

Café Solidario

Introducción

La problemática actual relacionada con las personas con discapacidad en el ámbito laboral está marcada por una creciente brecha de empleo. Durante la última década, esta brecha ha aumentado de manera significativa, evidenciando una desigualdad creciente entre las personas con y sin discapacidad a la hora de acceder a un puesto de trabajo. A pesar de que la tasa de empleo de las personas con discapacidad ha mejorado en 3,5 puntos porcentuales desde 2013, este avance ha sido a un ritmo mucho más lento en comparación con la población general, cuya tasa de empleo ha aumentado 11 puntos en el mismo período. Como resultado, la brecha de empleo ha pasado de -32,8 puntos en 2013 a -40,3 puntos en 2022 (Discapacidad y Sociedad).

En paralelo, el número de personas con discapacidad en edad laboral también ha ido en aumento, registrándose en 2022 su cifra más alta con 1.941.900 personas, lo que representa un incremento del 36% en una década. Este crecimiento se ha concentrado principalmente en el grupo de edad de 45 a 64 años, que se ha duplicado hasta alcanzar 1.466.200 personas. (Discapacidad y Sociedad)

La brecha en la tasa de empleo es especialmente preocupante para las personas con discapacidad intelectual, quienes enfrentan obstáculos adicionales en su integración laboral. Este grupo ha experimentado una mejora marginal en su acceso al empleo, lo que sugiere la necesidad urgente de implementar políticas que fomenten su inclusión. La baja tasa de empleo y el lento progreso de oportunidades laborales resaltan que la integración de estas personas sigue siendo una asignación (Discapacidad y Sociedad).

La evolución demográfica de las personas con discapacidad y el crecimiento de la brecha de empleo entre ellas y la población general evidencian una problemática estructural que requiere atención urgente. Esta situación sugiere una oportunidad para reformular políticas públicas y prácticas empresariales que promuevan la inclusión laboral y eliminan los estereotipos, especialmente en el caso de las personas con discapacidades intelectuales y psicosociales. Las políticas deben centrarse en la formación y el apoyo, trabajando hacia la normalización y la mejora de las oportunidades laborales para todos. (Discapacidad y Sociedad)

Las personas con discapacidad intelectual enfrentan múltiples obstáculos para acceder al empleo, desde la falta de oportunidades hasta el desconocimiento de las empresas sobre cómo adaptarse a sus necesidades. En muchos países, la tasa de desempleo entre este grupo poblacional es significativamente mayor que la de la población general. Esta exclusión laboral tiene un impacto directo en la autoestima, autonomía y bienestar de las personas con discapacidad, quienes podrían aportar valor en el mercado laboral si se les brindan las condiciones adecuadas.

El proyecto "**Café Solidario**" tiene como objetivo principal la creación de una cafetería en la que el personal esté compuesto por personas con discapacidad intelectual. Este proyecto busca generar un impacto social positivo al brindar oportunidades laborales a personas que suelen enfrentar barreras significativas para acceder al empleo. En este espacio, se aspira a crear un ambiente cálido y profesional, donde el cliente no solo disfrute de los productos de los que se dispone, sino que también forme parte de un proyecto que impulsa la inclusión.

La falta de inclusión laboral para personas con discapacidad intelectual es una realidad persistente en muchas sociedades. Aunque existen normativas y políticas que promueven la integración, aún quedan retos por superar. Las personas con discapacidad intelectual a menudo son excluidas del mercado laboral debido a estereotipos y prejuicios sobre sus capacidades. Este proyecto busca romper estas barreras y demostrar que, con la formación y el apoyo adecuados, estas personas pueden desempeñar roles laborales productivos, aportando tanto a la empresa como a la sociedad en general.

La idea de un café inclusivo también responde a una demanda creciente de los consumidores por apoyar iniciativas con impacto social, lo que puede convertir este modelo de negocio en una opción rentable y sostenible.

Objetivos generales y específicos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es el desarrollo teórico de un plan de empresa para el proyecto "Café Solidario", con el fin de comprobar la viabilidad y sostenibilidad de una cafetería cuyo personal esté compuesto por personas con discapacidad intelectual, promoviendo la inclusión laboral y generando un impacto social positivo.

Objetivos Específicos

- Desarrollar la *visión, misión y valores* del proyecto, definiendo claramente el propósito de la empresa, los principios que la guiarán y la imagen deseada a futuro. Estos elementos serán fundamentales para orientar la dirección estratégica de "Café Solidario".
- Elaborar un modelo de negocio utilizando la herramienta *Business Model Canvas*, que permita estructurar la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las fuentes de ingresos, los canales de distribución, los recursos clave, las alianzas estratégicas, entre otros aspectos esenciales para la operatividad del "Café Solidario".
- Realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa. Para ello, se utilizará el análisis *PESTEL* para evaluar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, las *5 Fuerzas de Porter* para analizar la competencia y el poder de los proveedores y clientes, y el enfoque *Blue Ocean* para identificar oportunidades en el mercado. Estos resultados se sintetizarán en una matriz *DAFO* que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.
- Desarrollar un plan de marketing integral que contemple tanto estrategias de marketing estratégico como táctico. Este plan analizará aspectos como el público objetivo, el precio que los clientes están dispuestos a pagar, las estrategias de promoción y las mejores formas de distribución. Además, se abordarán los mecanismos para crear una marca solidaria y de inclusión, destacando en el mercado como una cafetería con impacto social.
- Crear un plan de operaciones que detalle los procesos internos necesarios para el funcionamiento de la cafetería. Este plan incluirá el aprovisionamiento de insumos, la logística diaria, el mantenimiento de equipos y locales, así como la planificación de horarios y turnos del personal, asegurando una operativa eficiente.
- Desarrollar un plan de recursos humanos que contemple tanto la contratación, como la formación y gestión del personal, en especial teniendo en cuenta las necesidades

particulares de las personas con discapacidad intelectual. Además, se definirá la estructura organizativa necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa, con una clara asignación de roles y responsabilidades.

- Elaborar un plan financiero que permita evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto. Esto incluirá una previsión de los costos iniciales, gastos operativos, ingresos proyectados, análisis de punto de equilibrio, flujos de caja y análisis de rentabilidad. El objetivo es asegurar la sostenibilidad financiera del negocio en los primeros años de operación.
- Implementar un *Balanced Scorecard* para el seguimiento de los objetivos estratégicos del "Café Solidario" en diversas áreas como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Este cuadro de mando ayudará a la toma de decisiones y la evaluación continua del desempeño del negocio. Además, se desarrollará una matriz de riesgos para identificar posibles amenazas al proyecto y establecer medidas de prevención y mitigación.

Metodología

Para empezar, describiremos a fondo el servicio que ofrecemos y la necesidad a la que queremos dar respuesta, mientras analizamos la situación del. El "Café Solidario" tiene como objetivo principal brindar oportunidades laborales a personas con discapacidad intelectual, creando un ambiente inclusivo donde los clientes no solo disfrutan de productos de calidad, sino que también contribuyen a un impacto social positivo. La información para esta investigación se extraerá de diversas fuentes, incluyendo Google Académico y plataformas de investigación.

Después de establecer el marco teórico global, con un enfoque de investigación de tipo inductivo, desarrollaremos el bloque más cualitativo del proyecto, centrándonos en los objetivos específicos. Utilizaremos el método Elevatorfy, que ofrece una plataforma estructurada para diseñar y evaluar nuestro proyecto. Este método nos permitirá seguir un enfoque ágil y centrado en el cliente, facilitando la identificación de necesidades y la validación de ideas. A través de Elevatorfy, definiremos nuestro público objetivo y elaboraremos una propuesta de valor clara, asegurando que el servicio responda a las expectativas tanto de los empleados como de los clientes.

Para el análisis interno, realizaremos una Matriz de Evaluación de Factores Internos, que nos permitirá captar la situación actual a nivel interno de la empresa y determinar qué medidas debemos implementar (David, 2015). Esto incluirá una evaluación de los recursos y capacidades de nuestro equipo, así como la estructura organizativa que facilitará la inclusión de nuestros empleados con discapacidad intelectual.

En cuanto al análisis externo, comenzaremos con un enfoque deductivo, iniciando con un análisis del entorno general a través del análisis PESTEL (Narayanan y Fahey, 1968). Esta herramienta nos proporcionará una comprensión profunda de las oportunidades y amenazas en el entorno, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden influir en el éxito del "Café Solidario".

Una vez que hayamos identificado estas amenazas y oportunidades, utilizaremos las 5 Fuerzas de Porter para evaluar el sector de cafeterías y la rentabilidad potencial de nuestro modelo de

negocio (Porter, 2008). Esto nos permitirá observar nuestra posición en el mercado y la viabilidad de crecimiento a largo plazo.

Seguidamente, estudiaremos la competencia utilizando la estrategia Blue Ocean de Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), que nos permitirá identificar no solo la intensidad de la competencia, sino también nuestras fortalezas y debilidades en comparación con otros actores del sector. Posteriormente, elaboraremos una matriz de evaluación de factores externos para analizar cómo nuestra empresa se enfrenta a las amenazas del entorno y cómo aprovecha las oportunidades del mercado (David y David, 2017).

Para resumir la información de los análisis interno y externo, recurriremos a la matriz DAFO, que nos permitirá visualizar de manera clara las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (Humphrey, 1960). Esto nos ayudará a planificar el crecimiento y la sostenibilidad del "Café Solidario".

Una parte fundamental de nuestro proyecto será la colaboración con el Programa DEMOS de ICADE, que se centra en la formación y apoyo a personas con discapacidad intelectual. Esta colaboración garantizará la implementación de mejores prácticas en la formación y selección del personal. Además, proporcionará un marco para la capacitación específica de nuestros empleados, asegurando que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en la cafetería.

Para asegurar que el proyecto se adapte a las necesidades de los empleados y cumpla con las expectativas de los clientes, se llevará a cabo un focus group con miembros del Programa DEMOS. Este proceso ayudará a identificar barreras potenciales y áreas de mejora en términos de operatividad y experiencia del cliente.

Una vez completado este marco de reflexión estratégica, procederemos al desarrollo del plan de marketing. Realizaremos encuestas utilizando Google Forms, que se difundirán a través de correo electrónico y redes sociales, buscando captar la opinión de los estudiantes de la universidad y de la comunidad en general. Esta información será fundamental para adaptar nuestro servicio a las necesidades de los clientes y generar un flujo continuo de visitantes.

Además, un plan de operaciones bien diseñado nos permitirá establecer procedimientos y una organización clara antes y durante la operación de la cafetería, garantizando productividad y competitividad. Este bloque incluirá detalles sobre el aprovisionamiento, mantenimiento y gestión de las instalaciones.

Seguidamente, examinaremos las distintas modalidades de financiación, elaborando un plan de inversiones iniciales. También se desarrollarán los sistemas de cobro a clientes y pago a proveedores, y se construirá una cuenta de pérdidas y ganancias a tres años vista en diferentes escenarios (optimista, estándar y pesimista), utilizando principalmente Excel.

Finalmente, implementaremos un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, introducido por Kaplan y Norton en 1992, para establecer los objetivos a corto plazo que servirán como referencia en la consecución de objetivos a largo plazo. También realizaremos una matriz de riesgos para evaluar la probabilidad y severidad de los riesgos potenciales durante el proceso de planificación del proyecto.

Índice

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del proyecto

1.2. Objetivos del trabajo

2. MODELO DE NEGOCIO DEL CAFÉ SOLIDARIO

2.1. Historia del proyecto

2.2. Misión

2.3. Visión

2.4. Valores

2.5. Business Model Canvas

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.1. Recursos y capacidades

3.2. Estructura organizativa

3.3. Proceso de selección y formación del personal

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. ANÁLISIS INTERNO

4.2. ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1. Análisis entorno general: PESTEL

4.2.2. Análisis entorno específico: las cinco fuerzas de Porter

4.2.3. Análisis de la competencia

- Estrategia Canvas (Blue Ocean)

4.2.4. Matriz de evaluación de factores externos

4.3. Análisis DAFO

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Análisis del mercado

5.2. Análisis y segmentación de clientes

5.3. Estrategias de promoción y comunicación

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Proceso operativo diario

6.2. Gestión de la logística y aprovisionamiento

6.3. Mantenimiento de instalaciones y equipos

7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

7.1. Plan de inversiones iniciales

7.2. Plan de financiación

7.3. Sistemas de cobro a clientes y pago a proveedores

7.4. Previsión de la cuenta de resultados

7.5. Análisis de rentabilidad

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1. Estructura organizativa

8.2. Proceso de contratación

8.3. Formación y desarrollo del personal

9. BALANCED SCORECARD Y MODELO DE RIESGOS

9.1. Indicadores clave de desempeño

9.2. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

10. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

10.1. Riesgos operativos

10.2. Riesgos financieros

10.3. Riesgos de mercado

11. CONCLUSIONES

12. ANEXOS

12.1. Documentos complementarios

12.2. Gráficos y tablas relevantes

13. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Naciones Unidas. (n.d.). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Estadística de discapacidad*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *The win-win of disability inclusion*. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/The-win-win-of-disability-inclusion#employers-speak-for-themselves>

El País. (2023, 30 de junio). *La ardua inclusión laboral de las personas con discapacidad*. <https://elpais.com/economia/formacion/2023-06-30/la-ardua-inclusion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad.html>

Laborum. (2021). *La inclusión laboral de las personas con discapacidad en España*. *Revista Laborum*, 10(1), 23-36. <https://revista.laborum.es/index.php/revreltra/article/view/754>

Fundación ONCE. (2023). *La brecha de empleo para las personas con discapacidad crece 8 puntos en una década*. <https://www.fundaciononce.es/es/comunicacion/noticias/la-brecha-de-empleo-para-las-personas-con-discapacidad-crece-8-puntos-en-una>