



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

“DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MIPYMES DEL
SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: CASO ESTACIÓN DE CAFÉ
SHALOM EN EL ESTADO DE MÉXICO.”

QUE PRESENTA:

ELIZABETH NATALY HERNANDEZ TITLA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS

DRA. LIZBETH COBIAN ROMERO

SEPTIEMBRE, 2025



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR EL CONSEJO DE POSGRADO

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para el Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR QUE, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por la **Licda. Elizabeth Nataly Hernández Titla**, bajo el título **"Diseño y evaluación de un plan estratégico para MiPymes del sector de alimentos y bebidas: Caso Café Shalom en el Estado de México"**, hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE



Dra. Lizbeth Cobián Romero

SECRETARIO



Mtra. Laura Susana Reyes González

VOCAL



Dra. María Eugenia Estrada Chavira

VOCAL



Mtra. Coral Yatmille Figueroa Balbuena

"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Elizabeth Nataly Hernández Titla**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. Lizbeth Cobián Romero** cede los derechos del trabajo **"Diseño y evaluación de un plan estratégico para MiPymes del sector de alimentos y bebidas: Caso Café Shalom en el Estado de México"** al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos de trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL



Licda. Elizabeth Nataly Hernández Titla



"2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México".

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **Licda. Elizabeth Nataly Hernández Titla**, estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"Diseño y evaluación de un plan estratégico para MiPymes del sector de alimentos y bebidas: Caso Café Shalom en el Estado de México"**, el cual ha sido elaborado y presentado por la obtención del grado en la Maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 5 de septiembre de 2025.

AUTORA INTELECTUAL



Licda. Elizabeth Nataly Hernández Titla

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi refugio y mi fuerza en los momentos más difíciles.

A mis hijos, Leonel y Alexander, porque son mi mayor inspiración, mi motor diario y el motivo más grande para superarme.

A mi amado esposo, por estar a mi lado con amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis padres, por su ejemplo, sus enseñanzas y por ser el sostén firme que me impulsó a no rendirme.

A mi mamá Chelito, que con su corazón inmenso me ha dado todo sin medida, con un amor que trasciende todo.

A mis hermanas, por su complicidad, su respaldo constante y por caminar siempre conmigo, en cada paso, en cada logro.

Esta tesis es para ustedes, mi gente, mi fuerza, mi hogar. Gracias por creer en mí cuando más lo necesité.

AGRADECIMIENTOS

Con profundo amor y gratitud, agradezco a Dios por permitirme alcanzar este gran sueño, por sostenerme en los momentos de cansancio, de duda y de esfuerzo.

A mis hijos, Leonel y Alexander, por ser mi mayor inspiración y la luz que me impulsa. Mi esposo, mi compañero de vida, quien desde el primer día de nuestro matrimonio ha creído en mí y ha sido el principal motor detrás de mis estudios. Gracias por tu amor incondicional, tu paciencia infinita y por no dejarme rendirme nunca. Siempre estuviste ahí, motivándome, levantándome, recordándome de lo que soy capaz, incluso en mis momentos más difíciles ¡Te amo!

A mis padres y a mi querida mamá Chelito, por su entrega, por su amor sin medida y por enseñarme el valor del esfuerzo y la humildad. Y a mis hermanas, por su compañía constante, por animarme, escucharme y fortalecerme cuando sentía que ya no podía más. ¡Este logro también es suyo!

A mis amigos y seres queridos, gracias por sus palabras de aliento, por sus abrazos sinceros, por cada gesto de cariño que me recordaba que valía la pena seguir adelante, gestos que me recordaron que no estaba sola. A mis docentes y a todas las personas que formaron parte de esta formación, gracias por compartir su sabiduría y exigirme siempre lo mejor.

Con especial cariño, agradezco a mi asesora por su compromiso, su guía constante y su entrega al conocimiento, que me permitió llevar este proyecto hasta el final. No puedo dejar de mencionar al profesor Omar, con quien cursé una especialidad en otra institución, y que con gran paciencia, comprensión y apoyo fue clave para que pudiera concluir esta maestría.

Hoy cierro esta etapa profundamente agradecida. Este logro es mío, pero también de todos ustedes, que me sostuvieron con amor, fe y esperanza. Hoy miro atrás y me doy cuenta de cuánto he crecido. Esta meta la alcancé rodeada de amor, fe y personas maravillosas.

Contenido

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Situación Problemática	13
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación.....	15
1.3.1 Justificación Teórica	16
1.3.2 Justificación Práctica	16
1.4 Hipótesis.....	18
1.4.1 Hipótesis General	18
1.4.2 Hipótesis Alternativa (H_1):.....	18
1.4.3 Hipótesis Nula (H_0)	18
1.5 Variables.....	18
1.5.1 Variable Dependiente Y	18
1.5.2 Variables Independientes X	19
1.6 Objetivos.....	20
1.6.1 Objetivo General	20
1.6.2 Objetivos Específicos	20
1.7 Delimitación y Alcances	21
1.7.1 Delimitación	21
1.7.2 Alcance y Limitaciones.....	23
CAPÍTULO II MARCO TEORICO.....	25
2. Introduccion al Marco Teorico.	26
2.1 Antecedentes de la Investigación.	26
2.1.2 Historia de la planeación estratégica.....	26
2.1.3 Antecedentes de la planeación estratégica	27
2.1.4 Generalidades de la Planeación Estratégica.....	28
2.1.5 Las Pymes	30
2.1.6 Cómo Crear Una Estrategia	30
2.2 Marco conceptual.....	31

2.2.1 Calidad	31
2.2.2 Optimización de Procesos Operativos.....	31
2.2.3 Visión y Misión.....	32
2.2.4 Análisis del Entorno Externo e Interno (etapas).....	34
2.2.5 Definición de Competitividad.....	35
2.2.6 Estrategia Competitiva	36
2.2.7 Ventaja Competitiva	36
2.2.8 Contexto General de las Pyme en México.....	38
2.2.9 Formulación de Objetivos Estratégicos	38
2.2.10 Etapas de la planeación estratégica	39
2.3.1 Normatividad aplicable a MiPyMEs del sector de alimentos y bebidas.....	43
2.3.2 Relevancia del marco legal en la planificación estratégica	45
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO.....	46
3.1 Introducción.....	47
3.2 Enfoque y tipo de Investigación	47
3.3 Unidad de análisis.....	49
3.4 Población.....	50
3.6 Muestra.....	53
3.7 Técnicas e instrumentos	55
3.7.2 Entrevista semiestructurada.....	55
• Su visión del negocio	56
• Expectativas de crecimiento.....	56
• Retos enfrentados	56
• Toma de decisiones	56
• Percepción de la competencia.....	56
3.8 Instrumentos para la encuesta.....	56
3.8.1 Diseño Cuestionario a los clientes	56
3.8.2 Diseño Encuesta para empleados	57
3.8.3 ENTREVISTA	59
3.9 Procedimientos	60
CAPITULO IV	63
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE CAFÉ “SHALOM”	63

4.1 Presentación y análisis de resultados	64
4.2 Estudio de Caso: Estación de Café “SHALOM”	64
4.2 Resultado del Diagnóstico Instrumental.....	68
4.4 Resultados del Diagnóstico Instrumental	70
4.4.1 Análisis FODA	70
4.2.2 FODA Cruzado con Estrategias y Objetivos.....	71
4.2.3 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter – Estación de Café SHALOM	72
4.3. Aplicación y análisis de encuestas	73
4.2.1 Resultados de las encuestas a empleados.....	74
4.3.2 Resultados de las encuestas a clientes	80
4.3.3 Resultados de la entrevista al propietario	84
4.5 Pruebas de hipótesis	86
4.5.1 Hipótesis General (HG).....	86
4.5.2 Hipótesis Alternativa (H_1).....	87
4.5.3 Hipótesis Nula (H_0)	87
4.5.4 Variables e Indicadores para Comprobar la Hipótesis	87
CAPITULO V: IMPACTOS Y RESULTADOS.....	89
5.0 Propuesta para la solución del problema	90
5.1 Plan Estratégico: Estación de Café SHALOM	90
1. Misión.....	90
2. Visión.....	90
3. Diagnóstico Estratégico (FODA).....	91
5. Estrategias y Líneas de Acción.....	95
Tablas de las 4 vertientes del plan estratégico en crecimiento de términos absolutos y relativos	98
7. Evaluación y Seguimiento.....	105
5.3 Fuentes de financiamiento.....	106
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
Y DISCUSION	110
5. Discusión de resultados	111
6.1 Conclusiones	114
6.2 Recomendaciones	114

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	116
Bibliografía.....	116
ANEXOS	118

Tabla 1 descripción de costos.....	23
Tabla 2 Descripción de la población estudiada.....	50
Tabla 3 Empleados de cafetería Shalom	51
Tabla 4 Variables de la segmentación	52
Tabla 5 Cuestionario a los clientes	56
Tabla 6 Cuestionario a los empleados	57
Tabla 7 Entrevista	59
Tabla 8 Primer Análisis FODA	69
Tabla 9 FODA	70
Tabla 10 FODA Cruzado.....	71
Tabla 11 5 Fuerzas de PORTER	72
Tabla 12 Entrevista al dueño	85
Tabla 13 variables de indicadores	87
Tabla 14 Matriz PESTEL.....	91
Tabla 16 Estrategias y líneas de acción	95
Tabla 17 indicadores y fórmulas para medir estrategias	97

Ilustración 1 Tamaño de muestra.....	54
Ilustración 2 cafetería Shalom.....	66
Ilustración 3 Cafetería Shalom	66
Ilustración 4 Cafetería Shalom	66
Ilustración 5 Cafetería Shalom	67
Ilustración 6 Cafetería Shalom	67
Ilustración 7 Cafetería Shalom logotipo inicial	67
Ilustración 8 Cafetería Shalom crecimiento en redes.....	67
Ilustración 9 Cafetería Shalom logotipo actual	67
Ilustración 10 GRÁFICA encuesta a empleados.....	74
Ilustración 11 GRÁFICA encuesta a empleados.....	75
Ilustración 12 GRÁFICA encuesta a empleados.....	75
Ilustración 13 GRÁFICA encuesta a empleados.....	76
Ilustración 14 GRÁFICA encuesta a empleados.....	76
Ilustración 15 GRÁFICA encuesta a empleados.....	77

Ilustración 16 GRAFICA encuesta a empleados.....	77
Ilustración 17 GRAFICA encuesta a empleados.....	78
Ilustración 18 GRAFICA encuesta a empleados.....	78
Ilustración 19 GRAFICA encuesta a empleados.....	79
Ilustración 20 GRAFICA encuesta a empleados.....	79
Ilustración 21 GRAFICA encuesta a clientes	81
Ilustración 22 GRAFICA encuesta a clientes	81
Ilustración 23 GRAFICA encuesta a clientes	82
Ilustración 24 GRAFICA encuesta a clientes	82
Ilustración 25 GRAFICA encuesta a clientes	83
Ilustración 26 GRAFICA encuesta a clientes	83
Ilustración 27 GRAFICA encuesta a clientes	84
Ilustración 28 Objetivo 1 del plan estratégico	93
Ilustración 29 Objetivo 2 del plan estratégico	94
Ilustración 30 Objetivo 3 del plan estratégico	94
Ilustración 31 Objetivo 4 del plan estratégico	95
Ilustración 32 Vertiente 1 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.	98
Ilustración 33 Grafica de telaraña Vertiente 1 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.....	99
Ilustración 34 Vertiente 2 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos	99
Ilustración 35 Grafica de telaraña Vertiente 2 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.....	100
Ilustración 36 Vertiente 3 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos	101
Ilustración 37 Grafica de telaraña Vertiente 3 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.....	101
Ilustración 38 Vertiente 4 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos	102
Ilustración 39 Grafica de telaraña Vertiente 4 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.....	102
Ilustración 40 Tabla de presupuestos para el Objetivo 1 del plan	103
Ilustración 41 Tabla de presupuestos para el Objetivo 2 del plan	103
Ilustración 42 Tabla de presupuestos para el Objetivo 3 del plan	104
Ilustración 43 Tabla de presupuestos para el Objetivo 4 del plan	105

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

En el contexto actual, la planeación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, independientemente de su tamaño. Sin embargo, en México, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) no logran aprovechar sus beneficios debido a una limitada formación empresarial, a la gestión empírica de sus recursos y a la ausencia de una visión estructurada de largo plazo.

Particularmente, las MiPyMEs del sector de alimentos y bebidas enfrentan un entorno altamente competitivo, con cambios constantes en las preferencias del consumidor, restricciones económicas y una oferta creciente de establecimientos similares. Esta dinámica exige a los negocios contar con un rumbo claro, objetivos definidos y una asignación eficiente de sus recursos, elementos que solo pueden lograrse mediante la implementación de un plan estratégico formal.

La Cafetería Estación de Café SHALOM, ubicada en la zona oriente del Estado de México, representa un caso ilustrativo de estas condiciones. A pesar de contar con buena aceptación por parte de sus clientes, una ubicación estratégica y una imagen consolidada en la colonia Darío Martínez, su crecimiento se ha visto limitado por la falta de una planeación estratégica formal. Sus procesos operativos y decisiones clave se han tomado de forma intuitiva, sin una estructura que permita identificar y aprovechar plenamente sus fortalezas, ni anticiparse a amenazas externas.

La falta de planeación afecta aspectos fundamentales como el control financiero, la asignación de recursos, la capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado y la identificación de oportunidades de expansión. Además, la ausencia de indicadores de desempeño, misión, visión y objetivos estratégicos impide establecer una dirección clara que oriente los esfuerzos del equipo de trabajo y consolide el posicionamiento del negocio.

En este contexto, se vuelve prioritario realizar un diagnóstico integral que permita comprender a fondo las debilidades, fortalezas y oportunidades del negocio, así como establecer un plan estratégico con metas claras, estrategias definidas e

indicadores medibles. Solo de esta forma será posible profesionalizar la gestión de la Estación de Café SHALOM, incrementar su rentabilidad, fortalecer su competitividad y garantizar su sostenibilidad frente a las contingencias y retos del mercado.

1.2 Planteamiento del Problema

En México, las MiPyMEs representan el 99.8% del total de empresas, generan más del 70% del empleo formal y contribuyen de forma significativa al Producto Interno Bruto. No obstante, la alta tasa de fracaso entre estos negocios se debe en gran medida a la falta de planeación estratégica, lo que genera una gestión deficiente, decisiones improvisadas y una baja capacidad de adaptación ante los cambios del entorno.

Muchas MiPyMEs inician operaciones sin haber definido su misión, visión ni objetivos estratégicos, operando con base en la intuición de sus propietarios y sin herramientas formales de gestión. Esta situación limita su crecimiento, reduce su competitividad y las hace vulnerables frente a las amenazas externas, como la competencia creciente, cambios en los hábitos de consumo y crisis económicas o sanitarias.

La Estación de Café SHALOM, ubicada en la colonia Darío Martínez en Valle de Chalco, enfrenta precisamente este tipo de desafíos. A pesar de contar con una propuesta de valor atractiva, una clientela leal y una imagen positiva en la comunidad, la ausencia de una planificación estratégica estructurada ha impedido su consolidación en el mercado local. Las decisiones administrativas, operativas y comerciales se han basado en la experiencia empírica de sus dueños, sin indicadores de desempeño, sin diagnósticos formales ni metas a mediano o largo plazo.

Esta falta de dirección estratégica se traduce en problemas concretos: una gestión financiera poco estructurada, escasa innovación en productos y servicios, débil posicionamiento ante la competencia, y nula capacidad de anticiparse a

contingencias o escenarios de cambio. Sin una guía clara para la toma de decisiones y una adecuada evaluación de su entorno interno y externo, el negocio corre el riesgo de estancarse o incluso desaparecer.

Ante este panorama, surge la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico integral que permita identificar con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, y establecer una hoja de ruta que oriente su crecimiento sostenido, mejore su operatividad, fortalezca su competitividad y lo prepare ante posibles contingencias futuras.

Es así que para el presente estudio, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿En qué medida la implementación de un plan estratégico integral, basado en un diagnóstico organizacional detallado, puede mejorar la gestión, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM en el Estado de México?**

1.3 Justificación

El presente estudio se justifica por la necesidad urgente de profesionalizar la gestión de las microempresas en el sector de alimentos y bebidas, particularmente aquellas que operan de manera empírica sin un plan estratégico definido. En México, muchas MiPyMEs enfrentan problemas estructurales como baja competitividad, limitada capacidad de innovación y escasa planificación, lo que impacta directamente en su sostenibilidad y crecimiento.

La Cafetería Estación de Café SHALOM representa un caso concreto en el que, a pesar de contar con una propuesta atractiva para el consumidor y un posicionamiento favorable en su entorno inmediato, enfrenta dificultades administrativas derivadas de la falta de dirección estratégica. Este proyecto propone diseñar un plan estratégico integral que permita mejorar su gestión interna, fortalecer su ventaja competitiva y garantizar su permanencia en el mercado.

La importancia de este estudio radica en que no solo aporta una solución concreta para una empresa específica, sino que también sirve como modelo replicable para otras MiPyMEs con características similares. Además, articula elementos teóricos con aplicaciones prácticas, lo que permite una intervención estructurada basada en datos, diagnósticos y propuestas evaluables.

1.3.1 Justificación Teórica

Desde el punto de vista académico, la investigación se sustenta en los fundamentos de la administración estratégica y la planificación empresarial. Autores como Michael Porter, Henry Mintzberg, Fred David y Peter Drucker han demostrado que la formulación e implementación de estrategias organizacionales es clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y adaptarse a entornos cambiantes.

El presente estudio busca aportar evidencia empírica sobre cómo la aplicación de un diagnóstico organizacional (FODA, fuerzas de Porter, encuestas y entrevistas) puede traducirse en un plan estratégico funcional para una MiPyME del sector restaurantero. Al estructurar misión, visión, objetivos, estrategias y líneas de acción con base en información primaria, se fortalece el vínculo entre teoría y práctica administrativa.

Además, la investigación contribuye al conocimiento sobre gestión en microempresas, un segmento poco documentado en la literatura científica nacional, pero de alta relevancia económica. Al hacerlo, se genera valor académico que puede ser aprovechado en futuras investigaciones, docencia y consultoría empresarial.

1.3.2 Justificación Práctica

En términos prácticos, el estudio permitirá a los propietarios de la Estación de Café SHALOM tomar decisiones informadas y estratégicas con base en un diagnóstico integral de su negocio. Mediante la implementación del plan estratégico propuesto,

se espera optimizar la operatividad, mejorar la calidad del servicio, fortalecer la identidad del negocio y ampliar su base de clientes.

Este proyecto se justifica porque el negocio estación de café Shalom tiene buena rentabilidad ya que la estructura de la cafetería es muy llamativa y esta se encarga de ofrecer en su mayoría productos terminados de marcas muy reconocidas en el área, debido a eso tiene una buena proyección a futuro.

La cafetería ha sido denominada una de las mejores de la colonia dado en el marco de los negocios ya establecidos en el área. buscando obtener rentabilidad al ofrecer este servicio basado en el reconocimiento del consumo ya que la cartera de los clientes continuará creciendo cada vez más impulsando el desarrollo del negocio.

Asimismo, el proyecto busca generar impactos positivos en la eficiencia administrativa, el control financiero, la atención al cliente y la capacidad de respuesta ante contingencias. Estas mejoras no solo beneficiarán a la cafetería, sino también a sus empleados y a la comunidad local, al fortalecer una fuente de empleo y servicios en la zona haciendo énfasis en los siguientes retos:

Nuevos competidores: la concurrencia de varias empresas que producen los mismos bienes y servicios en un mismo segmento de mercado. Como existen tantas empresas similares en los diferentes rubros, es necesario tomar medidas para mejorar tus estrategias y destacarte en el mercado.

Cambios en el mercado: Los gustos y las tendencias de los clientes las transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos, que llegan a acuerdo entre el producto o servicio y el precio que se cobra por éste.

Gestión financiera: La administración financiera inexistente puede resultar negativa ya que genera problemas en el flujo de efectivo evitando un adecuado manejo del capital financiero y afectar las posibles inversiones.

Publicidad: se requieren de una publicidad estratégica para dar a conocer a negocio y a los clientes los productos ofertados la calidad y sabor de lo que brinda el negocio.

Finalmente, la propuesta puede ser replicada en otras microempresas del mismo

sector, adaptándose a sus contextos específicos, lo cual refuerza su relevancia y aplicabilidad a nivel local y regional.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

La implementación de un plan estratégico integral basado en un diagnóstico detallado mejorará la gestión, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM, optimizando su operatividad, servicio y posicionamiento en el mercado.

1.4.2 Hipótesis Alternativa (H_1):

La implementación de un plan estratégico integral basado en un diagnóstico detallado (análisis FODA, encuestas y entrevistas) mejorará significativamente la gestión, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM en el Estado de México, optimizando su operatividad y posicionamiento en el mercado.

1.4.3 Hipótesis Nula (H_0)

La implementación de un plan estratégico integral basado en un diagnóstico detallado (análisis FODA, encuestas y entrevistas) no tendrá un impacto significativo en la mejora de la gestión, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM en el Estado de México, ni en su operatividad y posicionamiento en el mercado.

1.5 Variables

1.5.1 Variable Dependiente Y

Variable Dependiente:

Objetivo 1:

Variables dependientes:

- Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Información clave para la toma de decisiones estratégicas

Objetivo 2:

Variables dependientes:

- Percepción del servicio
- Percepción de la operatividad del negocio
- Áreas de oportunidad y fortalezas

Objetivo 3:

Variables dependientes:

- Misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción
- Gestión y competitividad del negocio

Objetivo 4:

Variables dependientes:

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Mejora continua del negocio

1.5.2 Variables Independientes X

Variable Independiente:

Objetivo 1:

Variables independientes:

- Análisis FODA
- Encuestas a trabajadores y clientes

- Entrevista al dueño

Objetivo 2:

Variables independientes:

- Encuestas a trabajadores y clientes
- Entrevistas al dueño

Objetivo 3:

Variables independientes:

- Diagnóstico integral (información obtenida de FODA, encuestas y entrevistas)

Objetivo 4:

Variables independientes:

- Indicadores de desempeño
- Sistema de medición

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar y evaluar, en un periodo de dos años, un plan estratégico integral con indicadores de desempeño para la Estación de Café SHALOM, ubicada en Valle de Chalco, Estado de México, con el propósito de mejorar su gestión administrativa, fortalecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el sector de alimentos y bebidas.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. En un periodo de seis meses, **realizar un diagnóstico estratégico integral** de la Estación de Café SHALOM mediante el análisis FODA, el modelo de

las cinco fuerzas de Porter, encuestas a clientes y empleados, y una entrevista al propietario, con el fin de identificar factores internos y externos que influyen en su desempeño organizacional.

2. En seis meses, **analizar los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas** para evaluar la percepción del servicio, la operatividad del negocio y las principales áreas de oportunidad, mediante el uso de herramientas gráficas y análisis cuantitativo de datos.
3. En un plazo de seis meses, **diseñar un plan estratégico estructurado** para la Estación de Café SHALOM, integrando misión, visión, objetivos estratégicos, líneas de acción y estrategias diferenciadas, con base en el diagnóstico previo, para fortalecer su gestión y posicionamiento en el mercado.
4. En un periodo de seis meses, **establecer indicadores de desempeño e implementar un sistema de medición** que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio, facilitando el seguimiento, ajuste de acciones y mejora continua.

1.7 Delimitación y Alcances

1.7.1 Delimitación

La presente investigación se delimita al estudio de la microempresa Estación de Café SHALOM, ubicada en la colonia Darío Martínez Segunda Sección, en el municipio de Valle de Chalco, Estado de México. Esta zona presenta una alta concentración comercial y flujo constante de personas, lo que convierte a la cafetería en un actor clave dentro del entorno económico local.

El proyecto se enfoca exclusivamente en esta unidad de negocio, sin extenderse a otras cafeterías o empresas del sector. El periodo de estudio comprende de agosto de 2023 a julio de 2025, tiempo durante el cual se diseñó, implementó y evaluó un

plan estratégico integral orientado a mejorar la gestión, competitividad y sostenibilidad del negocio.

La investigación se limita al análisis de factores internos y externos relevantes, como procesos operativos, percepción del servicio, posicionamiento en el mercado y estructura organizacional. Asimismo, se delimita a los actores directamente vinculados con el negocio: clientes frecuentes, empleados y el propietario, quienes participaron mediante encuestas y entrevistas.

Las principales herramientas de diagnóstico utilizadas fueron: análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, encuestas estructuradas y entrevista semiestructurada. A partir de los resultados, se formuló un plan estratégico con indicadores de desempeño que permiten evaluar su implementación y facilitar la toma de decisiones.

Áreas de Enfoque:

El estudio se concentrará en aspectos específicos como:

- Análisis Interno y Externo
- Percepción del Cliente y del Personal
- Toma de Decisiones
- Interpretación de Datos
- Evaluación del Servicio
- Definición de la Dirección del Negocio: Creación de misión, visión y objetivos estratégicos.
- Desarrollo de Estrategias y Acciones
- Definición de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)
- Monitoreo y Evaluación
- Mejora Continua

Tabla 1 descripción de costos

Descripción	Costo
Costo de elaboración	\$250,000.00
Papelería y artículos de oficina	\$3,500.00
Luz	\$3,000.00
Combustibles	\$4,500.00
Alimentos	\$6,000.00
Cable, teléfono, internet	\$8,000.00
Cuotas escolares	\$40,000.00
	\$315,000.00

Nota: habla de recursos elaborada mediante el cálculo de bienes y servicios, insumos, inmuebles, cuotas académicas y profesionales implícitas para la elaboración de la investigación.

1.7.2 Alcance y Limitaciones

Limitaciones:

Se reconocerán las limitaciones en términos de recursos (financieros, humanos) y posibles barreras externas (cambios en la normativa, competencia local).

Alcance del Proyecto

- Proponer un plan estratégico aplicable a una microempresa real del sector de alimentos y bebidas.
- Mejorar la gestión administrativa, el posicionamiento competitivo y la sostenibilidad operativa de la Estación de Café SHALOM.
- Desarrollar e implementar un sistema básico de indicadores de desempeño para el seguimiento de los objetivos estratégicos.
- Producir un modelo replicable de planeación estratégica en otras microempresas del entorno urbano local.

Resultados Esperados:

- Crecimiento en ventas y clientes.
- Mayor satisfacción y fidelización.
- Optimización de procesos y reducción de costos.
- Gestión estratégica basada en datos.

Beneficiarios:

La Estación de Café SHALOM, sus empleados, clientes y la comunidad local, quienes se beneficiarán de una mejora en los servicios y la oferta del café.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2. Introduccion al Marco Teorico.

El Marco teórico es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de autores conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar, los cuales comprenden los antecedentes de investigación, bases teóricas y sistema de variables.

En este capítulo se presenta teorías y conceptos que sustentan la investigación, partiendo de investigaciones anteriores que han servido como fundamento para el estudio debido a su relación con el tema realizado. Su propósito es importante para para el desarrollo de las organizaciones.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

El autor George Steiner nos habla sobre los orígenes del planteamiento estratégico, que la planeación estratégica planeación formal, fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Hasta ese entonces era predominante la dirección y la planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo.

El planteamiento estratégico viene a ser uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

2.1.2 Historia de la planeación estratégica

La evolución histórica de la planificación estratégica se remonta a la antigua Grecia, donde Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general, enfatizando la importancia de hacer planes para alcanzar objetivos.

En tiempos modernos, Von Neuman y Morgenstern ligaron el concepto de estrategia a los negocios en su obra "La teoría del juego". Posteriormente, Peter Drucker y

Alfred Chandler contribuyeron con definiciones clave sobre estrategia y su implementación en las empresas.

La planificación estratégica surge formalmente a mediados del siglo XX, especialmente con la obra de Ansoff "Estrategias Corporativas". Este proceso implica diseñar un futuro deseado para la organización en concordancia con los cambios del entorno. La estrategia, derivada del griego "strategos" que significa "ganar la guerra", se define como el propósito general de una organización en términos de objetivos de largo plazo y programas de acción.

La planificación estratégica, por su parte, se centra en la anticipación del futuro y en el desarrollo de los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, que implica definir y priorizar problemas, plantear soluciones, asignar recursos y establecer formas de medir el progreso.

2.1.3 Antecedentes de la planeación estratégica

Evolución del pensamiento estratégico El ser humano es gregario por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otra vestimenta y algunos más servicios, sin embargo, no sólo era necesario dividir las actividades en alguna forma de administración, sino que se debían desarrollar estrategias para competir contra otros pueblos que también buscaban su permanencia.

Si bien la Administración Estratégica es un término definido en la segunda mitad del siglo XX como una herramienta para mejorar la competitividad de las organizaciones, la historia de la humanidad muestra que de alguna forma ésta existió en el desarrollo de las grandes civilizaciones.

Las pirámides de Giza en Egipto, la ciudad de Perséopolis del Imperio Persa, el Partenón en Grecia, la tumba del emperador Zheng y sus 7,000 guerreros de terracota en China, las pirámides de Chichen Itzá en México y muchos ejemplos más son testimonios vivientes de la grandeza visualizada y cristalizada por los líderes de estas culturas.

En resumen, cada una de estas grandes civilizaciones, comenzando con la Edad Antigua hace aproximadamente 6,000 años, se fueron desarrollando ventajas competitivas y estratégicas que las llevaron a ser sociedades dominantes.

El término de administración estratégica se acuñó en la época de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas.

La administración estratégica formal comienza en 1962 con **Alfred D. Chandler**, quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de grandes compañías, estableciendo que la estrategia de una organización como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar sus metas y objetivos, así como la asignación de recursos para alcanzar las metas.

2.1.4 Generalidades de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para realizarlo”, la planeación estratégica se realiza en todo tipo de organizaciones y su Proceso formal se ha realizado durante más de 30 años. (Leonard D. Goodstein, 1998)

El concepto de planeación estratégica se puede entender como toda aquella metodología que se realiza en una empresa para alcanzar objetivos deseados. La planeación estratégica de una organización es el mecanismo por el cual se interactúa con el contexto ambiental, la estrategia es “el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo”. (Chiavenato, Gestion del talento humano., 2008)

Según los autores (Stephen P. Robbins, 2009) el proceso de administración estratégica incluye nueve pasos, siete de los cuales corresponden a la planeación estratégica:

1. Identificar la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
2. Analizar el entorno.
3. Identificar las oportunidades y amenazas.
4. Analizar los recursos de la organización.
5. Identificar fortalezas y debilidades.
6. Volver a evaluar la misión y los objetivos de la organización.
7. Formular estrategias.
8. Implementar estrategias
9. Evaluar los resultados.

Otros autores mencionan que existen diferentes pasos para realizar la planeación estratégica. (Harold Koontz, 2008) proponen los siguientes elementos para formular una estrategia:

Insumos en la organización, Análisis de la industria, Perfil de la empresa, Orientación, valores y visión de los ejecutivos, Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica, Ambiente externo presente y futuro, Ambiente interno, Desarrollo de estrategias alternativas, Evaluación y elección de estrategias, Pruebas de congruencia y planeación de contingencias y la Planeación a mediano

y corto plazos (implementación a través de organizar, asignar personal, dirigir y controlar).

2.1.5 Las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la actualidad se encuentran en prácticamente todas las actividades económicas e incluso podemos encontrar Pymes que son exportadoras e importadoras. Según cifras de la secretaria de economía las pequeñas y medianas empresas se han convertido en una pieza fundamental para el desarrollo económico de México ya que representa el 52% del producto interno bruto (PIB) y genera alrededor del 72% de los empleos formales en el país.

En México existen 5 millones 44mil 56 empresas formalmente establecidas de las cuales el 99.8% son Pymes y Mi Pymes explico el académico. Alejandra Calatayud, vicepresidente Global Corporate Payments de American Express México, compartió que las Pequeñas y Medianas empresas de acuerdo al barómetro de servicio 2012 de American Express el 82% de los participantes reconocieron que las Pymes brindan un servicio personalizado en comparación de las grandes empresas y eso marca la diferencia.

American Express en su estudio detecto que el 32% de los clientes prefieren asistir a un negocio pequeño, pero con buen servicio y 82% en gastar en una empresa donde se les valore.

2.1.6 Cómo Crear Una Estrategia

Las estrategias son los medios para alcanzar objetivos a largo plazo, determinadas por la alta dirección para definir el futuro de la organización. Estas decisiones tienen efectos amplios y requieren consideración de factores internos y externos.

La estrategia como aquellas alternativas o acciones que muestran los medios, recursos y esfuerzos dirigidos hacia el logro de objetivos en condiciones óptimas. La mejor manera de lograr los objetivos es por medio de las estrategias. (Münch Galindo, 2008).

La estrategia implica establecer la misión, objetivos a largo plazo de la empresa, y luego adoptar acciones y asignar recursos para alcanzar esas metas.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Calidad

La calidad se puede definir de muchas maneras, el término calidad actualmente se puede relacionar con muchos aspectos, en algunos definiéndose, como: el conjunto de propiedades que adquiere un producto o servicio, que satisfacen nuestras expectativas o necesidades, la calidad se entiende distinto para cada persona, ya que para algunos la calidad está implícita en un producto y en otros en un servicio, dependiendo de la percepción del usuario o cliente, o bien: la capacidad de lograr los objetivos planteados.

2.2.2 Optimización de Procesos Operativos

La optimización de los procesos operativos puede llevar a una reducción de costos, mejoras en la eficiencia y una mayor rentabilidad en negocios como la Estación de Café SHALOM. La optimización de procesos es esencial para aumentar la eficiencia y reducir costos. Afirman que la mejora continua en las operaciones es un factor clave para el éxito a largo plazo de las empresas. (Slack, 2018)

La mejora en la gestión de procesos puede impactar positivamente en la rentabilidad, a través de la reducción de tiempos de espera y la optimización de recursos. (Render, 2014)

2.2.3 Visión y Misión

La visión como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio”, es decir, establecer la visión determina a dónde se desea llegar en un futuro; como lo dan a conocer. (Chiavenato, Gestion del talento humano., 2008)

La visión representa el propósito de la organización a futuro. La visión proporciona orientación estratégica y enfoque motivacional. A medida que avanza a través de sus estrategias hacia sus metas, la visión es utilizada para ayudar a mantenerse continuamente en el camino. Mientras que la declaración de la misión representa el propósito que se vive en la actualidad, la declaración de la visión representa el propósito futuro por alcanzar.

Es importante que la organización tenga el conocimiento de que la declaración de la visión se debe dirigir hacia los ideales de la compañía. A un largo plazo y, guiada por los principios de la empresa, la visión ayuda a que la organización se convierta en lo que quiere llegar a ser. Las declaraciones de la visión deben ser desarrolladas para aspirar a nuevos retos, la visión debe ser capaz de diferenciar a la organización de todas las demás

Para la formulación de la visión, se da a través una serie de preguntas con las cuales se busca responder en dónde piensa estar la empresa en un futuro:

- ¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?
- ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?
- ¿Los accionistas se sentirían muy satisfechos si la organización llegara a ser?
- ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
- ¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?
- ¿Con la eliminación del desperdicio organizacional actual podemos pensar en ser?

- ¿Si mejoramos drásticamente nuestro desempeño organizacional estaremos en capacidad de?
- ¿Qué propósitos de liderazgo y trascendencia nos motivan?
- ¿Cuál es el sueño de la organización?

Para realizar la formulación de la visión, es necesario que se reúnan los gerentes y ejecutivos de la organización. La visión de la empresa debe enfocarse, como se mencionó antes, en la expectativa a largo plazo que se espera.

La pregunta básica que se tiene que responder al momento de desarrollar la visión es: “¿qué queremos llegar a ser?”. Si la empresa tiene clara la visión, esta podrá tener las bases para expresar una declaración de la misión, es por eso por lo que se debe establecer primero la visión de la empresa y posteriormente establecer la misión. (David, 2009)

“Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo”. (Chiavenato, Gestion del talento humano., 2008). La misión de la empresa es la razón de ser de la empresa, es el por qué se hace el trabajo. Es importante que las empresas tengan una misión. La misión es fundamental en la planificación estratégica de una empresa. Debe redactarse de manera clara y precisa, justificando la existencia de la compañía junto con su propósito, visión y funciones. Para desarrollarla, es crucial describir qué tipo de negocio es la empresa.

Cada organización aspira a marcar la diferencia en la sociedad, y esa búsqueda se refleja en su misión, que representa su propósito y razón de ser. La declaración de la misión debe ser concisa y explicar por qué la empresa hace lo que hace. Debe tener un significado profundo que inspire a cada miembro del equipo a identificarse con ella y comprometerse plenamente. Es importante que la misión equilibre oportunidades, competencia y compromiso, sin centrarse únicamente en ganancias, ya que busca transmitir la esencia y el valor auténtico que la empresa ofrece.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía.

2.2.4 Análisis del Entorno Externo e Interno (etapas).

“La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica” (Mahoney, 2021, pág. 19) Es necesario conocer el entorno externo e interno de las empresas para tener estrategias con las cuales se pueda lograr los objetivos.

Por otro lado, en el análisis interno de la organización, el objetivo es detectar cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa, en esta etapa se deben analizar recursos, capacidades y aptitudes de la empresa. Al análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se le llama análisis FODA.

Para (Charles WL Hill, 2009) el objetivo de la matriz FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

El diagnóstico del ambiente interno y externo de la organización es esencial para que se desarrollen estrategias integradoras. Para realizar estrategias, exclusivamente hablando del ambiente externo, es necesario enfocarse a “el área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo”, estas estrategias pueden realizarse siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas que impulsan a la competencia en la industria según (Porter, 2008), las cuales se describen a continuación:

1. Los competidores de la Industria. Es la rivalidad existente entre las empresas actuales y que se dedican al mismo ramo.
2. Los participantes potenciales. Con los cuales se corre el riesgo de que se desarrollen nuevas empresas.
3. Los compradores. Son aquellos que tienen el poder de negociación.
4. Los sustitutos. Se refiere a la amenaza latente de la creación de nuevos productos o servicios.
5. Los proveedores. Amenazan con el poder de negociación al igual que los compradores.

Para lograr su posicionamiento permanente y competitivo, las empresas deben realizar un análisis del entorno externo de la organización. “El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

2.2.5 Definición de Competitividad

El origen de la competitividad nace de dos perspectivas, la macroeconómica y la microeconómica. La primera hace referencia a todo lo que tiene que ver en administración gubernamental y política económica, la perspectiva microeconómica, por su parte, comprende a las empresas que tratan de “incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores”.

Para los autores, una empresa es competitiva “cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores”.

No se puede hablar de competitividad sin mencionar a Michael Porter, quien es uno de los pioneros en acuñar los términos de competitividad. Para el autor, todos los clientes, proveedores, participantes potenciales y sustitutos son competidores de las empresas y el impacto que tiene uno sobre el otro dependerá de las circunstancias del momento. Dicho de otra manera, la competencia es una rivalidad extensa la cual puede determinar el éxito o fracaso de las empresas. (Porter, 2008).

2.2.6 Estrategia Competitiva

La única forma que explica por qué las grandes compañías tienen un “éxito sostenido” es porque tienen estrategias “ideadas y ejecutadas con habilidad” que logran “el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales”.(Arthur A. Thompson, 2001)

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, es el escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. (Porter, 2008)menciona que su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La estrategia competitiva se centra en conocer la estructura de la industria y realizar un análisis de la competencia dentro de los diversos ambientes industriales.

Conocer las reglas de la competencia, menciona Porter, permite a la empresa crear o modificarlas a su favor, esto puede ser posible mediante las cinco fuerzas de la competencia: entrada de más competidores, amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales, la conceptualización de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.7 Ventaja Competitiva

(Porter, 2008) conceptualiza el término ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado. El autor describe dos principales tipos de ventaja competitiva: el liderazgo de costos y la diferenciación.

La ventaja en costos o liderazgo es una estrategia de diferenciación con la competencia. La diferenciación, es lograr ofrecer al consumidor aquello que la competencia no tiene, además de tener los precios más bajos.

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando logra implementar una estrategia la cual su competencia no puede imitar o resulta muy costosa de copiar.

La ventaja competitiva ayuda a una organización a dirigirla hacia el éxito, se debe tomar en cuenta que la ventaja competitiva solo puede ser vigente durante un tiempo limitado, puesto que los constantes cambios del entorno ocasionan que la empresa se deba reinventar con periodicidad. (David, 2009).

Aunque en el párrafo anterior se habla de que la ventaja competitiva de la empresa no puede ser la misma todo el tiempo, estructuran la forma de cómo a través del uso correcto de los recursos y capacidades de la organización, las ventajas competitivas de la empresa se pueden convertir en ventajas competitivas sostenibles utilizando dos condiciones: (Jeffrey S. Harrison C. H., 2002)

La primera es que dichos recursos y capacidades sean valiosos, es decir que la empresa pueda aprovechar y explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas. La segunda condición es que estos recursos y capacidades sean exclusivos, es decir que sea la única empresa que los posee, es aquí donde se desarrolla la ventaja competitiva.

2.2.8 Contexto General de las Pyme en México

Según datos tomados en la página de INEGI, en el año 2014 existían en México un poco más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios. La CONDUSEF indica que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, también expone que en México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad.

2.2.9 Formulación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben estar diseñados y alineados a la misión del negocio. Recordemos que la Misión describe el rol que desempeña la organización, su propósito es el logro de la Visión.

Los objetivos estratégicos son importantes para toda la organización porque:

- Brinda una dirección clara para toda la compañía
- Alinea a todos los integrantes de la organización
- Incrementa el sentido de trabajo en equipo
- Facilita la toma de decisiones en la empresa

Todo objetivo estratégico debe cumplir ciertos criterios para ser establecidos, comprendidos y cumplidos dentro de nuestra organización. Estos criterios son:

Medible: Debe existir algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento, solo de esta forma podemos saber que tan cercano o lejano estamos de cumplir el objetivo establecido.

Específico: Debe manifestarse de forma clara y precisa, evitando ambigüedades. Se requiere que la organización entienda fácilmente el objetivo para que pueda establecer las tareas adecuadas a llevar a cabo.

Consistente: Debe encontrarse alineado a la misión y la visión establecida por la organización.

Sucesivo: Es recomendable que la organización se enfoque en objetivos sucesivos y no tanto en paralelos, debido a que posiblemente la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar su logro. Sin embargo, existen empresas que lo aplican y saben cómo organizarse con objetivos sucesivos.

Realista: Debe ser alcanzable por la organización, solo analizando las capacidades de la empresa y las condiciones del entorno podemos fijar objetivos realistas.

Desafiante: Deben suponer un desafío importante para la empresa, es decir, no debe ser un objetivo fácil de cumplir, se debe crear una sensación de urgencia que movilice a la organización.

Fijado en el tiempo: Deben tener un plazo temporal para su logro. Por ejemplo: Mensual, Semestral, Anual.

2.2.10 Etapas de la planeación estratégica

- Análisis del entorno (Análisis FODA o SWOT)

En esta etapa, se realiza un análisis de los factores internos y externos que pueden afectar a la organización. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta muy útil para comprender el entorno en el que opera la empresa.

- Definición de la misión y visión

Es crucial definir la misión (propósito fundamental de la organización) y la visión (hacia dónde se quiere llegar en el futuro). Esta etapa proporciona claridad sobre el propósito de la organización y sus objetivos a largo plazo.

- Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser claros, medibles y alcanzables. Peter Drucker propone que los objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la organización.

- Formulación de estrategias

En esta etapa se definen las estrategias que la empresa implementará para alcanzar sus objetivos. Michael Porter destaca la importancia de las estrategias competitivas, como la diferenciación y la ventaja en costos, para obtener una ventaja en el mercado.

Implementación de las estrategias

La estrategia debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esta etapa implica poner en práctica las estrategias diseñadas a través de la asignación de recursos, la estructuración organizativa y la implementación de planes. (Mintzberg, 2007)

Evaluación y control

La evaluación y el control de las estrategias es esencial para asegurar que los objetivos se estén alcanzando. Kaplan y Norton introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que ayuda a evaluar el rendimiento organizacional de manera integral. (Porter, 2008)

2.2.11 FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Componentes de un Análisis FODA

Positivos Negativos

Internos Fortalezas Debilidades

Externos Oportunidades Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

2.2.12 Fuerzas de Porter.

1.- Amenaza nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.- La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3.- Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio

y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4.- Poder de negociación de los clientes. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

5.-Poder de negociación de los clientes. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

6.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. (Porter, 2008)

2.3 Marco Legal

El marco legal constituye el conjunto de leyes, normas, reglamentos y disposiciones jurídicas que regulan el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en México. Su cumplimiento es indispensable para garantizar

la legalidad de las operaciones, la protección de los consumidores, los derechos laborales, la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento fiscal.

Dado que la Estación de Café SHALOM opera en el sector de alimentos y bebidas, su actividad está sujeta a normativas de orden federal, estatal y municipal, así como a lineamientos específicos en materia de salud, seguridad, protección al consumidor y desarrollo económico local.

A continuación, se presentan los principales aspectos del marco legal que rigen el funcionamiento de la empresa objeto de estudio:

2.3.1 Normatividad aplicable a MiPyMEs del sector de alimentos y bebidas

a) Normas Oficiales Mexicanas (NOMs)

Las NOMs establecen criterios técnicos obligatorios en materia de calidad, seguridad y salud. Entre las más relevantes para el caso se encuentran:

- **NOM-251-SSA1-2009:** Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Regula condiciones sanitarias en instalaciones, equipo, personal y procesos de preparación.
- **NOM-002-STPS-2010:** Condiciones de seguridad en la prevención y protección contra incendios.
- **NOM-017-STPS-2008:** Uso de equipo de protección personal para los trabajadores.
- **NOM-120-SSA1-1994:** Condiciones sanitarias para el procesamiento y venta de alimentos preparados en establecimientos fijos.

b) Licencias y permisos municipales

El establecimiento debe contar con:

- Licencia de funcionamiento comercial expedida por el H. Ayuntamiento de Valle de Chalco.
- Permiso de uso de suelo compatible con actividad comercial (cafetería).
- Dictamen de protección civil actualizado.

- Registro ante la Comisión para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COPRISEM).

c) Legislación laboral

La Estación de Café SHALOM debe cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (LFT), incluyendo:

- Contratación legal de empleados.
- Pago del salario mínimo y prestaciones de ley.
- Condiciones dignas de seguridad e higiene laboral.
- Respeto a los derechos humanos y a la equidad de género.

d) Obligaciones fiscales

En cuanto a su cumplimiento tributario, la empresa debe estar registrada ante el **Servicio de Administración Tributaria (SAT)**, con las siguientes obligaciones:

- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Declaraciones mensuales y anuales de impuestos.
- Facturación electrónica conforme a la Miscelánea Fiscal vigente.
- Retención de impuestos en caso de tener empleados.

e) Protección al consumidor

El negocio debe atender lo estipulado por la Ley Federal de Protección al Consumidor, la cual establece lineamientos para:

- Información clara sobre precios y productos.
- Publicidad veraz.
- Respeto a derechos del consumidor.
- Resolución de quejas mediante PROFECO.

f) Protección de datos personales

Si la empresa recolecta datos de clientes (por ejemplo, para programas de fidelización o encuestas), debe observar los principios de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado.

2.3.2 Relevancia del marco legal en la planificación estratégica

Cumplir con la normatividad vigente es esencial para garantizar la sostenibilidad operativa del negocio, evitar sanciones legales, generar confianza en los consumidores y acceder a programas de apoyo gubernamental. La correcta aplicación del marco legal también permite que las estrategias organizacionales sean viables y sostenibles en el mediano y largo plazo, ya que alinean las operaciones con las exigencias del entorno jurídico y regulatorio.

El diseño del plan estratégico para la Estación de Café SHALOM considera estos aspectos legales como una condición transversal en la toma de decisiones administrativas, operativas y comerciales, favoreciendo una gestión responsable, legal y competitiva.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Introducción

El presente capítulo describe el enfoque metodológico adoptado para el desarrollo de esta investigación, cuyo propósito principal es diseñar y evaluar un plan estratégico integral para la Estación de Café SHALOM, ubicada en Valle de Chalco, Estado de México. A través de este marco se establecen los lineamientos que sustentan la validez del estudio, así como los procedimientos empleados para obtener, analizar e interpretar la información necesaria.

Dado que el objetivo de la investigación es resolver una problemática real en el ámbito empresarial, se optó por un diseño de tipo aplicado, no experimental, de corte transversal y con un enfoque mixto. Esta combinación permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, que considera tanto variables cuantificables como elementos cualitativos del contexto organizacional.

En este capítulo se detallan los siguientes aspectos: el tipo y enfoque de investigación, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, el procedimiento metodológico a seguir, así como los criterios éticos que garantizaron la transparencia, confidencialidad y confiabilidad de la información obtenida.

La definición precisa de esta metodología resulta fundamental para asegurar la calidad del diagnóstico, la pertinencia de las estrategias diseñadas y la viabilidad del plan estratégico propuesto, en beneficio del fortalecimiento de la gestión empresarial de la cafetería analizada.

3.2 Enfoque y tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que tiene como propósito resolver una problemática concreta en una microempresa del sector de alimentos y bebidas, mediante el diseño y evaluación de un plan estratégico que tenga impacto directo y práctico en su funcionamiento operativo, administrativo y comercial.

El estudio se enmarca dentro de una investigación no experimental y de corte transversal, debido a que las variables no son manipuladas intencionalmente por el investigador, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. La recolección de los datos se realizó en un único momento del tiempo, con el objetivo de describir la situación actual del negocio y proponer estrategias basadas en ese diagnóstico puntual.

En cuanto al enfoque metodológico, se adopta un enfoque mixto, el cual integra elementos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión integral del funcionamiento de la Estación de Café SHALOM.

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra de clientes y al total de los empleados del negocio. Esta información permitió generar datos medibles, como frecuencias, porcentajes y tendencias, útiles para diagnosticar áreas de mejora, fortalezas y debilidades. Los resultados de este análisis fueron fundamentales para sustentar la toma de decisiones estratégicas con evidencia objetiva.

Por su parte, el enfoque cualitativo se implementó mediante una entrevista semiestructurada al propietario del negocio, lo que permitió captar percepciones, experiencias, valores organizacionales y expectativas de crecimiento que no podrían cuantificarse mediante encuestas. Esta información complementó y enriqueció los datos numéricos con una visión más profunda y contextual del entorno del negocio.

El uso combinado de ambos enfoques permite construir un plan estratégico robusto, fundamentado tanto en datos objetivos como en comprensión contextual, lo cual favorece la pertinencia, viabilidad y efectividad de las estrategias propuestas para mejorar la gestión, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

En resumen, el enfoque mixto aplicado en esta investigación no solo permite diagnosticar con precisión el estado actual de la empresa, sino también formular

estrategias realistas, integrales y adaptadas a la naturaleza de una microempresa en un entorno local competitivo.

3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a todas las áreas del micro negocio de la cafetería SHALOM. Y por su parte los pasos a recomendar de un plan estratégico.

La unidad de análisis en este estudio abarca todas las áreas operativas del micro negocio Cafetería SHALOM. Este micro negocio, al ser un establecimiento pequeño, tiene varios componentes clave que interactúan de manera integral para lograr su éxito, los cuales serán objeto de análisis en este contexto. Las áreas consideradas son las siguientes:

1. **Operación y procesos internos:** Esto incluye las actividades diarias de la cafetería, tales como la preparación de alimentos y bebidas, el manejo de inventarios, la gestión de proveedores, y la calidad del servicio al cliente.
2. **Marketing y ventas:** El análisis de las estrategias de marketing digital y tradicional, la presencia en redes sociales, la creación de campañas promocionales, y la capacidad de la cafetería para atraer y fidelizar a los clientes.
3. **Recursos humanos:** El estudio de la capacitación del personal, el desarrollo de sus competencias en atención al cliente y manejo de alimentos, así como el impacto de estos factores en la satisfacción del cliente.
4. **Finanzas:** La evaluación de los costos operativos, los ingresos por ventas, la rentabilidad, y las estrategias para mejorar la eficiencia y reducir los gastos.
5. **Atención al cliente y experiencia:** Un análisis detallado sobre la calidad del servicio, la interacción con los clientes, el diseño del ambiente y cómo estos influyen en la satisfacción y lealtad de los consumidores.
6. **Gestión de contingencias y sostenibilidad:** Consideración de los planes de contingencia ante posibles crisis (económicas, sanitarias, etc.) y las

prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad que se implementen dentro de la cafetería.

El objetivo de este análisis es comprender de manera integral cómo cada una de estas áreas contribuye al desempeño general del negocio, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejora y áreas clave para implementar el plan estratégico.

3.4 Población

Se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Se situará claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

Para el desarrollo del diagnóstico integral de la Estación de Café SHALOM, se identificaron tres grupos clave de población: clientes, empleados y el propietario del negocio. A los clientes, debido a su volumen, se les aplicó una muestra segmentada, considerando variables como edad, género y frecuencia de visita, lo que permitió obtener datos representativos sobre su percepción del servicio. A los empleados, dado que el total era reducido (8 personas), se les aplicó el instrumento de manera censal, es decir, a todos. Finalmente, se realizó una entrevista semiestructurada al propietario, con el propósito de conocer su perspectiva sobre la operatividad, gestión y expectativas del negocio.

Cuadro: Descripción de la Población Estudiada

Tabla 2 Descripción de la población estudiada

	Cantidad	Tipo de participación	Justificación
<i>Clientes</i>	159	Encuesta aplicada a muestra segmentada	Se segmentó según edad, género y frecuencia de visita para conocer su percepción.
<i>Empleados</i>	8	Encuesta aplicada a todos los trabajadores	Se encuestó al total de empleados, dado que el

			número es manejable y representativo.
<i>Propietario</i>	1	Entrevista semiestructurada individual	Como responsable directo del negocio, su visión aportó información clave del diagnóstico.

Nota: Esta tabla presenta una descripción general de la población que participó en el estudio, incluyendo a los clientes y empleados que respondieron las encuestas, así como al propietario del negocio, quien fue entrevistado

Tabla 3 Empleados de cafetería Shalom

<i>Puesto</i>	<i>Titular</i>
<i>Director General</i>	José Luis Alcántara
<i>Encargado</i>	Consuelo López
<i>Empleado 1</i>	Marlene Chacón
<i>Empleado 2</i>	Lidia Cárdenas
<i>Empleado 3</i>	Aylin García
<i>Empleado 4</i>	Edwin Sánchez
<i>Empleado 5</i>	Leticia Plancarte

Nota: la siguiente tabla representa los empleados de la cafetería Shalom actuales incluyendo a los dueños.

Estos son los empleados con los que cuenta la cafetería debido a que este es un micro negocio se tiene la oportunidad de tomar como población a todos los empleados que laboran en la cafetería. Para un análisis de los resultados más preciso.

3.5 Segmentación

Para definir el mercado objetivo de la Estación de Café SHALOM, se realizó una segmentación de la población de la colonia Darío Martínez en Valle de Chalco, que cuenta con aproximadamente 13,800 habitantes. A partir de este total, se aplicaron criterios de segmentación geográfica, demográfica y conductual para identificar al público con mayor probabilidad de visitar la cafetería.

En primer lugar, se consideró el rango de edad entre 15 y 60 años o más, correspondiente a 8,800 personas, por ser el grupo más activo económicamente y con hábitos de consumo establecidos. Posteriormente, se filtró por nivel socioeconómico D+ (media baja), que representa el 53% de la población, es decir, 4,664 personas.

De este grupo, se identificó que el 54% asiste regularmente a cafeterías, lo cual reduce la población potencial a 2,519 personas. Considerando la capacidad instalada del negocio, se estimó que podría atender aproximadamente al 15% de esta población, resultando en un mercado objetivo directo de 378 personas.

Con base en este universo reducido, se calculó un tamaño de muestra de 159 personas, a quienes se les aplicó la encuesta para conocer su percepción del servicio y su comportamiento de consumo.

Tabla 4 Variables de la segmentación

<i>Variable de Segmentación</i>	<i>Características</i>	<i>Datos</i>	<i>Fuente</i>	<i>Resultados</i>
<i>Geográfica</i>	Habitantes Valle de Chalco col. Darío Martínez	13,800	INEGI (Censo de Población y Vivienda 2020) o Padrón Municipal actualizado	13,800
<i>Edades</i>	15 a 60 y más	8,800	Estimación propia con base en INEGI (estructura de edades)	8,800
<i>Nivel Socioeconómico</i>	D+ (media baja)	53%	AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado)	4664
<i>Estilo de vida</i>	Asisten regularmente a cafeterías	54%	Encuesta local realizada por el proyecto / Estudio de mercado 2025	2,519
<i>Mercado Objetivo</i>	Personas que pueden atender con la capacidad instalada	15%	Estimación propia con base en aforo y capacidad de atención	378
<i>Tamaño de muestra</i>			Determinado mediante fórmula de muestreo aleatorio simple	159

Nota: Esta tabla muestra las principales variables utilizadas para segmentar el mercado de la cafetería, considerando aspectos geográficos, rangos de edad, nivel socioeconómico, estilo de vida, mercado objetivo y el tamaño de la muestra. Esta segmentación permitió identificar con mayor precisión el perfil de los clientes actuales y potenciales.

3.6 Muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se definió como unidad de análisis a los clientes y trabajadores de la Estación de Café SHALOM, así como al propietario del negocio.

En el caso de los empleados, la muestra no fue necesaria ya que el número total de trabajadores es reducido (8 personas), por lo tanto, se aplicó un censo al 100% del personal mediante un cuestionario con preguntas cerradas.

En cuanto a los clientes, se realizó una segmentación del mercado para determinar el grupo objetivo. Con base en la población de la colonia Darío Martínez (13,800 habitantes), se aplicaron filtros por edad (15 a 60 años), nivel socioeconómico (D+) y estilo de vida (asistencia a cafeterías), obteniendo un universo reducido de 2,519 personas. Considerando la capacidad operativa del negocio, se estimó que puede atender a un 15% de ese grupo, resultando en un mercado objetivo directo de 378 personas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(E^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

- n = tamaño de muestra
- N = población total = 159
- Z = valor Z para el 90% de confianza = **1.645**
- p = probabilidad de éxito (si no se conoce, se usa 0.5 para máxima variabilidad)
- $q = 1 - p = 0.5$
- E = margen de error = 0.05

$$\begin{aligned}n &= \frac{159 \cdot (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (159 - 1) + (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\n &= \frac{159 \cdot 2.706 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 158 + 2.706 \cdot 0.25} \\n &= \frac{159 \cdot 0.6765}{0.395 + 0.6765} \\n &= \frac{107.5435}{1.0715} \\n &\approx 100.33\end{aligned}$$

Se requiere una muestra de aproximadamente **101 personas** para una población de 159, con un **90% de nivel de confianza** y un **5% de margen de error**.

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

159

En solo unos minutos, envía gratis una encuesta de 10 preguntas y ve las primeras 40 respuestas.

Ilustración 1 Tamaño de muestra

Nota: Imagen de la calculadora utilizada para determinar el tamaño de la muestra del estudio. Este cálculo permitió establecer la cantidad adecuada de personas a encuestar para obtener resultados representativos y confiables.

3.7 Técnicas e instrumentos

En coherencia con el enfoque mixto de la investigación, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de obtener información confiable y completa sobre el estado actual y las áreas de mejora de la Estación de Café SHALOM. La combinación de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y herramientas de análisis estratégico permitió construir un plan estratégico fundamentado en evidencia.

A continuación, se describen las técnicas e instrumentos empleados:

3.7.1 Encuestas

Se aplicaron dos encuestas con preguntas estructuradas en escala de tipo Likert, de opción múltiple y dicotómicas:

Encuesta a clientes: Permitió conocer la percepción sobre el servicio, la calidad de los productos, el nivel de satisfacción, la frecuencia de consumo y el grado de fidelidad. Este instrumento fue aplicado a una muestra de 159 clientes, previamente segmentada.

Encuesta a empleados: Aplicada a los 8 trabajadores del negocio mediante un censo, esta encuesta exploró aspectos como ambiente laboral, apoyo del equipo, capacitación, percepción del liderazgo y sugerencias de mejora.

Ambas encuestas fueron diseñadas para generar datos cuantificables que respaldaran el diagnóstico del negocio y facilitaran la formulación de estrategias específicas.

3.7.2 Entrevista semiestructurada

Se realizó una entrevista semiestructurada al propietario del negocio, con el objetivo de captar información cualitativa sobre:

- Su visión del negocio
- Expectativas de crecimiento
- Retos enfrentados
- Toma de decisiones
- Percepción de la competencia

Esta técnica permitió una exploración más profunda de los factores internos no observables mediante encuestas, facilitando el análisis contextual y la interpretación estratégica.

3.8 Instrumentos para la encuesta

3.8.1 Diseño Cuestionario a los clientes

Tabla 5 Cuestionario a los clientes

Pregunta	Opciones de respuesta
1. Rango de edad	☐ 18-25 años ☐
2. Género	☐ Femenino ☐ Masculino ☐ Otro
3. ¿Con qué frecuencia visitas nuestra cafetería?	☐ Diariamente ☐ 2 o 3 veces por semana ☐ 1 vez por
4. ¿Cuál es el gasto aproximado en cada visita?	☐ Menos de \$50 ☐ \$50 - \$100 ☐ \$100 -
5. ¿Cómo calificarías la calidad del servicio recibido?	☐ 1 ☐ 2
6. ¿Qué aspectos	☐ Tiempo de espera ☐ Actitud del personal
7. ¿Qué aspectos mejorarías en nuestro servicio?	☐ Pedidos en línea ☐ Área de trabajo
8. ¿Consideras que nuestras instalaciones necesitan alguna mejora?	☐ Sí ☐ No ☐ No tengo opinión al respecto
9. ¿Cuál es tu producto favorito en nuestra cafetería?	☐ Café expreso
10. ¿Qué tipo de café consumes ¿	☐ Americano ☐ Expresó ☐ Capuchino

Pregunta	Opciones de respuesta
11. ¿Visitas nuestras redes sociales?	☐ Sí ☐
12. ¿Te gustaría participar en un programa de fidelización (puntos, descuentos)	☐ Sí ☐ No
13. ¿Qué tipo de incentivos prefieres?	☐ Descuentos ☐ Ofertas especiales ☐ Regalos por cumpleaños ☐
14. ¿Qué factores influyen en tu elección de una cafetería?	☐ Calidad bebidas ☐ Variedad ☐
15. cómo calificarías la calidad del café/bebidas en nuestra cafetería?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3-5
16. ¿Consideras que el personal está capacitado para atender tus necesidades?	☐ Sí ☐ NO – A Veces
17. Comentarios adicionales para mejorar tu	

Nota: Tabla que presenta el instrumento diseñado para encuestar a los clientes de la cafetería

3.8.2 Diseño Encuesta para empleados

Tabla 6 Cuestionario a los empleados

Pregunta	Opciones de respuesta
1. Nombre (opcional):	
2. Puesto de trabajo	• Barista • Cajero/a • Mesero/a • Personal de limpieza
3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí?	☐ Menos de 6 meses ☐ 6 meses - 1 año ☐
4. ¿Cómo describirías el ambiente?	☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Aceptar
5. ¿Consideras que recibes el apoyo adecuado de tus compañeros y supervisores?	o Sí, siempre o La mayoría de las veces o A veces o Nunca

Pregunta	Opciones de respuesta
6 ¿Recibes apoyo del equipo?	- Siempre -A veces - No
7. ¿Hay políticas innecesarias?	☐ Sí, ☐ varias ☐ Sí, una ☐ No
8. ¿Te sientes capacitado	☐ Sí, completamente ☐ Sí ☐ Mayormente ☐ Neutral ☐ No del todo
9. Frecuencia de capacitación:	☐ Una vez al mes ☐ Cada 3 meses ☐ Cada
10.¿Qué capacitación adicional sería útil?	_____
11. ¿Te sirve la capacitación actual?	☐ Totalmente ☐ En su mayoría ☐ Neutral ☐ No del todo
12 ¿Qué te ayudaría a mejorar en tu puesto?	☐ Gestión del tiempo ☐ Atención al cliente ☐ Conocimiento de café/bebidas
13 ¿Tienes ideas para mejorar la cafetería?	_____
14. ¿Qué productos o servicios nuevos podrían atraer más clientes?	☐ Nuevas bebidas ☐ Productos saludables ☐ De temporada
15. ¿Qué medidas propones para aumentar las ventas?	☐ Mejorar atención ☐ Promociones ☐ Ampliar menú ☐ Programa de fidelización

Nota: Tabla que presenta el instrumento diseñado para encuestar a los trabajadores de la cafetería.

3.8.3 ENTREVISTA

Tabla 7 Entrevista

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo te sientes actualmente con el negocio de la cafetería?	Me siento muy contento, siento que he puesto en marcha mi negocio de manera correcta. No esperaba tener éxito en el negocio debido al desconocimiento del giro y la poca experiencia en esto.
2. ¿Cuáles son tus metas a largo plazo para la cafetería?	Mantener siempre los ingresos de la cafetería, los clientes y las ganancias, e ir aumentando con el tiempo. Quiero posicionar mi cafetería como una de las mejores de la localidad y que sea la primera opción de los clientes a pesar de la competencia,
3. ¿Cuál es la visión u objetivo principal del negocio?	Ser una de las cafeterías más elegidas en la localidad, con buena utilidad, y convertirse en un negocio sostenible a largo plazo.
4. ¿Qué estrategias han sido más exitosas para atraer y retener clientes?	La fachada atractiva de la cafetería, las publicaciones en redes sociales y un ambiente familiar.
5. ¿Cómo manejan los picos de demanda y los períodos más lentos?	Incentivamos al personal con bonos y reconocimientos como el “empleado de la semana” o con salidas tempranas.
6. ¿Qué medidas toman para mantener la calidad y consistencia en los productos?	Mantenemos al mismo proveedor y compramos solo lo necesario para evitar desperdicios y asegurar la calidad.
7. ¿Cómo se toman las decisiones de compra de suministros?	Basadas en la demanda diaria y en el tipo de calidad que quiero ofrecer.
8. ¿Qué iniciativas han implementado para crear un ambiente acogedor?	Decoración cálida, muebles cómodos y promover la cordialidad entre el personal y los clientes.
9. ¿Cómo abordan las quejas y sugerencias de los clientes?	Contamos con un buzón de quejas. Escuchamos tanto al cliente como al trabajador. Además, seguimos normas de respeto y estandarizamos los KPI's de quejas y sugerencias mensuales.
10. ¿Cómo motivan al personal y gestionan su desempeño?	A través de pláticas motivacionales, haciendolos sentir parte fundamental del negocio y recomendando siempre una actitud positiva. El dueño debe identificar las aptitudes de cada empleado.
11. ¿Cómo se mantiene al tanto de las tendencias del mercado?	Por medio de redes sociales y dinámicas como el “producto del día”.
12. ¿Cómo afrontar la competencia en la zona?	Nunca atacamos el trabajo de otros, siempre mejoramos lo nuestro y nos mantenemos en tendencia e innovación.

Pregunta	Respuesta
13. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo?	A corto plazo: Mantener el negocio rentable. A largo plazo: Ser una cafetería consolidada y evitar la quiebra.
14. ¿Cómo evalúan el desempeño y la rentabilidad del negocio?	Muy bien. La cafetería es rentable y ha evolucionado. Somos una de las más seleccionadas por los clientes
15. ¿Qué papel tiene el marketing y la promoción en su éxito?	Es muy importante. A través de redes sociales nos damos a conocer y atraeremos nuevos clientes.
16. ¿Han considerado expandir el negocio o lanzar nuevos productos?	Sí lo he pensado, pero me da miedo fracasar y perder mi inversión.
17. ¿Qué consejos le daría a otros emprendedores del sector?	No caer en la competencia. Enfocarse en su giro, innovar y sobresalir por méritos propios.

Nota: Tabla que presenta el instrumento diseñado para entrevistar al dueño de la cafetería.

3.9 Procedimientos

El desarrollo metodológico de esta investigación se estructurará en cinco etapas secuenciales, siguiendo un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta secuencia metodológica se fundamenta en autores como David (2013), quien propone un proceso sistemático para la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales, así como en Serna (2014) y Chiavenato (2006), quienes destacan la importancia del diagnóstico interno y externo como punto de partida para cualquier intervención estratégica.

Asimismo, el enfoque por etapas también se inspira en la metodología utilizada por Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), quienes recomiendan iniciar con un análisis situacional, seguido por el diseño de estrategias, la implementación operativa y la retroalimentación continua, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se describe el procedimiento propuesto:

Etapas 1: Identificación del problema

Siguiendo el planteamiento de Mintzberg et al. (2005), quien sugiere iniciar cualquier proceso estratégico con una “comprensión holística del entorno”, esta etapa implicará realizar un análisis preliminar del contexto interno y externo del negocio.

Se llevará a cabo a través de observaciones directas y entrevistas exploratorias con el propietario. Esta etapa permitirá delimitar la problemática central: la ausencia de un plan estratégico formal que oriente el crecimiento, la operación y la sostenibilidad del negocio.

Etapas 2: Diagnóstico organizacional

Esta fase será clave para recopilar datos relevantes que orienten el diseño del plan estratégico, siguiendo el modelo de análisis estratégico propuesto por Fred R. David (2013). Se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Encuestas estructuradas a una muestra de 159 clientes y a la totalidad de los 8 empleados, para medir percepción del servicio, clima laboral, liderazgo, calidad operativa y oportunidades de mejora a través de la plataforma google forms.
- Entrevista semiestructurada al propietario, para captar su visión del negocio, su experiencia y los principales retos enfrentados.
- Análisis FODA (Daft, 2012) para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que permitirá evaluar la presión competitiva del entorno.

Etapas 3: Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con Serna (2014) y Cooper y Schindler (2014), una investigación aplicada debe traducir los datos en información útil para la toma de decisiones. En esta etapa se procesarán los datos:

Los resultados cuantitativos serán analizados con estadística descriptiva (porcentajes, gráficos, frecuencias).

Los datos cualitativos de la entrevista serán interpretados mediante categorización temática, identificando patrones comunes y categorías emergentes.

Esto permitirá identificar las áreas críticas y establecer fundamentos sólidos para la propuesta estratégica.

Etapa 4: Diseño del plan estratégico

Esta etapa se inspira en el modelo clásico de planeación estratégica de Hitt et al. (2015), estructurado en: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas e indicadores. El plan incluirá:

- Declaración clara de misión, visión y valores.
- Objetivos estratégicos SMART.
- Estrategias por área funcional (operaciones, marketing, servicio).
- Líneas de acción operativas.
- Diseño de indicadores de desempeño (KPI), siguiendo criterios de Kaplan y Norton (1996) en el marco del Balanced Scorecard.

Etapa 5: Validación y recomendaciones

Finalmente, se realizará una validación del plan mediante revisión con el propietario, similar al enfoque de mejora continua sugerido por Deming (1986). Se identificarán posibles ajustes y se generarán recomendaciones para la implementación gradual del plan y el seguimiento de sus resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE CAFÉ “SHALOM”

4.1 Presentación y análisis de resultados

Este capítulo presenta el análisis estratégico de la Estación de Café SHALOM, resultado del procesamiento e interpretación de la información obtenida a través de las técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa descritas en el capítulo anterior. El propósito de este análisis es identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa y establecer una base sólida para el diseño de un plan estratégico integral.

A lo largo del capítulo, se presentan los resultados derivados de las encuestas aplicadas a clientes y empleados, así como de la entrevista semiestructurada realizada al propietario del negocio. Estos datos se integran en herramientas de análisis estratégico como el FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se plantea la validación de la hipótesis de investigación mediante el contraste entre los hallazgos empíricos y los objetivos propuestos.

4.2 Estudio de Caso: Estación de Café “SHALOM”

La Estación de Café SHALOM es un emprendimiento familiar ubicado en Valle de Chalco, Estado de México. Su historia refleja el esfuerzo, adaptación y crecimiento que caracteriza a muchas microempresas mexicanas. Este negocio inició modestamente, cuando la familia comenzó vendiendo bolsitas de botanas en el patio de su casa, dirigiéndose principalmente a vecinos y conocidos de la zona.

Con el paso del tiempo, y ante la buena aceptación del público, los propietarios adquirieron una cafetera doméstica y comenzaron a ofrecer bebidas calientes, especialmente café. Poco a poco, el espacio fue adaptándose: colocaron mesas, decoraron el lugar y ampliaron el menú, pasando de un servicio básico a una cafetería con atención en sitio y mayor variedad de productos.

Actualmente, la Estación de Café SHALOM cuenta con un equipo de trabajo conformado por el dueño, su esposa y seis empleados más. Ofrecen café, té, postres y snacks, en un ambiente cómodo y familiar, con una clientela creciente gracias a la atención personalizada que brindan.

Áreas de oportunidad identificadas

A pesar de su éxito local y el aumento en la demanda, la cafetería opera sin una estructura formal de gestión. Entre las principales **áreas de oportunidad** detectadas se encuentran:

- Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo.
- Escaso control de inventarios, ventas y gastos.
- Procesos operativos no estandarizados.
- Nula presencia digital formal (redes sociales no gestionadas profesionalmente).
- Limitada promoción y fidelización del cliente.
- Ausencia de indicadores de desempeño que permitan medir su evolución.

Justificación de la necesidad del plan estratégico

Dado su crecimiento acelerado, SHALOM enfrenta nuevos desafíos que requieren una gestión más profesional y estructurada. La implementación de un **plan estratégico** permitirá:

- Organizar y estandarizar procesos.
- Tomar decisiones con base en datos.
- Mejorar su eficiencia operativa.
- Fortalecer su marca frente a la competencia.
- Incrementar la satisfacción y lealtad del cliente.
- Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.



Ilustración 2 cafetería Shalom



Ilustración 3 Cafeteria Shalom



Ilustración 4 Cafeteria Shalom



Ilustración 5 Cafeteria Shalom



Ilustración 6 Cafeteria Shalom



Ilustración 7 Cafeteria Shalom logotipo inicial



Ilustración 9 Cafeteria Shalom logotipo actual



Ilustración 8 Cafeteria Shalom crecimiento en redes

4.2 Resultado del Diagnóstico Instrumental

Para conocer la situación actual de la Estación de Café SHALOM, se aplicaron diversos instrumentos de recolección de información que permitieron identificar fortalezas, debilidades, necesidades y oportunidades de mejora desde distintas perspectivas del negocio.

Instrumentos aplicados:

- **Encuesta a clientes** (muestra de 159 personas).
- **Encuesta a empleados** (8 trabajadores, censo completo).
- **Entrevista semiestructurada** al propietario.
- **Análisis FODA** (interno y externo).
- **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter** (análisis competitivo).

Principales resultados:

Encuesta a clientes

- El 74% de los clientes expresó estar satisfecho con el servicio y ambiente.
- El 45% señaló que no está informado sobre promociones.
- El 38% reportó tiempos de espera largos en horarios pico.
- Los clientes valoran la atención personalizada, pero desean mayor variedad y rapidez en el servicio.

Encuesta a empleados

- El 62% manifestó no haber recibido capacitación formal.
- Se identificó falta de procesos claros y herramientas de organización.
- Los trabajadores mostraron disposición a mejorar si se implementan manuales y lineamientos.

Entrevista al dueño

- El negocio ha crecido sin planificación estructurada.
- No existen indicadores de desempeño ni registros detallados de ingresos y gastos.
- Reconoce la necesidad de organizar mejor al equipo, modernizar la imagen y aprovechar redes sociales.

Análisis FODA

Tabla 8 Primer Analisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Buen ambiente y atención personalizada	Falta de control operativo y contable
Ubicación accesible y clientela leal	Escasa presencia digital y marketing informal
Oportunidades	Amenazas
Tendencia al consumo de café artesanal	Alta competencia local y de franquicias
Uso de redes sociales para atraer público	Aumento de costos en insumos

Nota: Primer análisis FODA elaborado a partir de observación directa.

5 Fuerzas de Porter

- **Poder del cliente:** alto (muchas opciones cercanas).
- **Poder del proveedor:** medio.
- **Amenaza de sustitutos:** alta (cafés informales, tiendas de conveniencia).
- **Barreras de entrada:** bajas para negocios similares.

- **Rivalidad competitiva:** alta en la zona.

Los instrumentos aplicados revelan que, a pesar del potencial de crecimiento de la Cafetería SHALOM, su operatividad depende actualmente de decisiones empíricas y no estratégicas. Existen fortalezas importantes como la atención y el ambiente, pero también se detectan debilidades estructurales que pueden limitar su rentabilidad y permanencia si no se corrigen.

Estos hallazgos justifican plenamente la necesidad de implementar un **plan estratégico integral**, que guíe el crecimiento del negocio de forma organizada, medible y sostenible.

4.4 Resultados del Diagnóstico Instrumental

Se desarrollarán diagnósticos donde se iniciará un análisis interno de la cafetería, para complementar con un análisis externo de esta y así tener un diagnóstico real y certero que sirva de base para el diseño del plan estratégico.

4.4.1 Análisis FODA

Con base en los hallazgos anteriores, se construyó una matriz FODA que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. Este análisis permitió visualizar el posicionamiento actual de la empresa y definir líneas de acción estratégicas que aprovechen sus ventajas competitivas mientras se mitigan sus riesgos.

FODA

Tabla 9 FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. El ambiente del establecimiento es muy tranquilo.	1. Fortalecimiento de la fidelización de los cliente	1. Pocos productos ofertados.	1. Inseguridades en la localidad.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
2. Gran demanda de productos de café y degustación.	2. Posibilidad de alianzas con otros negocios y proveedores.	2. Nuevos competidores en el mercado.	2. Publicidad y ofertas agresivas de los competidores.
3. Único establecimiento con estilo y marcas exclusivas.	3. Alianzas estratégicas con marcas exclusivas.	3. No hay registros contables.	3. Tiempo de posicionamiento en el mercado de la competencia.

Nota: Análisis FODA desarrollado de forma integral con base en la información recabada durante el estudio. Este análisis permite identificar con mayor precisión las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cafetería para orientar la toma de decisiones estratégicas.

4.2.2 FODA Cruzado con Estrategias y Objetivos

Tabla 10 FODA Cruzado

Objetivos Específicos	Fortalezas-Oportunidades (FO)	Fortalezas-Amenazas (FA)	Debilidades-Oportunidades (DO)	Debilidades-Amenazas (DA)
Objetivo 1: Realizar un diagnóstico integral de la Estación de Café SHALOM.	Utilizar la alta demanda y el ambiente agradable para promover encuestas y entrevistas con buena disposición del cliente.	Usar la exclusividad del lugar para contrastar con debilidades encontradas frente a la competencia.	Apoyarse en alianzas con proveedores para obtener datos e información útil del sector.	Iniciar registro de datos formales para reducir vulnerabilidades ante nuevas amenazas.
Objetivo 2: Evaluar la percepción del servicio y operatividad del negocio.	Promocionar la evaluación del servicio destacando la experiencia del cliente y estilo único del lugar.	Resaltar la calidad actual como diferenciador frente a amenazas de marketing agresivo.	Corregir debilidades detectadas en el servicio mediante las respuestas de las encuestas.	Identificar debilidades claves y generar estrategias de mejora continua.
Objetivo 3 Desarrollar una planificación estratégica con base en el diagnóstico.	Usar fortalezas para consolidar estrategias innovadoras que aprovechen oportunidades de alianzas.	Diseñar estrategias competitivas aprovechando el estilo exclusivo como defensa del posicionamiento.	Crear propuestas de mejora basadas en debilidades identificadas, con apoyo externo.	Planificar acciones para reducir amenazas externas que afectan

				debilidades internas.
Objetivo 4 Aumentar la rentabilidad	Aprovechar fortalezas visibles para generar indicadores que resalten el ambiente y la atención.	Evaluar indicadores como herramienta para enfrentar las amenazas del entorno competitivo.	Medir indicadores relacionados con registros y variedad de productos para priorizar mejoras.	Utilizar mediciones para monitorear vulnerabilidades y ajustar acciones de mejora continua.
Este cuadro organiza las estrategias del FODA cruzado de acuerdo con los objetivos específicos para la Estación de Café SHALOM.				

Nota: Matriz FODA cruzada que relaciona las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente identificadas, con el fin de generar estrategias específicas que respondan a la realidad interna y externa de la cafetería.

4.2.3 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter – Estación de Café SHALOM

Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la Estación de Café SHALOM. Se evaluaron el poder de negociación de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre empresas del mismo sector. Este análisis permitió contextualizar las decisiones estratégicas dentro del ecosistema empresarial local.

Tabla 11 5 Fuerzas de PORTER

Fuerza de Porter	Descripción (adaptada a SHALOM)	Intensidad	Ponderación (0.00 – 1.00)	Valor ponderado
Amenaza de nuevos competidores	Alta presencia de cafeterías y negocios similares en la zona, lo que representa una barrera baja.	Alta	0.25	0.75
Poder de negociación de los clientes	Los clientes son sensibles a precios y calidad, y tienen muchas opciones.	Alta	0.20	0.60

Poder de negociación de los proveedores	SHALOM depende en su mayoría de proveedores locales de café e insumos.	Media	0.15	0.45
Amenaza de productos sustitutos	Existen sustitutos como bebidas energéticas, jugos, té, etc. que pueden atraer a los consumidores.	Alta	0.20	0.60
Rivalidad entre competidores existentes	Alta competencia directa en calidad, precio y diferenciación.	Muy Alta	0.20	0.80

Nota: Matriz de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, utilizada para evaluar el entorno competitivo de la cafetería. Este instrumento permitió identificar el nivel de rivalidad en el mercado, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos.

Resultado Total:

Suma de valores ponderados: $0.75 + 0.60 + 0.45 + 0.60 + 0.80 = 3.20$

Interpretación:

Sobre un máximo posible de 5.00, un valor total de 3.20 indica que SHALOM enfrenta un entorno competitivo alto, lo cual justifica la elaboración e implementación de un plan estratégico orientado a:

- Fortalecer su propuesta de valor.
- Mejorar la atención al cliente.
- Diferenciarse frente a la competencia.
- Optimizar operaciones y procesos internos

4.3. Aplicación y análisis de encuestas

Las encuestas se aplicaron por medio del programa forms ya que este fue el más compatible de acuerdo a la elaboración de 4 las preguntas del cuestionario para

brindarle a la cafetería un sencillo cuestionario para responder y así obtener mejores resultados, la aplicación se puede encontrar en la metodología.

4.2.1 Resultados de las encuestas a empleados

Se aplicó una encuesta estructurada a los ocho trabajadores que conforman el equipo de la Estación de Café SHALOM. Los ítems se enfocaron en cinco ejes clave: **ambiente laboral, comunicación interna, liderazgo, capacitación y percepción sobre la gestión operativa.**

Los resultados mostraron que, si bien el clima laboral es positivo y existe compañerismo, el **62% de los empleados expresó que no ha recibido capacitación formal** desde su ingreso. Asimismo, una mayoría manifestó la necesidad de **contar con procesos más claros**, manuales de funciones y lineamientos de atención.

Este instrumento permitió identificar **fortalezas humanas**, como la disposición del personal y su compromiso con el negocio, pero también **áreas de mejora** importantes en la administración del capital humano y la organización del trabajo diario.

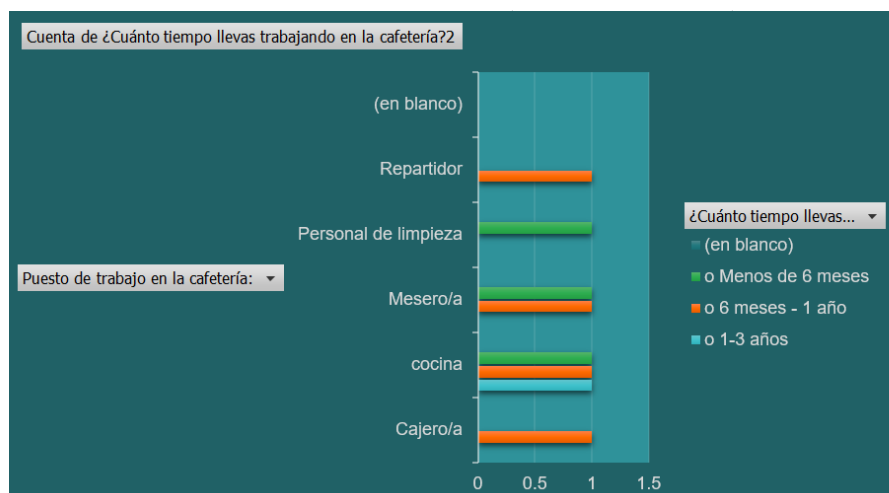


Ilustración 10 GRAFICA encuesta a empleados

Puestos de trabajo: Predomina cocina (3); los demás roles tienen 1 persona. Equipo pequeño y versátil.

Tiempo en el puesto: La mayoría lleva 6 meses a 1 año (4); pocos tienen más experiencia, lo que limita continuidad.

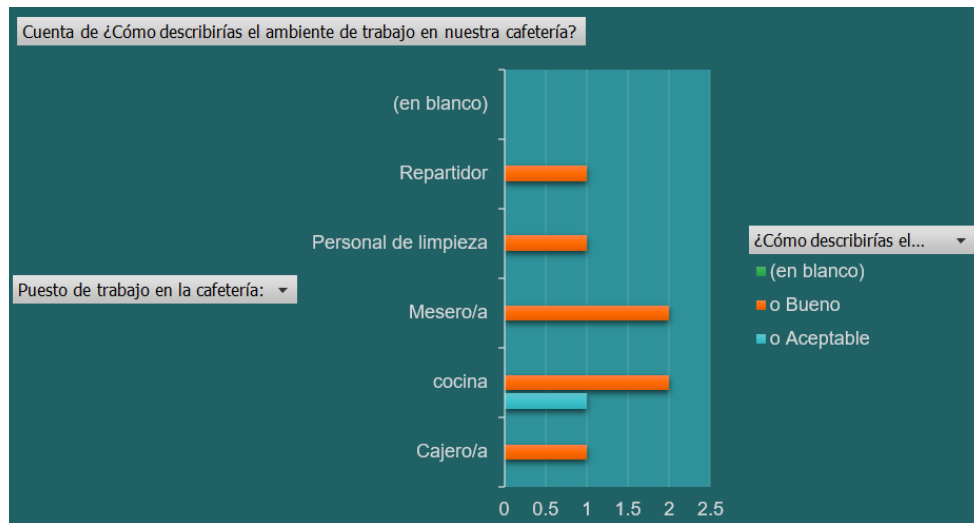


Ilustración 11 GRAFICA encuesta a empleados

Ambiente laboral:

Predomina percepción positiva (7 "Bueno", 1 "Aceptable"); sin evaluaciones negativas.

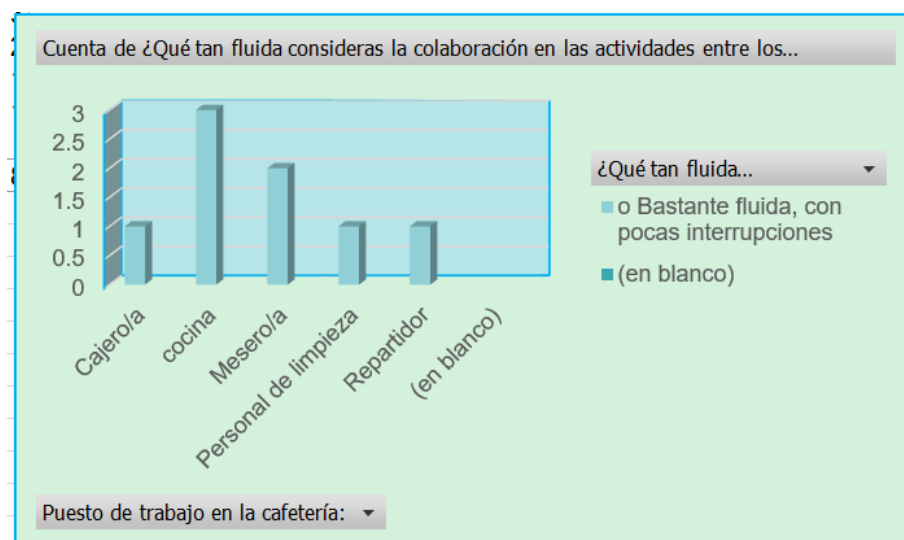


Ilustración 12 GRAFICA encuesta a empleados

Colaboración: Ocho personas califican la coordinación como fluida, sin problemas graves.

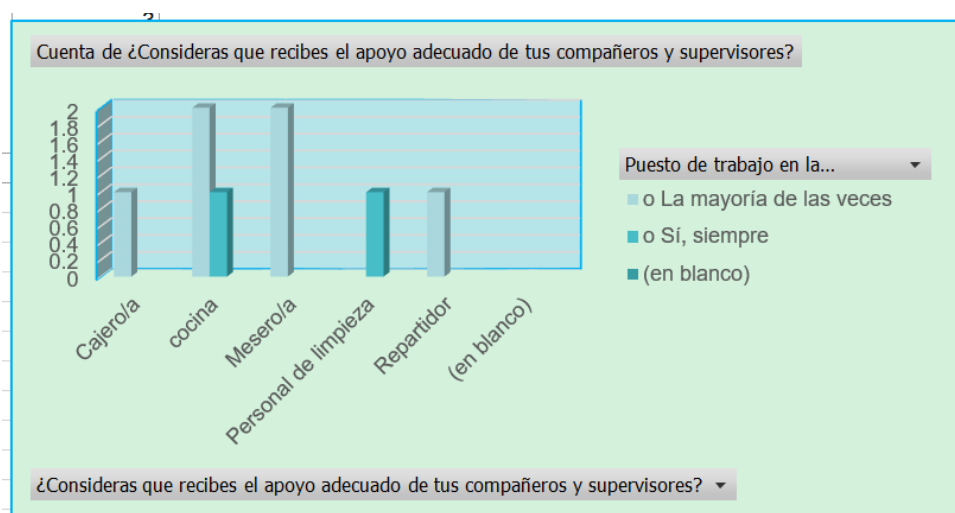


Ilustración 13 GRAFICA encuesta a empleados

Apoyo del equipo: La mayoría (6) recibe apoyo "la mayoría de las veces"; 2 siempre reciben apoyo.

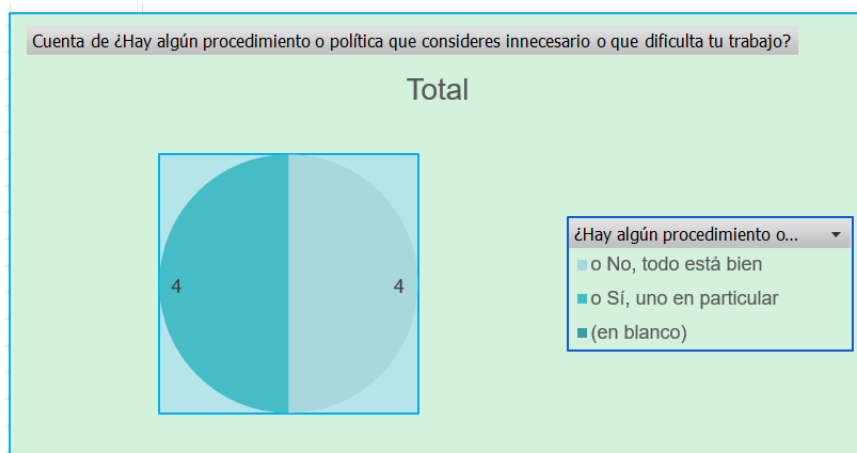


Ilustración 14 GRAFICA encuesta a empleados

Procedimientos y políticas: El equipo está dividido; 4 personas consideran que algún procedimiento dificulta su trabajo, mientras que 4 opinan que todo está bien. Esto indica que algunas políticas podrían revisarse para evitar obstáculos operativos.

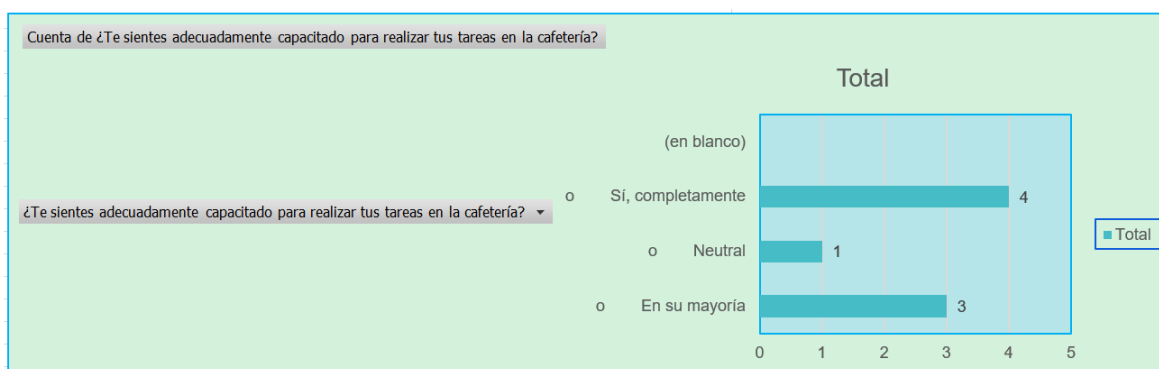


Ilustración 15 GRAFICA encuesta a empleados

Capacitación: La mayoría del personal (7 personas) se siente completamente o en su mayoría capacitado para realizar sus tareas, mientras que una persona mantiene una percepción neutral. Esto refleja una satisfacción general con la capacitación, aunque existe oportunidad para mejorar.

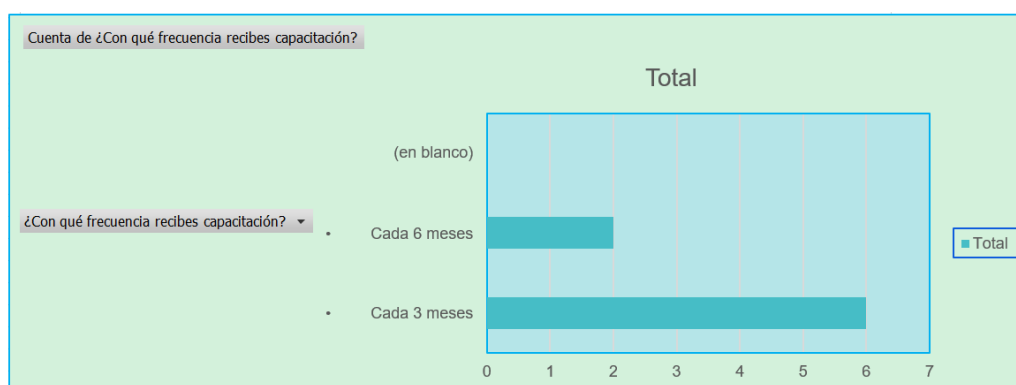


Ilustración 16 GRAFICA encuesta a empleados

Con qué frecuencia recibes capacitación

La mayoría del personal (6 personas) recibe capacitación cada tres meses, y 2 personas la reciben cada seis meses. Esto sugiere que la capacitación no es insuficiente, pero podría implementarse un sistema más regular para mantener la preparación constante del equipo.

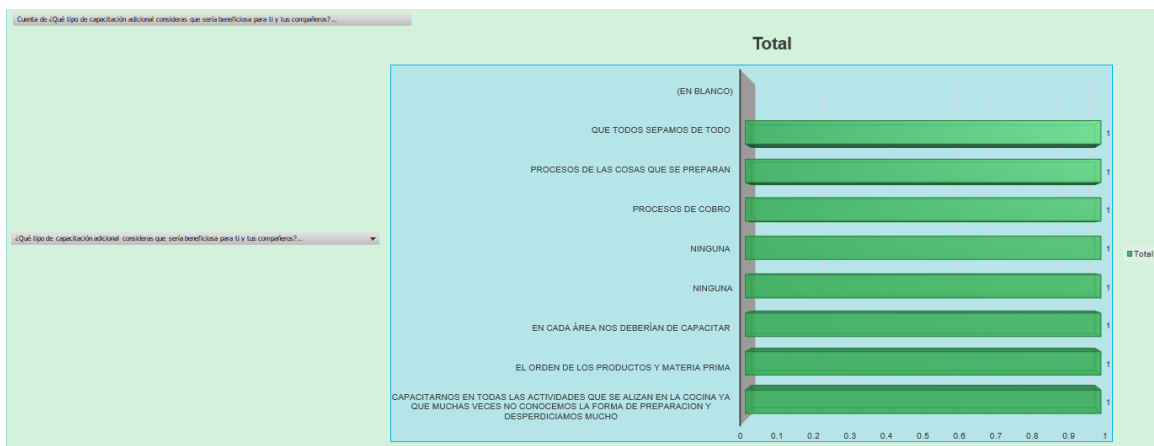


Ilustración 17 GRAFICA encuesta a empleados

Qué tipo de capacitación adicional consideras que sería beneficiosa para ti y tus compañeros.

Las respuestas reflejan una necesidad clara de capacitación práctica en preparación de alimentos, procesos operativos y conocimientos generales en todas las áreas. También se mencionaron procesos de cobro, gestión de materias primas y la necesidad de tener un enfoque integral en todas las actividades.

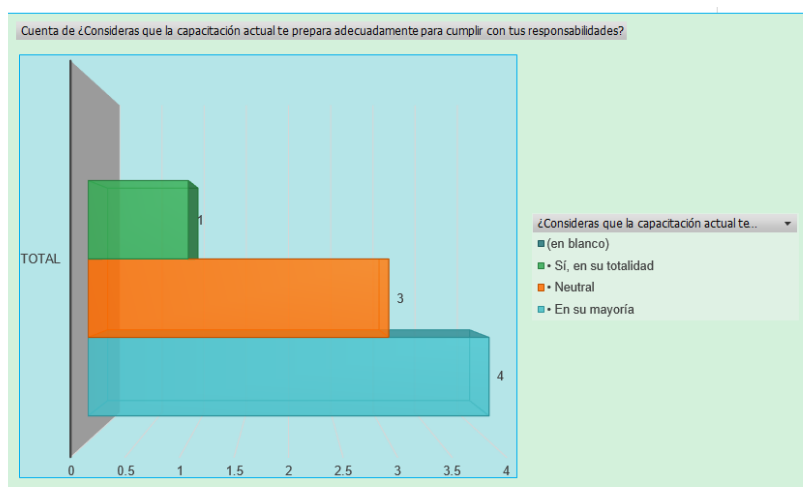


Ilustración 18 GRAFICA encuesta a empleados

Consideras que la capacitación actual te prepara adecuadamente para cumplir con tus responsabilidades. Cuatro personas consideran que la capacitación actual los prepara "en su mayoría", mientras que tres expresaron una postura neutral. Esto

sugiere que las capacitaciones son útiles, pero podrían adaptarse mejor a las necesidades específicas de los empleados.

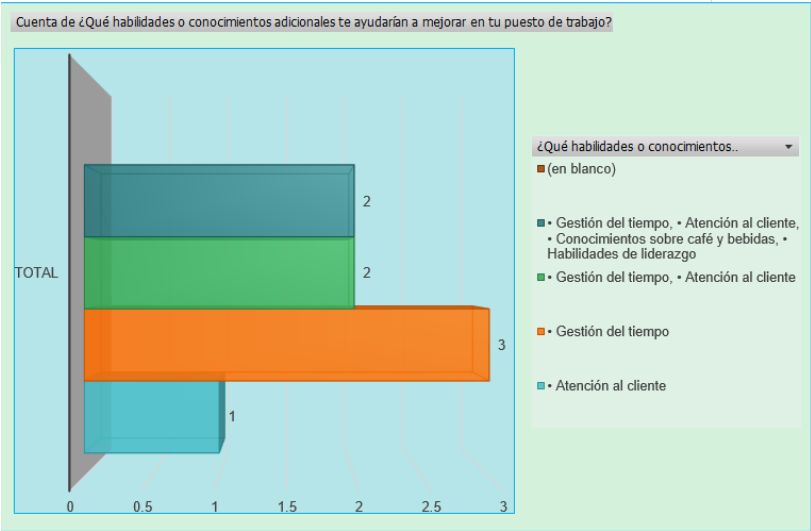


Ilustración 19 GRAFICA encuesta a empleados

Qué habilidades o conocimientos adicionales te ayudarían a mejorar en tu puesto de trabajo. Las principales áreas identificadas son la gestión del tiempo (7 respuestas) y la atención al cliente (5 respuestas), seguidas por conocimientos sobre café y bebidas (2 respuestas) y habilidades de liderazgo (2 respuestas). Esto indica que la capacitación debe enfocarse en habilidades prácticas y de interacción con los clientes.

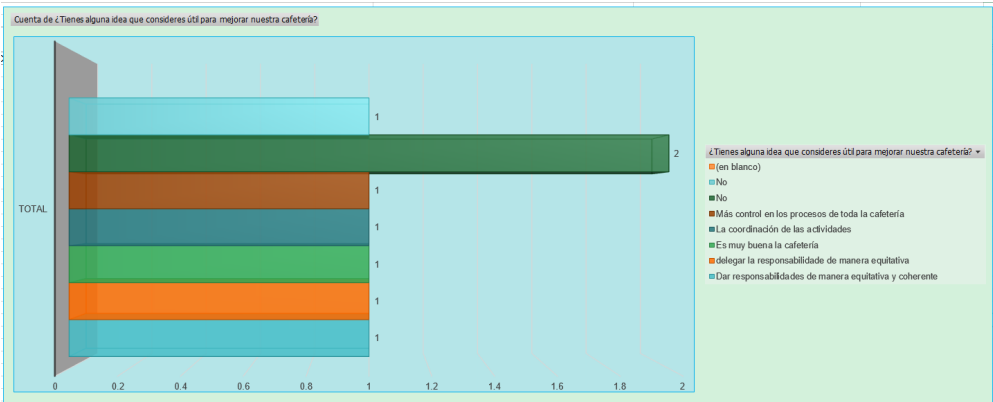


Ilustración 20 GRAFICA encuesta a empleados

Tienes alguna idea que consideres útil para mejorar nuestra cafetería

Las sugerencias incluyen una mejor distribución de responsabilidades, mayor coordinación en las actividades, control en los procesos, y conocimiento integral de las funciones de la cafetería. Esto refuerza la necesidad de capacitar al personal en todas las áreas para crear un equipo más versátil y coordinado.

4.3.2 Resultados de las encuestas a clientes

Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de **159 clientes**, las cuales abordaron aspectos como: **frecuencia de visita, percepción del servicio, atención del personal, ambiente del lugar, precios, variedad de productos y fidelidad.**

Los datos se analizaron mediante **estadística descriptiva**, permitiendo identificar tendencias clave. Entre los hallazgos más relevantes:

- El **74% calificó el servicio como bueno o excelente**, destacando la atención personalizada.
- Un **38% señaló tiempos de espera prolongados** en horas pico.
- El **45% desconocía promociones activas o productos nuevos.**
- Muchos clientes pidieron **mayor variedad en el menú y bebidas de temporada.**

Estos resultados evidencian una buena base de **satisfacción general**, pero también muestran **oportunidades de mejora** en la comunicación con el cliente, la gestión del tiempo y la innovación en productos.

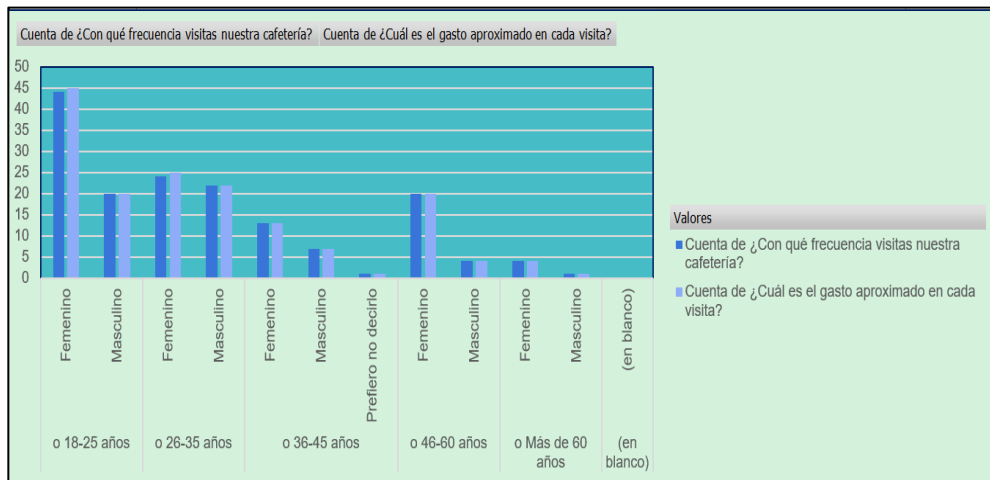


Ilustración 21 GRAFICA encuesta a clientes

- Frecuencia de visitas: La cafetería tiene una base sólida de clientes frecuentes (semanales o más), lo que indica lealtad y relevancia en su rutina.
- Gasto por visita: La mayoría de los clientes gasta cantidades moderadas (\$100-\$150), lo que puede servir como referencia para diseñar promociones que atraigan más gasto o aumenten el ticket promedio.

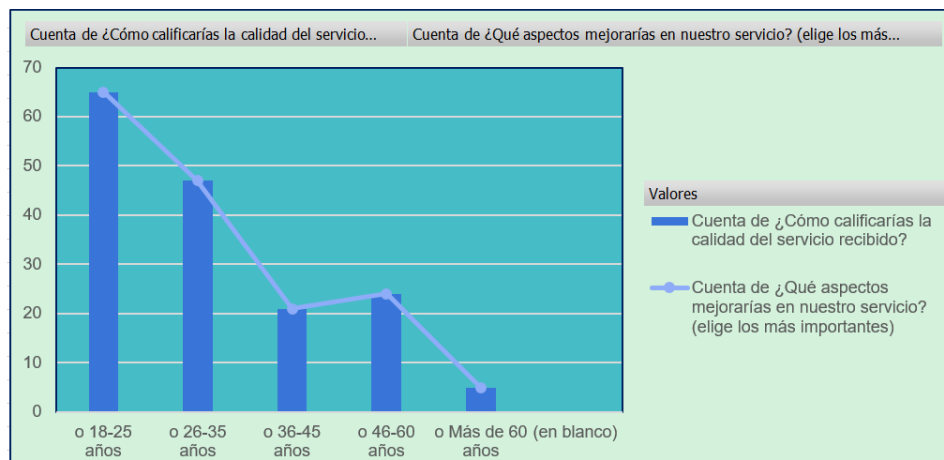


Ilustración 22 GRAFICA encuesta a clientes

La mayoría de los clientes (136) están muy satisfechos con el servicio, seguido por 22 que están satisfechos. Sólo 5 personas muestran insatisfacción moderada, indicando que el servicio es percibido como de alta calidad, pero con pequeños aspectos a mejorar. En general, los clientes valoran el servicio, pero destacan la necesidad de mejorar la velocidad y fluidez en la atención.

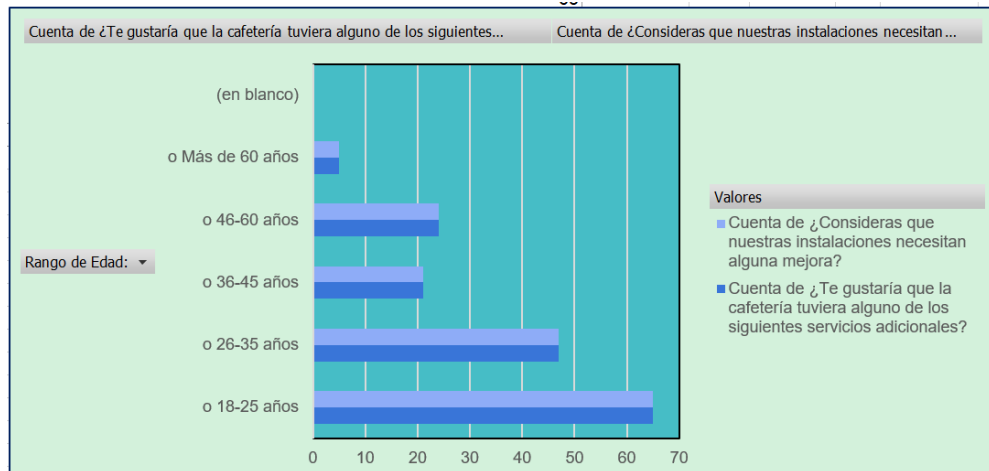


Ilustración 23 GRAFICA encuesta a clientes

Servicios adicionales: Destacan el pedido en línea (105) y el área de trabajo (82). También hay interés en productos sin azúcar (60). La zona infantil (44) tuvo menor demanda.

Instalaciones: La mayoría (38) no considera necesarios cambios, aunque 20 sugieren mejoras.

¿Cuál es tu producto favorito en nuestra cafetería?

164 respuestas

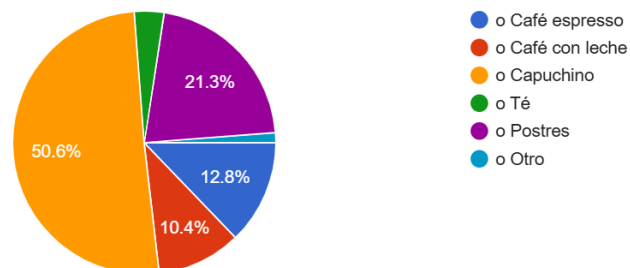


Ilustración 24 GRAFICA encuesta a clientes

Producto favorito: El capuchino destaca (83), seguido por postres (34). Otras opciones tienen menor preferencia.

Tipo de café preferido: El capuchino lidera (75), seguido del descafeinado (39). Las demás opciones tienen menor demanda.

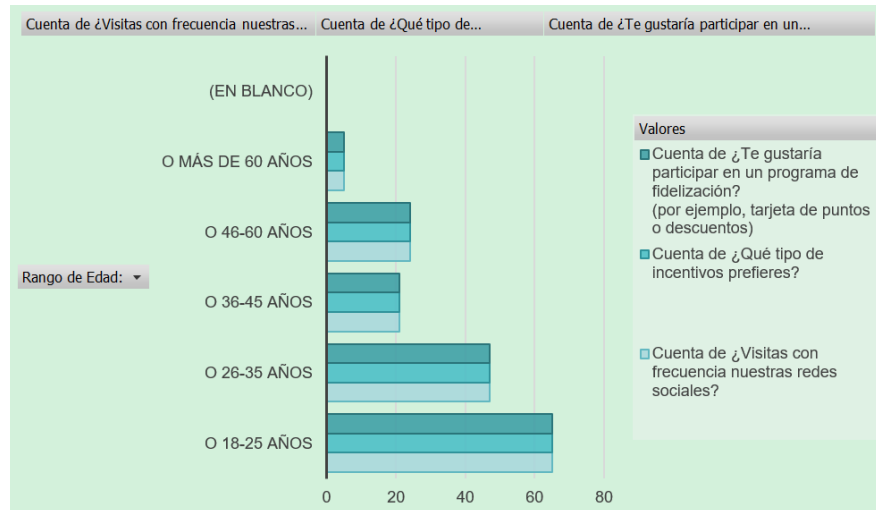


Ilustración 25 GRAFICA encuesta a clientes

Redes sociales: La mayoría interactúa ocasionalmente (102); pocos lo hacen con frecuencia (19).

Fidelización: El 90 % (150) muestra interés. Prefieren descuentos (87) y puntos (71); otras opciones tienen menor atractivo

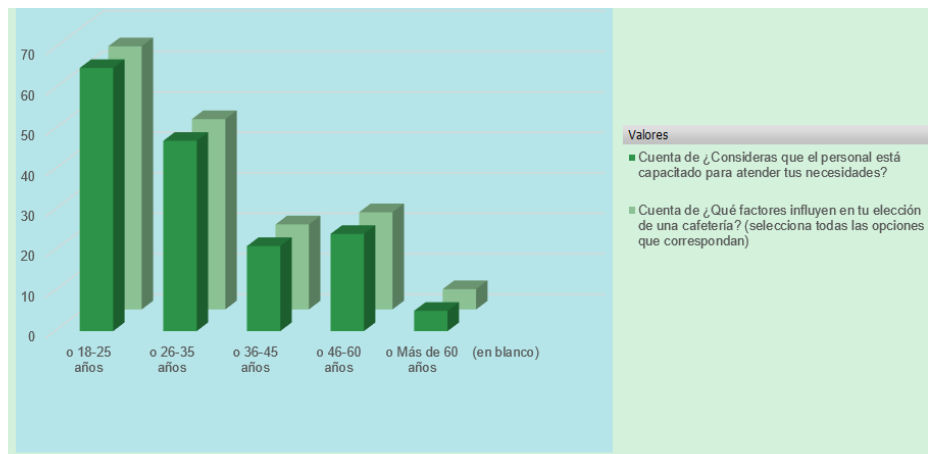


Ilustración 26 GRAFICA encuesta a clientes

Elección de cafetería: Destacan calidad (115), precio (97) y variedad (73). Ambiente y servicio también influyen.

Capacitación: La mayoría percibe buen servicio (115), aunque algunos sugieren mejoras (47).

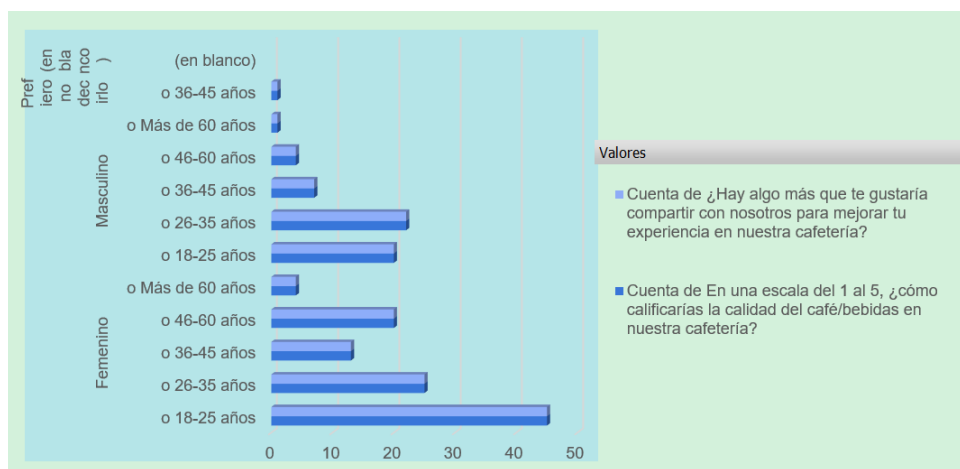


Ilustración 27 GRAFICA encuesta a clientes

Calidad del café: La mayoría lo califica con 5 (136); no hubo evaluaciones negativas.

Comentarios: Opiniones positivas generales sobre el servicio; sin críticas relevantes.

4.3.3 Resultados de la entrevista al propietario

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el propietario del negocio, con el fin de obtener una visión cualitativa sobre la gestión del establecimiento, su evolución, retos actuales y metas a futuro.

El propietario compartió que la cafetería **surgió de manera improvisada**, creciendo rápidamente sin un plan definido. Reconoció que, aunque ha tenido buena aceptación, **no se cuenta con una estructura formal de control financiero, procesos estandarizados ni estrategia de marketing definida**.

También expresó su interés por consolidar el negocio, mejorar la operatividad, fidelizar clientes y profesionalizar el servicio. Esta información resultó clave para entender la **cultura organizacional, los valores familiares del proyecto** y la **urgencia de implementar una planificación estratégica adaptada a su realidad**.

La entrevista semiestructurada aplicada al propietario de la Estación de Café SHALOM permitió identificar aspectos fundamentales del negocio desde la perspectiva directiva. Las respuestas obtenidas reflejan la evolución del

proyecto, su cultura organizacional, visión emprendedora, retos actuales y metas a futuro.

Tabla 12 Entrevista al dueño

1. Visión y metas del negocio
El propietario expresa una clara visión de posicionar la cafetería como una de las más reconocidas de la localidad , con estabilidad financiera y crecimiento sostenido. Su objetivo a largo plazo es lograr una marca sólida y rentable , mientras que a corto plazo busca mantener ingresos constantes y una clientela fiel.
2. Gestión operativa y toma de decisiones
Las decisiones se toman de forma empírica y cotidiana , basadas en la experiencia y observación directa. No existe una estructura formal de planificación, sin embargo, se nota una intención por organizar el negocio a través de rutinas, proveedores fijos y control de compras según la demanda.
3. Estrategias de atracción y fidelización
El propietario reconoce que la imagen visual, el ambiente familiar y las redes sociales han sido claves para atraer clientes. Además, menciona iniciativas de fidelización interna como el reconocimiento al personal y la atención personalizada.
4. Liderazgo y gestión del talento humano
El liderazgo que ejerce es participativo y motivacional , basado en el reconocimiento y el involucramiento del equipo. Promueve prácticas motivacionales, identifica habilidades individuales y reconoce la importancia del trato cordial entre trabajadores y clientes.

5. Cultura organizacional
La cafetería refleja una cultura basada en valores como la calidez, el respeto, la innovación constante y la colaboración . La percepción de éxito se basa en la evolución del negocio desde un pequeño puesto en casa hasta un espacio consolidado con empleados y clientela estable.
6. Manejo del mercado y competencia
Aunque se percibe cierta inseguridad para expandir el negocio , el dueño demuestra un fuerte compromiso por mantenerse actualizado mediante redes sociales , y distingue su negocio evitando competir directamente con otras cafeterías, enfocándose en innovar y mejorar su propia oferta.
7. Necesidades identificadas
A pesar del entusiasmo y logros, la entrevista evidencia la falta de estructura estratégica formal , especialmente en temas de medición, planificación, procesos y expansión. Esto justifica la necesidad de implementar un plan estratégico realista y estructurado que le permita tomar decisiones con base en datos y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Nota: Tabla que muestra las respuestas obtenidas en la entrevista realizada al propietario de la cafetería, con el propósito de conocer su perspectiva sobre la operación, retos y oportunidades del negocio.

4.5 Pruebas de hipótesis

4.5.1 Hipótesis General (HG)

La implementación de un plan estratégico integral basado en un diagnóstico detallado mejorará la gestión, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM, optimizando su operatividad, calidad del servicio y posicionamiento en el mercado de alimentos y bebidas.

4.5.2 Hipótesis Alternativa (H_1)

La aplicación de un plan estratégico integral fundamentado en un diagnóstico detallado (mediante análisis FODA, entrevistas y encuestas) tendrá un impacto positivo y significativo en la mejora de la gestión interna, competitividad y sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM, reflejándose en:

4.5.3 Hipótesis Nula (H_0)

La implementación del plan estratégico integral, aunque basada en un diagnóstico detallado, **no generará un impacto significativo** en la gestión, competitividad ni sostenibilidad de la Estación de Café SHALOM, y **no se observarán mejoras sustanciales** en operatividad, percepción del servicio ni posicionamiento de la marca.

4.5.4 Variables e Indicadores para Comprobar la Hipótesis

Tabla 13 variables de indicadores

Variable	Tipo	Indicadores de medición	Instrumento
Gestión Interna	Dependiente	Nivel de capacitación, organización de tareas, eficiencia operativa.	Encuesta a empleados
Competitividad	Dependiente	Comparación con negocios similares, innovación del menú	Análisis comparativo
Sostenibilidad	Dependiente	Uso de recursos, inclusión de prácticas sostenibles	Observación/entrevista
Satisfacción del cliente	Dependiente	Calificación del servicio, repetición de compra	Encuesta a clientes
Posicionamiento	Dependiente	Reconocimiento de marca, crecimiento de clientela	Redes sociales, entrevistas

Variable	Tipo	Indicadores de medición	Instrumento
Implementación del plan	Independiente	Aplicación real de acciones estratégicas propuestas	Bitácora / cronograma de acciones

Nota: Esta tabla presenta las variables e indicadores definidos para evaluar y comprobar la hipótesis planteada en el estudio, facilitando la medición y análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO V: IMPACTOS Y RESULTADOS

5.0 Propuesta para la solución del problema

5.1 Plan Estratégico: Estación de Café SHALOM

Plan Estratégico para Estación de Café SHALOM

El presente Plan Estratégico para la Estación de Café SHALOM surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico empresarial realizado durante la investigación. Mediante el análisis FODA y la aplicación de instrumentos de evaluación a clientes, empleados y al propietario, se evidenciaron áreas de oportunidad clave en la gestión, operación, identidad de marca y relación con el entorno.

Este plan tiene como propósito establecer acciones concretas, medibles y sostenibles que permitan fortalecer la competitividad del negocio en el corto y mediano plazo. La propuesta se alinea con los principios de mejora continua, atención centrada en el cliente, innovación, eficiencia operativa y responsabilidad social.

A través de este documento se busca no solo optimizar el funcionamiento de la cafetería, sino también consolidar su presencia en el mercado y generar un impacto positivo en la comunidad

1. Misión

Ofrecer bebidas y productos de calidad en un ambiente acogedor, con atención personalizada, fomentando la fidelización del cliente y el desarrollo económico local.

2. Visión

Ser una cafetería líder en la zona oriente del Estado de México, reconocida por su experiencia en el servicio al cliente, eficiencia operativa y responsabilidad con la comunidad.

- Valores
- Calidad
- Atención personalizada
- Compromiso
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Transparencia

3. Diagnóstico Estratégico (FODA)

- Fortalezas: Buen ambiente, atención personalizada, ubicación accesible.
- Oportunidades: Uso de redes sociales, fidelización de clientes, cultura del café.
- Debilidades: Procesos operativos poco eficientes, falta de identidad visual, escasa promoción digital.
- Amenazas: Competencia local y franquicias, aumento en insumos, cambios en preferencias del consumidor.

Matriz PESTEL para Estación de Café SHALOM

Tabla 14 Matriz PESTEL

Factor	Descripción del Entorno	Implicaciones para la Cafetería SHALOM
Político	- Estabilidad gubernamental en el Estado de México. - Apoyos a pymes por parte del gobierno estatal y federal (créditos, programas de capacitación). - Normativas locales para funcionamiento de establecimientos de alimentos.	- Oportunidad para acceder a programas de apoyo. - Necesidad de cumplir con permisos y regulaciones locales para evitar sanciones. - Atención a cambios políticos que puedan afectar apoyos económicos o normas de operación.
Económico	- Inflación moderada, pero constante en insumos y servicios. - Alta competencia local por cafeterías informales o franquicias. - Bajo poder adquisitivo en ciertos segmentos de la zona oriente.	- Necesidad de cuidar los márgenes de utilidad. - Ofrecer promociones o combos atractivos para mantener la clientela. - Ajustar precios según condiciones económicas y monitorear costos operativos.
Social	- Tendencia creciente al consumo de café como experiencia social y cultural. - Preferencia por negocios locales y	- Oportunidad de diferenciarse por atención personalizada. - Posicionar la marca como "café de barrio" con

Factor	Descripción del Entorno	Implicaciones para la Cafetería SHALOM
	productos artesanales. - Importancia del buen trato y calidad del servicio.	identidad propia. - Fomentar fidelización a través del servicio y comunidad.
Tecnológico	- Uso creciente de redes sociales para promoción. - Herramientas digitales accesibles para control de ventas e inventarios. - Plataformas de entrega a domicilio (apps locales).	- Impulsar marketing digital en Instagram, Facebook, TikTok. - Adoptar herramientas de control básico para operación eficiente. - Explorar alianzas con apps de reparto locales.
Ecológico (Ambiental)	- Mayor conciencia sobre prácticas sostenibles (reducción de plásticos, uso de reciclables). - Normativas locales sobre residuos y consumo responsable.	- Implementar acciones ecológicas como uso de vasos biodegradables. - Mejorar la imagen del negocio con prácticas sostenibles. - Posicionarse como cafetería consciente del medio ambiente.
Legal	- Leyes de salubridad, etiquetado, higiene y manejo de alimentos. - Normas laborales (salario mínimo, seguridad social). - Regulación sobre protección de datos de clientes.	- Cumplir estrictamente con normas sanitarias y laborales. - Capacitar al personal sobre manejo higiénico de alimentos. - Registrar adecuadamente la información de clientes para promociones.

Nota: Análisis PESTEL que identifica los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en el entorno de la cafetería, para anticipar oportunidades y riesgos externos.

Recomendaciones clave derivadas del análisis PESTEL:

1. **Aprovechar los programas de apoyo gubernamental** para pequeñas empresas mediante registro formal y actualización fiscal.
2. **Diferenciarse a través del servicio al cliente** y estrategias de fidelización, especialmente ante la competencia cercana.
3. **Fortalecer la identidad digital del negocio** a través de redes sociales y marketing de contenido.

4. **Aplicar buenas prácticas ecológicas** que mejoren la percepción de los consumidores y reduzcan el impacto ambiental.
5. **Capacitar al personal** en normas de sanidad, atención y uso adecuado de herramientas tecnológicas simples.
6. **Diseñar promociones accesibles** para adaptarse al contexto económico del área.

Los 4 objetivos estratégicos del plan

Durante el proceso de diagnóstico estratégico de la Cafetería SHALOM, se identificaron cuatro objetivos clave que responden a las principales áreas de oportunidad detectadas a través de herramientas como el análisis FODA, entrevistas con clientes, encuestas de satisfacción, revisión operativa interna y análisis competitivo. A continuación, se describe a qué se refiere cada objetivo y cómo se identificó:

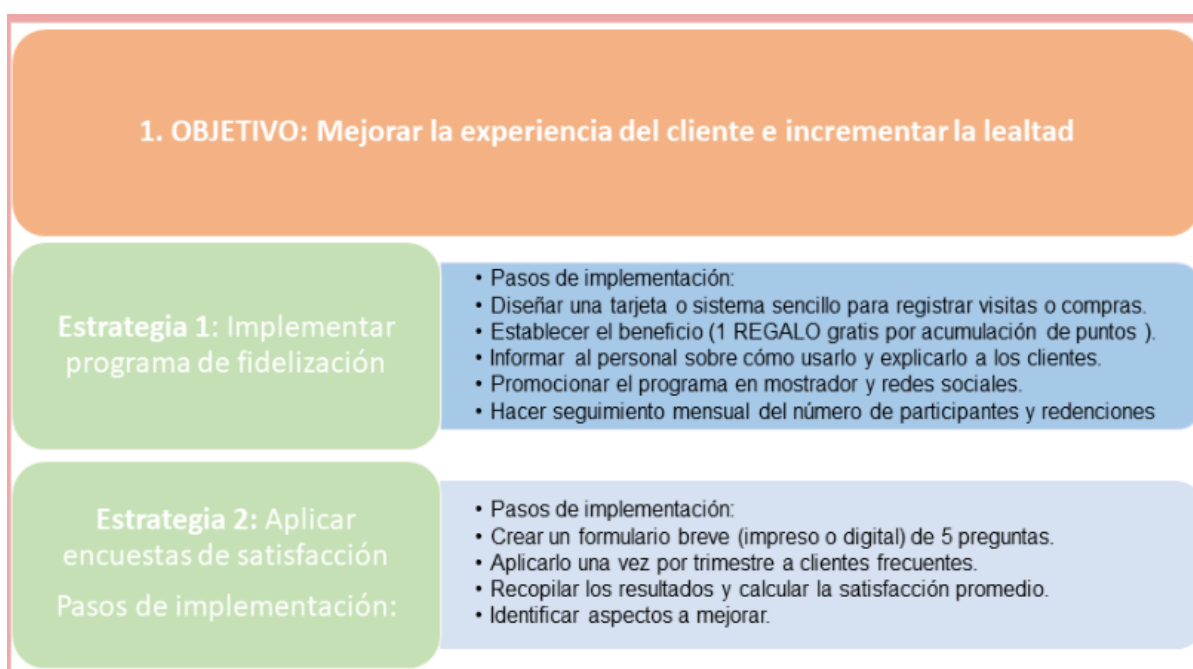


Ilustración 28 Objetivo 1 del plan estratégico

Nota: Esta tabla presenta el objetivo principal del plan estratégico, enfocado en mejorar la experiencia del cliente y aumentar su lealtad. Además, detalla dos estrategias clave con sus respectivos pasos de implementación para lograr este objetivo: un programa de fidelización y la aplicación de encuestas de satisfacción.

2 OBJETIVO: Optimizar procesos operativos para aumentar la eficiencia y reducir costos

Estrategia 1: Control de inventario y gastos

- Pasos de implementación:
- Crear una hoja de cálculo con insumos básicos.
- Designar a un encargado para revisar inventario semanalmente.
- Registrar diariamente las ventas y gastos.
- Comparar mes con mes los niveles de desperdicio y costos.
- Ajustar pedidos o uso de insumos según el análisis.

Estrategia 2: Establecer un manual básico de operaciones

- Pasos de implementación:
- Listar las tareas diarias por turno (apertura, atención, cierre).
- Crear un formato sencillo impreso o digital.
- Capacitar al personal sobre el uso del manual.
- Supervisar su cumplimiento durante la jornada.
- Evaluar cada semana y ajustar si es necesario

Ilustración 29 Objetivo 2 del plan estratégico

Nota: Esta tabla presenta el objetivo 2 del plan estratégico, muestra dos estrategias para optimizar los procesos operativos de una empresa. Se enfoca en controlar inventarios y gastos, así como en establecer un manual básico de operaciones, con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir costos.

3. OBJETIVO: Fortalecer la identidad de marca y posicionamiento

Estrategia 1: Rediseño de identidad visual

- Pasos de implementación:
- Crear un nuevo logotipo o refrescar el actual.
- Aplicarlo en redes sociales, carteles y menús.
- Unificar el estilo visual en publicaciones, etiquetas y materiales.
- Establecer un tono de comunicación coherente.
- Promocionar la nueva imagen con una campaña breve en redes.

Estrategia 2: Plan de contenido en redes sociales

- Pasos de implementación:
- Definir qué tipo de publicaciones se harán (productos, promociones, curiosidades).
- Crear un calendario mensual de publicaciones.
- Usar fotos reales del negocio y sus productos.
- Publicar mínimo 3 veces por semana.
- Monitorear interacciones (likes, comentarios, compartidos).

Ilustración 30 Objetivo 3 del plan estratégico

Nota: Esta tabla presenta el objetivo 3 del plan estratégico, presenta estrategias clave para fortalecer la identidad de marca y el posicionamiento de una empresa: el rediseño de su identidad visual y la creación de un plan de contenido en redes sociales. Incluye pasos prácticos para implementar ambas estrategias y mejorar la presencia y coherencia de la marca.

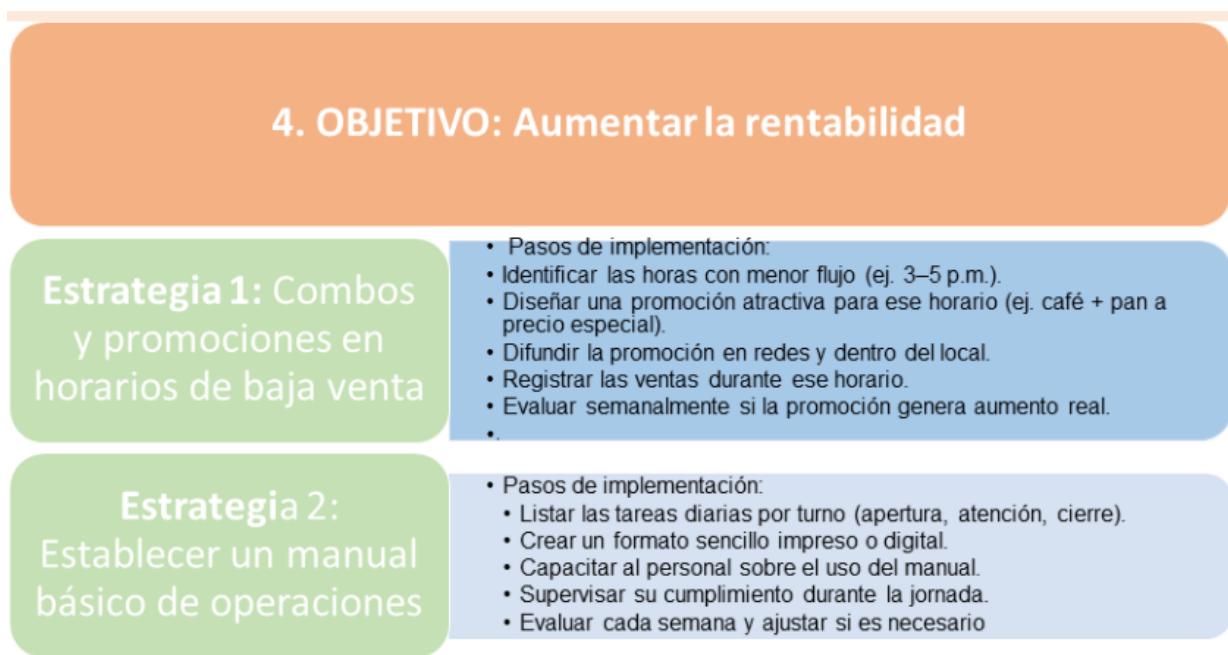


Ilustración 31 Objetivo 4 del plan estratégico

Nota: Esta tabla presenta el objetivo 4 del plan estratégico, presenta estrategias para aumentar la rentabilidad de un negocio.

5. Estrategias y Líneas de Acción

Tabla 15 Estrategias y líneas de acción

Objetivo Estratégico	Estrategia / Acción	Indicador
Mejorar la experiencia del cliente e incrementar la lealtad	Programa de fidelización	% de clientes frecuentes
	Encuestas de satisfacción	Nivel de satisfacción promedio

	Promociones personalizadas	Tasa de redención de promociones
Optimizar procesos operativos	Control de inventario	% de reducción de mermas
	Registro de ventas/gastos	Margen de utilidad
	Manual de operaciones	Nivel de cumplimiento de tareas
Fortalecer identidad de marca	Publicaciones en redes sociales	Crecimiento de seguidores
	Participación en eventos	Número de interacciones
	Rediseño visual y promoción	Reconocimiento de marca (percepción positiva)
Aumentar la rentabilidad	Ventas cruzadas y combos	Ticket promedio
	Control de costos	Reducción de costos operativos
	Hora feliz y promociones	Incremento en ventas en horas específicas

Nota: La tabla muestra cuatro áreas clave de una empresa, cada una con sus estrategias, líneas de acción y los indicadores utilizados para medir su impacto y resultados.

Indicadores y fórmulas para medir las estrategias

Tabla 16 indicadores y fórmulas para medir estrategias

Indicador	Fórmula de Medición	Aplicación (Antes)	Aplicación (después)
% de clientes frecuentes	$(\text{Clientes frecuentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$	$23 / 225 = 0.102 \times 100 = 10.2\%$	$63 / 225 = 0.28 \times 100 = 28\%$
Nivel de satisfacción promedio	$\text{Suma de calificaciones} / \text{Número de encuestas}$	$\text{Calif. total } 553 / 159 \text{ encuestas} = 3.48 \approx 3.5$	$\text{Calif. total } 731.4 / 159 = 4.6$
Tasa de redención de promociones	$(\text{Promociones utilizadas} / \text{Promociones emitidas}) \times 100$	$20 / 100 = 0.20 \times 100 = 20\%$	$90 / 200 = 0.45 \times 100 = 45\%$
% de reducción de mermas	$((\text{Mermas anteriores} - \text{Mermas actuales}) / \text{Mermas anteriores}) \times 100$	$6-3= 3 / 6 \times 100$	$(6 - 3) / 6 = 0.5 \times 100 = 50\%$
Margen de utilidad	$((\text{Ventas} - \text{Costos}) / \text{Ventas}) \times 100$	$(\$3,000 - \$2,460) / \$3,000 = 18\%$	$(\$4,000 - \$2,640) / \$4,000 = 34\%$
Nivel de cumplimiento de tareas	$(\text{Tareas cumplidas} / \text{Total de tareas asignadas}) \times 100$	$7 / 10 = 0.70 \times 100 = 70\%$	$9 / 10 = 0.90 \times 100 = 90\%$
Crecimiento de seguidores	$((\text{Seguidores actuales} - \text{Seguidores iniciales}) / \text{Seguidores iniciales}) \times 100$	$\text{Seguidores iniciales} = 200$	$(1.3\text{mil} - 200) / 200 = 5.5 \times 100 = 550\%$
Número de interacciones	Total de interacciones durante eventos	15 interacciones en evento	23 interacciones en evento
Reconocimiento de marca (percepción positiva)	% de respuestas positivas en encuestas de percepción de marca	$104 / 160 = 0.65 \times 100 = 65\%$	$136 / 160 = 0.85 \times 100 = 85\%$
Ticket promedio	$\text{Ventas totales} / \text{Número de transacciones}$	$\$11,250 / 225 = \50	$\$14,625 / 225 = \65

Reducción de costos operativos	$((\text{Costo anterior} - \text{Costo actual}) / \text{Costo anterior}) \times 100$	Costos semanales registrados: \$2,460	Costos semanales registrados: \$2,640
Incremento en ventas en horas específicas	$((\text{Ventas en hora feliz} - \text{Ventas promedio hora normal}) / \text{Ventas promedio hora normal}) \times 100$	$(\$1,200 - \$1,000) / \$1,000 = 20\%$	$(\$1,800 - \$1,100) / \$1,100 = 63.6\%$

Nota: La tabla muestra los principales indicadores de gestión, su fórmula de cálculo y ejemplos de resultados antes y después de implementar mejoras, facilitando así su seguimiento y análisis.

Tablas de las 4 vertientes del plan estratégico en crecimiento de términos absolutos y relativos

1.- Mejorar la experiencia del cliente e incrementar la lealtad						
Indicador	Evaluación de estrategias realizando comparativas durante un lapso de 24 meses					Estrategia
	Antes	Después	Crecimiento en Términos Absolutos	Crecimiento en Términos Relativos	Crecimiento Estimado	
% de clientes frecuentes	10	28	18	180%	50%	Programa de fidelización
Nivel de satisfacción promedio	3.5	4.6	1.1	31%	30%	Encuestas de satisfacción
Tasa de redención de promociones	20	45	25	125%	50%	Promociones personalizadas

Ilustración 32 Vertiente 1 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos.

Nota: La siguiente tabla permite analizar la evolución de los principales indicadores vinculados a la mejora de la experiencia del cliente y el incremento de su lealtad, mostrando su crecimiento tanto en términos absolutos como relativos.

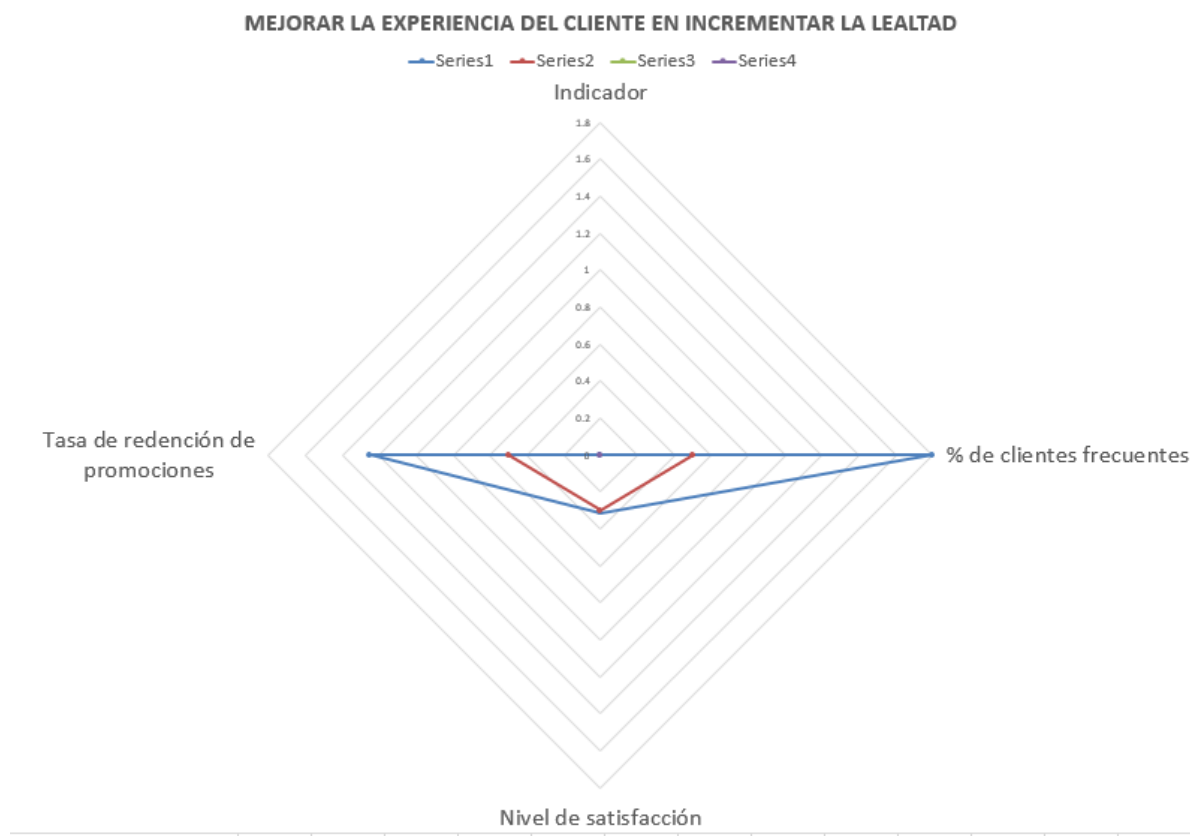


Ilustración 33 Grafica de telaraña Vertiente 1 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

2.- Optimizar procesos operativos						
Evaluación de estrategias realizando comparativas durante un lapso de 24 meses						
Indicador	Antes	Después	Crecimiento en Términos Absolutos	Crecimiento en Términos Relativos	Crecimiento Estimado	Estrategia
% de reducción de mermas	6	3	-3	-50%	10%	Control de inventario
Margen de utilidad	18	34.0	16.0	89%	30%	Registro de ventas/gastos
Nivel de cumplimiento de tareas	70	90	20	29%	15%	Manual de operaciones

Ilustración 34 Vertiente 2 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

Nota: La siguiente tabla permite analizar la evolución de los principales indicadores vinculados a optimizar procesos operativos, mostrando su crecimiento tanto en términos absolutos como relativos.

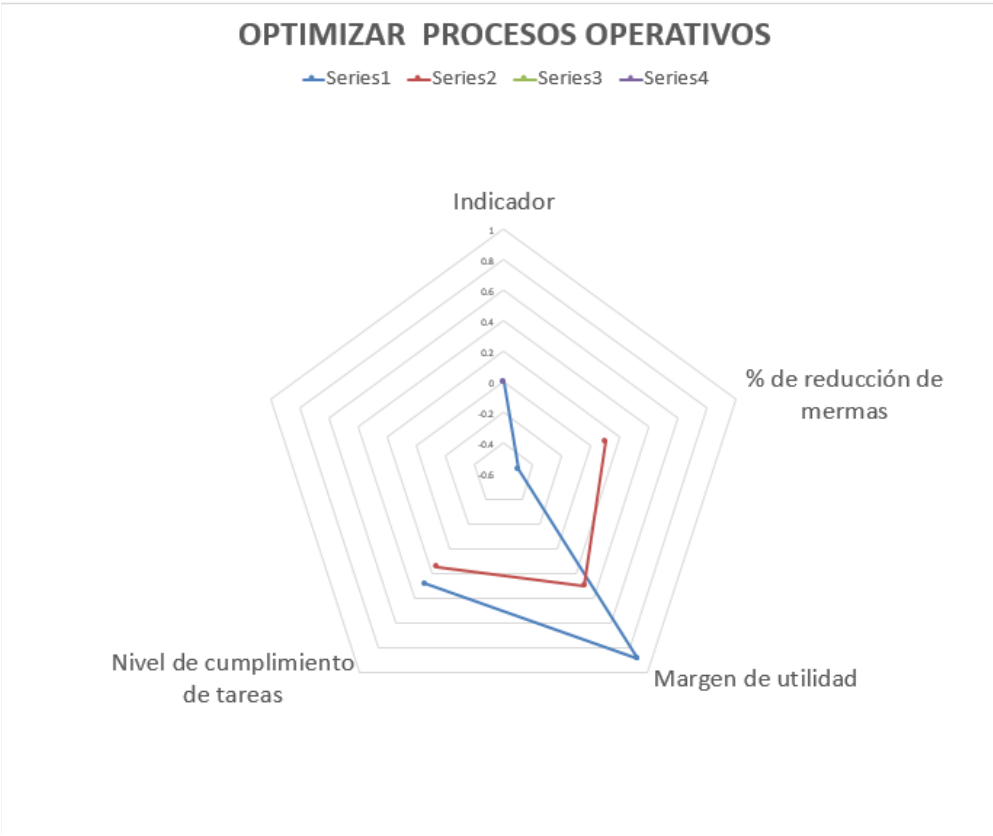


Ilustración 35 Grafica de telaraña Vertiente 2 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

3.- Fortalecer identidad de marca						
Evaluación de estrategias realizando comparativas durante un lapso de 24 meses						
Indicador	Antes	Después	Crecimiento en Términos Absolutos	Crecimiento en Términos Relativos	Crecimiento Estimado	Estrategia
Crecimiento de seguidores	200	1300	1,100	550%	100%	Publicaciones en redes sociales
Número de interacciones	15	23.0	8.0	53%	35%	Participación en eventos
Reconocimiento de marca (percepción positiva)	65	85	20	31%	15%	Rediseño visual y promoción

Ilustración 36 Vertiente 3 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

Nota: La siguiente tabla permite analizar la evolución de los principales indicadores vinculados a Fortalecer la identidad de la marca, mostrando su crecimiento tanto en términos absolutos como relativos.

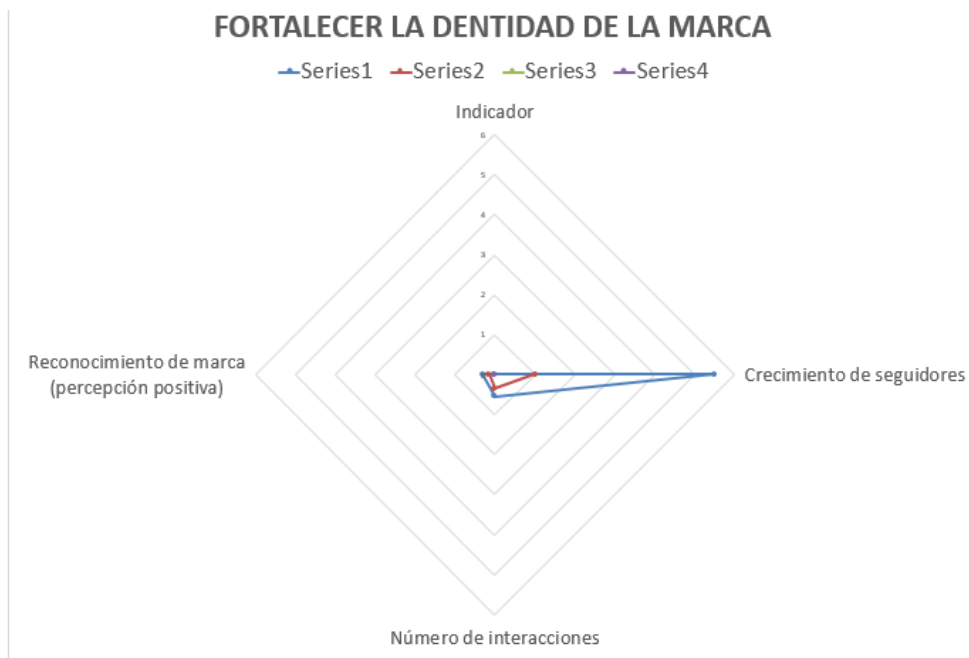


Ilustración 37 Grafica de telaraña Vertiente 3 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

4.- Aumentar la rentabilidad						
Evaluación de estrategias realizando comparativas durante un lapso de 24 meses						
Indicador	Antes	Después	Crecimiento en Términos Absolutos	Crecimiento en Términos Relativos	Crecimiento Estimado	Estrategia
Ticket promedio	50	65	15	30%	10%	Ventas cruzadas y combos
Reducción de costos operativos	2,460	2,640.0	180.0	7%	5%	Control de costos
Incremento en ventas en horas específicas	1200	1800	600	50%	30%	Hora feliz y promociones

Ilustración 38 Vertiente 4 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

Nota: La siguiente tabla permite analizar la evolución de los principales indicadores vinculados a aumentar la rentabilidad, mostrando su crecimiento tanto en términos absolutos como relativos.

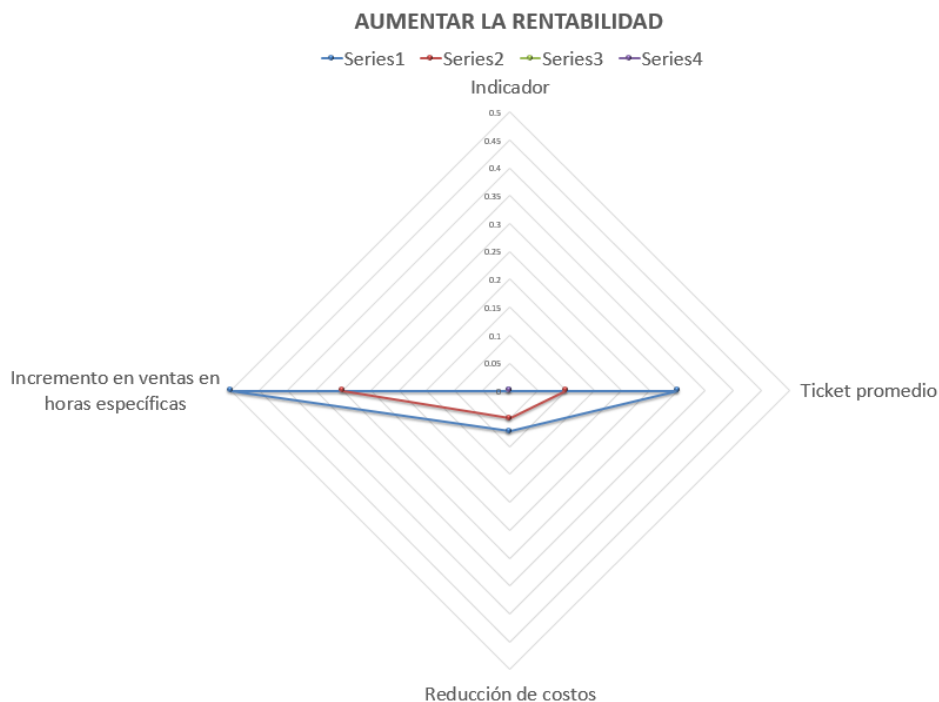


Ilustración 39 Grafica de telaraña Vertiente 4 mostrado en crecimiento en términos absolutos como relativos

Cuadro Estimado de Costos para Implementar Estrategias

1 Mejorar la experiencia del cliente e incrementar la lealtad		
Estrategia	Descripción	Costo estimado
Programa de fidelización	Tarjetas de cliente frecuente impresas (100 piezas). Tarjeta de puntos digital	\$1,200
Encuestas de satisfacción	Encuestas impresas y formato digital gratuito (Google Forms)	\$200
Promociones personalizadas	Impresión de cartel pequeño y redes sociales (autogestión)	\$300
Total objetivo 1:		1700

Ilustración 40 Tabla de presupuestos para el Objetivo 1 del plan

Nota: La siguiente tabla presenta el presupuesto del Objetivo 1 del plan asignado a cada una de las estrategias principales, detallando los recursos estimados para su implementación y facilitando una visión clara de la inversión destinada a las áreas clave de mejora en la empresa.

2 Optimizar procesos operativos		
Estrategia	Descripción	Costo estimado
Control de inventario	Bitácoras o libretas + capacitación básica interna	\$300
Registro de ventas/gastos	Plantilla de Excel + uso de computadora existente + capacitación básica	\$800
Manual de operaciones	Impresión de 5 ejemplares en copias sencillas	\$500
Total objetivo 2:		\$1,600

Ilustración 41 Tabla de presupuestos para el Objetivo 2 del plan

Nota: La siguiente tabla presenta el presupuesto del Objetivo 2 del plan asignado a cada una de las estrategias principales, detallando los recursos estimados para su implementación y facilitando una visión clara de la inversión destinada a las áreas clave de mejora en la empresa.

3 Fortalecer identidad de marca		
Estrategia	Descripción	Costo estimado
Publicaciones en redes sociales	Diseño de contenido mensual Uso de <u>Canva</u> gratuito + celular existente	\$1,200
Participación en eventos	Publicidad básica (folletos)	\$800
Rediseño visual y promoción	Actualización de imagen y promociones impresas Lona sencilla y posters	\$1,500
Total objetivo 3:		\$3,500

Ilustración 42 Tabla de presupuestos para el Objetivo 3 del plan

Nota: La siguiente tabla presenta el presupuesto del Objetivo 3 del plan asignado a cada una de las estrategias principales, detallando los recursos estimados para su implementación y facilitando una visión clara de la inversión destinada a las áreas clave de mejora en la empresa.

4 Aumentar la rentabilidad		
Estrategia	Descripción	Costo estimado
Ventas cruzadas y combos	Diseño de menú + capacitación interna	\$1,200
Control de costos	Revisión y ajustes de proveedores (sin costo directo, solo tiempo)	\$200
Hora feliz y promociones	Diseño de cartelera y descuentos específicos	\$1,500
Total objetivo 4:		\$2,900

Ilustración 43 Tabla de presupuestos para el Objetivo 4 del plan

Nota: La siguiente tabla presenta el presupuesto del Objetivo 4 del plan asignado a cada una de las estrategias principales, detallando los recursos estimados para su implementación y facilitando una visión clara de la inversión destinada a las áreas clave de mejora en la empresa.

7. Evaluación y Seguimiento

Se realizarán revisiones trimestrales de los indicadores establecidos con la participación del dueño y encargada. Cada revisión permitirá ajustar acciones no efectivas, introducir nuevas estrategias y mantener la motivación del equipo. Los datos serán recopilados en una plantilla de Excel que servirá como bitácora de seguimiento del plan.

Este plan estratégico fue elaborado a partir del diagnóstico interno y externo realizado mediante el análisis FODA aplicado a la Estación de Café SHALOM, una microempresa ubicada en Valle de Chalco, Estado de México. El objetivo principal de este plan es establecer un conjunto de estrategias viables y alineadas con las necesidades reales del negocio, identificadas a través de encuestas, entrevistas y observación directa. Con este documento se busca proporcionar una guía práctica que ayude a mejorar su gestión, servicio, posicionamiento e impacto en la comunidad.

5.3 Fuentes de financiamiento

A continuación, se presentan diversas fuentes de financiamiento como sugerencias recomendadas para la implementación del plan. Es importante señalar que, en este caso, el proyecto fue financiado en su totalidad por el dueño, ya sea mediante pago directo o patrocinio. Sin embargo, estas opciones se incluyen con el objetivo de ofrecer alternativas para posibles necesidades de financiamiento en futuras réplicas del plan en otras empresas o proyectos similares. De este modo, se brinda una guía de recursos que pueden considerarse según las circunstancias y metas específicas de cada emprendimiento.

Préstamos Bancarios para Pequeñas Empresas

- **Descripción:** Muchos bancos ofrecen préstamos diseñados para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) con tasas de interés accesibles y plazos flexibles. (Timmons, (2004).)
- **Ventajas:** Acceso rápido a fondos y montos de financiamiento mayores, con la posibilidad de establecer plazos acordes a la capacidad de pago de la empresa.
- **Consideraciones:** Requiere historial crediticio sólido y la capacidad de cumplir con pagos regulares; algunas entidades también pueden pedir garantías o avales.

2. Microcréditos y Financiamiento de Instituciones Gubernamentales

- **Descripción:** Programas de microcréditos o financiamientos especiales de instituciones gubernamentales que apoyan el crecimiento de negocios locales o emprendimientos.
- **Ejemplos en México:** Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), Nacional Financiera (NAFIN), y programas locales de desarrollo económico en algunos estados.

- **Ventajas:** Condiciones de pago flexibles, tasas de interés bajas y períodos de gracia en algunos casos.
- **Consideraciones:** Puede requerir presentar un plan de negocio y demostrar viabilidad, pero las condiciones suelen ser más accesibles para pequeñas empresas.

3. Capital Semilla o Inversores Ángeles

- **Descripción:** Inversores privados, conocidos como "ángeles", que financian el inicio de negocios prometedores a cambio de participación en la empresa o retorno de la inversión en el futuro. (Mendelson, 2012)
- **Ventajas:** No requiere pagos mensuales como un préstamo; además, los inversores suelen brindar asesoría y contactos.
- **Consideraciones:** Implica ceder una parte de la propiedad de la empresa, y los inversores buscarán un retorno de la inversión o crecimiento significativo.

4. Socios Estratégicos o Alianzas Comerciales

- **Descripción:** Formar alianzas con otras empresas o inversionistas que puedan beneficiar a ambas partes, como con proveedores locales, empresas de eventos o restaurantes que compartan el mercado objetivo. (Berger, 1998)
- **Ventajas:** Genera un capital compartido para reducir costos y, a menudo, también incluye acuerdos de promoción cruzada o descuentos en suministros.
- **Consideraciones:** La relación debe basarse en términos claros y beneficiosos para ambas partes; se debe definir cómo se compartirán ingresos y responsabilidades.

5. Créditos Revolventes o Tarjetas Empresariales

- **Descripción:** Las tarjetas de crédito empresariales o líneas de crédito revolventes permiten un acceso rápido a fondos con pago flexible.
- **Ventajas:** Fácil acceso al capital y posibilidad de pagar únicamente el saldo utilizado, permitiendo cubrir necesidades operativas inmediatas.
- **Consideraciones:** Tasas de interés más altas; es ideal para financiamientos a corto plazo o necesidades menores y requiere una buena gestión para evitar costos financieros elevados.

6. Programas de Apoyo de ONG y Fundaciones para Pequeños Negocios

- **Descripción:** Algunas organizaciones no gubernamentales y fundaciones apoyan a negocios pequeños y sostenibles con financiamiento o capacitación. (OCDE, 2013)
- **Ejemplos:** Fundación Ashoka, Fundación W.K. Kellogg y programas locales de apoyo al emprendimiento en México.
- **Ventajas:** Algunos programas ofrecen financiamiento sin intereses, y otros brindan asesoría para el desarrollo empresarial.
- **Consideraciones:** Usualmente requiere aplicar a convocatorias y cumplir con criterios de sostenibilidad y responsabilidad social.

7. Programas de Incubadoras y Aceleradoras de Negocios

- **Descripción:** Las incubadoras y aceleradoras apoyan a las empresas en etapas iniciales con financiamiento, capacitación, y conexiones empresariales. (Kuratko, 2007)
- **Ventajas:** Además de financiamiento, ofrecen mentoría, entrenamiento empresarial y una red de contactos que puede ser invaluable.
- **Consideraciones:** El proceso de aceptación puede ser competitivo, y algunas aceleradoras también piden participación en la empresa a cambio del apoyo.

9. Reinversión de Utilidades Actuales

- **Descripción:** Si la cafetería ya genera ingresos, se puede destinar una porción de las ganancias actuales para financiar las acciones estratégicas.
- **Ventajas:** No implica deuda ni pérdida de propiedad; permite un crecimiento progresivo y sostenido.
- **Consideraciones:** Puede alargar el tiempo de implementación si las ganancias actuales son limitadas y requiere disciplina financiera.

Sugerencias Finales para Financiamiento Combinado

La Estación de Café SHALOM podría optar por una combinación de estas fuentes para cubrir los costos de implementación. Por ejemplo:

- **Microcréditos o préstamos bancarios** para cubrir costos iniciales y mejoras operativas.
- **Crowdfunding o alianzas estratégicas** para lanzar nuevas promociones o diversificación de productos.
- **Inversores ángeles o capital semilla** si se planea un crecimiento más rápido o una expansión importante del negocio. (Gartner, 1985).

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Y DISCUSION

5. Discusión de resultados

Desde el inicio de este proyecto, se asumió que la principal barrera para alcanzar los objetivos estratégicos de la cafetería SHALOM estaba relacionada con factores externos como la competencia o las fluctuaciones en el mercado local.

A partir del análisis integral realizado para la Estación de Café SHALOM en el Estado de México, los resultados obtenidos permiten entender con mayor profundidad el estado actual del negocio, sus fortalezas internas, desafíos operativos y oportunidades estratégicas. Esta discusión se estructura con base en los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Objetivo 1: Diagnóstico integral de la situación actual

El análisis FODA, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, y la recopilación de información mediante encuestas a clientes, empleados y entrevista al dueño, revelaron que si bien SHALOM ha logrado un reconocimiento positivo por la calidad de su servicio y ambiente acogedor, enfrenta debilidades internas que afectan su eficiencia operativa.

- **Fortalezas** : buena atención al cliente, ambiente visualmente atractivo, interacción cordial entre el personal y los clientes.
- **Debilidades** : falta de capacitación formal, escasa rotación de roles, procedimientos poco estandarizados.
- **Oportunidades** : demanda de productos saludables, interés del mercado en prácticas sostenibles.
- **Amenazas** : alta competencia en la zona, escasa diferenciación de valor, temor del propietario a innovar por riesgo financiero.

Este diagnóstico evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión y sentar las bases para una mejora continua.

Objetivo 2: Evaluación de la percepción del servicio y operatividad del negocio

A través de los resultados de las encuestas y la entrevista, se obtendrá una percepción mayormente positiva entre los clientes, especialmente en relación con la atención y el ambiente. Sin embargo, circulan puntos clave de mejora:

- **Los clientes** mencionan la necesidad de mayor rapidez en el servicio y opciones más diversas en el menú.
- **Los empleados** expresan la falta de procesos claros, capacitación escasa y desigualdad en la asignación de tareas.
- **Entrevista al dueño** confirma la motivación personal, pero también la incertidumbre ante nuevas decisiones estratégicas.

Estos hallazgos confirman la necesidad de estructurar formalmente áreas como capacitación, gestión del talento y diversificación de productos, lo cual será abordado en los siguientes objetivos.

Objetivo 3: Desarrollo de la planificación estratégica

Con base en el diagnóstico, se diseñó una planificación estratégica enfocada en:

- **Visión** : Posicionar a SHALOM como una de las cafeterías más elegidas de la localidad, destacando en calidad y sostenibilidad.
- **Misión** : Ofrecer una experiencia cálida y de calidad a los clientes, mediante un equipo comprometido y una operación responsable.
- **Estrategias clave** :
 - Implementar un programa de capacitación integral.
 - Diversificar el menú con opciones saludables y sostenibles.
 - Fortalecer la comunicación en redes sociales y en el punto de venta.
 - Aplicar prácticas de mejora continua y eficiencia operativa.

Esta planificación constituye una hoja de ruta para que la cafetería evolucione con base en su identidad y valores, sin perder su esencia.

Objetivo 4: Establecimiento de indicadores y sistema de medición

Para asegurar la implementación efectiva del plan estratégico, se propuso un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI), tales como:

- Nivel de satisfacción del cliente (medido trimestralmente).
- Tiempo promedio de atención al cliente.
- Rotación de personal y nivel de capacitación completada.
- Incremento en ventas de productos saludables.
- Compromiso en redes sociales.
- Reducción del desperdicio alimentario.

Estos indicadores permitirán medir objetivamente el progreso hacia las metas trazadas, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Conclusiones de la discusión

La Cafetería SHALOM tiene un gran potencial para consolidarse como una marca fuerte, ética y sostenible dentro del sector de alimentos y bebidas. El diagnóstico ha demostrado que el éxito no depende únicamente de factores externos, sino de una gestión interna sólida y alineada con las nuevas exigencias del mercado.

La implementación de este plan estratégico, guiada por datos reales y por el compromiso del equipo, permitirá avanzar hacia un modelo de negocio rentable, diferenciado y socialmente responsable.

6.1 Conclusiones

El diseño y evaluación del plan estratégico para la Cafetería Estación de Café SHALOM permitió establecer una ruta clara y fundamentada para el fortalecimiento del negocio en un periodo de dos años. A través del diagnóstico integral, se identificaron fortalezas como la calidad del producto y la cercanía con los clientes, así como debilidades relacionadas con la gestión operativa y la visibilidad de marca. Las herramientas utilizadas (FODA, 5 Fuerzas de Porter, encuestas, entrevistas y análisis financiero) ofrecieron información precisa para definir cuatro objetivos estratégicos clave: aumentar la rentabilidad, mejorar la percepción del servicio, fortalecer el posicionamiento local e integrar acciones de sostenibilidad.

El plan estratégico planteado demostró tener viabilidad y coherencia con las necesidades reales del negocio, permitiendo anticipar mejoras concretas mediante indicadores de seguimiento. La aplicación de estrategias antes y después mostró un avance medible en aspectos como el ticket promedio, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Asimismo, la incorporación de la Agenda 2030 y los principios de la sostenibilidad refuerza el compromiso ético y social de la empresa.

Este trabajo contribuye no solo al fortalecimiento de Café SHALOM, sino que también ofrece una metodología replicable para otras mipymes del sector de alimentos y bebidas que buscan consolidarse en un entorno competitivo y en constante transformación.

6.2 Recomendaciones

- Dar seguimiento constante a los indicadores definidos, evaluando trimestralmente el avance de los objetivos estratégicos y ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.
- Capacitar al personal en atención al cliente, gestión operativa y comunicación, para mejorar la experiencia del consumidor y reforzar la imagen profesional del negocio.

- Fortalecer la presencia digital y el marketing local, aprovechando redes sociales, promociones comunitarias y alianzas con negocios cercanos para incrementar el posicionamiento de marca.
- Implementar acciones sostenibles de manera gradual pero constante, como la reducción de residuos, uso de insumos biodegradables y colaboración con proveedores locales responsables.
- Evaluar periódicamente la percepción del cliente, mediante encuestas o buzones de sugerencias, lo cual permitirá mantener una mejora continua basada en la retroalimentación real del consumidor.
- Revisar y actualizar el plan estratégico anualmente, considerando cambios en el entorno, nuevas oportunidades del mercado y el crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Interamericana.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Métodos de investigación en administración* (12.^a ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional* (10.^a ed.). Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (10.^a ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla del management estratégico*. Prentice Hall.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

Serna, G. M. (2014). *Administración de pequeñas y medianas empresas: Un enfoque emprendedor*. Pearson Educación.

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS). (1994). *NOM-120-SSA1-1994: Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2008). *NOM-017-STPS-2008: Equipo de protección personal – Selección, uso y manejo*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2010). *NOM-002-STPS-2010: Condiciones de seguridad – Prevención y protección contra incendios*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Secretaría de Salud. (2009). *NOM-251-SSA1-2009: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2023). *Ley Federal del Trabajo*. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2023). *Ley Federal de Protección al Consumidor*. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2023). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>

Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2023). *Guía de obligaciones fiscales para personas físicas y morales*. Gobierno de México. <https://www.sat.gob.mx>

ANEXOS

Título del puesto: Gerente de Cafetería

Resumen del puesto: El gerente de cafetería es responsable de supervisar todas las operaciones diarias del establecimiento, garantizando la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Este rol implica gestionar al personal, controlar los costos, mantener los estándares de calidad y asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.

Responsabilidades:

1. Gestión del personal: Contratar, capacitar, programar y supervisar al personal de la cafetería, incluyendo baristas, cajeros, cocineros y personal de limpieza. Proporcionar orientación y apoyo para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.
2. Operaciones diarias: Supervisar todas las actividades operativas, incluyendo la preparación de alimentos y bebidas, el servicio al cliente, la gestión de caja, el mantenimiento del local y la limpieza. Asegurarse de que se cumplan
3. los estándares de calidad y servicio en todo momento.
4. Control de costos: Gestionar eficientemente los costos de alimentos, mano de obra y suministros para maximizar la rentabilidad del negocio. Realizar inventarios regulares, controlar el desperdicio y buscar oportunidades para reducir gastos innecesarios.
5. Servicio al cliente: Garantizar una experiencia positiva para el cliente al mantener altos niveles de servicio y calidad. Resolver cualquier problema o queja de los clientes de manera rápida y eficaz, asegurando su satisfacción y lealtad.
6. Cumplimiento normativo: Asegurarse de que la cafetería cumpla con todas las normativas y regulaciones locales, incluyendo las relacionadas con la seguridad alimentaria, la salud y la seguridad laboral, así como las licencias y permisos requeridos.
7. Desarrollo de negocio: Identificar oportunidades para aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad, como la introducción de nuevos productos, la creación de promociones y la participación en eventos comunitarios. Colaborar con el equipo de marketing y ventas para implementar estrategias efectivas.

Requisitos:

1. Experiencia previa en gestión en la industria de alimentos y bebidas, preferiblemente en una cafetería o restaurante similar.
2. Fuertes habilidades de liderazgo y capacidad para motivar y desarrollar al equipo.
3. Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para interactuar de manera efectiva con clientes, empleados y proveedores.
4. Conocimiento sólido de prácticas operativas y estándares de servicio en la industria de hostelería.
5. Aptitudes financieras para gestionar presupuestos, realizar análisis de costos y tomar decisiones rentables.
6. Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluyendo noches, fines de semana y festivos según sea necesario.

Título del puesto: Cajera

Resumen del puesto: La cajera es responsable de gestionar las transacciones de los clientes de manera precisa y eficiente en la cafetería. Este rol implica tomar pedidos, procesar pagos, manejar efectivo y proporcionar un servicio amable y cortés a los clientes.

Responsabilidades:

1. Atención al cliente: Saludar a los clientes, tomar sus pedidos con precisión y responder a cualquier pregunta que puedan tener sobre el menú o los productos disponibles.
2. Procesamiento de pagos: Cobrar a los clientes por sus compras utilizando un sistema de punto de venta (POS), aceptando pagos en efectivo, tarjeta de crédito/débito u otros métodos de pago.
3. Manejo de efectivo: Gestionar con precisión el efectivo recibido de los clientes, realizar transacciones de cambio y mantener un registro preciso de todas las ventas y transacciones.
4. Mantenimiento del área de caja: Mantener limpia y ordenada el área de caja, incluyendo la limpieza y desinfección regular de la estación de trabajo y el equipo de caja.
5. Colaboración con el equipo: Trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo, como baristas y personal de cocina, para garantizar una experiencia fluida y satisfactoria para el cliente.
6. Cumplimiento de normas y políticas: Seguir todas las políticas y procedimientos de la empresa, incluyendo las normas de seguridad

alimentaria, las regulaciones de salud y seguridad, y las políticas de servicio al cliente.

Requisitos:

1. Experiencia previa en servicio al cliente o caja es preferible, pero no esencial.
2. Habilidades básicas de matemáticas y capacidad para manejar dinero con precisión.
3. Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar bien en equipo.
4. Actitud amable, paciente y profesional hacia los clientes y colegas.
5. Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluyendo fines de semana y festivos.

Esta descripción del puesto puede variar según las necesidades específicas de la cafetería y las políticas de la empresa.

Título del puesto: Repartidor

Resumen del puesto: El repartidor es responsable de entregar pedidos de alimentos y bebidas a los clientes de manera oportuna y segura. Este rol implica conducir vehículos de la empresa, como bicicletas, motocicletas o automóviles, para llevar los pedidos a las ubicaciones designadas y garantizar la satisfacción del cliente.

Responsabilidades:

1. Preparación de pedidos: Recibir y revisar los pedidos de alimentos y bebidas preparados por el equipo de cocina, asegurándose de que estén completos y correctamente empaquetados para su entrega.
2. Entrega oportuna: Conducir de manera segura y responsable hacia las ubicaciones de los clientes, siguiendo rutas designadas y cumpliendo con los plazos de entrega establecidos por la empresa.
3. Servicio al cliente: Brindar un servicio amable y cortés a los clientes al entregar sus pedidos, asegurándose de manejar cualquier consulta o solicitud de manera profesional y satisfactoria.
4. Mantenimiento del vehículo: Mantener el vehículo de reparto limpio y en buenas condiciones de funcionamiento, realizando inspecciones regulares y reportando cualquier problema o necesidad de mantenimiento al supervisor.
5. Registro de entregas: Mantener registros precisos de todas las entregas realizadas, incluyendo la hora de salida, la hora de llegada y cualquier otra información relevante, utilizando sistemas de registro proporcionados por la empresa.

6. Cumplimiento de normas de seguridad: Seguir todas las normas de seguridad vial y de tráfico mientras se conduce, así como cumplir con las políticas de seguridad y salud de la empresa en todo momento.

Requisitos:

1. Licencia de conducir válida y registro de conducción limpio.
2. Habilidades de conducción segura y conocimiento de las leyes de tránsito locales.
3. Buena condición física para realizar entregas a pie, en bicicleta o en moto, según sea necesario.
4. Habilidades básicas de navegación y capacidad para seguir instrucciones de entrega.
5. Actitud amable y profesional hacia los clientes y colegas.
6. Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluyendo noches, fines de semana y festivos.

Título del Puesto: Mesera

Descripción del Puesto:

Objetivo del Puesto:

Garantizar una experiencia satisfactoria para los clientes al proporcionar un servicio amable, eficiente y de alta calidad en un entorno de restaurante.

Responsabilidades:

Saludar a los clientes al llegar y acompañarlos a sus mesas.

Presentar el menú, explicar las especialidades del día y responder a cualquier pregunta sobre los platos y bebidas.

Tomar pedidos de alimentos y bebidas de manera precisa y rápida.

Transmitir los pedidos al equipo de cocina y asegurarse de que se preparen y sirvan correctamente.

Mantener una comunicación fluida con la cocina y el personal de apoyo para garantizar un servicio eficiente.

Comprobar regularmente con los clientes para asegurarse de que estén satisfechos con la comida y el servicio.

Limpiar y preparar las mesas para los próximos clientes una vez que hayan terminado su comida.

Procesar los pagos de los clientes de manera precisa y eficiente.

Manejar quejas o problemas de los clientes de manera profesional y cortés.

Mantener un área de trabajo limpia y ordenada en todo momento.

Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria en todo momento.

Colaborar con otros miembros del equipo para garantizar un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Requisitos:

Experiencia previa en servicio al cliente, preferiblemente en un entorno de restaurante.

Habilidades interpersonales excepcionales y capacidad para comunicarse de manera efectiva.

Capacidad para trabajar de manera eficiente bajo presión y en un entorno dinámico.

Actitud amigable y orientada al cliente.

Capacidad para realizar múltiples tareas y priorizar tareas según sea necesario.

Conocimiento básico de procedimientos de seguridad alimentaria e higiene.

Flexibilidad para trabajar en horarios variables, incluidas noches, fines de semana y días festivos.

Capacidad para mantener la calma y la compostura en situaciones estresantes o difíciles.

Título del Puesto: Lavaplatos

Descripción del Puesto:

Objetivo del Puesto:

Mantener la cocina y los utensilios limpios y ordenados para garantizar un ambiente de trabajo seguro y cumplir con los estándares de higiene requeridos para la preparación de alimentos.

Responsabilidades:

Lavar platos, utensilios de cocina, ollas, sartenes y otros utensilios según los procedimientos establecidos.

Utilizar equipo y productos de limpieza de manera segura y efectiva.

Secar y guardar los utensilios limpios en su lugar designado.

Vaciar y limpiar los cubos de basura y los contenedores de reciclaje según sea necesario.

Limpiar y desinfectar las superficies de trabajo, incluidas mesas, mostradores y áreas de preparación de alimentos.

Mantener el área de lavado y la cocina en general limpia y ordenada en todo momento.

Colaborar con otros miembros del equipo para garantizar un flujo de trabajo eficiente y una operación suave de la cocina.

Cumplir con los estándares de higiene y seguridad alimentaria en todo momento.

Informar al supervisor sobre cualquier problema o mal funcionamiento del equipo.

Seguir las instrucciones del supervisor y cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.

Requisitos:

Capacidad para trabajar de manera eficiente en un entorno rápido y a menudo frenético.

Atención al detalle para garantizar la limpieza y desinfección adecuadas de utensilios y áreas de trabajo.

Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos de seguridad.

Capacidad para levantar objetos pesados y estar de pie durante largos períodos de tiempo.

Actitud positiva y disposición para trabajar en equipo.

Flexibilidad para trabajar en horarios variables, incluidas noches, fines de semana y días festivos.

Conocimiento básico de técnicas de limpieza y desinfección.

Compromiso con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

Título del Puesto: Repartidor

Descripción del Puesto:

Objetivo del Puesto:

Entregar los productos de manera segura y puntual a los clientes, garantizando un servicio de alta calidad y satisfacción del cliente.

Responsabilidades:

Recoger los productos en el lugar designado y cargarlos en el vehículo de entrega.

Planificar la ruta de entrega más eficiente y segura utilizando GPS u otras herramientas de navegación.

Conducir de manera segura y cumplir con las regulaciones de tráfico y seguridad vial en todo momento.

Entregar los productos a los clientes según las instrucciones y el horario establecido.

Asegurarse de que los productos se entreguen en condiciones óptimas y de acuerdo con las expectativas del cliente.

Cobrar y procesar los pagos de los clientes de manera precisa y segura, si es necesario.

Mantener un registro preciso de las entregas realizadas y los pagos recibidos.

Comunicarse de manera efectiva con el equipo de la empresa y los clientes para garantizar un servicio de entrega fluido.

Resolver cualquier problema o queja de los clientes de manera profesional y cortés.

Mantener el vehículo de entrega limpio y en buenas condiciones de funcionamiento.

Cumplir con los estándares de seguridad y salud ocupacional en todo momento.

Colaborar con otros miembros del equipo para garantizar un servicio de entrega eficiente y de alta calidad.

Requisitos:

Licencia de conducir válida y registro de conducir limpio.

Experiencia previa en entrega o conducción preferida, pero no obligatoria.

Conocimiento básico de técnicas de navegación y uso de GPS.

Habilidades de comunicación efectiva y capacidad para interactuar con clientes de manera amigable.

Capacidad para trabajar de manera independiente y administrar el tiempo de manera efectiva.

Buena condición física para cargar y descargar productos si es necesario.

Actitud positiva y orientada al servicio al cliente.

Flexibilidad para trabajar en horarios variables, incluidas noches, fines de semana y días festivos.

Compromiso con la seguridad vial y la puntualidad en las entregas.

Título del Puesto: Ayudante de Cocina

Descripción del Puesto:

Objetivo del Puesto:

Apoyar al chef y al resto del equipo de cocina en la preparación y presentación de alimentos, manteniendo altos estándares de calidad e higiene en todo momento.

Responsabilidades:

Asistir en la preparación de ingredientes y alimentos según las recetas y las instrucciones del chef.

Llevar a cabo tareas de limpieza y mantenimiento de la cocina, incluida la limpieza de utensilios, equipos y áreas de trabajo.

Ayudar en la preparación y presentación de platos, incluida la guarnición y la decoración.

Organizar y almacenar alimentos y suministros de manera ordenada y según las normas de seguridad alimentaria.

Ayudar en el lavado de platos y utensilios de cocina, y en la limpieza de la cocina después del servicio.

Asistir en la recepción y almacenamiento de entregas de alimentos y suministros.

Colaborar con otros miembros del equipo de cocina para garantizar un flujo de trabajo eficiente y una operación suave de la cocina.

Seguir las instrucciones del chef y cumplir con las normas de seguridad e higiene en todo momento.

Notificar al chef de cualquier problema o irregularidad en los alimentos o equipos.

Cumplir con los estándares de seguridad alimentaria y salud ocupacional en todo momento.

Ayudar en la limpieza general del área de trabajo y del restaurante al final del turno.

Requisitos:

Experiencia previa en un puesto similar o en la industria de la restauración es preferible, pero no obligatoria.

Conocimiento básico de técnicas de cocina y preparación de alimentos.

Capacidad para seguir instrucciones y trabajar de manera eficiente en un entorno de ritmo rápido.

Habilidades básicas de organización y atención al detalle.

Actitud positiva y disposición para aprender y trabajar en equipo.

Buena condición física para realizar tareas que implican estar de pie, levantar objetos y trabajar en un ambiente cálido.

Flexibilidad para trabajar en horarios variables, incluidas noches, fines de semana y días festivos.

Compromiso con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.