

CAFÉ PUNTA DEL CIELO

## EL PUNTO DE VISTA DE ENDEAVOR

¿Cuántos quieren comprar café mexicano en una cafetería mexicana dónde el dueño es mexicano? ¿Acaso no nos han dicho que el mejor café del mundo es extranjero, las mejores cadenas de cafeterías tienen nombres en inglés y los dueños más eficaces del mundo son de una nacionalidad diferente a la nuestra? ¿Cómo entonces pedir a los mexicanos que compren café producido en México que se supone no es “tan bueno”? Pablo González Cid se planteó estas interrogantes que “le picaron la cresta” y lo llevaron a demostrar que en México se puede producir el mejor café del mundo. Con los incentivos adecuados y el apoyo que tanta falta les hace, los productores mexicanos pueden lograrlo y los clientes estarán convencidos de comprar café hecho en México no por solidaridad mal entendida, sino por la calidad de lo que beben.

Pablo y su empresa Café Punta del Cielo, son ejemplo de tenacidad y pasión. Aprendió tomando las riendas del negocio familiar y le dio un giro de 180 grados. Ha luchado contra los competidores más fuertes del mundo y les va ganando, al menos eso indica su crecimiento anual desde el inicio de operaciones y el reconocimiento de millones de mexicanos a su marca. Café Punta del Cielo es sinónimo del mejor café del mundo.

El café entró a la vida de Pablo por su familia, quienes trajeron a México la franquicia Gloria Jeans. En ese entonces, Pablo se dedicaba a otras cosas, trabajó en una casa de bolsa y después vendió pescado crudo a restaurantes usando la cajuela de su coche como sistema refrigerado de distribución. Más tarde fue la industria del café, que su aroma y su historia enamoraron a Pablo.

Aunque este emprendedor nunca fue el estudiante más sobresaliente, cuando encontró su pasión se dedicó años a estudiar y conocer todo lo relacionado con el café en distintos países. Descubrió que el café por sí solo, no es lo que genera oportunidades de negocio, sino la tecnología de siembra, la cosecha, el tostado, la producción, la distribución y la comercialización de ese aromático producto.

En una ocasión Pablo se presentó en Endeavor con múltiples moretones y sangre en los brazos. Le preguntamos con quién se había peleado y contestó que con una cafetera. Nos contó que el secreto de un buen café no sólo está en la calidad del grano, sino que depende mucho de la cafetera en que se prepara. Las mejores cafeteras, generalmente italianas, cuestan cientos de miles de pesos, por lo que Pablo, un administrador de empresas de profesión, aprendió sobre ingeniería de cafeteras, calderas, tarjetas de control, resistencias, sistemas eléctricos y otras cosas, y comenzó a construir sus propios diseños de cafeteras en la cocina de su casa, en su oficina y hasta en el coche. Después de varios intentos y explosiones, ha logrado dominar la tecnología, y hoy produce las mejores cafeteras de México que compiten con las italianas, a un costo mucho menor.

Su tenacidad por hacer siempre lo mejor, por desarrollar la tecnología más avanzada en su industria y por adquirir el mejor café de altura de México, se fusionó con su pasión por crear valor y calidad a través del tiempo, el resultado: todo lo contrario a una industria acostumbrada a la baja calidad, la propia conveniencia y el servicio despersonalizado. Pablo González es hoy un parámetro de cómo pueden crearse productos no sólo con el sello Hecho en México sino con el de Pensado, Diseñado, Producido, Comercializado y Luchado en México.

## PERFIL DEL EMPRENDEDOR

*Nombre:* Pablo González Cid.

*Edad:* 35 años.

*Estudios:* Administración de empresas en la Universidad Anáhuac del Sur.

*Lugar de nacimiento:* Ciudad de México.

*Familia:* Cuatro hijos.

*Tres hobbies:* Desarrollo de productos, hacer deporte.

*Tres libros favoritos:* *El arte de la guerra, El león de Dios, La zona.*

*Tres películas favoritas:* *Matrix, El padrino, Scarface.*

*Equipo de fútbol:* Pumas.

*Comida favorita:* De todo.

*Bebida favorita:* Café.

*Música favorita:* De todo menos jazz y salsa.

*Deporte favorito:* Box.

*Deporte que practica:* Ciclismo.

*Tres personajes, vivos o muertos, que admira:*

Winston Churchill, porque supo atravesar su desierto, estuvo desesperado y supo aguantar hasta lo último y salir victorioso; Bill Gates, por ser un gran emprendedor; Lance Armstrong, el ciclista, porque su vida fue la bicicleta, tuvo cáncer y le dijeron: seguro te curas pero pierdes el equilibrio y no podrás andar en bici, o puedes seguir con la bici pero a lo mejor no te salvas; optó por esa sugerencia y salió airoso.

*Lugar favorito para vacacionar:* Donde haya nieve.

*¿Cómo se relaja?:* Con mi familia, leyendo o haciendo ejercicio.

*¿Qué quería ser de grande cuando era pequeño?:* Doctor.

*¿Qué planea hacer cuándo se retire?:* Espero no retirarme.

*Vicios:* No los puedo decir (con una risa bromista), la cafeína.

*¿Qué suele ver en la televisión?:* Noticias y documentales.

*¿Qué le hace reír?:* Todo, lo bueno, lo malo, la vida hay que tomarla con humor.

*Mayor virtud:* Creatividad.

*Mayor defecto:* Egoísmo.

*Empresa:* Café Punta del Cielo.

*Industria:* Café.

*Inicio de operaciones:* 2004.

*Presencia:* Regional.

*Empleados:* 160.

*Número de clientes:* Aproximadamente 500 de mayoreo.

*Cuentas clave:* Aeroméxico, Mexicana, Wal-Mart, Comercial

Mexicana, Grupo Posadas, Gigante, Superama.

*Sitio web:* [www.puntadelcielo.com.mx](http://www.puntadelcielo.com.mx)

*Bill Gates,  
por ser un gran  
emprendedor.*

## CAFÉ PUNTA DEL CIELO

Los emprendedores y los futbolistas tienen algo en común, ambos “sudan sangre” mientras atraviesan el desierto rumbo a sus objetivos; o al menos esa es la creencia de Pablo González Cid, director de la empresa Café Punta del Cielo. Él piensa que así como un futbolista no se levanta un día con el sueño de ir a un mundial y pensando que con dos semanas de entrenamiento tiene suficiente para estar con la selección mexicana; un emprendedor tampoco debe esperar que en un par de meses su empresa tendrá éxito. Se debe empezar desde abajo, trabajar mucho, sudar, sacrificar y, posiblemente, sólo entonces se tendrá éxito. Aunque no hay que confundirse, una cosa es empezar en pequeño y otra pensar en pequeño. Pablo, como muchos otros emprendedores, sabe que para ser grande hay que pensar en grande... desde el principio.

Tal vez tenga un tono romántico, pero algo de cierto debe tener esa idea que llevó al empresario a generar un concepto nuevo, mexicano y original, insertarlo en un mercado saturado y tener un crecimiento anual de 30 por ciento en ventas.

Café Punta del Cielo es una empresa dedicada a la comercialización de café de altura cien por ciento mexicano, producido en Oaxaca y tostado en la Ciudad de México. La distribución se realiza a través de tres canales: venta de café preparado al cliente en cafeterías propias y franquiciadas en las principales ciudades del país; venta de café molido o en grano, enlatado o en *Pods*, preparado o natural, en tiendas de conveniencia y supermercados, y ventas de cafeteras de alto desempeño y café a corporativos, aerolíneas, restaurantes y hoteles.

### VALE LA PENA TENER UNA EMPRESA PROPIA

De familia emprendedora, Pablo se inició en el mundo laboral en una casa de bolsa trabajando como mensajero esa experiencia despertó en él la semilla que años más tarde dio como fruto una de las empresas de café más exitosas de México. Trabajando en esa compañía financiera se dio cuenta que ascender era muy difícil, que pasarían muchos años antes de llegar a un buen nivel y, finalmente, por mucho que trabajara, no estaba generando un patrimonio propio para el futuro. Por eso decidió abrir su propio negocio: comercialización de pescado en restaurantes. Obtuvo buenos réditos y conoció a los mejores restauranteros de México, hasta que su familia trajo al país la franquicia de café Gloria Jeans. El “aroma” lo conquistó (sobre todo después del olor del pescado), dio un giro y se concentró en ese nuevo emprendimiento familiar. Destinó sus ahorros para viajar a distintos países productores de café para entender a fondo qué es lo que hace la diferencia para los mejores. “Siempre quise emprender porque pienso que, aunque requiere mucho sacrificio, te puede ir mejor en una empresa propia, que si sales a buscar trabajo”, aseguró el emprendedor. Para eso hay que prepararse y entender a toda la industria.



▶ Pablo González Cid, director de la empresa Café Punta del Cielo.

## PARA SEGUIR EN EL MERCADO DEBÍAMOS INNOVAR

Ya trabajando con su familia, Pablo abrió una cafetería Gloria Jeans en un centro comercial, la primera de una serie de tiendas de la franquicia estadounidense que atrajo el interés de los consumidores mexicanos de café y rápidamente se posicionó entre los cafés de mayor demanda. Fue una acción familiar, en la que los González demostraron su gusto y habilidades para emprender y en la que Pablo tuvo el liderazgo del proyecto.

La franquicia tuvo mucho éxito, pero cuando la competencia empezó a llegar al país, el mercado se saturó de barras de café gringas como Coffee Factory, Coffee Station, Café Café, Starbucks, entre otros. Para sobrevivir debían innovar, ofrecer un concepto diferente. La solución se presentó simple para Pablo: tenían que explotar la identidad de lo mexicano, promover lo producido en México y colocar el café del país a la altura de los mejores.

## LA VENTA DE LÁSTIMA VERSUS TECNOLOGÍA Y CALIDAD

Pablo detectó que en México la gente compra café extranjero porque piensa que es bueno y cuando compra café mexicano lo hace porque le da lástima la situación del campo mexicano y desea apoyar a los productores nacionales aunque crea que el café es malo. Tal vez hayamos visto un envase de café mexicano con la foto de un trabajador pobre y sudoroso, en su etiqueta no dice que el café sea bueno, sino que está hecho por gente de bajos recursos y por eso hay que comprarlo. Pablo González consideró que esa estrategia de venta está equivocada: vender un producto dando razones para generar lástima en lugar de resaltar las cualidades reales y las ventajas de lo que se produce en México, como el café mexicano que está entre los de mayor calidad del planeta. Los comercializadores del café generaban además un círculo vicioso en el que no exigían a los productores sembrar y cosechar el mejor café, sólo les pedían que fuera barato.

El reto, y por consiguiente la oportunidad de negocio, era motivar a los productores en México para sembrar y cosechar café de gran calidad con el que podrían obtener mayores ganancias, ya que se demostraría al mercado que consumir buen café mexicano era posible. Nadie había visto esa posibilidad antes que los creadores de Café Punta del Cielo. “Nuestra visión es posicionar el café de México como uno de los mejores del mundo a través de la utilización de alta tecnología, materia prima de la mejor calidad y personal altamente calificado (...). Café Punta del Cielo es el resultado de una extensa búsqueda entre los cafés más finos de México, seleccionando aquéllos que nos permitirán colocar nuestro café entre los más cotizados del mundo”.

Pablo presentó a su familia este concepto: conseguir café mexicano de excelencia e innovar el mercado creando productos alternos —libros para educar a los consumidores, patentes de envasado, bebidas envasadas listas para beber y pastillas de café— y la convención de dejar la franquicia Gloria Jeans e iniciar con una nueva marca.

Pablo y su equipo han invertido mucho tiempo buscando productores dispuestos a cubrir sus parámetros de calidad y también diseñando y desarrollando productos con la más alta tecnología. Por ejemplo, para empaclar el grano tostado se usa nitrógeno líquido, el cual desplaza el oxígeno y mantiene el sabor y aroma natural por largos periodos de tiempo; también crearon *Pods* de expresso, pastillas solubles a base de café cien por ciento natural, chocolates en forma de grano de café adicionados con café Punta del Cielo; el Ice cap, capuchino frío enlatado listo para beber y el Xzo, una bebida fuerte para los amantes del expresso. Los productos son innovadores y lo es también el concepto de cafetería, eso es lo que hizo una clara diferencia entre Café Punta del Cielo y el resto de las marcas existentes, las estadounidenses originales y las copiadas.

“Existían dos nichos de café en México: las barras importadas, o las mexicanas que replicaron todo en inglés; y existe otro nicho que son las barras de café mexicano pero lo que venden es lástima, se escucha feo pero así es, te dicen ‘cómprame el café a mí porque es mexicano, no lo compres porque es bueno, o porque es de calidad, o porque tiene ciertos atributos, sino porque es mexicano’. Siguen con una imagen y una idea de café de México de hace cien años, del burrito con el indígena, el costalito de yute y el molinito de madera, y eso ya no es México, nosotros nos diferenciamos de estos dos nichos porque nos hemos dedicado a desarrollar productos con la última tecnología y hemos promovido el café de México con un concepto moderno y contemporáneo. Queremos ser vistos como la máxima autoridad de café en el país”. En el proceso, Pablo y Café Punta del Cielo han logrado crear este tercer nicho.

► Un concepto distinto de cafetería y productos innovadores hicieron una clara diferencia entre Café Punta del Cielo y el resto de las marcas existentes.

## DIJERON QUE ERA UN ERROR

La familia y amigos de Pablo no lo veían con la misma claridad pero él tenía un plan de negocios pensado y repensado antes de arriesgarse a cerrar Gloria Jeans. La franquicia tenía éxito en ese momento, así que cuando el emprendedor planteó la idea de adoptar un nuevo nombre, crear nuevos productos y lanzar un concepto distinto, la primera reacción fue de incompreensión e incredulidad. ¿Por qué dejar un negocio que caminaba bien, que tenía clientes leales y el respaldo de marca extranjera fuerte?

“Me dijeron que era un gran error porque la primera ley de mercadotecnia dice que lo que más vale es una marca, y esa marca ya llevaba formándose en México como nueve años. Sobre todo mi papá y muchos amigos me decían: ‘ya tienes clientes leales que llevan nueve años contigo, el día que entierres la marca y saques otro concepto, otro café, otros precios y otros productos, se van a sentir traicionados’”, recuerda Pablo.

Las opiniones de los seres queridos en quienes se confía, pueden hacer dudar hasta al más decidido... Pablo lo pensó y finalmente se decidió por el riesgo e invirtió por su cuenta en una primera tienda, mientras su familia

seguía operando la franquicia. Quería probar que su idea podía tener éxito y lo probó, de tal forma que al poco tiempo decidieron seguir el camino que Pablo había visualizado.

“Yo sabía que implicaba un riesgo, y a lo mejor que tendría que pagar un precio, pero a largo plazo estaba seguro de que era lo que debíamos hacer, y finalmente lo hicimos, y aunque hubo algunos clientes que al principio dijeron estar más a gusto con el antiguo concepto, aceptaron gradualmente el cambio y se identificaron mejor con el concepto”, recuerda Pablo.

### LA IDEA POR SÍ SOLA NO VALE

La primera tienda Café Punta del Cielo en Polanco, Ciudad de México, demandó al emprendedor un gran sacrificio desde el punto de vista económico, puesto que sus recursos eran muy limitados, a veces nulos, pero eso no lo detuvo. Con el apoyo de su esposa invirtió todo lo que tenía en su emprendimiento, la cafetería pasó la prueba y a partir de allí todo fue más fácil.

“Sí fue un sacrificio, no tengo sala porque todo se ha utilizado para el negocio, pero lo veo como un patrimonio a largo plazo, prefiero tener esto a una sala, siento que es el camino adecuado, que estamos haciendo las cosas bien y que nos va a ayudar más. Ya que tienes probadas las ideas y ves que funcionaron es más fácil conseguir apoyos, cuando son sólo ideas en papel es muy difícil que la gente crea en ti y se anime a darte un apoyo, pero cuando lo ven en vivo y a todo color, probaste que funciona y puedes mostrar números reales todo cambia. No puedo decir que el apoyo es inmediato, no es cierto, pero sí es mucho más fácil”, asegura Pablo.

La tienda de Masaryk, la primera piedra sobre la que Pablo construyó su negocio, requirió una inversión cercana a los 900 mil pesos que fueron cubiertos con todos sus ahorros y los de su esposa, más algunos recursos de sus familiares. Se construyó en cuatro meses, pero antes hubo cinco años de trabajo invertidos en la creación del concepto y hasta un libro sobre café escrito por el mismo Pablo con el que desea mostrar al público las grandes bondades y ventajas de la producción mexicana de café.

Pablo le dice a los emprendedores con toda seguridad que “cuando tengan una idea la desarrollen y le den forma para probarla, que hagan una prueba piloto, por ejemplo, una tienda o una distribución, y entonces se van a dar cuenta de muchas situaciones, van a sentir el mercado, sabrán cómo funciona exactamente la idea, ya que por sí sola no vale; esta primera tienda fue como probar nuestras ideas, y ya que eran una realidad, ya que teníamos las patentes, el libro, las bebidas pensamos que la tienda fuera nuestro aparador para ver si realmente funcionaban, y eso fue lo primero que hicimos. Funcionó y en ese momento nos acercamos a algunas organizaciones para pedir apoyo, pero hasta que vimos que funcionaba”.

Cuando tengan  
una idea hay que  
desarrollarla  
y darle forma  
para probarla  
efectivamente,  
sólo así sabrán si  
funciona, porque  
la idea por sí sola  
no vale.



## ¿CÓMO DIFERENCIARSE DE LOS DEMÁS?

Para González, el mayor reto fue que los consumidores vieran un lugar diferente con un nombre atractivo y lo identificaran con toda una línea de productos innovadores de café mexicano de calidad.

No bastan el concepto y la imagen, hay que presentarse como algo completamente diferente a lo que ya existe, ofrecer productos que nadie más tenga, por ejemplo, los *pods* que Café Punta del Cielo fabrica son pastillas de café que se usan para hacer expressos. Además de tener un producto único, la empresa cuenta con la fábrica, de esta manera sus procesos están integrados verticalmente y controlan la calidad de gran parte de lo que venden.

También desarrollaron y patentaron el empaque del café molido o en grano que se vende en tiendas, lo cual significó un enorme reto. Café Punta del Cielo no quería presentar sus productos en un contenedor como cualquier otro, estaban decididos a capturar el aroma natural del café, y al mismo tiempo, capturar a sus clientes. Los empaques tradicionales de lata se abren jalando una pestaña que desprende la tapa, son prácticos pero no mantienen el olor del café, éste se pierde por la falta de presión dentro del envase. Después de muchos intentos fallidos en el diseño del envase, la solución fue colocar en la tapa una pequeña válvula, la cual hay que picar antes de abrir la lata, para liberar la presión y disfrutar de la fragancia del café recién tostado. Eso vale el pequeñísimo esfuerzo de utilizar un abrelatas, pero a los clientes no les importó.

También el capuchino frío listo para beber tuvo sus problemas: el café cien por ciento natural cortaba la leche. En Café Punta del Cielo no usan atajos para llegar a sus objetivos ni están dispuestos a sacrificar la calidad de lo que venden, así que descartaron la salida rápida, como el empleo de saborizantes o la utilización de café de menor calidad. Enfocados en esa búsqueda, ellos mismos crearon un producto natural extra que evita que la leche se corte, lo patentaron y sacaron a la venta el capuchino en lata, tal como estaba previsto.

“Tienes que fijarte un objetivo, tener un sueño y visualizar cómo alcanzarlo, encontrar un camino que tienes que seguir. En nuestro caso, ese camino eran los desarrollos. Y hay días donde no te salen las cosas y te desesperas, pero nadie dijo que fuera fácil emprender, en realidad es un sacrificio pero ya que superas esa etapa y lo logras, vienen satisfacciones muy grandes que no se comparan con ese tiempo de desesperación; obviamente de diez intentos te va a salir uno, no es fácil, todo lo que ha funcionado en el mundo ha requerido años de desarrollo, y si quieres ser emprendedor lo debes tener en mente, debes estar consciente que al principio va a ser un camino largo, difícil y de sacrificios, pero una vez que te consolidas cambia totalmente el panorama”, comenta Pablo, a manera de un buen consejo para otros emprendedores.

## EL QUE SE DESESPERA PIERDE

Nos gustaría decir que a partir del éxito de la primera tienda de Café Punta del Cielo todo salió bien y “vivieron felices para siempre”, pero eso sólo sucede en algunos cuentos de hadas. Para mantener la diferenciación, la innovación tenía que ser constante y eso requiere de inversión. Los fondos económicos se iban como agua entre los dedos y eso no se reflejaba en la misma medida en el lanzamiento de nuevos productos. Pablo llegó a desesperarse, a cuestionarse si realmente su idea era tan buena.

Un emprendedor ◀ debe contar entre sus cualidades la paciencia, evitar decisiones apresuradas para no darse por vencido con las primeras dificultades.

Un emprendedor debe contar entre sus cualidades la paciencia, evitar decisiones apresuradas para no darse por vencido con las primeras dificultades. “Creo que todo proyecto empieza a demandar más inversión y tiempo, y piensas que es la historia de nunca acabar y te desesperas, piensas que ya le has invertido mucho dinero y todavía requiere más pero tienes paciencia, sigues y eso pasa”, comenta González Cid. Eso funcionó, se apegaron a su plan de negocios, se concentraron en sus objetivos y dos años después Café Punta del Cielo alcanzó el punto de equilibrio.

Tal vez no siempre tuvo la certeza de que su idea sería exitosa, pero de lo que sí estaba seguro era de que quería jugar un papel distinto al del resto de los competidores, promover al café mexicano en el nicho adecuado para explotarlo y hacerlo crecer.

“Ahora puedo decir que es una idea exitosa porque tiene un alma, hay muchos negocios que nada más venden café y no entiendes ni por qué, nosotros tenemos un alma, un compromiso, una meta y un enfoque hacia el café mexicano, queremos ponernos a la altura del líder, y eso a la gente le da mucho gusto porque ve que sí se puede competir al mismo nivel de los demás y con eso nos han identificado”, asegura el empresario.

## NO BUSCABA AL JEFE DE COMPRAS SINO AL CHEF

A diferencia de otros emprendimientos que comienzan con clientes pequeños, los primeros clientes de esta pequeña compañía fueron dos gigantes: Liverpool y Grupo Posadas de México. Fue un gran logro vender a corporativos de esa magnitud a cuyas puertas hubo que tocar, cuenta Pablo: “Empecé a presionar con la venta de café, pero no buscaba al encargado de compras, sino a los chefs, y ellos se dieron cuenta de que nuestro café era mucho mejor, aunque el problema era el precio, que también era mucho más caro; sin embargo, nuestro café, por ser de calidad, rendía más que un café barato, lo que compensaba el exceso en el precio, lo que al final resultaba más barato y así fuimos aceptados en el caso de Liverpool”.

Con Grupo Posadas fue diferente, porque ellos necesitaban un proyecto mayor que les permitiera estandarizar todos sus hoteles con el mismo tipo de café, es decir, querían que el café del hotel de Tijuana supiera igual al de Cozumel. Café Punta del Cielo aprovechó la falta de competidores interesa-

dos en el proyecto y fue más allá de las necesidades del cliente, les ofreció un servicio completo para estandarizar no sólo el café, sino también el agua, las cafeteras y el gramaje, con altos niveles de calidad.

El corporativo quiso probar esa propuesta de valor agregado en diez hoteles. Dos meses después los resultados no podían ser mejores, así que Posadas les otorgó el proyecto completo. Fue una estrategia bien jugada con la que la empresa cafetera mexicana se hizo de reputación y de un par de clientes fuertes que le brindaron recursos necesarios para seguir creciendo.

### A FALTA DE RECURSOS, CREATIVIDAD

La compañía que dirige González Cid cuenta con una fuerza de ventas que trabaja con un sistema de salario fijo y comisiones por metas de ventas alcanzadas, y presenta un crecimiento anual de 30 por ciento.

Para alcanzar ese nivel de crecimiento no requirieron de una campaña masiva en medios sino de una estrategia de publicidad que se lleva a cabo en las mismas tiendas, en la promoción del libro y en la recomendación de boca en boca que proviene de verdaderos conocedores del café y llega a los oídos de otros, conocedores o no.

“Las tiendas son nuestro escaparate para que la gente nos conozca y pruebe nuestros productos. El marketing es muy importante, pero si no tienes el presupuesto debes encontrar la forma de hacerlo. Nosotros por ejemplo, no podemos sacar anuncios en televisión pero hicimos el libro, que fue una gran estrategia porque no sólo lo puedes vender y recuperar la inversión, también te da posicionamiento. Por otra parte, esa falta de recursos para campañas la compensamos también con tiendas. Si tengo un capital, prefiero abrir una tienda a poner un espectacular que me durará un mes. Debes ser creativo a falta de recursos”, dice Pablo como una recomendación a los emprendedores.

Obviamente con el capital necesario para una buena campaña de publicidad el desarrollo de la empresa podría duplicar su velocidad, pero la falta de esos recursos no tiene que ser un obstáculo insalvable, la clave está, como dice el emprendedor, en la creatividad.

### BUSCAMOS QUE LA GENTE ESTÉ CONTENTA

La capacidad de innovar, de tomar buenas decisiones y la creatividad son fundamentales en Café Punta del Cielo. La conformación del equipo de colaboradores que tengan esas habilidades ha sido un aspecto crítico, pues además, el personal debe sentirse comprometido con los objetivos de la empresa y mantener una actitud entusiasta por el logro de las metas.

“Casi todas las personas que trabajan con nosotros se han formado aquí en la empresa, llegan con alguna noción pero los hemos ido puliendo de acuerdo con las necesidades de la compañía, y lo único que pedimos es

gente con ganas de trabajar, ecológica, que genere soluciones”, afirma Pablo cuando habla sobre la conformación de su equipo de trabajo.

El emprendedor tiene claro que requiere gente joven que crezca junto con la empresa. La estrategia para retener a sus empleados es brindarles posibilidades reales de crecimiento profesional, buenos salarios y flexibilidad de horarios para quienes aún están estudiando.

Algunos miembros del equipo, empezaron ganado 2,500 pesos al mes, y en un periodo de año y medio, han llegado a los 20 mil pesos en puestos como la dirección de ventas. Un rápido ascenso y mejores condiciones de trabajo están al alcance de quienes han demostrado compromiso y trabajo duro. Las experiencias de esas personas motivan al resto del personal a seguir en la empresa con miras a crecer en lo profesional.

Pero esto es el resultado de un proceso de prueba y error, ya que en un principio, Café Punta del Cielo tenía una constante rotación de personal, sobre todo en los empleos relacionados con la atención a clientes en las tiendas.

“Antes no entendíamos por qué, si pagábamos bien, la gente en las tiendas en los niveles de base se iba constantemente, y nos dimos cuenta de que si encontraban un trabajo en un restaurante de hamburguesas 20 minutos más cerca de su casa, se cambiaban. Lo que quieren es ganar un dinerito extra para ayudar a su familia y pagar sus estudios, entonces si encuentran un trabajo donde ganen más o menos lo mismo pero más cerca de su casa y con mejor horario entonces el abandono es inmediato”, explica Pablo.

Una vez identificada la causa del problema, la solución fue casi obvia, modificaron su proceso de reclutamiento para dar un peso importante al domicilio del solicitante. Los filtros de selección incluían detectar a quienes tenían muchas ganas de trabajar, honradez y compromiso, pero también a quienes vivieran a no más de 30 minutos de la tienda a la que estarían adjudicados. Para que la rotación no fuera tan alta, buscaron la forma de tener a su gente contenta y una manera de lograrlo fue dar un gran respeto al tiempo de los empleados.

## UN ARMA DE DOS FILOS

Uno de los problemas que enfrentó Café Punta del Cielo fue el funcionamiento del área de servicio al cliente. Lo que comenzó como un plus para su clientela se convirtió en una situación desfavorable para la compañía.

La empresa surte café a algunas cadenas de restaurantes y también a cafeteras que se instalan en diversos puntos. Para obtener ventajas competitivas, se ofrece el servicio de mantenimiento de equipos de cafeteras. Cuando los usuarios aumentaron, fue necesario crear un área técnica específica para atender los desperfectos que reportaran los clientes en sus máquinas. El equipo estaba formado por cinco técnicos que acudían al lugar sin costo a reparar máquinas y en caso necesario sustituirlas para que los consumidores no dejaran de recibir el servicio mientras la cafetera estaba en mantenimiento.

Ese servicio involucraba una comunicación directa y constante del mismo Pablo con cada uno de sus clientes, pero llegó el punto en que no pudo con la carga. Dice el dicho: “Das la mano y te toman el pie”, y cada vez que se llamaba a un cliente para preguntar cómo marchaban las cosas, éste pedía algún favor: “Mándame dos cafeteras mientras se le da mantenimiento a la que tengo antes de que se descomponga y de paso otra para descafeinado”. Por tratar de responder a esas solicitudes, la situación se volvió insostenible para la compañía.

“Procuraba tener mucho contacto con ellos, pero la verdad es un arma de dos filos, porque entre más contacto personal tienes más favores te piden. Por eso he cambiado la estrategia, busco un contacto menos cercano y sólo con la gente al mando. Además, también lo resolví estableciendo políticas; si alguien pide una cafetera, ahora hay un procedimiento para hacerlo, y contraté a una persona que se encarga de todo lo que tiene que ver con ventas y servicio posventa”, explica Pablo.

Así, como fue necesario establecer procedimientos para la relación con clientes, lo fue en todas las áreas de la organización. “La diferencia es marcada, todo está más estandarizado, todos conocen mejor los procedimientos, y se llevan a cabo de igual forma, ya nadie puede decir ‘yo creía que era así’, ya hay un lineamiento y no pueden salirse de esa guía”.

El director de Café Punta del Cielo reconoce que no tener manuales de procedimientos le resta estandarización, control y profesionalismo al negocio, porque cada quien hace lo que quiere, entonces el servicio y los productos siempre varían, un cliente puede recibir hoy un café muy rico y mañana otro completamente diferente, y eso “te quita la imagen de una empresa sólida, de cadena, y se convierte en un changarro”.

## SE SACRIFICA EL EMPRENDEDOR Y TODA LA EMPRESA

Ésta es la historia de una empresa mexicana joven, que se ha abierto paso entre las grandes cadenas estadounidenses, encabezada por un líder con visión que descubrió un nicho de mercado importante y tomó el riesgo de entrar en él con una variedad de productos novedosos.

Y como en toda historia de líderes exitosos, parte de este triunfo se debe a que detrás del líder hay un equipo motivado. Al respecto, González Cid opina que es importante que la gente crea en su director y en lo que ellos hacen, darles el reconocimiento que merecen, pues cuando hay que hacer sacrificios no sólo los hace el empresario sino también sus colaboradores.

“Es muy importante que la gente de la empresa crea en ti, porque a veces cuando eres emprendedor toda la empresa es emprendedora; me refiero a que en el camino no sólo te sacrificas tú, sino la empresa en su conjunto; no puedes hacer aumentos de salario porque el recurso se canaliza para un desarrollo o un proyecto, entonces, además de congelar el salario de los directivos y dueños, tienes que ser un líder y poder transmitir a toda tu gente esa meta para

► No tener manuales de procedimientos le resta estandarización, control y profesionalismo al negocio, porque cada quien hace lo que quiere.

que se sientan involucrados y en esas situaciones estén dispuestos a trabajar por un objetivo. Y si alguien no lo está, también una parte de ser líder es que si ya intentaste motivarlo e involucrarlo y no responde, debes cambiarlo, y es necesario que la gente te vea como líder”, menciona Pablo al dar ejemplos de su estilo de liderazgo.

No es sencillo involucrar al personal en los objetivos del emprendimiento, para ello primero deben sentirse orgullosos de la empresa para la que trabajan, “no es lo mismo decir ‘trabajo en un changarro de café que en la empresa Café Punta del Cielo’”. Otro factor de relevancia en el desempeño laboral, es ofrecer buenos sueldos, la comunicación y promover la participación.

“Si la gente tiene un buen sueldo y le haces ver que su participación es importante diciéndole: ‘Tenemos que desarrollar esto porque así vamos a poder dar autoservicio y nadie lo tiene, pero debemos destinarle tantas horas, tantos recursos y los sábados hay que venir...’ de esta forma lo involucras en el proyecto, la gente también se enamora de los proyectos, lo ve como un reto y prefiere involucrarse”, explica Pablo.

## FINANCIAMIENTO

La historia financiera de Café Punta del Cielo es típica de los emprendedores de alto crecimiento en cualquier parte del mundo, sea una empresa de biotecnología o una de café: subir por una escalera paso a paso y siguiendo una secuencia lógica de financiamiento.

A principios del 2004, la compañía inició con los ahorros de su fundador, su esposa, y préstamos familiares que les brindaron recursos durante los primeros 12 meses. Desde el comienzo se manejó el financiamiento con proveedores mediante ciclos de pago de 60 días y reinversión de utilidades al cien por ciento, sin obtener dividendos y con salarios castigados para Pablo González Cid y su familia.

En esos meses iniciales se lograron alianzas estratégicas con empresas como Aeroméxico, Grupo Posadas, Mexicana y Krispy Kreme. Algunas ventas se pagaron de contado y otras, los precios pactados no fueron muy altos y las ganancias resultaron limitadas pero se generó un flujo de efectivo para la operación de la empresa. El reto fue y sigue siendo que los clientes importantes paguen lo antes posible por un buen precio y mejor servicio.

Las alianzas con clientes grandes generaron un rápido crecimiento y posicionamiento de marca, lo cual permitió, a partir de 2005, facturar con tiendas como Sam's Club, Wal-Mart y Grupo Posadas. Lograron con ello el reconocimiento de su solidez y capacidad como una empresa de historial de crédito impecable, sin quejas de los clientes y demostrando solvencia financiera.

Meses después se consiguió una línea de crédito con el banco HSBC por tres millones de pesos, lo cual fue impresionante a tan sólo un año de sus inicios. El banco otorgó esa cantidad a partir de la información financiera y auditada de la empresa que estaba al día y sin problemas.

Las alianzas  
con clientes  
grandes generan  
un rápido  
crecimiento y el  
reconocimiento  
de solidez  
y capacidad  
crediticia.

La posición de Café Punta del Cielo en el mercado permitió a fines de 2005 que Conacyt les otorgará fondos de inversión para el desarrollo de más tecnología mexicana. Recientemente Nafin hizo otra aportación. El reto fue demostrar que se puede desarrollar en una empresa mexicana la mejor tecnología para la industria del café.

Desde 2006, Café Punta del Cielo vende franquicias a un precio de cien mil dólares cada una y el pago de una prima de seis por ciento sobre ventas. El crecimiento se ha acelerado a partir del sistema de franquicias cuyos compradores deben tener la misma tenacidad y pasión que Pablo.

Café Punta del Cielo tiene aún un largo camino por recorrer, pero en su corta trayectoria ha logrado posicionar una marca nacional que promueve el consumo del buen café mexicano, y ofrece al consumidor un concepto de barra de café contemporáneo e innovador frente a fuertes competidores extranjeros. Es un caso en el que no sobra la expresión: “¿Vean como ¡sí se puede!?”.

## EL PUNTO DE VISTA DE INTEGRATION

Ascender es más difícil en varios casos que poner su propia compañía, de eso se dio cuenta González Cid antes de emprender la aventura en el mercado del café. Tomó una decisión bastante complicada cuando cambió una marca que ya tenían posicionada en el mercado, pero a largo plazo se puede ver que fue la decisión correcta. Otros factores que contribuyeron al éxito de esta polémica decisión fueron:

- Buscar elementos diferenciales sólidos y fuertemente percibidos por el consumidor, pues no basta ser el primero en el negocio, de otra manera se será uno más en un universo de muchos
- Debe ser percibido el beneficio dado al consumidor en la calidad del producto y no sólo en el concepto, sea este moderno o tradicional
- Invertir recursos, paciencia y tiempo, no hay de otra; en mercados muy competidos cuanto más fuerte sea el elemento diferencial, tanto mayor será la inversión necesaria
- No debe parar el concepto ofrecido en el producto, se debe hacer parte de cada contacto, en toda la experiencia: en la decoración de las tiendas, en la relación con los proveedores, en el empaque de los productos, en el perfil de la gente, en todo
- Probar en la práctica, pues por mejor que sea la idea y el negocio es necesario hacer una prueba piloto, seguramente serán identificados varios ajustes y mejorías
- Explorar otros canales de venta (ocasiones de consumo) para ofrecer el producto, además de las tiendas “con marca propia”, ya que puede ser una excelente oportunidad de negocio, y pone a más consumidores en contacto con el producto aumentando el negocio automáticamente en las tiendas
- Explorar el conocimiento técnico desarrollado internamente como la asesoría técnica a otros segmentos que no tienen como negocio principal su producto y que sólo necesitan orientarse hacia otro sentido
- Usar la creatividad cuando faltan los recursos para generar conocimiento de marca y posicionar el producto
- Filtrar cuidadosamente la información del personal para seleccionar candidatos comprometidos, y una vez adentro apoyarlos para que crezcan y de ese modo lograr reducir la rotación de personal
- Desarrollar políticas y procesos para regular las relaciones con clientes y proveedores