



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CASO DE ESTUDIO
DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA CAFETERÍA UNIVERSITARIA**

**AUTORA
ROSA EMILIA TRIVIÑO ESPINOZA**

**GUAYAQUIL
AÑO 2025**



Caso_Práctico_Triviño Espinoza Rosa Emilia 02

30%
Textos
sospechosos



- < 1% Similitudes
 - 0% similitudes entre comillas
 - 0% entre las fuentes mencionadas
- 2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
- 30% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Caso_Práctico_Triviño Espinoza Rosa Emilia 02.docx	Depositante: Julio Rene Pérez Peñafiel	Número de palabras: 9745
ID del documento: c299afb295c057ead0b5617f7153aa8e5b7b3b91	Fecha de depósito: 16/8/2025	Número de caracteres: 66.512
Tamaño del documento original: 467,93 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 16/8/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #8c998d Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado ROSA EMILIA TRIVIÑO ESPINOZA, declaro bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, Diseño Estratégico de la cafetería... corresponde totalmente a el suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora.



ROSA EMILIA TRIVIÑO ESPINOZA

0925679979

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido	
I. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Preguntas de investigación científica y Objetivos	2
Preguntas de Investigación	2
Objetivo General.	2
Objetivos específicos.	2
Descripción del caso asignado	3
Marco teórico	3
Fundamentos de la planificación estratégica	3
Estudio del Entorno Competitivo y del Posicionamiento	6
Diseño del modelo de negocios.	7
Sostenibilidad como un pilar estratégico.	8
II. ANÁLISIS	10
Análisis Interno	11
Análisis Externo	12
III. PROPUESTA	15
1. Diagnóstico y evaluación actual	15
2. Definición de la misión	15
3. Definición de visión	16
4. Definición de valores	16
5. Análisis estratégico DAFO	16
6. Análisis de escenarios	18
Estudio Particular de Escenarios para la Cafetería de la Universidad	18
Generalidades de la Cafetería	18
Escenario 1: "Aumento Estudiantil y Desarrollo Sostenible" (Optimista)	19
Variables Principales y suposiciones cuantitativas	19
Efecto Previsto	19
Estrategias de Reacción - Plan de Acción	20
Inversión en capacidad	20
Manejo del Personal	20
Perfeccionamiento del Menú, Saludable y Sostenible	20
Comunicación y Marketing	21
Alianzas Estratégicas.	21

Escenario 2: "Austeridad y Fragmentación del Mercado" (Pesimista)	
Variables Principales y suposiciones cuantitativas	21
Efecto Previsto	22
Estrategias de Respuesta - Plan de Acción	22
Avance y Gestión de Costos:	22
Estrategia de Precios y promociones agresivas	23
Mejora de la eficiencia operativa y la atención en horas pico.....	23
Diferenciación y propuesta de Valor.....	23
Revisión del personal.	24
7. Objetivos Estratégicos.	24
8. Estrategias.....	
Estrategias Ofensivas FO	25
Acciones Claves.....	25
Estrategia de reorientación DO.	26
Estrategias Defensivas AF.	28
Consideraciones generales del contexto estratégico.	29
9. Calendarización - Cronograma	32
10. Presupuesto	35
Proyección de Efectivo (julio 2025 - junio 2026).....	36
11. Indicadores y Evaluación.....	38
1. Pilar Estratégico - Diferenciación y Ampliación de Oferta.....	38
2. Pilar Estratégico: Optimización Operativa y Experiencia del Cliente	39
3. Pilar Estratégico: Fortalecimiento de Marca y Visibilidad	39
4. Pilar Estratégico: Viabilidad Financiera y Adaptabilidad	39
Ejecución y Monitoreo	40
Calendario de Reuniones:	40
IV. CONCLUSIONES	41
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

I. INTRODUCCIÓN

Este caso de estudio se enfoca en la valoración y elaboración de una estrategia de negocio para una cafetería que ha estado en el mercado durante cinco años, la experiencia acumulada de este negocio ofrece un cimiento sólido para la investigación, permitiendo el estudio de factores que han impulsado su persistencia y crecimiento, además de la identificación de áreas de oportunidad para mejorar su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Antecedentes.

La cafetería señalada ha conseguido consolidarse con éxito en un mercado altamente competitivo durante un lustro, evidenciando una notable resiliencia y adaptabilidad. A lo largo de este período, se ha consolidado una base de clientes fieles, un reconocimiento de marca en desarrollo y una operación operativamente operativa.

El ambiente competitivo donde se desarrolla la empresa se ve afectado por la existencia de cafeterías externas en las cercanías de la universidad, servicios de entrega a domicilio, y una tendencia ascendente hacia productos más saludables, sostenibles y personalizados. Frente a esta situación, resulta esencial disponer de un diseño estratégico que habilite a la cafetería para detectar sus falencias internas, examinar los peligros externos y capitalizar sus fortalezas y oportunidades de mercado.

No obstante, al igual que cualquier entidad comercial en constante transformación, se halla ante el reto persistente de innovar, ampliar su alcance y preservar su pertinencia frente a las dinámicas del consumo y la aparición de nuevos competidores. La falta de una estrategia corporativa formalizada y constantemente evaluada podría restringir su habilidad para escalar, diversificar su oferta o atenuar posibles riesgos.

Esta investigación se basa en la suposición de que una planificación

estratégica meticulosa resulta esencial para consolidar el éxito y garantizar la ventaja competitiva en el sector de alimentos y bebidas.

Preguntas de investigación científica y Objetivos.

Preguntas de Investigación:

¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?

¿Cómo se encuentra la cafetería en la actualidad en el mercado en términos de diferenciación de producto y propuesta de valor que el cliente percibe?

¿Qué posibilidades de expansión y variación de ingresos se pueden detectar en el mercado contemporáneo?

¿Cómo se debe organizar un diseño estratégico de acción para incrementar la posibilidad de éxito en la propuesta?

Objetivo General.

Elaborar un diseño estratégico para la cafetería universitaria, que posibilite mejorar su desempeño actual, aprovechar las posibilidades de diversificación de ingresos en un mercado competitivo, garantizar su viabilidad a largo plazo ante las dinámicas del consumo y la aparición de nuevos competidores.

Objetivos específicos.

1. Fundamentar teóricamente el diseño estratégico.
2. Analizar la situación presente de la cafetería considerando la visión de sus clientes, la eficacia de sus operaciones internas y los procedimientos de servicio.
3. Identificar oportunidades de expansión y diversificación de ingresos a

través de la valoración de las tendencias del mercado, el estudio de los competidores y la búsqueda de nuevas gamas de productos o servicios.

4. Proponer un diseño estratégico que establezca metas precisas, estrategias concretas de marketing y ventas, además de indicadores clave de desempeño.

Descripción del caso asignado.

Este caso es de naturaleza explicativa, pues intenta entender cómo y por qué la cafetería ha conseguido mantener su sostenibilidad durante cinco años. Se analiza la conexión causal entre la experiencia acumulada y la generación de una base de clientes fieles y un sólido reconocimiento de marca, sugiriendo estos componentes como los componentes fundamentales del éxito. Asimismo, se analiza por qué la ausencia de una estrategia corporativa definida y la falta de diversificación, que antes no constituían un impedimento, se han convertido en áreas de oportunidad cruciales que retan su crecimiento futuro.

Igual de optimista se presenta, dado que su meta principal es la creación y propuesta de una estrategia de negocios integral. La meta de esta estrategia no es solo mejorar el desempeño actual de la cafetería, sino también garantizar su viabilidad a largo plazo y fortalecer su posición competitiva frente a las variaciones del mercado y la existencia de competidores no formales. Implica el reconocimiento de productos o servicios novedosos y la elaboración de un plan de acción que contemple indicadores de rendimiento.

Marco teórico.

Fundamentos de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso vital que permite a las organizaciones definir su visión, misión, objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, repartiendo recursos de manera eficiente, es crucial para las

empresas de pequeña y mediana escala (PYMES), como la cafetería de la universidad, instaurar un proceso formal de planificación estratégica para incrementar su desempeño y su competitividad, al centrarse en la recolección e interpretación de información, manteniendo el equilibrio entre la organización y su ambiente, y generando resultados ventajosos.

Por otra parte, Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), como una cafetería, es esencial establecer un procedimiento formal de planificación estratégica para potenciar su rendimiento y competitividad Silva y García (2023).

Este proceso facilita la recolección e interpretación de datos, manteniendo el equilibrio entre la organización y su ambiente, y generando resultados favorables Martínez y Rojas (2021). Autores como Navarrete Pilacuan et al. (2023) enfatizan la relevancia de la estrategia de planificación para MIPYMES, centrándose en la generación de valor y el modelo de negocio. La estrategia de planificación proporciona a las compañías una orientación precisa, facilitándoles prever las variaciones del mercado y reaccionar de manera proactiva ante amenazas y oportunidades Pérez y Castro (2024).

Es esencial comprender profundamente el entorno para elaborar estrategias efectivas. La investigación FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un recurso estratégico crucial que simplifica el análisis del estado interno y externo de la entidad. Los puntos fuertes y débiles son elementos internos que la compañía maneja, mientras que las oportunidades y riesgos son elementos externos que pueden ser utilizados o reducidos.

Una adecuada ejecución del análisis FODA facilita la identificación de áreas de mejora y posibilidades de crecimiento. En el sector de los alimentos y bebidas, la innovación en el menú, la atención al cliente y la creación de experiencias gastronómicas únicas son fundamentales para sobresalir sobre los competidores. Las compañías también deben tener en cuenta las tendencias del consumidor, tales como la inclinación hacia alimentos menos

procesados y la búsqueda de alternativas más sanas y sostenibles.

Autores como Sánchez (2023) enfatizan la relevancia de la estrategia de planificación para las MIPYMES, centrándose en la generación de valor y el modelo de negocio. La estrategia de planificación proporciona a las compañías una orientación precisa, facilitándoles prever las variaciones del mercado y reaccionar de manera proactiva ante amenazas y oportunidades.

En el contexto del diseño estratégico de la cafetería, definir una misión y visión claras y bien organizadas se convierte en un requisito, la misión, al igual que el objetivo primordial de la cafetería, requiere definir su meta principal, centrado en el valor que otorga a sus clientes y la manera en que opera, funcionando como un soporte que guía todas las decisiones estratégicas y operativas.

Simultáneamente, la visión simboliza el objetivo a largo plazo de la cafetería, su condición aspirada en el futuro, motivando a sus empleados y dirigiendo los esfuerzos de expansión y diversificación. La definición precisa de estos fundamentos estratégicos no solo otorga consistencia interna y un sentido de orientación, sino que también proporciona un contexto clave para lidiar con la competencia y proyectar una expansión que se alinee con la identidad y los propósitos esenciales del negocio.

En el corazón de la estrategia de planificación y la identidad corporativa de cualquier entidad, incluyendo las empresas de servicios como la cafetería universitaria, se encuentran las ideas de misión y visión, estos componentes no solo expresan el núcleo y las metas de la compañía, sino que también funcionan como orientadores que orientan la toma de decisiones y la movilización de recursos en un ambiente de competencia y cambio.

La misión de una entidad se establece como su objetivo primordial o motivo de existir en el presente López y García (2022), es una afirmación precisa que detalla lo que realiza la compañía, para quién lo realiza, de qué manera lo realiza y cuál es el valor que produce.

De acuerdo con Sánchez y Pardo (2023), una misión eficaz debe ser motivadora, significativa para sus grupos de interés, e identificar de manera precisa el sector en el que la entidad se desempeña, su relevancia reside en que ofrece un sentido de orientación y une a los empleados hacia metas compartidas, transmitiendo la identidad y los principios operativos de la organización, tanto desde su interior como desde su exterior. Para la cafetería universitaria, su objetivo podría representar la dedicación a la excelencia de sus productos, la generación de un entorno acogedor o la atención a una comunidad plenamente identificada.

En cambio, la visión simboliza la meta a largo plazo de la organización, o sea, el estado anhelado en el futuro Martínez y Soto (2024), es una representación precisa y audaz de lo que la compañía desea ser, funcionando como un manantial de inspiración y estímulo para todos sus integrantes.

Aguilar y Ruíz (2022) argumentan que una visión adecuadamente diseñada debe ser desafiante, credibilidad, orientación hacia el futuro y capacidad para superar las metas financieras a corto plazo, fomentando la innovación y el desarrollo sostenible, para la cafetería universitaria, la visión podría reflejar su anhelo de ser competente, brindar experiencia al cliente, manejar buenas prácticas y que sean sustentables, orientando de esta manera sus estrategias de diversificación y crecimiento futuro.

Estudio del Entorno Competitivo y del Posicionamiento.

Es fundamental conocer y entender a fondo el entorno para diseñar estrategias eficaces el estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento estratégico esencial que facilita la valoración de la condición interna y externa de la organización, siendo frecuentemente empleado en la asesoría empresarial contemporánea Durán y Solís (2020).

Los puntos fuertes y débiles son elementos internos que la compañía maneja, mientras que las oportunidades y riesgos son elementos externos que pueden ser utilizados o reducidos, una correcta implementación del análisis FODA, permite identificar áreas de mejora y oportunidades de expansión Valverde y Quirós (2023).

En el sector de los alimentos y bebidas, la innovación en el menú, el énfasis en la atención al cliente y la creación de experiencias gastronómicas únicas son fundamentales para diferenciarse de los rivales Chen y Lee (2021). Las compañías también deben tener en cuenta las tendencias de consumo, tales como la inclinación hacia alimentos menos procesados y la búsqueda de alternativas más sanas y sostenibles Euro monitor International (2024).

Diseño del modelo de negocios.

Un modelo empresarial demuestra cómo una empresa crea, difunde y captura valor Ramírez y López (2022), para una cafetería que busca la diversificación, tal como se examina en este estudio, resulta crucial la innovación en su modelo de negocio González y Herrera (2020).

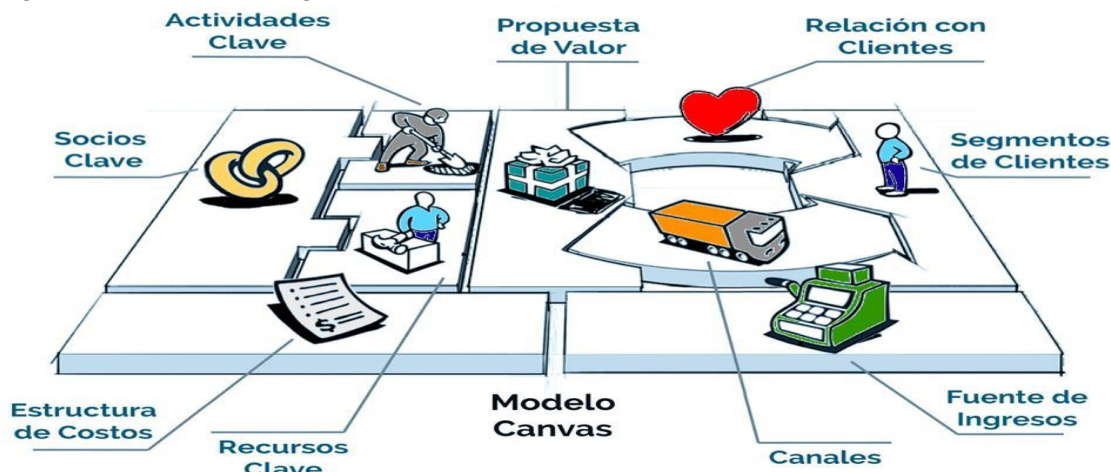
Esto podría implicar la reorganización de su propuesta de valor, la exploración de nuevos grupos de consumidores, la expansión de productos (como sándwiches y postres junto con café), o la creación de un ambiente temático y acogedor Paredes y Soto (2023).

Los recursos contemporáneos, basados en ideas de diseño de modelos empresariales, son útiles para visualizar y evolucionar estos elementos Silva y Pérez (2021). La figura 01, muestra un modelo de negocios que se ha convertido en un ícono, Osterwalder (2011) divide en nueve bloques estructurados de una manera lógica y muy clara el modelo, desde el cliente hasta la obtención de beneficios para la empresa.

La innovación no solo se enfoca en el producto, sino también en la

experiencia del consumidor y en la forma en que se forja esa relación, convirtiéndola en un núcleo social o cultural Díaz y Ruiz (2022).

Figura 01. Modelo de Negocios Canvas.



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Sostenibilidad como un pilar estratégico.

Actualmente, la sostenibilidad se ha convertido en un requisito estratégico y en un impulsor de una ventaja competitiva, especialmente en el ámbito de la restauración y los servicios de comida Castro y Méndez (2024). Incorporar componentes de sostenibilidad implica minimizar el efecto en el medio ambiente, optimizar el uso de recursos y definir un modelo de negocio ético y responsable Rodríguez y Fuentes (2023).

Esto podría implicar la utilización de ingredientes locales y de estación, la disminución y reutilización de desechos (modelo "cero residuos"), la eficiencia en el uso de energía y la formación constante del personal en prácticas sustentables UNEP (2022). Las formas de sustentabilidad no solo captan la atención de consumidores conscientes, sino que también tienen el potencial de reducir los gastos operacionales y fortalecer la economía local.

Esta perspectiva concuerda con la perspectiva contemporánea de los proyectos de inversión, que deben incorporar elementos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en conjunto con indicadores financieros

convencionales Alhamis (2025).

II. ANÁLISIS.

Esta sección constituyó el elemento fundamental en todo el proceso de formulación estratégica. Implicó descomponer el complicado desafío de elaborar una estrategia comercial formal para una cafetería que tenía ya cinco años de trayectoria en sus elementos más esenciales. En el estudio del problema, nuestro objetivo fue descubrir sus causas fundamentales, entender las complejas interrelaciones entre diversos factores e identificar los ámbitos de intervención más eficaces. El objetivo no se limitó a la identificación de problemas, sino que implicó una comprensión sistemática del porqué y la naturaleza de la situación presente de la cafetería, así como su potencial futuro.

El estudio se enfocó en la recopilación e interpretación de información esencial para ofrecer un entendimiento completo del microambiente comercial y las habilidades internas de la cafetería. Este análisis detallado estableció los cimientos para la elaboración de soluciones prácticas y basadas en datos, orientadas a resolver el problema principal del caso de estudio.

Este estudio comprendió: El problema total de la ausencia de una estrategia comercial oficial fue subdividido en problemas más menores y controlables. Esto requería el análisis de factores como la incongruencia en las estrategias de promoción, la ausencia de una definición exacta de los segmentos de clientes, los posibles obstáculos operativos, las oportunidades de mercado todavía no aprovechadas y la ausencia de objetivos de crecimiento; cada uno de estos sub-problemas contribuyó al desafío total y exigió un enfoque específico en este caso de estudio.

El reconocimiento de factores esenciales (factores internos y externos) condujo a un análisis detallado tanto del entorno interno de la cafetería como de su panorama de mercado externo.

Análisis Interno.

Se llevó a cabo un examen de las operaciones presentes de la cafetería, abarcando aspectos como su oferta de productos (menú, calidad, precios), la provisión de servicios (experiencia del cliente, formación del personal, entre otros), la eficiencia operativa (cadena de suministro, inventario, utilización del espacio), la percepción de la marca, los programas de fidelización de clientes y el rendimiento financiero (tendencias de ingresos, estructura de costos). Se procedió a identificar las competencias fundamentales que habían contribuido a sus cinco años de éxito, junto con las debilidades internas que impedían un crecimiento más significativo, es decir, aquellos que podían originar riesgos.

Se evaluó el menú vigente en cuanto a su diversidad (bebidas calientes y frías, alternativas de desayuno, comida ligera, aperitivos, repostería), la calidad apreciada por el cliente (frescura de ingredientes, preparación, sabor), y la estructura de precios (competitividad ante opciones internas y externas, relación calidad-precio notable). Se intentó reconocer los productos clave, los de menor eficiencia y las posibles desigualdades en el sector de la cafetería universitaria, teniendo en cuenta el aumento de la demanda por alternativas saludables y sostenibles.

Se valoró la experiencia del cliente desde la primera interacción hasta el momento de partida, esto abarcó la agilidad y eficacia del servicio, el cariño y la dedicación del personal, la higiene y ambiente del establecimiento (mobiliario, iluminación, ruido), y la habilidad para personalizar los pedidos. Un elemento esencial fue la formación del personal, ya que evaluando si las capacitaciones vigentes son adecuadas para asegurar un servicio constante y de excelente calidad, particularmente en las horas de mayor demanda, donde se han detectado carencias.

Se profundizó en la cadena de suministro (administración de proveedores, calidad y uniformidad de los materiales, tiempos de entrega), la gestión del inventario (niveles ideales para prevenir faltantes o excesos,

rotación de productos, administración de mermas), y el uso del espacio disponible (asignación de mesas, tráfico de clientes, eficacia del área de preparación y servicio). La meta consistió en identificar obstáculos y oportunidades para mejorar los procesos y disminuir los gastos operacionales.

Se evaluó cómo la comunidad académica percibe la marca de la cafetería (reconocimiento, conexión con valores, diferenciación). Además, se realizaron evaluaciones a los programas de fidelización de los clientes actuales para evaluar su eficacia en la fidelización y promoción de la retención, y si estos cumplen con las expectativas de una clientela que aprecia la comodidad y la potencial interacción en línea.

Se llevó a cabo un estudio de las tendencias de ingresos durante cinco años, la estructura de costos (fijos frente a variables, gastos de personal, insumos, servicios) y los márgenes de ganancia por tipo de producto. Este estudio cuantitativo resultó esencial para entender la factibilidad financiera presente de la cafetería y su habilidad para financiar inversiones futuras.

Basándose en este exhaustivo análisis, se llevó a cabo la identificación de las competencias fundamentales que han favorecido sus cinco años de trabajo constante, como su posición estratégica en el campus universitario, su base de posibles clientes estables y un alto grado de reconocimiento entre los usuarios habituales. Simultáneamente, se trazaron con exactitud debilidades que en la actualidad obstaculizan un crecimiento más notable y que podrían generar riesgos, como la ausencia de distinción en la propuesta de productos, carencias en el servicio al cliente en momentos de alta demanda, y una limitada promoción y visibilidad en el campus. Este enfoque dual posibilitó la creación de un diagnóstico interno nítido y sólido para la elaboración de estrategias.

Análisis Externo.

Este procedimiento requirió un examen exhaustivo de la dinámica del mercado. Se llevó a cabo un análisis de las tendencias del sector, como las

variaciones en las preferencias del consumidor por el café de especialidad, las alternativas saludables, el escenario competitivo que presentaba la cafetería (competidores directos e indirectos, sus estrategias, precios), los factores económicos que incidían en el gasto del consumidor y las influencias socioculturales de relevancia.

Entender estas fuerzas externas era fundamental para identificar amenazas y, aún más esencial, oportunidades que no habían sido aprovechadas por la cafetería.

El estudio de la dinámica del mercado (ambiente externo) superó una simple observación superficial; requirió una inmersión profunda y constante para descubrir las fuerzas que configuran el escenario de la cafetería. Inició con un estudio detallado de las tendencias del sector, en el que se analizaron meticulosamente fenómenos como el incremento en el interés por el café de especialidad, una categoría que ha cambiado las expectativas del consumidor en cuanto a procedencia, preparación y experiencia. Simultáneamente, se analizó el requerimiento de opciones saludables, un sector en constante crecimiento que abarca desde alternativas sin lácteos hasta infusiones y aperitivos nutritivos, evidenciando una transición cultural hacia formas de vida más conscientes.

Además, se enfocó particularmente en los elementos económicos que influyen directamente en el desembolso del consumidor. Se evaluaron factores como el ingreso disponible, la inflación, los intereses y la confianza del consumidor para comprender cómo influyen en el poder de compra y la predisposición a invertir en actividades de ocio y productos de consumo fuera de casa. En conclusión, a pesar de no ser menos significativas, se analizaron las influencias socioculturales de relevancia. Esto abarcó desde los gustos de las generaciones y los patrones de consumo hasta las tendencias y los valores culturales en crecimiento que pueden influir en la elección de un lugar para interactuar o trabajar, como la preferencia por zonas con Wi-Fi, opciones sostenibles o ambientes acogedores para socializar.

Esta comprensión diversa de las fuerzas externas no fue una práctica simplemente académica, sino una herramienta estratégica esencial. Su objetivo principal era detectar posibles amenazas tales como la saturación del mercado, alteraciones drásticas en las preferencias o recesiones económicas que podrían afectar de manera adversa a la cafetería. Sin embargo, y aún más crucial, el objetivo era identificar oportunidades que no habían sido aprovechadas. Esto podría abarcar segmentos de mercado ignorados, tendencias en auge en bebidas o alimentos, la oportunidad de alianzas estratégicas, o la mejora de la propuesta de productos y servicios para obtener un mayor porcentaje de mercado. Fundamentalmente, este análisis detallado brindó la inteligencia de mercado requerida para establecer una ruta definida hacia el crecimiento y la diferenciación.

III. PROPUESTA

Según Navarrete Pilacuan et al.(2023) la estructura del diseño estratégico para la implementación de una planificación estratégica, se deben seguir los siguientes pasos (pg. 21):

1. Diagnóstico y evaluación actual

Tabla 01. Diagnóstico de la situación inicial

Fortalezas:	Debilidades:
1. Sitio estratégico dentro del campus universitario. 2. Público potencial constante: alumnos, docentes y personal en general. 3. Buen nivel de reconocimiento por parte de los usuarios frecuentes.	1. Ausencia de distinción en la propuesta de productos. 2. Deficiencias en el servicio al cliente durante las horas de mayor demanda. 3. Promoción y visibilidad limitadas dentro del campus.
Oportunidades:	Amenazas:
1. Incremento en la inclinación hacia productos sanos y sostenibles. 2. Alianzas con facultades o eventos internos. 3. Implementación de tecnología para pedidos y promociones.	1. Competitividad de cafés externos y servicios de entrega a domicilio 2. Cambios en los hábitos de consumo de los estudiantes. 3. Posibles restricciones presupuestarias del entorno universitario.

Elaborado por: Triviño (2025).

2. Definición de la misión.

Nuestra misión es elevar la experiencia de nuestros clientes, ofreciendo una selección excepcional de productos saludables y de alta calidad. Nos dedicamos a superar sus expectativas, satisfaciendo sus preferencias con cada visita y creando un ambiente donde el bienestar y el buen gusto se encuentran.

3. Definición de visión.

Nuestra meta es ser reconocidos como la cafetería líder en el campus, por las alternativas nutritivas y de excelente calidad, modificando la percepción de lo que implica disfrutar de una buena mesa y el bienestar. Nuestro objetivo es convertirnos en un lugar motivador y un lugar clave para la comunidad, donde la innovación y el compromiso inalterable se unen hacia la salud y la satisfacción total de cada individuo que nos selecciona.

4. Definición de valores.

- Alegría.
- Caridad.
- Decencia.
- Esfuerzo.
- Honestidad.
- Integridad.
- Responsabilidad.
- Servicio.

5. Análisis estratégico DAFO

Tabla 2. Análisis estratégico cafetería Universitaria.

Estrategias FO (Ofensivas):	Estrategias DO (Defensivas):
1. F1 + O1 (Dirección estratégica + Evolución de productos de salud): La localización en el campus universitario, que puede atraer a estudiantes, profesores y personal administrativo, facilita el aprovechamiento del aumento en la demanda de productos saludables y sostenibles. Esto representa una ocasión para establecerse como la alternativa predominante para este tipo de consumo en el contexto universitario.	1. F1 + A1 (Ubicación estratégica + Competencia de cafeterías externas y servicio de delivery): A pesar de la ubicación estratégica, la competencia de cafeterías externas y servicios de delivery representa una amenaza. La fortaleza de la ubicación interna debe ser utilizada para ofrecer una experiencia superior en el sitio, incentivando el consumo en el local y diferenciándose de las alternativas externas.
2. F2 + O3 (Potencial clientela + Desarrollo tecnológico): La presencia de una clientela fiel permite la aplicación de tecnología para pedidos y promociones, incrementando la	2. F2 + A3 (Clientela potencial + Posibles restricciones presupuestarias): Aunque existe una clientela potencial significativa, las

comodidad y accesibilidad para los usuarios habituales. Esto podría mejorar la experiencia del usuario y la eficacia en las operaciones. 3. F3 + O2 (Buen reconocimiento + Alianzas con facultades/eventos): El buen nivel de reconocimiento por parte de los usuarios frecuentes puede ser potenciado mediante alianzas estratégicas con facultades o eventos internos. Esto no solo refuerza la marca, sino que también permite la expansión de la base de clientes y la promoción de ofertas saludables.	posibles restricciones presupuestarias del entorno universitario son una amenaza. Se debe aprovechar la base de clientes existente para diseñar ofertas que se ajusten a diferentes presupuestos sin comprometer la percepción de valor y calidad. 3. F3 + A2 (Buen reconocimiento + Cambios en hábitos de consumo de estudiantes): El buen reconocimiento de los usuarios frecuentes es una fortaleza frente a los cambios en los hábitos de consumo de los estudiantes. Mantenerse al tanto de estas tendencias y adaptar la oferta, aprovechando la reputación existente, es crucial para retener a la clientela.
Estrategias DO (Reorientación):	Estrategias DA (Supervivencia):
1. D1 + O1 (Ausencia de distinción + Tendencias en productos de salud): La ausencia de distinción en la propuesta de productos es un punto débil que se puede tratar utilizando la tendencia ascendente hacia productos saludables y sostenibles. Esto supone una oportunidad para desarrollar una propuesta de valor singular enfocada en la especialización de la propuesta de salud. 2. D2 + O3 (Insuficiencias en el servicio al cliente + Utilización de tecnología): Las carencias en el servicio al cliente durante las horas de mayor demanda pueden ser reducidas a través de la incorporación de tecnología para los pedidos y las promociones. Esta tecnología tiene la capacidad de acelerar el servicio, disminuir los periodos de espera y potenciar la satisfacción global del usuario. 3. D3 + O2 (Promoción limitada y visibilidad reducida + Alianzas con universidades/eventos): La limitada promoción y visibilidad es un punto débil que puede ser vencido a través de asociaciones con responsabilidades o eventos	1. D1 + A1 (Falta de diferenciación + Competencia externa y delivery): La falta de diferenciación combinada con la competencia de cafeterías externas y servicios de delivery es una amenaza crítica. Es imperativo desarrollar una propuesta de valor única y clara que distinga a la cafetería para evitar la pérdida de clientes frente a alternativas más variadas o convenientes. 2. D2 + A2 (Deficiencias en atención al cliente + Cambios en hábitos de consumo): Las deficiencias en la atención al cliente en horas pico pueden agravar el impacto de los cambios en los hábitos de consumo de los estudiantes. Es fundamental mejorar la eficiencia y calidad del servicio para retener a los clientes y evitar que busquen alternativas. 3. D3 + A3 (Escasa promoción y visibilidad + Posibles restricciones presupuestarias): La escasa promoción y visibilidad, sumada a posibles restricciones presupuestarias en el entorno universitario, dificulta la captación de nuevos clientes. Se deben buscar estrategias de marketing de bajo costo o colaboraciones

internos. Estas colaboraciones proporcionan vías directas para incrementar la visibilidad y fomentar la propuesta de la cafetería a un público pertinente.	estratégicas que maximicen el alcance sin incurrir en grandes gastos.
--	---

Elaborado por: Triviño (2025).

6. Análisis de escenarios

El informe ya ha establecido un fundamento sólido mediante su análisis FODA y la detección de las tendencias principales, tales como la inclinación hacia productos saludables y sostenibles y la competencia externa. Utilizaremos estos componentes en cada situación, evaluando suposiciones y posibles efectos cuando sea factible, sugiriendo estrategias concretas.

Estudio Particular de Escenarios para la Cafetería de la Universidad

Generalidades de la Cafetería:

- Cafetería con cinco años en el mercado y una sólida consolidación en el mercado.
- Comunidad de consumidores leales y reconocimiento de marca en crecimiento.
- Es imprescindible una estrategia empresarial formal y evaluada para expandirse, diversificarse y reducir riesgos.
- Ambiente de competencia marcado por cafeterías externas, servicios de entrega a domicilio e inclinación hacia productos saludables y sostenibles.
- Su localización estratégica en el campus universitario representa una ventaja.

Escenario 1: "Aumento Estudiantil y Desarrollo Sostenible" (Optimista)

Este panorama sugiere un ambiente de expansión considerable para la universidad, lo que se refleja en un incremento de la inscripción y un incremento en el flujo de alumnos, profesores y personal administrativo. Simultáneamente, la cafetería consigue aprovechar la tendencia ascendente hacia productos saludables y sostenibles, estableciéndose como la alternativa principal y única en el campus.

Variables Principales y suposiciones cuantitativas.

- Incremento en la Inscripción Universitaria: +20% durante los dos años venideros.
- Aumento en la Frecuencia de Visita a la Cafetería, +15% de los estudiantes y empleados actuales visitan al menos 3 veces a la semana.
- Tarifa Media por Cliente, incremento del 10% a causa del incremento en la oferta y demanda de productos de alta calidad para la salud.
- Costos de Materiales, aumento moderado del 5% motivado por la necesidad de productos concretos (orgánicos, sostenibles), a pesar de que hay posibilidades de negociación por volumen.
- Identificación de la marca fortalecida, como ícono en opciones saludables y sostenibles en el campus.

Efecto a considerar.

- Proyección de ingresos para un aumento del 25% al 35% anual.
- Beneficios de mejora del margen neto gracias a las economías de escala en las compras y un incremento en el ticket medio, pese al potencial incremento en los costos operacionales.
- Actividades: Gran presión sobre la actual capacidad de operación (personal, equipos, espacio). Requerimiento de inversión en infraestructura y empleo/formación de personal.

- Ilustración: Ampliación del reconocimiento de la marca y fidelidad del consumidor.

Estrategias de Reacción - Plan de Acción.

Inversión en capacidad.

- Analizar la compra de equipos extras (como máquinas de café, hornos, congeladores) y la ampliación del espacio físico si resulta factible en el campus (que sería solo una propuesta ya que el espacio será complejo de modificar).
- Evaluación durante 3 meses, adquisición/desarrollo durante 6-12 meses.
- Valor estimado entre \$3,000 y \$8,000 (equipos), ampliación de espacio (no está prevista esa inversión en el espacio).

Manejo del Personal.

- Contratación de 1 a 2 colaboradores nuevos a tiempo parcial, y desarrollo de programas de formación en atención al cliente y elaboración de productos saludables.
- Programación y calendarización de ser continua, conforme se incrementa la demanda.
- Presupuestos basados en salarios + formación - capacitación.

Perfeccionamiento del Menú, Saludable y Sostenible.

- Incrementar la gama de productos orgánicos, más sanos, libres de gluten y de procedencia local. Implementar un "menú del día" nutritivo y accesible.
- Organización y evaluación semestral del menú.
- Presupuesto para el estudio y creación de nuevas recetas, costos de nuevos materiales e insumos.

Comunicación y Marketing.

- Proponer estrategias de marketing enfocadas en las ventajas de una dieta saludable y la sostenibilidad de la cafetería. Solicitar participar en las redes sociales de la universidad en el contenido orgánico y colaborar con eventos que se desarrollen en el campus.
- Organización continua, con alzas al comienzo del semestre y acontecimientos (fluctuaciones que se pueden dar al inicio del semestre).
- Presupuesto, entre \$50 y \$100 mensuales en publicidad en línea y recursos publicitarios, para promover la oferta

Alianzas Estratégicas.

- Establecer los acercamientos necesarios y colaboraciones con proveedores, entidades internas y eventos académicos para proporcionar la oferta o promociones que denoten la presencia de la cafetería en el campus.
- La organización y calendarización, debe de ser continua (seguimiento y control de los procesos).
- Presupuesto, en particular el tiempo empleado en la administración, posibles rebajas basadas en el volumen de adquisiciones (economías de escala).

Escenario 2: "Desequilibrio y Descomposición del Mercado" (Pesimista)

Este escenario indica un entorno económico desfavorable que afecta la habilidad de adquisición de los alumnos y el personal académico y administrativo. Simultáneamente, la competencia entre cafeterías externas y servicios de reparto a domicilio se agrava, mermando la clientela de la cafetería.

Variables Primordiales y hipótesis cuantitativas.

- Disminución del Ticket Medio por Cliente: -15% (los clientes optan por bebidas más asequibles o reducen la compra de alimentos extra).
- Disminución en la Frecuencia de Visitas: -20% (los clientes buscan opciones más asequibles o prácticas por medio de envío).
- Incremento en el costo de los materiales e insumos +10% a causa de la inflación.
- Capacidad externa, incremento del 15% en la agresividad de precios y promociones de cafeterías próximas y sistemas de entrega a domicilio.
- Limitaciones presupuestarias de las Universidades, potencial repercusión negativa en acontecimientos o programas que produzcan tráfico en la cafetería.

Efecto Previsto.

- Ingresos proyectados que denoten una reducción del 20% al 30% anual.
- Rentabilidad una disminución significativa de los márgenes de beneficio, peligro de funcionar con pérdidas.
- Respecto a las operaciones, posible exceso de personal y equipos, requerimientos urgentes para reducir costos.
- Respecto a la imagen perdida de reconocimiento de la marca si no se distingue, diferenciación.

Estrategias de Respuesta - Plan de Acción.

Avance y Gestión de Costos:

- Se requiere reevaluar a los proveedores, pactar precios más favorables, minimizar el desperdicio de alimentos y perfeccionar la administración de inventarios.
- El seguimiento debe de ser directo y constante durante el proceso.
- Presupuesto, no necesita, esta acción va a producir ahorros.

Estrategia de Precios y promociones agresivas.

- Realizar una actividad donde se tenga que implementar un "menú asequible" o paquetes económicos. Proporcionar rebajas para estudiantes destacados, ofertas de una promoción, por ejemplo, una "hora feliz" para productos de margen reducido.
- Programación, calendarización, desarrollo de la propuesta desglosada en un mes.
- Finanzas: Modificación de márgenes, potencial inversión inicial en promoción (\$100 - \$1500).

Mejora de la eficiencia operativa y la atención en horas pico.

- Realizar una actividad donde se ponga en marcha opciones tecnológicas para pedidos y pagos (por ejemplo, aplicación propia, Kiosko de auto-pedido es una solución compleja pero válida para un escenario pesimista) con el fin de acelerar el servicio y minimizar las deficiencias durante las horas de mayor demanda. Formar al personal en eficacia y gestión de alto volumen.
- Planificación, calendarización, organización, evaluación durante 2 meses, puesta en marcha durante 3 a 6 meses.
- Presupuesto: Entre \$800 y \$1500 (aparato/aplicación - kiosko).

Diferenciación y propuesta de Valor.

- Centrarse en la "experiencia in-situ" aquello que no pueden proporcionar los locales de comida externos o el servicio de entrega, entorno cálido, áreas de estudio, de socialización, entre otros. Desarrollar eventos temáticos económicos que llamen la atención del público que visita la cafetería.
- En cuanto a la calendarización y planificación esta debe de tener una frecuencia constante.

- El presupuesto debe de ser asequible, centrado en creatividad y en el entorno.

Revisión del personal.

- Considerar cambios en el personal (disminución de horas de trabajo o de cargos) si la demanda disminuye considerablemente, como última alternativa, siempre dando prioridad a la eficiencia.
- Programación y calendarización, valoración entre los tres a seis meses dando el seguimiento a los avances.
- Presupuesto, costos de indemnización si se requiere en alguna parte del proceso.

7. Objetivos Estratégicos.

1. Diferenciar la oferta de productos, en particular en alternativas saludables y sostenibles, con el objetivo de incrementar el valor que el cliente percibe y atraer a nuevos clientes.
2. Mejorar la eficiencia en las operaciones y la experiencia del cliente a través de la adopción estratégica de formación al personal, asegurando un servicio de primera calidad, especialmente durante las horas de máxima demanda.
3. Promover la notoriedad y el reconocimiento de la marca en el campus universitario mediante estrategias de mercadotecnia dirigidas y alianzas estratégicas con toda la comunidad educativa.
4. Garantizar la viabilidad económica a largo plazo, diversificando los ingresos y ajustando la estructura de costos para reaccionar de manera proactiva ante las variaciones del mercado y la fuerza de la competencia.

8. Tácticas.

El objetivo de este reporte es identificar y proponer las tácticas más

adecuadas para la cafetería universitaria, considerando su experiencia en el ámbito y su robustecimiento en un entorno de rivalidad. La meta es incrementar su desempeño, diversificar sus ganancias y asegurar su viabilidad a largo plazo. Las estrategias escogidas se fundamentan en un estudio detallado del caso, que incluye sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO), así como las sugerencias del Modelo CANVAS.

Estrategias Ofensivas FO.

Estas tácticas son esenciales para el desarrollo y la solidificación de la cafetería, particularmente en un panorama positivo.

Táctica. Consolidación como referente en productos saludables y sostenibilidad, utilizando la posición estratégica.

El contexto de la estrategia radica en su localización, dentro del campus universitario, esto asegura una clientela potencial estable, al aprovechar el aumento en la demanda de productos saludables y sostenibles, la cafetería tiene la capacidad de distinguirse notablemente de sus competidores externos y transformarse en una elección importante dentro del campus. Esto concuerda con la tendencia mundial hacia comportamientos de consumo más responsables.

Operaciones Claves.

1. Incrementar la gama de productos orgánicos, saludables, libres de gluten y de procedencia local.
2. Definir un "menú del día" nutritivo y de acceso sencillo.
3. Comunicación y marketing enfocados en las ventajas de una dieta saludable y la sostenibilidad del establecimiento cafetero.
4. Participar en las plataformas sociales de la universidad y en actividades del campus, en los cuales denote la presencia de la cafetería.

Estrategia. Optimización de la experiencia del cliente y eficiencia operativa mediante tecnología, la clientela potencial ya existente facilita la implementación de tecnología (es una opción en un escenario optimista), lo que es fundamental para agilizar pedidos y promociones, mejorando la conveniencia y accesibilidad, y optimizando la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Acciones clave.

1. Poner en marcha opciones tecnológicas para pedidos y pagos (aplicación propia o quiosco de auto-pedido es una opción en un escenario optimista). Esto también ayuda a mitigar deficiencias en la atención en horas pico.

Táctica. Potenciación de la marca y crecimiento de la clientela a través de alianzas estratégicas, dado que el reconocimiento positivo de la cafetería puede reforzarse a través de asociaciones con facultades o eventos internos. Esto no solo fortalece la marca, sino que también posibilita la ampliación de la clientela y la promoción de ofertas saludables.

Operaciones claves.

1. Crear alianzas con proveedores locales, entidades internas y eventos académicos.
2. Explorar acuerdos con estudiantes "influencers" (alto tráfico de seguidores) para el marketing y la promoción.

Estrategia de reorientación DO.

Estas tácticas son fundamentales para superar los obstáculos internos aprovechando las tendencias del mercado.

Táctica. Diferenciación de la oferta de productos mediante la especialización en alternativas para la salud, la ausencia de diferenciación en la propuesta de productos es una debilidad que puede transformarse en una

fortaleza al capitalizar la inclinación hacia productos saludables y sostenibles, esto facilita la elaboración de una propuesta de valor singular.

Acciones Claves.

1. Aumentar el menú con una variedad más amplia de opciones saludables y especializadas.
2. Es fundamental transmitir de manera clara el valor de estos productos para captar a nuevos segmentos de mercado, como los "nómadas digitales" y la comunidad local.

Estrategia. Optimización del servicio al cliente en momentos de alta demanda a través de soluciones tecnológicas, las carencias en el servicio al cliente durante las horas de mayor demanda pueden ser reducidas mediante la incorporación de tecnología para los pedidos y las promociones (como se lo había especificado solo en un escenario optimista). Esto acelera la prestación del servicio y potencia la satisfacción del cliente.

Acciones Claves.

1. Implementar sistemas de pedidos y pagos vía internet o a través de puntos de venta (alternativas en un panorama positivo).
2. Desarrollar al personal en eficacia y administración de grandes volúmenes por medio de capacitación constante.

Táctica. Incremento de la visibilidad y promoción a través de asociaciones en el campus, la limitada promoción y visibilidad puede ser superada a través de alianzas con facultades o eventos internos, estas colaboraciones proporcionan vías directas para incrementar la visibilidad y promover la oferta de la cafetería.

Acciones Claves.

1. Participar de forma activa en acontecimientos académicos y formar alianzas con departamentos académicos para conseguir promociones

específicas.

Estrategias Defensivas AF.

Estrategia. Diferenciación en la experiencia in-situ frente a la competencia externa y los servicios de entrega, a pesar de la ubicación estratégica, la competencia de cafeterías externas y servicios de entrega a domicilio representa un peligro, la fortaleza de la localización interna debe emplearse para brindar una experiencia de calidad en el establecimiento, promoviendo el consumo en el lugar y distinguiéndose de las opciones externas.

Operaciones Claves.

1. Concentrarse en la "experiencia en el lugar" ofreciendo un entorno cálido, áreas de estudio y posibilidades de socialización.
2. Elaborar eventos económicos temáticos que capten la atención del público y generen un sentido de comunidad.

Estrategias de supervivencia DA.

Estas estrategias resultan indispensables en contextos pesimistas o de intensa presión competitiva, sirven para adaptarse y prosperar en los entornos desafiantes tratando de maximizar las posibilidades de mantenerse compitiendo el mercado.

Estrategia. Creación de una propuesta de valor singular para neutralizar la ausencia de distinción y la rivalidad, la ausencia de distinción junto con la competencia representa un peligro crítico. Por tanto, es crucial elaborar una propuesta de valor nítida que diferencie a la cafetería para prevenir la pérdida de clientes.

Acciones Claves.

1. El avance en la oferta de productos y servicios que sobrepasan el café tradicional, incluyendo opciones Premium, productos saludables para el consumo en el hogar y kits de café en grano, serían opciones significativas en este procedimiento.
2. Fomentar la sostenibilidad como una estrategia esencial, que implica el uso de ingredientes locales y de estación, la reducción de desechos será un aspecto crucial para disminuir las pérdidas debido al desperdicio.

Táctica. La mejora de la eficiencia y la calidad del servicio para conservar a los clientes ante las fluctuaciones en los patrones de consumo, las deficiencias en la atención al cliente pueden agravar el impacto de los cambios en los patrones de consumo. Es fundamental aumentar la eficiencia y la calidad en el servicio para conservar la fidelidad de los clientes.

Operaciones Claves.

1. La formación continua del personal en atención al cliente y manejo de grandes cantidades.
2. Vigilar y ajustarse a las recientes tendencias de consumo, como la exploración de opciones más saludables y sostenibles.

Consideraciones generales del contexto estratégico.

Enfoque en productos sanos y sostenibles. - Esta estrategia (FO1 y DO1) es de alcance general y se beneficia de una tendencia de mercado evidente, la cual, facilitará la distinción y captación de nuevos grupos de consumidores.

Inversión en tecnología con el fin de optimizar las operaciones y mejorar la experiencia del usuario. - (FO2 y DO2) Esto no solo optimiza el servicio durante las horas de mayor demanda, sino que también actualiza la reputación de la cafetería y cumple con las expectativas de un público que aprecia el confort digital.

Alianzas estratégicas y marketing en el campus. - (FO3 y DO3) Son medidas económicas que pueden producir un significativo efecto en visibilidad y lealtad, la colaboración entre dos o más empresas que buscan objetivos mutuos aumenta la visibilidad de las marcas, pueden acceder a nuevos mercados o también compartir los recursos que poseen para un beneficio mutuo.

Tomando en consideración los datos del análisis, podemos también indicar lo siguiente:

Que un escenario optimista (aumento estudiantil y desarrollo sostenible), la inversión en infraestructura (equipos y personal) resultará esencial para gestionar el crecimiento previsto de ingresos del 25% al 35% anual.

Por otra parte, en un escenario pesimista (austeridad y fragmentación del mercado), la administración de costos, las promociones agresivas y la revisión (despidos no deseados) del personal (como última alternativa) serán esenciales para mitigar la disminución de los ingresos y la disminución de los márgenes de beneficios.

Tabla 03. Modelo CANVAS de Negocio de la Cafetería (Actual vs. Mejorado)

Bloque del Modelo Canvas	Estado Actual (Base)	Mejoras Sugeridas (Basadas en el Análisis de Mercado)	Efectos Clave de las Mejoras
1. Segmentos de Clientes	Jóvenes profesionales, estudiantes, amantes del café.	Nuevos nichos: Consumidores saludables, comunidades locales, <i>digital nomads</i> .	Ampliación del mercado objetivo y diversificación de ingresos.
2. Propuestas de Valor	Café de especialidad, ambiente acogedor, Wi-Fi.	Experiencia completa: Variedad de café de especialidad, opciones saludables (orgánicas, ingredientes saludables), espacios optimizados para trabajo, sostenibilidad, eventos internos.	Mayor distinción, captación de segmentos nuevos e incremento del valor percibido.
3. Canales	Cafetería física.	Canal directo	Mayor visibilidad, fácil acceso y confort para el consumidor.
4. Relación con Clientes	Servicio amable, profesional y personalizado.	Fidelización y Comunidad: Programas de fidelidad, comunicación digital eficaz, personalización de promociones, eventos y seminarios.	Creación de vínculos fuertes, repetición de adquisiciones y marketing de boca

		Redes sociales en constante actividad.	en boca.
5. Fuentes de Ingresos	Venta de café, diversas alternativas, repostería, aperitivos, entre otros.	Diversificación: Comercialización de café en grano/paquetes, productos de alta calidad y saludables, renta de locales, talleres, suscripciones y rebajas.	Aumento del ticket promedio y nuevas líneas de negocio estables.
6. Recursos Clave	Baristas Jr., equipo de café, local.	Especialización y Tecnología: Baristas Jr., proveedores de café ecológico y productos frescos y tecnológicos, aspiran a convertirse en una marca sólida.	Soporte para las propuestas de valor mejoradas y eficiencia operativa.
7. Actividades Clave	Preparación de café, atención al cliente.	Innovación y Gestión: Restablecimiento de la oferta, marketing digital, desarrollo de nuevos productos, gestión de la experiencia del cliente, gestión de la cadena de suministro.	Impulso constante de la oferta y la experiencia, manteniendo la competitividad.
8. Alianzas Clave	Proveedores de café.	Estratégicas: Productores locales, plataformas de delivery (opcional), influencers (convenios con estudiantes que presenten un tráfico importantes de seguidores) , espacios acogedores.	Expansión del alcance, optimización de costos y creación de valor añadido.
9. Estructura de Costos	Insumos, personal, alquiler.	Inversión en calidad y crecimiento: Mayor precio en materiales de alta calidad, marketing digital, tecnología, formación, logística, proyectos de sostenibilidad.	Requerimiento de inversión para respaldar los avances y el desarrollo a largo plazo

Elaborado por: Triviño (2025)

9. Calendarización - Cronograma

Tabla 04. Planificación de las estrategias – Calendarización.

Estrategia Principal	Acción Clave.	Duración (Meses)	julio 2025	agosto 2025	septiembre 2025	octubre 2025	noviembre 2025	diciembre 2025	enero 2026	febrero 2026	marzo 2026	abril 2026	mayo 2026	junio 2026
1. Diferenciación y Ampliación de Oferta	Investigación y Diseño de Menú Saludable y Sostenible	2												
	Adquisición de Proveedores Locales y Sostenibles	3												
	Implementación y Comunicación de Nuevo Menú	2												
	Lanzamiento de Productos Premium y Kits (café en grano, etc.)	2												
	Evaluación Semestral y Ajuste del Menú	1												
2. Optimización Operativa y Experiencia Cliente	Evaluación de Procesos Operativos (cadena suministro, inventario)	2												
	Formación de Personal en Atención al Cliente y Eficiencia	3 (continua)												

	Investigación y Selección de Tecnología (pedidos/pagos)	2												
	Implementación Piloto de Tecnología	3												
	Capacitación del Personal en Nueva Tecnología	1												
	Monitoreo y Ajuste de Eficiencia Operativa	12 (continua)												
3. Fortalecimiento de Marca y Visibilidad	Planificación de Marketing Digital y Redes Sociales	1												
	Creación de Contenido y Campañas en Redes Sociales Universitarias	12 (continua)												
	Identificación y Establecimiento de Alianzas con Facultades/Eventos	3												
	Desarrollo de Eventos Temáticos en la Cafetería	12 (continua)												
	Colaboración con Influencers Estudiantiles	6												
4. Viabilidad Financiera y Adaptabilidad	Reevaluación de Proveedores y Negociación de Precios	3 (continua)												

	Diseño de "Menús Asequibles" y Paquetes Económicos	1												
	Lanzamiento de Promociones Específicas (ej. "Hora Feliz")	12 (continua)												
	Monitoreo Constante de Tendencias del Mercado y Competencia	12 (continua)												
	Revisión y Ajuste de Estructura de Costos Operacionales	2												

Elaborado por: Triviño (2025)

10. Presupuesto.

La siguiente propuesta financiera trata de presentar una completa visión, la cual nos prepara para actuar como el motor económico del diseño estratégico, este presupuesto se ha elaborado bajo dos pilares principales, un riguroso alineamiento con cada una de las actividades previstas en el calendario y la estricta observancia del límite presupuestario fijado de \$3,000 como base en un escenario más probable; la estrategia se enfoca en la eficiencia máxima del capital según se detalla en la tabla 05, lo que implica que cada distribución de recursos ha sido evaluada no únicamente por su costo, sino también por su capacidad para producir un efecto relevante, de manera intencional, damos prioridad a las iniciativas de baja inversión y alto retorno, garantizando de esta manera que cada dólar invertido no sea meramente un desembolso, sino una inversión estratégica que aporte de forma directa y cuantificable a la consecución de las estrategias propuestas.

Tabla 05. Presupuesto por cada estrategia y acción clave.

Estrategia Principal	Acción Clave	Justificación del Costo	Costo Estimado
1. Diferenciación y Ampliación de Oferta	Investigación y Diseño de Menú Saludable	Compra de insumos para pruebas, degustaciones y desarrollo de recetas.	\$150.00
	Adquisición de Proveedores Locales	Costo cero. Actividad de gestión y negociación.	\$0.00
	Implementación y Comunicación de Nuevo Menú	Diseño e impresión de menús físicos y material promocional inicial (flyers).	\$150.00
	Lanzamiento de Productos Premium y Kits	Adquisición inicial de empaques, etiquetas y un pequeño lote de café en grano.	\$250.00
	Subtotal Estrategia 1		\$550.00
2. Optimización Operativa y Experiencia Cliente	Formación de Personal en Atención y Eficiencia	Material de capacitación y un pequeño bono de incentivo para el personal.	\$300.00
	Investigación y Selección de Tecnología	Costo cero. Actividad de investigación de software de bajo costo (POS/pedidos).	\$0.00
	Implementación Piloto de Tecnología	Suscripción anual a un sistema de punto de venta (POS) con módulo de pedidos online o QR. Se	\$700.00

		descarta el kiosko por su alto costo.	
	Capacitación del Personal en Nueva Tecnología	Incluido en el costo de formación general.	\$0.00
	Subtotal Estrategia 2		\$1,000.00
3. Fortalecimiento de Marca y Visibilidad	Planificación de Marketing Digital	Costo cero. Actividad de gestión estratégica.	\$0.00
	Creación de Contenido y Campañas en Redes	Inversión en publicidad pagada en redes sociales, enfocada en los inicios de semestre y eventos clave.	\$500.00
	Establecimiento de Alianzas con Facultades	Costo cero. Actividad de networking y gestión.	\$0.00
	Desarrollo de Eventos Temáticos	Presupuesto para decoración, pequeños premios o insumos especiales para 4-5 eventos al año.	\$300.00
	Colaboración con Influencers Estudiantiles	No se asigna pago monetario. Se gestionará vía canje (producto gratuito). Se asigna un costo simbólico para material de apoyo (ej. cupones).	\$100.00
	Subtotal Estrategia 3		\$900.00
4. Viabilidad Financiera y Adaptabilidad	Todas las acciones de esta estrategia (reevaluación de proveedores, diseño de menús asequibles, etc.) son actividades de gestión que no incurren en costos directos, sino que buscan generar ahorros.	Costo cero.	\$0.00
	Subtotal Estrategia 4		\$0.00
Total Costos Directos			\$2,450.00
Fondo de Contingencia (Aprox. 15%)	Para cubrir gastos imprevistos o desviaciones en las estimaciones.		\$400.00
PRESUPUESTO TOTAL			\$2,850.00

Elaborado por: Triviño (2025)

Proyección de Efectivo (julio 2025 - junio 2026)

El flujo de caja distribuye los costos durante los 12 meses del programa para una administración financiera organizada, las cantidades indican cuándo se llevarán a cabo los desembolsos monetarios, este presupuesto de \$2,850.00 representa una guía económica viable para la cafetería, facilitando

la implementación de todas las estrategias fundamentales del diseño estratégico, desde la innovación en el menú hasta la actualización del servicio y la consolidación de la marca, al dar prioridad a inversiones asequibles, como la tecnología de suscripción en vez de hardware caro y el marketing de asociaciones en vez de publicidad a gran escala, la cafetería puede alcanzar un cambio importante, incrementar su competitividad y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Tal como lo indica la tabla 06, los flujos se ven reflejados en cada una de las estrategias y en los plazos establecidos en el cronograma de actividades, el flujo total de caja es de \$2,550, los \$300 que quedan son del fondo de contingencia (\$450) menos un pequeño remanente, que se empleará conforme se presente la necesidad durante el período.

Tabla 06. Flujo de efectivo proyectado.

Acción / Mes	jul 2025	ago 2025	Sep 2025	oct 2025	nov 2025	dic 2025	ene 2026	feb 2026	mar 2026	abr 2026	may 2026	jun 2026	Total
Estrategia 1: Oferta													
Investigación Menú	\$75	\$75											\$150
Impresión Menú			\$150										\$150
Lanzamiento Kits					\$250								\$250
Estrategia 2: Operación													
Formación Personal		\$150					\$150						\$300
Implementación Tec.				\$700									\$700
Estrategia 3: Marca													
Marketing Digital		\$100	\$100	\$50			\$100	\$50		\$50		\$50	\$500
Eventos Temáticos				\$75		\$75		\$75			\$75		\$300
Influencers (Material)			\$100										\$100
Total Mensual	\$75	\$325	\$450	\$825	\$250	\$75	\$250	\$125	\$0	\$50	\$75	\$50	\$2,550

Elaborado por: Triviño (2025)

Este presupuesto, con una asignación estimada de \$2,850.00, no es un

gasto, sino el plan de inversión que asegura la ejecución integral del diseño estratégico y constituye la herramienta financiera que impulsa cada iniciativa clave, abarcando desde la innovación gastronómica en el menú, pasando por la modernización tecnológica del servicio, hasta el fortalecimiento decisivo de la marca dentro de la comunidad universitaria.

11. Indicadores y Evaluación

Cada indicador clave de rendimiento que se escogió es una herramienta de valor, algunos son indicadores de resultado, como la rentabilidad, que nos indican a qué punto hemos llegado, otros, y más esenciales, son indicadores de proceso o indicadores líderes, como el ritmo de adopción tecnológica, que anticipan el éxito a futuro, la administración activa de esta cartera de indicadores es lo que distinguirá entre una ejecución media y una de alto rendimiento.

A continuación, se especifica el conjunto de indicadores clave de rendimiento, en concordancia con cada pilar estratégico:

1. Pilar Estratégico - Diferenciación y Ampliación de Oferta

Objetivo. - Medir la aceptación y el impacto en ventas de nuestra nueva propuesta de valor.

Tabla 07. Diferenciación y Ampliación de Oferta

Indicador Clave (KPI)	Descripción Estratégica (Qué mide y por qué es vital)	Fórmula / Método de Medición	Frecuencia
% de Mix de Ventas (Nuevos Productos)	Mide la penetración y aceptación real de la oferta saludable y premium en el total de ventas. Es el termómetro principal del éxito de la innovación.	$(\text{Ventas de productos nuevos} / \text{Ventas totales}) * 100$	Semanal
Ticket Promedio por Cliente	Indica si la nueva oferta premium está logrando que los clientes gasten más en cada visita. Es un indicador directo del aumento de valor percibido.	$\text{Ingresos totales} / \text{Número de transacciones}$	Semanal
Tasa de Rotación de Inventario (Nuevos Productos)	Mide la velocidad con la que se venden los nuevos insumos. Una rotación alta indica buena demanda; una baja, un posible fracaso que requiere acción inmediata.	$\text{Costo de Mercancía Vendida (CMV)} / \text{Inventario Promedio}$	Mensual

Elaborado por: Triviño (2025)

2. Pilar Estratégico: Optimización Operativa y Experiencia del Cliente

Objetivo. - Cuantificar las ganancias en eficiencia y la mejora en la percepción del servicio.

Tabla 08. Optimización Operativa y Experiencia del Cliente

Indicador Clave (KPI)	Descripción Estratégica (Qué mide y por qué es vital)	Fórmula / Método de Medición	Frecuencia
Tiempo Promedio de Ciclo de Pedido	Mide el tiempo desde que el cliente ordena hasta que recibe el producto. Es el KPI fundamental para evaluar el impacto de la tecnología y la formación del personal.	Cronometraje de Tiempo de entrega - Tiempo de pedido	Mensual
Índice de Satisfacción del Cliente	Captura la percepción directa del cliente sobre la calidad del servicio. Es el indicador líder de la lealtad y la recompra futura.	Encuestas cortas (1-5 estrellas) vía QR en recibos.	Continuo
Tasa de Adopción Tecnológica	Mide qué porcentaje de los pedidos se realizan a través de los nuevos canales digitales (App/QR). Valida la inversión en tecnología.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de pedidos digitales} / \text{N}^{\circ} \text{ de pedidos totales}) * 100$	Mensual

Elaborado por: Triviño (2025)

3. Pilar Estratégico: Fortalecimiento de Marca y Visibilidad

Objetivo. - Medir el crecimiento del capital de marca y el retorno de las actividades de marketing.

Tabla 09. Fortalecimiento de Marca y Visibilidad

Indicador Clave (KPI)	Descripción Estratégica (Qué mide y por qué es vital)	Fórmula / Método de Medición	Frecuencia
Tasa de Engagement en Redes Sociales	Mide la calidad de nuestra conexión con la comunidad, no solo el tamaño. Un alto engagement indica contenido relevante y una marca fuerte.	$((\text{Likes} + \text{Comentarios} + \text{Compartidos}) / \text{N}^{\circ} \text{ de Seguidores}) * 100$	Semanal
Costo de Adquisición de Cliente por Campaña	Determina la eficiencia de nuestra inversión en marketing digital. Nos dice exactamente cuánto nos cuesta ganar un cliente a través de anuncios.	Inversión total en campaña / N° de nuevos clientes atribuidos	Por campaña
Alcance de Marca (Share of Voice)	Mide nuestra visibilidad y relevancia en las conversaciones del campus en comparación con otras opciones de comida.	Monitoreo de menciones de marca vs. competidores en redes sociales universitarias.	Mensual

Elaborado por: Triviño (2025)

4. Pilar Estratégico: Viabilidad Financiera y Adaptabilidad

Objetivo. - Asegurar la salud financiera, la rentabilidad y el control de costos del proyecto.

Tabla 10. Viabilidad Financiera y Adaptabilidad

Indicador Clave (KPI)	Descripción Estratégica (Qué mide y por qué es vital)	Fórmula / Método de Medición	Frecuencia
Margen de Contribución por Categoría	Revela la rentabilidad real de cada línea de producto (café, saludables, premium). Esencial para optimizar precios y enfocar esfuerzos de venta.	$(\text{Ventas de la categoría} - \text{Costos variables de la categoría}) / \text{Ventas de la categoría}$	Mensual
Cumplimiento del Presupuesto (Burn Rate)	Monitorea el ritmo al que se consume el presupuesto. Es el control fundamental para garantizar que no haya desviaciones y se cumpla el plan financiero.	Gasto real acumulado vs. Gasto presupuestado acumulado	Mensual
Punto de Equilibrio Operativo	Determina el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables. Es el indicador de supervivencia y sostenibilidad más importante.	$\text{Costos Fijos} / (1 - (\text{Costo Variable} / \text{Ventas}))$	Trimestral

Elaborado por: Triviño (2025)

Ejecución y Monitoreo

Por medio de un control de panel (Dashboard) Estos indicadores clave de rendimiento deben ser incorporados en un solo tablero visual, instrumentos como Excel bastan para iniciar, el tablero de control que debe ser el núcleo principal de todas las reuniones de monitoreo.

Calendario de Reuniones:

Evaluación semanal de la Estrategia, centrándose en los indicadores de ventas y compromiso, se facilita modificaciones rápidas, auditoría mensual – Operacional, la evaluación exhaustiva de todos los indicadores, se deciden acerca de promociones, transacciones y costos, estrategia de revisión trimestral, para analizar los indicadores a largo plazo como el punto de equilibrio y el percentil de opiniones, se determina si la estrategia global requiere rotar o modificar.

Cultura centrada en datos, la meta no es informar cifras, sino crear diálogos estratégicos basados en ellas, si el ticket promedio disminuye, la interrogante no es ¿por qué disminuyó?, sino ¿qué medidas aplicaremos en los próximos 7 días para contrarrestar la tendencia?

IV. CONCLUSIONES.

El análisis situacional ha determinado que la cafetería funciona en un contexto crítico, por un lado, tiene fortalezas esenciales como su ubicación estratégica y un flujo continuo de posibles clientes (la comunidad universitaria); por otro, muestra debilidades estructurales como una propuesta de valor poco relevante y procesos de operación deficientes; el estudio externo mostró que las posibilidades de mercado (impulso hacia lo sano y la utilización de tecnología) representan un equilibrio directo con sus falencias, mientras que el peligro de la competencia intensifica la necesidad de una intervención estratégica.

Como respuesta al diagnóstico, se ha elaborado un diseño estratégico cuya factibilidad se basa en dos pilares esenciales; a) la distinción mediante la especialización y la mejora de la experiencia del cliente y b) Se deduce que la estrategia más consistente y con más posibilidades de triunfo radica en redirigir el modelo de negocio hacia una propuesta de productos saludables y sostenibles, así como en la implementación de tecnología para acelerar el servicio, este diseño no solo minimiza las falencias internas, sino que vincula de manera proactiva a la cafetería con las posibilidades más significativas del ambiente.

Se ha concluido que la simple elaboración de estrategias resulta insuficiente sin un sistema de supervisión, por esta razón, se ha sugerido un tablero de control integral como instrumento esencial para convertir la estrategia en realidad y obtener resultados cuantificables; se deduce que la puesta en marcha de este sistema de monitoreo, con sus indicadores financieros, operativos y de cliente, es esencial para asegurar la ejecución eficaz del plan, simplificar la toma de decisiones fundamentadas en información y garantizar la capacidad de adaptación de la cafetería a modificaciones venideras.

La falta de una estrategia establecida ha sido el elemento principal que

restringe el potencial de expansión de la cafetería, aunque logró una consolidación operativa durante cinco años debido a su localización y clientela constante, el estudio revela que la ausencia de un plan estratégico formal le impedirá expandirse, diversificar su propuesta y minimizar riesgos de forma proactiva, esto corrobora que los logros anteriores no aseguran la factibilidad futura en un ambiente de competencia.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R., & Ruíz, D. (2022). Liderazgo Transformacional y Visión Estratégica en el Siglo XXI. Editorial Gerencial Moderna.
- Alhamis, I. (2025). Innovaciones en Proyectos de Inversión Sostenibles: Un Enfoque ESG. Editorial Futuro Sostenible.
- Castro, L., & Méndez, R. (2024). Sostenibilidad y ventaja competitiva en la industria HORECA. *Revista de Gestión Sostenible*, 12(1), 45-60.
- Chen, S. Y., & Lee, M. S. (2021). Crafting Unique Customer Experiences in the Coffee Shop Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 123-135.
- Díaz, C., & Ruiz, P. (2022). La Experiencia del Cliente como Estrategia de Innovación en Cafeterías Urbanas. *Cuadernos de Investigación en Marketing*, 15(2), 87-102.
- Durán, F., & Solís, A. (2020). Metodologías Estratégicas para la Planificación Empresarial. Ediciones Gerenciales.
- Euromonitor International. (2024). Global Consumer Trends 2024: Adaptación del Sector de Alimentos y Bebidas. [Informe sectorial disponible en repositorios especializados].
- Gómez, J., & Soto, M. (2022). Dirección Estratégica para PYMES: Guía Práctica para la Competitividad. Editorial Empresarial.
- González, E., & Herrera, D. (2020). Diseño de Modelos de Negocio Innovadores para Emprendimientos. Publicaciones Académicas.
- López, M., & García, E. (2022). Fundamentos de la Dirección Estratégica: De la Teoría a la Práctica. Ediciones Académicas.
- Martínez, A., & Rojas, L. (2021). El Rol de la Planificación Estratégica en la Resiliencia Empresarial de las PYMES. *Revista Latinoamericana de Negocios*, 18(3), 205-220.
- Martínez, P., & Soto, F. (2024). Construcción de Futuros: La Visión en la Estrategia Empresarial. Publicaciones de Negocios Avanzados.
- Navarrete Pilacuan, J. L., López Galarza, A. P., & Alava Bajaña, R. E. (2023). La planeación estratégica como herramienta para la creación de valor en las mipymes: Caso de estudio. *Revista Ciencia Digital*, 7(1), 116-136. [Referencia de tu documento original].
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio (3.a ed.)

- Paredes, S., & Soto, F. (2023). Estrategias de Diversificación de Producto y Ambiente para Cafeterías. *Estudios de Gestión y Negocios*, 10(1), 75-90.
- Pérez, R., & Castro, G. (2024). Anticipación y Adaptación Estratégica en Mercados Volátiles. *Ediciones de Gestión Avanzada*.
- Ramírez, L., & López, M. (2022). Modelos de Negocio en la Era Digital: Creación y Transformación de Valor. Editorial Innovación.
- Rodríguez, A., & Fuentes, B. (2023). La Triple Cuenta de Resultados en Empresas de Hostelería. *Revista de Contabilidad y Sostenibilidad*, 5(2), 112-128.
- Sánchez, C., & Pardo, R. (2023). La Misión Organizacional como Ancla Estratégica en Entornos Volátiles. *Revista de Gestión Estratégica*, 10(1), 45-60.
- Silva, D., & García, E. (2023). Planificación Estratégica y Rendimiento de las PYMES en América Latina. *Journal of Small Business Management and Entrepreneurship*, 11(2), 180-195.
- Silva, P., & Pérez, J. (2021). El Canvas de Modelo de Negocio Aplicado: Casos Prácticos. Editorial Empresarial.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2022). Guía para Operaciones de Hostelería Sostenibles. [Documento técnico o informe disponible en el repositorio de UNEP].