

CAFÉ SOLIDARIO

Resumen Ejecutivo

Café Solidario es un proyecto de emprendimiento social nacido con el propósito de unir la rentabilidad empresarial con la inclusión social, a través de la creación de una cafetería de especialidad atendida principalmente por personas con discapacidad intelectual. La iniciativa nace como respuesta a una realidad preocupante: en España, apenas un 27,8% de las personas con discapacidad están empleadas, frente a un 68% de la población general. Esta desigualdad pone en evidencia la necesidad urgente de modelos que promuevan una integración laboral efectiva, digna y sostenible.

El modelo de *Café Solidario* busca transformar esta realidad mediante un concepto de negocio que se articula en torno a tres pilares: calidad, inclusión y sostenibilidad. La cafetería ofrecerá productos de alta calidad, basados en café de especialidad y alimentos sostenibles, en un espacio accesible, inclusivo y acogedor, donde cada detalle ha sido pensado para proporcionar una experiencia significativa tanto para el cliente como para el equipo.

Desde el punto de vista operativo, el proyecto cuenta con una estructura profesional y bien definida. El equipo estará compuesto por al menos ocho personas con discapacidad intelectual desde su apertura, apoyadas por mentores especializados que velarán por una atención al cliente cálida y eficiente. Además, se impartirán más de 500 horas de formación anual para asegurar un desarrollo profesional continuo y adaptado a las capacidades de cada trabajador.

En cuanto a su propuesta de valor, *Café Solidario* no solo se diferencia por el producto que ofrece, sino también por el impacto social que genera. A través de cada taza de café, los clientes participan activamente en un modelo que promueve la diversidad y la equidad en el empleo. Este componente emocional es clave para conectar con un público cada vez más consciente: según encuestas realizadas durante la fase de validación del proyecto, más del 74% de los consumidores estarían dispuestos a apoyar negocios inclusivos, y el 66% preferiría un local con impacto social si la calidad del producto es equivalente.

El proyecto se lanza inicialmente en Madrid, dentro del creciente sector del café de especialidad, que actualmente genera más de 6.000 millones de euros anuales en España. Con una planificación financiera sólida, una inversión inicial aproximada de 162.000 €, y un modelo mixto de financiación (aportaciones propias, subvenciones y alianzas con fundaciones), *Café Solidario* proyecta alcanzar la rentabilidad a partir del segundo año, incluso en escenarios conservadores.

Las alianzas estratégicas son otro de los puntos fuertes del proyecto. Entidades como la Fundación Aprocor, KPMG, Fundación Ibercaja y el Grupo Demos ICADE forman parte del ecosistema de apoyo que sustenta la viabilidad del negocio, proporcionando desde formación técnica hasta asesoramiento financiero y recursos logísticos.

Además, el modelo está diseñado para ser replicable y escalable. A medio plazo, se contempla la posibilidad de expandirse mediante una red de franquicias sociales que permitan llevar la misión de *Café Solidario* a otras ciudades, multiplicando así su impacto.

En definitiva, *Café Solidario* representa una nueva forma de entender el emprendimiento: una que demuestra que es posible combinar excelencia en el servicio, impacto social y sostenibilidad económica. Más que una cafetería, es una plataforma de cambio, una

propuesta atrevida y realista que invita a consumir con sentido y a construir una sociedad más justa desde lo cotidiano

Indice

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
3. METODOLOGÍA	8
4. MODELO DE NEGOCIO	10
4.1 Visión	11
4.2 Misión	11
4.3 Valores	11
4.4 Business Model Canvas	12
4.4.1 <i>¿Qué problemas resuelves o necesidades satisfaces para tus clientes? ¿Qué hace único tu producto o servicio?</i>	12
4.4.2 <i>¿A quién se lo ofreces y cómo llega a ellos?</i>	14
4.4.3 <i>¿Cómo lo haces?</i>	15
4.4.4 <i>¿Cuánto cuesta y cuánto ganas?</i>	18
5. ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO	19
5.1 Análisis Interno	19
5.1.1 <i>Fortalezas del Proyecto</i>	19
5.1.2 <i>Áreas de Mejora (Debilidades)</i>	20
5.1.3 <i>Resultados de Entrevistas y Focus Groups</i>	21
5.2 Análisis Externo	23
5.2.1 <i>Análisis del Entorno General (PESTEL)</i>	23
5.2.2 <i>Análisis del Entorno Específico (Porter)</i>	28
5.3 Blue Ocean Canvas	30
5.4 Matriz DAFO	34
5.5 Analisis CAME	35
5.6 Conclusión	35
6. PLAN DE MARKETING	36
6.1. Análisis del mercado de cafeterías	36
6.2. Análisis y segmentación de clientes	37
6.3 Análisis de las 7Ps	40
6.4 KPIs Plan de Marketing	47
7.PLAN DE OPERACIONES	49
7.1 El servicio: descripción técnica de la aplicación	49
7.2 Plan de compras y aprovisionamiento	51
7.2.1. <i>Recursos Humanos</i>	51
7.2.2. <i>Recursos Tecnológicos e Intangibles</i>	52

7.2.3. Recursos Físicos.....	53
7.2.4. Aprovisionamiento de Insumos	54
7.3 KPIs Plan de Operaciones	55
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	57
8.1 Organización de la empresa	57
8.1.2 Plan de contratación y selección personal.....	58
8.1.3 Políticas retributivas y costes salariales.....	58
8.1.4 Políticas de Formación, desarrollo y motivación	60
8.1.5 KPIs Plan de RRHH.....	62
8.2 Marco Legal.....	63
8.2.1 Forma Jurídica.....	63
9. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO	64
9.1 Plan de Financiación	64
9.2 Inversión Inicial.....	67
9.2.1. Constitución de la Empresa	68
9.2.2. Desarrollo de la Aplicación Móvil y Plataforma Web.....	68
9.2.3. Adecuación del Local y Equipamiento.....	68
9.2.4. Recursos Humanos y Formación	69
9.3 Estimación de la demanda.....	70
9.4 Estimación de los costes	72
9.5 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	72
9.6 Balance de Situación	76
9.7 Flujos de caja.....	80
9.8 KPI's: Balance Scorecard y Ratios de rentabilidad.....	82
9.8.1 Balance Scorecard	82
9.8.2 Ratios de Rentabilidad Esperados	83
9.8.3 Objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo y el Balanced Scorecard	85
10. MATRIZ DE RIESGO	86
11. CONCLUSION	86
12. BIBLIOGRAFÍA	91
13. ANEXOS	94

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la inclusión laboral de las personas con discapacidad sigue siendo un desafío estructural significativo en muchas sociedades. A pesar de los avances normativos y de concienciación, persiste una brecha considerable entre las tasas de empleo de personas con y sin discapacidad, lo que refleja desigualdades persistentes en el acceso al mercado laboral. Esta situación no solo genera exclusión social, sino también desperdicia el talento de un colectivo que podría contribuir significativamente al desarrollo económico y social eliminando las barreras que limitan su participación activa (Gutiérrez Ardoy, 2024).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2023, la tasa de empleo de las personas con discapacidad en España se situó en el 27,8%, lo que representa un incremento de 3,5 puntos porcentuales desde 2013. Sin embargo, este avance es menor en comparación con el aumento de 11 puntos porcentuales en la tasa de empleo de la población general durante el mismo período, ampliándose la brecha de empleo de -32,8 puntos en 2013 a -40,3 puntos en 2023 (INE, 2024). Este desfase evidencia una falta de oportunidades equitativas que afecta no solo a las personas con discapacidad, sino también a la sociedad en general, al limitar el aprovechamiento de un recurso humano valioso y diverso.

Paralelamente, el número de personas con discapacidad en edad laboral ha crecido sostenidamente, alcanzando su punto más alto en 2023 con 1.946.800 personas, lo que representa el 6,2% de la población total en edad laboral. Este aumento se concentra principalmente en el grupo etario de 45 a 64 años, que representa el 73% de este colectivo (Observatorio Estatal de la Discapacidad [OED], 2024). Estos datos subrayan la urgencia de abordar las necesidades de un colectivo en crecimiento, cuya exclusión laboral perpetúa dinámicas de dependencia económica y falta de autonomía.

El acceso al empleo sigue siendo uno de los mayores desafíos para las personas con discapacidad, a pesar de los avances normativos y las iniciativas de inclusión. Durante el acto de presentación del informe del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (Cermi), en el marco del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, se evidenció que la discriminación laboral sigue latente, reflejada en los altos índices de desempleo y en la persistencia de barreras estructurales y estigmas (Fundación Dfa, 2024).

Cuatro de cada diez empresas reconocen que aún existen prejuicios que dificultan la contratación de personas con discapacidad, lo que limita sus oportunidades de desarrollo profesional y económico (Fundación Dfa, 2024). Esta exclusión no solo impacta a los individuos, sino que también representa una pérdida de talento para el tejido empresarial y la sociedad en su conjunto. Según Calvo (2024), los centros especiales de empleo desempeñan un papel crucial en la formación y la integración de este colectivo; sin embargo, todavía queda un largo camino por recorrer para garantizar la igualdad de oportunidades.

Ante esta realidad, se hace urgente la implementación de políticas efectivas que fomenten el empleo inclusivo, garantizando igualdad de oportunidades y acceso a condiciones laborales dignas. La integración laboral de este grupo no solo es un acto de justicia social, sino también una estrategia clave para construir una sociedad más equitativa y productiva (Caballero, 2024).

En respuesta a esta situación, surgen iniciativas como "Café Solidario", un proyecto innovador que busca crear un espacio inclusivo donde el personal esté compuesto por personas con discapacidad intelectual. Además de generar oportunidades laborales, este modelo pretende sensibilizar a la sociedad sobre las capacidades de este colectivo, promoviendo un cambio en la percepción que impulse su aceptación y valoración en los ámbitos laboral y social.

El sector de la restauración, específicamente el mercado del café representa una oportunidad única. España es uno de los países con mayor consumo de café en Europa, con ingresos anuales superiores a 2.700 millones de euros (INE, 2021). Dentro de este mercado, el café de especialidad ha emergido como un segmento en auge, impulsado por consumidores que valoran la calidad, la sostenibilidad y las experiencias únicas. Este segmento es ideal para diferenciarse en un sector competitivo, conectando con un público que busca apoyar iniciativas con impacto social.

El café de especialidad, caracterizado por granos de alta calidad y procesos de producción éticos, refleja los valores de inclusión y sostenibilidad que "Café Solidario" busca promover. Este modelo combina excelencia en el producto con un impacto transformador en la sociedad, respondiendo a las expectativas de un consumidor cada vez más consciente y comprometido. Según encuestas recientes, el 74,5% de los consumidores apoyarían negocios que promuevan la inclusión laboral, y el 66,2% elegirían cafeterías con impacto social frente a alternativas similares en calidad (Discapacidad y Sociedad, 2022).

El "Café Solidario" también se alinea con tendencias actuales hacia modelos de negocio sostenibles y responsables. La demanda de productos que no solo satisfagan necesidades básicas, sino que también contribuyan a un cambio positivo, está en aumento. Este proyecto capitaliza esta tendencia al integrar un enfoque de calidad con un compromiso social claro, creando un espacio donde clientes y empleados puedan ser parte de una experiencia significativa y transformadora.

2. OBJETIVOS

El objetivo general del presente TFG consiste en probar la viabilidad "Café Solidario" un proyecto que pretende promover la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual a través de la creación de un modelo de negocio sostenible que combine excelencia en productos y servicios, impacto social positivo y sensibilización hacia la inclusión social.

Para la consecución de este objetivo general se plantean una serie de objetivos específicos que son los que detallamos a continuación:

1. Establecer nuestra visión, misión y valores orientados a crear un espacio accesible e inclusivo que facilite la integración laboral de personas con discapacidad intelectual.
2. Elaborar el Business Model CANVAS que nos permita responder a las 4 preguntas básicas que son:
 - ¿Qué problemas resuelves o qué necesidades satisfaces para tus clientes?
 - ¿Qué hace único tu producto o servicio?
 - ¿A quién se lo ofreces y cómo llega a ellos?

- ¿Cómo lo haces?
 - ¿Cuánto cuesta y cuánto ganas?
3. Llevar a cabo un análisis interno con el fin de detectar las debilidades y fortalezas de nuestro modelo de negocio y, por otro lado, analizar las amenazas y oportunidades provenientes del entorno tanto general, como específico. Todo ello a fin de valorar y establecer estrategias que nos permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.
 4. Valorar la viabilidad desde un punto de vista comercial del modelo de negocio que nos permita ofrecer productos de alta calidad, como café de especialidad y alimentos sostenibles, alineados con las demandas de los consumidores éticos.
 5. Llevar a cabo un plan de operaciones que nos permita conocer cuál serán los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad, los procesos, así como las alianzas estratégicas necesarias con instituciones que compartan los valores de inclusión y sostenibilidad.
 6. Establecer un Plan de Recursos Humanos que nos permita diseñar programas de capacitación personalizados para empleados con discapacidad, promoviendo su desarrollo profesional y personal. Y establecer la forma legal que tendrá nuestra empresa.
 7. Probar la viabilidad desde un punto de vista financieros para lo que se plantea diversificar ingresos y fidelizar a los clientes.
 8. Establecer un Cuadro de Mando Integral que nos permita evaluar nuestro modelo de negocio y una matriz de riesgos.

Todo ello teniendo en cuenta que nuestro modelo de negocio pretende sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la inclusión laboral y el valor de la diversidad en el entorno laboral.

3. METODOLOGÍA

El desarrollo del proyecto "Café Solidario" se ha realizado mediante la plataforma *Elevatorfy*, proporcionada por la Universidad Pontificia Comillas, que ha permitido guiar el proceso de creación, validación y diseño del modelo de negocio con un enfoque integral, práctico y socialmente comprometido. La metodología adoptada ha sido participativa y mixta, incorporando tanto herramientas cualitativas como cuantitativas, y articulada en cinco etapas fundamentales que abarcan desde la conceptualización de la idea hasta la evaluación de su impacto social.

La primera fase consistió en la formulación inicial del concepto de negocio. El propósito era identificar una necesidad social concreta y desarrollar una solución innovadora. Así nació "Café Solidario", una cafetería de especialidad atendida por personas con discapacidad intelectual. Esta fase se completó con un análisis exploratorio del entorno y una revisión de casos de referencia.

Para evaluar la viabilidad del negocio y entender la competencia, se aplicaron herramientas como el análisis PESTEL, que permitió identificar los factores macroeconómicos relevantes, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que aportó una visión clara sobre el grado de rivalidad y las amenazas del sector. También se utilizó la estrategia del Océano Azul para identificar oportunidades de innovación que alejaran al proyecto de la competencia directa y reforzaran su diferenciación basada en el impacto social. Para finalizar el análisis se realizó una Matriz DAFO y un análisis CAME, para detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y definir estrategias correctivas y potenciadoras.

Los datos recopilados en esta fase fueron enriquecidos con ciento sesenta resultados de encuestas a potenciales clientes, de donde se extrajo información relevante sobre hábitos de consumo, preferencias y sensibilidad hacia iniciativas inclusivas y con entrevistas focus group. El focus group se llevó a cabo con 15 participantes del Grupo Demos ICADE, compuesto por jóvenes con discapacidad intelectual. Esta sesión tuvo una duración aproximada de 90 minutos y se desarrolló en un entorno inclusivo y adaptado, con un lenguaje claro y dinámicas participativas que fomentaran la confianza y la expresión espontánea

A continuación, se elaboraron los distintos planes operativos del negocio utilizando herramientas como el Business Model Canvas, que facilitó la estructuración integral de la propuesta de valor, canales, actividades clave, recursos y fuentes de ingreso. Se diseñó un plan financiero centrado en la sostenibilidad a través de una fundación vinculada que canalice subvenciones y apoyos. Asimismo, se desarrolló el plan de marketing, aplicando el modelo de las 7P's, y se definieron los KPIs necesarios para evaluar el rendimiento comercial y social del proyecto.

Para el plan de operaciones se incluyó tanto el servicio físico en el local como el servicio digital a través de una aplicación móvil. Se describieron todos los procesos operativos, desde la recepción de pedidos hasta la entrega, considerando la accesibilidad y la experiencia del cliente. También se detallaron los procesos de compras, aprovisionamiento y formación del equipo

El Plan de Recursos Humanos se desarrolló con una metodología centrada en la inclusión social, priorizando la integración de personas con discapacidad intelectual. Se diseñó una estructura organizativa accesible, basada en tres pilares: definición de puestos, mentoría personalizada y evaluación del entorno laboral. La formación se diseñó en colaboración con entidades como Fundación Aprocor, KPMG y Grupo Demos ICADE, adaptando contenidos a las necesidades del equipo. La validación del modelo se realizó mediante focus groups y entrevistas. Para evaluar su efectividad, se definieron KPIs como rotación, satisfacción y

polivalencia, integrándolos en el Cuadro de Mando Integral para su seguimiento y mejora continua.

La metodología empleada para el desarrollo del plan financiero se basó en el uso de modelización financiera en Excel, integrando variables controladas (costes fijos, inversión inicial, financiación) y no controladas (demanda proyectada, sensibilidad del mercado) para construir tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

Se aplicó una proyección multianual, con amortización lineal y actualización de datos en base al IPC. Se utilizaron herramientas de simulación financiera con fórmulas automatizadas que permitieron validar la viabilidad del modelo de negocio en diferentes condiciones de mercado.

Además, se diseñaron indicadores financieros clave (margen neto, ROA, ROE, etc.), y se integraron dentro de un Balanced Scorecard para vincular los resultados económicos con los objetivos estratégicos. Este enfoque permitió no solo analizar la rentabilidad esperada, sino también establecer alertas y márgenes de maniobra para la toma de decisiones.

La construcción de la Matriz de Riesgos siguió una metodología de identificación, categorización y evaluación basada en los criterios de impacto y probabilidad. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo validado con referencias sectoriales y entrevistas con expertos y colaboradores del proyecto.

Los riesgos se clasificaron en siete categorías (operativos, financieros, legales, tecnológicos, reputacionales, de mercado y RRHH) y se asignaron niveles de criticidad. Posteriormente, se establecieron planes de mitigación y protocolos de respuesta, vinculados con los KPIs definidos en el Cuadro de Mando Integral, permitiendo una gestión proactiva de la incertidumbre.

Este proceso formó parte integral del análisis estratégico, asegurando que la sostenibilidad y resiliencia del proyecto fueran abordadas desde su fase de planificación.

4. MODELO DE NEGOCIO

Nuestra cafetería de especialidad está diseñada como un espacio inclusivo y accesible que combina la excelencia gastronómica con un compromiso profundo hacia la integración social. El modelo de negocio se centra en ofrecer productos de alta calidad, mientras promovemos la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. A través de una experiencia única para el cliente, basada en la calidez, la diversidad y la sostenibilidad, buscamos generar un impacto positivo en la comunidad, demostrando que la inclusión y la excelencia pueden ir de la mano.

Así, teniendo en cuenta estos aspectos pasamos a definir la visión, misión y los valores de “Café Solidario”.

4.1 Visión

La visión para Café Solidario es cambiar los estereotipos sobre las personas con discapacidad y convertirse en un referente de inclusión social en el sector hostelero y social.

4.2 Misión

Nuestra misión es crear un espacio único donde la calidad y la inclusión convergen. Ofrecemos productos y servicios de excelencia, mientras fomentamos la integración laboral y social de personas con discapacidad intelectual. Trabajamos para ser más que una cafetería: un ejemplo vivo de que la diversidad enriquece la experiencia y promueve la igualdad de oportunidades. Nos esforzamos día a día para superar las expectativas de nuestros clientes, empleados y socios, construyendo un impacto positivo en nuestras comunidades.

En principio, nuestro mercado objetivo es Madrid, donde buscamos establecer una base sólida y generar un impacto local significativo. Sin embargo, nuestro objetivo es expandirnos y llevar nuestra misión a más lugares en el futuro, creciendo para alcanzar nuevas comunidades y seguir promoviendo nuestros valores a una escala mayor.

4.3 Valores

Nuestros valores se pueden resumir en seis que son los que detallamos a continuación:

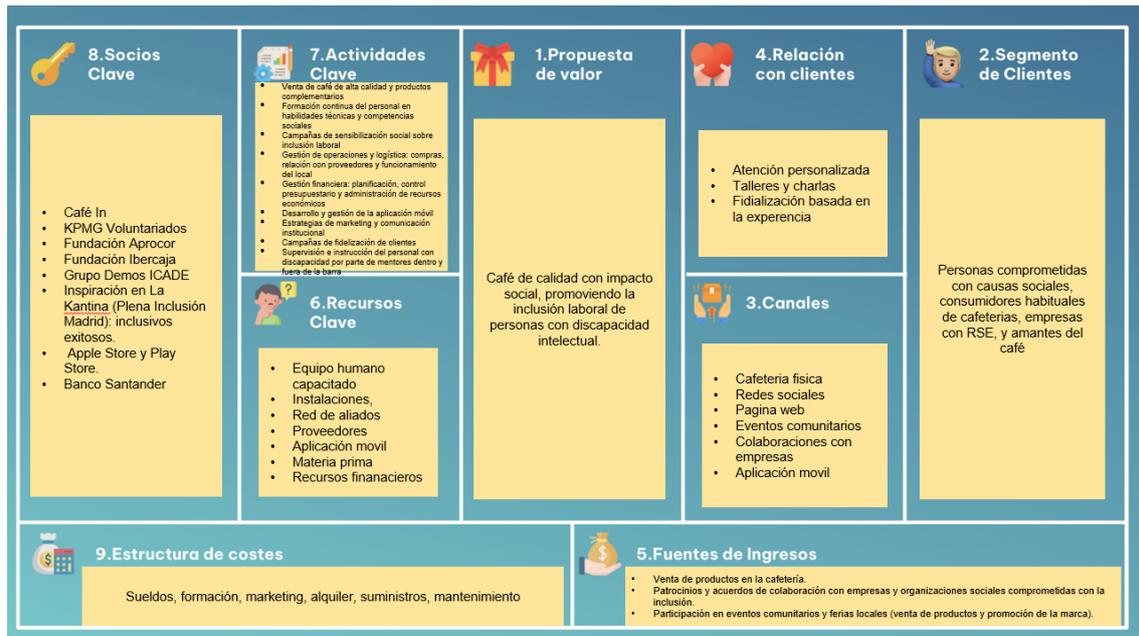
- **Inclusión:** Creemos en el valor de cada individuo y trabajamos para garantizar la igualdad de oportunidades en el entorno laboral y social.
- **Respeto por la diversidad:** Valoramos y celebramos las diferencias que hacen único a cada ser humano.
- **Compromiso social:** Actuamos con responsabilidad hacia nuestra comunidad y buscamos generar un impacto significativo en la vida de nuestros empleados y clientes.
- **Excelencia en el servicio:** Nos esforzamos por ofrecer experiencias memorables a través de productos de alta calidad y un servicio excepcional.
- **Sostenibilidad:** Adoptamos prácticas responsables que respeten el medio ambiente y promuevan un consumo consciente.

Estos valores no solo guían nuestras decisiones estratégicas, sino que también se reflejan en nuestras prácticas diarias. Desde el trato cercano y respetuoso con nuestros clientes hasta el diseño de programas de formación y desarrollo para nuestros empleados, todo lo que hacemos está alineado con nuestra visión de un futuro más inclusivo, equitativo y sostenible.

4.4 Business Model Canvas

Para poder responder a la pregunta básica de en qué consiste nuestro negocio nos planteamos 4 preguntas que detallamos a continuación y que dando respuesta a las mismas nos permitirán entender el modelo de negocio de “Café Solidario”. En la Figura 1 se muestra un detalle del Business Model Canvas de Café Solidario que posteriormente será explicado

Figura 1. Business Model Canvas de Café Solidario



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 ¿Qué problemas resuelves o necesidades satisfaces para tus clientes? ¿Qué hace único tu producto o servicio?

Propuesta de valor

Café Solidario destaca por ofrecer una propuesta de valor única que combina inclusión y calidad. Los clientes pueden disfrutar de café especializado y productos de alta calidad en un entorno profesional y accesible, diseñado para garantizar el bienestar de todas las personas, independientemente de sus capacidades.

Lo que diferencia al proyecto es su firme compromiso con la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, ofreciéndoles oportunidades reales en un mercado que frecuentemente les excluye. Además, Café Solidario no solo ofrece productos, sino que también invita a los clientes a formar parte de una causa con impacto social, transformando el consumo cotidiano en una experiencia enriquecedora y significativa.

Nuestra propuesta de valor se centra en ofrecer una experiencia única que combina café de especialidad de alta calidad con un impacto social positivo. A través de nuestra cafetería, buscamos satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes mientras

promovemos la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, generando un cambio tangible en sus vidas y en la percepción social de sus capacidades.

Nuestros clientes tienen diferentes motivaciones y tareas que buscamos facilitar. Por un lado, muchos desean ser solidarios de forma sencilla, integrando la responsabilidad social en actividades cotidianas como disfrutar de una buena taza de café. También buscan espacios con un ambiente agradable donde puedan trabajar, socializar o simplemente relajarse, y valoran consumir productos de calidad que justifiquen su tiempo y dinero. Además, cada vez más personas desean que su consumo contribuya a una causa significativa, conectándose con iniciativas que generen un impacto positivo en la sociedad. Nuestra cafetería se convierte en el lugar ideal para satisfacer estas necesidades, al ofrecer un entorno cálido y acogedor que respira diversidad e inclusión, y donde cada sorbo de café contribuye a una causa mayor.

Al mismo tiempo, identificamos puntos que pueden afectar la experiencia de los clientes y trabajamos activamente para mitigarlos. Uno de los mayores temores de los consumidores es recibir un servicio deficiente que arruine su visita. Para abordar este problema, contamos con un sistema de mentores que apoyan a nuestros camareros y garantizan que el nivel de atención sea siempre óptimo, incluso en situaciones complicadas. Otro posible punto de debilidad es la falta de un ambiente agradable; entendemos que un espacio frío, desorganizado o poco atractivo puede alejar a los clientes. Por ello, hemos diseñado nuestro local pensando en el confort, combinando una decoración inclusiva, áreas funcionales y una atmósfera cálida que invita a quedarse. Además, reconocemos que a veces los clientes no logran conectar emocionalmente con los valores de un negocio, lo que puede hacer que pierdan interés. En respuesta, comunicamos de manera clara y transparente nuestra misión y el impacto positivo que genera cada compra, asegurándonos de que cada cliente entienda que su elección contribuye a un cambio significativo.

Por otro lado, nuestra propuesta de valor ofrece ganancias concretas y emocionales a nuestros clientes. Les brindamos la oportunidad de experimentar la satisfacción de ayudar a otros mientras disfrutan de productos de alta calidad. Cada taza de café representa más que un simple consumo; simboliza su apoyo a una causa social que promueve la integración laboral de personas con discapacidad intelectual. Asimismo, nuestros clientes disfrutan de un espacio inclusivo que celebra la diversidad, lo que les permite sentirse inspirados y conectados con un propósito mayor. Todo esto se complementa con una oferta gastronómica basada en productos sostenibles y que siguen principios éticos, que refuerzan la percepción de que su elección de consumo tiene un impacto positivo tanto en las personas como en el medio ambiente.

Para cumplir con esta propuesta de valor, contamos con una oferta cuidadosamente diseñada. Ofrecemos café de especialidad de la más alta calidad, proveniente de cultivos sostenibles y con certificaciones éticas que respetan tanto a los productores como al medio ambiente. Además, incluimos una variedad de productos inspirados en la rica tradición culinaria mediterránea y española, lo que complementa la experiencia del cliente. Para garantizar la accesibilidad, también hemos integrado plataformas de entrega como Glovo, permitiendo que los clientes disfruten de nuestra oferta desde la comodidad de sus hogares. Todo esto se lleva a cabo en un entorno diseñado para fomentar la inclusión y la calidez, donde cada detalle refuerza nuestro compromiso social.

4.4.2 ¿A quién se lo ofreces y cómo llega a ellos?

Segmentos de clientes

Café Solidario está dirigido a diferentes grupos que comparten un interés común en apoyar causas sociales y valorar la inclusión.

Uno de los segmentos principales incluye a personas comprometidas con causas sociales, quienes buscan activamente proyectos con impacto positivo. Estos clientes valoran la responsabilidad social y están dispuestos a pagar un poco más si su consumo contribuye a iniciativas como la integración laboral de personas con discapacidad intelectual.

Otro grupo clave está formado por consumidores habituales de cafeterías que no solo buscan un café de calidad, sino también un ambiente inclusivo y acogedor. Estos clientes aprecian el trato respetuoso hacia los empleados y el esfuerzo por crear una experiencia única. Además, las empresas interesadas en reforzar su responsabilidad social empresarial (RSE) también son un segmento relevante. Estas organizaciones buscan asociarse con proyectos inclusivos que mejoren su imagen corporativa mientras apoyan el bienestar social.

Finalmente, los amantes del café representan otro segmento importante. Son personas que valoran la calidad del producto, desde el sabor y la frescura hasta la presentación, y encuentran en Café Solidario una combinación perfecta entre excelencia, propósito social y un ambiente atractivo. Para ellos, disfrutar de un buen café también significa apoyar prácticas responsables y una misión que genera un impacto positivo en la sociedad.

Canales

Para conectar con sus clientes, Café Solidario combina diferentes canales. El local físico estará ubicado en una zona céntrica y accesible, ofreciendo a las personas locales como a los turistas un lugar donde disfrutar de una experiencia inclusiva mientras consumen productos de calidad. Las redes sociales y la página web son herramientas clave para interactuar con la comunidad, compartir historias de impacto social y difundir información sobre los productos y el propósito del proyecto.

La app permitirá a los usuarios realizar pedidos anticipados, acceder a promociones exclusivas, conocer el origen de los productos y seguir las iniciativas solidarias del café, fortaleciendo el vínculo entre el cliente y el proyecto.

Asimismo, el café participará activamente en eventos comunitarios, ferias y actividades locales que promuevan la inclusión. Por ejemplo, se organizarán colaboraciones en eventos de instituciones como ICADE, donde Café Solidario ofrecerá servicios de catering en charlas o cócteles, ampliando su alcance y visibilidad.

Relación con los clientes

La relación con los clientes de Café Solidario se basa en un enfoque personalizado y participativo. Cada cliente recibirá un trato cálido y atento por parte de los empleados, quienes estarán especialmente capacitados para ofrecer un servicio excepcional. A través de talleres, charlas y otras iniciativas, el café promoverá actividades que integren a la comunidad y fomenten el aprendizaje sobre la importancia de la inclusión social.

Además, la fidelización de los clientes se fortalecerá gracias a la calidad de los productos y la experiencia única que el establecimiento ofrece. Los consumidores no solo volverán por el café, sino también por el impacto social positivo que representa su elección.

4.4.3 ¿Cómo lo haces?

Actividades clave

La actividad principal de Café Solidario es la venta de café de alta calidad y productos complementarios. La formación continua del personal será fundamental, tanto en habilidades técnicas como en competencias sociales que refuercen la inclusión. Además, se desarrollarán campañas de sensibilización social para educar a la comunidad sobre la importancia de la inclusión laboral y mostrar cómo su participación en el proyecto genera un impacto real.

Café Solidario cuenta con tres fundadoras y cada una desarrollara un papel en la empresa. Una de ellas lidera el área de operaciones y logística, siendo responsable de la gestión de compras, la relación con proveedores y el correcto funcionamiento del local. Otra fundadora se encarga de la dirección financiera, desarrollando el plan de financiación, controlando el presupuesto y asegurando una administración óptima de los recursos económicos. La tercera fundadora dirige la parte digital y de marketing, gestionando el desarrollo de la aplicación móvil, la comunicación institucional y las campañas de fidelización.

En Café Solidario se distribuirán de la siguiente manera: habrá tres empleados con discapacidad detrás de la barra. Uno de ellos estará tomando los pedidos y los otros dos preparándolos. Sirviendo mesas habrá cinco empleados. Habrá un mentor para la zona dentro de la barra y otro para la zona fuera de la barra que los estará instruyendo y supervisando en todo momento.

Socios clave

Café Solidario es un proyecto comprometido con la inclusión sociolaboral, cuyo propósito principal es generar oportunidades de empleo y formación para personas con discapacidad. Este objetivo, de gran relevancia social, solo es posible gracias a las alianzas estratégicas con colaboradores clave que comparten los valores de inclusión, sostenibilidad y calidad. Estas colaboraciones no solo fortalecen el impacto social del proyecto, sino que también aseguran su sostenibilidad y viabilidad a largo plazo.

Proveedores Comprometidos: Café In

Garantizar la calidad de los productos y promover prácticas éticas son pilares fundamentales de Café Solidario. En este sentido, Café In se ha convertido en un aliado estratégico indispensable. Esta empresa distribuye café de alta calidad mientras fomenta la inclusión laboral de personas con discapacidad, lo que refleja un compromiso profundo con la responsabilidad social.

Café In es un modelo de comercio justo y sostenibilidad, valores que coinciden plenamente con los principios de Café Solidario. Según un informe de Grupo SIFU (2021), Café In no solo se dedica a la comercialización de productos premium, sino que también integra a colectivos vulnerables en su modelo de negocio. Esta colaboración asegura que Café Solidario pueda ofrecer café de calidad excepcional mientras impulsa un impacto positivo en la sociedad.

Formación y Programas Educativos: Una Base Transformadora

El desarrollo personal y profesional de los beneficiarios de Café Solidario depende de la formación proporcionada por colaboradores clave. Estas entidades, especializadas en programas educativos, ofrecen recursos y conocimientos esenciales para preparar a las personas con discapacidad en su integración laboral:

- KPMG Voluntariados

KPMG participa activamente mediante el diseño y ejecución de programas formativos adaptados a las necesidades de los beneficiarios. Estas iniciativas fortalecen habilidades prácticas como atención al cliente, gestión de servicios y liderazgo, asegurando una integración efectiva en el mercado laboral.

- Fundación Aprocor

Con un enfoque especializado en la inclusión de personas con discapacidad intelectual, la Fundación Aprocor desarrolla formación personalizada que permite a los beneficiarios superar barreras y desenvolverse activamente en el entorno laboral. Según Plena Inclusión Madrid (2023), Aprocor ha demostrado un impacto significativo en la inclusión sociolaboral, un valor que refuerza el propósito de Café Solidario.

- Fundación Ibercaja

La Fundación Ibercaja es un colaborador esencial que respalda a Café Solidario a través de apoyo financiero y logístico. Iniciativas como “Un café por la inclusión” han mostrado cómo la colaboración entre entidades puede transformar vidas, según destaca la Fundación Gil Gayarre (2023).

Empoderamiento de los Empleados: Grupo Demos ICADE

El Grupo Demos ICADE, conformado por estudiantes y profesionales comprometidos con la inclusión, desempeña un rol crucial en el éxito de Café Solidario. Este grupo impulsa la formación integral de los beneficiarios, desarrollando competencias técnicas y fomentando valores como la confianza, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Su implicación asegura que los participantes no solo obtengan habilidades laborales, sino también herramientas emocionales y sociales para integrarse plenamente en la sociedad.

Desarrollo Tecnológico y Accesibilidad Digital

Para ampliar el alcance y facilitar el acceso a los servicios de Café Solidario, se desarrollará una aplicación móvil. Esta app estará disponible tanto en Apple Store como en Play Store, asegurando su compatibilidad con los sistemas operativos más utilizados. Esta herramienta digital contribuirá a mejorar la experiencia del usuario, optimizar procesos y reforzar el compromiso con la inclusión digital.

Inspiración en Modelos Exitosos: La Kantina

Proyectos como La Kantina, gestionados por personas con discapacidad y respaldados por Plena Inclusión Madrid (2023), sirven como inspiración para Café Solidario. La Kantina ha demostrado que los espacios inclusivos pueden ser exitosos, combinando sostenibilidad, inclusión y rentabilidad.

Apoyo Financiero y Empresarial: Banco Santander

El Banco Santander se consolida como un aliado estratégico fundamental para la sostenibilidad y expansión de Café Solidario. Su compromiso con el emprendimiento social y la inclusión lo posiciona como un socio clave en la construcción de un modelo de negocio innovador y con impacto positivo.

Un Compromiso con la Inclusión y la Calidad

El éxito de Café Solidario depende en gran medida de las alianzas estratégicas que ha establecido con colaboradores clave. Proveedores responsables como Café In, formadores experimentados como KPMG, y entidades comprometidas como Fundación Ibercaja y Aprocor, aseguran un enfoque integral que transforma vidas. Además, el respaldo de grupos como Demos ICADE refuerza una visión inclusiva del empleo, promoviendo un entorno donde todos pueden contribuir y desarrollarse.

Este modelo demuestra que la sostenibilidad, la equidad y el éxito empresarial pueden coexistir y fortalecerse mutuamente. Gracias a estas alianzas, Café Solidario no solo está logrando un impacto tangible en la vida de las personas con discapacidad, sino que también está promoviendo un cambio cultural hacia una sociedad más inclusiva, solidaria y comprometida con el bienestar colectivo.

Recursos clave

El éxito de Café Solidario dependerá de varios recursos esenciales, clasificados en cinco grandes categorías:

Recursos Humanos:

El corazón del proyecto es su equipo humano, compuesto por personas con discapacidad intelectual que recibirán formación continua. Serán apoyados por profesionales capacitados mentores encargados de garantizar un servicio de alta calidad y una integración laboral efectiva. La política de recursos humanos se basa en la inclusión, el desarrollo de capacidades y la estabilidad laboral, lo que requiere una planificación estratégica de contratación, formación y acompañamiento.

Recursos Físicos:

El local, ubicado en una zona céntrica de Madrid, será alquilado y adaptado para garantizar accesibilidad universal. Esto incluye mobiliario ergonómico, señalización accesible, rampas y baños adaptados. Aunque el local es de alquiler y no se contabiliza como activo, sí se incluye el equipamiento activable en el balance, como la maquinaria profesional para café, mobiliario, utensilios y neveras industriales.

Recursos Tecnológicos:

Se desarrollará una aplicación móvil (APP) y una plataforma web como herramientas clave para la experiencia del cliente. Estas permitirán realizar pedidos, gestionar la tarjeta de fidelización, recibir encuestas de satisfacción y ofrecer información sobre la misión social del proyecto. Además, se emplearán programas informáticos para la gestión interna, como el control de inventario y la facturación.

Recursos Financieros:

Uno de los elementos fundamentales para iniciar Café Solidario es el capital financiero necesario. La inversión inicial asciende a 162.043,50€, cubriendo desde la adecuación del local hasta la adquisición de equipamiento, insumos y el desarrollo tecnológico. Esta inversión se financiará a través de una combinación de aportaciones propias, un

préstamo bancario, subvenciones públicas y donaciones de familiares y amigos. La sostenibilidad financiera del proyecto se apoya en un modelo mixto de ingresos por ventas y apoyo institucional.

Mercancías:

La oferta principal estará compuesta por café de especialidad y productos complementarios como repostería y opciones saludables, todos seleccionados bajo criterios de calidad, sostenibilidad y procedencia ética. Se priorizarán proveedores responsables como Café In, que comparten los valores del proyecto.

4.4.4 ¿Cuánto cuesta y cuánto ganas?

Fuentes de ingresos

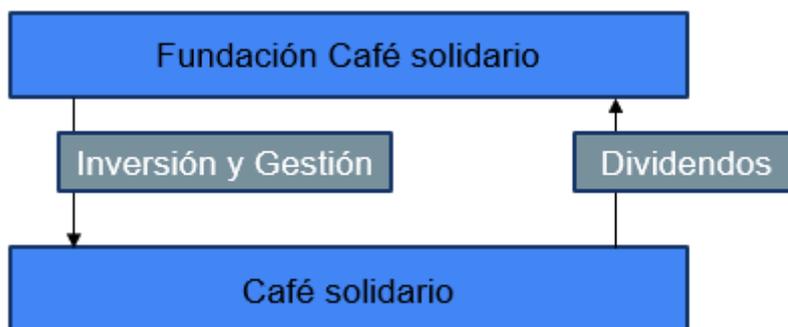
Las principales fuentes de ingresos de Café Solidario provienen de la venta de productos en la cafetería, incluyendo café especializado, dulces y otros complementos. También se generarán ingresos a través de alianzas con empresas y organizaciones sociales interesadas en colaborar con proyectos inclusivos mediante patrocinios o acuerdos de colaboración. Adicionalmente, la participación en eventos comunitarios y ferias locales representará otra vía para diversificar los ingresos y promover la misión del café.

Estructura de costos

Los costos clave del proyecto incluyen los sueldos y beneficios para los empleados, garantizando salarios justos y condiciones dignas, especialmente para personas con discapacidad intelectual. También se destinan recursos a la formación y el apoyo continuo del personal, asegurando su desarrollo profesional. Por último, los gastos operativos, como el alquiler del local, la compra de insumos y el mantenimiento del establecimiento, son esenciales para garantizar el funcionamiento del café y la sostenibilidad del proyecto.

Estructura de financiación

La figura 2 representa la estructura de financiación que a continuación se explicará.



Fuente: Elaboración propia

La estructura de financiamiento del Café Solidario se basa en la creación de la Fundación Café Solidario, que actúa como el principal organismo de inversión y gestión del proyecto. Esta fundación tiene la responsabilidad de captar recursos a través de donaciones, subvenciones y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. Su objetivo es garantizar la estabilidad y sostenibilidad del Café Solidario, asegurando que el proyecto pueda operar de manera eficiente y expandirse con el tiempo.

A través de un esquema de inversión y gestión, la fundación destina los fondos recaudados para cubrir los costos operativos del Café Solidario, asegurando la adquisición de materia prima, el pago justo a los productores y el mantenimiento de la infraestructura necesaria. Además, se encarga de supervisar el crecimiento del proyecto, promoviendo su desarrollo a largo plazo y la implementación de nuevas iniciativas.

El Café Solidario, como entidad productora y comercializadora, genera ingresos a partir de sus ventas. Una parte de estos ingresos se reinvierte en la operación diaria del negocio, mientras que otra parte se destina a la fundación en forma de dividendos. Estos recursos permiten que la fundación continúe financiando el proyecto, además de impulsar nuevas iniciativas sociales o ambientales alineadas con su misión.

Este modelo de financiación crea un círculo sostenible, en el que la fundación no solo provee los fondos iniciales para el funcionamiento del Café Solidario, sino que también recibe parte de los beneficios generados, asegurando su capacidad de reinversión y expansión. Gracias a este esquema, el proyecto se fortalece financieramente y amplía su impacto en las comunidades productoras, promoviendo un modelo de negocio socialmente responsable y autosostenible.

5. ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO

5.1 Análisis Interno

El proyecto *Cafe Solidario* se presenta como una iniciativa innovadora con un fuerte componente social, cuyo objetivo central es crear un espacio inclusivo atendido por personas con discapacidad intelectual. Esta propuesta busca no solo ofrecer productos de calidad, como café de especialidad, sino también fomentar la integración laboral de un colectivo históricamente marginado en el ámbito laboral. En este análisis, se abordan las fortalezas, áreas de mejora, resultados obtenidos de entrevistas y focus groups, insights estratégicos y las oportunidades que ofrece este modelo de negocio, con el fin de proporcionar un marco completo de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

5.1.1 Fortalezas del Proyecto

La principal fortaleza de *Cafe Solidario* radica en su **propuesta de valor diferenciada**. Este modelo de negocio combina la venta de café de alta calidad con un impacto social positivo, logrando una doble conexión con el cliente: aquellos que buscan productos exclusivos y bien elaborados, y quienes desean apoyar una causa solidaria. Esta estrategia

apela a un público consciente que valora la inclusión y la equidad social, lo que otorga al negocio una ventaja competitiva en el mercado de la hostelería.

Desde una perspectiva cuantitativa, el proyecto está respaldado por datos relevantes que validan tanto su **viabilidad comercial como su potencial impacto social**. Según el INE (2022), en España existen 283.200 personas con discapacidad intelectual, de las cuales solo el 27.8% están empleadas. Estos datos reflejan una importante necesidad de inclusión laboral, lo que posiciona a *Café Solidario* como una solución a este problema. A su vez, el mercado potencial del sector cafetero en España está valorado en 6.048 millones de euros, lo que evidencia el tamaño del mercado y las oportunidades económicas que el proyecto puede aprovechar.

Una fortaleza adicional del proyecto es la **aceptación social de su propuesta**. Los resultados de encuestas realizadas en el marco del análisis inicial muestran que el 74.5% de los participantes apoyaría un negocio que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad, y el 66.2% preferiría una cafetería inclusiva frente a otras opciones con una calidad similar. Estos datos subrayan la disposición del público a apoyar iniciativas de este tipo, lo que refuerza el modelo de negocio y su posicionamiento en el mercado.

Otro aspecto clave es la **creación de una experiencia de cliente memorable** gracias a la percepción positiva hacia los empleados con discapacidad intelectual. Durante las entrevistas realizadas, muchos participantes señalaron que las personas con discapacidad son percibidas como amables, atentas y profesionales. Este atributo diferenciador es importante porque genera una experiencia de cliente memorable, basada no solo en la calidad del servicio, sino también en la interacción humana. Comentarios como “trabajan igual de bien que alguien sin discapacidad, incluso suelen ser más atentos y amables” refuerzan esta ventaja competitiva, que podría consolidarse como uno de los pilares de la propuesta de valor.

5.1.2 Áreas de Mejora (Debilidades)

A pesar de las fortalezas señaladas, el proyecto presenta áreas de mejora que requieren atención para garantizar su éxito a largo plazo. Uno de los aspectos a revisar es la **realización de una segmentación más específica** del mercado objetivo. Actualmente, los clientes se identifican en términos generales como “amantes del café”, “personas interesadas en causas sociales” y “familias relacionadas con la discapacidad”. Si bien esta segmentación es un buen punto de partida, es crucial profundizar en aspectos demográficos y comportamentales más específicos, tales como edad, nivel socioeconómico, ocupación y preferencias de consumo. Una segmentación más precisa permitirá diseñar estrategias de marketing y comunicación más efectivas y dirigidas.

Otro desafío es la incertidumbre operativa y comercial inicial ya que es necesario la validación de algunas hipótesis clave relacionadas con la operativa del negocio y la percepción de los clientes. A pesar de que las encuestas han mostrado una aceptación general del concepto, es necesario realizar pruebas piloto para medir la disposición real de los consumidores a pagar precios superiores por un producto que promueve causas sociales. Además, es fundamental evaluar si los clientes están dispuestos a tolerar tiempos de espera más largos en caso de que la dinámica operativa del negocio así lo requiera, dado que la capacitación de los empleados con discapacidad intelectual podría ralentizar ciertas tareas.

5.1.3 Resultados de Entrevistas y Focus Groups

El Focus Group con el grupo Demos de ICADE se llevó a cabo en una fecha acordada, con la participación de 15 personas. Iniciamos la sesión presentando nuestro proyecto y, posteriormente, los participantes se presentaron, compartiendo su nombre, edad, experiencia en prácticas y expectativas laborales.

Luego, realizamos preguntas clave sobre el mercado laboral, como la descripción de su lugar de trabajo ideal, las dificultades que enfrentan en la búsqueda de empleo y su preferencia entre jornada completa o parcial. También exploramos qué valoran más en un trabajo y su interés en el sector de la hostelería, preguntando si trabajarían en una cafetería o restaurante y qué tareas se imaginaban desempeñando.

El encuentro nos proporcionó información valiosa sobre las expectativas y necesidades de los jóvenes en el mercado laboral, permitiéndonos ajustar nuestro proyecto para responder mejor a sus inquietudes y preferencias.

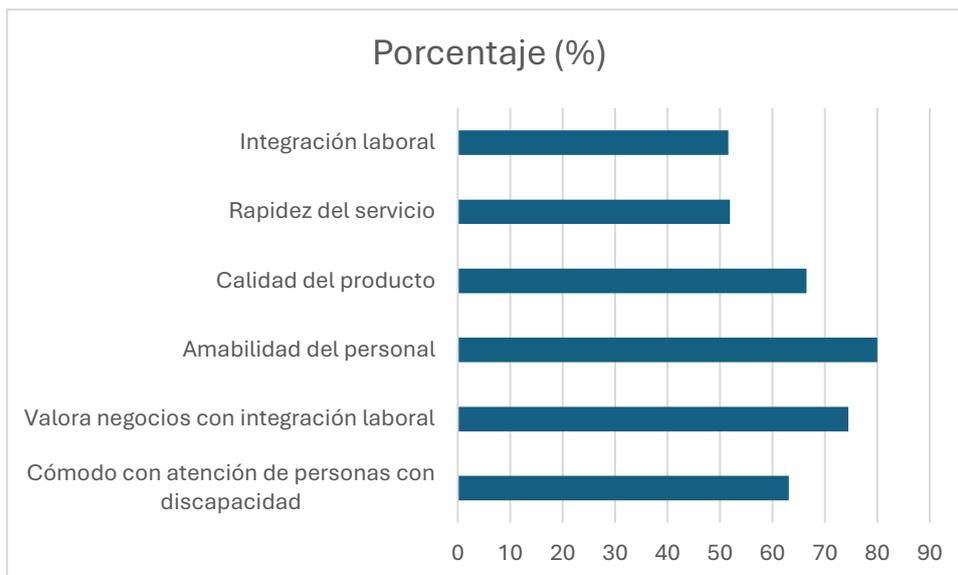
En cuanto a las entrevistas, se realizó un cuestionario de diecinueve preguntas. Este cuestionario fue respondido por ciento sesenta personas que compartieron sus opiniones acerca de sus hábitos de consumo en cafeterías, sus valores frente a iniciativas sociales, y su disposición a apoyar emprendimientos que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad. Las preguntas incluyeron aspectos demográficos como género, edad, nivel educativo y situación laboral, así como valoraciones sobre la comodidad al ser atendidos por personas con discapacidad, la importancia de la inclusión social al elegir una cafetería, y los factores que justificarían un precio ligeramente superior en un negocio con impacto social. También se consultó la frecuencia de visita a cafeterías y experiencias pasadas con negocios con causa social.

Las encuestas y los focus groups realizados durante el proceso de análisis proporcionaron una gran cantidad de información valiosa sobre las percepciones de los clientes y los empleados potenciales.

Uno de los hallazgos más relevantes es el alto nivel de apoyo hacia la inclusión laboral. Un 63.1% de los encuestados manifestó que se sentiría cómodo siendo atendido por personas con discapacidad, y el 74.5% expresó que valoraría positivamente un negocio que promoviera la integración laboral. Esta disposición hacia la inclusión social es un indicativo claro de que el modelo tiene un apoyo considerable en la sociedad.

En cuanto a los factores que los clientes consideran más importantes en una cafetería, la amabilidad del personal fue el atributo más valorado, con un 80% de los participantes otorgándole la máxima importancia. Otros factores clave fueron la calidad del producto (66.5%), la rapidez del servicio (51.9%) y la promoción de la integración laboral (51.6%) (ver Figura 3). Estos datos subrayan la importancia de mantener altos estándares tanto en la calidad del producto como en la calidad de la atención al cliente.

Figura 3. Factores más valorados por los clientes para una cafetería



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las entrevistas con empleados potenciales revelaron que existe un fuerte interés por formar parte de un proyecto inclusivo y cercano a sus hogares. Muchos participantes en los focus groups expresaron su motivación por aprender nuevas habilidades y contribuir a una causa social. Este hallazgo es valioso, ya que resalta la disposición de las personas con discapacidad intelectual para formar parte de un proyecto que no solo les ofrezca empleo, sino también un sentido de pertenencia y una oportunidad para su desarrollo personal y profesional.

5.1.3.1 Conclusiones derivadas de las entrevistas y los Focus Groups (Insights Estratégicos):

A partir de los datos y las opiniones recopiladas, se derivan varios insights estratégicos que pueden guiar el desarrollo y la consolidación de *Café Solidario*. En primer lugar, el interés de los clientes por apoyar causas sociales representa una ventaja competitiva clave. Este interés, combinado con la calidad del producto, puede consolidar una base de clientes fieles si se comunica de manera eficaz el impacto social del negocio. En este sentido, es importante que el proyecto no solo se enfoque en la venta de productos, sino también en la creación de una narrativa convincente que conecte emocionalmente con los consumidores.

Otro insight relevante es la potencial lealtad de los clientes. La alta frecuencia de visitas a cafeterías, especialmente entre personas de 50 a 60 años, sugiere que este grupo demográfico puede convertirse en habitual si se les ofrece una experiencia consistente y personalizada. En este sentido, ofrecer promociones especiales, tarjetas de fidelización o servicios exclusivos podría ser una estrategia eficaz para captar y retener a este público.

Además, la percepción positiva hacia la atención por parte de personas con discapacidad, asociada con atributos como amabilidad y profesionalismo, puede ser un diferenciador clave. Si se gestiona adecuadamente, esta característica puede convertirse en un pilar de la experiencia del cliente y en un elemento que impulse la reputación del negocio.

5.1.3.2 Oportunidades del Proyecto

El contexto social actual presenta una excelente oportunidad para *Café solidario*. La creciente preocupación por la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ofrece un terreno fértil para el crecimiento de iniciativas que promuevan la inclusión y la igualdad de oportunidades. Comunicar de manera efectiva cómo cada taza de café contribuye a la integración laboral de las personas con discapacidad puede fortalecer la conexión emocional con los clientes y aumentar el impacto del proyecto.

Además, *Café solidario* tiene el potencial de establecer colaboraciones estratégicas con organizaciones y fundaciones que promuevan la integración laboral. Estas asociaciones no solo facilitarían la contratación de empleados, sino que también podrían mejorar la percepción pública del negocio y fortalecer su posición en el mercado.

Una última oportunidad importante es la expansión del modelo de negocio. Una vez consolidada la operación inicial, el proyecto podría replicarse en otras ciudades a través de franquicias o sucursales propias en zonas urbanas estratégicas. Esta expansión no solo ampliaría el impacto social del proyecto, sino que también contribuiría a su sostenibilidad económica.

5.2 Análisis Externo

El entorno en el que opera Café Solidario está influido por una variedad de factores macroeconómicos que determinan sus oportunidades y desafíos. Estos factores incluyen elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL). Analizar estas dimensiones es esencial para identificar estrategias que aseguren la sostenibilidad y competitividad del negocio en el mercado de cafeterías inclusivas. Este análisis busca proporcionar una visión integral del entorno, destacando cómo cada factor puede influir tanto positiva como negativamente en el éxito de Café Solidario. Asimismo, es preciso conocer el atractivo de la industria analizando la rivalidad existente, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores así como la cantidad de productos/servicios sustitutos, es decir, hacer el análisis PORTER porque ello nos permitirá ser más audaces en el diseño de nuestras estrategias.

5.2.1 Análisis del Entorno General (PESTEL)

Factores Políticos

El acceso al trabajo es un derecho fundamental para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidad. Sin embargo, este colectivo enfrenta múltiples barreras que dificultan su inclusión en el mercado laboral. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, vigente en España desde mayo de 2008, establece la obligación de los Estados de garantizar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006).

Para promover la inserción laboral de las personas con discapacidad, España ha desarrollado diversas políticas de empleo. Entre ellas, la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad establece modalidades de empleo que incluyen el empleo

ordinario, protegido y autónomo. Asimismo, las empresas con más de 50 empleados deben reservar un 2 % de sus plazas para trabajadores con discapacidad (Real Decreto Legislativo 1/2013).

Además, existen medidas de apoyo como subvenciones, préstamos y bonificaciones en la Seguridad Social, dirigidas a la adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras en el entorno laboral (Ortiz-Marcos et al., 2024). Sin embargo, a pesar de estas iniciativas, persisten prácticas discriminatorias que limitan la inclusión efectiva de este grupo de población.

Uno de los desafíos más relevantes es el uso inadecuado de los centros especiales de empleo, cuya finalidad es facilitar la transición al empleo ordinario. No obstante, según estudios recientes, estos centros en ocasiones se convierten en un mecanismo de reducción de costes laborales en lugar de fomentar una verdadera integración (Ortiz-Marcos et al., 2024). Esta práctica pervierte el propósito original de la política y dificulta el acceso de las personas con discapacidad a condiciones laborales justas.

Otro aspecto clave es la falta de reconocimiento legal de los preparadores laborales, quienes juegan un papel fundamental en la orientación y apoyo a personas con discapacidad en su proceso de inclusión laboral (Ortiz-Marcos et al., 2024). La ausencia de un marco legislativo claro que regule esta figura limita su capacidad de acción y afecta la efectividad de las políticas de inclusión.

Si bien España ha logrado avances significativos en la garantía del derecho al empleo de las personas con discapacidad, la implementación efectiva de estas políticas sigue siendo un reto. La supervisión y fiscalización de las medidas de inclusión laboral son fundamentales para evitar su uso indebido y asegurar que cumplan su objetivo de dignificar el empleo para este colectivo.

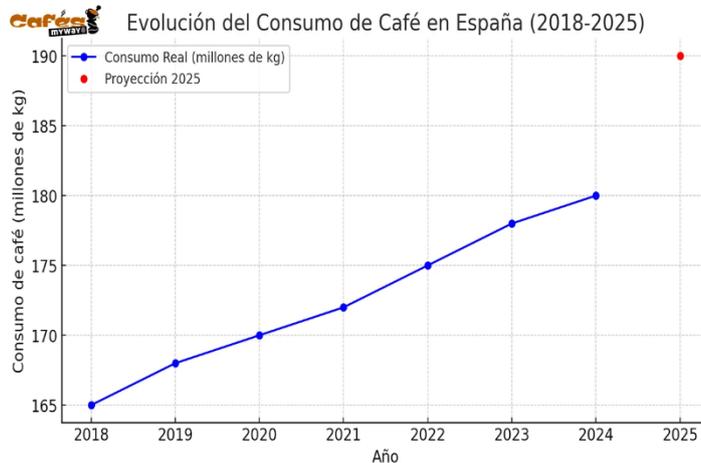
Factores Económicos

El sector del café en España ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Según Euromonitor (2023), el consumo de café premium ha experimentado un aumento del 8% anual (ver figura 4), impulsado por una mayor demanda de productos de calidad y experiencias únicas. Este panorama económico crea una oportunidad estratégica para Café Solidario, que puede posicionarse como una alternativa diferenciada al combinar la calidad del café con su enfoque inclusivo. La especialización en café de origen, orgánico y de comercio justo podría atraer a un segmento de consumidores dispuestos a pagar más por productos alineados con sus valores.

El mercado del café en España ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por la demanda de productos de calidad y la creciente cultura del café de especialidad. A pesar del impacto de la inflación y el aumento de precios, el consumo sigue en ascenso, lo que representa una oportunidad para marcas y cafeterías especializadas. De acuerdo con Robles (2025), la producción total de café tostado y soluble en España alcanzó las 173.000 toneladas en 2024, con un crecimiento en exportaciones del 4%. El consumo interno ha seguido aumentando, alcanzando los 14 millones de sacos de 60 kg, un 5% más que el año anterior. Las previsiones indican que para 2025 el consumo llegará a los 14,7 millones de sacos.

A pesar del crecimiento, los precios del café han subido significativamente (ver Figura 5). En 2024, la variedad robusta alcanzó los 165,84 centavos por libra, un 8,2% más que el mes anterior, mientras que el café arábica registró un incremento del 70%, alcanzando su precio más alto desde 1977 (Robles, 2025).

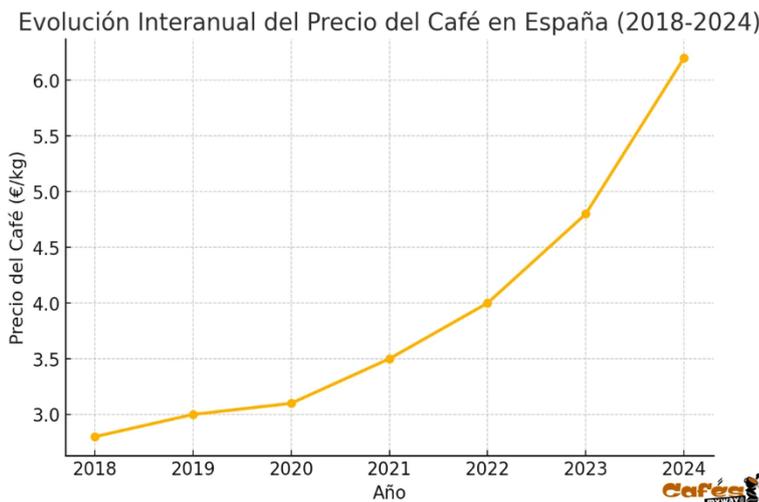
Figura 4. Evolución del consumo de Café en España (2018-2025)



Fuente: Cafes MYWAY

Según la Organización Internacional del Café, el aumento global de precios está vinculado a la caída en la producción de países como Vietnam (-19,7%) y a la creciente demanda en mercados como el europeo, lo que genera presión sobre la oferta.

Figura 5. Evolución Interanual del Precio del Café en España (2018-2024)



Fuente: Cafes MYWAY

El café de especialidad ha pasado de ser una moda a una tendencia consolidada. En 2023, este segmento creció un 15% y se espera un crecimiento anual del 10% en los próximos años. Las cafeterías boutique y los tostadores artesanales están en auge en ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia, donde los consumidores buscan experiencias personalizadas (Robles, 2025).

Factores Sociales

La sensibilización hacia la inclusión social y el consumo responsable está en aumento. Estudios recientes indican que más del 74.5% de los consumidores prefieren apoyar negocios que promuevan la integración laboral y el impacto positivo en la comunidad (Fundación Gil Gayarre, 2023). En esta línea el informe de Nielsen, el 66% de los consumidores a nivel mundial está dispuesto a pagar un precio más alto por productos y servicios de compañías que muestran una clara responsabilidad social y ecológica (Nielsen, 2015). Esta tendencia se refuerza con el análisis de McKinsey, que destaca cómo la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un pilar estratégico fundamental, especialmente en industrias donde la confianza del cliente juega un papel clave en la fidelización y las decisiones de compra (McKinsey & Company, 2022). Esto representa una oportunidad clave para Café Solidario, ya que su modelo de negocio responde directamente a estas demandas sociales.

Además, la federación Española del café prevé que el mercado del café en España continúe en expansión, con un incremento del consumo estimado en un 5%, alcanzando los 15 millones de sacos de 60 kilogramos como indica la figura 6.

Figura 6: consumo de café en España

Año	Consumo (millones de sacos de 60 kg)
2020	12,5
2021	12,8
2022	13
2023	13,3
2024	14
2025	14,7 (proyección)

Fuente: Federación Española del Café

Factores Tecnológicos

Las tecnologías digitales están transformando la industria de la restauración, ofreciendo herramientas para mejorar la gestión operativa, la comunicación con los clientes y la experiencia general. Las redes sociales, por ejemplo, pueden ser utilizadas para difundir la misión social de Café Solidario y atraer a un público sensibilizado con la inclusión. Además, la implementación de plataformas de pedidos en línea podría aumentar los ingresos y expandir el alcance del negocio.

Incorporar soluciones tecnológicas adaptadas, como terminales de pago accesibles y menús digitales en braille, refuerza la misión del negocio y mejora la experiencia de todos los clientes. Estas innovaciones también contribuyen a crear un ambiente inclusivo, alineado con los valores de la marca.

La rápida evolución tecnológica en el sector de la hostelería puede dejar obsoletos sistemas, aplicaciones o dispositivos en poco tiempo. Esto obliga a invertir constantemente en actualizaciones, licencias y nuevas plataformas para mantenerse competitivo. Además, una excesiva dependencia de proveedores tecnológicos externos (como apps de delivery o sistemas de pago) puede generar vulnerabilidad si estos cambian sus condiciones, tarifas o dejan de operar.

Factores Ecológicos

Los consumidores valoran cada vez más las prácticas responsables, como el uso de envases biodegradables, la reducción de residuos y el abastecimiento de productos de comercio justo (Stevenson,2024). Integrar estos elementos en la operativa de Café Solidario no solo refuerza su propuesta ética, sino que también responde a las expectativas del mercado.

Las regulaciones ambientales están aumentando en rigor, exigiendo a las empresas una gestión más eficiente de sus residuos y un menor impacto ecológico. Aunque esto podría incrementar los costos operativos, también presenta una oportunidad para diferenciarse como un negocio comprometido con la sostenibilidad.

El cambio climático representa una amenaza significativa para la sostenibilidad del suministro de café, ya que fenómenos como sequías, inundaciones y alteraciones en los patrones climáticos pueden afectar directamente la calidad y disponibilidad de las cosechas (FAO, 2024). Esta situación podría provocar un aumento en los precios de materias primas como el café de comercio justo y orgánico, dificultando el acceso a productos alineados con los valores del proyecto. Para mitigar este riesgo, será clave diversificar proveedores y establecer alianzas con productores resilientes al cambio climático.

Factores Legales

La legislación española favorece a las empresas que emplean a personas con discapacidad, otorgando bonificaciones en la Seguridad Social y otras ventajas fiscales (Servicio Público de Empleo Estatal) Esto constituye una fortaleza clave para Café Solidario, que puede beneficiarse de estos incentivos para reducir costos y reinvertir en el negocio.

El cumplimiento estricto de las leyes laborales garantiza la sostenibilidad del modelo inclusivo. Sin embargo, también implica costos adicionales en términos de capacitación y adaptación de los espacios de trabajo. Para enfrentar estos desafíos, Café Solidario debe establecer colaboraciones con asesores legales y organizaciones especializadas en inclusión.

La industria de la alimentación está sujeta a estrictos controles sanitarios. Aunque esto podría representar un reto adicional, también asegura la calidad y seguridad de los productos ofrecidos, fortaleciendo la confianza de los clientes.

5.2.2 Análisis del Entorno Específico (Porter)

Café Solidario se posiciona como una empresa que combina la experiencia de consumo en cafeterías con un impacto social significativo. Su modelo inclusivo, que integra a personas en riesgo de exclusión laboral, lo diferencia en un mercado altamente competitivo. Para entender mejor su posición y sus posibilidades de crecimiento, se puede analizar su entorno competitivo utilizando el marco de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis ayuda a identificar el atractivo de la industria en el que se mueve Café Solidario entendiendo así las ventajas y oportunidades, así como los retos a los que se enfrenta.

Rivalidad entre competidores existentes- ALTA

El mercado de las cafeterías es extremadamente competitivo, liderado por grandes cadenas internacionales como Starbucks y Costa Coffee, que cuentan con recursos considerables, reconocimiento de marca y economías de escala. Además, el sector incluye cafeterías locales bien establecidas que compiten en precio y personalización. En este contexto, la diferenciación es clave para destacar.

Café Solidario tiene una ventaja significativa: su enfoque en la inclusión social. Este modelo no solo responde a las demandas de los consumidores éticamente conscientes, sino que también añade un valor intangible al consumo de café, convirtiendo cada compra en un acto de apoyo a una causa. La conexión emocional con los clientes que valoran el impacto social es un factor diferenciador que puede fidelizarlos, incluso frente a opciones más económicas.

Sin embargo, la competencia podría aumentar si otras empresas replican parcialmente su modelo inclusivo o si grandes cadenas deciden incorporar programas de responsabilidad social corporativa. Por tanto, es crucial que Café Solidario comunique eficazmente su impacto y refuerce su posicionamiento como líder en el ámbito de las cafeterías inclusivas.

Esta fuerza es alta, ya que existen numerosos competidores con una fuerte presencia en el mercado, lo que hace que la diferenciación sea clave para la viabilidad de cualquier empresa nueva o emergente.

Amenaza de nuevos entrantes- MEDIA

La entrada en la industria de las cafeterías puede parecer relativamente sencilla debido a la baja inversión inicial requerida para abrir una cafetería independiente. Sin embargo, establecer una marca sólida y competir con grandes cadenas implica desafíos significativos, como la necesidad de inversión en marketing, la obtención de buenas ubicaciones y la construcción de una base de clientes leales.

Por otro lado, modelos específicos como el comercio justo o la inclusión social requieren inversiones adicionales en formación, certificaciones y estructuras organizativas, lo que puede elevar las barreras de entrada.

La amenaza de nuevos entrantes es media. Aunque el mercado es accesible, competir a gran escala y diferenciarse requiere esfuerzos adicionales.

Poder de negociación de los proveedores- MEDIA

El sector del café cuenta con una amplia base de proveedores a nivel global, lo que reduce significativamente su poder de negociación. Sin embargo, el compromiso de Café Solidario con el comercio justo implica trabajar con un grupo más limitado de proveedores, lo que podría incrementar los costos y generar cierta vulnerabilidad en la cadena de suministro.

Esta decisión, aunque supone un desafío, es coherente con los valores éticos de la empresa y refuerza su propuesta de valor frente a los consumidores. Optar por productos de comercio justo no solo asegura un impacto positivo en la cadena de producción, sino que también atrae a un público que busca alinear sus elecciones de consumo con principios éticos.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio. Para gestionar este equilibrio, Café Solidario debería establecer relaciones a largo plazo con proveedores de comercio justo, negociando contratos que garanticen tanto precios competitivos como estabilidad en el suministro.

Poder de negociación de los clientes- ALTO

En un mercado con múltiples opciones, los consumidores tienen un alto poder de negociación. Esto se traduce en la posibilidad de elegir entre grandes cadenas, cafeterías locales y opciones alternativas, como las cafeteras domésticas. Sin embargo, Café Solidario puede mitigar esta amenaza gracias a su propuesta única de valor.

Al ofrecer no solo un producto de calidad, sino también una experiencia centrada en la inclusión social, la empresa puede fidelizar a un segmento específico de clientes interesados en el impacto ético de su consumo. Además, la conexión emocional generada por su causa social puede justificar precios más altos frente a opciones convencionales.

El poder de negociación de los clientes se considera ALTO, aunque gestionable a través de estrategias de fidelización. Para reforzar esta ventaja, Café Solidario debería implementar programas que conecten directamente a los clientes con el impacto de sus compras, como recompensas solidarias, transparencia sobre el impacto generado o la participación en actividades comunitarias.

Amenaza de productos sustitutos- MEDIA

El mercado de bebidas incluye alternativas que podrían sustituir al consumo de café, como las cafeteras domésticas, las bebidas energéticas o el té. Aunque estas opciones ofrecen conveniencia y precios competitivos, no pueden replicar la experiencia inclusiva y comunitaria que caracteriza a Café Solidario.

Este aspecto diferencial es clave para minimizar la amenaza de los productos sustitutos. Al crear un espacio donde los clientes no solo consumen café, sino que también participan

en una experiencia de impacto social, Café Solidario añade un valor único que lo aleja de la competencia directa con estas alternativas.

En este sentido, es importante que la empresa enfatice la experiencia global que ofrece, destacando su ambiente acogedor, su compromiso con la comunidad y el impacto positivo generado por cada compra.

Para maximizar su potencial, Café Solidario debería enfocarse en reforzar su diferenciación mediante campañas de comunicación que destaquen su impacto social y su contribución a la inclusión laboral, fidelizar a los clientes a través de estrategias que conecten su consumo con recompensas solidarias y proyectos comunitarios, optimizar la relación con los proveedores estableciendo acuerdos a largo plazo que aseguren precios justos y sostenibilidad en la cadena de suministro, y ampliar su alcance mediante colaboraciones estratégicas con empresas, ONGs y otras organizaciones comprometidas con valores éticos y sociales.

Con una estrategia sólida y un enfoque centrado en sus valores, Café Solidario tiene el potencial de no solo competir en el mercado de las cafeterías, sino también de liderar un cambio significativo hacia un modelo empresarial más inclusivo y sostenible.

Conclusión: El mercado de las cafeterías es atractivo, pero altamente competitivo. Las empresas que buscan ingresar deben considerar estrategias de diferenciación sólidas para destacar. Las principales barreras incluyen la competencia feroz, la necesidad de construir una marca sólida y la presión de los clientes y proveedores. Sin embargo, propuestas innovadoras y con valor agregado, como el impacto social o la sostenibilidad, pueden generar una ventaja competitiva. Para tener éxito en este mercado, Café Solidario debe enfocarse en fidelizar a los clientes, optimizar su cadena de suministro y comunicar eficazmente su propuesta de valor.

5.3 Blue Ocean Canvas

Café Solidario aplica la estrategia Blue Ocean para alejarse de la competencia directa en un mercado saturado, creando un espacio de mercado inexplorado a través de una propuesta de valor centrada en la inclusión, el impacto social y experiencias personalizadas. Este enfoque innovador permite a la empresa destacarse mediante la eliminación de prácticas comunes en el sector, la reducción de elementos secundarios, el incremento de características esenciales y la creación de nuevas fuentes de valor. A continuación, se detalla cómo se aplican estos principios y se justifican sus decisiones.

Para poder llevar a cabo dicho análisis es necesario llevar a cabo varios pasos. En primer lugar, seleccionar los principales competidores de Café solidario. En este sentido hemos establecido que son: Tim Hortons, Starbucks y Katz Madrid, debido a la similitud en su oferta gastronómica, su posicionamiento en el mercado y el público al que se dirigen. Cada uno de estos establecimientos comparte ciertas características con Café Solidario, lo que los convierte en competidores directos dentro del sector de cafeterías y panaderías especializadas.

Starbucks es una de las cadenas de cafeterías más reconocidas a nivel mundial, destacándose por la calidad de sus cafés y la creación de espacios acogedores donde los clientes pueden socializar o trabajar. Su propuesta de valor se basa en una experiencia de

marca consolidada, con una amplia variedad de bebidas especializadas, opciones de panadería y un ambiente que atrae a un público joven y profesional. Aunque Starbucks no tiene un enfoque social marcado, sí ha implementado iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa que pueden captar el interés de clientes con conciencia social, un segmento que también es clave para Café Solidario.

Por otro lado, Tim Hortons es una cadena que combina la oferta de café con productos de panadería y opciones de desayuno y comida rápida. Su modelo de negocio se enfoca en la accesibilidad y en precios competitivos, lo que le permite atraer a un amplio espectro de consumidores. Su fortaleza radica en la conveniencia y la rapidez del servicio, lo que representa una competencia directa para Café Solidario en términos de ubicación, fidelización de clientes y variedad de productos a precios accesibles.

Finalmente, Katz Madrid es un obrador especializado en café de especialidad y panadería artesanal, con un enfoque en ingredientes naturales y opciones saludables, incluyendo productos sin gluten. A diferencia de Starbucks y Tim Hortons, que tienen un enfoque más comercial y masivo, Katz Madrid se dirige a un público que valora la calidad, la autenticidad y el proceso artesanal detrás de los productos. Este aspecto lo convierte en un competidor directo de Café Solidario, ya que ambos comparten una oferta diferenciada y un enfoque en la experiencia gastronómica, aunque sin el componente de impacto social que caracteriza a Café Solidario.

En conclusión, estos tres competidores coinciden con Café Solidario en varios aspectos clave, como la oferta de café y panadería, la importancia de la experiencia del cliente y la atracción de consumidores interesados en calidad, conveniencia y diferenciación. Sin embargo, lo que distingue a Café Solidario de ellos es su compromiso con el impacto social y la inclusión, un valor agregado que le permite diferenciarse en el mercado y atraer a un público que busca generar un impacto positivo con su consumo

En segundo lugar, establecemos los factores críticos en esta industria. En este sentido establecemos que son: precio, diseño y ambiente, variedad, calidad del menú, rapidez del servicio, amabilidad del personal, ubicación y conveniencia, disponibilidad de terraza o espacio al aire libre, opciones saludables o alternativas, impacto social, espacios inclusivos, programas de fidelización solidaria y personalización de la experiencia. Estos factores los sacamos de las entrevistas realizadas. A partir de estos factores, en la tabla 1. Evaluamos a cada uno de los competidores de Café Solidario y a Café Solidario en estos factores críticos de éxito dándoles una puntuación de 1 a 5 en función de cómo de bien o de menos bien lo hace cada uno.

Tabla 1. Análisis de la competencia y de Café Solidario en cada uno de los factores críticos de éxito

Factores Críticos de Éxito	Tim Hortons	Katz Madrid	Starbucks	Café Solidario
Precio	3	4	4	4
Diseño y ambiente	4	4	4	5
Variedad	4	4	5	3
Calidad	5	5	5	5
Rapidez del servicio	4	4	5	4
Amabilidad del personal	4	4	5	5
Ubicación y conveniencia	5	5	5	5
Disponibilidad de terraza o espacio al aire libre	4	3	4	4
Opciones saludables o alternativas	4	5	5	5
Impacto social	3	3	3	5
Espacios inclusivos	0	0	0	5
Programas de fidelización solidaria	0	0	0	4
Personalización de la experiencia	2	3	3	5

Fuente:

Elaboración propia

A partir de este análisis podemos ver lo que ha hecho Café Solidario, es decir, qué factores ha considerado eliminar, cuáles reducir, cuáles incrementar y cuáles crear.

Eliminación

En el marco de su estrategia Blue Ocean, Café Solidario ha optado por eliminar aspectos tradicionales del sector que no aportan valor a su propuesta inclusiva y diferenciadora. En primer lugar, ha decidido no competir por precio. Aunque sus precios siguen siendo competitivos (con una puntuación de 4 sobre 5), la estrategia del negocio no se basa en descuentos ni en guerra de precios, sino en una oferta de valor añadido sustentada en la

calidad del producto y en su impacto social. De esta forma, la empresa se posiciona en un segmento donde los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por consumir con propósito. Además, se elimina el enfoque meramente transaccional del consumo, ya que cada compra en Café Solidario se convierte en una experiencia significativa y emocional, estrechamente vinculada con su causa social.

Reducción

En cuanto a la reducción, la empresa ha optado por simplificar dos elementos que, aunque comunes en el sector, no contribuyen directamente a su propuesta de valor. Uno de ellos es la amplitud del menú. En lugar de ofrecer una carta extensa que complique la operativa y aumente el desperdicio, Café Solidario apuesta por una oferta especializada y más reducida, que prioriza la calidad y la coherencia con su identidad. Del mismo modo, se reduce la inversión en decoraciones ostentosas. El local está diseñado con criterios de accesibilidad, funcionalidad y calidez, priorizando la experiencia del cliente y la inclusión sobre la estética excesivamente elaborada.

Incremento

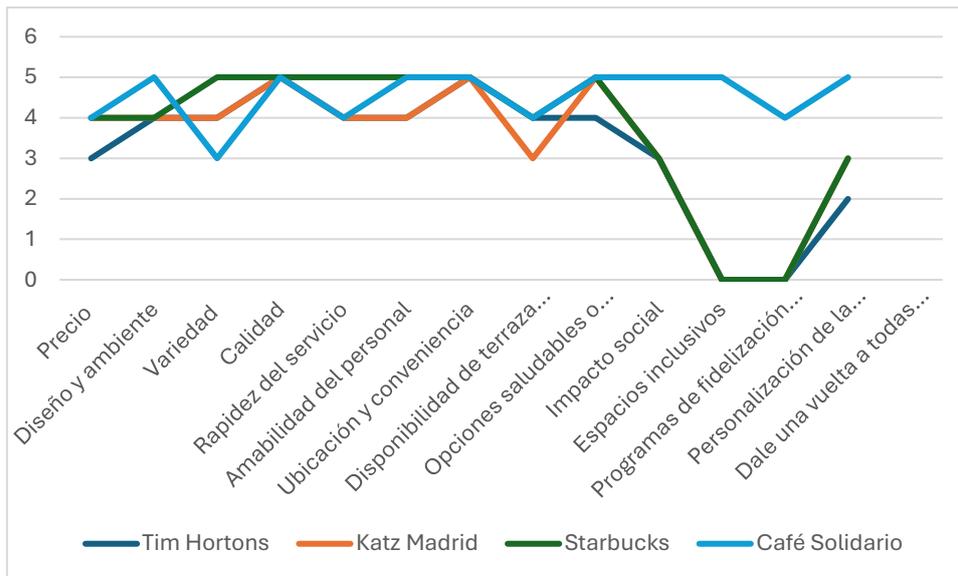
Por otro lado, el proyecto ha decidido incrementar algunos atributos que constituyen sus pilares fundamentales. El primero y más importante es el impacto social. Café Solidario integra la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual como núcleo de su modelo de negocio, obteniendo la puntuación máxima en este aspecto. Esta dimensión social no es un complemento, sino un eje transversal que fortalece el vínculo con los clientes y con la comunidad. Asimismo, se ha elevado el estándar de calidad del producto, utilizando insumos sostenibles y de comercio justo que igualan a los de sus competidores. Finalmente, se refuerza la amabilidad del servicio, que se convierte en un rasgo distintivo gracias a la atención empática y cercana proporcionada por un equipo formado y acompañado profesionalmente.

Creación

En cuanto a los elementos creados, Café Solidario ha introducido innovaciones que no están presentes en las propuestas de sus competidores. Una de ellas es la creación de espacios inclusivos, no solo desde el punto de vista físico, sino también emocional y social. El ambiente está pensado para acoger a todos los perfiles de clientes, promoviendo una experiencia cálida y transformadora. Además, se han incorporado talleres y actividades educativas que fomentan la sensibilización sobre la inclusión y permiten a los clientes formar parte activa de la causa. El proyecto también ha desarrollado programas de fidelización solidaria, donde las recompensas no solo benefician al consumidor, sino que se vinculan a proyectos de impacto social. Por último, se ha implementado una personalización profunda de la experiencia del cliente, con opciones adaptadas a necesidades dietéticas, cognitivas o físicas.

Finalmente, en la figura 8. Podemos ver representado lo que hemos explicado previamente a través de un diagrama de líneas donde se ven a cada uno de los competidores y a Café Solidario.

Figura 8. Blue Ocean Canvas



Fuente: Elaboración propia

5.4 Matriz DAFO

Tras definir la propuesta diferenciadora del proyecto a través del modelo Blue Ocean, es fundamental realizar un diagnóstico estratégico que permita visualizar de manera clara y estructurada las principales **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas** del entorno interno y externo de Café Solidario que se refleja en la figura 7. Este análisis DAFO servirá como base para el diseño de estrategias viables y coherentes con la misión del proyecto.

Figura 7: Matriz DAFO

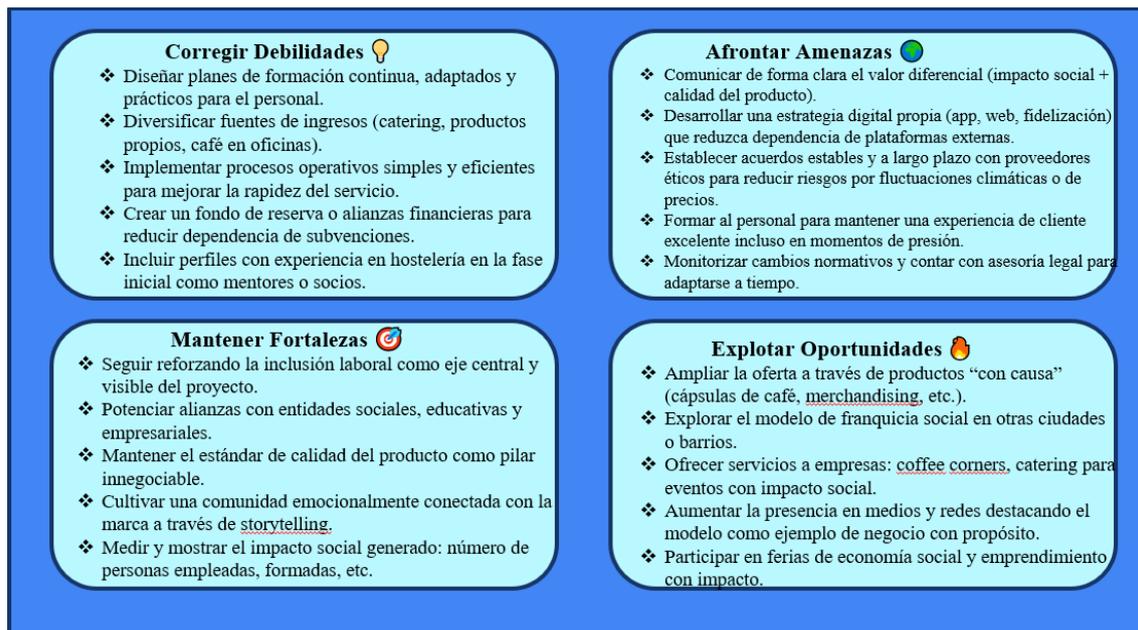


Fuente: Elaboración Propia

5.5 Analisis CAME

A partir del análisis DAFO anterior, se desarrolla el modelo CAME (Figura 8) que permite convertir el diagnóstico estratégico en **acciones concretas** para impulsar la sostenibilidad, el crecimiento y el impacto social del proyecto.

Figura 8: Analisis CAME



Fuente : Elaboración Propia

5.6 Conclusión

El análisis estratégico desarrollado para Café Solidario ha permitido comprender en profundidad tanto el contexto externo como las capacidades internas del proyecto, generando una base sólida para la toma de decisiones informadas y sostenibles.

El Análisis del Entorno General (PESTEL) ha evidenciado que Café Solidario opera en un entorno favorable en términos sociales y legales, gracias al creciente apoyo hacia iniciativas inclusivas y a los incentivos estatales por la contratación de personas con discapacidad. No obstante, también ha alertado sobre riesgos como el impacto del cambio climático en la producción de café y la creciente exigencia de adaptación tecnológica y ecológica.

El Análisis del Entorno Específico (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) ha mostrado que el sector de las cafeterías es altamente competitivo y con un poder elevado de los clientes, lo que obliga a Café Solidario a diferenciarse claramente. Sin embargo, también se ha identificado que su propuesta social lo protege frente a productos sustitutivos y le permite construir barreras de entrada significativas en su nicho.

A través de la Estrategia Blue Ocean, se ha identificado una oportunidad clara de posicionamiento: Café Solidario no compite directamente por precio, variedad o rapidez, sino que crea un espacio de mercado propio al integrar el consumo de productos de alta calidad con un impacto social tangible. Este enfoque le permite atraer a un público alineado con valores éticos y crear una experiencia única centrada en la inclusión.

La Matriz DAFO ha permitido sintetizar las fortalezas diferenciales del proyecto —como su propósito social, alianzas estratégicas y calidad del servicio—, así como identificar debilidades internas (como la necesidad de formación continua y la dependencia inicial de subvenciones), oportunidades externas (como el auge del consumo responsable) y amenazas relevantes (como la volatilidad del mercado y la competencia consolidada).

Finalmente, el Análisis CAME ha transformado este diagnóstico en un conjunto estructurado de estrategias orientadas a la acción: corregir debilidades con programas de formación y simplificación operativa; afrontar amenazas mediante digitalización propia y control de calidad; mantener fortalezas como la experiencia inclusiva y el impacto social; y explotar oportunidades a través de la diversificación, las alianzas empresariales y la expansión territorial.

En conjunto, estos análisis demuestran que Café Solidario posee un alto potencial de crecimiento, diferenciación y sostenibilidad. Al estar alineado con las nuevas demandas del mercado y con valores sociales emergentes, el proyecto está preparado para consolidarse como un referente en el sector de la hostelería con impacto positivo.

6. PLAN DE MARKETING

Para desarrollar una estrategia efectiva, es fundamental partir de un análisis detallado tanto del entorno interno como externo de Café Solidario. A lo largo de este trabajo, se ha profundizado en diversos aspectos clave del negocio, lo que permite una mejor planificación y toma de decisiones. El mercado del café de especialidad, en particular, ha mostrado un crecimiento constante debido a factores sociales, económicos y una mayor concienciación sobre el consumo responsable.

En este escenario, no solo resulta esencial comprender la realidad interna del proyecto, sino también evaluar su posicionamiento frente a la competencia, identificar su público objetivo y conocer en profundidad sus expectativas y hábitos de consumo. Esta información permitirá diseñar estrategias de marketing que refuercen la diferenciación de la marca y contribuyan a su consolidación en el mercado.

A partir de los hallazgos obtenidos en los análisis previos, así como de los estudios realizados con clientes potenciales, este plan de marketing definirá las acciones más adecuadas para aumentar la visibilidad de Café Solidario, fidelizar a su audiencia y fortalecer su impacto tanto comercial como social.

6.1. Análisis del mercado de cafeterías

El sector de las cafeterías ha tenido un crecimiento sostenido, influenciado por una creciente cultura del café, la necesidad de espacios sociales y el auge del consumo de productos gourmet y personalizados. El cliente ya no solo busca una bebida caliente, sino

una experiencia integral que incluye ambiente, calidad, atención y conexión emocional con la marca (International Coffee Organization [ICO], 2022).

Desde el punto de vista del marketing, es clave entender las tendencias del mercado. Entre ellas destacan el interés por el café de especialidad, los productos saludables, la sostenibilidad, el diseño de espacios acogedores y la digitalización de servicios como pedidos en línea o fidelización a través de apps. Estas tendencias deben guiar la propuesta de valor y la estrategia de diferenciación de la marca (Euromonitor International, 2023).

La segmentación del mercado también es un aspecto fundamental. El público objetivo varía entre jóvenes universitarios, profesionales que trabajan de forma remota, turistas, y consumidores conscientes que valoran el origen del producto. Esta diversidad requiere una estrategia de marketing flexible que adapte el mensaje y los canales según el segmento (Mintel, 2022).

Por otra parte, el análisis de la competencia permite identificar los puntos fuertes y débiles de otras cafeterías en el mercado. Las grandes franquicias tienen ventaja en cuanto a reconocimiento de marca y recursos publicitarios, pero las cafeterías independientes pueden competir mediante propuestas originales, atención personalizada y una imagen de marca auténtica. El análisis de la competencia es útil para detectar vacíos en el mercado y encontrar oportunidades de diferenciación (Statista, 2022).

El comportamiento del consumidor también es un componente clave. Las personas que visitan cafeterías valoran la experiencia sensorial, el diseño del local, la calidad del producto y la conexión emocional con la marca. Además, muchos consumidores buscan compartir su experiencia en redes sociales, por lo que contar con espacios “instagrameables” y una buena presencia digital es indispensable (NCA, 2023).

Finalmente, el entorno actual presenta tanto oportunidades como amenazas. Entre las oportunidades destacan la creciente demanda por productos premium, el auge de la entrega a domicilio y el interés por marcas responsables. Como amenazas se encuentran el aumento de la competencia, los costos de insumos y posibles cambios en el comportamiento del consumidor ante crisis económicas o sanitarias (Euromonitor International, 2023).

En resumen, un plan de marketing para una cafetería debe estar sustentado en un análisis profundo del mercado. Este debe considerar las tendencias, el perfil del consumidor, la competencia, las oportunidades y los desafíos del entorno. Solo con una visión clara del mercado será posible diseñar estrategias efectivas para atraer, captar y fidelizar clientes.

6.2. Análisis y segmentación de clientes

Dedicar un tiempo significativo al estudio de los potenciales usuarios de Café Solidario es un punto clave que permitirá tomar decisiones relevantes para la empresa y orientarla hacia el éxito. Gracias al análisis realizado sobre el perfil de nuestros clientes ideales, hemos identificado segmentos clave.

Para definir a nuestros clientes potenciales, hemos identificado tres tipos principales de segmentación que se ajustan a la naturaleza de nuestro negocio: geográfica, demográfica y conductual.

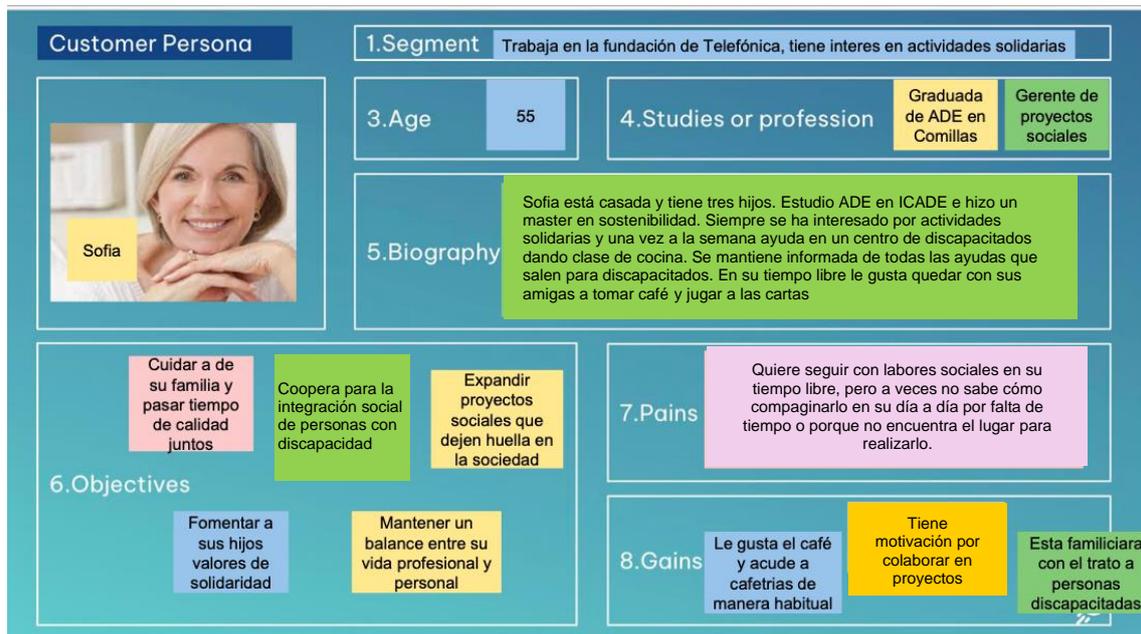
En primer lugar, la **segmentación geográfica** nos permite focalizar nuestra estrategia en la ciudad de Madrid, específicamente en la zona de Gabriel Lobo, donde se ubicará nuestro local. Esta área cuenta con una alta concentración de profesionales interesados en iniciativas sociales, lo que favorece la adopción de nuestra propuesta de café con impacto solidario.

En cuanto a la **segmentación demográfica**, nuestro público objetivo está compuesto principalmente por personas en torno a 25- 55 años, con un alto nivel educativo y con una conciencia social, lo que les convierte en clientes potenciales que valoran el impacto comunitario y están predispuestos a apoyar iniciativas solidarias.

Por último, la **segmentación conductual** nos permite entender los patrones de consumo y el comportamiento de nuestros clientes en relación con las causas sociales. Nuestro público objetivo se caracteriza por buscar activamente oportunidades para colaborar en proyectos solidarios e integrar estos valores en su vida cotidiana, incluyendo sus decisiones de consumo. Asimismo, suelen mantenerse informados sobre iniciativas de carácter social y participar en eventos de inclusión social.

Tras la realización de las encuesta (anexo 1) encontramos que unos de los principales segmentos son las personas de mediana edad, comprometida con su familia y con sus actividades laborales y que tienen interés en actividades solidarias. Este grupo representa un perfil alineado con los valores de inclusión y apoyo a causas sociales que Café Solidario promueve (figura 9).

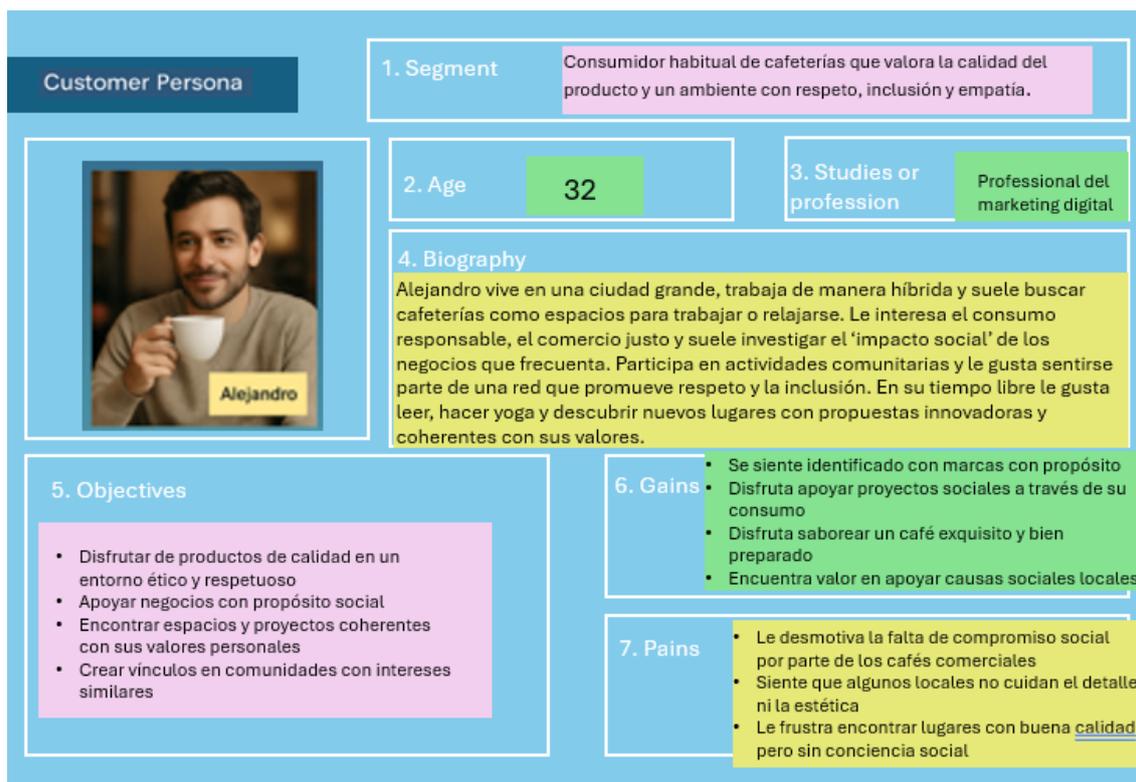
Figura 9: Customer, Sofia



Fuente: Elaboración propia

Otro segmento relevante son los consumidores habituales de cafeterías, que no solo buscan productos de calidad, sino también un ambiente donde se respire respeto, inclusión y empatía. Estos clientes valoran tanto el trato al personal como la coherencia entre la experiencia que se les ofrece y el propósito social del negocio (figura 10).

Figura 10: Customer, Alejandro

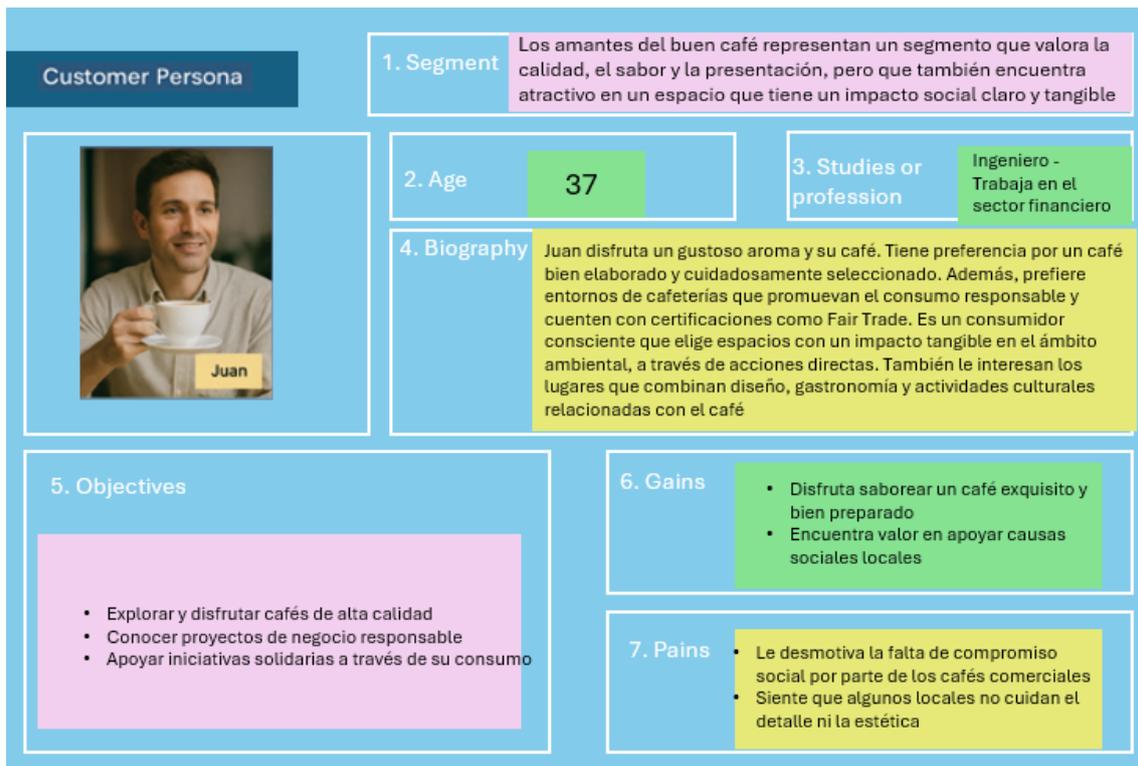


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, un grupo estratégico está formado por empresas interesadas en reforzar su Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estas organizaciones buscan colaborar con proyectos que generen un impacto social positivo, mejoren su imagen corporativa y les permitan conectar con iniciativas con propósito. A través de eventos corporativos, alianzas y actividades conjuntas, Café Solidario puede establecer vínculos duraderos con este tipo de entidades.

Finalmente, los amantes del buen café representan un segmento que valora la calidad, el sabor y la presentación, pero que también encuentra atractivo en el hecho de consumir en un espacio que tiene un impacto social claro y tangible. Para ellos, la experiencia del café es más que un hábito: es una oportunidad para contribuir al bien común (Figura 11).

Figura 11: Customer, Juan



Fuente: Elaboración propia

Entre las ventajas que nos permitirá alcanzar una segmentación precisa de nuestros clientes destacan la optimización de la experiencia del usuario y la correcta selección de los canales de comunicación. Por el momento, disponemos de redes sociales, correo electrónico y eventos corporativos, además de charlas para concienciar a las personas y donde podremos conocer de cerca a los potenciales clientes. Cuando identifiquemos el canal más utilizado por nuestros segmentos, podremos enfocar nuestros esfuerzos en él para mejorar la interacción y el servicio. Además, una buena segmentación también nos permitirá optimizar los recursos, destinando esfuerzos a estrategias específicas para cada grupo, asegurando así una mayor satisfacción del cliente.

Por todos estos motivos, la segmentación de clientes es un paso esencial en la creación y desarrollo de estrategias de marketing de Café Solidario. Uno de nuestros principales objetivos no solo es atraer clientes comprometidos con la solidaridad, sino también fidelizarlos, para garantizar la sostenibilidad del proyecto y su impacto positivo en la sociedad.

Gracias a este análisis detallado, podemos ajustar nuestra oferta y estrategias de comunicación para atraer y fidelizar a estos clientes, asegurando que nuestro mensaje y propuesta de valor se alineen con sus intereses y necesidades.

6.3 Análisis de las 7Ps

Para desarrollar una estrategia de marketing efectiva para "Café Solidario", aplicaremos el modelo de las 7P's, asegurando que cada aspecto contribuya al posicionamiento y diferenciación de la marca en el mercado.

Producto/Servicio

El servicio principal de Café Solidario es la venta de café de especialidad, acompañado de una oferta de productos gastronómicos de calidad. Sin embargo, el núcleo del negocio radica en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, promoviendo un impacto social significativo.

Café Solidario se diferencia por ofrecer una experiencia única en el consumo de café, donde cada compra representa un aporte directo a la integración social. Además, el menú se enfoca en ofrecer productos y servicios de calidad. El establecimiento prepara café original utilizando ingredientes seleccionados de proveedores destacados como Café In quien nos suministraría el café y Comercial Madrileña Frías.

Café In es una empresa que apuesta por la sostenibilidad y la integración social, asegurando que cada producto que comercializa tenga un impacto positivo en la comunidad. Su modelo de negocio no solo garantiza café premium, sino que también fomenta oportunidades laborales para colectivos vulnerables, contribuyendo activamente a la inclusión en el ámbito empresarial.

Además, Café Solidario cuenta con Comercial Madrileña Frías como uno de sus principales proveedores para el abastecimiento de productos de panadería y pastelería. Esta empresa se especializa en la distribución y comercialización de materias primas y productos de alta calidad dentro de la Comunidad de Madrid, garantizando a sus clientes una oferta variada y competitiva. Uno de los principales beneficios de trabajar con Comercial Madrileña Frías es su compromiso con la calidad y accesibilidad de los productos, ofreciendo precios competitivos y un catálogo extenso de referencias, lo que permite a Café Solidario seleccionar aquellos productos que mejor se adapten a su propuesta gastronómica.

Precio

El ticket medio por cliente en el primer año será de 4,50 euros, considerando el precio promedio de un café y productos complementarios como repostería o snacks. Según las respuestas del cuestionario realizado, los aspectos más valorados por los clientes para justificar un precio superior en una cafetería, tal y como vimos en la figura 3 son:

1. Amabilidad del personal (73.8%)
2. Calidad del producto (70%)
3. Que promueva la integración y valores sociales (55%)
4. Rapidez del servicio (51.2%)
5. Disponibilidad de una terraza (46.3%)

Dado que café solidario cuenta con un establecimiento con terraza y, tiene un enfoque social, empleando a personas con discapacidad y ofreciendo formación para su integración en otros negocios, ya cumple con un valor diferencial altamente apreciado por los clientes. Además, la alta calidad de nuestro producto/servicio refuerza otro de los factores clave para justificar un precio más alto (70% de los encuestados valoran la calidad del producto). Sin embargo, otros aspectos como la rapidez del servicio (51.2), pueden influir en la percepción del precio y deben ser cuidadosamente trabajados para mantener la satisfacción del cliente.

Con base en estos resultados, es justificable un precio ligeramente superior al de cafeterías convencionales, ya que café solidario aporta valores añadidos como calidad, impacto social y productos premium. Sin embargo, es recomendable comunicar claramente estos valores diferenciales para que los clientes perciban el valor y estén dispuestos a pagar más. Un enfoque en la experiencia del cliente y la historia detrás del negocio también ayudará a que el público valore la propuesta de valor única de Café Solidario.

Promoción

Para dar a conocer Café Solidario, la estrategia de promoción se basará en varios canales clave que permitirán maximizar el impacto del proyecto y reforzar su propósito social tal y como se comentó en el Business Model Canva.

En primer lugar, las alianzas con entidades y colaboradores estratégicos serán fundamentales para difundir la misión del café. Organizaciones como KPMG Voluntariados, Fundación Aprocor, Fundación Ibercaja y Grupo Demos ICADE jugarán un papel esencial no solo en la formación de los empleados con discapacidad, sino también en la promoción del proyecto dentro de sus redes de contacto y plataformas de comunicación. Ejemplos de iniciativas previas como “Un café por la inclusión” han demostrado el poder de este tipo de alianzas en la visibilidad y éxito del negocio.

Por otro lado, la ubicación del café en Gabriel Lobo, Madrid, ofrece una ventaja estratégica al encontrarse en una zona con alta afluencia de profesionales y estudiantes. Para reforzar la presencia en la comunidad, se implementará una estrategia de marketing boca a boca, impulsada por los propios clientes y colaboradores que apoyen la causa.

Asimismo, se utilizarán herramientas de comunicación digital para ampliar el alcance del proyecto. Se creará una cuenta de Instagram y Tiktok, donde se compartirán historias de impacto, testimonios de empleados y colaboraciones con personas con influencia. Estas plataformas servirán para generar una conexión emocional con los clientes y atraer a un público comprometido con la causa social.

Finalmente, se ofrecerán beneficios exclusivos a clientes recurrentes y empresas interesadas en apoyar la iniciativa, tales como descuentos por consumo frecuente o la opción de apadrinar un programa de formación para personas con discapacidad.

Gracias a esta combinación de estrategias de promoción, Café Solidario no solo logrará consolidarse como un espacio de referencia en Madrid, sino que también contribuirá a generar un cambio cultural hacia una sociedad más inclusiva y solidaria.

Posición

Café Solidario establecerá su primera sede en Gabriel Lobo, Madrid, una zona céntrica y accesible que facilitará la llegada de clientes interesados en experiencias de consumo con propósito. Este entorno estratégico atraerá tanto a profesionales como a residentes que valoran la inclusión y la responsabilidad social en sus decisiones de consumo.

El local estará diseñado para ofrecer una experiencia acogedora e inclusiva, con espacios adaptados para personas con discapacidad. El local será un espacio de 70-80 metros cuadrado que incluirá terraza para servir a la clientela (Figura 12).

Figura 12: Posible Local



Fuente: Idealista

A medida que el proyecto crezca, se explorará la expansión a través de alianzas con empresas y la implementación de un modelo de franquicia social, permitiendo replicar el impacto positivo en otras ubicaciones. Además, Café Solidario buscará una fuerte presencia en ferias de emprendimiento social y festivales de economía solidaria, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento en el mercado de consumidores responsables.

Este enfoque garantizará que Café Solidario no solo sea un negocio rentable, sino también un referente en la inclusión laboral y el consumo con impacto social en Madrid y, a futuro, en otras ciudades.

Personas

El equipo de Café Solidario es el pilar fundamental del proyecto, ya que está compuesto mayoritariamente por personas con discapacidad intelectual (ocho de las trece personas que trabajan son personas con discapacidad), quienes recibirán un acompañamiento constante para garantizar su crecimiento profesional y su integración en el entorno laboral. Nuestro principal objetivo es ofrecerles una oportunidad de empleo digna y

adaptada a sus necesidades, al mismo tiempo que brindamos a los clientes una atención excepcional y productos de alta calidad.

Para lograrlo, todos los empleados recibirán una formación especializada en atención al cliente y en la preparación de café de especialidad, asegurando altos estándares en cada servicio. Además, contarán con el apoyo de un mentor que los guiará día a día dentro de la cafetería, brindándoles orientación, resolución de dudas y apoyo en su desarrollo laboral. Este acompañamiento no solo facilitará su adaptación, sino que también contribuirá a reforzar su confianza y autonomía en el trabajo.

Es esencial que todas las personas que formen parte de Café Solidario reflejen nuestros valores fundamentales: inclusión, compromiso y excelencia en el servicio. A medida que el proyecto crezca, se reclutará personal que comparta esta filosofía y esté alineado con la misión del negocio, asegurando que la integración y el aprendizaje sean siempre una prioridad.

Asimismo, se fomentará un ambiente de trabajo colaborativo mediante actividades internas que promuevan la cohesión del equipo y fortalezcan el sentido de pertenencia. Garantizaremos que todos los involucrados, tanto internos como externos, cuenten con la preparación y los recursos adecuados para ofrecer un servicio óptimo y resolver cualquier situación que pueda surgir.

Con este enfoque, Café Solidario no solo garantizará una experiencia enriquecedora para sus empleados y clientes, sino que también contribuirá al cambio social mediante la integración laboral de personas con discapacidad, demostrando que la inclusión y la calidad pueden ir de la mano

Presentación

La presentación de Café Solidario abarca todos los elementos físicos y visuales que los clientes perciben al interactuar con la marca. Esto incluye el ambiente del local, la imagen del personal, el diseño de los productos y el material de comunicación. Cada detalle contribuirá a reforzar la identidad y los valores del negocio, garantizando una experiencia coherente y memorable para los clientes.

El establecimiento de Café Solidario estará ubicado en Gabriel Lobo, Madrid, en un espacio accesible y diseñado para fomentar la inclusión. El local contará con un diseño acogedor, con mobiliario adaptado y zonas de descanso que refuercen la comodidad de los clientes. Se prestará especial atención a la decoración, creando un ambiente cálido que refleje los valores del negocio. Además, el espacio incluirá zonas de trabajo colaborativo, atrayendo a profesionales y estudiantes que busquen un lugar para reunirse o estudiar mientras disfrutan de un café de calidad. A continuación, en las figuras 13,14,15 y 16 vemos fotos ejemplares.

Figura 13,14,15 y 16: Diseño del local



El personal, compuesto por personas con discapacidad, vestirá un uniforme que transmita profesionalidad y refuerce la imagen de Café Solidario. La vestimenta será cómoda y funcional, asegurando que los empleados se sientan a gusto mientras trabajan.

Asimismo, se cuidarán todos los detalles que representen la imagen de la empresa, desde la comunicación con los clientes a través de redes sociales y correos electrónicos, hasta la señalización dentro del local. Se colocarán pancartas informativas sobre la misión del café y la importancia de la integración laboral, generando conciencia entre los clientes y reforzando el propósito social del negocio.

Por último, se implementarán rutinas de mantenimiento y limpieza para garantizar que el local se mantenga en perfectas condiciones. La higiene del espacio y la correcta disposición de los elementos dentro de la cafetería serán prioritarias, asegurando una experiencia agradable para todos los visitantes.

Con esta atención al detalle, Café Solidario no solo ofrecerá productos de alta calidad, sino que también creará un entorno que transmita sus valores de inclusión, compromiso y excelencia.

El logotipo de *Café Solidario* representado en la figura 17 refleja la esencia colaborativa e inclusiva del proyecto: tres personas unidas levantando una taza de café simbolizan el trabajo en equipo, el esfuerzo conjunto y el apoyo mutuo. Esta imagen sencilla y potente transmite nuestro compromiso con la integración laboral y la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Figura 17: Logotipo



Fuente: Elaboración Propia

Procesos

Para que una experiencia sea satisfactoria, es fundamental que el proceso sea sencillo y fluido. Por eso, la dinámica de *Café Solidario* está diseñada para ser accesible tanto para los clientes como para los empleados. El proceso de uso se divide en dos partes.

La primera parte es la llegada y el pedido. Al entrar en *Café Solidario*, los clientes podrán realizar su pedido de manera tradicional en el mostrador, donde serán atendidos por el equipo de empleados con discapacidad, quienes recibirán formación especializada para garantizar un servicio de calidad. También se ofrecerá la opción de realizar pedidos para llevar a través de plataformas de delivery como Glovo. Para facilitar el proceso, el menú estará claramente visible y habrá opciones de pago rápidas y seguras, aceptando tanto tarjetas como pagos móviles.

La segunda parte consiste en la experiencia dentro del local o la recogida del pedido. Si el cliente decide consumir en el establecimiento, podrá disfrutar de un ambiente acogedor, con espacios adaptados y zonas de trabajo colaborativo. En el caso de los pedidos para llevar, se asegurará que el empaquetado sea sostenible y práctico.

Este proceso garantiza que la interacción con *Café Solidario* sea fluida, accesible y alineada con los valores del proyecto, proporcionando una experiencia inclusiva y de calidad para todos los clientes.

En *Café Solidario*, los procesos internos están organizados en torno a tres áreas clave, cada una liderada por una de las fundadoras, lo que permite una gestión integral, eficiente y alineada con los valores del proyecto.

Una de las fundadoras está a cargo del área tecnológica, marketing y comunicación. Desde esta posición, lidera el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil, una herramienta fundamental que permite a los clientes realizar pedidos, consultar su tarjeta de fidelización y dejar su opinión sobre el servicio. Además, se encarga de coordinar la estrategia de comunicación digital, gestionar la presencia en redes sociales y diseñar

campañas de fidelización que refuercen la conexión con una comunidad comprometida con el consumo responsable y la inclusión social.

Otra fundadora tiene bajo su responsabilidad la gestión de compras, el control de stock y la logística general del local. Junto a un equipo operativo, coordina las relaciones con proveedores, supervisa la calidad y disponibilidad de los insumos y garantiza que todos los procesos de abastecimiento se desarrollen de manera eficiente. Asimismo, se ocupa del funcionamiento diario del espacio físico, asegurando que los equipos y las instalaciones estén siempre en condiciones óptimas.

La tercera fundadora lidera el área financiera. Su rol incluye la elaboración del presupuesto, la búsqueda y gestión de fuentes de financiamiento y la planificación económica a corto y mediano plazo. También es responsable de distribuir los recursos de forma estratégica y de monitorear la rentabilidad del negocio para asegurar su sostenibilidad.

Esta estructura interna permite que todas las operaciones de Café Solidario se lleven a cabo de manera coordinada y profesional, garantizando una experiencia de calidad tanto para los clientes como para el equipo de trabajo, y asegurando la autonomía del proyecto sin depender de agentes externos.

6.4 KPIs Plan de Marketing

Para evaluar el desempeño de Café Solidario y garantizar el cumplimiento de sus objetivos, se han establecido una serie de indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés Key Performance Indicators). Estos permitirán medir la efectividad del negocio en diferentes áreas, desde la conversión de clientes hasta la satisfacción con el servicio, el impacto social y la expansión del proyecto. A través de estos datos, se podrán tomar decisiones estratégicas que optimicen la experiencia del cliente y potencien el crecimiento del café. Cada KPI ha sido seleccionado por su relevancia en el modelo de negocio y por la información que proporcionará para la toma de decisiones. En la Tabla 2 adjuntamos un resumen de los principales KPIs

Tabla 2. KPIs Plan de Marketing

KPI	Medición	Objetivo
Tasa de conversión	Número de clientes que compran en relación con los visitantes	>75%
Uso de la tarjeta de fidelización	Clientes que completan la tarjeta y obtienen un café gratis	>50%
Ratio de adherencia	Frecuencia de visitas en el mes (DAU/MAU)	>20%
Satisfacción del cliente (NPS)	Nivel de recomendación de los clientes	>0
Satisfacción con Glovo	Puntuación media del servicio de delivery	>7/10
Expansión (Alianzas Estratégicas)	Empresas aliadas para café en oficinas y eventos de catering	5+ alianzas

Engagement digital	Crecimiento en redes sociales y tráfico online	>20% mensual
Nivel de satisfacción del cliente	Puntuación promedio en encuestas post-compra	>8/10

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los primeros indicadores será la tasa de conversión. Este indicador es clave porque permitirá evaluar la capacidad del café para atraer clientes y convertir su interés en compras efectivas. El objetivo, tal y como se puede ver en la Tabla 2, es lograr una tasa de conversión superior al 75%, lo que garantizará una base sólida de clientes que aprecian la propuesta de valor de Café Solidario.

Para fomentar la recurrencia de los clientes, se implementará un programa de fidelización basado en una tarjeta, tanto física como digital, en la que los clientes acumularán visitas hasta alcanzar cinco compras, momento en el cual recibirán un café gratuito. Se medirá el porcentaje de clientes que completan la tarjeta y obtienen su café de cortesía, con el objetivo de que al menos el 50 % de quienes inicien la tarjeta la completen. Este KPI es fundamental para evaluar el nivel de compromiso de los clientes con el negocio y el impacto de las estrategias de fidelización.

Otro indicador clave será el ratio de adherencia, que permitirá medir la frecuencia con la que los clientes regresan al café. Se calculará dividiendo el número de clientes que visitan Café Solidario diariamente entre aquellos que lo hacen al menos una vez al mes. Un ratio de adherencia alto indica que el café ha logrado generar un hábito de consumo en los clientes, fomentando la lealtad y estabilidad del negocio. Se espera alcanzar un ratio superior al 20 %, lo que reflejaría una retención adecuada de clientes.

La satisfacción del cliente es un aspecto fundamental para el crecimiento y posicionamiento de Café Solidario. Para medirla, se utilizará el Net Promoter Score (NPS), un indicador que evalúa la probabilidad de que los clientes recomienden el café a otros. Después de su compra, los clientes recibirán una breve encuesta con la pregunta: "¿Con qué probabilidad recomendarías Café Solidario a un amigo o conocido?", en una escala del 1 al 10. Se clasificará a los clientes en promotores, pasivos y detractores, y se calculará el NPS restando el porcentaje de detractores al de promotores. Se busca obtener una puntuación siempre superior a cero, con la meta de aumentarla progresivamente en el tiempo.

Dado que el 40% de las ventas se espera que provengan de Glovo, se medirá específicamente la satisfacción con el servicio de delivery de Glovo. Los clientes podrán calificar su experiencia con una puntuación del 1 al 10, y se analizarán tiempos de entrega y la tasa de errores en los pedidos. El objetivo será mantener una calificación superior a 7, asegurando que la experiencia de los clientes que optan por la entrega a domicilio sea satisfactoria.

Además del impacto social, se ha planteado la expansión del negocio a través de alianzas estratégicas con oficinas y empresas para ofrecer café en sus instalaciones y servicios de catering en eventos. Se medirá el número de acuerdos alcanzados en esta área, con la meta de concretar al menos cinco alianzas en el primer año. Estas alianzas permitirán diversificar las fuentes de ingresos y ampliar el alcance de Café Solidario.

Finalmente, la estrategia digital será un factor fundamental en la visibilidad y crecimiento del café. Se evaluará el engagement en redes sociales, midiendo el crecimiento en el número de seguidores, las interacciones en publicaciones y el tráfico en la web o plataformas de pedidos. Se espera un crecimiento mensual superior al 20% en estos indicadores, reflejando una mayor presencia digital y un impacto positivo en la comunidad.

Este plan de KPI permitirá evaluar el desempeño de Café Solidario tanto en el ámbito comercial como en su impacto social. A través de estos indicadores, se podrá monitorear el éxito del negocio, identificar oportunidades de mejora y garantizar que el proyecto siga cumpliendo su misión de inclusión laboral y consumo responsable.

7.PLAN DE OPERACIONES

7.1 El servicio: descripción técnica de la aplicación.

Como se ha mencionado anteriormente, la aplicación de Café Solidario será la principal herramienta de interacción entre los clientes y el servicio. Su propósito no solo es facilitar la realización de pedidos, sino también mejorar la experiencia del usuario mediante encuestas de satisfacción, recolección de feedback y un sistema de fidelización digital. A través de la aplicación, los clientes podrán realizar pedidos de manera rápida y sencilla, acceder a su tarjeta de descuentos y calificar su experiencia con el servicio.

La aplicación estará disponible tanto en Google Play como en Apple Store y también contará con una versión accesible a través de una página web. Esto permitirá que cualquier cliente pueda utilizarla sin importar el dispositivo que posea.

Uno de los objetivos clave en el desarrollo de la aplicación es que sea intuitiva y fácil de usar, optimizando la navegación del usuario. La plataforma contará con una estructura simple y clara, dividiéndose en tres pantallas principales.

Nada más abrir la aplicación tras descargarla, se mostrará una pantalla de inicio donde el usuario podrá iniciar sesión o registrarse. En caso de contar con una cuenta, solo deberá introducir su correo electrónico y contraseña. Si es un nuevo usuario, tendrá la opción de registrarse con su nombre, correo electrónico y número de contacto. También podrá realizar pedidos como invitado, sin necesidad de crear una cuenta, aunque en este caso no tendrá acceso al programa de fidelización. (Diseño) Todos los alumnos que van a diseñar App hacen el diseño de la misma con CANVA

Una vez iniciada la sesión, el usuario podrá acceder a la pantalla de pedidos. En este apartado, podrá seleccionar entre diferentes opciones del menú, incluyendo cafés individuales, combos de desayuno, menú del día o productos individuales. Cada producto contará con opciones de personalización, como el tipo de leche, tamaño del café o cantidad de azúcar. Una vez seleccionado el pedido, se procederá al pago. Tras la confirmación, el cliente recibirá un código de pedido y la opción de hacer seguimiento en tiempo real si ha solicitado entrega a domicilio.

En la pantalla de inicio también habrá acceso a la tarjeta de fidelización digital. Esta funcionará automáticamente cada vez que el cliente realice una compra, registrando sus

visitas dentro de la aplicación. Una vez completadas cinco compras, el usuario recibirá un café gratis, que podrá canjear directamente en el local.

Otro elemento clave de la aplicación será la sección de encuestas y feedback. Después de cada pedido, se invitará al cliente a calificar su experiencia con una puntuación del 1 al 5 y a dejar comentarios sobre la calidad del servicio y los productos. Este sistema permitirá recopilar información valiosa para la mejora continua del negocio.

Figura 18. Diseño App



Fuente: Elaboración Propia

Además, dentro de la aplicación habrá un menú desplegable con varias opciones:

- Historia de Café Solidario: Una breve descripción sobre el propósito del café y su impacto social.
- Nuestros proveedores: Información sobre marcas como Rialto, Cristina Oria y Fincas Nicaragua, que colaboran con el café.
- Preguntas frecuentes (FAQ): Sección donde se resolverán dudas comunes sobre los pedidos, la tarjeta de fidelización y el servicio de delivery.
- Soporte y ayuda: Opción para contactar con el equipo de Café Solidario en caso de problemas con un pedido o consultas generales.
- Sistema de recomendaciones: Una sección que mostrará productos sugeridos en función de las preferencias del usuario y los más vendidos en el café.

En la parte inferior de la pantalla, se incluirán dos botones adicionales. Uno permitirá compartir la aplicación con amigos mediante mensaje o redes sociales, invitándolos a descargarla y conocer el servicio. El otro brindará acceso directo al historial de pedidos y a la tarjeta de fidelización, facilitando la consulta de compras anteriores.

Gracias a esta aplicación, Café Solidario no solo ofrecerá un método eficiente para realizar pedidos, sino que también creará una experiencia digital accesible y alineada con los valores del proyecto. La combinación de facilidad de uso, personalización y recompensas permitirá fomentar la fidelidad de los clientes y fortalecer el compromiso con la inclusión y la responsabilidad social.

7.2 Plan de compras y aprovisionamiento

El Plan de Compras y Aprovisionamiento de Café Solidario está diseñado para garantizar el correcto funcionamiento del negocio, asegurando la disponibilidad de los recursos esenciales para la operación diaria, la gestión del equipo humano, la adquisición de insumos y la implementación de tecnología accesible. La estrategia de aprovisionamiento sigue los valores del proyecto: inclusión, sostenibilidad y eficiencia, estableciendo relaciones con proveedores responsables y optimizando el uso de los recursos financieros.

El plan se estructura en cuatro áreas clave: Recursos humanos, recursos tecnológicos e intangibles y recursos físicos, asegurando una planificación integral que permita el crecimiento y consolidación del negocio.

7.2.1. Recursos Humanos

El equipo de Café Solidario está compuesto principalmente por personas con discapacidad, quienes desempeñarán funciones clave en la operación del café. Para garantizar su formación y correcto desempeño, contarán con la supervisión de un mentor especializado, quien los guiará en su proceso de integración y asegurará la calidad del servicio. Además del equipo de atención en la cafetería, la empresa gestionará internamente todas las áreas estratégicas del negocio. Para ello, se contratará a personas provenientes del curso Demos de ICADE, con quienes se ha trabajado previamente a través de un focus group. Este equipo será responsable de diversas áreas operativas, tales como atención al cliente y gestión de pedidos.

Concretamente el equipo estará conformado por un total de 13 personas, de las cuales 8 serán empleados con discapacidad, 2 mentores encargados de guiarlos y apoyarlos en sus funciones y las 3 fundadoras, cada una desempeñará un rol. La distribución del personal estará organizada de manera eficiente para garantizar un servicio fluido y de calidad.

En la cocina, habrá un mentor que supervisará y asistirá al equipo en sus tareas. En esta área trabajarán tres empleados, cada uno con un rol específico: uno se encargará de tomar los pedidos y gestionarlos adecuadamente, mientras que los otros dos estarán dedicados a la preparación de los alimentos, asegurándose de que se sigan los estándares de calidad y seguridad. Por otro lado, en la sala de atención al cliente, estará presente el segundo mentor, quien brindará apoyo en la organización del servicio y la interacción con los comensales. Junto a él, trabajarán cinco empleados, responsables de recibir a los clientes, llevar los pedidos a las mesas, mantener el orden y la limpieza del espacio, y atender cualquier necesidad adicional que pueda surgir durante el servicio.

Los mentores jugarán un papel clave en la orientación y desarrollo del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y brindando apoyo para que los empleados con discapacidad puedan desempeñar sus funciones con autonomía y confianza. Con esta estructura, se busca garantizar un servicio eficiente, cálido y bien organizado.

Cada fundadora estará a cargo de un área clave dentro de la empresa, asegurando una gestión eficiente y bien estructurada. El desarrollo de la aplicación se realizará dentro de la empresa, asegurando que se adapte a las necesidades del negocio y que ofrezca una experiencia de usuario intuitiva. Una de las tres fundadoras estará a cargo de la gestión de la plataforma digital, liderando la creación y mantenimiento de la app. Esta

herramienta permitirá a los clientes realizar pedidos de manera ágil, acceder a su tarjeta de fidelización y dejar su feedback sobre el servicio, mejorando así la interacción con el negocio. Asimismo, esta fundadora estará a cargo del marketing y la comunicación, asegurando que la estrategia comercial esté alineada con la identidad de Café Solidario. Desde la empresa se gestionará la presencia en redes sociales, así como el desarrollo de estrategias de fidelización para atraer y consolidar una comunidad comprometida con el consumo responsable y la integración laboral.

Por otro lado, otra de las fundadoras se encargará de la gestión de compras y aprovisionamiento. Café Solidario contará con un equipo interno que coordinará la relación con los proveedores, garantizando la disponibilidad de productos y asegurando un abastecimiento eficiente. Este equipo también supervisará el control de stock y la calidad de los insumos, optimizando los procesos para mantener un servicio de excelencia. También se encargará de toda la logística del local asegurándose que todo funcione correctamente.

Finalmente, la tercera fundadora será la responsable de desarrollar el plan de financiación, asegurando que el proyecto cuente con los recursos económicos necesarios para su puesta en marcha y operación. Su labor incluirá la identificación de fuentes de financiación, como inversores, préstamos o subvenciones, la elaboración del presupuesto inicial y las proyecciones financieras a corto y mediano plazo. Además, gestionará la distribución eficiente de los fondos y evaluará estrategias para optimizar la rentabilidad del negocio.

Gracias a esta estructura, Café Solidario podrá operar de manera eficiente sin depender de terceros, garantizando la calidad del servicio y reforzando su compromiso con la inclusión y la formación de personas con discapacidad

7.2.2. Recursos Tecnológicos e Intangibles

Uno de los pilares operativos del negocio es la aplicación móvil, que facilitará la gestión de pedidos y la interacción con los clientes. Para su desarrollo y mantenimiento, se realizará una inversión significativa, garantizando su accesibilidad y escalabilidad.

El precio de desarrollar una aplicación varía en función de factores como el tipo de programación, la complejidad de las funcionalidades, el diseño de experiencia de usuario (UX/UI) y la integración con otros sistemas (Saez Yandiola, 2025). Para una aplicación con funcionalidades intermedias y avanzadas como la descrita, el costo de desarrollo en el mercado español puede oscilar entre los 20.000 y 70.000 euros (Saez Yandiola, 2025). La inversión de 35.000 euros se encuentra dentro de esta franja, garantizando la implementación de notificaciones push, geolocalización, integraciones con APIs externas y una interfaz personalizada. Este costo refleja el trabajo de un equipo de desarrollo especializado, asegurando calidad y cumplimiento normativo

El mantenimiento de una aplicación implica actualizaciones, corrección de errores y mejoras en la seguridad, lo cual representa entre el 15 % y 30 % del costo inicial de desarrollo anualmente (Saez Yandiola, 2025). En este caso, se ha presupuestado un costo anual de mantenimiento de 3.000 euros (ver Tabla 3), lo que supone aproximadamente un 8,5 % del costo inicial, optimizando los recursos sin comprometer la estabilidad de la plataforma.

Tabla 3. Datos de la inversión, mantenimiento y amortización de la Aplicación Móvil

Concepto	Inversión Inicial (€)	Costo Anual de Mantenimiento (€)	Años de Amortización	Amortización Anual (€)
Desarrollo de la aplicación móvil	35.000	3.000	5	7.000

Fuente: Elaboración propia

Esta aplicación permitirá la reserva y pago de pedidos, la geolocalización de puntos de recogida, la personalización de productos y la acumulación de recompensas. Además, contará con integración a sistemas de pago digitales como Google Pay, Apple Pay y tarjetas de crédito/débito.

La inversión en la aplicación móvil es una decisión estratégica que permitirá mejorar la experiencia del cliente y optimizar la operatividad del negocio. Considerando los costos de desarrollo y mantenimiento estimados en el mercado, la inversión propuesta resulta adecuada para garantizar accesibilidad, escalabilidad y eficiencia en la gestión digital de los servicios.

7.2.3. Recursos Físicos

La adquisición de equipamiento y mobiliario es esencial para garantizar el correcto funcionamiento de la cafetería. Se priorizará la compra de equipos de alta eficiencia energética, materiales sostenibles y utensilios adaptados para facilitar el trabajo del personal con discapacidad. En la tabla 4 se adjunta un detalle los principales recursos físicos.

Tabla 4. Equipamiento de la Cafetería

Concepto	Unidades	Precio Unitario (€)	Costo Total (€)
Máquina de café profesional	1	6.500	6.500
Nevera industrial	1	2.500	2.500
Horno para repostería	1	3.000	3.000
Mesas y sillas para clientes	8+3 =15 mesas 52 sillas	400 € las mesas 140 € las sillas	12.480
Utensilios y vajilla			2.800
Total inversión en equipamiento			26.480

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la cantidad de mesas y sillas adecuadas en un local de 80 m² aproximadamente, es esencial distribuir correctamente el espacio, garantizando comodidad para los clientes y un área de tránsito eficiente para el personal. Por ello he realizado la siguiente estimación.

El primer paso es reservar una parte del espacio total para la cocina, almacenamiento, baños y otras áreas de servicio. Generalmente, estas zonas ocupan entre un 30% y 40% del total del local, por lo que tomaremos un valor promedio del 35% (TheFork Manager, 2025). Aplicando este porcentaje, la cocina y las áreas de servicio ocuparán 28 m² del total, dejando un espacio disponible para el comedor de 52 m².

En cuanto a la disposición del mobiliario, una mesa estándar para cuatro personas ocupa aproximadamente 1.75 m² (TheFork Manager, 2025). Sin embargo, también es importante considerar el espacio necesario para la movilidad de los clientes y el personal. Para garantizar comodidad y fluidez en la circulación, se recomienda dejar un espacio de al menos un metro entre mesas (TheFork Manager, 2025). Teniendo en cuenta este factor, cada mesa requiere un área total de 2.5 m x 2.5 m, lo que equivale a 6.25 m² por mesa.

Para determinar la cantidad de mesas que pueden instalarse, se divide el espacio total del comedor entre el área ocupada por cada mesa. Realizando el cálculo, 52 m² divididos entre 6.25 m² por mesa da un total de 8.32 mesas. Dado que no es posible colocar fracciones de mesas, se redondea a 8 mesas en total. Ha esto le sumamos 5 mesas que añadiríamos en terraza y contaremos con un total de 13 mesas

Finalmente, si cada mesa está diseñada para acomodar cuatro personas, el número total de sillas necesarias será de 52. Esta distribución permite una organización eficiente del espacio, asegurando una experiencia cómoda tanto para los comensales como para el personal del restaurante. Se estima un precio por mesa de 400 euros y 140 euros por silla por lo que el coste total sería de 12.480 euros.

El costo total estimado para la adquisición de utensilios y vajilla asciende a 2.800 €. Este monto se ha calculado en función de la capacidad del establecimiento, el cual puede atender simultáneamente hasta 52 personas.

7.2.4. *Aprovisionamiento de Insumos*

El abastecimiento de productos estará alineado con los principios de sostenibilidad y comercio justo, asegurando la calidad y la trazabilidad de los ingredientes.

El plan de aprovisionamiento de Café Solidario está diseñado para garantizar el abastecimiento eficiente de insumos esenciales en función del volumen de clientes estimado. Se proyecta una afluencia de 200 clientes diarios, lo que equivale a un total de 6.000 clientes al mes. Para satisfacer esta demanda, se han calculado los requerimientos de café, leche, endulzantes y productos de panadería. Además, los costos han sido estimados con base a los precios proporcionados por los proveedores especializados en cada insumo (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Aprovisionamiento de insumos

Insumo	Cantidad mensual (kg/litros)	Precio	Costo Mensual (€)
--------	------------------------------	--------	-------------------

Café de especialidad (comercio justo)	50 kg	24€/kg	1.200
Leche y alternativas vegetales	340 L	1,25€/l	425
Endulzantes naturales y azúcar	9 kg	1,5€/Kg	13,5
Productos de panadería y repostería	6.000 unidades	2,5 euros por unidad	15.000
Total Aprovisionamiento Mensual			16.638,5

Fuente: Elaboración Propia

El café de especialidad es uno de los insumos clave del negocio. Cada taza de café requiere aproximadamente 8 gramos de café en grano, lo que se traduce en un consumo mensual de 50 kg considerando el margen de desperdicio. Estimamos un precio de 24€/Kg, lo que implica un gasto mensual de 1.200 euros en este producto.

En cuanto a la leche y las alternativas vegetales, se ha calculado que el 90% de los clientes opta por café con leche, con un consumo promedio de 60 mililitros por taza. De acuerdo con estas cifras, el consumo mensual estimado asciende a 340 litros para cubrir posibles variaciones en la demanda. Estimamos un precio medio de 1,25€/l, lo que genera un costo total de 425 euros mensuales.

El consumo de endulzantes y azúcar también ha sido considerado en este plan. Se estima que aproximadamente el 50% de los clientes utiliza endulzantes en su café, con un consumo medio de 3 gr/taza. Esto supone un consumo mínimo de 9 kg al mes. El costo unitario de estos productos se estima de 1,5€/Kg, lo que representa un gasto mensual de 13,5 euros.

Por otro lado, los productos de panadería y repostería representan un complemento importante en la oferta de Café Solidario. Se estima que cada cliente adquiere, en promedio, un producto de panadería por visita, lo que implica una demanda mensual de 6.000 unidades. Se estima un precio de 2,5 euros por unidad, resultando en un costo total de 15.000 euros mensuales.

En total, el presupuesto de aprovisionamiento mensual de Café Solidario asciende a 16.638 euros. Este cálculo ha sido elaborado con base en las proyecciones de consumo y los precios actuales del mercado, asegurando que la operación se mantenga dentro de los estándares de calidad y sostenibilidad del proyecto. Es recomendable realizar un seguimiento continuo del consumo real y ajustar las cantidades en función de la demanda efectiva durante los primeros meses de funcionamiento.

7.3 KPIs Plan de Operaciones

A continuación, se presentan los principales indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el seguimiento del plan de operaciones de Café Solidario. Estos indicadores permitirán evaluar la eficiencia de la aplicación, el abastecimiento de insumos, la satisfacción del cliente, la rentabilidad y el impacto social del negocio.

Tabla 6. KPIs Plan de Operaciones

Categoría	Indicador	Medición	Objetivo
Aplicación Móvil	Tasa de adopción de la aplicación	Clientes que descargan y usan la app sobre total de clientes	>60% de los clientes
	Tasa de conversión de pedidos en la app	Pedidos realizados en la app sobre total de pedidos	>35% de los pedidos
	Satisfacción del usuario con la app	Calificación promedio en encuestas de satisfacción (escala 1-10)	>8/10
Plan de Compras y Aprovisionamiento	Disponibilidad de insumos	Porcentaje de productos en stock sin interrupciones en el servicio	>95% de disponibilidad
	Costo de desperdicio alimentario	Proporción de insumos desperdiciados sobre el total de insumos comprados	<5%
Mantenimiento	Sostenibilidad y proveedores	Porcentaje de productos de comercio justo o con impacto social	>50%
Recursos Humanos y Atención al Cliente	Horas de formación brindadas	Total de horas de formación ofrecidas a empleados con discapacidad	>500 horas al año

Fuente: Elaboración propis

Estos KPIs permitirán monitorear el desempeño de Café Solidario en diferentes áreas estratégicas, asegurando su sostenibilidad y crecimiento mientras se mantiene el compromiso con la inclusión y la calidad del servicio.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Organización de la empresa

Café Solidario, en sus primeros años de operación, contará con una estructura organizativa simple y funcional debido a su tamaño reducido. El equipo estará compuesto por las tres fundadoras, quienes asumirán funciones estratégicas en la gestión del negocio, tal y como ya se ha comentado.

El equipo de empleados con discapacidad, como ya se ha comentado estará compuesto por ocho personas, quienes se encargarán de la atención al cliente, la preparación de café y repostería, y el mantenimiento del local. Estos empleados recibirán formación continua con el objetivo de mejorar sus habilidades en el área de servicio y garantizar una atención de calidad. Para su acompañamiento y formación, se contará con dos mentores supervisores, quienes brindarán apoyo a los empleados con discapacidad. En la figura 19 se puede apreciar un esquema de la estructura organizativa de Café Solidario.

Figura 19. Estructura Café Solidario



Fuente: Elaboración Propia

Durante los primeros años de operación, Café Solidario mantendrá esta estructura sin realizar nuevas contrataciones hasta alcanzar beneficios. A partir del cuarto año, se evaluará la incorporación de nuevos miembros al equipo. Esta estructura organizativa permitirá a Café Solidario operar de manera eficiente, asegurando que cada área del negocio cuente con el personal necesario para su correcto funcionamiento mientras se mantiene el compromiso con la inclusión y el impacto social.

8.1.2 Plan de contratación y selección personal

El proceso de contratación y selección de personal en Café Solidario estará orientado a atraer candidatos que no solo cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar su labor, sino que también compartan los valores de inclusión, responsabilidad social y compromiso con la calidad del servicio. Dado que la empresa promueve la inserción laboral de personas con discapacidad, la selección será inclusiva y adaptada a sus necesidades, asegurando accesibilidad en todo el proceso.

En la fase inicial del negocio, el equipo estará conformado por las 3 fundadoras, los 8 empleados con discapacidad y los 2 mentores supervisores. Esta estructura garantizará la operatividad del negocio, permitiendo que cada área cuente con personal capacitado y adecuado para el desarrollo de sus funciones.

Sin embargo, conforme el negocio crezca y la demanda aumente, se prevé la incorporación de más empleados con discapacidad. Para facilitar este proceso, Café Solidario establecerá alianzas con instituciones como ICADE, lo que permitirá acceder a una red de profesionales formados en inclusión laboral. Gracias a estos convenios, se podrá identificar y seleccionar a personas que cumplan con los requisitos del puesto y que puedan beneficiarse de un entorno de trabajo adaptado a sus necesidades.

La empresa priorizará perfiles que demuestren actitud proactiva, habilidades para el trabajo en equipo y disposición para aprender. Además, se fomentará un ambiente de formación continua, asegurando que todos los empleados reciban capacitación para mejorar su desempeño y crecer profesionalmente dentro del negocio.

Para garantizar el buen desempeño del equipo, se realizarán evaluaciones periódicas que permitan identificar áreas de mejora y brindar el apoyo necesario a los empleados. Los mentores supervisores desempeñarán un papel clave en este proceso, asegurando que cada trabajador reciba el acompañamiento necesario para integrarse de manera efectiva en la empresa.

Durante los primeros años, la estructura del equipo se mantendrá estable, priorizando la consolidación del negocio. No obstante, a medida que la empresa alcance beneficios y estabilidad financiera, se evaluará la posibilidad de ampliar el equipo en función de las necesidades operativas y estratégicas. Con esta planificación, Café Solidario garantizará una gestión eficiente del talento humano, manteniendo su compromiso con la inclusión y la sostenibilidad del negocio.

8.1.3 Políticas retributivas y costes salariales

Café Solidario ha desarrollado una política retributiva con el propósito de garantizar una compensación justa y sostenible para su equipo, optimizando al mismo tiempo los recursos económicos disponibles. Dado que una parte significativa del equipo está compuesta por personas con discapacidad, la empresa se beneficiará de bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, lo que permitirá reducir significativamente los costes laborales sin afectar la viabilidad del negocio.

El plan salarial proyecta un incremento anual del 6,5 % en los sueldos durante los primeros tres años, asegurando una evolución progresiva de la remuneración acorde con

el crecimiento del negocio. Asimismo, se prevé la aplicación de bonificaciones y exenciones fiscales específicas para la contratación de personas con discapacidad, reduciendo la carga fiscal sobre los costes laborales y mejorando la rentabilidad de la empresa.

A continuación, en la tabla 7 se presenta la estimación de los costes salariales para los primeros tres años de actividad, considerando una reducción del 50 % en las cotizaciones a la Seguridad Social gracias a las bonificaciones aplicables:

Tabla 7. Costes Salariales

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Total salarios	180.000	190.000	200.000
Seguridad Social (sin bonificaciones)	54.000	57.000	60.000
Bonificaciones por discapacidad	-39.400	-41.700	-44.000
Seguridad social tras bonificaciones	14.600	15.300	16.000
Total Coste Salarial	194.600	205.300	216.000

Fuente: Elaboración propia

El coste salarial de Café Solidario para los primeros tres años se estima, considerando la contratación de 8 empleados con discapacidad y 2 mentores supervisores. La estructura de costos incluye los salarios base, las bonificaciones aplicables a la Seguridad Social y un incremento progresivo para ajustarse al crecimiento del negocio y la inflación. Además, se han considerado las bonificaciones específicas para la contratación indefinida de personas con discapacidad, según lo establecido en la Ley 43/2006 y el Real Decreto-ley 1/2023.

Para el primer año, los salarios de los empleados con discapacidad se han estimado en 15.000 euros anuales, mientras que los mentores supervisores recibirán 25.000 euros anuales. Esto resulta en un coste total de 180.000 euros en salarios (Real Decreto Legislativo 1/2013). Las socias fundadoras recibirán una retribución económica del 15% de los beneficios a partir del año 3, este será distribuido entre las tres a partes iguales. En la fase inicial del proyecto, priorizan la consolidación del negocio y destinar todos los recursos disponibles al funcionamiento del café, la formación del equipo y la creación de empleo para personas con discapacidad intelectual. La retribución para las socias está incrementará una vez que el proyecto alcance un nivel de beneficios suficiente y estable, como parte de una estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a la Seguridad Social, España proporciona bonificaciones a la contratación de personas con discapacidad, lo que reduce significativamente los costes para el empleador. Según la normativa vigente (Ley 43/2006; Real Decreto-ley 1/2023), las bonificaciones varían en función de la edad y el grado de discapacidad:

- Menores de 45 años: Hombres, 4.500 euros; Mujeres, 5.350 euros.
- Mayores de 45 años: Hombres y mujeres, 5.700 euros.
- Discapacidad severa: Incremento de la bonificación hasta 6.300 euros en mayores de 45 años.

Dado que la mayoría de los empleados con discapacidad se encuentran en la categoría de menores de 45 años, se estima una bonificación media de 4.925 euros por empleado. Con 8 empleados, esto representa una reducción en los costes de 39.400 euros anuales, lo que disminuye considerablemente la carga de Seguridad Social.

El cálculo de la Seguridad Social sin bonificaciones se basa en el porcentaje estándar de cotización que pagan las empresas en España por sus empleados. Normalmente, la Seguridad Social representa alrededor del 30% del salario bruto de cada trabajador (Real Decreto Legislativo 1/2013). Aplicando estas bonificaciones, el gasto en Seguridad Social para el primer año es de 54.000 euros, menos los 39.400 euros de bonificaciones, resultando en 14.600 euros de coste neto en Seguridad Social y un coste salarial total de 194.600 euros.

En el segundo año, los salarios aumentan un 5%, alcanzando un coste salarial de 190.000 euros. Con las bonificaciones aplicadas, el gasto neto en Seguridad Social asciende a 15.300 euros, y el coste total del año es de 205.300 euros (INE, 2024).

Para el tercer año, manteniendo la misma tasa de incremento, los salarios ascienden a 200.000 euros, con Seguridad Social en 16.000 euros, sumando un coste total de 216.000 euros (Fundación DFA, 2024).

El coste salarial de Café Solidario se mantiene dentro de los márgenes de sostenibilidad del negocio y permite el cumplimiento del objetivo de inclusión laboral de personas con discapacidad. Gracias a las bonificaciones aplicadas a la contratación indefinida de este colectivo, el proyecto puede garantizar condiciones dignas para sus empleados sin comprometer la viabilidad financiera (Ley 43/2006; Real Decreto-ley 1/2023).

Dado que Café Solidario está en una fase inicial de crecimiento, su estrategia salarial está diseñada para garantizar estabilidad financiera a largo plazo. A medida que el negocio aumente su rentabilidad, se evaluará la implementación de incentivos adicionales, tales como bonos por desempeño, aumentos salariales progresivos y expansión de los beneficios laborales.

Este modelo retributivo permite que Café Solidario mantenga un equilibrio entre sostenibilidad financiera y bienestar del equipo, asegurando que la motivación y el compromiso de los empleados sean factores clave en el éxito del proyecto.

8.1.4 Políticas de Formación, desarrollo y motivación

Desde el inicio de la actividad, se impartirán cursos de formación periódicos, comenzando con un programa intensivo de capacitación en el mes previo a la apertura del café. Este primer curso estará enfocado en la atención al cliente, la preparación de café de especialidad y el uso eficiente de la aplicación de pedidos.

Posteriormente, los cursos de formación se impartirán con una frecuencia trimestral, cubriendo distintas áreas clave para el desarrollo profesional de los empleados. Algunos de los temas abordados incluirán:

- Técnicas avanzadas de preparación de café y repostería.
- Estrategias de atención y fidelización de clientes.

- Inclusión y accesibilidad en el entorno laboral.
- Motivación y liderazgo en equipos de trabajo.

Estos cursos serán impartidos por voluntarios especializados, quienes colaborarán con Café Solidario a través de programas de voluntariado corporativo y de entidades comprometidas con la inclusión laboral. Entre estos formadores se incluirán profesionales de empresas aliadas, docentes universitarios y expertos en el sector de la hostelería, asegurando una enseñanza de calidad sin generar costes adicionales para la empresa.

Además, se fomentará la formación cruzada, permitiendo que los empleados adquieran conocimientos en diferentes áreas del negocio. Esto facilitará la polivalencia del equipo, permitiendo mayor flexibilidad en la operación y asegurando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Café Solidario considera fundamental la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de sus empleados para garantizar un ambiente de trabajo positivo y fomentar el compromiso con la misión del negocio. Para ello, se implementará un programa de reconocimiento interno, donde se destacará periódicamente a los trabajadores que demuestren un alto desempeño y actitud proactiva.

Uno de los pilares de esta estrategia será la implementación del "Empleado del Mes", un reconocimiento otorgado a aquel trabajador que haya demostrado mayor compromiso, buen trato con los clientes y desempeño sobresaliente en sus funciones. Su selección se basará en criterios objetivos, incluyendo asistencia, actitud en el trabajo y cumplimiento de sus responsabilidades.

El empleado seleccionado contará con una serie de beneficios diseñados para motivarlo y recompensar su esfuerzo. Entre ellos, se destacará en el mural de reconocimiento del local, donde se exhibirá su fotografía junto con una breve mención de sus logros. Además, tendrá la posibilidad de elegir un desayuno o merienda gratuita durante el mes y acceder a un día libre adicional dentro del trimestre. Como incentivo adicional, se le otorgará prioridad para seleccionar su turno de trabajo dentro de las opciones disponibles, brindándole mayor flexibilidad en su jornada laboral.

Este programa de reconocimiento también fomentará el crecimiento profesional dentro de la empresa. Los empleados que sean reconocidos varias veces en el año tendrán prioridad en la asignación de nuevas responsabilidades y en el acceso a cursos de formación especializados. Además, recibirán un certificado de reconocimiento, que reforzará su trayectoria profesional dentro y fuera de Café Solidario.

Para fortalecer la cohesión del equipo, se organizarán eventos trimestrales en los que los empleados podrán participar en actividades grupales como catas de café o dinámicas de trabajo en equipo. Asimismo, se priorizará la creación de un entorno de trabajo flexible y colaborativo, donde se valore el esfuerzo individual y colectivo.

A través de estas iniciativas, Café Solidario busca garantizar que cada empleado se sienta valorado, motivado y con oportunidades de crecimiento dentro de un entorno inclusivo y estimulante.

8.1.5 KPIs Plan de RRHH

Para evaluar la efectividad de las políticas de formación, desarrollo y motivación en Café Solidario, se han definido una serie de indicadores clave de desempeño (KPI's). Estos indicadores permitirán medir el impacto de las estrategias implementadas en el área de recursos humanos y asegurar la mejora continua del ambiente laboral y el crecimiento profesional de los empleados.

A continuación, en la Tabla 8 se detallan los KPI's establecidos para el primer año de actividad:

Tabla 8. KPIs Plan de RRHH

Indicador (KPI)	Medición	Objetivo
Participación en cursos de formación	Número de cursos atendidos por el equipo	3 cursos/año por empleado
Rotación de empleados	Número de empleados que dejan la empresa en relación con la plantilla total	Mantener una tasa de rotación menor al 10 %
Nivel de polivalencia del equipo	Número de empleados capacitados en más de un área del negocio	70 % de los empleados formados en al menos dos áreas
Reconocimiento interno (Empleado del Mes)	Número de empleados reconocidos anualmente	Destacar a 12 empleados al año
Satisfacción de los empleados	Encuestas trimestrales de satisfacción laboral	Obtener al menos un 90 % de respuestas "satisfecho" o "muy satisfecho"
Crecimiento profesional interno	Número de empleados promovidos dentro de la empresa	Al menos el 30 % de las promociones deben ser internas
Impacto social	Horas de formación brindadas a empleados con discapacidad	500+ horas
Tiempo medio de servicio	Tiempo desde la toma de pedido hasta entrega	<7 min en tienda, <30 min en delivery

Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores permitirán a *Café Solidario* evaluar el impacto de las iniciativas implementadas en el área de recursos humanos, asegurando que la formación, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los empleados sean efectivos y contribuyan a un entorno de trabajo motivador e inclusivo. A medida que la empresa crezca, se revisarán y ajustarán estos KPI's para mejorar la gestión del talento y la satisfacción del equipo.

8.2 Marco Legal

El marco legal de *Café Solidario* es un aspecto fundamental para garantizar el correcto funcionamiento del negocio, cumpliendo con las normativas vigentes y asegurando que la empresa opere dentro de un marco jurídico adecuado. La elección de la forma jurídica, así como el cumplimiento de las obligaciones y trámites administrativos, son elementos clave para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

8.2.1 Forma Jurídica

Después de analizar las diferentes opciones para la constitución de la empresa, hemos decidido establecer *Café Solidario* como una **Sociedad Limitada (S.L.)**, ya que esta estructura jurídica ofrece múltiples beneficios que se ajustan a las necesidades del negocio como pequeña empresa emergente.

La S.L. es una forma jurídica que permite separar el patrimonio personal de los socios del patrimonio de la empresa, lo que significa que las fundadoras, Ana, Isabel, y Blanca no responderán con su patrimonio personal ante las deudas de la sociedad. Esto brinda seguridad y estabilidad financiera, protegiendo a las emprendedoras en caso de que la empresa enfrente dificultades económicas.

Además de la protección patrimonial, la elección de una S.L. responde a otros factores estratégicos, como la flexibilidad en la gestión y la posibilidad de ampliar el capital social en el futuro. Esta estructura permite la incorporación de nuevos socios sin alterar significativamente la operativa del negocio, lo que podría ser útil en caso de requerir inversión adicional para expandir el proyecto.

Otra ventaja clave de esta forma jurídica es que permite la distribución flexible de beneficios entre los socios, sin la obligación de hacerlo en proporción a su participación en la empresa. Esto significa que los beneficios pueden asignarse en función del capital aportado, la contribución laboral o cualquier otro criterio previamente acordado, ofreciendo mayor autonomía a las fundadoras para gestionar la rentabilidad del negocio.

Por todas estas razones, la constitución de *Café Solidario* como una SL es la opción más adecuada para garantizar la protección financiera de las fundadoras, la flexibilidad operativa y la posibilidad de crecimiento futuro.

9. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

9.1 Plan de Financiación

El financiamiento de *Café Solidario* se estructurará a partir de diversas fuentes, combinando aportes propios, préstamos bancarios y ayudas orientadas a fomentar la inclusión social y el emprendimiento sostenible.

El acceso al empleo es un factor clave en la integración social de las personas con discapacidad. En España, las políticas de empleo incluyen diversas medidas para fomentar la contratación de este colectivo, promoviendo su inserción tanto en el mercado ordinario como en el sistema de empleo protegido (Real Decreto Legislativo 1/2013). *Café Solidario*, un negocio que emplea a 10 personas, de las cuales 8 tienen discapacidad, puede beneficiarse de múltiples incentivos y ayudas económicas destinadas a fomentar su sostenibilidad y crecimiento.

El Gobierno de España establece incentivos económicos para la contratación de personas con discapacidad con el fin de fomentar su inclusión en el mercado laboral (Ley 43/2006). Estas ayudas varían según el tipo de contrato:

Las empresas que contraten de manera indefinida a trabajadores con discapacidad pueden recibir una subvención de 3.907 euros por empleado a jornada completa. En caso de contratación a tiempo parcial, el monto se ajustará proporcionalmente. Además, si se requiere adaptación del puesto de trabajo o eliminación de barreras arquitectónicas, el empleador puede recibir hasta 902 euros adicionales (Real Decreto 1451/1983).

Durante la vigencia de los contratos, las empresas que contraten personas con discapacidad pueden beneficiarse de reducciones en las cuotas de la Seguridad Social. Estas bonificaciones varían en función de la edad del trabajador y el grado de discapacidad. En el caso de personas con discapacidad leve (menos del 65%), las empresas pueden acceder a una bonificación de 4.500 euros anuales por cada hombre menor de 45 años contratado y 5.350 euros anuales por cada mujer menor de 45 años. Si el trabajador tiene 45 años o más, la bonificación asciende a 5.700 euros anuales, independientemente del género (Ley 43/2006).

Para empleados con discapacidad severa (igual o superior al 65 %), las bonificaciones son mayores. En el caso de trabajadores menores de 45 años, la empresa puede recibir 5.100 euros anuales por cada hombre y 5.950 euros anuales por cada mujer. Para aquellos con 45 años o más, la bonificación es de 6.300 euros anuales, sin distinción de género (Ley 43/2006).

Además, las empresas que aumenten la contratación de trabajadores con discapacidad pueden beneficiarse de deducciones en el Impuesto de Sociedades, lo que supone una ventaja fiscal significativa. Estas deducciones alcanzan los 9.000 euros por cada trabajador con un grado de discapacidad igual o superior al 33 % y 12.000 euros por cada trabajador con un grado de discapacidad igual o superior al 65 % (Ley 14/2013).

Si *Café Solidario* decide registrarse como Centro Especial de Empleo (CEE), podrá acceder a incentivos adicionales diseñados para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Entre estos beneficios se encuentra una subvención de 12.020 euros

por cada puesto de trabajo estable si la plantilla está compuesta en más del 90 % por trabajadores con discapacidad. Asimismo, podrá disfrutar de una bonificación del 100 % en las cuotas empresariales a la Seguridad Social y de una subvención del 50 % del salario mínimo interprofesional (SMI) por cada trabajador contratado. También se contemplan ayudas para la adaptación de los puestos de trabajo y la eliminación de barreras arquitectónicas (Real Decreto 1368/1985).

Adicionalmente, las empresas que contraten trabajadores con discapacidad intelectual, parálisis cerebral o enfermedad mental pueden acceder a subvenciones para empleo con apoyo, destinadas a la contratación de preparadores laborales que faciliten su integración en el puesto de trabajo. Estas ayudas incluyen 4.000 euros anuales por cada trabajador con discapacidad intelectual o enfermedad mental con un grado de discapacidad entre el 33 % y el 65 %, así como 6.600 euros anuales si la discapacidad es superior al 65 %. En el caso de trabajadores con discapacidad física o sensorial igual o superior al 65 %, la subvención alcanza los 2.500 euros anuales (Real Decreto 870/2007).

Asimismo, si Café Solidario contrata a trabajadores procedentes de un Centro Especial de Empleo, puede acceder a incentivos adicionales a través del programa de Enclaves Laborales. Este programa ofrece una subvención de 7.814 euros por cada trabajador con discapacidad severa contratado de manera indefinida y bonificaciones en la Seguridad Social de hasta 6.300 euros anuales, en función de la edad y género del empleado (Real Decreto 290/2004).

Por otro lado, si las fundadoras de Café Solidario o alguno de sus empleados con discapacidad decide emprender por cuenta propia, existen ayudas específicas para el autoempleo. Estas incluyen una subvención de hasta 10.000 euros por el establecimiento como trabajador autónomo, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social por un período de hasta cinco años y una ayuda de hasta 3.000 euros destinada a formación y asistencia técnica (Orden TAS/1622/2007).

El modelo de negocio de Café Solidario, basado en la inclusión laboral de personas con discapacidad, no solo representa un proyecto de impacto social positivo, sino que también permite acceder a una serie de incentivos económicos y fiscales que favorecen su sostenibilidad y crecimiento. Gracias a las políticas de fomento del empleo inclusivo, el negocio puede beneficiarse de diversas ayudas gubernamentales que facilitan la contratación, la adaptación de los puestos de trabajo y la estabilidad financiera de la empresa.

En términos económicos, Café Solidario, al contar con 8 empleados con discapacidad, puede acceder a un total estimado de 278.032 euros en subvenciones, bonificaciones y reducciones fiscales. Entre las ayudas más destacadas se encuentran:

- **Subvención por contratación indefinida** de 31.256 euros, equivalente a 3.907 euros por cada empleado con discapacidad contratado de forma indefinida.
- **Ayuda para la adaptación de los puestos de trabajo**, que suma 7.216 euros, permitiendo mejorar la accesibilidad y condiciones laborales de los trabajadores.
- **Bonificaciones en la Seguridad Social**, que alcanzan los 39.400 euros anuales, distribuidos en 18.000 euros para trabajadores hombres y 21.400 euros para trabajadoras mujeres, en función de su edad y tipo de contrato.

- **Deducción en el Impuesto de Sociedades**, que permite una reducción de 72.000 euros (9.000 euros por cada trabajador con un grado de discapacidad igual o superior al 33 %).
- **Subvención por constituirse como Centro Especial de Empleo (CEE)**, que asciende a 96.160 euros, equivalente a 12.020 euros por cada trabajador con discapacidad.
- **Ayuda por empleo con apoyo**, que otorga 32.000 euros para la contratación de preparadores laborales especializados.

Estas ayudas permiten que Café Solidario pueda cubrir una parte significativa de sus costos operativos, reducir sus obligaciones fiscales y acceder a recursos para mejorar la accesibilidad y condiciones de trabajo de sus empleados. Además, el impacto positivo de estas subvenciones no solo se traduce en un beneficio económico para la empresa, sino que también refuerza su propósito de promover la integración social y laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

En este sentido, Café Solidario representa un modelo de negocio en el que la inclusión y la rentabilidad pueden coexistir de manera armoniosa. Gracias a los incentivos disponibles, el proyecto no solo cumple con una función social clave, sino que también garantiza su viabilidad financiera, asegurando así la estabilidad laboral de sus empleados y su potencial crecimiento a largo plazo. De esta manera, se convierte en un ejemplo tangible de cómo las políticas de empleo inclusivo pueden generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en el desarrollo de empresas sostenibles y responsables.

A continuación, en la Tabla 9 se procede a detallar de dónde proceden las fuentes de capitales.

Tabla 9. Fuente de Capital

Fuente de Capital	Importe (€)
Aporte de las fundadoras	15.000
Subvención del Programa de Inclusión Laboral	278.032
Préstamo Bancario (Santander)	40.000
Donaciones de familiares y amigos (Family, Fools & Friends)	20.000
Total	343.032

Fuente: Elaboración propia

El monto total de 343.032 euros se ha estructurado de manera estratégica para asegurar que Café Solidario cuente con los recursos suficientes para cubrir la inversión inicial, el equipamiento, el aprovisionamiento y los gastos operativos de los primeros meses. Esta distribución equilibra la inversión propia con fuentes externas de financiamiento, minimizando el riesgo financiero y garantizando la estabilidad del proyecto.

Las fundadoras han decidido realizar una inversión inicial de 15.000 euros como muestra de su compromiso con el proyecto. Este capital cubrirá parte de los costos iniciales, como

la adecuación del local, la compra de mobiliario, equipos esenciales para la preparación del café y la puesta en marcha de la operación. Además, este aporte demuestra solvencia financiera ante bancos e inversores, facilitando la obtención de financiamiento externo.

El monto de 278.032 euros proviene de una subvención gubernamental destinada a empresas que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad. Este cálculo se basa en las ayudas públicas existentes en España vistas anteriormente.

En el marco del financiamiento del proyecto Café Solidario, se ha contemplado un préstamo bancario de 40.000€ para apoyar los costos iniciales y garantizar la operatividad del negocio en su fase inicial. Para este análisis, se asume una tasa de interés del 5% anual, lo que permite establecer condiciones de pago predecibles y sostenibles. Con el objetivo de evitar una carga financiera elevada en el corto plazo, se ha optado por un plazo de devolución de 5 años (60 meses), un estándar común en préstamos dirigidos a pequeñas empresas. La estructura del préstamo se basa en el sistema de amortización francés, el cual implica pagos mensuales fijos, facilitando la planificación financiera y asegurando una mayor estabilidad en la gestión de los recursos. Bajo estas condiciones, con un préstamo de 40.000€, una tasa de interés del 5% anual y un plazo de 5 años, la cuota mensual estimada será de 754€. En términos globales, el total a devolver en este período será aproximadamente de 45.240€, lo que implica un costo financiero de 5.240€ en intereses.

Otro factor determinante es el compromiso de Santander con proyectos de impacto social y sostenibilidad. En los últimos años, la entidad ha impulsado diversas iniciativas para financiar empresas que fomentan la inclusión laboral y el desarrollo sostenible, alineándose con la misión y valores de Café Solidario (Santander, 2022). Este respaldo institucional representa una ventaja significativa para un negocio que busca generar impacto social positivo.

El modelo de financiamiento "Family, Fools & Friends" es una estrategia común en startups y proyectos emergentes, donde familiares y amigos apoyan económicamente el negocio en su fase inicial. Se ha estimado un aporte de 20.000 euros en donaciones, lo que permitirá cubrir gastos operativos durante los primeros meses, como salarios, aprovisionamiento de insumos y costos de promoción del negocio. Este capital también actúa como un colchón financiero, asegurando estabilidad mientras se consolidan las ventas y se fortalece la clientela.

Este esquema de financiamiento ha sido diseñado para garantizar que Café Solidario inicie con una base económica sólida, permitiéndole crecer de manera sostenible mientras cumple su misión de inclusión social y consumo responsable.

9.2 Inversión Inicial

Para la puesta en marcha de Café Solidario, se requiere una inversión inicial que cubra diversos aspectos fundamentales, incluyendo la constitución legal, el desarrollo tecnológico, la adecuación del local, la adquisición de insumos y la formación del equipo. A continuación, se presentan los detalles de la inversión organizada por categorías.

9.2.1. Constitución de la Empresa

Para operar legalmente, Café Solidario debe registrarse como SL, lo que permitirá separar el patrimonio personal de las fundadoras y facilitar su operatividad. Además, se requiere la obtención de licencias y permisos administrativos para el inicio de la actividad. En la tabla 10 se adjunta un desglose de estos aspectos.

Tabla 10. Constitución de empresa

Concepto	Descripción	Monto (€)
Registro de Sociedad Limitada (S.L.)	Coste de constitución ante el registro mercantil	125
Licencias y permisos municipales	Gastos administrativos y legales para operar en el sector de la hostelería	800
Total		925

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Desarrollo de la Aplicación Móvil y Plataforma Web
Café Solidario contará con una aplicación móvil y una plataforma web para la gestión de pedidos, la fidelización de clientes y la recolección de opiniones sobre el servicio. En la tabla 11 adjuntamos un detalle de la inversión que requerirá el desarrollo de la aplicación así como su mantenimiento.

Tabla 11. Desarrollo aplicación

Concepto	Descripción	Monto (€)
Desarrollo de la aplicación móvil y web	Plataforma para pedidos online, programa de fidelización y encuestas de satisfacción	35.000
Mantenimiento y actualizaciones (primer año)	Mejoras y soporte técnico para optimizar la experiencia del usuario	3.000
Total		38.000

Fuente:Elaboracion propia

9.2.3. Adecuación del Local y Equipamiento

Para garantizar el correcto funcionamiento del negocio y ofrecer un ambiente inclusivo y acogedor, se requiere una serie de adecuaciones en el local y la adquisición de equipos esenciales. Lo ideal para el alquiler sería que una empresa como JLL, Mutua, con edificios en zona prime nos lo diese como probono por lo menos al arrancar el proyecto. En caso de que no fuese así, los costes serían los que se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12 Costes para la adecuación del local

Concepto	Descripción	Monto (€)
Reformas y adaptaciones	Modificaciones en el local para garantizar accesibilidad	60.000
Alquiler	Local situado en Gabriel Lobo	20.000

Total	80.000
-------	--------

Fuente:Elaboracion propia

El coste de reformar un local comercial en Madrid varía entre 400 € y 1.200 € por metro cuadrado, dependiendo del tipo de reforma que se realice. Las reformas de nivel medio suelen tener un precio aproximado de 600-900 €/m², mientras que aquellas de alta gama o con diseños personalizados pueden superar los 1.000 €/m² (Noroeste Madrid, 2024). Para café solidario estimamos un local de 80 m² con una reforma de 750 €/m² por lo que el coste sería de 60.000 euros.

El local de Café Solidario estará ubicado en la calle Gabriel Lobo, en el barrio de El Viso, Madrid, una zona estratégica con un alto tránsito de profesionales y residentes comprometidos con iniciativas de impacto social. Según datos obtenidos de Idealista (2024), el precio de alquiler en esta ubicación es de 1.750€ mensuales para un espacio de 70 m², lo que equivale a 25€/m². Este coste se encuentra dentro del rango esperado para locales comerciales en áreas céntricas de Madrid, lo que garantiza una excelente relación entre visibilidad, accesibilidad y potencial de clientes para el negocio.

Equipamiento y Mobiliario

Como se detalló previamente en el Plan de Operaciones (apartado 7.2.3), la inversión en equipamiento y mobiliario ha sido cuidadosamente estimada para garantizar un espacio accesible, funcional y acogedor para los clientes. El total de la inversión asciende a 26.480 euros.

Aprovisionamiento de Insumos

Como se analizó en el apartado 7.2.4 del Plan de Operaciones, el cálculo del aprovisionamiento mensual se ha basado en una estimación de 6.000 clientes al mes y refleja una estructura de costos realista según proveedores seleccionados y márgenes de consumo estándar del sector de 16.639 euros al mes.

9.2.4. Recursos Humanos y Formación

La formación del personal con discapacidad en Café Solidario no se sustenta únicamente en recursos económicos, sino que cuenta con el respaldo de diversas entidades y voluntarios especializados, tal y como ya se ha mencionado. KPMG Voluntariados desempeñará un papel fundamental en este proceso, diseñando e implementando programas de formación adaptados a las necesidades específicas de los empleados, asegurando así su preparación efectiva en el ámbito de la atención al cliente y el servicio.

Además, la Fundación Aprocor, reconocida por su experiencia en inclusión sociolaboral, participará activamente en la capacitación del personal, proporcionando herramientas y metodologías que les permitan desempeñar sus funciones con autonomía y profesionalismo.

Asimismo, el Grupo Demos ICADE colaborará en el refuerzo de las competencias técnicas y sociales de los empleados, asegurando una integración laboral efectiva y favoreciendo su desarrollo dentro del entorno de trabajo.

Dado que estas organizaciones aportan voluntarios y conocimientos sin costo directo para la empresa, no resultara una inversión.

La inversión inicial de 162.043,5 euros permitirá establecer una base sólida para el funcionamiento de Café Solidario. Este presupuesto contempla aspectos esenciales como el desarrollo tecnológico, la adecuación del local, la compra de insumos y la formación del personal.

9.3 Estimación de la demanda

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población total de España a 1 de abril de 2025 es de 49.153.849 personas. No obstante, no toda la población representa un mercado potencial para el consumo de café, ya que este producto está principalmente dirigido a los adultos.

Aproximadamente 6,5 millones de personas, lo que representa un 13,26% de la población, son menores de 15 años. Este segmento, por razones de salud y hábitos, no suele consumir café y queda excluido del mercado objetivo. Por tanto, el mercado potencial se concentra en los 42,6 millones de personas (86,74%) de 15 años o más, es decir, la población adulta.

Dentro de este grupo, el consumo de café está profundamente arraigado en la cultura y rutina diaria. Según la Federación Española del Café (2024), el 87% de la población adulta consume café de forma regular, lo que equivale a unos 35 millones de personas en todo el país. A nivel nacional, se consumen anualmente cerca de 14.000 millones de tazas de café, lo que representa un promedio de más de 500 tazas por persona al año.

El 63% de los españoles mayores de 15 años toma al menos un café al día, y el 64% de los consumidores adquiere café fuera del hogar al menos una vez por semana. La media de consumo diario entre los consumidores habituales es de 3,6 tazas diarias. Este patrón refleja una alta fidelidad y frecuencia de consumo, clave para la viabilidad de negocios del sector. El sector de cafeterías en España genera actualmente más de 6.000 millones de euros anuales, con una proyección de crecimiento del 4,5% anual en los próximos cinco años (Euromonitor, 2024)

En Madrid, donde hay más de 5.000 cafeterías registradas, la demanda de establecimientos de café sigue en aumento, especialmente en el segmento de cafés de especialidad. Este sector ha experimentado un crecimiento del 15% en 2023, con una previsión de 10% anual para los próximos años (Euromonitor, 2024). Estos datos refuerzan la viabilidad del negocio de Café Solidario, ya que se inserta en una industria en expansión y con una clientela establecida.

La ubicación de Café Solidario en Gabriel Lobo, Madrid, es un factor clave para la atracción de clientes. Esta zona se encuentra en un distrito con alta densidad de profesionales, estudiantes universitarios y residentes de nivel adquisitivo medio-alto, lo que favorece la captación de clientes regulares. Estudios de comportamiento de consumo en cafeterías indican que las ubicaciones cercanas a oficinas y universidades presentan una afluencia constante durante el día (TheFork Manager, 2025).

Además, un 64% de los consumidores de café en España prefieren comprar su bebida en cafeterías antes de iniciar su jornada laboral, mientras que un 35% frecuenta estos

establecimientos por la tarde para socializar o trabajar (Federación Española del Café, 2024). Esto sugiere que la cafetería puede atraer una base de clientes estable, compuesta tanto por consumidores diarios como por visitantes ocasionales.

Dado estos datos, hemos realizado la siguiente estimación del número de usuarios en el escenario normal (ver Tabla 13). Anteriormente se han estimado 6.000 clientes al mes que multiplicado por 12 meses, se estiman 72.000 clientes al año considerando el crecimiento del sector y la afluencia esperada. A partir de esta estimación, hemos calculado un 15% más en el escenario optimista y un 15% menos en el escenario pesimista, reflejando variaciones en la aceptación del mercado y el comportamiento del consumidor.

Tabla 13. Estimación de usuarios

	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Año	Nº total de usuarios	Nº total de usuarios	Nº total de usuarios
1	82.800	72.000	61.200
2	124.200	108.000	91.800
3	161.460	140.000	119.340

Fuente: Elaboración Propia

Para la estimación de ingresos, se ha considerado que el ticket medio por cliente en el primer año será de 4,50 euros. Este valor se ha establecido considerando el precio promedio de un café y otros productos de acompañamiento como repostería o snacks. Se ha proyectado un incremento del 6,5 % anual debido al ajuste por inflación y al aumento en la fidelización de clientes, lo que podría llevar a un mayor gasto por visita. En la Tabla 14 se puede apreciar la estimación de Ingresos en los Distintos Escenarios:

Tabla 14. Estimación de ingresos

Año	Ticket Medio (€)	Escenario Optimista		Escenario Normal		Escenario Pesimista	
		Nº Usuarios	Ingresos Anuales (€)	Nº Usuarios	Ingresos Anuales (€)	Nº Usuarios	Ingresos Anuales (€)
1	4,5	82.800	372.600	72.000	324.000	61.200	275.400
2	4,8	124.200	596.160	108.000	518.400	91.800	440.640
3	5,1	161.460	823.446	140.000	714.000	119.340	608.634

Fuente: Elaboración Propia

Estas proyecciones permiten evaluar el desempeño del negocio en diferentes situaciones y diseñar estrategias para maximizar la captación de clientes y la rentabilidad a lo largo de los primeros años de actividad.

9.4 Estimación de los costes

Para la operatividad de Café Solidario, es fundamental considerar tanto los costes variables como los costes fijos. Se estima un incremento anual del 6,5% en todos los costes debido al IPC.

Gastos fijos

- **Salarios:** Incluyen sueldos de empleados con discapacidad, mentores
- **Mantenimiento de la aplicación:** Coste anual inicial de 3.000 €, lo que representa un aumento respecto a la estimación inicial.
- **Alquiler del local:** Se establece en 20.000 € anuales y se ajustará cada año con el IPC
- **Servicios (agua, luz, internet):** Se estima un coste mensual de 416 €, lo que representa un gasto anual de 5.000 €.
- **Intereses del préstamo:** Se ha contemplado un préstamo bancario de 40.000 € con una tasa de interés del 5% anual. Pago anual de intereses: 1.925 € durante los tres primeros años.

Estos valores reflejan la estructura financiera y la operatividad inicial del negocio considerando las condiciones de mercado actuales

Costes variables

En la proyección financiera, se estiman en el 40% del total de los ingresos proyectados,

9.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

Para evaluar la viabilidad de Café Solidario, se han proyectado tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista. Estos escenarios se construyen con base en el número de clientes estimados en cada uno, lo que impacta directamente en los ingresos y en los costes de ventas (compra de insumos).

Los costes fijos (como sueldos, alquiler, seguros y mantenimiento de la aplicación) no varían con el número de clientes, pero se incrementan un 6,5 % anual debido al efecto inflacionario.

Asimismo, se ha considerado la amortización de los activos principales, que son los equipos de la cafetería y la aplicación móvil, estimando una vida útil de 5 años. Finalmente, se ha incluido el pago de los intereses del préstamo bancario, que asciende a 1.925 € anuales.

Escenario Normal

Este es el escenario más probable, donde el negocio crece de forma estable y logra atraer clientes de manera progresiva.

Los costes de ventas estimamos que sean el 40% del coste de los ingresos esperados y el consumo de insumos

Los gastos de explotación de Café Solidario se componen de varios costos esenciales para el funcionamiento del negocio, los cuales han sido proyectados para los tres primeros años de operación.

- En el primer año, los gastos totales ascienden a 223.525 €, incluyendo un coste salarial de 194.600 €, que representa la mayor parte del presupuesto, debido a la contratación de empleados con discapacidad y sus mentores. El alquiler del local en Madrid supone un desembolso fijo de 20.000 € anuales, mientras que el mantenimiento de la aplicación utilizada en la gestión del negocio tiene un coste de 3.000 € al año. Además, se contemplan otros costos operativos como luz y agua que suman 5.000 €.
- En el segundo año, los gastos de explotación aumentan a 234.475 €, reflejando un incremento en el coste salarial hasta los 205.300 €, debido a ajustes salariales y aumentos por antigüedad. Los demás costos, como el alquiler y la administración, se mantienen constantes, pero los otros gastos operativos se estiman que crecen un 5% hasta 5.250 € por el impacto de la inflación
- Para el tercer año, los gastos de explotación alcanzan 245.425 €, con un nuevo aumento en el coste salarial hasta 216.000 €, alineado con la evolución del equipo y sus necesidades. Asimismo, los otros gastos operativos ascienden a 5.500 €, mientras que el resto de los costos fijos se mantienen estables.

Impuestos sobre Beneficio es de 21,25% ya que debido a bonificaciones fiscales se aplica una bonificación del 15% sobre el impuesto por tener empleados con discapacidad.

Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario normal

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ingresos	324.000	518.400	714.000
Costes de Ventas (insumos)	129.600	207.360	285.600
Margen Bruto	194.400	311.040	428.400
Gastos de Explotación	223.525	234.475	245.425
EBITDA	-29.125	76.565	182.975
Margen EBITDA (EBITDA/Ingresos)*100	-8,99%	14,77%	25,63%
Amortización	7.000	7.000	7.000
EBIT	-36.125	69.565	175.975
Margen EBIT (EBIT/Ingresos)*100	-11,15%	13,42%	24,65%
Intereses	1.925	1.925	1.925
Resultado Antes de Impuestos	-38.050	67.640	174.050
Impuestos sobre Beneficio 21%	0	14.369	36.976

Resultado del Ejercicio	-38.050	53.271	137.074
Margen Resultado Neto (Resultado Neto /Ingresos)*100	-11,74%	10,28%	19,20%

Fuente: Elaboración Propia

Escenario optimista

Este escenario supone una aceptación más rápida del negocio en el mercado, lo que genera mayores ingresos.

- Coste de ventas es un 40% de ingresos
- Impuestos sobre Beneficio 21,25% % ya que debido a bonificaciones fiscales se aplica una bonificación del 15% sobre el impuesto por tener empleados con discapacidad.

Tabla 16. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario Optimista

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ingresos	372.600	596.160	823.446
Costes de Ventas (insumos)	149.040	238.464	329.378
Margen Bruto	223.560	357.696	494.068
Gastos de Explotación	223.525	234.475	245.425
EBITDA	35	123.221	248.643
Margen EBITDA (EBITDA/Ingresos)*100	0,01%	20,67%	30,20%
Amortización	7.000	7.000	7.000
EBIT	-6.965	116.221	241.643
Margen EBIT (EBIT/Ingresos)*100	-1,87%	19,49%	29,35%
Intereses	1.925	1.925	1.925
Resultado Antes de Impuestos	-8.890	114.296	239.718
Impuestos sobre Beneficio	0	24.287	50.923
Resultado del Ejercicio	-8.890	90.009	188.795
Margen Resultado Neto (Resultado Neto /Ingresos)*100	-2,39%	15,10%	22,93%

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Pesimista

Este es el peor de los escenarios, donde la captación de clientes es menor a lo esperado, afectando directamente los ingresos.

- Coste de ventas es un 40% de ingresos
- Impuestos sobre Beneficio 21,25% % ya que debido a bonificaciones fiscales se aplica una bonificación del 15% sobre el impuesto por tener empleados con discapacidad.

Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ingresos	275.400	440.640	608.634
Costes de Ventas (insumos)	110.160	176.256	243.454
Margen Bruto	165.240	264.384	365.180
Gastos de Explotación	223.525	234.475	245.425
EBITDA	-58.285	29.909	119.755
Margen EBITDA (EBITDA/Ingresos)*100	-21,16%	6,79%	19,67%
Amortización Equipos	7.000	7.000	7.000
EBIT	- 65.285	22.909	112.755
Margen EBIT (EBIT/Ingresos)*100	-23,70%	5,20%	18,52%
Intereses	1.925	1.925	1.925
Resultado Antes de Impuestos	-67.210	20.984	110.830
Impuestos sobre Beneficio	0	4.460	23.545
Resultado del Ejercicio	-67.210	16.524	87.285
Margen Resultado Neto (Resultado Neto /Ingresos)*100	-24,41%	3,75%	14,34%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

El análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias de Café Solidario permite observar una evolución positiva en la rentabilidad del proyecto a lo largo de los tres primeros años, especialmente a través del estudio de los principales márgenes financieros: EBITDA, EBIT y margen neto. Estos indicadores reflejan la eficiencia operativa, la capacidad de

generar beneficios antes y después de impuestos, y el comportamiento general de la empresa en distintos escenarios de mercado.

En el **escenario base**, que representa la proyección más realista, se aprecia un inicio con márgenes negativos durante el primer año (margen EBITDA de -8,99 %, margen EBIT de -11,15 % y margen neto de -11,74 %), resultado lógico de la elevada inversión inicial y los costes de lanzamiento. No obstante, a partir del segundo año, los márgenes mejoran significativamente, alcanzando un margen neto del 10,28 % en el segundo ejercicio y del 19,20 % en el tercero. Esta evolución refleja la solidez del modelo de negocio, su capacidad de escalar y la eficiencia creciente en la gestión de los recursos a medida que se consolida la clientela.

En el **escenario optimista**, donde se proyecta una adopción más rápida del mercado y mayor volumen de ventas, los márgenes mejoran aún más. Si bien el primer año aún presenta un margen neto ligeramente negativo (-2,39 %), el proyecto entra rápidamente en rentabilidad con un margen EBITDA del 20,67 % y un margen neto del 15,10 % en el segundo año, alcanzando un 22,93 % en el tercer año. Esta trayectoria demuestra que, con una buena respuesta del público objetivo, Café Solidario puede convertirse en un negocio altamente rentable en un corto plazo.

Por otro lado, el **escenario pesimista** plantea mayores desafíos, con márgenes muy negativos en el primer año (margen neto de -24,41 %), y una recuperación más lenta. Aun así, los resultados del segundo y tercer año evidencian una tendencia de mejora progresiva, alcanzando un margen neto del 14,34 % al finalizar el tercer ejercicio. Esto indica que incluso en un contexto menos favorable, el modelo puede reconducirse hacia la sostenibilidad si se ajustan estrategias operativas y comerciales.

En conjunto, el análisis financiero evidencia que Café Solidario es un proyecto económicamente viable y capaz de generar rentabilidad en el medio plazo. Los márgenes evolucionan favorablemente conforme se incrementa la base de clientes, lo que confirma que la estructura de costes fijos se optimiza con el crecimiento del negocio. No obstante, es necesario prestar atención al primer año de operaciones, ya que los resultados negativos iniciales requieren una adecuada planificación financiera y de liquidez. Superada esta etapa, el modelo demuestra una sólida capacidad para equilibrar impacto social y rentabilidad económica.

9.6 Balance de Situación

Para el estudio de este proyecto hemos realizado el balance de situación en los escenarios optimista, pesimista y escenario normal que enseñamos a continuación. Para la realización de estos hemos realizado las siguientes estimaciones:

Activo

- El **equipamiento y mobiliario** parte con un valor de 25.000 €, también amortizado en 5 años a razón de 5.000 €/año, por lo que su valor contable disminuye progresivamente: 20.000 € en el segundo año y 15.000 € en el tercero.
- La **aplicación móvil** tiene un coste inicial de 35.000 €, amortizable en 5 años, aplicando una depreciación lineal de 7.000 € anuales. El mantenimiento de la app se contempla como gasto operativo en la cuenta de resultados.

- **Inventario:** Se estima como el 40% de los ingresos anuales proyectados, ya que representa la materia prima (café, bollería, leche...) y productos listos para la venta.
- **El efectivo en caja y bancos** se obtiene a partir del flujo de caja calculado desde el EBITDA
- Las **cuentas por cobrar** se estiman como un porcentaje de los ingresos anuales a crédito. En el primer año, representan 1% el porcentaje sube a 1,5% el segundo año y en el tercer año, aumenta al 2%

Pasivo

- El **préstamo bancario** inicial es de 40.000 € en el primer año. Este se reduce a 32.000 € en el segundo año y 24.000 € en el tercero, debido a pagos anuales de 9.058 €.
- El **pasivo corriente** Está formado principalmente por:
 - Deudas con **proveedores**, en proporción al inventario (se estima entre el 25% y el 30% del valor del stock).
 - **Obligaciones fiscales y otros acreedores** (intereses, pagos a corto plazo, aplazamientos).
 - Cuando el flujo de caja es negativo, el déficit se traslada aquí como necesidad de financiación a corto plazo.

Patrimonio Neto

- El patrimonio neto se compone del aporte inicial de las fundadoras (65.000 € en el primer año)
- La **subvención de capital:** que asciende a 111.213 €, pero se va imputando anualmente según la amortización del inmovilizado subvencionado (12.008 € por año).
- El **resultado del ejercicio** de cada año, acumulado en la cuenta de resultados no distribuidos (beneficios retenidos), lo que explica el crecimiento del patrimonio neto a lo largo del tiempo.

Escenario Normal

Tabla 18. Balance Escenario normal

CONCEPTO	AÑO 1 (€)	AÑO 2 (€)	AÑO 3 (€)
ACTIVO NO CORRIENTE			
Aplicación móvil	35.000	28.000	21.000
Equipamiento	25.000	20.000	15.000
Total Activo No Corriente	60.000	48.000	36.000
Inventario	129.600	207.360	285.600
Cuentas por cobrar	3.240	7.776	14.280
Caja y bancos	72.161	172.427	329.997
Total Activo Corriente	205.001	387.563	629.877
TOTAL ACTIVO	265.001	435.563	665.877
PATRIMONIO NETO			

Capital Social	65.000	65.000	65.000
Subvenciones	12.008	24.016	36.024
Resultados acumulados	(38.050)	15.221	152.295
Total Patrimonio Neto	38.958	104.237	253.319
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo Bancario	40.000	32.000	24.000
Total Pasivo No Corriente	40.000	32.000	24.000
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	186.043	299.326	388.550
Total Pasivo Corriente	186.043	299.326	388.550
TOTAL PASIVO + NETO	265.001	435.563	665.877

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Optimista

Tabla 19. Balance Escenario optimista

CONCEPTO	AÑO 1 (€)	AÑO 2 (€)	AÑO 3 (€)
ACTIVO NO CORRIENTE			
Aplicación móvil	35.000	28.000	21.000
Equipamiento	25.000	20.000	15.000
Total Activo No Corriente	60.000	48.000	36.000
Inventario	149.040	238.464	329.378
Cuentas por cobrar	3.726	8.942	16.469
Caja y bancos	105.124	238.951	438.698
Total Activo Corriente	257.890	486.357	784.545
TOTAL ACTIVO	317.890	534.357	820.545
PATRIMONIO NETO			
Capital Social	65.000	65.000	65.000
Subvenciones	12.008	24.016	36.024
Resultados acumulados	(8.890)	81.119	269.914
Total Patrimonio Neto	68.118	170.135	370.938
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo Bancario	40.000	32.000	24.000
Total Pasivo No Corriente	40.000	32.000	24.000
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	209.772	332.222	425.607
Total Pasivo Corriente	209.772	332.222	425.607
TOTAL PASIVO + NETO	317.890	534.357	820.545

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Pesimista

Tabla 20. Balance Escenario pesimista

CONCEPTO	AÑO 1 (€)	AÑO 2 (€)	AÑO 3 (€)
----------	-----------	-----------	-----------

ACTIVO NO CORRIENTE			
Aplicación móvil	35.000	28.000	21.000
Equipamiento	25.000	20.000	15.000
Total Activo No Corriente	60.000	48.000	36.000
Inventario	110.160	176.256	243.454
Cuentas por cobrar	2.754	6.610	12.173
Caja y bancos	0	59.650	211.286
Total Activo Corriente	112.914	242.516	466.913
TOTAL ACTIVO	172.914	290.516	502.913
PATRIMONIO NETO			
Capital Social	65.000	65.000	65.000
Subvenciones	12.008	24.016	36.024
Resultados acumulados	(67.210)	(50.686)	36.599
Total Patrimonio Neto	9.798	38.330	137.623
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo Bancario	40.000	32.000	24.000
Total Pasivo No Corriente	40.000	32.000	24.000
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores	123.116	220.186	341.280
Total Pasivo Corriente	123.116	220.186	341.280
TOTAL PASIVO + NETO	172.914	290.516	502.913

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

A partir de la estimación de los balances en los tres escenarios (normal, optimista y pesimista), se puede concluir que la empresa presenta un modelo de negocio financieramente viable y con potencial de crecimiento, aunque también enfrenta desafíos que deberán gestionarse con prudencia.

En el escenario optimista, la empresa muestra una proyección muy sólida, con alta rentabilidad, acumulación de liquidez y fortalecimiento constante del patrimonio. Esto indica que, si se cumplen las mejores condiciones del mercado y se ejecutan correctamente las estrategias comerciales y operativas, el negocio podría alcanzar una posición de gran solidez financiera en el mediano plazo.

El escenario normal presenta una evolución estable y realista, con crecimientos sostenidos en activos, caja y patrimonio neto. Este escenario refleja una empresa saludable, capaz de autofinanciarse progresivamente, mantener buenas relaciones con proveedores y afrontar sus compromisos financieros sin grandes tensiones. Es un reflejo de una gestión equilibrada y bien estructurada.

En el escenario pesimista, aunque la empresa parte con una situación complicada (especialmente en términos de liquidez y resultados negativos iniciales), consigue recuperarse a lo largo de los tres años. Esto demuestra que el negocio tiene una base

suficientemente sólida como para resistir condiciones adversas, siempre que se mantenga un control riguroso de los gastos y se tomen decisiones correctivas a tiempo.

En conjunto, los balances proyectados transmiten una imagen positiva de la empresa, mostrando que ha sido diseñada con una estructura financiera adaptable y con margen para maniobrar ante distintos contextos económicos. No obstante, el éxito final dependerá de la ejecución efectiva del plan, el control del endeudamiento y la capacidad para generar ingresos sostenibles. En resumen, se trata de un proyecto con buenas perspectivas, que combina ambición de crecimiento con un enfoque financiero responsable.

9.7 Flujos de caja

El cálculo del flujo de caja proyectado en los tres escenarios planteados: pesimista, normal y optimista parte del EBITDA como indicador operativo base, y lo ajusta con los principales movimientos no operativos y financieros que afectan directamente a la tesorería. A continuación, se explican los elementos que componen el flujo de caja y el método seguido para su cálculo en cada caso. En las tablas 21, 22 y 23 se adjunta un detalle de los flujos de caja en los tres escenarios.

EBITDA: Representa el rendimiento operativo de la empresa sin considerar gastos financieros ni contables como amortizaciones. Se ha estimado a partir de los ingresos esperados y los costes variables y fijos asociados a cada escenario. En el escenario optimista, el EBITDA es mayor debido al crecimiento sostenido de ventas y una mejor eficiencia operativa. En el escenario normal, se proyecta un crecimiento estable y realista. En el escenario pesimista, el EBITDA en el primer año es nulo, reflejando un inicio de actividad complicado con márgenes ajustados.

Intereses: el coste financiero anual por el préstamo bancario solicitado se ha estimado en 1.925 € anuales durante los tres ejercicios, reflejando una deuda a tipo fijo. Este gasto se descuenta del EBITDA para reflejar su impacto real sobre la liquidez.

Impuestos: Se ha calculado aplicando un 21,25% (debido a bonificaciones fiscales se aplica una bonificación del 15% sobre el impuesto por tener empleados con discapacidad) sobre el resultado antes de impuestos, que resulta de restar a EBITDA la amortización del inmovilizado y los intereses financieros. En el escenario pesimista del primer año, no se genera beneficio, por lo que no se aplican impuestos. En los otros escenarios y ejercicios, los impuestos aumentan proporcionalmente al incremento del beneficio operativo.

Inversión (CAPEX): En el primer año se realiza una inversión inicial de 60.000 €, correspondiente al desarrollo de la aplicación móvil y la adquisición del equipamiento y mobiliario necesario para iniciar la actividad. Esta inversión solo aparece en el primer ejercicio, ya que no se han proyectado nuevas compras de activos en los años siguientes. Aplicación móvil: 35.000 € Equipamiento: 25.000 €

Subvención de explotación cobrada: Esta subvención se cobra parcialmente en función de las necesidades de liquidez de cada escenario. En el escenario pesimista, en el primer año solo se aplica la parte necesaria para compensar el déficit operativo, evitando una caja negativa. En los escenarios normal y optimista, la subvención se va recibiendo en

distintas proporciones a lo largo de los tres años, reflejando una planificación de ayudas públicas acorde a las necesidades reales del negocio

En cuanto al saldo inicial, en el año 1 se ha considerado como 0 € en todos los escenarios, ya que se parte de la hipótesis de que la empresa aún no ha comenzado a operar y no dispone de liquidez previa. Es decir, no hay caja acumulada de ejercicios anteriores, ni aportaciones iniciales de tesorería fuera de las fuentes financieras proyectadas (como subvenciones o préstamos).

Este planteamiento permite que el cálculo del flujo de caja operativo muestre de forma clara la capacidad real del proyecto para generar liquidez a partir de su actividad y de las fuentes de financiación contempladas.

A partir del segundo año, el saldo inicial de caja corresponde directamente al resultado del flujo de caja del año anterior. De esta forma, se puede observar cómo la liquidez evoluciona de forma acumulada a lo largo del tiempo y cómo la gestión operativa, fiscal y financiera impacta en la disponibilidad de efectivo.

Escenario Normal

Tabla 21. Flujo de caja escenario normal

CONCEPTO	AÑO 1 (€)	AÑO 2 (€)	AÑO 3 (€)
Saldo inicial	0	72.161	172.427
EBITDA	40.875	76.565	182.975
Intereses	1.925	1.925	1.925
Impuestos	6.789	14.374	50.167
Inversión (CAPEX)	60.000	0	0
Subvención explotación cobrada	100.000	40.000	26.819
Flujo de caja del año	72.161	100.266	157.570
Caja final = inicial + flujo	72.161	172.427	329.997

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Optimista

Tabla 22. Flujo de caja escenario optimista

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Saldo inicial	0	105.124	238.951
EBITDA	70.035	123.221	248.643
Intereses	1.925	1.925	1.925
Impuestos	13.986	28.315	66.940
Inversión (CAPEX)	60.000	0	0
Subvención explotación cobrada	110.000	36.819	20.000
Flujo de caja del año	105.124	133.827	199.747
Caja final = inicial + flujo	105.124	238.951	438.698

Fuente: Elaboración Propia

Escenario Pesimista

Tabla 23. Flujo de caja escenario Pesimista

Concepto	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Saldo inicial	0	-23.875	59.650
EBITDA	0	29.909	119.755
Intereses	1.925	1.925	-1.925
Impuestos	0	6.459	35.013
Inversión (CAPEX)	60.000	0	0
Subvención explotación cobrada	38.050	60.000	68.819
Flujo de caja del año	-23.875	83.525	151.636
Caja final = inicial + flujo	-23.875	59.650	211.286

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

El análisis de los flujos de caja proyectados en los tres escenarios: pesimista, normal y optimista evidencian la relevancia del EBITDA como punto de partida para evaluar la generación operativa de liquidez, así como la importancia de los ajustes financieros y no operativos en la determinación de la caja real disponible.

El modelo utilizado permite visualizar con claridad cómo la rentabilidad operativa, la estructura de financiación, la carga fiscal y las ayudas públicas impactan directamente en la tesorería del proyecto. En el escenario optimista, la empresa muestra una sólida capacidad de generación de caja desde el primer año, con una evolución creciente y sostenible. En el escenario normal, se observa una trayectoria prudente pero positiva, lo que respalda la viabilidad del negocio bajo condiciones realistas. Por otro lado, el escenario pesimista refleja las dificultades iniciales que pueden surgir.

9.8 KPI's: Balance Scorecard y Ratios de rentabilidad

9.8.1 Balance Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica que permite evaluar y gestionar el desempeño del negocio desde cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje/Crecimiento. Cada una de estas perspectivas está alineada con los objetivos estratégicos de *Café Solidario*, asegurando que se cumplan los propósitos de sostenibilidad económica, impacto social e inclusión laboral. A continuación, en la Tabla 24 se presenta el Cuadro de Mando Integral de *Café Solidario*.

Tabla 24. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas Clave
Financiera	Alcanzar sostenibilidad económica	Margen neto	Margen neto > 10%	Diversificación de ingresos
		ROI	ROI > 12%	Optimización de costes
		Rentabilidad del capital invertido	ROIC > 10%	Incremento de alianzas estratégicas
Clientes	Fidelizar clientes	Tasa de retención % de clientes recurrentes	60% clientes recurrentes	Programa de fidelización
	Promover el impacto social	NPS	NPS ≥ 75	Comunicación del impacto
Procesos Internos	Garantizar calidad y experiencia inclusiva	Tiempo medio de servicio	< 6 min por pedido	Formación continua
		Nivel de satisfacción	90% satisfacción	Mejora del flujo operativo
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar al personal	Nº horas de formación por empleado	> 20 h/año de formación	Mentorías activas
	Fomentar una cultura inclusiva	Evaluación del clima	Clima ≥ 80%	Talleres de sensibilización

Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro de Mando Integral de *Café Solidario* proporciona una visión estructurada del negocio, permitiendo medir el impacto financiero y social de la empresa. A través de la mejora de procesos, la fidelización de clientes y la formación del personal, el proyecto puede alcanzar sostenibilidad económica y consolidarse como un referente en inclusión laboral y consumo con impacto social.

9.8.2 Ratios de Rentabilidad Esperados

Los ratios de rentabilidad son indicadores clave que permiten evaluar la eficiencia financiera y la viabilidad económica del proyecto *Café Solidario*. A través de estos ratios, se analiza la capacidad del negocio para generar beneficios en relación con sus ingresos, activos y capital invertido.

Tablas 25. Ratios

Ratio Financiero	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Coste de ventas}) / \text{Ventas}$	55%	60%	62%
Margen Neto	$\text{Beneficio neto} / \text{Ventas}$	8%	12%	15%

ROA	Beneficio neto / Activos totales	6%	9%	11%
ROE	Beneficio neto / Fondos propios	10%	14%	18%

Fuente: Elaboración Propia

En el marco del análisis financiero de Café Solidario, se han definido una serie de ratios de rentabilidad clave que permitirán evaluar de forma precisa el desempeño económico del proyecto a lo largo del tiempo. Estos indicadores no solo reflejan la viabilidad económica, sino también la capacidad del negocio para generar valor y sostener su impacto social a través de una gestión eficiente de los recursos.

Uno de los principales indicadores a tener en cuenta es el **margen bruto**, que mide la eficiencia con la que la empresa transforma sus ingresos en ganancias antes de gastos operativos. Se espera que Café Solidario alcance un margen bruto del 55% durante el primer año, con una mejora progresiva al 60% en el segundo año y al 62% en el tercero. Esta evolución positiva se fundamenta en una mayor optimización de los costes de producción, la negociación con proveedores éticos y una mejor planificación en la gestión del inventario, lo que permitirá reducir desperdicios y aumentar el rendimiento por unidad vendida.

Otro indicador esencial es el **margen neto**, el cual refleja la rentabilidad final del proyecto después de descontar todos los gastos, impuestos y costes financieros. El objetivo es alcanzar un margen neto del 8% en el primer año de operaciones, que aumentaría al 12% en el segundo y al 15% en el tercero. Este incremento proyectado se basa en el crecimiento sostenido de las ventas, una mayor fidelización de los clientes, y el aprovechamiento de subvenciones y ayudas que reducen la presión sobre los gastos fijos, especialmente en los primeros años.

Asimismo, se establece como referencia el ratio **ROA (Rentabilidad sobre los activos)**, que permite analizar qué tan eficientemente se utilizan los activos totales de la empresa para generar beneficios. En este sentido, se prevé alcanzar un ROA del 6% en el primer año, que podría crecer al 9% en el segundo y al 11% en el tercero, reflejando una mejor utilización de los recursos disponibles, tanto físicos como humanos.

Por último, el **ROE (Rentabilidad sobre los fondos propios)** resulta especialmente relevante en un proyecto como Café Solidario, donde gran parte del financiamiento inicial proviene de aportaciones de una fundación. Este indicador permitirá valorar el retorno generado sobre el capital aportado por los socios. Se estima alcanzar un ROE del 10% durante el primer año, con proyecciones de aumento al 14% en el segundo año y al 18% en el tercero. Este crecimiento refleja la capacidad del modelo de negocio para generar beneficios sólidos a partir del capital invertido, en un marco de sostenibilidad financiera y responsabilidad social.

En conjunto, estos ratios ofrecen una visión clara de la evolución esperada del proyecto, evidenciando su potencial para ser no solo un espacio inclusivo con impacto social, sino también un modelo económicamente rentable y sostenible a largo plazo.

9.8.3 *Objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo y el Balanced Scorecard*

Café Solidario nace con una misión clara: ser un modelo de negocio rentable con impacto social real, centrado en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. Para asegurar su viabilidad, sostenibilidad y escalabilidad, el proyecto ha establecido objetivos a corto y largo plazo, los cuales se alinean con su estrategia organizativa, modelo financiero y sistema de indicadores de desempeño.

En el corto plazo, el foco está puesto en la implementación operativa efectiva del primer local en Madrid. Esto incluye iniciar con un equipo de 10 personas, de las cuales al menos 8 serán empleados con discapacidad intelectual, y lograr una integración funcional mediante un sistema de mentorías. A nivel comercial, se plantea alcanzar 405.000 € en ingresos durante el primer año, con un margen neto superior al 8% y una tasa de conversión de clientes del 75%, tal como se recoge en los KPIs operativos del plan de marketing. En paralelo, se espera brindar al menos 500 horas de formación personalizada, firmar 5 alianzas estratégicas con empresas, e integrar productos con certificación ética o social en más del 50% de la oferta.

En el largo plazo, los objetivos se proyectan hacia la escalabilidad del modelo, expandiendo el proyecto a otras ciudades mediante franquicias sociales y consolidándose como un referente de inclusión laboral en el sector de hostelería en España. Se pretende también desarrollar un programa de formación propio, certificable, para personas con discapacidad intelectual y reforzar la comunidad de consumidores conscientes, alcanzando un nivel de recurrencia del 70%. A nivel financiero, se establece como meta a partir del segundo año obtener un retorno sobre el capital (ROE) del 14% y superior al 18% en el año 3, reforzando así su atractivo para inversores sociales y entidades colaboradoras.

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) articula estos objetivos en cuatro dimensiones estratégicas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Desde la perspectiva financiera, se busca asegurar un margen neto superior al 8%, un ROI creciente (>12%) y rentabilidad del capital invertido (ROIC >10%). En la dimensión cliente, la prioridad es lograr una fidelización sólida mediante un programa de recompensas, con una tasa de retención superior al 60% y una experiencia que supere el 75 en Net Promoter Score (NPS). La dimensión de procesos internos se centrará en asegurar calidad operativa (tiempos de entrega inferiores a 7 minutos en tienda), accesibilidad universal y atención empática, gracias al modelo dual de mentoría y formación continua. Finalmente, desde el eje de aprendizaje y crecimiento, se prioriza el desarrollo de competencias del equipo, estableciendo una meta de 20 horas de formación por empleado al año, fomentando al mismo tiempo una cultura organizacional inclusiva medida por indicadores de clima laboral.

Esta integración entre objetivos, métricas y planificación financiera no solo permite dar un seguimiento cuantitativo al impacto social y económico del proyecto, sino que facilita la monetización del impacto y la toma de decisiones estratégicas. Gracias a este enfoque estructurado, Café Solidario no solo está preparado para ser un espacio de transformación social, sino también una empresa rentable, escalable y financieramente atractiva.

10. MATRIZ DE RIESGO

La **Matriz de Riesgos** constituye una herramienta fundamental para la gestión estratégica de cualquier proyecto, especialmente en iniciativas con una fuerte dimensión social como **Café Solidario**. Este emprendimiento, centrado en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el sector de la hostelería, combina objetivos sociales con viabilidad económica, lo que implica una operativa compleja y sujeta a diversos factores de incertidumbre.

Tabla 26. Matriz de Riesgos

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación	Medidas y Controles Específicos
Operativo	Retrasos o errores en el servicio debido al proceso de formación del personal	Media	Alto	Alto	Formación continua y sistema de mentoría	Manuales de procedimiento, checklist diarios, sesiones de retroalimentación semanales
Económico-Financiero	Ingresos inferiores a lo estimado en la etapa inicial	Alta	Alto	Alto	Estrategias de marketing, diversificación de ingresos	Seguimiento mensual de KPIs financieros, ajuste de precios/promociones, control de caja diaria
Reputacional	Malas percepciones del público sobre la atención por parte de empleados con discapacidad	Media	Alto	Alto	Campañas de sensibilización y comunicación activa	Encuestas de satisfacción, gestión de redes sociales, visibilidad de historias de impacto
Legal/Regulatorio	Cambios en las subvenciones o bonificaciones estatales	Baja	Alto	Medio	Asesoría legal, planificación financiera prudente	Monitoreo de BOE y legislación vigente, relación con entidades públicas
Recursos Humanos	Desmotivación o rotación del equipo	Media	Medio	Medio	Programas de reconocimiento y bienestar	Sistema "Empleado del mes", encuestas de clima laboral, reuniones individuales trimestrales
Tecnológico	Fallos técnicos en la app o problemas de usabilidad	Media	Medio	Medio	Soporte técnico y mantenimiento preventivo	Actualizaciones mensuales, buzón de errores en la app, capacitación básica en herramientas
Proveedores	Fallo o retraso en la entrega de productos clave	Baja	Medio	Bajo	Acuerdos con varios proveedores y control de inventario	Contratos con mínimo dos proveedores por producto, control de stock con alertas tempranas
Mercado/Clientes	baja fidelización	Media	Medio	Medio	Programas de fidelización y escucha activa al cliente	KPI de tasa de retorno, encuestas en app, mejoras en función del feedback del cliente
Expansión/Estrategia	Intento de expansión sin haber consolidado el modelo inicial	Media	Alto	Alto	Evaluación de KPIs antes de expandir, modelo de franquicia bien estructurado	Validación de KPIs >80% de cumplimiento, auditoría operativa externa antes de replicar el modelo

Fuente: Elaboración Propia

12. CONCLUSION-

El proyecto Café Solidario representa mucho más que una iniciativa empresarial. Es una propuesta innovadora de emprendimiento social que busca transformar estructuralmente el acceso al empleo de las personas con discapacidad intelectual, un colectivo

históricamente excluido del mercado laboral. En España, la tasa de empleo de personas con discapacidad se sitúa en torno al 27,8%, frente al 68% de la población general, lo que refleja una brecha de más de 40 puntos porcentuales. Esta diferencia no solo pone en evidencia una injusticia social profunda, sino también la pérdida de talento y capital humano que podría aportar de forma valiosa a la sociedad y a la economía. En este contexto, Café Solidario nace con la voluntad de ofrecer una solución concreta, sostenible y replicable, generando puestos de trabajo reales y dignos para personas con discapacidad intelectual, acompañados de formación continua, mentoría y apoyo profesional.

La aportación del proyecto se articula sobre tres pilares fundamentales: la inclusión laboral, la excelencia en el producto y la sostenibilidad económica. Esta triple propuesta no solo permite competir en el dinámico mercado del café de especialidad, sino que ofrece una experiencia transformadora para los clientes. Cada café servido no es solo una bebida de alta calidad, sino también una oportunidad de apoyo a un modelo empresarial que apuesta por la diversidad, la equidad y la justicia social. En su fase inicial, Café Solidario contempla la contratación de al menos ocho personas con discapacidad intelectual, lo que implica una transformación tangible tanto a nivel individual como comunitario. A nivel personal, estas contrataciones generan estabilidad económica, autonomía y autoestima en los empleados. A nivel social, ayudan a modificar percepciones, desmontar estigmas y generar un cambio cultural que favorece la integración y la convivencia en la diversidad.

Desde el punto de vista económico, el proyecto ha sido concebido con una estrategia financiera sólida y responsable. La inversión inicial asciende a aproximadamente 162.000 euros, que se financiarán mediante una combinación de capital propio, subvenciones públicas, donaciones y colaboraciones con entidades comprometidas. La estructura de ingresos se basa principalmente en la venta de productos en la cafetería, incluyendo café de especialidad y alimentos sostenibles, así como en acuerdos con empresas que deseen colaborar mediante patrocinios o responsabilidad social corporativa. Además, se prevé participación en ferias y eventos locales para generar ingresos adicionales y visibilidad. Según el análisis financiero desarrollado en el plan de empresa, el proyecto será rentable a partir del segundo año, incluso bajo escenarios conservadores, gracias a márgenes ajustados, control de costes y un mercado creciente en torno al café especialidad y los negocios con propósito.

La decisión de contratar a al menos ocho personas con discapacidad intelectual desde la apertura de la cafetería tiene profundas implicaciones, tanto a nivel económico como social. Desde el punto de vista económico, implica una estructura salarial y de seguridad social considerable, así como una inversión en la formación y el apoyo continuo de mentores especializados. Sin embargo, esta inversión puede verse mitigada por posibles beneficios fiscales, bonificaciones en las cuotas de la seguridad social o subvenciones destinadas a la contratación de colectivos vulnerables. A nivel de impacto social, el número de contrataciones es transformador. Significa mejorar directamente la calidad de vida de un grupo significativo de individuos y sus familias, proporcionándoles independencia económica, autonomía y un propósito. Contribuye a la normalización de la discapacidad en la sociedad, ya que un equipo visible de personas con discapacidad intelectual en un entorno abierto al público desafía estereotipos y fomenta una mayor conciencia y aceptación. Café Solidario se convierte así en un referente inclusivo, demostrando a gran escala que la integración laboral de personas con discapacidad no solo es posible, sino también un modelo de negocio viable y valioso.

En este sentido, invertir en Café Solidario es una oportunidad estratégica, tanto para quienes buscan rentabilidad económica como para aquellos con criterios de inversión socialmente responsable. No solo se espera una rentabilidad positiva desde el segundo año, sino que el modelo es escalable y replicable, lo que permite proyectar aperturas en otras ciudades mediante franquicias sociales. Además, se integra con facilidad dentro de los marcos de evaluación ESG (Environmental, Social and Governance), cumpliendo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, especialmente el ODS 8 (trabajo decente) y el ODS 10 (reducción de desigualdades). Las alianzas ya establecidas con entidades como Fundación Aprocor, KPMG, Fundación Ibercaja, Grupo Demos ICADE y Banco Santander refuerzan la viabilidad, aportando recursos técnicos, financieros y logísticos, y mostrando una validación externa del proyecto.

El perfil de quienes podrían interesarse en invertir en Café Solidario es diverso y abarca desde inversores de impacto que buscan retornos financieros junto con un impacto social y ambiental medible hasta fondos de inversión socialmente responsable (ISR). Grandes empresas con sólidos programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) encontrarán en este proyecto una oportunidad idónea para alinear sus objetivos de negocio con su compromiso social, mejorando su imagen corporativa. Asimismo, fundaciones y organizaciones filantrópicas dedicadas a la inclusión social y laboral para personas con discapacidad, bancos y entidades financieras con líneas de financiación social, e incluso "Business Angels" y particulares sensibilizados con las causas sociales, podrían estar altamente interesados. No hay que olvidar la posibilidad de apoyo por parte de organismos públicos a través de subvenciones y programas de fomento del empleo para colectivos vulnerables.

A lo largo de este trabajo hemos explorado en profundidad la viabilidad y el impacto de Café Solidario, un proyecto que no solo busca ofrecer productos de alta calidad como el café de especialidad y alimentos sostenibles, sino también convertirse en un motor de transformación social y cultural. Desde el inicio, establecimos una visión clara: crear un espacio accesible e inclusivo que facilite la integración laboral de personas con discapacidad intelectual, un colectivo históricamente marginado en el ámbito laboral. Esta visión se refleja en cada aspecto del modelo de negocio y se refuerza con una misión y unos valores que priorizan la dignidad, la igualdad de oportunidades, la sostenibilidad y la calidad del servicio.

El análisis interno nos ha permitido identificar nuestras principales fortalezas, como la diferenciación clara basada en la propuesta social y la calidad de los productos, la calidez y la atención personalizada de un equipo formado y acompañado por mentores especializados, y la fuerte conexión emocional que se establece con los clientes, quienes encuentran en Café Solidario no solo un lugar para consumir, sino un espacio para apoyar una causa. Las áreas de mejora identificadas, como la necesidad de segmentar mejor los públicos objetivos y optimizar ciertos procesos operativos, no hacen sino reforzar la importancia de un enfoque flexible y de mejora continua que permitirá adaptar la oferta y consolidar la reputación de la marca.

El análisis del entorno general y específico ha puesto de manifiesto un mercado competitivo, con una fuerte rivalidad y la amenaza constante de la replicación de iniciativas similares por parte de grandes empresas con políticas de RSE. Sin embargo, también hemos identificado oportunidades estratégicas que sitúan a Café Solidario en una posición de ventaja: la creciente conciencia social de los consumidores, el auge del

consumo responsable y ético, las subvenciones y bonificaciones destinadas a la contratación de personas con discapacidad, y el interés de las instituciones públicas y privadas por apoyar proyectos inclusivos y sostenibles.

Para afrontar estos retos y capitalizar estas oportunidades, se ha desarrollado un plan de operaciones robusto y detallado, que contempla los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros necesarios. La contratación de ocho personas con discapacidad intelectual no es solo un compromiso económico, sino también una poderosa declaración de intenciones que convierte a Café Solidario en un ejemplo vivo de integración. Esta decisión tiene implicaciones profundas: a nivel económico, se traduce en costes salariales y formación continua, pero también en ventajas como las bonificaciones y subvenciones disponibles. A nivel social, significa empoderar a estos trabajadores, fortalecer su autoestima y ofrecerles un entorno laboral digno y enriquecedor. Y a nivel cultural, supone un cambio de paradigma que desafía estigmas y educa a la comunidad sobre la riqueza de la diversidad.

El plan de recursos humanos complementa esta visión mediante programas de formación adaptados y personalizados, con más de 500 horas anuales que garantizan no solo la calidad del servicio, sino también el desarrollo profesional y personal de los empleados. La colaboración con entidades como Fundación Aprocor, KPMG y Grupo Demos ICADE refuerza la credibilidad y la efectividad de estas formaciones, consolidando una cultura organizacional basada en la mentoría, el respeto y la cooperación. La adopción de la forma legal de sociedad limitada (S.L.) aporta solidez y flexibilidad a la gestión, mientras que el respaldo de la Fundación Café Solidario ofrece un marco adicional para canalizar recursos, donaciones y colaboraciones estratégicas.

Desde la perspectiva comercial y financiera, el proyecto se apoya en un modelo de diversificación de ingresos que incluye la venta directa en la cafetería, los servicios de catering para eventos inclusivos, la explotación de la APP para fidelización y pedidos online, y las alianzas con empresas y fundaciones comprometidas con la inclusión. Esta diversificación no solo aumenta las oportunidades de ingresos, sino que también mitiga riesgos en un entorno dinámico y competitivo. Las proyecciones indican que la rentabilidad comenzará a partir del segundo año, con márgenes reforzados por la fidelidad de un segmento de clientes éticos que buscan experiencias con propósito.

El uso del Cuadro de Mando Integral y de la matriz de riesgos permite evaluar el desempeño del negocio desde una visión integral, incorporando no solo indicadores financieros, sino también la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el impacto social. Estas herramientas son esenciales para anticipar y gestionar amenazas como la volatilidad de proveedores, la presión competitiva o la adaptación a nuevas tendencias de consumo, asegurando la resiliencia y la sostenibilidad del modelo.

En conclusión, Café Solidario demuestra que es posible combinar la rentabilidad empresarial con el impacto social positivo. Más que una cafetería, es una plataforma de cambio, una escuela de autonomía, un espacio de visibilidad y un símbolo de una nueva economía más humana y justa. Invertir en este proyecto no solo representa una apuesta sensata desde el punto de vista financiero, sino también una declaración de valores y compromiso con una sociedad verdaderamente inclusiva. La rentabilidad está garantizada no solo en términos monetarios, sino también en transformación social, reputación

corporativa y fidelización emocional del cliente. Café Solidario es, sin duda, un modelo de futuro hecho realidad.

13.BIBLIOGRAFÍA

admin. (2019, febrero). Bonificaciones y reducciones en las cuotas de la Seguridad Social. Llana Consultores. <https://llanaconsultores.com/bonificaciones-cuotas-seguridad-social/>

admin@-@nmad. (2024, diciembre 12). Programación cultural de Las Rozas de enero a marzo. Noroeste Madrid. <https://www.noroestemadrid.com/2024/12/cuanto-cuesta-la-reforma-de-un-local-comercial-en-madrid/>

app2U. (2024, febrero 19). ¿Cuánto cuesta crear una app para tu empresa en 2025? App2U. <https://www.app2u.es/es/cuanto-cuesta-una-app/>

Arranz, E. (2021, noviembre 29). El 43% de los españoles admite sentir cierta incomodidad cuando se relaciona con personas con discapacidad. Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/el-43-de-los-espanoles-admite-sentir-cierta-incomodidad-cuando-se-relaciona-con-personas-con-discapacidad/>

Benavides, F., & Rotarou, E. (2020). Impactos ambientales y desafíos del desarrollo turístico en Isla de Pascua [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138564>

betlopez. (2024, diciembre 26). Responsabilidad social empresarial: Clave para el éxito y sostenibilidad corporativa. Beto Lopez. <https://betlopez.com/responsabilidad-social-empresarial/>

Café Gra. (s.f.). Los españoles tomamos una media de 4 cafés al día. <https://www.cafegra.com/es/los-espanoles-tomamos-una-media-de-4-cafes-al-dia/>

Carballo, M. F. (2012, noviembre 23). Madrid con lupa: Calle de Gabriel Lobo. Condé Nast Traveler Spain. <https://www.traveler.es/gastronomia/articulos/madrid-con-lupa-calle-de-gabriel-lobo/2766>

Distribuciones Todobar. (2018, junio 26). Catálogo Distribuciones Todobar. <https://distribucionestodobar.es/catalogo-distribuciones-todobar/>

Educames. (2024, agosto). Guía completa para la nómina de un trabajador con discapacidad: Todo lo que necesitas saber. https://educames.es/nomina-de-un-trabajador-con-discapacidad/?damemas_lectura=1#Salarios_y_derechos_laborales

Frade, J. (2025). Esta es la ciudad de España donde más tazas de café se consume al día, según Starbucks. MSN. <https://www.msn.com/es-es/alimentaci%C3%B3n-y->

bebidas/bebidas/esta-es-la-ciudad-de-espa%C3%B1a-donde-m%C3%A1s-tazas-de-caf%C3%A9-se-consume-al-d%C3%ADa-seg%C3%BAn-starbucks/ar-AA1vSLTg

FRIAS, COMERCIAL MADRILEÑA. (2025). Bollería y pan congelado Delifrance. <https://www.cmfrias.com/bolleria-y-pan-congelado-delifrance-madrid/>

Fundación Dfa. (2024). La accesibilidad y el empleo, retos clave para las personas con discapacidad. <https://www.fundaciondfa.es>

García, M. (2020, noviembre 14). Bonificaciones 2022 en Seguridad Social por discapacidad. Loentiendo. <https://loentiendo.com/bonificaciones-reducciones-seguridad-social-discapacitados/>

Guerrero, S. (2024, diciembre 12). ISO 26000: Responsabilidad social empresarial según la norma internacional. Factorial. <https://factorial.es/blog/iso-26000/>

Instituto Santalucía. (2016, diciembre 11). Cotización Seguridad Social a trabajadores con discapacidad. <https://institutosantalucia.es/actualidad/seguridad-social/cotizacion-trabajadores-con-discapacidad/>

Julia, G. Z. (2024, julio 10). Análisis de las diferencias en el mercado laboral entre personas con y sin discapacidad para España en el año 2022 [Tesis de maestría, Universidad de Alicante]. Repositorio Universidad de Alicante. <http://hdl.handle.net/10045/145167>

MaBermejo.es. (2024, junio 6). Guía completa sobre la nómina de un trabajador con discapacidad: Derechos y beneficios. <https://mabermejo.es/leyes/nomina-de-un-trabajador-con-discapacidad/>

Martínez, N. (2024, junio 11). ¿Cuántos cafés se toman al día en España? Gestión de Cafeterías. <https://gestiondecafeterias.com/cuantos-cafes-se-toman-al-dia-en-espana/>

Neurolegal Abogados. (2021, abril 14). Diferencias en tu sueldo dependiendo del grado de discapacidad concedido. <https://www.neurolegal.es/post/diferencias-en-tu-sueldo-dependiendo-del-grado-de-discapacidad-concedido>

Ortiz Marcos, J. M. (2025). Inclusión laboral de personas con discapacidad: Desafíos legislativos y soluciones prácticas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 36(1), 45–60. <https://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/40820/31752>

Punzi, G. (2024). Responsabilidad social corporativa y experiencia del cliente: Impactos y beneficios. Calton.io. <https://www.calton.io/blog-es/responsabilidad-social-corporativa-y-experiencia-del-cliente-impactos-y-beneficios>

Ramírez Guillén, V. del R. (2023, agosto 13). Análisis del consumo y de los atributos de la calidad del café [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México].

Robles, S. (2024, mayo 22). Mercado del café en España en 2024: ¡Crecimiento imparable!. Cafés Myway. <https://cafesmyway.com/noticias/mercado-del-cafe-espana/>

rocioal garrada. (2023, diciembre 18). La inclusión laboral de personas con discapacidad: Desafíos, oportunidades y buenas prácticas. Squarepoint. <https://www.squarepoint.es/inclusion-laboral-personas-discapacidad/>

Rubio, C. (2023, octubre 15). El negocio tras los 65 millones de tazas de café que se beben cada día en España. El Debate. https://www.eldebate.com/economia/20231015/negocio-65-millones-tazas-cafe-beben-cada-di-espan_144503.html

Sáez, C. (2022, abril 22). Katz: Dos años dando que hablar en la calle Gabriel Lobo. La Guía del Sibarita. <https://laguiadelsibarita.com/2022/04/22/katz-dos-anos-dando-que-hablar-en-la-calle-gabriel-lobo/>

Saez, G. (2025, enero 10). ¿Cuánto cuesta crear una app? Guía completa de precios y factores. Tailorsheet. <https://tailorsheet.com/cuanto-cuesta-crear-app/>

Salinas Tomás, M. F., & Mut Montalva, E. (2024, julio 18). Empresas sociales e inclusión laboral de las mujeres con discapacidad: Las mujeres con discapacidad en los Centros Especiales de Empleo de la Comunidad Valenciana. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (111), 97–130. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.111.27952>

Servicio Público de Empleo Estatal. (2023). Bonificaciones y reducciones a la contratación de personas con discapacidad. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/bonificaciones-reducciones-contratacion-laboral/bonificaciones-reducciones-contratacion-personas-discapacidad.html>

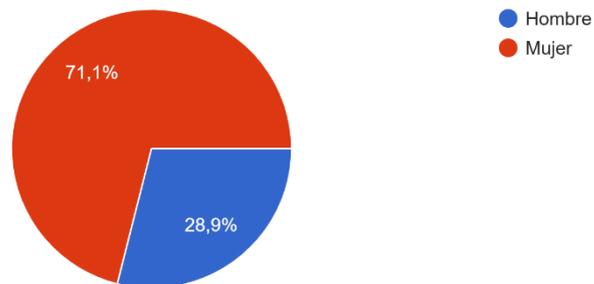
Servicio Público de Empleo Estatal. (2022). Guía de integración laboral de las personas con discapacidad. <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/integracion-laboral-discapacidad/guia-integracion-laboral-personas-discapacidad.html>

Square. (2024). 8 de cada 10 españoles añaden leche al café.
<https://squareup.com/es/es/press/coffee-data-es-2024?msocid>

14. ANEXOS

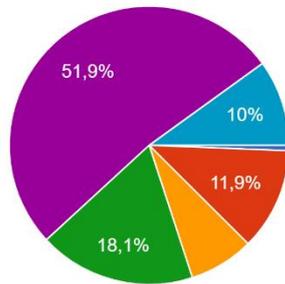
Anexo 1: Gráficas de los resultados de la encuesta realizadas a potenciales usuarios.

Género
159 respuestas



¿Qué edad tiene?

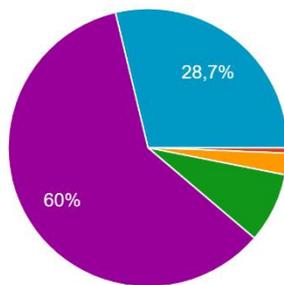
160 respuestas



- Menor de 18
- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 35
- Entre 36 y 49
- Entre 50 y 60
- Más de 60

¿Cual es su nivel de estudios?

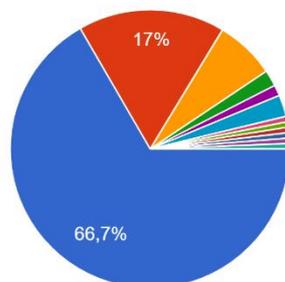
160 respuestas



- Sin estudios formales
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación técnica o profesional
- Grado Universitario
- Postgrado (Master o Doctorado)

¿Cuál es tu situación laboral actual?

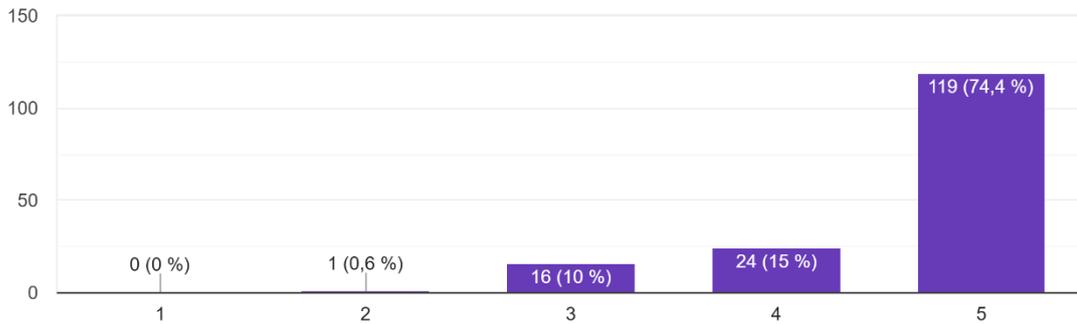
159 respuestas



- Trabajo
- No trabajo
- Buscando trabajo
- Jubilada
- Jubilado
- Trabajo cuidando y atendiendo a mi m...
- Autonoma
- 1/2

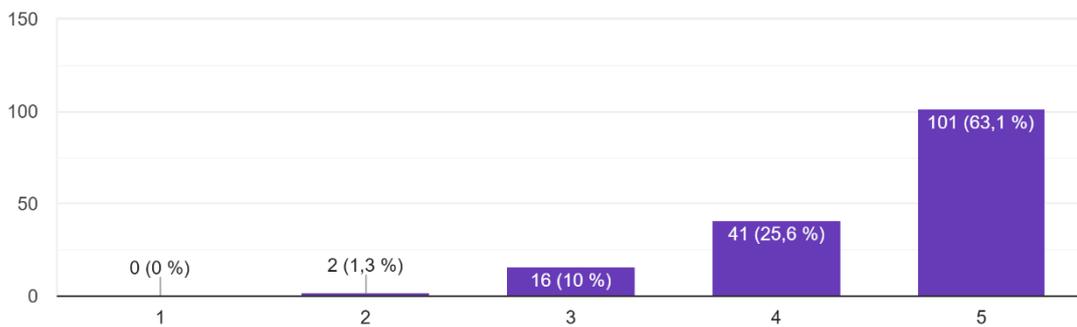
¿Del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho) Considerarías apoyar a un negocio por el hecho de que promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad?

160 respuestas



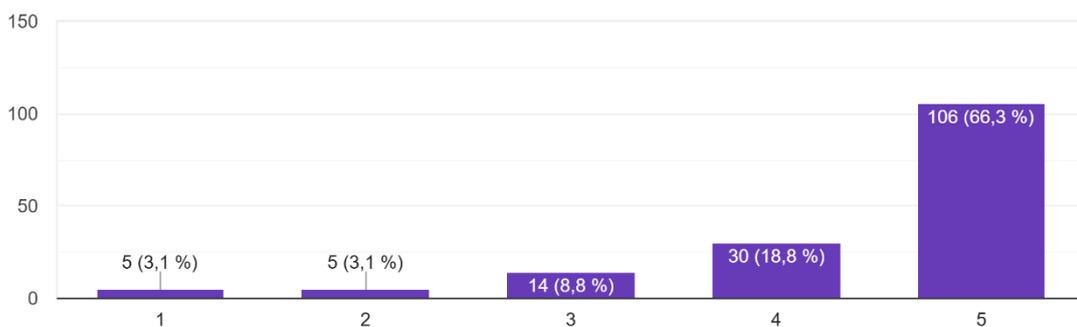
¿Cómo de comodo te sentirías al ser atendido/a por una persona con discapacidad?

160 respuestas



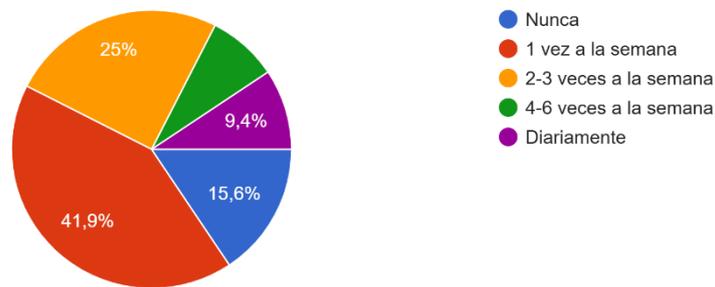
Al elegir entre dos cafeterías similares en calidad, ¿qué importancia tendría para ti el hecho de que una de ellas promueva la inclusión laboral?

160 respuestas



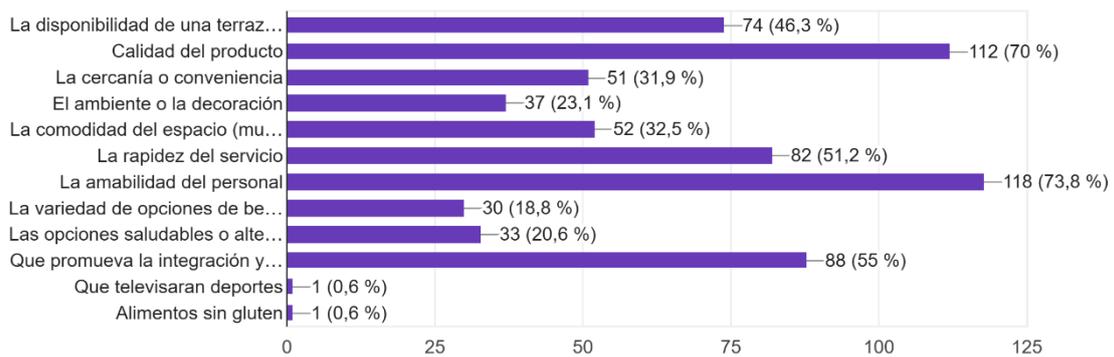
¿ Con que frecuencia acudes a una cafetería semanalmente ?

160 respuestas



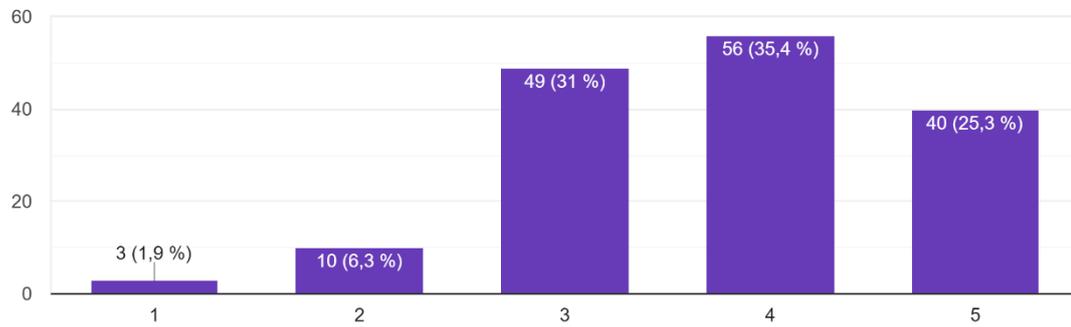
¿Qué aspectos del negocio justificarían para ti un precio un poco superior en comparación con cafeterías convencionales?

160 respuestas



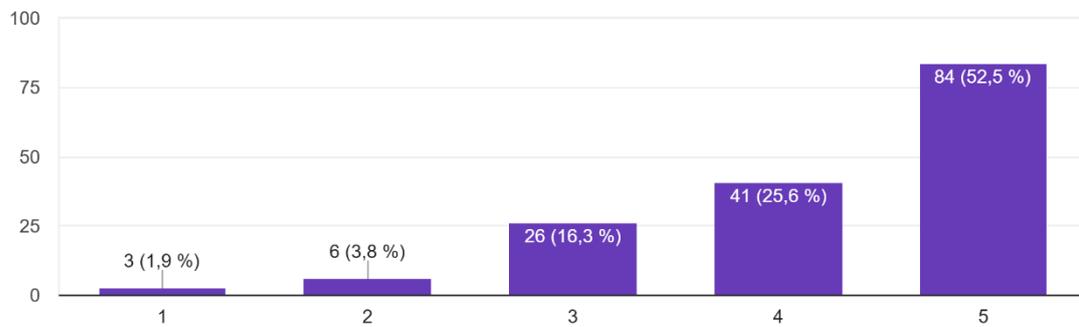
La variedad de opciones de bebida y comida

158 respuestas



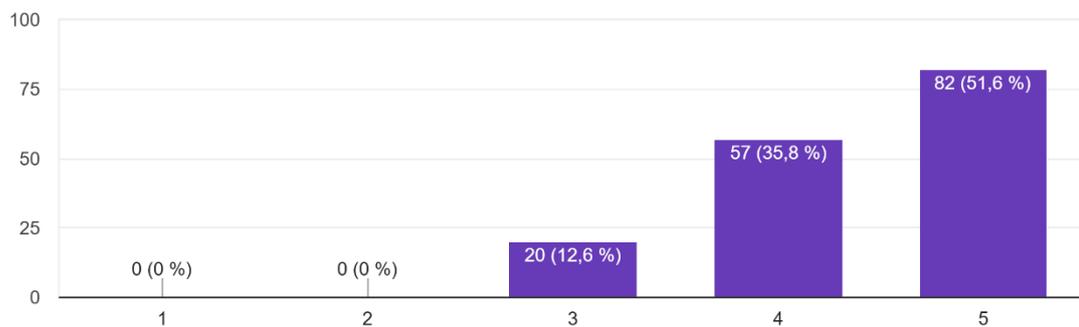
Que promueva la integración y tenga un impacto solidario en la comunidad

160 respuestas



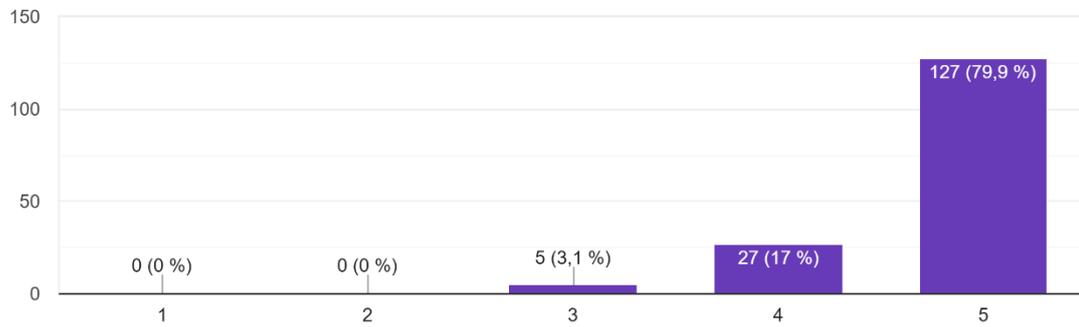
La rapidez del servicio

159 respuestas



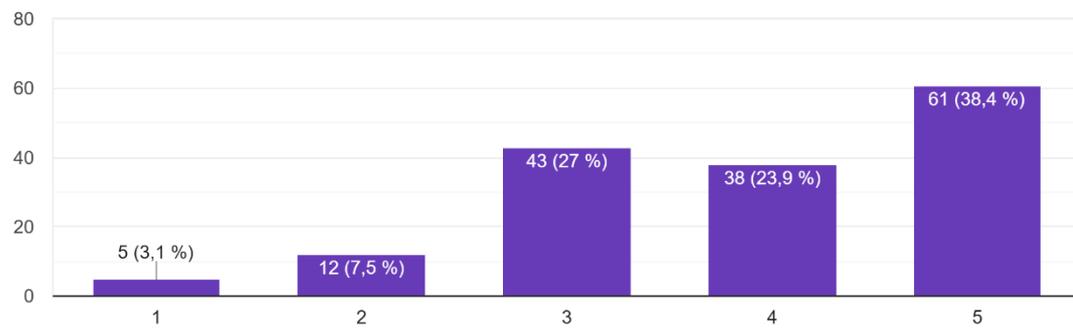
La amabilidad del personal

159 respuestas



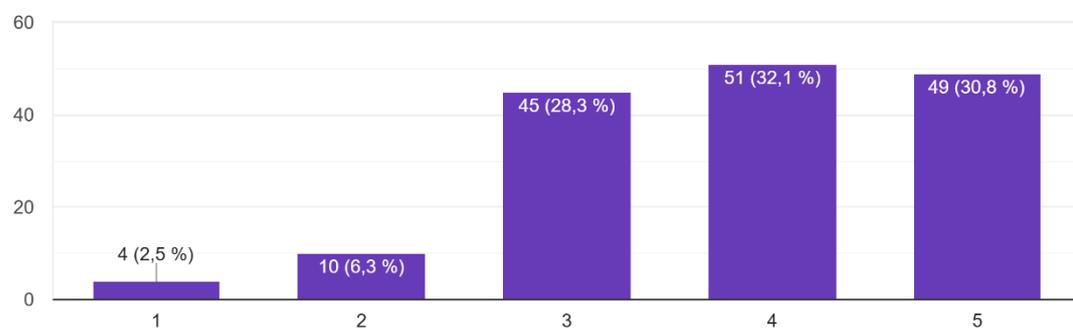
La cercanía o conveniencia

159 respuestas



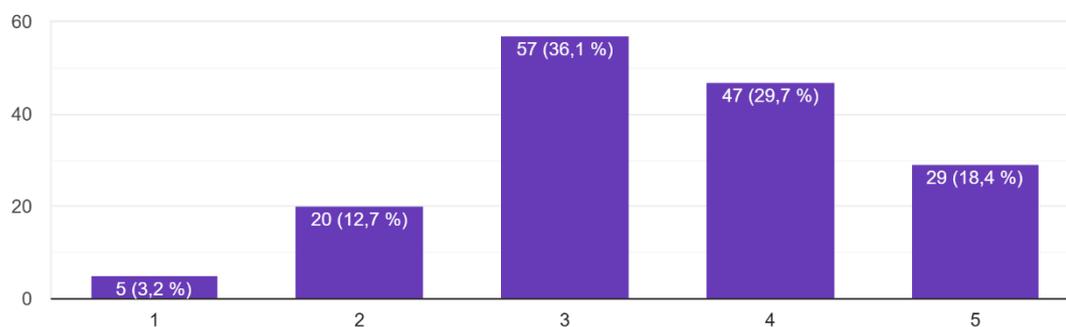
La disponibilidad de una terraza o espacio al aire libre

159 respuestas



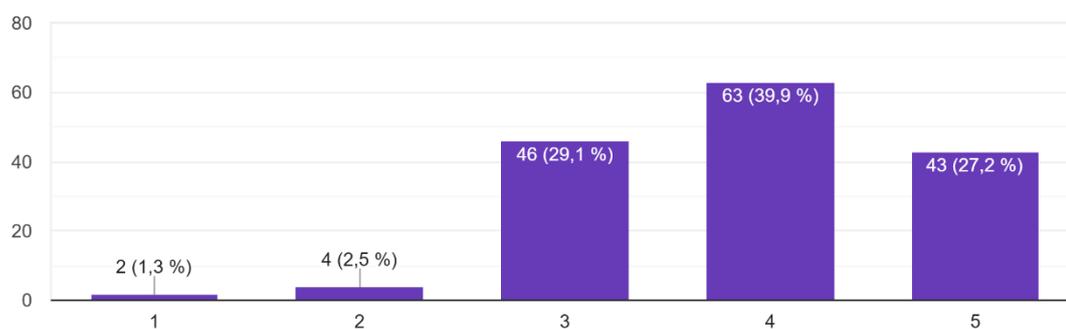
El ambiente o la decoración

158 respuestas



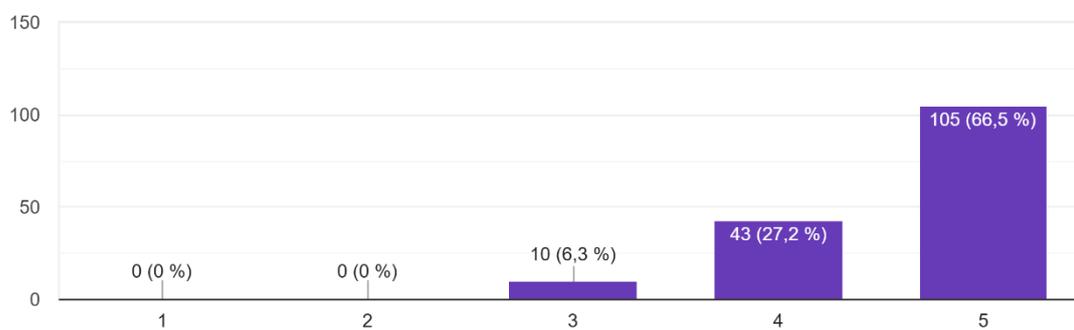
La comodidad del espacio (muebles, iluminación, etc.)

158 respuestas



La calidad de la bebida y la comida

158 respuestas



Las opciones saludables o alternativas (leches vegetales, productos sin azúcar, etc.)

156 respuestas

