesus, J. D. E., Paz, B., Roman, I. N. G., Dominguez, G., Smvedra, E. R., Juan, I. N. G., ... Guizar, N. (2011). Evaluación económica de Proyectos de Inversión. *FIRA*, XXVI, 1–28.
- Kim, C., & Renee, M. (2005). *Estrategia del oceano azul.pdf*. Grupo Editorial Norma.
- Martinez, J. A., Almanza, C. J., Fernando, L., Reyes, M., Trejo, E., Martinez, A., |& Ramos, J. A. (2012). *Evaluación de Proyectos de Inversión Agronegocios Parte I* (Numero 20). FIRA Boletín Informativo.
- Mercurio, N., & Flesta, J. (2017). Diseño de un programa de Mystery Shopping

« más inteligente » Siete pasos para lograr el éxito.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Modelos de negocio*. (Grupo Planeta, Ed.). Madrid. Retrieved from http://es.slideshare.net/arbohacker/modelos-de-negocio-27171294?next_slideshow=1

Panhuysen, S., & Pierrot, J. (2014). Barómetro de Café 2014. *Barometro de Café*, 99–125. Retrieved from <http://hivos.org/>

Porter, M. E. (2008). ¿ Qué es la estrategia ? *Harvard Business Review America Latina*, 1–21.

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 65–70.

APENDICE 1. Programa de Inversión del proyecto

Conceptos	Monto (\$)	mes 1				mes 2				mes 3	
		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7	semana 8	semana 9	semana 10
Remodelación de las áreas de trabajo	\$130,000.00	\$65,000.00		\$ 32,500.00	\$ 32,500.00						
Capacitación a trabajadores influencer de la empresa	\$ 30,000.00		\$15,000.00	\$ 15,000.00							
Coaching empresarial acompañamiento	\$ 70,000.00	\$35,000.00				\$17,500.00				\$17,500.00	
Creación de APP, página Web, tarjetas de lealtad, dominio de red y administración	\$180,000.00	\$90,000.00				\$45,000.00					\$45,000.00
Compra de promocionales y publicidad impresa	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00								
Compra y entrega de maquinaria y equipo	\$105,000.00			\$ 52,500.00	\$ 52,500.00						
Instalación de equipos	\$ 15,000.00				\$ 15,000.00						
Compra de insumos de productos del nuevo menú	\$ 15,723.97					\$15,723.97					
Compra de insumos desechables (vasos, platos, cucharas, servilletas), termos y otros gastos	\$ 46,000.00				\$ 46,000.00						
Salarios	\$ 12,500.00		\$ 6,250.00		\$ 6,250.00		\$6,250.00		\$6,250.00		\$ 6,250.00
Total de Recursos Propios	\$609,223.97	\$190,000.00	\$26,250.00	\$100,000.00	\$152,250.00	\$78,223.97	\$6,250.00	\$ -	\$6,250.00	\$17,500.00	\$51,250.00