



Ciencia Nicolaita 88

ISSN: 2007-7068



Universidad
Michoacana
de San Nicolás
de Hidalgo

Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera

Application of the SWOT tool: Case study in a business in the restaurant industry

Karla Hernández Hernández, Margarita Méndez Barrera, María Sofia Rodríguez Ibarra
y Diana Barrón-Villaverde*

Para citar este artículo: Hernández Hernández Karla, Méndez Barrera Margarita, Rodríguez Ibarra María Sofia y Barrón-Villaverde Diana, 2023. Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera. Ciencia Nicolaita no. 88, 84-95. DOI: <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.639>



Historial del artículo:

Recibido: 14 de mayo de 2022
Aceptado: 15 de noviembre de 2022
Publicado en línea: agosto de 2023



Ver material suplementario



Correspondencia de autor: diana.barronv01@gmail.com



Términos y condiciones de uso: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/privacy>



Envíe su manuscrito a esta revista: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/submissions>



Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera

Application of the SWOT tool: Case study in a business in the restaurant industry

Karla Hernández Hernández¹, Margarita Méndez Barrera¹, María Sofia Rodríguez Ibarra¹ y Diana Barrón-Villaverde^{1,2*}

¹Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Centro Estratégico de Inteligencia e Investigación, Puebla, Puebla, México.

²Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo.

Resumen

La implementación de estrategias innovadoras en las empresas son las que permiten que estas subsistan en los mercados. El presente trabajo tiene como objetivo la generación de estrategias que contribuyan a un negocio de la industria restaurantera para optimizar su desempeño y cumplir con el logro de metas, como el aumento de publicidad, integración de servicios bancarios, uso de redes sociales, capacitación del personal y mejora de los productos. Con este fin, se realizó un análisis FODA para identificar los problemas y las áreas de oportunidad en el negocio *Coffee Shop*; una cafetería mexicana. Además, se realizó la matriz cruzada para proponer estrategias innovadoras que aporten valor a la organización. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo no experimental. Las estrategias propuestas contemplan una postura ofensiva, defensiva, de reorientación y de supervivencia, haciendo énfasis en el uso de las tecnologías y la digitalización como esenciales para el logro de sus objetivos.

Palabras clave: análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, estrategia, análisis, sector restaurantera, cafetería.

Abstract

The implementation of innovative strategies in organizations allows them to survive in the markets. The objective of this work is to generate strategies that contribute to a business in the restaurant industry to improve its performance and meet its objectives. To this end, a SWOT analysis was carried out in order to identify problems and opportunity areas in the *Coffee Shop* business; a Mexican coffee shop. In addition, a cross matrix was carried out to propose innovative strategies that add value to the organization. The research was conducted with a non-experimental qualitative approach. The proposed strategies contemplate an offensive, defensive, reorientation and survival

posture, emphasizing the use of technologies and digitalization as essential to achieve their objectives.

Keywords: SWOT analysis, strengths, opportunities, weaknesses, threats, strategy, analysis, restaurant sector, cafeteria.

Introducción

A lo largo del tiempo, las cafeterías han tomado popularidad entre la sociedad. Es gracias a las tendencias y nuevos productos que ofrece este sector restaurantero, que ahora es normal ver a gente a cualquier hora del día consumiendo café. En general, el sector de las cafeterías va en crecimiento, a excepción del 2020, donde la pandemia truncó el comportamiento de los mercados y las economías de los negocios se vieron afectadas.

La cafetería *Coffee Shop* presenta problemas que han afectado su rendimiento al momento de comercializar sus productos y servicios a sus clientes. Al día de hoy, se han trabajado sobre algunas propuestas de mejora, sin embargo, no se han obtenido los resultados deseados. Por lo anterior, se decidió aplicar la herramienta FODA para analizar el entorno externo de la empresa con las respectivas oportunidades y amenazas, junto con un análisis interno por medio de las fortalezas y debilidades. La intención fue generar un diagnóstico de la organización, identificar sus áreas de oportunidad y proponer acciones y estrategias a implementar para que los directivos de *Coffee Shop*, tomen las decisiones pertinentes. De esta manera, a través de la herramienta FODA y su matriz cruzada, se buscó mejorar la competitividad y rendimiento de la organización.

Actualmente, tanto los mercados como las necesidades de los clientes, están en constante movimiento; sin embargo, muchas organizaciones suelen implementar estrategias fijas, no flexibles con el paso del tiempo. Esto se debe a que sus dirigentes experimentan miedo a salir de su zona de seguridad y arriesgarse a tomar medidas vanguardistas (Calderón-Figueroa, 2013). Para lograr éxito en una compañía, no solo se necesita tener ideas brillantes, sino también lograr implementaciones eficientes y eficaces.

Cualquier compañía que desee continuar en el mercado haciendo frente a las tendencias, tiene la

obligación de estar en constante actualización, buscando siempre la manera de estar al día y de generar valor para sus consumidores. Es así, que las propuestas planteadas para *Coffee Shop*, están directamente vinculadas con la digitalización, la innovación, la vanguardia y las tendencias *millennials*. Este tipo de propuestas son la clave para la supervivencia y buen funcionamiento de *Coffee Shop*.

Marco contextual

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la industria restaurantera se clasifica en dos amplias ramas. La primera cuenta con 7, 223 servicios de preparación de alimentos por encargo, mientras que la segunda tiene 7, 225 servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Las cafeterías forman parte de la segunda rama (INEGI, 2021) y, en este sentido, se hace referencia al papel que tienen las cafeterías dentro del sector alimentario. Delgado (2015) describió que la producción mundial de alimentos per cápita ha aumentado de manera uniforme durante los últimos 30 años, con una tasa de crecimiento anual promedio de 1.2 % durante el pasado decenio. Los servicios del sector alimentario son:

- Cafés y restaurantes (cafeterías).
- Comedores y comisariatos.
- Comida rápida (fast food).

Este sector ha elevado sus ganancias desde 2007 con 642.9 millones de dólares. Cabe mencionar que el subsector de cafés y restaurantes, ha generado 297.7 millones de dólares, lo que equivale al 46.3 % de las ganancias del sector; es decir, casi la mitad de ganancias.

Christian Gurría, director de Starbucks México, dice: “En los últimos 15 años se han modificado los hábitos en torno al consumo de café. Hoy el consumidor es cada vez más exigente e informado” (Calva, 2018). El café se ha vuelto una de las bebidas favoritas de los



mexicanos, en sus distintas variedades. Un producto que antes era consumido solo por adultos, ahora tiene clientes de cualquier edad. Gran parte de los consumidores de café son los *millennials*, segmento de mercado que cada vez demanda más diversidad y calidad (Euromonitor, 2017).

Una realidad sobre el consumo de café en México son las tendencias cambiantes. Cada vez se desarrollan nuevos conceptos que atrapan a diferentes clientes. Antes, por ejemplo, no era tan común ver a personas caminando o manejando con un vaso de café; en la actualidad, es normal ver vasos de café en oficinas, casas, autos, calles, etc. Esto se refleja en el consumo per cápita de café en México, ya que en 2001 el consumo era de 400 gramos anuales y para 2019 la cifra ascendió a 1.6 kilogramos per cápita (Sánchez, 2019).

La asesora especializada de la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías (AMCCE), Silvy Gutierrez, sostiene que las cafeterías son un negocio rentable debido a que su margen de utilidad es alto. Producir una taza de café representa aproximadamente el 32 % de su precio de venta (Calva, 2018).

Asimismo, el departamento de agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) declara que, en México, el consumo de café ha tenido un crecimiento promedio anual de 2% en un periodo de 2016 a 2018. El pronóstico realizado en 2017 por la consultora Euromonitor, indicaba que para 2021 el consumo de café crecería a una tasa anual compuesta de 2.4%; sin embargo, esto no sucedió. Euromonitor también señaló que entre 2019 y 2020, las ventas de las cafeterías en México disminuyeron en 25%; es decir, \$172.1 millones de dólares, pues pasaron de \$684.4 a \$512.3 millones de dólares, esto debido a la pandemia por el coronavirus (Alejos y Vargas, 2022).

El confinamiento derivado de la pandemia por SARS-CoV-2, provocó un cambio en las tendencias de los consumidores de café, ya que, en los últimos diez años, se había registrado un alza en la compra de café fresco en cafeterías o tiendas especializadas y, a partir de 2020, se vio aumentada la compra de café soluble por ser práctico y tener precios más accesibles.

También es importante mencionar que la pandemia impulsó el comercio electrónico en varios sectores, incluido el restaurantero, pues las cafeterías habilitaron formas de compra y entrega a través de aplicaciones como Uber Eats o Rappi y, algunas como es el

caso de Starbucks, con aplicaciones propias (Morales y Carrasco, 2020). Señala Gutiérrez (2020) que a través de estas aplicaciones hubo un crecimiento en el consumo de restaurantes con un 38.6 % para Rappi y 14.8 % para Uber Eats.

Antecedentes/Marco teórico

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, así como de las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (Morales y Carrasco, 2020). Este es un instrumento de planeación estratégica y toma de decisiones que permite generar un diagnóstico del contexto en el que se encuentra la organización (OCCMundial, 2021).

Como herramienta, permite de manera sencilla obtener una perspectiva de la situación estratégica de las organizaciones, generando un diagnóstico que sea una base para la toma de decisiones posteriores (Sarli *et al.*, 2015). El objetivo de utilizar este instrumento es identificar líneas de acción y planes estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización (OCCMundial, 2021).

Analizar el contexto externo consiste en identificar oportunidades y amenazas fuera de la organización. Para el contexto interno de la compañía, se consideran las fortalezas y debilidades de la misma.

Análisis de factores externos

El análisis de los factores externos de la organización se basa en aquellos factores del ambiente en el que se desarrolla y que podrían tener efectos en las operaciones de la misma, repercutiendo a futuro (Villas, 2022). Es importante saber que no es posible controlar estos factores; sin embargo, sí se pueden generar estrategias para lograr algún tipo de influencia sobre ellos.

Análisis de factores internos

De acuerdo con Szum y Nazarko (2020), para los factores internos se debe profundizar en los conocimientos presentes de la misma organización, haciendo énfasis en los rendimientos adquiridos, resul-

tados internos, productividad, estructura organizacional, etc., con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades. Estas variables, a diferencia de las externas, son controlables y proveen condiciones favorables para la organización, en comparación con la competencia.

Una vez identificadas las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, es posible hacer una matriz FODA cruzada que relacione la información de las variables internas con las externas, generando estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia (Bonilla-Rodríguez, 2022). Asimismo, Cevallos-Alvarado *et al.* (2018) señalan que la matriz FODA cruzada permite conocer la situación real de las organizaciones para poder, de esta manera, generar estrategias a largo plazo.

Las estrategias ofensivas son aquellas que generan rendimientos mayores, gracias al potencial de la organización; es decir, se busca potenciar las oportunidades por medio de las fortalezas, por lo que se centra en impulsar los factores positivos. Las estrategias defensivas buscan reducir los riesgos y amenazas existentes a través de las fortalezas. En una estrategia de reorientación, la intención es corregir o eliminar algunas debilidades mediante las oportunidades detectadas. La estrategia de supervivencia se enfoca en minimizar los impactos negativos que pudieran materializarse por la intersección de las debilidades y amenazas; es decir, enriquecer los puntos débiles para sobrevivir a las amenazas (Shin-ichiro Miura *et al.* 2021).

Desde el punto de vista de Garcias *et al.* (2019), las organizaciones para mantenerse competitivas, deben evitar la duplicidad de tareas, desperdicio de recursos y requieren una gestión administrativa que permita incrementar la eficiencia.

Un referente en este giro de negocio es Starbucks, el principal comercializador y distribuidor de cafés especiales en el mundo, operando 20, 000 cafeterías en más de 60 países (Carrizo *et al.*, 2021). Incluso corporaciones como Starbucks, han hecho uso de la herramienta FODA para aumentar el éxito y crecimiento de la misma. Al hacer uso de una herramienta de análisis de factores internos y externos, Starbucks fue capaz de visualizar todas las variables que intervienen en su entorno, ayudándolo a obtener ventajas competitivas en comparación con otras cafeterías, e incluso empre-

sas de servicios de alimentos. Hoy, Starbucks se ha posicionado como la marca número uno de la cadena de café en el mundo.

Metodología

En este trabajo se aplica una investigación de carácter cualitativo experimental para llevar a cabo las actividades dentro de la organización y de esta forma alcanzar los objetivos planteados para el correcto funcionamiento. El proceso requiere descripción, análisis, explicación y determinación de la viabilidad, con el fin de que el investigador genere una propuesta capaz de producir los cambios deseados (Ballesteros, 2018). Así se elaboran propuestas para dar solución a los problemas encontrados en la empresa a partir del diagnóstico.

El análisis FODA será resultado de los datos e información captados por medio de entrevistas internas de la organización realizadas a los empleados y administradores. Dichas entrevistas se encontraban en la base de datos de la empresa y fueron presentados para el análisis de esta investigación.

Al realizar el análisis, es posible valorar la posición de la empresa a lo largo del tiempo, pues los factores evaluados son dinámicos, siempre y cuando se realicen las actualizaciones correspondientes. El análisis brinda información de diagnóstico para una toma de decisión idónea (Telescopio, 2017). Además, su implementación es exitosa cuando se disminuyen debilidades, se potencializan las fortalezas, se evitan las amenazas y se aumentan las oportunidades. Dicho en otras palabras, la herramienta se vuelve funcional cuando se sobrevive en el mercado y se elevan las ganancias. Aquí vale la pena mencionar que es necesario tomar en consideración que el personal es el activo más importante dentro de toda entidad, pues es quien apoya en el logro de objetivos y metas mediante el empleo y coordinación de esfuerzos para obtener el éxito necesario y, por ende, se necesita de una estructura organizativa que permita administrar de manera adecuada los recursos que se poseen (Ocampo *et al.*, 2019).

De acuerdo con Blanco-Ariza *et al.* (2020), las organizaciones se conforman por talentos humanos y las relaciones entre estos, ya que son la base para el cumplimiento de metas organizacionales. Asimismo, la cultura organizacional, la forma en cómo se organiza



el trabajo, la productividad, entre otros elementos, son factores internos que llevan a las empresas a ser competitivas, pues van o deben ir alineadas a la estrategia de la organización. Por lo tanto, el diseño de la estructura organizacional de las empresas sí afecta el desempeño competitivo de estas y enfatiza que la división de áreas funcionales y la jerarquía entre los niveles estratégicos y operativos, fortalecen la comunicación desde la dirección general de la empresa para la ejecución de las operaciones diarias.

Puede agregarse que, para mantener un constante crecimiento en las organizaciones, no solo es necesario que el talento humano se desenvuelva con eficiencia, sino que también es esencial que, mediante el empleo de distintas técnicas, efectúe el desarrollo de nuevos productos o servicios, visto que así se dará paso a que la entidad tenga una larga duración en el entorno en el que se desenvuelve (Ocampo *et al.*, 2019).

Marco contextual interno

Coffee Shop es una cafetería mexicana que abrió sus puertas aproximadamente hace diez años, gracias a la visión del señor Montoya y su socio. Está situada en la ciudad de Guanajuato y cuenta con una sucursal en la ciudad de Monterrey y otra en Ciudad de México.

Misión: “Somos una empresa que elabora y comercializa variedad de postres, bebidas y café de alta calidad que superen las expectativas de nuestros clientes, siendo un establecimiento íntegro y rentable con vocación de servicio personalizado.”

Visión: “Ser una cafetería líder y competitiva en calidad, servicios y precios de postres y café, generando así beneficios a nuestros trabajadores, socios comerciales, clientes y de crecimiento económico, todo esto en las distintas sucursales de México.”

Dentro de los valores que rigen a la organización se encuentran: responsabilidad, confianza, honestidad, puntualidad, amabilidad, respeto, tolerancia y calidad.

Sus objetivos organizacionales incluyen:

- Proporcionar una óptima relación entre calidad y precio.
- Identificar adecuadamente los productos más afines a las demandas de los clientes.
- Definir promociones.

- Ser generadores de empleo.

Su objetivo estratégico es “Ser una de las mejores cafeterías de este centro universitario y de la ciudad, queremos brindar a nuestros clientes productos de alta calidad y a un bajo costo”.

Se puede observar en la Figura 1 que el organigrama con el que cuenta la empresa no especifica si es de una franquicia o de la organización en general. No se identificó la estructura de departamentos que deben ser prioridad en la organización, tales como dirección, finanzas, recursos humanos, ventas, etc. De igual manera, en el organigrama actual, solo existen ocho personas. Para fines de realizar un análisis con mayor sustento, se tomará el modelo de negocio de la empresa como una empresa constituida con sedes del mismo modelo en otras ubicaciones geográficas.

De acuerdo con la información obtenida, se identificó que la organización no cuenta con objetivos establecidos, estructura en sus áreas, ni estrategias definidas. Esto ocasiona problemas en el ambiente laboral, pues no existe confianza ni una buena comunicación entre los distintos niveles de la organización; además, hay confusión en los empleados para el desempeño de sus actividades diarias, pues no conocen el alcance de su responsabilidad y muchas veces terminan realizando actividades que no les corresponden.

Por otro lado, la empresa no cumple con lo establecido en la Ley del Seguro Social en su artículo 15, el cual señala que los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto [Mexicano del Seguro Social], comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles, lo cual puede generar multas y sanciones para la organización si son detectados por la autoridad.

De acuerdo con el diagnóstico funcional que se realizó con enfoque al área de recursos humanos, se identificó que los esquemas de pago a empleados no están estandarizados, ya que varían por sucursal. Tampoco existe una política para otorgamiento de préstamos, sino que es el supervisor quien decide si se otorgan o no. Adicionalmente, se encontró una brecha en la comunicación interna, pues los mensajes no llegan de forma clara ni directa al director general, y muchas veces ni al supervisor. Se da por entendido que las cosas marchan bien dentro de *Coffee Shop*, pero la situación real de la cafetería es otra.



Figura 1. Organigrama de Coffee Shop.
Nota: Estructura interna de la organización Coffee Shop.

Otro punto importante es que la organización todavía no se adapta a los cambios tecnológicos, tales como la aceptación de pagos a través de tarjetas de crédito o débito, ya que dentro de la empresa únicamente se recibe efectivo; se identificó que el perfil del empresario no cuenta con conocimientos de banca electrónica, redes empresariales, ni comunicaciones.

El último punto, pero no menos importante, es la falta de involucramiento por parte del líder, en este caso, el señor Montoya, a quienes los empleados rara vez ven, lo que ocasiona que no exista un liderazgo definido en la organización. El problema principal que se presenta con esta situación, es que, al no tener un buen líder, el personal pierde enfoque en los objetivos para los que desempeñan sus actividades y, en el peor de los casos, existe la pérdida total de motivación para realizar sus tareas laborales.

Análisis de resultados

Lo anterior, fueron los principales problemas encontrados en *Coffee Shop*; no obstante, así como hay situaciones negativas, también existen factores positivos. Por ambas partes, es posible tomar provecho del entorno y utilizarlas a favor. Por ello, y para tener un panorama general de la situación organizacional de *Coffee Shop*, a continuación, se presenta el análisis FODA realizado.

Fortalezas

F1: La ubicación de las cafeterías se encuentra en el pasillo principal de centros comerciales en donde hay flujo de personas.

- F2: Hay una amplia variedad de bebidas y alimentos en el menú.
- F3: De forma constante se agregan y actualizan los productos.
- F4: Los clientes han mencionado su preferencia por el sabor y calidad del café, y lo han recomendado a sus conocidos.
- F5: Los empleados tienen un alto sentido de compromiso y son proactivos para resolver problemas de la cafetería.

Oportunidades

- O1: Se puede conseguir mayor satisfacción para los consumidores, si la empresa empieza a integrar herramientas tecnológicas en sus procesos de venta, preventa y postventa.
- O2: Contar con un departamento de mercadotecnia facilita la creación de estrategias.
- O3: Ya cuenta con tres sedes, pero el objetivo es abrir otras dos para llegar a un total de cinco *Coffee Shop* en México.
- O4: Estar siempre al tanto de las nuevas tendencias, le da oportunidad a la empresa de mantenerse actualizada y en la preferencia de los consumidores.
- O5: La identificación de nuevos clientes le da oportunidad al *Coffee Shop* de una mayor expansión.

Debilidades

- D1: En el organigrama se han omitido algunas áreas o departamentos importantes.
- D2: Falta definir las actividades que debe realizar cada empleado durante su jornada.



Figura 2. Análisis FODA.

Nota: Análisis de factores internos y externos.

- D3: El supervisor cambia la información y no la pasa al director general, provocando la inconformidad de los empleados.
- D4: Al inicio de su contratación, solo se les capacita durante tres días, por lo que se ven obligados a aprender de manera rápida.
- D5: El gerente general tiene casi nula presencia en la cafetería, por lo que no está al tanto de las necesidades de los empleados.
- D6: Los empleados tienen conocimiento de que, en otra sucursal, el personal es beneficiado con bonos por buen desempeño.
- D7: Los empleados no están satisfechos con la dirección de la empresa, con el desempeño del supervisor, ni con los compañeros del otro turno.

Amenazas

- A1: Existen situaciones sobre las que no se tiene control, por ejemplo, el caso de la pandemia que dejó a muchos sin saber cómo reaccionar.
- A2: La economía del país es muy volátil, no se logra una estabilidad.
- A3: En este sector se tiene una amplia competencia, pues el café es la bebida preferida de muchos.
- A4: El aumento desordenado en los precios, causa inestabilidad en los bolsillos de los clientes.

- A5: A través de internet se puede tener acceso a un sinfín de información, en este caso, desde la comodidad de su hogar, las personas pueden consultar recetas para preparar un café.

Propuestas

Una estrategia es la creación de una posición única y valiosa para una organización que implica un conjunto específico de actividades (Porter, 1996). La estrategia de una organización es la base para la definición de objetivos, de actividades clave, la estructura de su dirección general, e incluso su ritmo de crecimiento (EXE Digital Business School, 2020). Una estrategia de innovación es aquella que permite a las organizaciones lanzar nuevos productos, implementar tecnologías y hacer uso de plataformas digitales dentro de sus actividades comerciales con la finalidad de generar valor para el cliente, aumentar el número de consumidores, mejorar la rentabilidad del negocio y entrar a nuevos mercados (Moschini, 2012).

De acuerdo a lo obtenido en la Matriz FODA, se identificaron cuatro tipos de estrategias como se muestran en la matriz cruzada: 1) estrategia ofensiva (FO) que enlaza las fortalezas con las oportunidades; 2) estrategia de reorientación (DO) que enlaza las debilidades y oportunidades; 3) estrategia defensiva (FA)

unión de fortalezas y amenazas; y 4) estrategia de supervivencia (DA) que incluye debilidades y amenazas (Figura 3).

La relación entre factores, dependiendo del tipo de estrategia generada, se presenta a continuación:

Estrategia ofensiva (FO)

- Aumentar publicidad en centros comerciales, enfatizando el buen sabor del café y los nuevos productos (F2, F3, F4/O2, O4).
- Integración de tecnología (aceptar tarjetas) para aumentar ingresos, así como uso de plataformas como Uber eats y Rappi (F1, F2, F4/O1).
- Uso de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, TikTok y crear una aplicación propia para dar a conocer sus productos, promociones e innovaciones. (F2, F5/O2, O5).

Estrategia de reorientación (DO)

- Capacitar y motivar a empleados en el uso de tecnología para el proceso de venta en las distintas sedes, así como para mejorar la comunicación interna y externa (D3, D4, D6, D7/O1).

- Abrir nuevos puntos estratégicos de venta (D1/O3).

Estrategia defensiva (FA)

- Diferenciación por café de alta calidad y buen sabor, obteniendo una ganancia al considerar el factor de inflación en México y el promedio de precios en el mercado (F4/A3, A4).
- Demostrar que el sabor y la calidad del café es mejor que la oferta de la competencia (F4/A3).
- Vender el concepto de “Receta de la Casa”, ofreciendo un sabor único e irremplazable (F4/A3).

Estrategia de supervivencia (DA)

- Reestructurar su organigrama de una manera óptima (también para futuras sedes) (D1, D5/A1).
- Definir descriptivos de puestos, documentación de procesos y esquemas de pago de acuerdo a la industria (D2, D5/A1, A2).
- Fortalecer el liderazgo para poder hacer frente a la competitividad en el sector de las cafeterías (D5, D6/A1, A3).

Matriz FODA cruzada	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Aumentar publicidad para el negocio en centros comerciales enfatizando el buen sabor del café y los nuevos productos.</p> <p>Integración de tecnología (aceptar tarjetas) para aumentar ingresos, así como uso de plataformas como Uber Eats y rappi.</p> <p>Uso de redes sociales y aplicación para dar a conocer sus nuevos productos.</p>	<p>Capacitar y motivar a empleados en el uso de tecnología para el proceso de venta en las franquicias, así como para mejorar la comunicación interna y externa.</p> <p>Abrir nuevas franquicias en puntos estratégicos.</p>
Amenazas	<p>Diferenciación por café de alta calidad y buen sabor, obteniendo una ganancia al considerar el factor de inflación en México y el promedio de precios en el mercado.</p> <p>Demostrar que el sabor y la calidad del café, es mejor que la oferta de la competencia.</p> <p>Vender el concepto de “Receta de la Casa”, ofreciendo un sabor único e irremplazable.</p>	<p>Reestructurar su organigrama de una manera óptima (también para futuras franquicias).</p> <p>Definir descriptivos de puestos, documentación de procesos, y esquemas de pago de acuerdo a la industria.</p> <p>Fortalecer el liderazgo para poder hacer frente a la competitividad en el sector de las cafeterías.</p>

Figura 3. Matriz FODA cruzada.
Nota: Cruce de factores para fortalecer las estrategias.



Estrategia ofensiva (FO)

Debido a que las cafeterías se encuentran en centros comerciales con gran flujo de personas, y estas son conocidas por una amplia variedad de productos, así como una constante innovación en el menú sin dejar de lado la calidad y buen sabor del café, una estrategia ofensiva sería aumentar la publicidad en distintas partes de los centros comerciales, enfatizando la calidad de este. El integrar formas de pago alternativas al efectivo, y mencionarlo en los anuncios publicitarios, aumentará el flujo de efectivo en la empresa, así como los ingresos. Finalmente, el uso de redes sociales, así como el uso de aplicaciones como Rappi, Uber eats, etc., está en aumento (Del Bono, 2019), por lo que la organización podría hacer uso de ellas para dar a conocer sus productos, promociones, nuevos lanzamientos y mejorar el servicio al cliente.

Estrategia de reorientación (DO)

Derivado del análisis funcional, se identificó una inadecuada comunicación interna y falta de capacitación, lo que propicia un clima laboral no grato para los empleados. La estrategia de reorientación se enfoca en motivar periódicamente a los empleados de las diversas sucursales, así como en proporcionar capacitación para el uso de tecnología en el proceso de venta. Esto se replicaría no solo en las sucursales que actualmente se encuentran en operación, sino también en las que se abrirán. En este sentido, se debe realizar un análisis para identificar los puntos geográficos estratégicos, dependiendo de cada ciudad a la que se ingresará, así como el costo de las nuevas tecnologías que se implementarán, sin dejar de lado la integración del personal y los nuevos puestos en el organigrama de la compañía.

Estrategia defensiva (FA)

A pesar de la gran competencia que existe en el sector, la cafetería *Coffee Shop* es identificada por sus clientes por la entrega de café de alta calidad y buen sabor; sin embargo, la creciente inflación que se ha dado en México —7.28 % a febrero 2022 comparado con 3.76 % a febrero 2021 (Banco de México, 2022)—, ha hecho necesario replantear un aumento de precios, derivado también de un aumento en los insumos. Una de las estrategias defensivas de *Coffee Shop* debe identificar el margen de utilidad que desean obtener, considerando el aumento en el costo de los insumos,

pero también el promedio de precios que existe en el mercado y el valor que se entrega con la calidad y sabor único e irremplazable del café.

Estrategia de supervivencia (DA)

Ya que este tipo de estrategia se basa en disminuir los impactos tanto de debilidades como de amenazas, la organización deberá enfocarse en realizar una reestructuración de su organigrama de manera óptima y actualizarlo cada vez que se establezcan nuevas posiciones y cuando se abran nuevas sedes.

Otro punto importante es definir y documentar todos los descriptivos de puestos, así como documentar formalmente los procesos de cada área de la organización y ponerlos a disposición de los empleados para que puedan tenerlos como referencia al momento de realizar su trabajo; adicionalmente, se debe identificar si los esquemas de pago de cada una de las posiciones en todos los puntos de venta, se encuentran dentro de los parámetros de la industria en cada estado en el que operan las cafeterías, y si están apegados a lo que marca la Ley Federal del Trabajo. Esto incluye también identificar si es posible o no estandarizar los esquemas de pago para todas las posiciones.

Finalmente, la organización se enfocará en fortalecer el liderazgo en las posiciones que lo requieran y buscará maneras para motivar a los empleados con el objetivo de hacer frente a la competencia que existe en el sector de las cafeterías.

Las estrategias propuestas implican la actualización de medios utilizados para realizar actividades. Es normal que los directivos de algunas empresas no quieran arriesgarse con la implementación de nuevas estrategias, por miedo a salir de las posturas que brinda seguridad. Sin embargo, la correcta implementación de estrategias de innovación en la organización, es fundamental para que pueda seguir generando valor y destacar entre su competencia. Esto ayudará a mejorar no solo internamente, sino también en la conexión con los clientes.

Conclusiones

Reconocer cuáles son las capacidades y las debilidades de una organización, ayuda a poder trabajarlas, cambiarlas o mejorarlas. Del mismo modo, conocer qué amenazas y oportunidades existen en su sector,

permiten aprovechar los recursos disponibles para lograr obtener alguna ventaja competitiva.

El FODA dejó expuestos los problemas que la organización tiene que enfrentar: falta de estructura en el organigrama, descripciones de puesto no definidas, mala comunicación interna y externa, insatisfacción de los empleados por la dirección de la empresa, el desempeño del supervisor y de sus compañeros, así como mal ambiente laboral.

Con la aplicación de la Matriz FODA cruzada se generaron propuestas para que los directivos de *Coffee Shop* las tomen en consideración y, eventualmente al implementarlas, puedan mejorar su eficiencia operacional, su ambiente laboral y potenciar el crecimiento de la empresa. Dichas propuestas toman en consideración la globalización y el uso de tecnologías que se deben implementar para estar a la vanguardia. Es por ello que, estas se inclinan por el uso de plataformas digitales, redes sociales como medios de publicidad y métodos de pago electrónicos.

El análisis realizado con esta herramienta, permitirá a la organización redefinir su estrategia a mediano y largo plazo para enfocarse en el cumplimiento de ella a través de la definición posterior de objetivos. Las estrategias propuestas para la cafetería *Coffee Shop* son innovadoras, pero su implementación y monitoreo depende de los directivos de la empresa.

Es así como la correcta planeación estratégica, el planteamiento de objetivos y el análisis FODA, son elementos fundamentales que, sin importar la época en la que se desarrolle una empresa, seguirán utilizándose dentro de las operaciones y actividades y deberán actualizarse cuando sea necesario.

La recomendación para el futuro es que se continúe con este tipo de análisis, ya que el mercado cambia constantemente. De esta manera, *Coffee Shop* incluso podrá tener un control sobre las estrategias actuales implementadas, las tendencias del mercado y las nuevas propuestas a integrar. Esto, con la finalidad de que el potencial que *Coffee Shop* tiene se vea maximizado y, sobre todo, reflejado en sus ganancias netas.

Referencias

- Alejos-Huarag, D.J., and Vargas-Escobedo, A.A., 2022, Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de yogur de café fortificado con omega 3 microencapsulado: Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, *Universidad de Lima*. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16149>
- Ballesteros, C.C., 2018. Planeación estratégica para la empresa Café Azteca ubicada en San Juan de Rio Seco, Cundinamarca: Tesis de Licenciatura, *Universidad de la Salle*. <https://bit.ly/3wuHFCh>
- Banco de México, “Sistema de Información Económica”, <https://cutt.ly/aSRe77g>
- Blanco-Ariza, A.B., Vásquez-García, A.W., García-Jiménez, R., and Melamed-Varela, E., 2020, Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos: *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 2, 133-145. ISSN 1315-9518. <https://bit.ly/3D2XvVY>
- Bonilla-Rodríguez, A., 2022, Diseño de un plan comercial para la empresa Pizzatrón ubicada en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca para el periodo 2023-2025: Tesis de Licenciatura, *Universidad del Valle*. <http://hdl.handle.net/10893/22613>
- Calderón-Figueroa, F.A., 2013, Rondas urbanas cajamarquinas: estrategia comunitaria de acceso a la seguridad y la justicia: Tesis de Licenciatura, *Pontificia Universidad Católica del Perú*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7054>
- Calva, E., 2018, “El boom de las cafeterías en México: un negocio de 10 mil millones”, *Altonivel*. <https://cutt.ly/6PovzLs>
- Cevallos-Alvarado, P.A., Saquicela-Aguilar, M.E., and Martínez-Quezada, J.F., 2018, Planificación estratégica y estudio de factibilidad de expansión de Sanceci. Cía. Ltda.: Tesis de Licenciatura, *Universidad del Azuay*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7907>
- Del Bono, A., 2019, Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina: *Cuestiones de sociología*, 21, e083. <https://doi.org/10.24215/23468904e083>
- Delgado, D., 2015, Diagnóstico de un negocio del giro alimenticio: Tesis de Licenciatura, *Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://cutt.ly/XPw8ZsO>
- Euromonitor International Consulting, 2017, “Análisis del Mercado de Consumo de Café en México 2016”, <https://cutt.ly/VPovbKe>
- FLACSO, 2022, “Estudio condiciones de seguridad, salud, trabajo y empleo en trabajadores y trabajadoras de plataformas digitales (reparto y transporte de pasajeros). Informe final.”, <https://www.isl.gob.cl/wp-con->



- [tent/uploads/Estudios-Condicion-de-Seguridad-Sa-lud-Trabajo-y-Emplo-en-Trabajadores-trabajadoras-de-plataformas-digitales.pdf](#)
- Garcías, K.K., Haro, B.P., and Resabala, S.Y., 2019, La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva: *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. ISSN 1696-8352. <https://cutt.ly/OPpJx5F>
- Gutiérrez, A.L., "Rappi y Uber Eats, las apps ganadoras en entregas de comida durante confinamiento en México", *El Financiero*, 2 de junio de 2020. <https://cutt.ly/6SRVapv> [consultado el 01 febrero de 2022]
- INEGI., 2021, "Conociendo la industria restaurantera. Colección de estudios sectoriales y regionales", <https://cutt.ly/CSz1VdB>
- Lanero-Carrizo, A., Fuentes-Fernández, R., Pérez-San Román, L., Sutil-Pérez, C., and Santos-Domínguez, M., 2021, "Marketing Sostenible: Starbucks", Cagica-Carvalho, L., Lanero-Carrizo, A., Vázquez-Burguete, J.L., Sánchez-Hernández, M.I., Silveira, P., Berthault-Moreira, S., Galvão, S., and Barbosa, V., *Innovative driving marketing for a better world. The emergence of social proposals in pandemic times*, Setúbal, 559-569. ISBN 978-989-54631-9-0. <http://hdl.handle.net/10400.26/36120>
- Moschini, S., 2012, Claves del marketing digital. La nueva comunicación empresarial en el mundo: Barcelona, *Ebooks de Vanguardia*. ISBN 978-84-15474-89-0 <https://fliphtml5.com/cmhi/nhdk/basic>
- Ocampo, W.L., Huilcapi, N.H., and Cifuentes, A.F., 2020, La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones: *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3, 4, 114-137. [https://doi.org/10.26820/reci-mundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/reci-mundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- OCCMundial, 2021, "¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve?", <https://cutt.ly/OSmN5iO> [consultado el 13 de junio de 2022].
- Porter, M.E., 1996, What is strategy?: *Harvard Business Review*, 74, 6, 61-78. <https://cutt.ly/5SW6fLQ>
- Sarli, R., González, S., and Ayres, N., 2015, Análisis FODA: una herramienta necesaria: *Revista de la Facultad de Odontología*, 9, 1, 17-20. ISSN 1667-4243. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7320>
- Shin-ichiro, M., Daisuke, N., Katsutoshi K., Satoshi I., Hideo, S., and Keijiro S., 2021, Sustainable Hospital Management by a Cross SWOT Analysis in a Medium-Sized Hospital: *Sustainability*, 13, 23, 13042. doi.org/10.3390/su132313042
- Szum, K., and Nazarko, J., 2020, Exploring the determinants of Industry 4.0 development using an extended SWOT analysis: A regional study: *Energies*, 13, 22, 5972. <https://doi.org/10.3390/en13225972>
- Telescopio, G., 2014, "Análisis FODA: Definición, características y ejemplos", <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicin-caractersticas-y-ejemplos> [consultado el 05 de febrero de 2022].
- Villas-Boas-Mello, J.A., Jorge-Pinto, B.G., and Ribeiro-Mello, A.J., 2022, SWOT analysis and GUT matrix for business management and problem solving: an application in a Brazilian case-study: *Cuadernos de Gestión*, 22, 1, 81-93. ISSN 1131-6837 / ISSN 1988-2157. <https://doi.org/10.5295/cdg.211472jv>