

# **Estudio de caso de la empresa Espresso Americano S.A. de Honduras**

**Edgar Figueroa Jalobitskaia**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Estudio de caso de la empresa Espresso Americano S.A. de Honduras**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Edgar Figueroa Jalobitskaia**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2016

## **Estudio de caso de la empresa Espresso Americano S.A. de Honduras**

**Edgar Figueroa Jalobitskaia**

**Resumen.** Espresso Americano S.A., empresa dedicada a la comercialización de bebidas a base de café y líder en su sector, fue testigo del golpe de Estado en Honduras en el año 2009. El presente estudio de caso muestra los efectos de este acontecimiento en Espresso Americano S.A. y su funcionamiento desde el punto de vista departamental, con el fin de que los estudiantes de grado y pos grado que lo analicen, puedan proponer posibles soluciones a través de herramientas cualitativas, tales como, el análisis FODA, las cinco P's de Kotler, las cinco fuerzas de Porter y el framework para la solución de casos desarrollado por Harvard Business School. Las respuestas a las herramientas antes mencionadas son propuestas con detalle en la nota de enseñanza, la cual servirá de guía para que el instructor pueda guiar el caso. El caso fue desarrollado bajo la metodología INCAE, desarrollado por Harvard Business School, lo cual, entre otras cosas, exige a los estudiantes generar un plan de acción para la empresa.

**Palabras clave:** Café de Honduras, crisis política, framework, Índice de Competitividad.

**Abstract:** Espresso Americano S.A., an enterprise dedicated to commercialization of coffee based drinks, was a witness of the putsch in Honduras in 2009. This study shows the effects of this event in Espresso Americano S.A. and its operation since departmental point of view, in order to student can to propose possible solutions through qualitative tools, such as the SWOT analysis, the five Kotler's P's, the five Porter's strengths and the Harvard's Business School framework for cases solutions. The answers of these tools before mentioned are proposed detailed in the teaching note, which will work as a guide to the instructor can lead the case. The case was developed under the INCAE method, developed by Harvard Business School, which among other things, demand to student to generate an action plan for the enterprise.

**Key words:** Competitiveness Index, Framework, Honduran coffee, political crisis.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	iii
Contenido .....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>32</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE FIGURA Y ANEXOS

Figura	Página
1. Indicadores de control de corrupción y eficacia del gobierno de Honduras del 2007 a 2015 .....	14
2. Matriz DOFA.....	25
3. Framework para la resolución de casos (framework harvariano). .....	26
Anexos	Página
1. Guía para la revisión de casos de enseñanza .....	34
2. Guía para la revisión de notas de enseñanza .....	35
3. Organigrama de los departamentos de Espresso Americano S.A. incluidos en el estudio.....	36
4. Framework para resolución de casos, desarrollado por Harvard Business School (HBS).....	36
5. Nota de prensa sobre la reinauguración del local en la Embajada de Estados Unidos en Honduras (Tegucigalpa).....	37
6. Vista frontal de un local de paso (kiosco). .....	38
7. Vista frontal de un local de destino. ....	38

## 1. INTRODUCCIÓN

“Un caso es la descripción de una situación real, que se discute en clase bajo la dirección de un profesor. Todas las soluciones son imperfectas, no existe una respuesta correcta, ni siquiera preferida por el coordinador de la sesión” (Ogliastri, 1993).

En un estudio de caso se busca que el mismo sea capaz de mostrar todo lo relacionado a una situación particular, comprendiendo su dinamismo en las circunstancias más relevantes (Stake, 2007). Ésta “es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Además, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes y de instalaciones u objetos físicos” (Martínez C., 2006).

La enseñanza a través de estudios de caso es de especial relevancia debido a que desarrolla la mente inquisitiva (no pasiva) del estudiante, permitiéndoles analizar los hechos desde diferentes puntos de vista; es la estrategia metodológica por excelencia en las escuelas de administración y tiene a su vez importancia en otras facultades (Derecho, Psicología, Educación, entre otros) (Ogliastri, 1993).

El presente estudio presenta a través de la recopilación y análisis de todo tipo de información, los aspectos fundamentales de la empresa Espresso Americano S.A. de Honduras, desde su fundación y desarrollo, hasta llegar a ser líder en su rubro, sin dejar de lado los problemas que ha enfrentado y los retos futuros que afronta.

Desde sus inicios, Espresso Americano S.A. ha revolucionado la industria del café hondureño por su alto valor agregado. A pesar de haber comenzado desde muy abajo, es actualmente la empresa líder en el sector de cafeterías en Honduras.

La información generada al desglosar los puntos más importantes que han hecho que Espresso Americano S.A. lidere su industria, sus altibajos y los problemas que han enfrentado, será de utilidad para los estudiantes de pregrado y grado en carreras de administración, ya que podrán analizar desde varios puntos de vista su situación actual y pasada, para así ofrecer soluciones desde todas las perspectivas, contribuyendo a la discusión y participación en clase.

- El estudio se centra en la empresa Espresso Americano S.A. y la información proveída por sus tomadores de decisiones.

- Por obligación legal la información proveída por los colaboradores y demás personas involucradas con el estudio se manejará con un alto nivel de confidencialidad.
- El caso no busca presentar una forma correcta de solucionar un particular problema de un modelo de negocios, solo busca ser referencia para situaciones similares.
- El estudio se enfoca en el análisis de información cualitativa con el fin de identificar patrones en común que ayudará a desarrollar una interpretación global del objeto de investigación (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005).
- Al haber variables dependientes e independientes, el estudio podrá ser utilizado en el salón de clases para analizar relaciones de causa-efecto de las situaciones planteadas en el mismo<sup>1</sup>.

El objetivo general es desarrollar un estudio de caso sobre la empresa Espresso Americano S. A. de Honduras, el cual se obtendrá a través de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el funcionamiento de la empresa desde sus departamentos principales.
- Definir el problema principal del estudio de caso sobre el cual se planteará el mismo.
- Establecer el guión para el estudio de caso considerando los aspectos relevantes de la empresa y de sus dueños.
- Escribir el caso siguiendo la metodología INCAE.
- Escribir la nota de enseñanza relacionada con el caso.

---

<sup>1</sup> Tomado de Vega Solano, M. A. (2015). Tipos de investigación. Zamorano, (pág. 14). Francisco Morazán. Recuperado el 08 de junio de 2016.

## 2. METODOLOGÍA

El caso se elaboró utilizando el Método de casos INCAE, basado en Harvard Business School. Éste método se resume en tres pasos: 1) escoger el caso que se va a escribir, 2) hacer la investigación y 3) escribir el caso.

La información recopilada a través de entrevistas profundas a los tomadores de decisiones de los principales departamentos<sup>2</sup> de la empresa fue analizada para identificar el funcionamiento de la empresa, su situación actual y sus problemas más importantes y soluciones, lo cual ayudó a elaborar el guión del caso. Con el fin de agregar información que puede ser de utilidad para los estudiantes a la hora de resolver el caso, se obtuvo información secundaria de revistas e Internet.

Junto con la redacción del caso se elaboró la nota de enseñanza, la cual sirve como guía para el instructor para el análisis y discusión del caso en la sesión de clases. Dentro de las herramientas que los estudiantes podrán utilizar para el análisis están el framework para la resolución de casos de HBS (framework harvariano), matrices FODA y DOFA, cinco P's de Kotler y las cinco fuerzas de Porter.

**Para escribir un caso (por Enrique Ogliastri, INCAE).** La siguiente guía está destinada a servir de ayuda a la hora de redactar un caso asumiendo dos cosas: que se tiene el conocimiento del método de discusión en clase y que ya se tiene una pauta o idea del caso que se desea desarrollar.

Es importante saber que existen diferencias entre un caso de enseñanza y un caso de estudio. El primero (el cual es el objetivo principal de este estudio) describe un hecho o situación real, sirviendo de material para ser discutido y analizado por un grupo determinado bajo la moderación de profesor o tutor. Esto permite que quienes lo analicen desarrollen la habilidad de pensar por sí mismo y analizar nuevas situaciones, desarrollando a su vez un criterio propio de la situación.

Cuando un caso es discutido y analizado a fondo demuestra su calidad en la medida que induce a la discusión de todo el grupo. Se debe evitar que la discusión vaya en un solo sentido (unidimensional) y que solo haya una solución para el mismo (que todos estén de acuerdo). Esto se logra al cubrir diversos temas, generando diferentes puntos de vista en el análisis y paradojas que requieren de un análisis profundo, permitiendo que el estudiante

---

<sup>2</sup> Los departamentos que fueron tomados en cuenta fueron: recursos humanos, marketing, operaciones, contabilidad, además del dueño de la empresa (Eduardo Kafati).

base su interpretación en elementos e información dentro del texto, dentro de una variedad de posibles interpretaciones.

La realización de un caso se puede resumir en tres sencillos pasos: primero escoger el caso (tema), segundo investigar y recolectar la información y por último pasar a la redacción.

**Escoger el caso que se va a escribir.** El escoger un determinado caso depende básicamente de criterios personales tales como el interés y curiosidad por el tema, sin dejar de lado que se debe tener acceso a la información. Esto debe ir enlazado con los objetivos de enseñanza conceptuales, de habilidades y formativos para que sea pedagógicamente efectivo.

**Hacer la investigación.** En un principio la investigación se basa en la adquisición de información de dominio público tales como, revistas, tesis, artículos de prensa, entre otros documentos, los cuales deben estar relacionados de forma muy variada. Luego se debe pasar a la investigación de campo, donde se debe tener en cuenta habilidades para entrevistar de forma ecuánime y sin hacer inducciones, manejando una buena relación personal y garantizando la confidencialidad de la información, buscando diferentes opiniones las cuales enriquecerán la calidad de la misma. Al finalizar la investigación se procede a definir el tipo de caso, ya sea analítico, de decisión, de predicción o una mezcla de los anteriores.

Debido a lo difícil que resulta inventarse un caso de calidad, lo ideal es basarse en hechos reales, lo que genera riqueza y controversia a la vez, al conocer a profundidad esa realidad en todas sus facetas, siendo exhaustiva y respetuosa de los hechos. Esta realidad busca dar a entender al estudiante que las situaciones no están dadas, promoviendo la discusión desde variados puntos de vista, desarrollando una actitud creativa y más allá del pensamiento convencional.

**Escribir el caso.** Tener un esquema o plan de los temas a desarrollar es muy útil a la hora de redactar el caso. A pesar de que se puede redactar de forma fragmentada, este plan permite organizar la información y escoger la información más pertinente.

El primer y último párrafo es de vital importancia debido a que el primero es un anzuelo, haciendo que el lector se interese por leer todo el caso; debe ser estimulante y provocativo. Por otro lado, el último párrafo ya que en éste se resume y plantean los puntos de discusión a utilizar en la clase. Estos puntos de discusión pueden ser preguntas o presentarse con un enfoque de novela de misterio con ciertas pistas que inducen a la perspicacia de los estudiantes y/o lectores. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el caso se debe escribir en tiempo pasado (sin importar si hay hechos que están ocurriendo en ese momento) y en lenguaje internacional.

Finalmente se debe incluir una nota de enseñanza o guía del profesor la cual servirá de ayudar dando a conocer el propósito del autor, temas y potencial del material. Esta guía es preparada de forma paralela a la escritura del caso ya que ayuda a focalizar el propósito y contenido del mismo.

Para mejorar la calidad al escribir un caso resulta útil apoyarse de una guía para la revisión de los casos de enseñanza (anexo 1), la cual permite identificar debilidades mientras se

escribe y hacer observaciones para su mejora; lo mismo para la nota de enseñanza (anexo 2).

**Preparación de un análisis de caso efectivo (Harvard Business School).** Como se mencionó anteriormente, los estudios de caso son usados ampliamente como una herramienta de enseñanza, debido principalmente a que se promueve un aprendizaje activo aplicando conceptos de manejo estratégico e identificado y resolviendo problemas organizacionales. Este aprendizaje hacen que el estudiante mejore sus habilidades en el uso efectivo de herramientas, técnicas y conceptos que combinados forman ese manejo estratégico.

El análisis de caso promueve un cuidadoso diagnóstico de las condiciones actuales de la organización con el fin de que las estrategias recomendadas vayan acorde con sus tácticas y misión estratégica. Este diagnóstico exige al lector una crítica preparación para un exitoso uso del método de análisis del caso.

Quienes instruyen tienen la ventaja de que pueden tomar diferentes enfoques al aplicar el método de análisis de casos. Mientras algunos requieren que el estudiante utilice una estructura específica para examinar una organización, otros no exigen esta estructura, con la expectativa de que el estudiante aprenda mientras desarrolla su propio método analítico. Incluso, otros instructores consideran que un marco moderadamente estructurado debería ser utilizado para analizar la situación de una empresa y hacer recomendaciones apropiadas. El enfoque propuesto por este artículo es el de un marco moderadamente estructurado.

El marco moderadamente estructurado utilizado para el método de análisis de casos puede ser dividido en cuatro secciones. La primera describe la importancia del entendimiento de las habilidades que los estudiantes pueden adquirir a través del uso efectivo del método de análisis de casos. La segunda sección provee un marco de trabajo orientado al proceso el cual ayuda a analizar los casos para luego presentar los resultados del trabajo. La tercera sección describe brevemente lo que se espera que ocurra en la clase mientras se discute el caso. En la última sección se presenta un marco de trabajo moderadamente estructurado, el cual se considera puede ayudar al instructor a preparar una efectiva presentación oral y escrita.

**Uso del método de caso (South-Western College).** El método de caso está basado en una filosofía que combina la adquisición de conocimiento al hacer que el estudiante se involucre significativamente, la cual está basada en los principios de John Dewey. Esta filosofía trae la realidad al salón de clases al fomentar las discusiones conceptuales con ricos e interesantes detalles basados en la realidad. Este involucramiento por parte del estudiante trae varias consecuencias en él mismo, tales como: mejoramiento de habilidades de gerencia (diagnóstico, toma de decisiones, observación, escucha y convencimiento), relaciona el análisis con la acción, confrontación de la inflexibilidad de la realidad, y por último, desarrollo de un punto de vista general de la gerencia.

**Preparación del estudiante para la discusión del caso.** Para lograr una adecuada interpretación y razonamiento de los hechos que rodean un caso es necesario que el

estudiante se prepare de forma significativa y consciente antes de clase. Una inadecuada preparación no permitirá que el estudiante contribuya significativamente a la discusión en clase. Algunas alternativas recomiendan que se debería seguir un curso lógico de los problemas más importantes identificados en el caso. Este proceso puede ser resumido en los siguientes seis pasos:

1. Familiarizarse. En general se determinan los hechos críticos del caso respondiendo quién, cómo, qué, dónde y cuándo.
2. Reconocer los síntomas. Se listan los indicadores de que algo no está como se espera o desea.
3. Identificar las metas. Estas pueden existir o ser inferidas.
4. Conducción del análisis. Decidir cuáles ideas, modelos y teorías parecen útiles aplicando herramientas conceptuales a la situación.
5. Hacer el diagnóstico. Se identifican y priorizan los problemas.
6. Hacer el plan de acción. Éste descubre o inventa las alternativas de acciones factibles, examina sus consecuencias para luego seleccionar un curso de acción y crear un plan para evaluar la acción que se implementará.

**Qué esperar de una discusión de caso en clase.** Durante la discusión del caso el instructor escucha, pregunta y trata de extender el análisis de los puntos claves con el fin de retar de forma constructiva los puntos de vista y la validez de las perspectivas que han sido expresadas. Al retar a los estudiantes de esta forma, éstos logran desarrollar sus habilidades de comunicación y análisis, mientras los empuja a ser innovadores y originales en el planteamiento de sus ideas, desarrollando una vista más compleja del caso y beneficiándose de la información de sus compañeros e instructor. Entre otros beneficios importantes podemos destacar el incremento de su conocimiento de las ventajas y desventajas del proceso de toma de decisiones en grupo, así como mejorar el pensamiento independiente dejando de lado frases emocionales, tales como, “yo pienso”, “yo quiero” o “yo siento”, y sustituyéndolas por “mi análisis muestra”.

**Preparación oral y escrita de la presentación del caso.** La experiencia ha mostrado que se necesita de dos tipos de enfoques al desarrollar una presentación oral o escrita: el de análisis y el de síntesis. El primero comienza analizando los aspectos externos que afectan a la empresa, enfocándose luego en los aspectos competitivos de la industria (o industrias) en particular en la que opera la empresa. Este primer análisis da como resultado la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. En el segundo enfoque se sintetiza la información obtenida al analizar el ambiente interno y externo de la empresa. Esta síntesis nos permite generar alternativas que ayudarán a resolver los problemas principales para luego explorar las acciones de implementación.

**Propósito del perfil estratégico y el análisis de caso.** El perfil estratégico describe brevemente los hechos críticos que han afectado la dirección estratégica histórica y el desenvolvimiento de la empresa, así como los supuestos en los que está basado el análisis.

**Análisis de la situación.** El análisis de la situación continúa luego de describir los hechos críticos y supuestos en los que estará basados el análisis. El mismo contempla los análisis del ambiente general, la industria, el ambiente competitivo y el análisis interno.

El análisis del ambiente general considera los efectos de la globalización en la empresa y su industria, así como las tendencias. Dentro de las categorías a analizar se pueden encontrar: tecnología, tendencias demográficas y económicas, ambiente político-legal, ambiente sociocultural y global.

Luego de analizar todas las tendencias antes mencionadas, se procede a estudiar el efecto de éstas en la industria focal. Estas tendencias pueden tener un impacto significativamente diferente en diferentes industrias o pueden afectar de forma diferente a empresas dentro de una misma industria.

Además de analizar las tendencias es necesario analizar cada competidor de la empresa. Éste análisis contempla las estrategias actuales, misión estratégica, capacidades y perfil de respuesta a la competencia. Ésta información es de utilidad en la formulación de una estrategia apropiada y para predecir las posibles respuestas de los competidores.

Para finalizar, se procede al análisis interno de la organización, el cual estudia las fortalezas y debilidades al evaluar la cadena de valor, facilitando el análisis desde el ambiente externo al interno.

**Análisis FODA.** El análisis FODA es un análisis situacional que conjuga factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la empresa. Quienes analizan el caso, así como quienes generan estrategias organizacionales buscan enlazar las fortalezas de la empresa con sus oportunidades. El objetivo principal del análisis FODA es determinar el posicionamiento de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades, mientras se evitan o minimizan las amenazas exteriores.

**Formulación estratégica.** Se deben desarrollar tres o cuatro estrategias alternativas, la cuales deben ser factibles y deben mostrar cómo cada una aprovecha las oportunidades mientras evitan o minimizan las amenazas.

**Estrategias alternativas de implementación.** Se trata de elegir la estrategia más apropiada y considerar una implementación efectiva. Una estrategia es tan buena como la capacidad de implementarla efectivamente, por lo que es importante esforzarse en determinar una implementación efectiva.

### **Notas de enseñanza: comunicación del conocimiento del profesor (Harvard Business School)<sup>3</sup>**

Las notas de enseñanza es una compañía esencial en la experiencia del instructor que busca la excelencia en la enseñanza a través de un caso. Estas notas juegan cinco importantes roles:

- Incrementar la efectividad del profesor, al hacer el por qué, qué y cómo de la enseñanza más explícito, incrementando la capacidad de generar discusiones más productivas.

---

<sup>3</sup> Documento autorizado para usarse solamente en el taller de escritura de casos impartido por Leda Abarca en la Escuela de Negocios INCAE.

- Guardar tiempo, pues incrementan la eficiencia del proceso de preparación.
- Generar confianza, al reducir lo desconocido y proveyendo un mapa.
- Guiar la redacción del caso.
- Contribuir al capital intelectual, ya que proveen ideas y detalles sobre el tema que se trata y la pedagogía necesaria para enseñarlo.

**¿Qué debe contener una nota de enseñanza?** A pesar de ser una guía para la nota de enseñanza, se debe tomar en cuenta que puede estar sujeta a cambios según las necesidades. Responde básicamente a ciertas preguntas, tales como, ¿de qué trata el caso?, ¿cuándo usarlo en el curso?, ¿por qué lo enseñamos?, ¿qué vamos a enseñar?, y ¿cómo lo podemos enseñar? Estas preguntas se responderán a través de cinco componentes críticos: sinopsis, posicionamiento, objetivos y el análisis sustantivo.

- Sinopsis. Resume en media página todo el caso y sus problemas esenciales, dando al instructor un breve panorama del caso.
- Posicionamiento. Al utilizar el caso en un punto específico del curso, el posicionamiento pedagógico determina lo que habrá en la nota, permitiendo al instructor hacer los ajustes de lugar para adecuarlo a sus necesidades.
- Objetivos. Son la piedra angular de la nota de enseñanza. Éstos deben mejorar y especificar cuál es el tipo de conocimiento buscado, aclarando por qué se enseña el caso y lo que se espera que el estudiante aprenda. Existen tres categorías de objetivos: desarrollo de habilidades (identificación de oportunidades, formulación e implementación de estrategias, entre otras capacidades analíticas genéricas), desarrollo del conocimiento (a través de teoría, marco teórico, conceptos e información) y desarrollo actitudinal (involucrar sentimientos, creencias, valores, conciencia en sí mismo y resiliencia. Estos objetivos deben ser claros para no generar confusión sobre lo que los estudiantes deben hacer y aprender.

**Análisis sustantivo.** El análisis sustantivo debe ser minucioso, claro y adaptado a la misión de la nota. Para un buen análisis sustantivo es necesario dar una guía analítica sobre el material que se usará específicamente, así como la procedencia de todos los cálculos. El instructor debe entender que no todas las respuestas estarán presentadas en la guía debido a que no existe una forma correcta de desarrollar la problemática o caso.

Proceso de enseñanza: La ejecución en el salón de clases se puede mejorar al proveer una guía de ocho aspectos del proceso de enseñanza: estrategia de enseñanza y estructura de la discusión, plan de preguntas, técnicas especiales, apertura, transiciones, cierre, esquema y audiovisuales.

- Estrategia de enseñanza. Muestra la secuencia de cómo se discutirán los puntos principales mientras explica la lógica pedagógica para seguir ese camino. Es útil para indicar la naturaleza de la dinámica de la discusión, el proceso en cada tema y cómo se va cambiando durante la clase. Es importante reconocer que una estructura planificada no debería ser vista como rígida, ya que lo que hace es dar posibles rutas y la discusión en clase puede resultar en direcciones un poco diferentes que lo planificado originalmente en la nota.

- Plan de preguntas. Dado que el principal instrumento del líder de la discusión son las preguntas, éstas ameritan mayor atención debido a que conducen el proceso de descubrimiento colectivo. La nota de enseñanza generalmente posee dos grupos de preguntas: el primero es distribuido entre los estudiantes por adelantado para ayudar a enfocar su análisis sobre el caso, el segundo contiene las preguntas de discusión las cuales las posee el instructor. Existen varias tipologías de preguntas, dentro de las cuales podemos encontrar:
  - Búsqueda de información. Responden a “quién, qué, cuándo, dónde” reuniendo ciertas piezas relevantes de información y asegurando una base de información común.
  - Analíticas. Promueven el pensamiento de diagnóstico, causal y de interpretación respondiendo a “por qué y cómo”.
  - Retadoras. Hay preguntas de “por qué” las cuales fuerzan a los estudiantes a extender y profundizar su análisis al dar declaraciones con soporte y responder a argumentos contrarios.
  - Acción. Esas “qué harías cuándo, cómo y por qué” permite al instructor a crear nuevas situaciones que fuerzan a los estudiantes a extender su pensamiento bajo diferentes asunciones.
  - Predictivas. Las preguntas de “qué pasará” fuerzan al estudiante a caer en la incertidumbre y justificar sus predicciones.
  - Generalizadas. Las preguntas “ qué lecciones en general” empujan al estudiante dentro de un nivel más abstracto de razonamiento cognitivo, el cual es a veces particularmente de ayuda para alcanzar los objetivos de desarrollo de conocimiento mientras se está lidiando con la conceptualización.
- Técnicas especiales. Existen técnicas que promueven un mejor manejo de la discusión. Por ejemplo, el juego de roles, el cual puede ser usado para crear empatía con el protagonista del caso o generar un intercambio entre los diferentes actores del caso. Otros ejemplos es votar por una decisión o asunto con el fin de crear polaridad o consenso, dividir en parejas o tríos para hacer que todos se enfoquen y discutan asuntos particulares y luego reagrupar para debatir, o hacer que un grupo de estudiantes presenten su análisis colectivo y luego defenderlo contra el resto de la clase.
- Apertura. Es muy importante hacer una buena apertura debido a que es el espacio que tiene el instructor para generar interés y el enganche de los estudiantes para la sesión.
- Transición. Para tener un progreso que pueda fluir naturalmente es necesario hacer cambios de puntos de forma suave, promoviendo que las transiciones sucedan lo más natural posible, con un poco de ayuda del instructor para no perder la dirección.
- Cierre. Al igual que la apertura, el cierre es un punto que puede ser controlado por el instructor. Su efecto dependerá básicamente de cómo se haya planificado, lo cual repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes y en ahorro de tiempo. Un plan de pizarra y el uso de audiovisuales (como anexos, videos) ayudarán a los estudiantes a recordar y conectar los puntos críticos del caso. La nota de enseñanza debe describir el uso correcto de estas ayudas.

**Cómo preparar una nota de enseñanza.** La preparación de una nota de enseñanza debe ser vista como una parte integral de la escritura de casos y debe ser construida en conjunto con el desarrollo del caso. Preguntas como ¿cuáles son los problemas más importantes?, y

¿cuáles pueden ser las preguntas de discusión?, debieron haber sido identificados y revisados en el proceso inicial del caso.

Para que el estudiante pueda responder de forma adecuada a las preguntas presentadas en el caso, es necesario que se tenga en mente preguntas que generen discusión desde el inicio de la escritura, lo que ayuda a descubrir huecos en el borrador del caso. Además, el escritor debe ser capaz de explicar por qué cada pieza del caso es necesaria en términos de contribución a la discusión y proceso de aprendizaje.

A pesar de que tanto la escritura del caso como la nota de enseñanza deben ser escritas en paralelo, la nota de enseñanza debe ser finalizada luego del caso, ya que (como un producto es probado en el mercado) ésta está sujeta a cambios luego de probarla en una sesión. Esta prueba permitirá introducir nuevas ideas y elementos que permitirán aclarar qué trabaja, qué, qué es posible y qué no.

La nota debe ser sujeto de múltiples revisiones y actualizaciones para incorporar nuevos elementos provenientes de las experiencias en los salones de clase. Esto se logra a través de la creación de una cultura institucional que de incentivos como dar un crédito significativo a través de un proceso de promoción y reconocimiento, generando una estimulación pedagógica que busca lograr la excelencia en la enseñanza tanto individual como institucional.

**Contrato de franquicia.** Según el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, “se entenderá por actividad comercial en régimen de franquicia, aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho a la explotación de una franquicia, sobre un negocio o actividad mercantil que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos:

- a) El uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato.
- b) La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular, y
- c) La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente”.

Cuando se establece un acuerdo de franquicia es mandatorio realizar el contrato de franquicia, el cual es suscrito por el franquiciador y el franquiciado. En este acuerdo la empresa franquiciadora cede a la franquiciada “el derecho a la explotación de un determinado sistema para comercializar ciertos productos y/o servicios, todo ello a cambio de una contraprestación económica” (Pérez, 2015).

Según Honduras Commerce (2012) el modelo de franquicia presenta las siguientes ventajas y desventajas:

#### Ventajas

- El sistema permite una rápida expansión.
- El reconocimiento de una marca reconocida permite un mejor acceso al mercado, evitando riesgos y costos de marketing y posicionamiento del producto.
- La marca se beneficia por mayor presencia en el mercado.
- Poder acceder a lugares estratégicos para la comercialización del producto. El disponer de un "respaldo" reconocible, permite negociar en mejores condiciones y sacar ventajas por sobre la competencia. Ej.: la instalación de locales en centros comerciales.
- Se mantiene el control del negocio, si bien con ciertas limitaciones.
- Generalmente los costos de operar unidades de negocio propias es superior al de una franquicia. La existencia de economías de escala respecto al marketing, las compras y las operaciones.
- Se optimizan las campañas publicitarias, se obtienen mejores precios por volumen comprado, se comparten los costos de investigación y desarrollo, etc.
- Se puede disponer de información estadística sobre el mercado en el cual trabaja el franquiciado para analizar crecimiento, inversión y desarrollo futuro.
- La estandarización en la publicidad del producto permite mejorar la comunicación con el cliente.
- La extensión de la marca permite una menor y mejor inversión publicitaria.”

#### Desventajas

- Menor flexibilidad en las operaciones del negocio, ya que tiene franquiciados con quien debe negociar para implementar determinados cambios.
- La mala administración de otros franquiciados puede perjudicar la imagen de la marca, y por ende el negocio de uno mismo.
- La posibilidad de acciones negativas por parte del franquiciado que pueda dañar la imagen de negocio, independientemente de las aclaraciones contractuales.
- La posibilidad de asumir graves problemas legales, ya que es el responsable original de la calidad de un producto o servicio.
- La pérdida de control sobre el negocio. Esto puede darse ante expansiones rápidas de la red franquiciada y por una mala diagramación en la organización de la franquicia.
- El franquiciante pierde una potencial parte de las ganancias, que es aprovechada por el franquiciado, es decir, hay un menor margen de utilidad bruta.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Diagnóstico y guión del caso.** Los elementos detallados en el diagnóstico y la descripción del caso por capítulos son parte de la nota de enseñanza (página 31 a 36).

#### **Estudio de caso.**

**Antecedentes: situación política de Honduras.** Con cerca del 63% de su población viviendo en la pobreza en el año 2014, Honduras, un país de ingreso medio-bajo, se enfrenta a grandes desafíos. Entre los desafíos más importantes se encuentran la desigualdad económica, el alto nivel de crimen y violencia, los choques externos (por ejemplo, los precios variables de los commodities agrícolas), la susceptibilidad a fenómenos naturales y la calidad de la educación. Sin embargo, desde la crisis económica de 2009-2009, Honduras se ha levantado lentamente principalmente por las inversiones públicas, exportaciones y remesas. Esto se refleja en el crecimiento de 3.6% en 2015 y un esperado de 3.5% para el 2016 (Grupo Banco Mundial, 2016).

La crisis económica, originada principalmente por el golpe de Estado al expresidente Manuel Zelaya, significó para Honduras un gran desequilibrio originando conflictos entre sectores dentro del país y la ruptura de relaciones con países que daban apoyo a Honduras, problemas con los que tuvo que lidiar el gobierno de facto hasta que Pepe Lobo asume el poder el 27 de enero de 2010. A partir de entonces, el nuevo gobierno se enfocaría en la superación de la crisis y el restablecimiento de las relaciones internacionales.

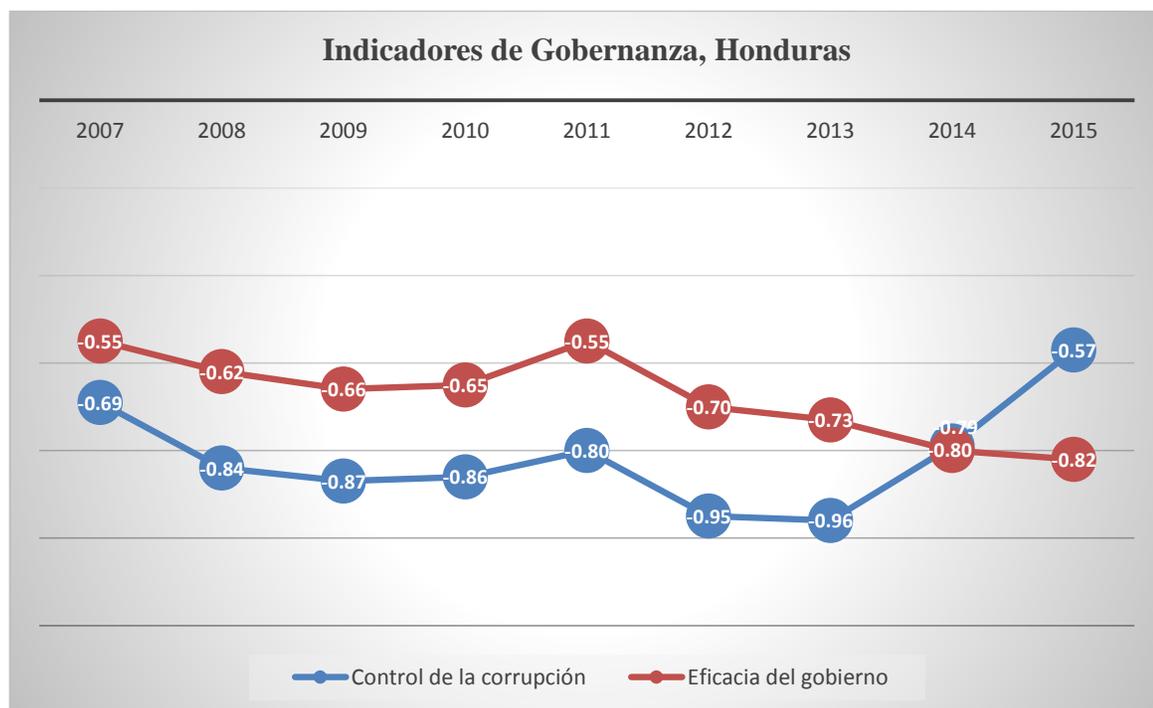
Los desafíos mencionados anteriormente (y otros) impactan directamente en la competitividad del país. Según el Reporte de Competitividad Global, documento elaborado por el Foro Económico Mundial, Honduras se encuentra en el puesto 88 de 140 países analizados, por debajo de Panamá (puesto 50), Costa Rica (puesto 52) y Guatemala (puesto 78), y por encima de El Salvador (puesto 95) y República Dominicana (puesto 98) (World Economic Forum, 2015). El mismo informe arrojó que de 2007 a 2014 Honduras ha estado en los puestos 93, 82, 89, 91, 86, 90, 111 y 100. En 2015, los principales problemas para hacer negocios en Honduras fueron, en orden de importancia: crimen y robos, impuestos, burocracia gubernamental ineficiente, corrupción y complejas regulaciones de impuestos (World Economic Forum, 2015).

Así mismo, la corrupción y la burocracia gubernamental son elementos analizados por el Banco Mundial a través de los Indicadores Mundiales de Gobernanza<sup>4</sup> (WGI por sus siglas

---

<sup>4</sup> The Worldwide Governance Indicators (WGI) project o Indicadores Mundiales de Buen Gobierno reporta de forma conjunta e individual indicadores de gobernanza de más de 200 países y territorios en el periodo

en inglés). La corrupción mide la percepción del público de cómo el poder político es ejercido para beneficios privados. Por otro lado, la burocracia gubernamental, medida a través de la eficacia del gobierno, mide la percepción de la calidad de los servicios públicos y el grado de independencia de presiones políticas, así como la calidad de las formulaciones de políticas y su implementación y la credibilidad del compromiso del gobierno con esas políticas. En ambos indicadores, los cuales se miden en un rango de -2.5 (débil) a 2.5 (fuerte), Honduras se encuentra en negativo en el periodo 2007 a 2015 (figura 1).



Fuente: (The World Bank Group, 2016)

**Figura 1.** Indicadores de control de corrupción y eficacia del gobierno de Honduras del 2007 a 2015.

**Introducción.** ¿Y por qué los voy a cerrar, si yo no he hecho nada malo?, respondía en su momento Eduardo Kafati, Presidente de Espresso Americano S.A., durante una discusión con su equipo de operaciones luego de que varios locales fueron casi destruidos durante las protestas que ocurrieron en el año 2009 durante el golpe de Estado al expresidente Manuel Zelaya. Además, estaba el problema de que “no todos los puntos son estrella” debido a los números rojos que tenían ciertos locales, como el de la calle de la Casa Presidencial, el cual le ha generado una pelea con el departamento de operaciones para evitar cerrarlo.

1996-2015 para seis dimensiones del gobierno: voz y rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo, eficacia del gobierno, calidad normativa, imperio de la ley y control de la corrupción.

Los problemas anteriores y otros plantaron en Eduardo Kafati la idea de que en vez de cerrar esos locales se podría franquiciar la marca y no continuar siendo propietario de todos los puntos de ventas a nivel nacional. Esta estrategia le bajaría un poco el perfil ante la vista pública, evitando a su vez volver a sufrir los efectos de la exposición de su negocio.

A pesar de que esta decisión sin duda alguna repercutiría directamente en las ganancias de la empresa a corto plazo, las franquicias prometían una oportunidad de negocios a largo plazo, ya que, a pesar de que los locales no estarían controlados directamente por la empresa, entre sus condiciones se encontraría que todos los locales deberían usar sus productos y trabajar bajo el esquema actual de servicios. Este esquema haría de la empresa la proveedora directa de productos de consumo y mueblería, evitando los riesgos en los que se incurría al estar en el ojo público, entre otros beneficios.

Sin embargo, siendo Eduardo Kafati un hombre muy analista de las situaciones y con buen tacto para los negocios, seguía preguntándose: ¿ayudaría el franquiciar los locales a evitar lo sucedido durante aquel momento de inestabilidad política?, ¿me permitiría continuar con mi margen de ganancias a largo plazo?, ¿es mi empresa capaz de capturar otros mercados en el exterior, incluso en Estados Unidos? Estas y otras preguntas se hacía Eduardo Kafati ante la incertidumbre de que volviera a ocurrir lo sucedido en el 2009.

Con cuadernos en mano y una buena taza de café, Eduardo Kafati comenzó a analizar cómo llevó a su empresa a su posición actual, desmenuzando profundamente cada pilar de la misma, para así tomar la mejor decisión.

**Espresso Americano S.A.: aspectos generales.** Espresso Americano S.A. es una empresa especializada en la comercialización del café con bebidas elaboradas con café recién tostado y molido. Al año 2016 cuenta con más de 180 locales en 25 ciudades de Honduras, generando empleo directo a más de 1500 familias.

Para controlar directamente la calidad del café, la empresa está verticalmente integrada, controlando desde la materia prima, a través de las fincas donde se cosecha el grano, hasta la taza. Este control de la calidad, junto con el enfoque en el buen servicio, ha posicionado a Espresso Americano como líder en el sector.

Desde sus inicios, su filosofía de trabajo se ha basado en la pasión creativa e incansable energía para lograr tener los mejores colaboradores y clientes satisfechos (Espresso Americano, 2016).

**Historia de la empresa.** Eduardo Kafati fue desde niño una persona apasionada por el café. A pesar de que en su infancia el mercado del café se relacionaba con un producto “que la madre iba a comprarlo a la góndola para prepararlo en casa”, Eduardo Kafati tuvo la visión de romper con este esquema, el cual era visto por los jóvenes como algo aburrido (“el café es para gente adulta”), convirtiéndolo en una herramienta de socialización ya que ese componente social no existía en el país.

La marca Espresso Americano es originaria de Seattle. Los dueños de dicha marca, una vez establecidos en El Salvador y Guatemala, buscaban posicionarse en Honduras ofreciendo la misma. El Sr. Juan Carlos Barillas llevó el brochure al padre de Eduardo Kafati, quien inmediatamente le pidió a su hijo que lo analizara, despertando en su interior esa idea de negocio. Una vez analizado, Eduardo Kafati lo llevó donde uno de sus tíos que era uno de los tomadores de decisiones de la empresa familiar, quien se negó inmediatamente a avalar la propuesta. A pesar de que en el año 1992, promover la idea que llevaba el Sr. Juan Carlos Barillas a la familia Kafati era “ir en contra de la corriente”, Eduardo Kafati decidió hacerse cargo del proyecto, aun sin el amparo de su tío, ya que contaba con el café del padre, el cual era tostado en Café El Indio, empresa perteneciente al grupo Gabriel Kafati<sup>5</sup>.

La empresa abrió sus puertas en 1994 en el centro histórico de Tegucigalpa, revolucionando desde entonces la comercialización del café con bebidas elaboradas con café recién tostado y molido, en una tienda especializada. Sin embargo, el ir en contra de la corriente no le fue tarea fácil. El padre de Eduardo le preguntó cuántos quintales necesitaría para el primer año de su negocio a lo que, luego de hacer varias veces las proyecciones, contestó “catorce”. Su padre, sonriendo le respondió: “catorce quintales es el desecho que queda en la barredora de la tostadora”.

Otro problema fueron los vasos y tapaderas de las granitas. A pesar de que el vaso genérico era más barato, desde sus inicios Eduardo Kafati quiso vender en el vaso con logo, lo que le generó un nuevo dilema: el pedido mínimo era de 15,000 vasos, lo necesario para siete años en ese momento. Como era la única manera de obtener los vasos y no es un producto perecedero, accedió a comprarlos. Por otro lado, la diferencia de precio entre una tapadera con la cruz para introducir pajilla y/o removedor y sin ésta era “abismal”, por lo que decidió comprarla sin la cruz (sólido) para luego hacerlas él mismo (inventó una máquina con dos navajas Gillette con el fin de ahorrar cada centavo posible).

Seis años después, en mayo del año 2000, se abrió un local en Tepeyac (subiendo la calle de la clínica Medical Center). El Sr. Miguel Facusé, empresario de mucha trayectoria en Honduras y muy amigo de la familia, le decía “¡Ay mijo, a dónde estás botando tu pistillo!”, debido a que en sus inicios, el Medical Center fue un fraude y la zona era poco frecuentada. Éste punto fue la prueba de fuego, ya que fue el primer “stand alone”<sup>6</sup>.

Los consejos del Sr. Miguel Facusé se basaban en el hecho de que, a diferencia de cuando el punto de venta se encuentra en un centro comercial, para que el “stand alone” tuviera éxito, el cliente debía percibirlo como un destino; ya no es una compra de impulso. En este punto Eduardo Kafati ya tenía las primeras paredes del local y lo único que pensó luego de los comentarios del Sr. Miguel Facusé fue “ni modo”. Sin embargo, a pesar de los comentarios, el local en Tepeyac se convirtió en un destino, tanto que el parqueo para siete vehículos quedó corto. A partir de entonces Eduardo Kafati lo percibió como un verdadero negocio, “ese fue un golpe, un cambio, un giro, pues el mercado comenzó a responder”.

---

<sup>5</sup> Gabriel Kafati fue el abuelo de Eduardo y fundador del grupo Gabriel Kafati.

<sup>6</sup> Stand alone se refiere a aquellos locales que no se encuentran en conjunto con otros locales comerciales, por ejemplo, en una plaza comercial; o dentro de alguna entidad, por ejemplo, una universidad.

Para el año 2016, Espresso Americano cuenta con más de 180 locales y consume casi 1,000 quintales de café molido mensualmente.

**Vulnerabilidad del negocio.** A pesar de ser considerado una miniancla<sup>7</sup> (por ser un destino tanto en los centros comerciales como fuera de estos), el negocio posee puntos vulnerables que obligan a Eduardo Kafati y a su equipo a pensar y analizar detalladamente las estrategias y tácticas a seguir.

La primera vulnerabilidad se notó en el 2009, durante el golpe de Estado al Expresidente Manuel Zelaya, tanto por las marchas como por el toque de queda. Las marchas afectaron doblemente debido a que éstas, además de provocar la caída de las ventas de los locales, promovían el ataque hacia éstos por parte de las turbas contrarias al golpe, quebrando vidrios, arrancando los ventiladores y lavamanos, tumbando las máquinas al suelo, entre otras actividades delictivas<sup>8</sup>. Otras veces el toque de queda se determinaba arbitrariamente para cierta hora, lo que hacía que el equipo de operaciones tuviera que coordinar, en cuestión de pocas horas, el cierre de locales y transporte de los empleados hasta sus hogares de forma segura.

En la Universidad Autónoma de Honduras (UNAH), a pesar de que se encuentran, uno al lado del otro, Espresso Americano y su competidor, durante las protestas del golpe de Estado, el local de Espresso Americano fue destruido casi en su totalidad, en cambio, el del competidor no fue tocado. Junto con el daño físico que sufrieron muchos de sus locales, lo que más afectó al negocio fue el temor de sus empleados, especialmente los que se encontraban en el punto de venta, ya que para Eduardo Kafati, la tranquilidad del personal es primordial.

Otro aspecto que vuelve vulnerable al negocio es la alta sensibilidad de la ubicación del punto de venta. El primer problema que se tuvo en este aspecto fue entre 2005 y 2006, cuando por supuestas políticas del Mall Multiplaza de Tegucigalpa y por el hecho de que su contrato estaba próximo a vencer, querían mover uno de los locales, provocando una pelea que duró unos cinco meses<sup>9</sup>. Otro problema similar sucedió con el local que se encuentra en la calle de la Casa Presidencial, el cual, por estar en un segundo piso, percibe bajas ventas debido a que a los clientes no les gusta tener que subir escaleras, “la gente se tiene que topar con el punto”. “Yo digo que la gente llega a Espresso por donde se ubique más que por el concepto”.

---

<sup>7</sup> Eduardo Kafati se refiere a sus locales como “minianclas” dentro de las plazas comerciales debido a que atraen clientes a los extremos de los mismos.

<sup>8</sup> Eduardo Kafati considera que estas actividades delictivas fueron el resultado de la confusión entre él y el dueño de Grupo INTUR, quien también es apellido Kafati.

<sup>9</sup> Un problema similar hizo que Eduardo Kafati decidiera retirar su negocio de Costa Rica debido a que una reubicación del patio de comida del mall donde estaban ubicados. y la negligencia ante la solicitud de reubicación del punto de Espresso Americano bajó las ventas en un 80%.

**Espresso Americano S.A. en el extranjero.** Para el año 2016, Espresso Americano S.A. posee un local en Panamá <sup>10</sup> y cinco en Denver, USA. El local de Panamá se caracteriza por su excelente ubicación, lo que se traduce en “filas para comprar”. Por otro lado, Denver no corrió con la misma suerte desde el principio. El primer local (el cual sigue siendo el peor hasta la actualidad), al ser ubicado en un pequeño centro comercial, no ha cumplido con las expectativas de crecimiento. Con los locales subsiguientes la mejora en las ubicaciones ha sido notoria, al punto que la última fue en el Downtown, cosa que ayuda a transmitir confianza. Todos los locales en el extranjero son Company Own<sup>11</sup>.

Espresso Americano S.A. es la única empresa en Honduras que posee locales en lugares con estatus extraterritoriales<sup>12</sup>: La base militar de los Estados Unidos llamada Palmerola y la Embajada (anexo 5) de los Estados Unidos de América en Honduras; esto muestra la confianza en la empresa por parte del Gobierno estadounidense.

Nicaragua y Costa Rica no corrieron con la misma suerte. Nicaragua fue el primer país donde se utilizó el formato de franquicia, sin embargo, debido a las diferencias en la cultura en el consumo de café no rindió los frutos esperados. A diferencia del consumidor hondureño, quien gusta consumir productos extranjeros, los consumidores nicaragüenses prefieren los productos nacionales. Por otro lado, el problema de reubicación del local que se tuvo en una plaza comercial de Costa Rica, provocó el cierre de operaciones en ese país. En ambos países los locales pertenecían a la empresa, a diferencia de los locales en Denver y Panamá, los cuales se encuentran franquiciados bajo el esquema company own.

**Espresso Americano S.A. en Honduras.** Al 2016, Espresso Americano S.A. cuenta con más de 180 locales en 20 ciudades y pueblos, entre estos: Islas de la Bahía, Tocoa, Ceiba, Tela, Progreso, San Pedro Sula, Santa Rosa, Copán Ruinas, Comayagua, Siguatepequete, Choluteca, Juticalpa, Catacamas, Tegucigalpa y Valle de Ángeles. Estos locales son manejados por el departamento de operaciones, el cual, entre otras cosas, vela por su correcto funcionamiento. Junto con el departamento de operaciones, son parte de los pilares de la empresa el departamento de mercadeo, contabilidad, y recursos humanos, los cuales son manejados por la vicepresidencia, que a su vez es manejada por la presidencia (anexo 3).

Departamento de operaciones<sup>13</sup>: Es el grueso de la empresa. Se encarga del manejo operativo de todos los aspectos logísticos de los puntos de venta, tales como: facturación, mantenimiento, seguridad, apertura de nuevos locales, distribución de materia prima y manejo de inventarios.

---

<sup>10</sup> Torre De Las Américas, Ciudad de Panamá.

<sup>11</sup> Company own se refiere al modelo de franquicias owner operator, el cual consiste, entre otras cosas, en que el franquiciado es quien posee el local y se encarga de cumplir con los requisitos puestos por el franquiciador.

<sup>12</sup> Dentro de las organizaciones y órganos extraterritoriales podemos encontrar las “actividades de las misiones diplomáticas y consulares cuando se clasifican en función del país en el que se encuentran y no del país al que representan” (Naciones Unidas, 2016).

<sup>13</sup> Información proveniente de la entrevista realizada al gerente de operaciones centro-sur, Mario Cerrato el jueves 18 de septiembre de 2016.

La facturación es manejada junto con el departamento de contabilidad y es monitoreada en tiempo real, permitiendo un mejor control de los mismos, por ejemplo, se puede detectar cuando no se ha hecho el depósito del día. Junto con los asesores de la parte tributaria se ha definido los regímenes de facturación, cómo debe ir detallada la factura, fijación de impuestos (a cuáles productos se fijan y a cuáles no), permitiendo que se trabaje dentro del marco de la Ley.

La seguridad se maneja con disuasivos, es decir, elementos que hacen que el delincuente evite hacer un acto ilícito, por ejemplo, cámaras de seguridad; también se maneja con guardias, alarmas y botones de pánico. Dado el tamaño de la empresa y la situación actual del país, se considera que se debe tener más seguridad.

En general el manejo operativo es igual en todos los locales, sin embargo, hay ciertos locales que dependiendo de su ubicación tienen sus peculiaridades. Por ejemplo, para el local que está en la base militar Palmerola existen ciertos requisitos ya que la clientela es el Ejército de Estados Unidos, uno de ellos es que la leche tiene que ser diferente (importada) a la usada normalmente, encareciendo los productos. A su vez, este encarecimiento forma parte de los tres tipos de precios: el estándar (mayoría de locales), el de los aeropuertos internacionales (precio más elevado en HNL) y en USD (Roatán, base militar de Palmerola y embajada de USA).

A pesar de que el departamento puede proponer abrir o cerrar un local, Eduardo Kafati es quien toma la decisión final. Esta situación ha provocado que se mantengan locales con baja rentabilidad o se pierdan ciertas oportunidades. Sin embargo, no cabe duda de que bajo este esquema Espresso Americano S.A. ha logrado posicionarse como la marca líder en este sector industrial luego de más de 21 años en el mercado.

El golpe de Estado del 2009 ha sido el mayor problema que el departamento ha tenido que enfrentar en toda su historia. Durante ese tiempo de inestabilidad política hubo mucho desorden en todo el país, se destruyeron varios locales, se debían cerrar los locales durante las marchas, así como durante los toque de queda. También impactó negativamente el nuevo régimen tributario del país, debido a que hubo un cambio de los productos que se encontraban en la canasta básica, sacando algunos productos que estaban exento de impuestos (por lo que se tuvo que grabar con impuestos), haciendo que de repente los clientes tengan que pagar más por el mismo producto, reduciendo mucho las ventas.

Departamento de mercadeo<sup>14</sup>: Éste departamento vela por transmitir un mensaje claro: café de calidad y un excelente servicio, buscando la lealtad de los clientes. Sus estrategias se basan en:

- Convertir los problemas en oportunidades, ya que el enfrentar los errores permite demostrar a los clientes que se tiene la mejor disposición en ayudarles y dar una solución oportuna y efectiva a cualquier situación o problema.

---

<sup>14</sup> Información proveniente de la entrevista realizada a la mercadóloga de la empresa Lourdes Valladares el miércoles 3 de agosto de 2016.

- Premiar la fidelidad de los clientes mediante la CoffeeCard ya que al recargarla automáticamente se les obsequia una bebida.
- Experiencia en las tiendas, ya que se busca ser el mejor punto de reunión ofreciendo un entorno atractivo, cómodo, accesible y elegante.
- Innovar constantemente en los productos y servicios.

Como no existe un departamento de ventas per se, se tiene una estrecha relación con el departamento de operaciones, ya que es el departamento encargado de manejar las ventas en los locales. Debido a la estacionalidad de las ventas<sup>15</sup> el departamento de mercadeo debe enfocar las promociones según la época, sin embargo, del departamento de operaciones depende el buen (o mal) funcionamiento de las promociones y todas las demás actividades que desarrolle el departamento de mercadeo.

A diferencia de los demás departamentos, el departamento de mercadeo no utiliza ningún método o software para medir el impacto de sus labores. Sin embargo, se han contratado servicios de información de mercado para conocer la posición de la empresa en el mercado.

Debido a que el rubro del café está tomando auge se ha incrementado el número de cafeterías y tiendas de café especial por lo que Espresso Americano S.A. tiene mucha competencia. Es por esto que la empresa se esmera en mantener la calidad del producto, servicio y comodidad, así como el precio, con el fin de ser los preferidos por el cliente, permitiéndoles tener una cuota de mercado del 55% a nivel nacional<sup>16</sup>. Entre las marcas que han surgido se encuentran CofeeHolics, SiguaCoffee, Galeanos, Cafemanía, Dunkin Donuts y Café Latino, quienes se reparten el 45% restante de manera poco concentrada.

Departamento de contabilidad<sup>17</sup>: Registra el movimiento de dinero externo e interno de la empresa para luego elaborar los estados financieros que serán analizados por administración y presidencia. Se ayuda del software SAP Business One, el cual integra toda la dimensión del negocio.

Al igual que el departamento de operaciones, la gerente considera que el departamento está para sugerir. Por ejemplo, cuando Eduardo Kafati envía una operación para el departamento, ésta es evaluada para ver si existe alguna repercusión con la Ley de Precios de Transferencia, con el Impuesto Sobre la Renta o con las afiliadas. Para ayudarse con la parte fiscal, el departamento cuenta con un abogado, exdirector de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) y luego se emite alguna opinión.

El uso de softwares es vital para el departamento debido al gran volumen de ventas. Los dos softwares utilizados son SAP Business One (desde hace 3 años) y UNIX. Una extensión del UNIX se utiliza en el punto de ventas, mientras que SAP es un programa que integra

---

<sup>15</sup> En la época con temperaturas más frías y con clima lluvioso el grueso de las ventas se debe a las bebidas caliente y postres, en cambio, en la época más caliente son las bebidas frías.

<sup>16</sup> Cuota de mercado estimada por la empresa.

<sup>17</sup> Información proveniente de la entrevista realizada a la contadora general de la empresa, Cristina Aplícano el viernes 19 de septiembre de 2016.

toda la dimensión del negocio. Debido a que al implementar el método de costos a través de cuenta contable la base de datos crecía a un ritmo alarmante haciendo que el servidor se saturara y se mezclaran los procesos, se buscó otros consultores (expertos en el manejo de SAP), los cuales recomendaron que se cambiara la dimensión de la estructura pasándola de nivel de cuenta a centro de costos, la cual crece a un tercio de la velocidad del anterior. Esto hizo que la información correspondiente al periodo 2014-2015 esté en una base de datos diferente al del periodo 2015-2016. Para estimar cuánto cuesta producir una bebida, el departamento utiliza contabilidad por centro de costos, siendo cada local un centro, permitiendo medir el rendimiento por local. Para estimar el costo por bebida se cargan todos los costos al producto terminado (café tostado) y luego se utilizan costos estándares, estimando cuánto producto se gasta para cada bebida.

El departamento ha tenido que enfrentarse a grandes problemas, lo cuales se han provocado a lo interno y externo de la empresa. Desde el punto de vista interno, el mayor problema que se ha enfrentado es cambiar la idiosincrasia de los empleados. Gracias a la estabilidad que ofrece la empresa algunos empleados llevan años, incluso décadas trabajando para la empresa, por lo que han hecho las cosas de la misma forma por mucho tiempo, por lo que cuando se les solicita cambiar alguna metodología los empleados suelen responder diciendo “así es como se hacía antes”. Desde el punto de vista externo los retos más importantes que el departamento ha enfrentado han sido el golpe de Estado del 2009, el aumento del salario mínimo y el nuevo régimen de facturación (puesto en vigencia en el año 2015). El nuevo régimen de facturación ha sido un reto muy importante debido a que se quitaron algunos productos de la canasta básica y se tuvo que agregar información

Departamento de recursos humanos<sup>18</sup>: Se encarga del manejo del personal desde su postulación hasta su salida, promoviendo su bienestar y estabilidad, dentro de un marco de disciplina, respeto y apego a las normas internas y las leyes del país. También se encarga de la aplicación de sanciones cuando las faltas son recurrentes y las documenta según lo establecido por el Ministerio de Trabajo, así como de las capacitaciones de todo el personal.

En la actualidad (2016) la empresa cuenta con aproximadamente 1100 empleados (a quienes la empresa les llama colaboradores) de los cuales 600 a 700 pertenecen al departamento de operaciones.

Debido al gran tamaño de la empresa, es necesario tener una base sólida de candidatos, permitiendo que cuando se abre un local nuevo se pueda mezclar personal con experiencia con los nuevos colaboradores. Cuando el reclutamiento se realiza para zonas nuevas es más complicado porque “no se tiene de dónde agarrar”, por lo que se ingresan a la empresa con mucho tiempo de anticipación.

Entre otras, una de las cualidades más importantes que necesita cualquier colaborador para poder trabajar para la empresa es que le apasione el café. Es por esto que dentro de su programa de capacitación se les enseña de dónde viene el grano, cómo es la finca, cuál es

---

<sup>18</sup> Información proveniente de la entrevista realizada a la gerente de recursos humanos, Rosa Banegas el martes 21 de junio de 2016.

el proceso necesario para que el resultado final de todo el trabajo (cadena) realizado no se arruine segundos antes de llegar a la taza, ya que ése es el resultado que percibe el cliente.

Además existen otros departamentos que son auxiliares a los mencionados anteriormente: sistemas, administración, legal, franquicias, proyectos, mantenimientos y carpintería.

Planificación estratégica de la empresa: Como empresa, Espresso Americano S.A. se ha enfocado en mantener a los colaboradores y clientes satisfechos, por lo que siempre busca estar a la vanguardia en cada aspecto de la empresa. Esto impulsa a la misma a tener una clara planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo para cada uno de los departamentos.

El departamento de mercadeo posee un plan anual de promociones, bebidas de temporada y lanzamiento de nuevos productos, adaptándose a las exigencias del mercado. Por otro lado, el departamento de operaciones se enfoca en la remodelación de los locales “cuya imagen va quedando vieja”, instalación de cámaras de seguridad y cambio del software del punto de venta. El departamento de contabilidad busca reorganizar la estructura de la empresa, definir qué hace cada colaborador y cambiar su mentalidad y revisar todos los procesos para hacer que todo camine más fácil: invertir menos tiempo en hacer y más en revisar.

Valores y cualidades de Espresso Americano S.A: Desde su fundación hasta la actualidad (2016) Eduardo Kafati considera que el éxito de una empresa se fundamenta en los valores y cualidades que prevalecen entre los entes que se relacionan con ella y en la capacidad transmitirlos. Espresso Americano se ha caracterizado por fomentar y transmitir valores que desarrollan un ambiente laboral ideal, entre estos se encuentran:

- Pasión. Una de las misiones es transmitir entre sus colaboradores y empleados la pasión por el buen café.
- Honestidad. No solo al manejar efectivo, sino en el momento de hacer el mayor esfuerzo para hacer bien el trabajo.
- Confiabilidad. Se busca que el empleado gane la confianza de la gente que lo dirige y viceversa.
- Trabajo en equipo. Debido al gran volumen de trabajo.
- Eficiencia. Es vital que se despache lo más rápido posible a los clientes, sin dejar de lado el buen servicio.
- Cuidado del empleado. El buen ambiente de trabajo y la empatía con sus colaboradores les genera estabilidad (hay empleados que hasta la fecha tienen hasta 25 años trabajando para la empresa), por lo que se tiene una baja rotación de personal.
- Acercamiento al subalterno. Permite que haya buena comunicación entre los niveles.
- Igualdad de género. Las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres.
- Respeto y disciplina.
- Respeto a la ley.

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE).** La RSE<sup>19</sup> en Espresso Americano S.A. involucra a sus colaboradores, proveedores y clientes, comprometiéndolos a actuar de manera ética y responsable, congruente con la misión y valores de la empresa. Una parte importante de la RSE es crear y fortalecer la lealtad de los consumidores hacia la marca para que estos se conviertan en motores de apoyo a todos los proyectos y mejoras que necesitan implementar para contribuir al desarrollo económico, ambiental y social de Honduras.

El programa de RSE de Espresso Americano se centra en cuatro proyectos:

- Apoyo y lucha contra el VIH. Éste proyecto desarrolla campañas de concientización para la lucha contra el VIH/SIDA y destina fondos para la prevención de ésta enfermedad entre la población más vulnerable del país.
- Campaña contra el dengue. Su objetivo principal es educar a la población para evitar los criaderos de zancudos para disminuir los casos de dengue.
- Lucha contra el cáncer de mama. Busca informar a las mujeres hondureñas para la temprana detección del cáncer de mama y sus cuidados.
- Llena de esperanza a muchos corazones. Su objetivo es hacer que la población se identifique y solidarice con las causas de Teletón.

**Decisión final.** Luego de analizar cómo el entorno político ha afectado a su empresa y de repasar los pilares sobre los que se ha cimentado el éxito de la misma, Eduardo Kafati se encuentra en la disyuntiva de si continuar con el modelo de negocio actual (poseer los locales) o franquiciarlos bajo el modelo company own como ha hecho en el exterior, reduciendo la exposición, el riesgo de que vuelva a suceder lo que en 2009 y aprovechando toda la estructura actual para enfocar sus estrategias en la ejecución del modelo de franquicia y la expansión a mercados internacionales, por lo que tendría que reestructurar completamente su empresa. Le esperaba una larga jornada de deliberaciones con su junta directiva, para llegar a tomar la mejor decisión posible.

#### **Nota de enseñanza.**

**Sinopsis.** Espresso Americano S.A. es una empresa especializada en la comercialización bebidas elaboradas con café recién tostado y molido. Al año 2016 cuenta con más de 180 locales en 25 ciudades de Honduras, generando empleo directo a más de 1500 familias.

El caso describe el funcionamiento de la empresa través de los departamentos más importantes, los problemas más importantes que han enfrentado y el entorno político que le rodea, siendo el problema más importante la crisis económica debido al golpe de Estado en el 2009. El entorno político fue analizado utilizando el Reporte de Competitividad Global (elaborado por el Foro Económico Mundial) y los Indicadores de Gobernanza global (elaborado por el Banco Mundial). Toda la información será utilizada por los estudiantes para deliberar sobre si mantener o cambiar el modelo de negocio.

---

<sup>19</sup> Información proporcionada por la mercadóloga de la empresa Lourdes Valladares.

**Público al que va dirigido el caso.** Se espera (aunque no es obligatorio) que el caso sea utilizado por estudiantes de pregrado o grado de carreras de administración o áreas afines en cursos donde se utilicen una o más herramientas de las desarrolladas en el caso.

### **Índice del caso.**

- Antecedentes: el entorno político de Honduras
- Introducción
- Espresso Americano S.A.: aspectos generales
- Historia de la empresa
- Vulnerabilidad del negocio
- Espresso Americano S.A. en el extranjero
- Espresso Americano S.A. en Honduras
  - Departamento de operaciones
  - Departamento de mercadeo
  - Departamento de contabilidad
  - Departamento de recursos humanos
  - Planificación estratégica de la empresa
- Valores y cualidades de Espresso Americano S.A.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- Decisión final

### **Herramientas para el análisis del caso.**

#### Cinco P's de Kotler

- Precio
  - Se tiene: productos de calidad<sup>20</sup> en un excelente ambiente a precios muy competitivos ya que se maneja toda la cadena de valor.
  - Se propone: mantener los estándares anteriores en los locales franquiciados.
- Plaza
  - Se tiene: cobertura casi total del país y experiencia positiva en otros países.
  - Se propone: detener la expansión con locales propios y promover la expansión a través de locales franquiciados, mientras se franquician los locales existentes.
- Promoción
  - Se tiene: promoción específica para cada temporada y creación constante de productos nuevos.
  - Se propone: realizar un estudio de mercado para conocer cuál mercado es el que realmente responde a la marca y su cuota de mercado.
- Producto

---

<sup>20</sup> La calidad del café tostado es determinada por Eduardo Kafati, quien prueba cada lote de café tostado y determina si es útil o no para la venta.

- Se tiene: producto de excelente calidad y variedad en un ambiente relajante que promueve la interacción personal y social.
- Se propone: mantener los estándares anteriores en los locales franquiciados.
- Personal
  - Se tiene: una gran cantidad de personal bajo la responsabilidad de la empresa en caso de emergencias.
  - Se propone: que el personal (baristas) sea responsabilidad de cada local franquiciado.

#### Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de la Cinco Fuerzas de Michael Porter va enfocado en la estrategia de cambiar del modelo de negocios actual, el cual consiste en poseer todos los locales (de paso (anexo 6) y de destino (anexo 7)) a nivel nacional, al modelo de franquicias.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es necesario realizar una fuerte inversión inicial para establecer el punto de venta (cafetería) y la logística del negocio. Además, el posicionamiento de la marca no es instantáneo.

- Poder de negociación con los proveedores

Debido a que Espresso Americano S.A. maneja toda la cadena de valor del café que utiliza, no depende de los proveedores del principal material que ocupa, que es el café. Gracias al gran volumen de sus operaciones, Espresso Americano es capaz de negociar a su favor los precios de los otros materiales que necesita (vasos, removedores, saborizantes, entre otros).

- Poder de negociación con los compradores

Los compradores comienzan a tener otras opciones con conceptos diferentes, sin embargo, estos competidores no poseen la cobertura de Espresso Americano S.A.

- Amenaza de productos sustitutos

Competidores ofrecen nuevos conceptos de cafetería, lo que podría hacer que el cliente reduzca su fidelidad hacia Espresso Americano.

- Rivalidad entre competidores

Espresso Americano S.A. goza de una amplia cuota de mercado (55%), principalmente por su cobertura en todo el país. Además, el manejar toda la cadena de valor de su producto principal, el café, le permite tener precios más competitivos que la competencia.

#### Análisis FODA

- Fortalezas:

- Experiencia positiva en franquiciar en otros países bajo el esquema company own.
  - Marca reconocida en el mercado hondureño, lo que permite gozar de una amplia cuota del mismo.
  - Estructura corporativa fuerte.
  - Gran experiencia en el rubro de cafeterías (know-how).
  - Manejo de toda la cadena de valor del café.
  - Marketing enfocado al impulso de productos según la temporada.
  - Innovación continua en los productos.
- Oportunidades
    - Disponibilidad de áreas para abrir nuevos locales.
    - Crecimiento del consumo de café<sup>21</sup>
    - Respuesta positiva en otros países
- Debilidades
    - Toma de decisiones centralizada
    - Mercado meta no ha sido estudiado
- Amenazas
    - Crisis política y económica en el país
    - Competidores acaparen más mercado
    - Daños a los cultivos de café por fenómenos naturales

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el posicionamiento de la marca para franquiciar locales en los lugares disponibles.</li> <li>• Enfocar sus estrategias hacia el desarrollo de franquicias fuera del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar cómo el mercado meta está consumiendo el café y dónde.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la innovación en los productos y servicios para mantener la fidelidad del cliente.</li> <li>• Aprovechar la experiencia de los miembros de la empresa para descentralizar la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sistema de información que permita analizar la información proveniente de las CoffeeCard para enfocar la apertura de locales a esos segmentos.</li> </ul>

**Figura 2.** Matriz DOFA.

<sup>21</sup> El consumo nacional de café ha pasado de 250,000 sacos (46 kg) a 500,000 en los últimos 10 años (Castro, Verónica, 2014) (IHCAFE, 2012).

1. Aspectos propios del negocio	2. Síntomas del caso	3. Identificación de metas	4. Análisis de situación	5. Diagnóstico (problemas principales)	6. Plan de acción (alternativas)
* Quién: Eduardo Kafati *Qué: cambiar el modelo de negocio *Cómo: Franquiciar los locales existentes y los nuevos *Dónde: en Honduras *Cuándo: lo antes posible	* Situación política y de competitividad sigue siendo la misma que hace 7 años.	Reducir el impacto generado por alguna crisis (política o económica)		Ventas de algunos locales no es la esperada.	Se utiliza el Índice de Competitividad y de Gobernanza, junto con la información provista por los tomadores de decisiones de la empresa.
La situación política y económica (pasada y actual) hace que Eduardo Kafati se enfrente a la disyuntiva de si continuar con el modelo de negocio actual o cambiarlo por el de franquicias.				Enorme responsabilidad de los empleados en momentos de crisis.	*Franquiciar parte o todos los locales que están en el país (Honduras). *Detener la apertura de locales bajo el método actual de negocio.
Información primaria brindada por los principales actores del caso.					*Reducción del margen de ganancias.
					*Enfoque en franquicias

**Figura 2.** Framework para la resolución de casos (framework harvariano).

**Proceso de discusión (plan de caso).** Se escogió Espresso Americano porque es un claro ejemplo de una empresa líder en su rubro y que refleja claramente los problemas generados por la inestabilidad política y económica de un país y cómo logró sobrevivir ante los mismos. Además es un claro ejemplo de una empresa familiar grande, que va transmitiendo

la pasión de generación en generación. Al analizar el caso se espera que los estudiantes utilicen las herramientas expuestas anteriormente para resolver el framework para casos desarrollado por HBS, como herramienta para la toma de decisiones (anexo 3).

**Preguntas de discusión.** Con el propósito de servir de guía al instructor en el desarrollo del caso, se han propuesto ciertas preguntas para promover la orientación del alumno hacia la búsqueda de los aspectos más relevantes del caso. Estas preguntas se pueden agrupar en preguntas que buscan información, analíticas, retos, de acción, hipotéticas y de generalización.

Preguntas que buscan información:

- ¿Quién o quiénes son los tomadores de decisiones?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿A qué se debe la estacionalidad de las ventas?
- ¿Cuál es el mercado meta de la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas principales del modelo de franquicias?

Preguntas analíticas:

- ¿Cómo puede diferenciarse la competencia?
- ¿A qué se debe la preferencia de los clientes?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa?
- ¿Seguirá Honduras con esos índices de competitividad y efectividad de gobierno?
- ¿Cuáles son los problemas centrales de la empresa?
- ¿Ayudaría el franquiciar los locales a evitar lo que sucede, por ejemplo, con el local de la presidencial?
- ¿Es el punto (ubicación) lo que realmente importa en este tipo de negocios o es el concepto?
- ¿Qué caracteriza las 5 P's de Kotler?

Retos

- ¿Ayudaría el franquiciar a evitar lo sucedido durante la crisis del 2009?
- ¿Debería Espresso Americano S.A. reorientar su estructura actual al manejo de las franquicias?
- En caso de dedicarse enteramente a franquiciar la marca, ¿debería Espresso Americano S.A. continuar contra la corriente (como en sus inicios) en cuestión de diferencias de cultura de café de algunos países (como Nicaragua) o adaptarse a la misma?

Preguntas de acción

- ¿Cuál es la mejor alternativa ante la situación actual del país (Honduras)?

Preguntas hipotéticas

- ¿Es el modelo de franquicias una opción en caso de que la situación de Honduras fuera diferente (mejor)?

## Preguntas de generalización

¿Qué lecciones pueden tomarse del caso?

**Primer párrafo.** ¿Y por qué los voy a cerrar, si yo no he hecho nada malo?, respondía en su momento Eduardo Kafati, Presidente de Espresso Americano S.A., durante una discusión con su equipo de operaciones luego de que varios locales fueron casi destruidos durante las protestas que ocurrieron en el año 2009 durante el golpe de Estado al expresidente Manuel Zelaya. Además, estaba el problema de que “no todos los puntos son estrella” debido a los números rojos que tenían ciertos locales, como el de la calle de la Casa Presidencial, el cual le ha generado una pelea con el departamento de operaciones para evitar cerrarlo.

**Último párrafo.** Luego de analizar cómo el entorno político ha afectado a su empresa y de repasar los pilares sobre los que se ha cimentado el éxito de la misma, Eduardo Kafati se encuentra en la disyuntiva de si continuar con el modelo de negocio actual (poseer los locales) o franquiciarlos bajo el modelo company own como ha hecho en el exterior, reduciendo la exposición, el riesgo de que vuelva a suceder lo que en 2009 y aprovechando toda la estructura actual para enfocar sus estrategias en la ejecución del modelo de franquicia y la expansión a mercados internacionales, por lo que tendría que reestructurar completamente su empresa. Le esperaba una larga jornada de deliberaciones con su junta directiva, para llegar a tomar la mejor decisión posible.

### **Resumen de cada capítulo.**

**Antecedentes:** analiza el panorama político en el que se encuentra la empresa, para que el lector se vaya adentrando y entienda las causas del principal problema que la empresa ha tenido que enfrentar: el golpe de Estado de 2009.

**Introducción:** motiva al lector a adentrarse en el caso ya que se aterriza qué es Espresso Americano S.A. y parte de lo sucedido durante el golpe de Estado de 2009.

**Espresso Americano S.A., aspectos generales:** da una visión general de la empresa.

**Historia de la empresa:** desglosa cómo se ha desarrollado la empresa y los retos que han tenido que superar desde sus inicios.

**Vulnerabilidad del negocio:** presenta los problemas con los que tuvieron que lidiar durante el golpe de Estado de 2009.

**Espresso Americano S.A. en el extranjero:** muestra cómo la empresa abrió sus operaciones en otros países y cuáles han sido sus causas de éxito y fracaso.

**Espresso Americano en Honduras:** desglosa el funcionamiento de la empresa desde cada uno de sus departamentos más importantes.

**Valores y cualidades de Espresso Americano S.A.:** muestra los pilares morales que caracterizan a la empresa a lo interno y externo.

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** muestra los programas con los que la empresa ayuda a los más desfavorecidos.

**Decisión final:** desarrolla el reto que debe resolver Eduardo Kafati por el bien del futuro de la empresa.

**Administración del tiempo sugerido y anexos.** Para un correcto entendimiento del caso y sus herramientas se recomiendan tener disponible alrededor de 90 minutos. El aumento o disminución de éste tiempo dependerá básicamente de la cantidad de alumnos, su preparación y participación. Se recomienda dividir el tiempo disponible en tres fases.

La primera fase promoverá una lluvia de ideas de los puntos críticos de la empresa desde el punto de vista de cada estudiante, mientras el instructor los va anotando en la pizarra. Se espera que esta fase tenga una duración de aproximadamente 20 minutos.

La segunda fase se desarrollará en grupos, permitiéndoles que estos analicen la situación planteada y se tome la mejor decisión desde su punto de vista. Se espera que esta fase tenga una duración de aproximadamente 40 minutos.

La tercera y última fase reúne a todos los grupos para defender entre estos la mejor opción u opciones mientras el instructor los guía a la conclusión del caso. Todas las ideas serán escritas en la pizarra y se compararán con las iniciales.

## **4. CONCLUSIONES**

- La estructura departamental que Espresso Americano S.A. posee le ha permitido generar un clima laboral ideal y superar condiciones adversas como lo sucedido en 2009.
- La crisis económica y política generada por el golpe de Estado en 2009 ha sido el principal problema que Espresso Americano ha tenido que enfrentar desde su nacimiento.
- El guión brinda a los estudiantes la información necesaria para identificar los factores críticos del caso, los cuales serán analizados a través de las herramientas detalladas en la nota de enseñanza.
- La nota de enseñanza pone a disposición de cualquier docente las herramientas necesarias para orientar y fomentar la discusión del caso.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Validar el caso con un grupo de estudiantes de negocios o áreas afines, de pregrado o grado con el fin de identificar puntos de mejora.
- Actualizar el caso cada vez que esté al alcance información útil.

## 6. LITERATURA CITADA

Castro, Verónica. (28 de 08 de 2014). Consumo interno de café aumenta 100% en 10 años. *Economía*, pág. 1. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de <http://www.elheraldo.hn/economia/741505-216/consumo-interno-de-caf%C3%A9-aumenta-100-en-10-a%C3%B1os>

Espresso Americano. (2016). <http://www.espresso-americano.com/>. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.espresso-americano.com/quienes-somos/nuestra-historia/>

Grupo Banco Mundial. (19 de 9 de 2016). [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

HondurasCommerce. (02 de 2012). *hondurascommerce*. Recuperado el 19 de 07 de 2015, de [hondurascommerce.blogspot.com](http://hondurascommerce.blogspot.com): <http://hondurascommerce.blogspot.com/p/franquicias.html>

IHCAFE. (2012). *Información general de café en Honduras*. Instituto Hondureños del Café, Área Técnica. Tegucigalpa: Instituto Hondureños del Café. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de [http://www.ihcafe.hn/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=1:area-tecnica&Itemid=143](http://www.ihcafe.hn/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1:area-tecnica&Itemid=143)

Kafati, E. (13 de mayo de 2016). Antecedentes Espresso Americano S.A. (M. Vega, & E. Figueroa, Entrevistadores) Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide and Analytical Indicators*. The World Bank. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=08502511711709200010810602000208302505208707204501703507308602910002111906710810809905403410004511202200407511101908509106912211201301204401906711509809711808907908807503510500006808311709607208608311708706810209>

Martínez C., P. C. (marzo de 2006). Martínez C., Piedad Cristina. *Sistema de Información Bibliográfica (SIBILA)*, 29. Recuperado el 09 de mayo de 2016, de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. (2010). *Boletín Oficial del Estado*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado el 17 de 07 de 2015, de <http://www.boe.es/boe/dias/2010/03/13/pdfs/BOE-A-2010-4175.pdf>

Naciones Unidas. (2016). *unstats.un.org*. (United Nations) Recuperado el 17 de 09 de 2016, de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Co=9900&Lg=3&prn=yes>

Ogliastri, E. (1993). *Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase*. Bogotá, Colombia: Uniandes. Recuperado el 16 de 05 de 2016

Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *SciELO*, XXXIV, 7. Recuperado el 08 de junio de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>

Pérez, L. M. (8 de 07 de 2015). <http://www.contratodefranquicia.es/>. Obtenido de <http://www.contratodefranquicia.es/>

Real Academia Española. (2016). *dle.rae.es*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>

South-Western College. (2005). *www.swlearning.com*. Recuperado el 03 de 10 de 2016, de [http://www.swlearning.com/management/hitt/hitt\\_student/case\\_analysis.html](http://www.swlearning.com/management/hitt/hitt_student/case_analysis.html)

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (Cuarta ed.). (Á. Gallardo, Ed.) Mejía Lequerica, Madrid, España: Sage Publications. Recuperado el 09 de mayo de 2016, de <http://www.nelsonreyes.com.br/LIVRO%20STAKE.pdf>

The World Bank Group. (2016). *The Worldwide Governance Indicators (WGI) project*. Washington, DC: The World Bank Group. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

Vega Solano, M. A. (2015). Tipos de investigación. *Zamorano*, (pág. 14). Francisco Morazán. Recuperado el 08 de junio de 2016

World Economic Forum. (2015). *Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Zavala, M. (2014). Estudio de caso de la empresa Productos La Canasta S.A. de C.V. de El Salvador. *Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano*, 64. Recuperado el 09 de mayo de 2016

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Guía para la revisión de casos de enseñanza

Nombre del caso: \_\_\_\_\_

El objetivo del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de los casos, y hacer sugerencias que permitan a los autores mejorarlos. Los revisores deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

- 1- ¿Está el caso escrito de manera clara, es interesante y motivante? No 0 1 2 3 4 5 6  
7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 2- ¿La estructura del caso facilita su lectura? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 3- ¿Los problemas que enfrentan los protagonistas, son claros e importantes? No 0 1 2 3 4 5 6  
7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 4- ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso (o hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo)? No 0 1 2 3 4 5 6  
7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 5- ¿Está toda la información necesaria para el análisis del caso incluida en el texto? No 0 1 2 3 4 5 6  
7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 6- ¿Están bien presentados los anexos o apéndices, y son ellos esenciales para la discusión del caso? No 0 1 2 3 4 5 6  
7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 7- ¿Permitirá el caso alcanzar los objetivos educativos consignados en la nota de enseñanza? No 0 1  
2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:

---

<sup>2</sup> Preparado por E. Ogliastri (INCAE) basado en el formulario del proyecto SEKN.

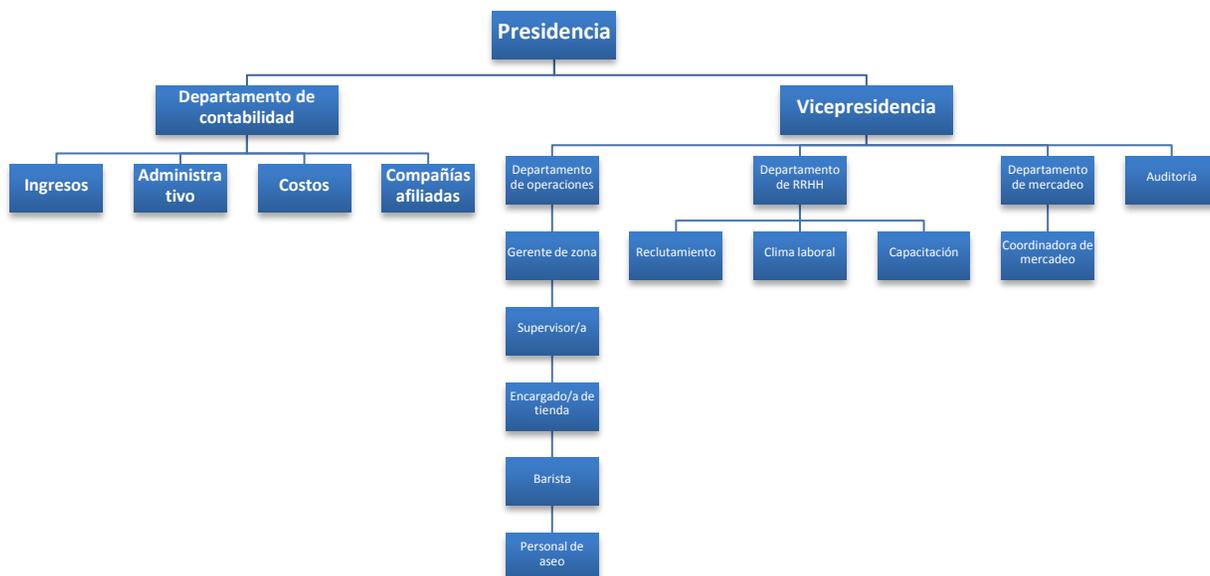
## Anexo 2. Guía para la revisión de notas de enseñanza

**CASO:** El objeto del proceso de revisión es identificar debilidades en los borradores de las notas de enseñanza y sugerir formas en que los autores pueden mejorarlas. Los revisores deberían enfocarse en las siguientes preguntas:

- 1- ¿Nos cuenta la nota de enseñanza de qué se trata el caso? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 2- ¿Delinea claramente objetivos educativos concretos, ya sea en materia de habilidades, conocimientos, y/o actitudes? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 3- ¿Proporciona al lector un análisis sustantivo sobre los temas esenciales vinculados a los objetivos educativos? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 4- ¿Toma en consideración caminos alternativos de análisis? ¿Se extraen conclusiones intelectuales interesantes del análisis? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 5- Provee al instructor de consejos útiles sobre el proceso de enseñanza del caso, sobre:
- **A) Estructura de la Discusión y del tiempo requerido en cada tema** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **B) Preguntas de Estudio/Tarea** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **C) Preguntas de Discusión en Clase** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **D) Apertura de la Sesión** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **E) Transiciones entre los temas de discusión** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **F) Cierre sugerido para la Sesión** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **G) Plan de Pizarra** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
  - **H) Técnicas Especiales, Uso de Anexos, y/o Audio-Visuales** No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 6- ¿Mejora la nota de enseñanza la efectividad educativa del caso? ¿Prepara mejor al instructor para entrar a clase y conducir una sesión exitosa? No 0 1 2 3 4 5 6 7 Si  
Comentarios/Sugerencias:
- 7- ¿Algún otro comentario ó sugerencia no contemplado en las preguntas previas? (e.g. posible sugerencia de lecturas ó documentos teóricos - "notas técnicas" - que puedan mejorar la capacidad del instructor para la preparación de la sesión, o de los estudiantes para analizar el caso)

<sup>3</sup> Preparado por E. Ogliastri (INCAE) con base en el formulario desarrollado en el proyecto SEKN.

Anexo 3. Organigrama de los departamentos de Espresso Americano S.A. incluidos en el estudio.



Anexo 4. Framework para resolución de casos, desarrollado por Harvard Business School (HBS).

1. Aspectos propios del Negocio	2. Síntomas del caso	3. Identificación de metas	4. Análisis de situación	5. Diagnóstico (Problemas principales)	6. Plan de Acción (Alternativas)
* Factores críticos del caso (quién, qué, cómo, dónde, cuándo).	* Listar indicadores de las cosas que no están saliendo como se esperaba o deseaba en el caso (ojo: son síntomas, no problemas)	* Identificar estados críticos de las partes mayoritarias del caso.	* Escoger entre varias herramientas de análisis posibles y aplicarlas a la situación existente en el caso.	* Identificar predicamentos (metas inconsistentes)	* ¿Qué criterios se usan para escoger alternativas?
* Identificar lugares, personas, actividades y contexto de la situación.		* Listar metas existentes de esas partes en el caso, o razonablemente inferidas.		* Identificar problemas.	* Establecer alternativas de solución a los problemas.
* Determinar el grado de certeza de la información brindada en el caso.				* Priorizar los problemas encontrados del mas importante al menos importante.	* Examinar las consecuencias de implementar estas alternativas.
					* Seleccionar las mejores alternativas para el caso.
					* Diseñar un plan de acción para implementar las alternativas escogidas.

## Anexo 5. Nota de prensa sobre la reinauguración del local en la Embajada de Estados Unidos en Honduras (Tegucigalpa).

Lunes 15 de febrero de 2016  
EL HERALDO

País .13

### Espresso Americano reinaugura dentro de la Embajada de los Estados Unidos de América



El día lunes 1 de febrero, con un especial corte de cinta en las instalaciones de la Embajada de los Estados Unidos de América, Espresso Americano reinauguró su local dentro de esta representación diplomática.

El Embajador James Nealon y su esposa Kristin realizaron el corte de la cinta junto a Doña Noly de Kafati, Virginia Giudicelli, Eduardo y Tatiana Kafati.

Eduardo Kafati, manifestó que gracias a la visión empresarial de su padre, Miguel Oscar Kafati, y con la experiencia de la familia en café - desde donde se siembra el grano hasta la taza - en 1994 emprendieron el proyecto de Espresso Americano.

Iniciando con un pequeño local en el centro histórico de Tegucigalpa hace 22 años, hoy la franquicia ha crecido a más de 180 locales a nivel regional, generando empleo y bienestar para más de 1200 familias.

*"Embajador, tenga la seguridad de que seguiremos con esa gran Pasión por el café y con ese legado de Don Oscar Kafati, de trabajo con ética, profesionalismo y honestidad. De nuestros Padres aprendimos a hacer bien las cosas y siempre hacer el bien a los demás."* -destacó Eduardo Kafati.

Eduardo Kafati agradeció al personal tanto de Espresso Americano como de la Embajada de EUA por el esfuerzo y dedicación en la remodelación realizada; así mismo agradeció al Embajador Nealon por la confianza depositada en Espresso Americano y al Sr. Luis Rivera por su apoyo incondicional para fortalecer la alianza entre Espresso Americano y AAFES.



Por su parte, el Embajador James Nealon agradeció a la Familia Kafati por su compromiso empresarial e hizo entrega de un reconocimiento a la barista Miriam Torres "por su atención excepcional, su profesionalismo y dedicación diaria que deja una huella en la vida de cientos de miembros de nuestra comunidad. Su excelente desempeño es un reflejo de su persona, de Espresso Americano y del pueblo hondureño."

*"Agradecemos a Espresso Americano por su presencia dentro de la Embajada de los Estados Unidos de América y por contagiamos con su pasión por el café"* finalizó el Embajador James Nealon.

[www.espresso-americano.com](http://www.espresso-americano.com)

**La Pasión del café**

Anexo 6. Vista frontal de un local de paso (kiosco).



Anexo 7. Vista frontal de un local de destino.

