



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan Estratégico de Amor Amora

Autora

Mireia Gregori Vidal

Tutor

Antonio Giménez Morera

Universidad Politécnica de Valencia

Mayo 2017

Resumen

La planificación estratégica constituye un ámbito fundamental sobre el que asentar la creación de valor en la empresa a través del análisis de los múltiples factores que influyen sobre su entorno de actuación. El presente trabajo consiste en un plan estratégico conectado con el preceptivo análisis con el que se pretende diseñar un plan de acción a través del que sea posible gestionar de forma más eficiente los recursos de la compañía, capacitándose para resolver los retos de futuro y amplificar su capacidad competitiva en el mercado.

La empresa con la que se ha trabajado en tal proyecto es Amor Amora, un negocio dedicado a la hostelería, sin un concepto bien definido y una estrategia errática que opera en Londres. Como se pondrá de manifiesto, para la empresa la falta de definición lastrea excepcionalmente sus oportunidades de supervivencia y crecimiento, siendo la planificación en esta área una de las fuentes de generación de ventaja competitiva claves que determinarán la generación de beneficios y la superación de las incertidumbres.

Palabras clave: Plan estratégico, Dirección estratégico, Hostelería, Planificación Estratégica.

Índice

Resumen	1
1. Introducción	4
2. El análisis estratégico como punto de partida.	7
3. Aproximación al negocio	15
4. Análisis del entorno	21
4.1 Análisis PESTEL	21
4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	25
5. Análisis interno	30
6. Diagnóstico de la situación	38
6.1 Análisis DAFO	38
6.2 Matriz de posición competitiva	41
7. Objetivos corporativos	46
7.1 Misión, visión y valores	46
7.2 Objetivos estratégicos	47
8. Definición de estrategias	48
9. Temporalización de las estrategias	54
10. Presupuesto de las estrategias	60
11. Conclusiones	60
12. Bibliografía	62

1. Introducción

La dirección estratégica constituye uno de los ámbitos más relevantes para las organizaciones empresariales (Daft y Marcic, 2016), siendo la rama de estudio bajo la que se plantea la fórmula más precisa para conectar los objetivos de la empresa a las acciones que se implementan para alcanzarlos (Jones, 2010); en este sentido, bajo la dirección estratégica se persigue responder a algunos de los mayores interrogantes de la empresa: cómo lograr resolver los desafíos del entorno en el que opera reforzando su ventaja competitiva y obteniendo resultados (Labarca, 2008).

En un entorno cada vez más competitivo e inestable donde los cambios que emergen tienen la capacidad de afectar de forma más severa a las empresas, estas deben contar con un prolijo análisis de la situación y una exhaustiva planificación a fin de desarrollar una estrategia clara con la que conectar sus objetivos a las posibilidades que se ponen en relieve en el contexto.

En este campo, el Plan Estratégico consiste en el plan de acción a través del que se definen las fórmulas que se van a desarrollar partiendo del análisis del contexto, las capacidades y los recursos de los que se dispone (Sánchez, 2002). Para Sánchez (2002) el plan estratégico abarca en consecuencia tanto el entorno interno como el entorno externo, siendo imprescindible cruzar ambas variables para obtener un conjunto de estrategias específicas que conduzcan a la empresa al éxito. Se ha de indicar, en tal sentido, que el particular escenario en el que la empresa se desenvuelve marcará el conjunto de acciones que serán idóneas para la organización, no existiendo en este ámbito líneas generales que puedan extrapolarse a distintos entornos (Mahoney y Chi, 2001). Así, la planificación estratégica es una actividad trascendental para la empresa porque constituirá la herramienta bajo la que la interpretación de sus peculiaridades pueda ser vinculada a un conjunto de tácticas capaces de generar valor en su área de acción (Guerras y Navas, 2012).

Este trabajo está centrado en el análisis y planificación estratégica de la empresa Amor Amora, persiguiendo como objetivo central actualizar su acción en este ámbito para conseguir implementar tácticas que, alineadas con los objetivos centrales de la compañía,

contribuyan a alcanzar estos, haciendo posible cumplir con su misión y favorezcan su visión. Para ello, se desarrollará un estudio a través del que se persiguen identificar las áreas sobre las que se ha de desarrollar la acción estratégica, partiendo del análisis del funcionamiento de la empresa en la actualidad, su situación y sus previsiones para detectar de qué forma es posible implantar iniciativas que le permitan conectar con sus metas estratégicas y, de esta forma, cumplir con sus objetivos.

Como se expondrá en el cuerpo de este trabajo, Amor Amora es un negocio con una estrategia errática; su falta de definición ha causado una gran problemática en la empresa, marcada por la incapacidad para establecer las bases de su ventaja competitiva y dirigirse hacia unos objetivos concretos. Si bien en un primer momento nacía con la visión de convertirse en una cafetería de referencia en cuanto a la calidad – situándose en el segmento *gourmet* – la inclusión de bebidas alcohólicas posteriormente y, seguidamente, alguna comida preparada, lejos de redundar en una posición más fuerte en el mercado ha causado el desconcierto entre sus clientes y no ha contribuido a ser conocida entre el nicho de mercado al cual pretendía dirigirse.

Conjuntamente, la política de precios, arbitraria y con crecimientos exponenciales en cortos lapsos de tiempo, ha sido el detonante de una falta de clientes que amenaza sensiblemente a la compañía. A pesar de que Amor Amora sigue funcionando, se encuentra en un punto en el que ha de re-direccionar sus estrategias y necesariamente transformar su rumbo en base a una planificación con la que proyectar todas sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. Mediante la configuración de un plan estratégico se podrán revelar cuáles son las decisiones que se han de tomar desde la dirección para ser implementadas a nivel operativo con el objetivo de conducir a este negocio hacia el éxito.

El objetivo principal del trabajo es el siguiente:

- Crear un plan estratégico para Amor Amora a través del que se analice su entorno interno y externo y se establezcan medidas estratégicas para conseguir que la empresa alcance sus objetivos en este campo.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar un análisis de la empresa, revelando las fuentes de incertidumbre.

- Identificar las potenciales estrategias y decisiones que debe adoptar la empresa para afrontar con éxito los desafíos futuros.
- Esclarecer el entramado de principios y valores de la empresa en base a los cuales fijar sus objetivos.
- Analizar las fuentes que la empresa puede explorar para construir su ventaja competitiva.

Como hipótesis que se ha fijado como punto de referencia para construir el estudio y elaborar el plan estratégico se ha fijado la siguiente:

- A través de la definición de un plan estratégico Amor Amora podrá solucionar todas las dificultades que amenazaban su supervivencia, pudiendo alcanzar los resultados a largo plazo a través del establecimiento de una serie de medidas efectivas en este campo.

El trabajo, por consiguiente, constituye un itinerario a través del que contemplar las dinámicas internas y externas a través de la utilización de un conjunto de herramientas e instrumentos de análisis con los que se conseguirá divisar sobre qué puntos se ha de anclar la generación de valor y cómo conseguirlo. Las empresas han de conocer claramente cuáles son sus objetivos y, en base a estos, plantear las acciones que pueden hacer que estos se hagan efectivos. Tal y como se ha introducido sucintamente, el principal problema para Amor Amora ha derivado precisamente de este extremo: la falta de definición de un rumbo claro hacia el que dirigirse ha causado que sus acciones devinieron ineficaces, poniendo en peligro la viabilidad del negocio.

En el transcurso de tal estudio, se mostrará desde una dimensión teórica cuáles son las estrategias que procede definir, detallando su contenido y revelando por qué se han de introducir en la empresa, valorándose en términos de oportunidad.

La estructura del trabajo está formada por tres apartados centrales y uno de cierre a modo de conclusión; en primer lugar, se realiza una aproximación teórica sucinta que servirá como base para desarrollar el análisis previsto, expuesto en la segunda parte del trabajo. Como tercera parte, se desarrollará el plan estratégico de Amor Amora y, por último, el trabajo concluirá con las reflexiones y consideraciones finales.

2. El análisis estratégico como punto de partida.

En el presente epígrafe se van a detallar los aspectos centrales que abarca el análisis estratégico con la finalidad de esbozar, desde un plano teórico, cuáles serán los elementos en los que se centrarán los subsiguientes apartados, que se corresponderá con la concreción de tales variables sobre la empresa Amor Amora. En efecto, se tratarán de aportar referencias extraídas a través de una aproximación bibliográfica sobre la dirección estratégica que constituye la clave del estudio en el que se centrarán los siguientes capítulos.

El análisis estratégico es un elemento clave para la generación de valor en la empresa a través de la objetivización de las características particulares del entorno en el que se desenvuelve y las capacidades de las que dispone para alcanzar los objetivos hacia los que se dirige (Harrison y John, 2002). Con carácter previo a la realización de análisis estratégico, corresponde examinar tres aspectos centrales de la dirección estratégica. Estas dimensiones son la misión, la visión y los valores (Martín y Díaz, 2016).

De acuerdo con Guerras y Navas (2012) la misión de la empresa está constituida por un conjunto de principios que definen las características de la empresa, a través de los que esta puede ser identificada. Se trata de aquellos elementos que detallan en qué consiste la empresa, cuál es su idiosincrasia y cuáles son los puntos sobre los que se asienta la distinción que la posiciona frente al resto de organizaciones existentes en el mercado en el que opera. Desde este punto de vista, la misión es un elemento conocido tanto dentro como fuera de la organización, siendo el aspecto sobre el que se ancla la acción que se desarrolla en la empresa (Martín y Díaz, 2016). Que la empresa devenga eficaz, es decir, que pueda alcanzar los objetivos pretendidos, depende en gran medida de la correcta definición de su misión, por lo que no se puede considerar una cuestión baladí (Sánchez, 2002).

Junto a la misión procede destacar la visión, elemento que puede ser definido como el ideal hacia el que la empresa se orienta (Daft y Marcic, 2016). La visión está compuesta por las ideas que componen el sustrato ideológico de la empresa, lo que pretende ser en el futuro, aquello que considera trascendental en la ejecución de su acción (Guerras y

Navas, 2012). Si la misión ha sido explicada en términos de acción, la visión supone acercarse hacia lo intangible, mostrando a qué cuestiones supedita la empresa su actividad (Jenkins y Williamson, 2015). La visión está altamente conectada al sistema cultural de la empresa, estando compuesta por un entramado de cuestiones que orientan a todo el personal que de ella participa (Harrison y John, 2002). Así, los trabajadores tienen que dejarse guiar por la visión, trabajando para que en la actuación de la empresa pueda hacerse permeable su visión, que ha de poder ser identificada por sus clientes (Dess y Lumpkin, 2003).

En tercer lugar, se ha de exponer en qué consisten los valores, que pueden ser conceptualizados como el conjunto de principios éticos y morales que comparte la empresa (Guerras y Navas, 2012). En este punto existe una gran vinculación con la Responsabilidad Social Corporativa, que está compuesta por un conjunto de compromisos que la empresa establece a través de los que se alinea con sus valores y genera beneficios para la sociedad. En este sentido, áreas como el desarrollo sostenible se encuadraría bajo este conjunto de obligaciones, que amplían el sistema normativo al que se somete la empresa en su actuación (Jones, 2010). Constituye asimismo un ámbito del que la empresa obtiene valor habida cuenta de que estos compromisos tienen la capacidad de satisfacer a sus grupos de interés (*stakeholders*) y activar la ventaja competitiva siendo una fuente a través de la que influir (Carman y Langeard, 1980).

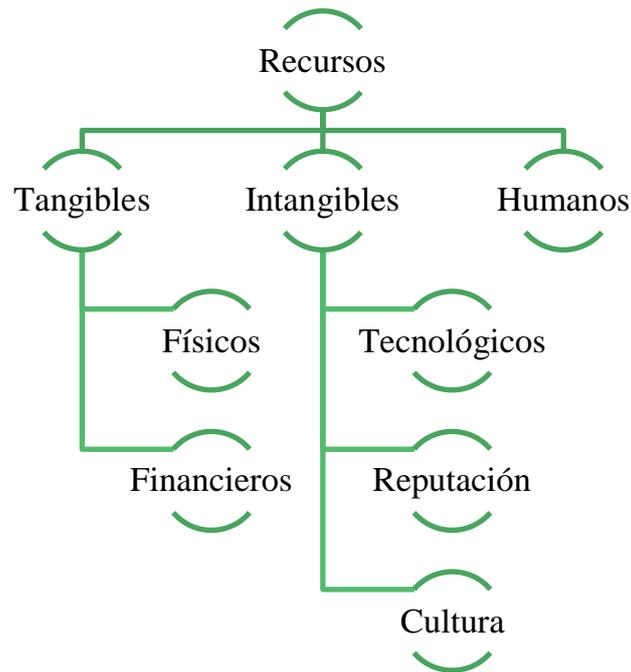
Definidas estas cuestiones que conforman el núcleo central en base al cuál se definirán las características de la empresa, es necesario a continuación exponer cuáles son las dos principales dimensiones del análisis, interno y externo, y cómo se desarrollan. En primer lugar, el análisis interno muestra el conjunto de capacidades (fortalezas) y debilidades que nacen en el seno de la empresa e influyen en el ejercicio de su actividad (Guerras y Navas, 2012). La detección de las fortalezas y debilidades de la empresa se dirige a través de un conjunto de herramientas a través de las que se divisa el potencial interno de esta y cuáles son las dificultades que enmarcan su acción (Sánchez, 2002). En este campo coexisten un amplio espectro de teorías e instrumentos cuya conjunción permite desarrollar un completo estudio, siendo precisamente la integración de tales herramientas la que facilita extraer información valiosa (Martín y Díaz, 2016).

Bajo la teoría de los recursos y capacidades, diseñada por Guerras (citado por Guerras y

Navas, 2012) se expone que las empresas son, por definición, distintas entre sí habida cuenta de que no comparten los mismos recursos y capacidades. Así, los recursos de la empresa constituyen un elemento definidor de su estrategia en tanto que será la base de su potencial de acción (Menguzzato y Renau, 1991). Además, para Guerras (citado por Guerras y Navas, 2012) la posesión de unos recursos diferenciados es uno de los puntos fundamentales sobre los que se ancla la distinción de una organización dado que en la práctica aquello que se controla marcará no sólo qué se hace, sino también qué se hace. De esta forma, los procesos que se establecen en la empresa siguen una determinada lógica en tanto que están supeditados a los elementos de los que se dispone y cuya conjunción genera las capacidades (Jones, 2010). Por lo tanto, las capacidades de la empresa están constituidas por los procesos que se desarrollan, en el que están basados en los recursos que esta posee.

Una primera aproximación a los recursos siguiendo a Guerras (citado por Guerras y Navas, 2012) permite divisar una jerarquización de los mismos en función de su tipo y características fundamentales; de esta forma, procedería hablar de tres categorías básicas de recursos: tangibles, intangibles y humanos, que formarían la estructura básica del análisis, dentro de las cuales se encontrarán distintos elementos diferenciados por su tipo, como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Clasificación de los recursos de la empresa. Elaboración propia siguiendo a Guerras (citado por Guerras y Navas, 2012).



En relación a la identidad de la empresa, esta está especificada por un conjunto de elementos que caracterizan sus rasgos definitorios; la identidad de la empresa viene determinada por sus caracteres básicos, entre los que se encuentra su edad, tamaño, área de actividad, régimen de propiedad, escenario geográfico sobre el que opera y las características jurídicas de la misma (Sánchez, 2002).

Conjuntamente, se ha de hacer mención a la cadena de valor, que constituye el ámbito del que emana la ventaja competitiva y está compuesta por aquellas cuestiones sobre las que la acción de la empresa genera más valor (Martín y Díaz, 2016); así, en el ejercicio de su actividad la empresa despliega una serie de procesos, dentro de los cuales coexisten algunos de los que se hace depender la construcción de valor y la activación de la ventaja competitiva (Daft y Marcic, 2016).

En la práctica, la generación de ventaja competitiva no se hace depender en exclusiva de la ejecución de una acción concreta, sino de las sinergias que en la empresa nacen, siendo la conexión entre las distintas tareas que se desarrollan de la que surge la ventaja (Guerras y Navas, 2012). Por consiguiente, no puede aislarse un concreto proceso estratégico con

el que se identifique la generación de valor, sino que este es el resultado del complejo entramado de actividades internas que se han de desarrollar para lograr la misión (Jones, 2010).

El estudio de la empresa desde una perspectiva externa se desarrolla a través del análisis de estos procesos, tratando de averiguar cuáles son los ámbitos de fortaleza y debilidad en el marco de la actividad implementada (Martín y Díaz, 2016). En este sentido, con el análisis externo se trata de diagnosticar cuáles son las características que definen el particular entorno sobre el que la empresa opera, siendo este un ámbito sobre el que las posibilidades de influencia son limitadas (Rothaermel, 2015).

Una aproximación conceptual al término *entorno* permite definirlo como el conjunto de factores sobre los que la empresa no tiene posibilidad de intervenir y que delimitan su campo de actuación, siendo este un elemento crucial a la hora de definir la ventaja. De esta forma, la empresa desenvuelve su acción en un escenario complejo que está compuesto por un conjunto de factores de distinta naturaleza en base a los que definir su actuación (Rothaermel, 2015). Dentro del entorno, procede distinguir el entorno general del específico atendiendo a su grado de concreción; desde esta distinción, el entorno general puede ser definido como el conjunto de variables que describen el contexto social y económico del que la empresa participa y el entorno específico está compuesto por el conjunto de caracteres que influyen sobre el concreto núcleo de actividad en el que la empresa enclava su actividad, es decir, la rama en la que se inscribe (Daft y Marcic, 2016).

El análisis del entorno general sitúa como punto de partida el escenario global presente que ejerce como telón de fondo a las dinámicas empresariales (Guerras y Navas, 2012); para ello, parte del análisis de la situación a la que se enfrenta en un determinado momento, proyectando además los retos y desafíos que se avistan teniendo en cuenta la influencia de tales factores a fin de conocer cuáles son las amenazas a las que la empresa se enfrenta (desde el punto de vista negativo) y cuáles son las fortalezas que posee (desde una dimensión positiva). Los factores sobre los que el examen del entorno general se pronuncia se determinan empleando el análisis PEST, en base al cuál se clasifican cuatro componentes, la esfera socio-cultural, el marco económico, la dimensión tecnológica y las características del sistema político-legal (Martín y Díaz, 2016). Cada uno de estos cuatro componentes están compuestos por un compendio de variables de gran amplitud

cuyo examen permite esbozar de forma completa el complejo marco situacional ante el que la empresa se sitúa (Jenkins y Williamson, 2015).

Para estos autores, el estudio del entorno específico exige partir de la delimitación de la empresa, detallando cuál es su sector de actividad, pormenorizando el ámbito en el que opera situando el punto de partida en el análisis en las características del sector; no obstante, habida cuenta de la dificultad para determinar cuáles son los rasgos definidores de este, se ha de partir de la concreción del negocio, como ámbito con mayor amplitud, bajo el que se consideran:

- Los clientes a los que se dirige el bien o servicio que conforma el núcleo central de la actividad.
- La necesidad que se satisface.
- Los procesos tecnológicos que se implementan para conseguir satisfacer tal necesidad.

Asimismo, la complejidad del entorno empresarial está regida por un compendio de causas que definen la capacidad de actuación de la empresa y el régimen competencial ante el que se sitúa. Porter (1980), citado por Guerras y Navas (2012) definió un modelo que continúa vigente para aproximarse al marco externo de la empresa, a través del que observar qué oportunidades se ofrecen a los nuevos competidores, la existencia de barreras de entrada, las rivalidades entre las empresas del sector, las amenazas y las posibles alternativas que coexisten en el mercado. De acuerdo con Guerras y Navas, (2012; 2014) la multicausalidad que determina el entorno externo de la empresa exige contemplar de forma cautelosa todas las variables que pueden intervenir en este ámbito, ya que de este análisis se conseguirán advertir algunos de los rasgos definidores de la estrategia empresarial.

El diagnóstico de los factores que afectan a la empresa se complementa con el estudio tanto a nivel interno como externo de aquellas variables que van a describir la situación actual y los desafíos, para lo cual se desarrolla el análisis DAFO, cuya denominación es un acrónimo de los términos Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, elementos a través de los que se contempla de forma concreta las cuestiones principales que afectan a la empresa, siendo factores que determinarán todas las decisiones que se tomen en este campo (Daft y Marcic, 2016).

La empresa ha de dirigir su acción hacia la creación de la ventaja competitiva, que constituye la clave de su estrategia de posicionamiento en el mercado; así, la ventaja competitiva está compuesta por los elementos en torno a los cuales basa sus capacidades, haciendo distinguible frente a la competencia.

En un mercado en el que concurren una gran cantidad de empresas, establecer la clave de la generación de diferencias frente a la competencia que sean lo suficientemente sólidas como para comunicar al mercado por qué su opción es preferible a la de la competencia será el bastión clave de la estrategia competitiva (Carman y Langeard, 1980). Por consiguiente, se trata de un aspecto sobre el que la toma de decisiones ha de ser especialmente cautelosa habida cuenta de que aquello que se señale como fuente de la ventaja competitiva delimitará las acciones que tienen cabida para obtenerla (Jones, 2010).

De esta forma, la definición de la ventaja competitiva inicia con la comprensión de las características del sector y el conocimiento pleno de la competencia; analizar la competencia arrojará información en torno a las vías estratégicas más relevantes a nivel financiero, de marketing, de procesos... (Guerras y Navas, 2012). La determinación de la estrategia a implementar está compuesta por seis aspectos clave que la describen:

- Constituye un sistema unificado en base al cual se procede a la toma de decisiones.
- Pone de manifiesto los objetivos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, detallando el plan de acción que sigue y asignándole a este los preceptivos recursos.
- Parte de la selección de las áreas en las que se va a competir.
- Se centra en la búsqueda de una ventaja competitiva sólida que pueda ser mantenida a largo plazo a través de la que la empresa se pueda adaptar a las características del entorno operativo del que participa.
- Implica a la empresa a nivel global, partiendo del compromiso de la dirección y alcanzando a todos los niveles de jerarquía de la organización.
- Describe de forma concreta los recursos tanto económicos como de otra índole que se requiere.

Las estrategias que pueden implementarse poseen distintos niveles de definición en función del nivel operativo ante el que se sitúan. En primer lugar se sitúan las

decisiones corporativas que son aquellas que competen a la empresa a nivel global, partiendo en este punto de la necesidad de que la organización al máximo nivel gerencial actúe para conseguir resultados (Jenkins y Williamson, 2015); precisamente, entre las estrategias corporativas se encuentran la expansión, la diversificación o la internacionalización, cuya implementación requiere el desarrollo de una serie de acciones que alcanzan a toda la organización (Martín y Díaz, 2016).

Seguidamente, en segundo lugar se ha de hacer referencia a las estrategias competitivas, que son aquellas en base a las cuales se establece cómo destacar frente a la competencia, ámbito en el que se sitúan estrategias como el liderazgo en costes o la diferenciación (Rothaermel, 2015).

Por último, las estrategias funcionales son aquellas en base a las cuales se establece de qué forma emplear los recursos en cada nivel del proceso, persiguen, en última instancia, impulsar la productividad en cada unidad funcional de la empresa (Ocaña, 2012).

Optar por una estrategia exige previamente seguir un proceso de análisis que lleve a determinar la fórmula más viable, en profunda conexión con el contexto (Mahoney y Chi, 2001). En consecuencia, la coherencia de la estrategia es uno de los factores que determinará el éxito de la misma (Daft y Marcic, 2016).

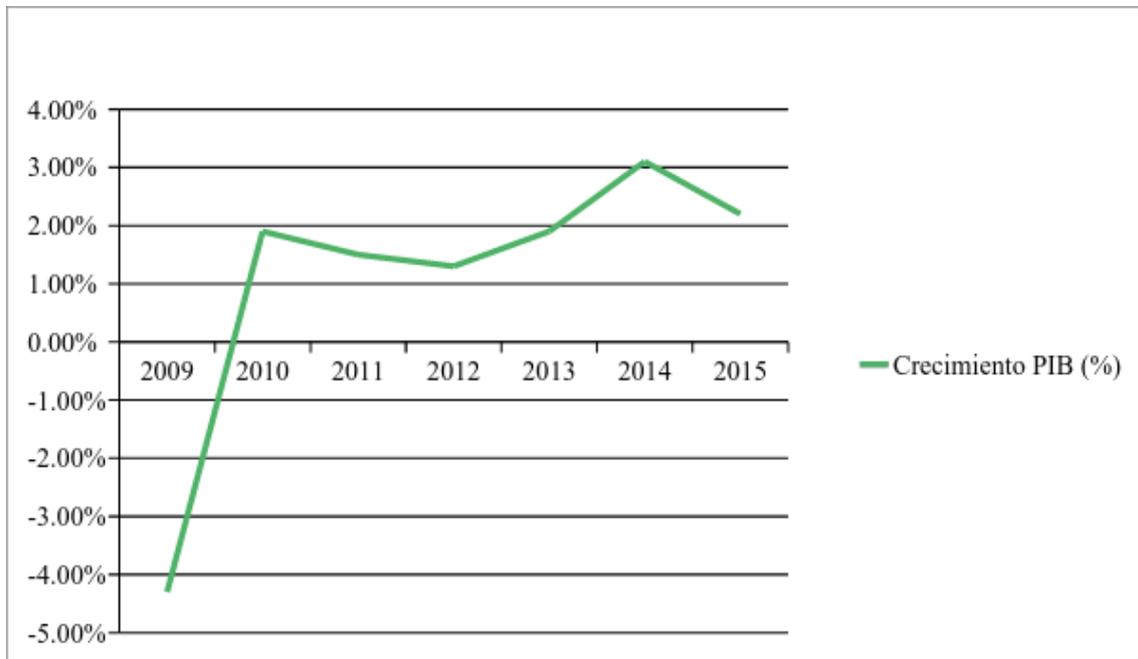
Como se tendrá la oportunidad de analizar a continuación con el análisis de Art in Cucina, precisamente la falta de definición de una estrategia vinculada al entorno, quizás determinado por el desconocimiento del sector y las características de la competencia, le lleva a la incoherencia entre las acciones que se implementan, lo que da como resultado el fracaso. Para la empresa, un análisis suficientemente profundo le aportará las claves de la obtención de la ventaja competitiva, que, para ser conseguida, requiere arbitrar todos los procesos dirigiéndose hacia los objetivos predefinidos en base a tal examen.

Tabla 1. Evolución del PIB en Reino Unido desde 2009. Elaboración propia a partir de www.datosmacro.com

Año	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2015	2.577.280M.€	2,2%
2014	2.260.805M.€	3,1%
2013	2.048.328M.€	1,9%
2012	2.065.737M.€	1,3%
2011	1.876.151M.€	1,5%
2010	1.833.021M.€	1,9%
2009	1.705.456M.€	-4,3%

El siguiente gráfico muestra de forma más visual esta información, reflejando la buena salud de su economía:

Tabla 2. Evolución del PIB en los últimos años. Elaboración propia a partir de www.datosmacro.com



Los datos representados han sido contrastados con los detallados por la Oficina Nacional de Estadísticas, fuente oficial de tales magnitudes en el Reino Unido (organismo equivalente al INE en España). Es relevante que, de acuerdo con este organismo, el sector productivo que más crecimiento manifiesta es el sector servicios, ámbito en el que se desenvuelve el negocio objeto de análisis en este trabajo, que creció un 75% en el año 2015, área en el que se desenvuelve el negocio objeto de análisis.

Una de las peculiaridades de Amor Amora es que a diferencia de la práctica general que se sigue en el Reino Unido, no se trata de una cadena de restauración como suele ser lo habitual, sino que se trata de una sociedad de responsabilidad limitada que pertenece a dos socios, el primero de ellos George Prassinis que es dueño del 80% de su capital social y Nikolaos Photiou, propietario del 20% restante.

La empresa se divide en tres departamentos bien diferenciados:

- El departamento de administración, dirigido por socio mayoritario
- El área de cocina, al frente de la cual se sitúa un jefe de cocina con gran experiencia.
- El área de vino, que cuenta con un catador experto para aconsejar a los clientes.

Amor Amora es un local que ha cambiado en varias ocasiones su carta, en la que se identifica una falta de objetivos dado que las variaciones han transformado la propia naturaleza del negocio al hacer que este pasara a modificar completamente la oferta y, con ello, se ha puesto de manifiesto la imposibilidad de conectar con los clientes potenciales. En la actualidad, la oferta de productos de los que dispone son los siguientes:

- Bebidas alcohólicas y refrescos
- Desayunos calientes
- Té
- Café
- Ensaladas
- Organización de cenas privadas

Como se observa, se trata de una oferta muy amplia y variada que podría dirigirse a distintos nicho de mercado; la incorporación de estos productos ha sido progresiva, ya que el negocio comenzó contando con café, vino y por supuesto té, para posteriormente ir introduciendo otro tipo de líneas de productos como las cervezas y las ensaladas hasta, por último, introducirse en la organización de cenas privadas a las que se accedía mediante invitación. En relación a los precios de los productos, estos se encuentran muy cercanos a los de otras cadenas de restauración, si bien se sitúan ligeramente por encima, salvo la taza de té cuyo precio es de 5 libras, siendo este el producto más consumido en el local.

En un primer momento el negocio se trató de dirigir hacia un segmento de consumidores de nivel medio y alto. Dirigiendo la mirada hacia sus orígenes, se percibe que esta empresa no había establecido unos objetivos identificables a medio plazo y la falta de definición en un primer momento ha llevado a la organización a seguir un rumbo inespecífico que se ha visto alterado en una gran cantidad de ocasiones.

Es llamativo que los fundadores de la empresa se decidieran por emprender esta línea de negocio, teniendo en cuenta que no contaban con experiencia ni conocimientos previos en el sector, circunstancia que se ha visto reflejada en los resultados de la misma. La dirección de la empresa no ha sabido establecer unos pilares sólidos para el negocio, circunstancia que, de acuerdo con Guerra y Navas (2012) debe preceder a la propia fundación del negocio. El *leit motiv* del negocio, que de acuerdo con estos autores es una

cuestión de primer orden porque afectará tanto a los procesos que se establecen en la empresa como a la forma en que estos se dirigen, en este caso ha estado ausente, siendo una cuestión cuya resolución es impostergable para desarrollar una estrategia eficiente.

Los objetivos a corto plazo fijados por Amor Amora eran los siguientes:

- Convertirse en una empresa de referencia en el sector de la hostelería, llegando a ser la primera elección de los consumidores en sus desayunos y también en las bebidas nocturnas.
- Mantener un margen bruto del 70%
- Ofrecer una experiencia distinta a los usuarios

En cuanto a los valores a través de los que preveía basar las claves de su ventaja competitiva eran:

- Productos de gran calidad
- Profesionalidad en la atención recibida
- Local exclusivo

Para ello, la empresa en un primer momento persiguió desarrollar una estrategia de marketing dirigida a la captación de una clientela fiel, clientes recurrentes a los que vender productos con altos márgenes.

La misión es ser un lugar único, en el que ofrecer un ambiente confortable y relajante en el que los clientes se sumergen en una experiencia excelente a través de la que olvidar su estrés consumiendo las bebidas y productos que en este local se distribuyen.

Si bien en estos principios se advierte un cierto atisbo de planificación por parte de la compañía, en la práctica la falta de estrategias que se identifiquen con su misión, visión y valores ha hecho ineficiente tal configuración, lo que requiere actuar sin más dilación en el ámbito de la planificación estratégica, desarrollando acciones que conecten con los objetivos establecidos para conseguir la eficiencia y, en consecuencia, hacer posible dar cumplimiento a los mismos.

El análisis estratégico que se desarrolla a continuación tendrá como finalidad alcanzar tales metas, identificando los puntos fuertes y débiles que se evidencian a nivel interno y externo que serán la base de creación de un plan de acción en el que se concreten las nuevas actividades que se han de implantar a nivel gerencial para, en orden descendente,

conseguir que toda la compañía se involucre en un nuevo modelo de gestión.

Se ha de indicar en este sentido que el compromiso de la dirección con el resultado del análisis estratégico así como con las áreas de eficiencia detectadas es la clave para conseguir que se pongan en marcha los procesos necesarios en este terreno, conduciendo a la organización hacia el éxito.

4. Análisis del entorno

El análisis del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad es uno de los pilares que contribuirán a la definición de su estrategia, poniendo en relieve la capacidad del negocio para alcanzar sus objetivos. Se ha de tener en cuenta que el ejercicio de una actividad económica requiere el conocimiento previo del escenario en el que se desarrolla, para lo cual se habrá de comprender cuáles son las características contextuales del medio económico en el que la empresa se desenvuelve.

El entorno está formado por una suerte de factores sobre los que la capacidad de influencia de la empresa es muy restringida; para la comprensión del entorno, se han de atender a factores de distinta índole (legales, económicos, competenciales, características de la sociedad...), persiguiendo lograr una fotografía lo más completa posible de las eventuales cuestiones que pueden afectar al desarrollo de las estrategias del negocio, que se ponen en relieve a través del análisis PESTEL.

Mediante este análisis se define el impacto de estos factores sobre la empresa atendiendo a su macro-entorno, que se conectará al estudio del micro-entorno en el que esta opera a través del estudio de las rivalidades existentes entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y compradores y la posibilidad de que existan sustitutivos en el mercado.

Para finalizar el análisis de la competencia se realizará un estudio de la competencia, dibujando así el conjunto de factores que afectan a la definición del mercado y la posición de Amor Amora.

4.1 Análisis PESTEL

Factores políticos y legales

Los factores políticos y legales definen el marco institucional en el que la empresa ha de operar; la observación de esta dimensión muestra el sistema socioeconómico del que participan, que es común para todas las empresas que se dedican a un determinado sector en un lugar definido.

Las características del marco institucional definirán las estrategias que se definen para competir en tal entorno, resolviendo las amenazas a través de la potenciación de las oportunidades que se implementa mediante las estrategias que se planifican.

Se ha de partir reconociendo la transformación tan rápida que el escenario empresarial puede sufrir en el presente, donde las variables socioeconómicas que influyen sobre una industria tienen la capacidad de verse modificadas con gran facilidad. Esta circunstancia, de acuerdo con Guerras y Navas (2012) configura un escenario plagado de incertidumbres que exigen que la gestión y dirección de la empresa deba estar continuamente sometida a potenciales cambios para evitar perder la ventaja competitiva. Como recuerdan estos autores, en un mundo globalizado en el que los cambios se suceden, la gestión empresarial debe ser abierta e innovadora para conseguir mantener la posición.

Reino Unido cuenta con un sistema político basado en la democracia que cuenta con una gran tradición; la separación de poderes ejecutivo, legislativo y judicial sobre la que se asienta el régimen institucional del país goza de una gran estabilidad, en un escenario de transparencia respecto a los procesos electorales. Sin embargo, una de las cuestiones que tienen gran capacidad de influencia es el Brexit. La futura salida de Reino Unido de la Unión Europea que fue aprobada en un referéndum hace escasos meses tiene la capacidad de influir notoriamente sobre el poder adquisitivo de los ciudadanos tras la progresiva caída de su divisa (la libra). Además, tras este importante cambio, los intercambios comerciales se verán alterados y es muy probable que se transformen las políticas migratorias, fuente de incertidumbre muy importante.

Las empresas se encuentran sometidas a un conjunto de leyes que se superponen sobre

todos los ámbitos de actividad y que tienen la capacidad de acotar de forma exhaustiva las acciones que se desarrollan. Así, encontramos un prolijo entramado de normas que se dirigen a regular la actividad de Amor Amora en ámbitos tan variados como la contratación de los trabajadores, el medio ambiente o las licencias necesarias para ejercer la actividad económica que se desarrollan. Junto a estas normas reguladoras de la actividad coexisten otras que intervienen de forma más profunda y tienen la capacidad de afectar en mayor grado: las obligaciones fiscales que se establecen, y que son uno de los factores que influyen en la obtención de beneficios de la compañía.

En este ámbito, existe un impuesto del 20% sobre los beneficios que afecta a las empresas. Además, el tipo de IVA (VAT) que se establece es del 20%.

Factores económicos

Tras la superación de la crisis económica iniciada en 2007, Reino Unido cuenta con una posición económica consolidada. Tal y como se ha puesto de manifiesto con el análisis introducido sucintamente en el epígrafe precedente en torno al PIB, este se muestra en continuo crecimiento desde el año 2009 en adelante, siendo una economía fuerte y consolidada a nivel mundial. Atendiendo a su volumen de PIB, Reino Unido es la quinta economía más fuerte del mundo, a pesar de que su deuda per cápita es elevada.

En el terreno económico, uno de los eventos que más repercusión puede tener es la futura salida de la Unión Europea, que plantea un escenario de incertidumbre y que podría igualmente influir sobre su capacidad de crecimiento en los ejercicios sucesivos.

Factores socioculturales

Los factores de índole sociocultural tienen una gran influencia sobre los patrones de consumo en la sociedad. Reino Unido es un país que cuenta con 65 millones de habitantes, siendo su PIB per cápita de los más elevados del mundo (el 16) de acuerdo al cual se deduce la calidad de vida de su población. Este dato, contrastado con el Índice de Desarrollo Humano, calculado con carácter anual por Naciones Unidas, pone en relieve que se trata de uno de los mejores países para vivir, como destaca este organismo, que indica que se trata de un país donde vivir una vida plena, larga y saludable, pudiéndose alcanzar un nivel digno.

Se trata de un país con una tasa de paro situada en torno al 5%, factor que le sitúa en una posición muy fuerte en relación a su mercado laboral, entre los mejores del mundo por su estabilidad. El salario mínimo de Reino Unido está situado por encima de los 1500 euros mensuales y la media de salario se sitúa en 49.620 euros, muy por encima de otros países europeos como España. En la actualidad, los tipos de interés se encuentran situados en el 0,25% , circunstancia que favorece la inversión en este país.

Uno de los rasgos característicos de su configuración social es el elevado número de inmigrantes, que, de acuerdo con los datos de la ONS se encuentran en un porcentaje situado en torno al 13% de su población.

En el terreno social, una de las costumbres más extendidas es la fidelidad que profesan al consumo de té, práctica extendida por todo el territorio y que normalmente tiene lugar a las 5 de la tarde. Además, habitualmente los británicos acuden a los bares y locales para comer, socializar y beber siendo un rasgo de su cultura el acudir a pubs y establecimiento.

Factor tecnológico

Los avances tecnológicos hoy día han motivado la transformación de las empresas, que se pone de manifiesto especialmente en ámbitos como la publicidad y el establecimiento de relaciones con los clientes. Así, hoy día Internet ha revolucionado la forma en que las empresas se comunican con sus clientes potenciales, así como la manera en la que se difunden sus acciones de marketing o se capta a nuevos consumidores. Entre las empresas de hostelería, hoy día es común contar con perfiles en las principales redes sociales a través de las que convocar eventos, sorteos y cualquier otro tipo de acción publicitaria con el objetivo de captar nuevos clientes. Además, tienen en común el importante uso que se hace de la web 2.0 para interactuar con consumidores, conocerlos mejor y, en base a la información que extraen, desarrollar nuevas estrategias.

En este sentido, se ha de destacar la ausencia de utilización de este tipo de recursos por Amor Amora, patente si se tiene en cuenta que no dispone ni siquiera de una página web a través de la que conocer mejor las características del negocio. No obstante, se ha de reconocer en este campo la existencia de importantes oportunidades.

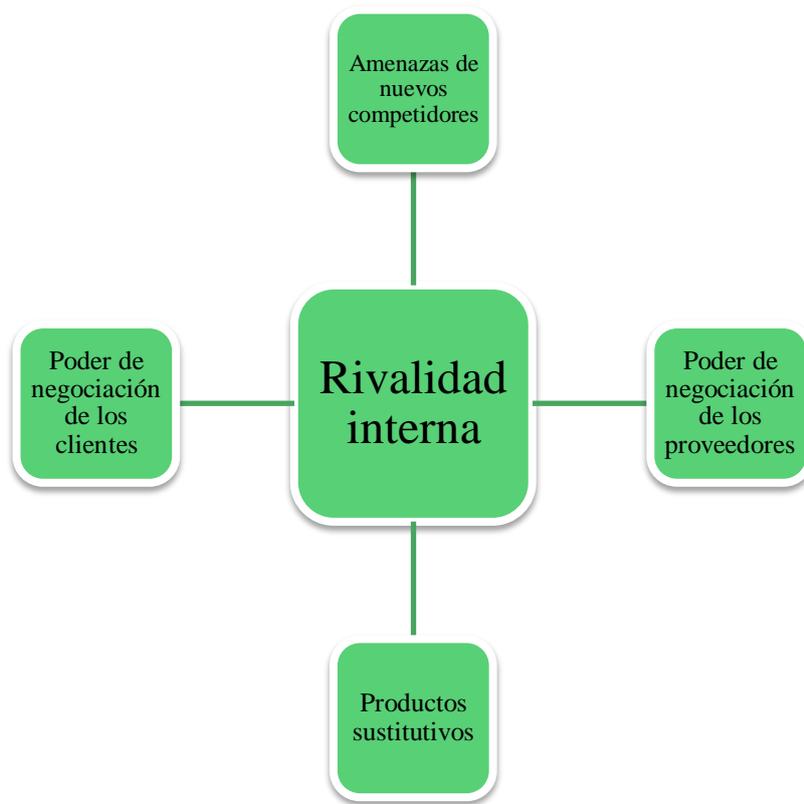
Factor ecológico

En el presente la sociedad dirige mayores demandas hacia las empresas en ámbitos como el medio ambiente o la responsabilidad social corporativa. En este terreno, es habitual que las empresas disponen una serie de principios que orientan su actuación en estos campos en su página web. Conjuntamente, este factor conecta con el estilo de vida de la sociedad, que cada vez más se interesa por el consumo responsable, lo que está incrementando progresivamente la demanda de productos y servicios más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Aquí se inscribe la estrategia de contar con productos ecológicos que sigue Amor Amora, y que se encuentra alineada con las demandas de la sociedad en este ámbito.

4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A través del análisis de Porter se ponen de manifiesto el entramado de relaciones de poder que se establecen en un determinado sector entre clientes, proveedores, productos y nueva competencia, comprendiendo las dinámicas que enmarcan las rivalidades vigentes en un ámbito de negocio. Mediante este análisis es posible comprender cuál es la base de la ventaja competitiva de una empresa mediante el estudio de su posicionamiento en el mercado que se extrae a través del análisis de las fuerzas periféricas que convergen en la definición de sus rivalidades.

Gráfico 2. Cinco fuerzas de Porter. Elaboración propia



Poder de negociación de los clientes

El negocio analizado se encuentra ubicado en Londres, en el barrio del Surrey. Los negocios de hostelería se caracterizan por la gran elasticidad de la demanda, circunstancia que obliga a las empresas a definir una política de mercado clara y directa a través de la que influir en el consumidor que se encuentra situado en su nicho de mercado. El poder de negociación de los clientes es muy elevado, dado que estos tienen la posibilidad de escoger entre una oferta muy amplia de locales a cuál acudir.

En este terreno, la errática transformación de la carta es un factor que afecta al poder de fidelización de la clientela, y, por ende, se traduce en una pérdida de la ventaja competitiva ante la posibilidad de que los consumidores opten por otro tipo de locales para encontrar en ellos la satisfacción a sus necesidades.

En un sector altamente competitivo y reinado por cadenas sólidas que dirigen su estrategia hacia la ampliación de su nicho de mercado, Amor Amora necesita definir con claridad la oferta de productos y sus precios atendiendo al poder adquisitivo de los consumidores y las pautas de consumo que de acuerdo a sus preferencias se establecen. De acuerdo con

el tejido social del barrio en el que se ubica, formado por clase media y alta, la empresa se ubica en un escenario óptimo para diseñar estrategias con las que conseguir penetrar en este segmento de la sociedad, para lo cual tendrá que definir acciones efectivas con el objetivo de ser conocido por su demanda potencial.

El análisis del macroentorno se completa mediante el "perfil estratégico", que se elabora de la siguiente forma: en primer lugar, se crea una lista de los factores denominados clave del entorno, o variables significativas del mismo, agrupados en las dimensiones del entorno. En segundo lugar, se valora el comportamiento de cada uno de los factores clave, para ello se emplea escala de Likert. Esta valoración es subjetiva por parte de la dirección de la empresa y recoge la forma en que ésta percibe las diferentes variables del entorno.

Gráfico 3. Análisis PESTEL . Elaboración propia



A continuación, se resumen los factores positivos y negativos atendiendo a lo expuesto anteriormente:

Tabla 3. Resumen de los factores positivos y negativos del análisis PESTEL. Elaboración propia

		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Factores políticos y legales	Sistema político	Es un sistema político sólido con una democracia fuerte y muy arraigada.	La participación ciudadana no es muy elevada, como ocurre en otros países con democracias de gran tradición.

	Incertidumbre a partir del Brexit		La salida de la UE plantea conflictos legales y sociales
	Legislación acotada	La legislación ofrece un marco seguro para las prácticas empresariales	Las imposiciones legales acotan la actividad en cuanto a horarios, productos que se pueden servir, contrataciones...
	Impuestos		Suponen una fuerte carga para la empresa
Factores económicos	Poder adquisitivo de los clientes	Es muy elevado, por lo que no se preocupan por los precios de los productos	
	PIB positivo	La bonanza económica alimenta el consumo	
	Tasa de paro muy baja (5%)	La excelente tasa de empleo es un factor que contribuye al poder adquisitivo y, por ende, al consumismo	
	SMI elevado	Los salarios son buenos, por lo que la sociedad puede consumir	
	Incertidumbre por el Brexit		El miedo al Brexit puede reducir el consumo, especialmente entre los inmigrantes.
Factores socioculturales	País con mucha inmigración	País multicultural	Si hay efectos negativos a causa del Brexit sobre esta población el país se resentirá por el alto volumen de extranjeros.
	Gran consumo de té	Es una práctica que beneficia al local	

	Costumbres arraigadas de visitar locales de restauración	El consumismo está fuertemente instalado en la sociedad	
Factores tecnológicos	Utilidad de las RRSS en publicidad	La existencia de estas fórmulas para comunicar es muy positiva para las empresas ya que permiten conectar con el target.	Amor Amora no saca rendimiento a las RRSS ni emplea Internet.
	Internet	Internet abre un nuevo escenario para publicitar la empresa con costes muy bajos. Las webs facilitan el contacto con los clientes.	
	Procedimientos mecanizados en la empresa	Hoy día gran parte de los procesos de la empresa se automatizan (tomar pedidos, preparar platos, gestionar el almacén...).	La empresa no se encuentra muy desarrollada en esta área, por lo que no exprime todo el potencial de la automatización de procesos en su beneficio.

Como se ha evidenciado, la empresa opera en un escenario muy positivo desde el punto de vista económico y político-legal, si bien el Brexit ha generado ciertas incertidumbres que pueden desincentivar el consumo hasta que la situación se clarifique. No obstante, las principales deficiencias derivan de la gestión que se hace de los recursos, donde la empresa no es capaz de identificar correctamente cuáles son las fuentes de su ventaja competitiva ni cómo generar valor.

Las oportunidades de la empresa vienen dadas por las características del entorno social, en el que las costumbres arraigadas de consumir té y otros productos en locales contribuyen a atraer a la clientela. Asimismo, es posible aprovechar la tecnología para publicitar la empresa y contactar con clientes gracias a las redes sociales e Internet, que han de ser incorporadas.

Rivalidad interna: análisis de la competencia

En este sector caracterizado por la existencia de una gran cantidad de empresas que compiten entre ellas para hacerse con el mercado coexisten tanto negocios tradicionales como locales de nueva apertura. Así, los consumidores tienen la posibilidad de elegir entre una gran variedad de negocios, lo cual hace imprescindible a Amor Amora apostar por aquellos factores que lo diferencian de los demás locales, trabajando para consolidar la ventaja competitiva que los hace fuertes en su nicho.

En las inmediaciones del local de Amor Amora se encuentran los siguientes locales:

Gráfico 4. Análisis de la competencia. Elaboración propia

TGI Friday's

local inspirado en los típicos restaurantes americanos. Dispone de una gran carta de vinos, sidras, cervezas y cocteles alcohólicos y sin alcohol. Además cuenta con una carta de comida y permite a los visitantes diseñar sus propios zumos combinando los distintos productos de los que dispone. En su página web dispone además de una sección de ofertas y es un restaurante que conecta con sus consumidores. Es un negocio en el que se pueden celebrar eventos y está pensado para las familias, ofreciendo menús especiales para estas.

All bar one

local de ambiente urbano con una amplia oferta de productos que van desde cocteles y bebidas hasta menús. Además, ofrece la posibilidad de recibir cursos de preparación de cocteles. Tiene importantes ofertas durante la semana, celebrando por ejemplo el "jueves de las tapas", que difunde a través de sus redes sociales. Desarrolla promociones en todos sus productos y, al igual que Amor Amora, es experto en vinos.

Five & Lime Bar

no dispone de página web aunque si es activo en redes sociales desde 2012 en adelante. Está especializado en bebidas y ofrece fiestas musicales y eventos durante los fines de semana.

Bill's Guildford Restaurant

†

es un local más centrado en menús, aunque también dispone de carta de bebidas con y sin alcohol. Ofrece servicio a domicilio de sus productos y una selección de té para consumir en el local.

Coffee Culture

consiste en un negocio centrado en las bebidas a base de café de precio medio-alto. Dispone de algunos productos preparados, pero no se centra en esta área de negocio.

Estos son algunos de los negocios que se plantean como competencia, situándose el negocio en un sector caracterizado por la gran cantidad de alternativas que existen para el consumidor. En este punto, es necesario destacar que la empresa tiene que diferenciarse de los anteriores negocios planteando una propuesta de valor sólida que separe a este de los demás negocios y lo consolide como alternativa para satisfacer la necesidad para cuya cobertura ha surgido. En este terreno, una dificultad de Amor Amora es no contar con una identidad de marca que haga al local diferente del resto de negocios ubicados en esta zona para hacer que la demanda se interese por este y no por otro local.

Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores está marcada por las posibilidades existentes para que nuevas empresas puedan establecerse en este sector. Estas potenciales facultades de las que disponen las nuevas empresas están marcadas por un conjunto de factores que fundamentalmente dependen de las políticas legislativas existentes así como de los medios económicos con los que se cuentan.

La inversión en un negocio de estas características no es muy elevada en comparación con otro tipo de industrias en las que se exigen una mayor dotación de recursos para comenzar la actividad (piénsese, por ejemplo, en ámbitos como la fabricación de productos). Esta circunstancia abre la posibilidad de que las empresas competidoras sea progresivamente más amplio lo que puede reducir la capacidad para sobrevivir si no se dispone de una estrategia adecuada para consolidar la posición competitiva.

En consecuencia, se desataca que se trata de un ámbito de negocio donde la rivalidad es muy alta ya que las barreras de entrada no son suficientemente rígidas como para evitar que nuevos negocios se abran. Además, el acceso a los canales de distribución (es decir, a los proveedores) es muy sencillo, por lo que tampoco se encuentra en este punto un obstáculo a la incorporación de nuevos locales.

Amenazas causadas por los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos, en este caso servicios sustitutivos, englobaron todas aquellas opciones que los consumidores pueden explorar para satisfacer la misma necesidad. En este punto, los consumidores pueden optar por consumir productos alternativos en casa,

o bien comprar en establecimientos take-away los productos y consumirlos en otro lugar. Las ventajas de los productos sustitutivos que se identifican están basadas fundamentalmente en que este tipo de opciones supone la reducción del coste para el consumidor, si bien, como contrapartida, supone la pérdida del factor experiencial que tiene lugar cuando el cliente toma los productos en un local.

En efecto, estos productos sustitutivos si bien satisfacen la misma necesidad, lo hacen de forma distinta, lo que puede repercutir en menor medida sobre el bienestar del consumidor, ámbito que se satisface en los locales de restauración de forma más intensa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen una gran capacidad de influencia sobre este modelo de negocio habida cuenta de la repercusión que podría tener una hipotética subida de los precios tanto de la materia prima como de los suministros (luz, agua...) o de los alquileres, que obligaría a reformular la carta con nuevos precios y que podría causar la correlativa pérdida de cuota de mercado. No obstante, se identifican distintos tipos de poder de negociación en función del bien o servicio que los proveedores ofrecen. De esta forma, en el campo de la adquisición de materias primas Amor Amora tiene una gran cantidad de proveedores entre los que contratar su abastecimiento, por lo que ante una eventual subida de precios por parte del proveedor habitual quedarán expeditas otras vías de satisfacción de esta necesidad. Por el contrario, los cambios en los precios de los suministros si pueden afectar en mayor medida a la compañía en tanto que el poder de negociación es mucho menor en este ámbito.

Se ha de indicar no obstante que en la selección de proveedores no sólo es importante el precio, sino también otras variables vinculadas a los productos y servicios ofrecidos (tiempo para servir el pedido, calidad de los productos, servicios de atención al cliente de los que disponen...). Por lo tanto, los proveedores no sólo tienen la capacidad de influir fijando precios más o menos atractivos, sino que pueden compensar este factor con la satisfacción de otras necesidades.

Las relaciones que se establecen con los proveedores han de ser de carácter estable, debido a que la elección de un proveedor está basada en el análisis del conjunto de características de su servicio (precio, servicio, atención...), y se han de forjar en un clima

de confianza mutua que haga perdurar esta vinculación.

En este campo se tienen que poner de manifiesto las debilidades de Amor Amora, que no cuenta con unos proveedores que les sirvan las mercancías, sino que, por el contrario, suelen ser los propios trabajadores los que abastecen al negocio, siendo un problema complejo que hay que resolver ya que produce fuertes inestabilidades tanto en el mantenimiento de los productos y servicios que se ofrecen como en la fluctuación de los precios.

Análisis externo

Los factores externos que se han puesto en relieve hacen imprescindible a Amor Amora replantearse algunas de sus características para conseguir una buena posición en el mercado. Tal y como se observa, se encuentra en un barrio próspero, sin embargo este entorno es altamente competitivo ya que existen una gran cantidad de bares y restaurantes que pueden coincidir con el ámbito de productos que desarrolla en gran medida. Además, de acuerdo al análisis que se ha realizado, estos negocios cuentan con una imagen más sólida y desarrollada, construida sobre unos objetivos claros en base a los que definen su estrategia, a diferencia de lo que sucede en Amor Amora donde se observa una ineficiente conexión con el nicho de mercado.

Además, es necesario conseguir unos proveedores a los que encargar los suministros y mantener una relación estable con ellos para evitar alteraciones en los precios y poder ofrecer una carta homogénea.

5. Análisis interno

La detección de la situación que transcurre a nivel interno obliga a identificar cuáles son las principales actividades de la compañía y abordar su análisis para identificar la información que se tiene sobre estos ámbitos de negocio, sus clientes y las dificultades que existen para la empresa. En la actualidad se identifican en la empresa principalmente las siguientes áreas de negocio:

Gráfico 5. Áreas de negocio principales. Elaboración propia

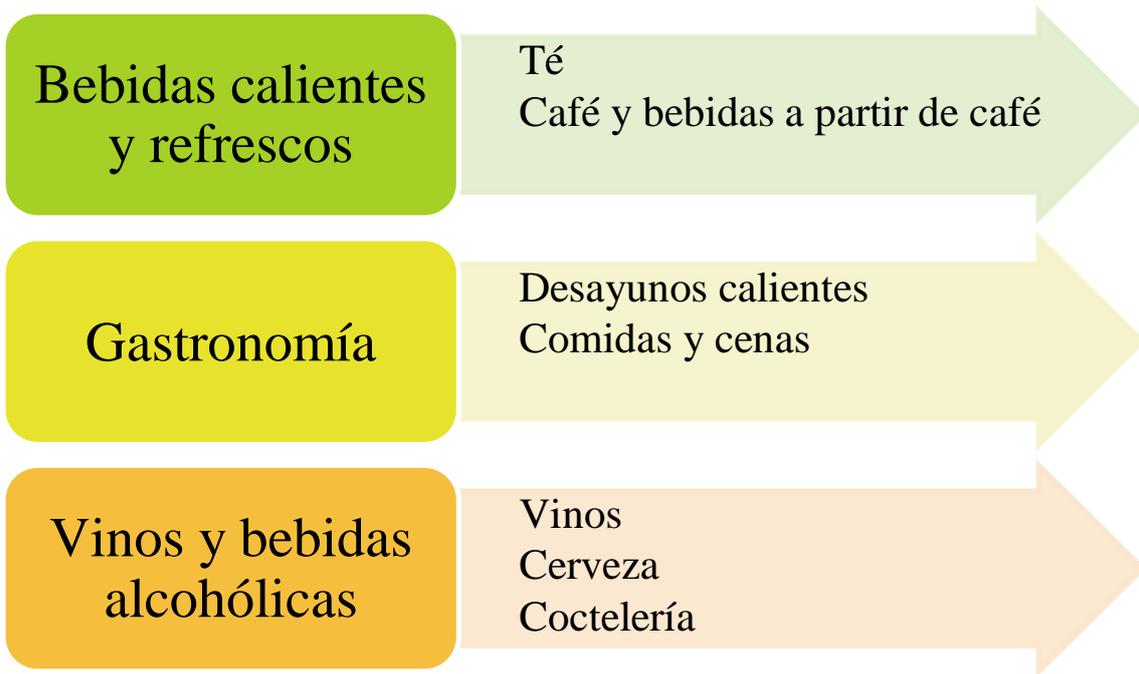
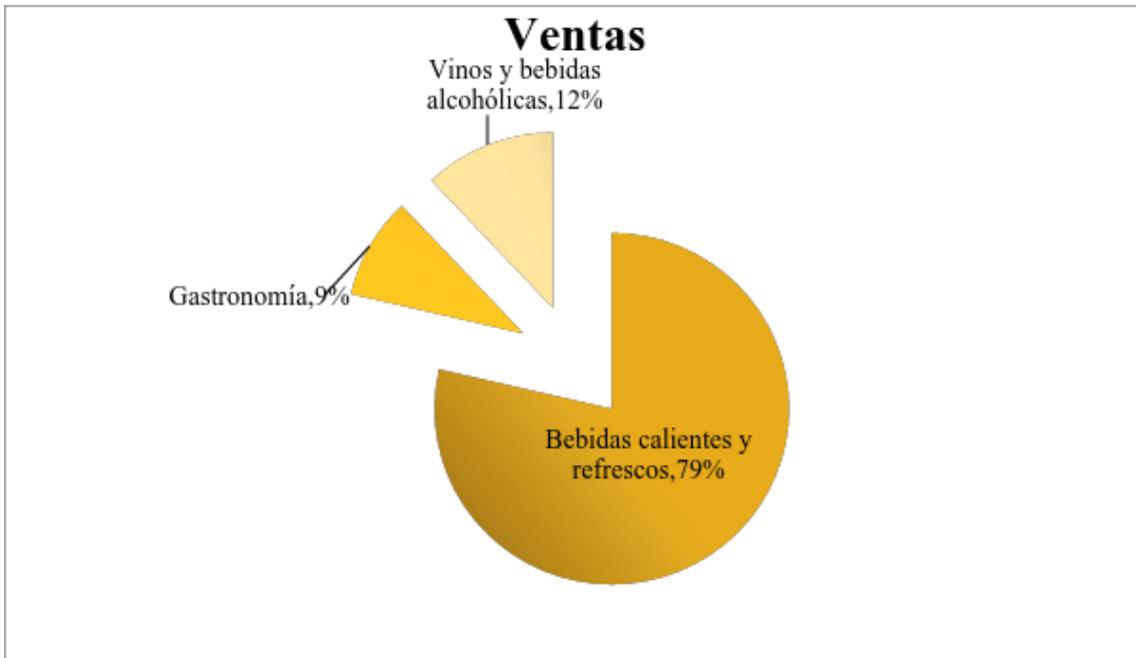


Gráfico 6. Porcentaje de ventas de cada producto. Elaboración propia



A continuación, se exponen cuáles son los porcentajes de ventas de cada una de estas áreas:

Tabla 4. Porcentaje de ventas de cada producto. Elaboración propia.

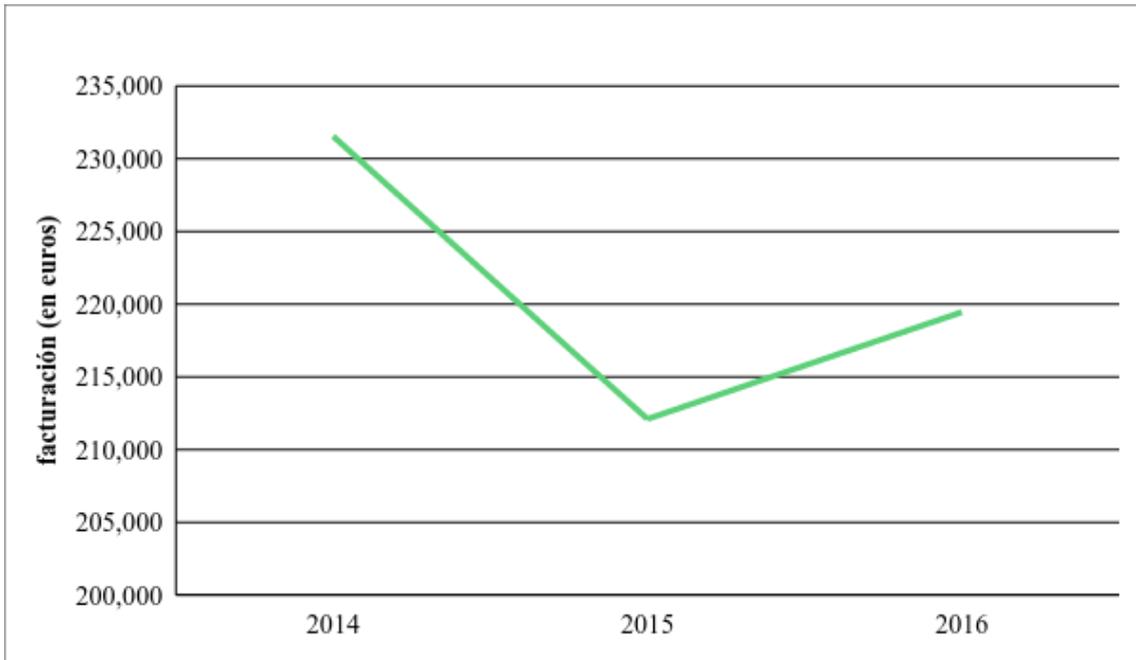
	Ventas
Bebidas calientes y refrescos	78,61
Gastronomía	9,35
Vinos y bebidas alcohólicas	12,04

De lo anterior se observa que a pesar de que se han seguido tres líneas de productos diferenciadas, la empresa posee un área especialmente desarrollada y dos bastante rezagadas en cuanto a resultados se refiere. En efecto, Amor Amora tiene una demanda muy superior de bebidas calientes y refrescos que alcanza el 78,61% del total de sus ventas, siendo la demanda del resto de sus productos (agregada) cercana al 20%.

En relación al ámbito geográfico, se ha de indicar que todos los productos de Amor Amora se sirven directamente en su local, por lo que sus clientes están formados exclusivamente por aquellas personas que acuden al único establecimiento que tienen abierto en público.

La medición de la evolución y cuantificación de las ventas no puede realizarse con tanta exhaustividad habida cuenta de que la información de la que se dispone es más limitada y no se conocen las ventas por cada área de negocio. No obstante, los resultados en versión agregada son los siguientes:

Gráfico 7. Ventas totales. Elaboración propia.



Por tipo de cliente, de acuerdo con la información facilitada por la compañía se ha obtenido que:

- Más del 70% de clientes no gastan más de 10 euros por servicio
- Menos del 20% son clientes repetitivos
- Menos de un 10% de clientes consumen más de 35 euros por servicio

Expuesto a nivel general cuál es la estructura de las ventas de esta empresa, es necesario analizar cómo crea valor, analizando qué áreas de la empresa tienen en sus manos contribuir a la eficiencia del negocio. Para ello, no se analizarán cuáles son los departamentos que existen en realidad de acuerdo con su organigrama, sino qué funciones son las principales, siendo las siguientes:

- Administración y gerencia: son actividades clave ya que de ellas parte la creación de estrategia así como la gestión de la empresa, que constituye un aspecto clave para su éxito.
- Cocina: la preparación de productos es el proceso central de esta empresa.
- Servicio: la atención al cliente es una actividad capaz de fidelizar a los clientes así como de hacer que estén satisfechos con su experiencia. Así, parte de la imagen

de la compañía se genera a través del servicio que se brinda.

Estos tres departamentos básicos que, se insiste, no responden al auténtico organigrama de la empresa sino a la actividad real que se desarrollan, despliegan las siguientes actividades:

a) Actividades de comercio y de marketing: estas actividades son planificadas e implementadas por el área de administración y gerencia dado que en la empresa no se ha creado un departamento específico para atender a tales funciones. Si bien este ámbito de actividad engloba una gran cantidad de procesos, en esta empresa es muy débil. No existen campañas promocionales en el local ni se realizan prácticamente acciones de marketing fuera del local y la gestión de la cartera de proveedores es muy limitada en esta empresa, identificándose los siguientes puntos fuertes y puntos débiles en torno a las acciones que se implementan.

Acciones que se realizan en este ámbito:

- Negociación con proveedores y acciones comerciales con estos: la gestión del stock de Amor Amora es muy deficiente; habitualmente hay problemas con mercancías que no se disponen en el local y a pesar de trabajarse con una aplicación informática en la gestión de pedidos se ponen en relieve importantes dificultades en el abastecimiento por la falta de capacidad para determinar unos criterios válidos y estables para el aprovisionamiento.
- Actividades de marketing: en la empresa no se realizan actividades promocionales con carácter habitual. No existen promociones dentro del local ni estrategias planteadas para conseguir fidelizar al público en general, a excepción de una acción consistente en la planificación cenas privadas a las que los clientes tienen acceso tras apuntarse por mail, para lo cual se les solicita en el propio local que faciliten su dirección de correo electrónico a efectos de ser notificados.

De lo anterior se deducen los siguientes puntos fuertes y puntos débiles:

- Debilidades:
 - o Ausencia de estrategia en este campo ante la falta de acciones dirigidas a la negociación con proveedores y a la atracción de clientes (falta una gestión de stock eficiente, no hay un suministro que se ajuste a las necesidades de la empresa)

- o Débil imagen de la empresa
- o Falta de objetivos en este campo
- o Falta de conocimiento del cliente
- o Desconocimiento de los productos que pueden ejercer de gancho para atraer más clientes
- o El departamento de administración que no cuenta con formación técnica se ocupa de este tipo de funciones para las que no están preparados, lo que constituye una fuente de debilidad en este terreno.
- Fortalezas:
 - o Se cuenta con un programa de gestión de stock
 - o El servicio es bueno y los productos son de calidad

b) Procesamiento de los productos y preparación del servicio: esta área productiva se desarrolla tanto por el equipo de cocina como por el encargado de asesorar a los clientes sobre las bebidas alcohólicas que pueden consumir. Se han aunado ambas líneas profesionales en esta actividad para su análisis dado que en sus funciones se observan una serie de puntos en común que aconsejan su tratamiento conjunto. Las funciones que desarrollan así como sus puntos débiles y fortalezas son las siguientes:

Funciones:

- Preparación de desayunos calientes
- Preparación de cenas
- Atención al cliente especializada en productos específicos (vinos, bebidas alcohólicas...).

Debilidades:

- Escasa coordinación entre los encargados de las comidas y las bebidas
- Ausencia de estrategia en este ámbito
- Falta de control del stock

Fortalezas:

- Equipo altamente cualificado con capacidad para aprender
- Buen ambiente de trabajo

c) Planificación de recursos humanos: la organización de los recursos humanos es una actividad desarrollada por el departamento de administración. En este terreno se ha de

indicar que la empresa cuenta con profesionales altamente cualificados tanto en cocina como en el departamento de asesoramiento de vinos y en el servicio, lo que constituye el gran eje de creación de valor. Así, en este campo se identifican los siguientes puntos fuertes y débiles:

Funciones:

- Contratación y gestión de los recursos humanos
- Reparto de tareas
- Formación a los empleados

Debilidades:

- Falta de acciones que repercutan sobre la motivación del personal
- Falta de un sistema de promoción de personal

Fortalezas:

- Personal altamente cualificado
- Contratación de exclusivamente de profesionales con gran experiencia, circunstancia que aporta valor al proceso

d) Gestión patrimonial de los recursos de la empresa: la gestión patrimonial de la empresa es una acción clave dado que en función de la estrategia que se implemente en este ámbito dependerá la capacidad de esta para hacer frente a sus obligaciones financieras. Además, en este campo se han de mencionar las operaciones de financiación en las que participa la empresa, siendo un área de actividad que exclusivamente compete a la dirección de la misma. En virtud del análisis sobre este ámbito se identifican los siguientes puntos fuertes y débiles sobre sus funciones:

Funciones:

- Negociación de la financiación
- Pagos y cobros
- Inversiones

Debilidades:

- Falta de un plan de inversiones para la empresa
- No hay una estrategia clara en este ámbito que permita el crecimiento

Fortalezas:

- La empresa dispone de fuentes de financiación sólidas

e) Organización interna y política de empresa: a nivel interno se observa una gran fuente de debilidad en la construcción de políticas que rijan la organización a nivel interno, que están constituidas por ámbitos tan variados como la calidad, la inversión en tecnologías, la RSC...

Debilidades:

- Falta de planificación estratégica en torno a estas áreas (RSC, políticas de calidad...)

Fortalezas:

- Los profesionales que integran la organización comprometidos con la mejora

6. Diagnóstico de la situación

El análisis de la situación a nivel externo y a nivel interno permite identificar cuáles son los ámbitos sobre los que actuar en la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión de la empresa. Como se ha puesto en evidencia, es imprescindible transformar las actuaciones de la empresa con el objetivo de activar la ventaja competitiva, satisfaciendo de forma más intensa las necesidades de la demanda al tiempo que se incrementan los potenciales clientes del local. En efecto, los análisis llevados a cabo evidencian un cúmulo de ámbitos sobre los que se requiere transformar la gestión estratégica de la compañía para conseguir que mejore sus resultados.

Gráfico 8. Características del plan estratégico. Elaboración propia.

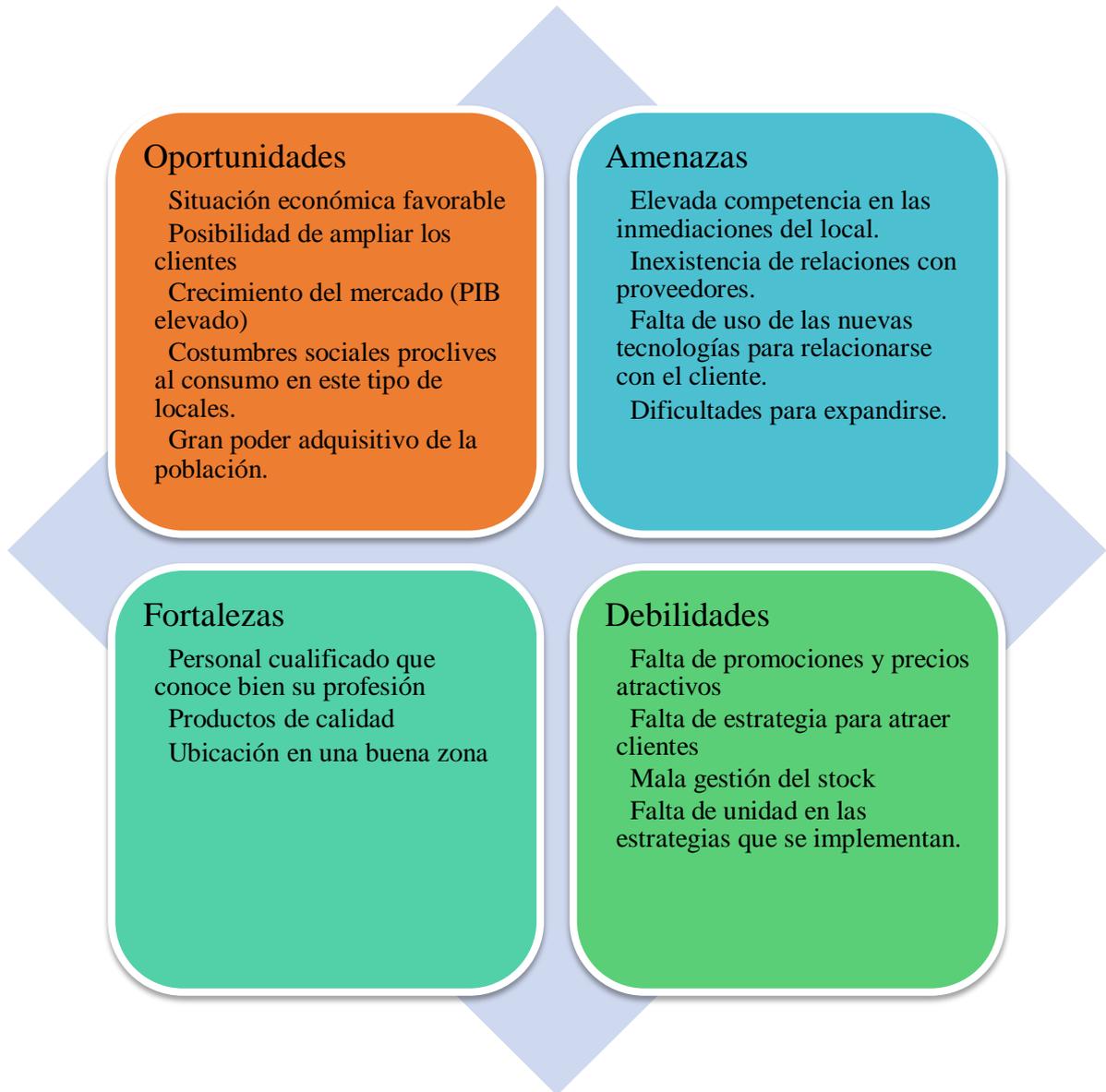


6.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es un instrumento que contribuye a identificar las oportunidades y amenazas, que son los factores que vienen impuestos del exterior de la empresa (es decir, ajenos a la organización y sobre los que en la gran mayoría de los casos esta apenas puede incidir), persiguiendo detectar en qué medida influyen sobre el desempeño de esta organización y cómo pueden explorarse las oportunidades identificadas. A nivel interno se identifican fortalezas y debilidades, que son los aspectos que emanan del interior de la empresa y pueden contribuir a alcanzar los objetivos que se han planteado o, por el contrario, hacerlos inviables. En este sentido, se puede decir que a nivel interno se pone en relieve en qué ámbitos reside la ventaja competitiva de la compañía.

A continuación, se evidencian los cuatro extremos en el análisis DAFO configurado:

Gráfico 9. Análisis DAFO. Elaboración propia.



El análisis DAFO consigue poner en relieve los puntos fuertes y débiles que constituyen las fuentes potenciales de la construcción de ventaja competitiva para la empresa; de las evidencias que se extraen de tal análisis se observan los principales ámbitos en torno a los que incidir para mejorar el posicionamiento de la empresa. En efecto, a través de las

evidencias que se ponen de manifiesto en este terreno se observan algunos elementos que tienen que ser resueltos para mejorar el proceso de creación de valor que desarrolla la empresa.

En la actualidad, la complejidad del mundo empresarial hace necesario reflexionar sobre una gran cantidad de factores cuando se piensa en las potenciales vías de generación de valor añadido para la demanda. En este terreno, hay cuestiones que son muy relevantes, como el valor percibido por el cliente o los precios, que son elementos en torno a los que el cliente potencial arbitra la decisión de acudir o no a este local. La ponderación de estos factores ha de llevar al diseño de una estrategia eficiente en este campo, que tiene que estar regida por dos elementos que se han de tener presentes en todo caso:

- El cliente debe percibir que los productos y servicios recibidos tienen un mayor valor que el precio establecido, considerando en términos comparativos al resto de la oferta.
- El precio debe ser inferior al valor que el cliente atribuye a los productos y servicios recibidos, considerando la oferta existente.

La definición de una estrategia exitosa para la empresa debe partir de la potenciación de los puntos fuertes identificados por la empresa con el objetivo de anclar sobre estas bases la ventaja competitiva. En este ámbito, los puntos fuertes que se vayan a escoger como anclaje de la ventaja competitiva tienen que coincidir con los atributos a los que el cliente concede más valor. Asimismo, los puntos débiles tienen que ser un ámbito sobre el que influir para revertir las posibles desventajas que la empresa manifiesta frente a la competencia. Haciendo confluir ambos extremos, se puede establecer la ventaja competitiva de forma sólida y estable a lo largo del tiempo, fijando sobre una base consistente las acciones que la empresa desarrolla para mantener su diferenciación frente a la competencia en el entorno en el que se ha de desenvolver.

6.2 Matriz de posición competitiva

La matriz de posición competitiva constituye una herramienta que junto al análisis DAFO permite advertir cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, teniendo en cuenta el entorno competitivo en el que se desenvuelve y comprendiendo qué elementos son los

más atractivos para la demanda, a fin de determinar las fuentes de diferenciación más interesantes. Bajo este instrumento la posición competitiva se clasifica atendiendo a factores como las capacidades, el mercado y las características económicas y tecnológicas de la empresa. Para realizar el preceptivo análisis se han identificado las siguientes variables para comparar:

Variables que influyen sobre el interés del mercado:

- Tamaño
- Potencial de crecimiento
- Rentabilidad
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Características de la competencia (empresas que compiten, grado de rivalidad)

Variables en base a las que analizar la posición competitiva de Amor Amora:

- Cuota de mercado
- Calidad percibida
- Precio
- Organización
- Capacidades

Atendiendo a tales ítems se ha atribuido una valoración a cada una de estas variables atendiendo a la importancia de cada una de ellas en el ámbito sobre el que se circunscriben. El resultado es el que se expone a continuación:

Tabla 5. Valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva. Elaboración propia.

Atractivo del mercado	Importancia relativa	Posición competitiva	Importancia relativa
Tamaño	25%	Cuota de mercado	10%
Potencial de	15%	Calidad percibida	30%

crecimiento			
Rentabilidad	20%	Precio	15%
Poder de negociación de los clientes	10%	Organización	20%
Poder de negociación de los proveedores	15%	Capacidades	25%
Características de la competencia (empresas que compiten, grado de rivalidad)	15%		

De acuerdo a los porcentajes anteriores, se ha realizado una valoración de los ítems anteriores con el fin de diseñar una puntuación dentro de una escala para los dos ámbitos que constituyen el objeto de estudio:

- Interés del mercado
- Posición competitiva

En ambos ámbitos se ha tratado de decidir en base a la escala su posicionamiento en:

- Bajo (1)
- Medio (2)
- Alto (3)

a) Interés del mercado

Tabla 6. Interés del mercado. Elaboración propia.

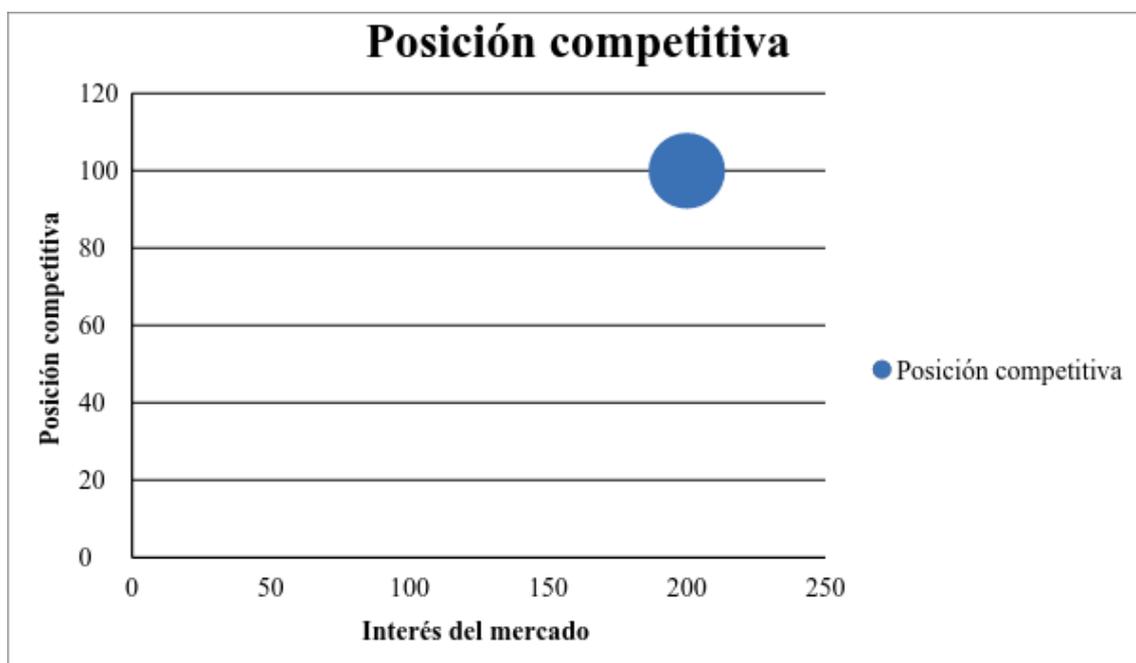
Atractivo del mercado	Importancia relativa	Valoración
Tamaño	25%	2
Potencial de crecimiento	15%	3
Rentabilidad	20%	2
Poder de negociación de los clientes	10%	2
Poder de negociación de los proveedores	15%	2
Características de la competencia (empresas que compiten, grado de rivalidad)	15%	1
Total	100	200

b) Posición competitiva

Tabla 7. Análisis de la posición competitiva. Elaboración propia.

Posición competitiva	Importancia relativa	Valoración
Cuota de mercado	10%	1
Calidad percibida	30%	1
Precio	15%	1
Organización	20%	1
Capacidades	25%	1
Total	100%	100

Gráfico 10. Matriz de posición competitiva.



Del análisis de lo anterior se observa que es necesario reforzar la posición competitiva de

la empresa, que está operando en un ámbito de negocio interesante (es decir, su interés de mercado es mayor que su posición competitiva).

7. Objetivos corporativos

En base a la información que se ha puesto en relieve con el análisis estratégico de la empresa, se han identificado una serie de puntos fuertes y débiles que tienen que ser afrontados en el proceso de toma de decisiones estratégicas y que serán la base de la identificación de los objetivos de Amor Amora.

En este campo, la fijación de los objetivos parte por la transformación de los pilares de la empresa, es decir, la reestructuración de sus elementos culturales que está basada en la misión, visión y valores de la compañía.

7.1 Misión, visión y valores

En este epígrafe se abordará la definición de los factores estructurales de la estrategia, es decir, los elementos que subyacen a las decisiones que se toman en este campo y que están formados por la misión, la visión y los valores de la empresa. La importancia de estos elementos es crucial en tanto que serán la base sobre la que determinar la generación de valor en la empresa, impulsando hacia la eficiencia. Cuando se establecen tales elementos, la empresa está apostando por seguir una determinada línea en su política de actuaciones que la conduce hacia los resultados.

La redefinición de la misión atendiendo al análisis que se ha implementado se ha establecido en unos nuevos términos en línea con las nuevas directrices estructurales de la organización. La existencia de la empresa está supeditada al cumplimiento de una misión, que es la siguiente:

- **Proporcionar al cliente una experiencia única percibida a través de la puesta a su disposición de productos de máxima calidad**

Respecto a la visión, se ha de indicar que está constituida por aquellos elementos hacia los que la empresa se dirige, que marcarán su política y su acción hacia la consecución de un objetivo planteado en el largo plazo. La visión que se ha definido es la siguiente:

- **Ser una empresa de referencia en el ámbito de la hostelería, satisfaciendo los deseos de los consumidores más exigentes a través de la creación de experiencias con productos exclusivos de máxima calidad.**

Los valores de la empresa son todas aquellas ideas y principios que definen la forma de conseguir sus objetivos. Es decir, se trata de un espectro de orientaciones instauradas en su sistema cultural que ayudan a dirigir sus actuaciones. Amor Amora se identifica con los siguientes valores:

- **Profesionalidad**
- **Satisfacción de las necesidades del cliente**
- **Excelencia**
- **Liderazgo**

7.2 Objetivos estratégicos

La determinación de los objetivos estratégicos tiene lugar una vez que se han proyectado los elementos anteriores (misión, visión y valores de la empresa) que son los principales factores que influyen en la forma en que la empresa hace tangibles los objetivos a los que se dirige. La fijación de los objetivos, siguiente paso que necesariamente se ha de dar para establecer la estrategia, constituye un paso más hacia la concreción de lo que la empresa hace en el corto plazo para satisfacer la necesidad para la que ha sido creada y conseguir alcanzar beneficios. La coherencia en este terreno es crucial para que las acciones de la empresa se orienten de forma global hacia la consecución de sus metas.

Los objetivos además tienen que cumplir algunos requisitos:

- Ser viables, es decir, que exista la posibilidad de que puedan ser conseguidos
- Ser prácticos, en el sentido de que tendrán que contribuir a la conquista de las metas de la empresa a largo plazo
- Ser coherentes, integrándose con el sistema de valores y con la misión y la visión de forma plena
- Ser concretos, a fin de que sean comprensibles y quede patente claramente cuál es la vocación de la empresa.

Los objetivos que se plantean y que han sido extraídos del análisis del diagnóstico de la situación son los siguientes:

Gráfico 11. Objetivos. Elaboración propia.

Ser el local líder en cualquier momento del día

Ofrecer una imagen sólida que se identifique con el valor añadido que se aporta mediante la experiencia que se aporta al consumidor

Ostentar una ventaja competitiva clara frente a la competencia que sea observable por el consumidor

Gestionar de forma eficiente cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa

Contar con beneficios iguales o superiores a 400000 libras anuales, incrementando la cifra de negocios en un 20% anual.

Expandirse por el barrio del Surrey con nuevos locales.

8. Definición de estrategias

En base a los objetivos que se han establecido es necesario consignar el conjunto de acciones que se tendrán que emprender y establecer qué recursos se emplearán a tal fin. En este campo es necesario ser consciente además de aquellas decisiones que ejecuta la competencia así como partir de los recursos de los que se dispone, correlacionando las acciones con las capacidades de las que se dispone.

En otras palabras, la definición de estrategias es el paso en el cual se concreta qué se hará, pero sobre todo, se pondrá en relieve la capacidad de la empresa para ejecutar tales acciones siendo conscientes de su capacidad para invertir los recursos disponibles en tales acciones.

En primer lugar, tal y cómo se ha puesto en relieve a lo largo del trabajo, es necesario reconfigurar los procesos que tienen lugar a nivel interno en relación al abastecimiento.

Además, otro de los extremos más importantes a la hora de definición de la estrategia que se ha de implementar es atender a la demanda y reconfigurar la experiencia del cliente conectando mejor con sus intereses y ofreciendo productos y servicios acordes a sus necesidades en cada momento.

Así, se han previsto las siguientes acciones para dar cumplimiento a cada objetivo:

1) Ser el local líder en cualquier momento del día

Este objetivo requiere que el consumidor tenga en su ideario la existencia de este local y, conjuntamente, que lo escoja entre el universo de locales que existen para cada una de las ocasiones del día. Para posicionarse en este campo es necesario contar con una imagen definida (que se abordará en el objetivo segundo) y, conjuntamente, el establecimiento de un plan de marketing que haga penetrar a la empresa entre la demanda.

Para ello, una de las acciones que se puede desarrollar es la creación de flyers para ser repartidos en el barrio del Surrey en el que se ubica, en los que se conceda un descuento en el primer producto a aquellos clientes que acudan al local y pidan alguna bebida. Así se conseguirá que el local sea conocido y visitado, ganando clientes.

Como posible logo se ha pensado el siguiente:

Imagen 2. Logo de Amor Amora renovado. Amor Amora Ltd.



Otra necesidad en este campo es la creación de una página web así como perfiles en las principales redes sociales para hacer promociones y mostrar una imagen más accesible al

consumidor, haciéndoles partícipes de noticias y eventos que se organicen, para lo que se ha planteado la posibilidad de formar a un trabajador que pueda desarrollar estas labores de promoción, o bien externalizar ambos servicios.

Además, se tendrá que reconfigurar la carta concretando una serie de productos que sean adecuados para cada momento del día. Se ha pensado para ello en crear dos cartas, una de bebidas y cócteles y otra de comidas y cenas, con el objetivo de que se puedan diferenciar ambos momentos.

2) Ofrecer una imagen sólida que se identifique con el valor añadido que se aporta mediante la experiencia que se aporta al consumidor

Para conseguir este objetivo será necesario redefinir la imagen de la empresa; para ello, se rediseñará el logo con el que es conocido por el público (que se ha ofrecido en el apartado precedente) y en el exterior se adoptará una imagen más visual que anime a participar de la experiencia que se propone a quienes pasen por la puerta. Además, es importante situar al consumidor antes de entrar al local en relación a los productos que se pueden consumir, para lo cual se diseñará la rotulación necesaria a fin de transmitir la globalidad de elementos que definen a la empresa.

3) Ostentar una ventaja competitiva clara frente a la competencia que sea observable por el consumidor

La conquista de este objetivo requiere planificar los precios y la carta de productos. Alineados con la calidad, los precios de Amor Amora pueden ser superiores a los precios ofrecidos en otros locales, no obstante, deben ser estables para que en todo momento los clientes sean conscientes del precio del servicio. Además, la carta de productos debe ser más duradera, para lo cual puede ser necesario replantear de nuevo las posibilidades de la empresa para configurar un listado de productos más conectado a las auténticas capacidades.

Para ello, es necesario recordar que la mayor parte de las ventas provenía de los servicios de bebidas y refrescos, siendo el resto de productos muy poco consumidos. En este sentido, la nueva configuración de la carta tendrá que tener presente cuáles son los elementos que más margen aportan para centrar en torno a ellos la definición de los

servicios.

4) Gestionar de forma eficiente cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa

Establecer un listado de potenciales proveedores que puedan suministrar las mercancías necesarias para contactar con ellos y solicitarles un presupuesto, en base al cual escoger como suministrador de las mercancías aquel que proporcione un mejor servicio atendiendo a la calidad, la velocidad en el suministro, el precio y las facilidades de pago.

En efecto, tal y como se había puesto de manifiesto en la práctica para la empresa una de las fuentes de inestabilidad era la falta de un sistema de abastecimiento suficientemente eficaz porque eran los propios trabajadores los que acudían a comprar los productos necesarios, sin disponer de un servicio de suministro en el local que ahorra tiempo y dinero. Además, una de las debilidades en relación al programa de gestión de stock es que si bien la empresa contaba con un sistema de identificación de productos necesarios, este no cumplía de forma completa su misión en tanto que en reiteradas ocasiones se ponía de manifiesto la falta de algunos de los productos necesarios para la gestión del servicio.

En este campo, se prevé además la posibilidad de transformar el software de gestión de stock hacia uno más eficaz que esté conectado con el inventario en tiempo real y que permita crear la lista de demandas de productos para ser transmitida a los proveedores de acuerdo a las necesidades que se revelan en función de una previsión basada en la estimación real de la demanda que cabe esperar para cada momento.

Además, será necesario crear un plan de formación para los trabajadores a fin de que estos se familiaricen con la nueva gestión de la empresa así como de los nuevos procesos que se sustentarán para realizar pedidos, ya que el anterior proceso de tomar nota a través de un iPad será sustituido, adoptando una metodología específica para tramitar las comandas y realizar encargos a los proveedores.

Esta formación será necesario que se lleve a cabo dos veces al año así como tendrá que ser recibida por todos los trabajadores que se incorporen a la compañía para garantizar que el equipo humano está familiarizado en todo momento con los procesos.

5) Contar con beneficios iguales o superiores a 400000 libras anuales, incrementando la cifra de negocios en un 20% anual.

Este objetivo está ampliamente conectado con todos los demás, ya que la generación de beneficios superiores a los que se obtienen pasa por la implementación de un conjunto de estrategias que permitan amplificar la capacidad de la empresa para atraer consumidores al local que demanden productos rentables. En este sentido, no se proponen estrategias nuevas, siendo las anteriores las necesarias para conseguir incidir sobre este particular ámbito.

6) Expandirse por el condado de Surrey con nuevos locales.

Por último, la consecución de este objetivo está supeditada a la obtención de beneficios; una potencial expansión es una estrategia de crecimiento que se tendrá que llevar a cabo una vez que los objetivos anteriormente enunciados se hayan hecho tangibles. La expansión se llevará a cabo a través de la apertura de nuevos locales de las mismas características que el existente.

De acuerdo con las estrategias que se han establecido, se llega a la determinación de los siguientes riesgos y puntos fuertes en la estrategia a llevar a cabo:

Puntos clave de la estrategia:

- Perseverar en la planificación de la experiencia que se va a brindar al consumidor, orientando todos los elementos hacia la reafirmación de la ventaja competitiva basada sobre este punto.
- Establecer una mayor sistematización en los procesos, que han de ser más eficientes (especialmente en relación a la contratación de las mercancías).
- Diseñar políticas de motivación al personal que sean más eficientes y animen a que estos se involucren en las ventas.
- Reformular la imagen y asentar sobre una serie de pilares la estrategia que se va a implementar. Planificar acciones publicitarias.

En este terreno, los riesgos son:

- Supervisar que hace la competencia para transformar la estrategia en caso de que se identifiquen potencialmente debilidades.
- Tener presente la evolución del mercado para atender a las nuevas necesidades que puedan ponerse en relieve.

9. Temporalización de las estrategias

A continuación, se establece la planificación temporal para llevar a cabo cada una de las acciones estratégicas que se han previsto. Todas ellas se realizarán durante el primer ejercicio.

Gráfico 12. Acciones previstas y plazo de ejecución. Elaboración propia.

Acción	Plazo de ejecución	Enero Febrero Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre Diciembre											
Diseño de logo		■											
Creación y difusión de flyers		■											
Creación de página web y perfiles en RRSS		■											
Creación de nueva carta		■					■						
Transformación del local para hacerlo acorde con la imagen		■											

Formación a los trabajadores para conseguir que trasladen la nueva imagen a los consumidores		 
Creación de promociones y difusión de las mismas para impulsar el consumo		
Contar con una red de proveedores		

Adquirir un nuevo
software de gestión



10. Presupuesto de las estrategias

En este epígrafe se fija el presupuesto para cada una de las acciones planificadas. Se ha de tener en cuenta que el coste total es relativamente bajo dada la sencillez de las acciones, siendo la constancia y el cambio cultural de la organización el aspecto más importante para conducir al éxito a la organización.

Tabla 8. Acciones previstas y presupuesto. Elaboración propia.

Acciones previstas	Presupuesto
Diseño de logo	400
Creación y difusión de flyers	700
Creación de página web y perfiles en RRSS	1200
Creación de nueva carta	300
Transformación del local para hacerlo acorde con la imagen	3000
Formación a los trabajadores para conseguir que trasladen la nueva imagen a los consumidores	1600
Creación de promociones y difusión de las mismas para impulsar el consumo	400
Contar con una red de proveedores	---
Adquirir un nuevo software de gestión	1000
Total	8600

11. Conclusiones

El presente trabajo se ha centrado en el análisis estratégico de Amor Amora, una empresa situada en Reino Unido que explota un negocio de hostelería con importantes lagunas en su gestión fruto de la falta del establecimiento de un conjunto de metas sólidas hacia las que dirigirse de forma perseverante. Como se ha puesto de manifiesto con el análisis que se ha llevado a cabo, en el ámbito empresarial una de las fuentes de dificultades es la falta

de orientación hacia los objetivos de la empresa, ámbito hacia el que se han de supeditar las acciones que en esta se desarrollan con el objetivo de hacer posible que estas metas sean alcanzables.

Amor Amora adolece de una falta de planificación en el terreno estratégico, circunstancia que le llevaba a una situación compleja en la que los resultados no eran los esperables. Con la creación de este documento se han identificado a nivel externo e interno cuáles eran las principales dificultades para configurar en base a estas las acciones que pueden ser implementadas a fin de resolver tales dificultades. Como se ha tratado de representar a lo largo de todo el documento, la incorporación de estas estrategias requiere la implantación de un sistema cultural bajo el que estas se hagan plausibles. Asimismo, la empresa habrá de desarrollar acciones de seguimiento para verificar tanto la viabilidad de las acciones definidas como la capacidad de estas para seguir produciendo resultados a lo largo del tiempo, reformulándolas en el caso de que se identifiquen potenciales áreas de mejora en este campo.

A tal efecto se ha de poner en relieve que en un escenario altamente cambiante como el que nos encontramos hoy día, donde la empresa tiene que asumir retos de gran magnitud a corto plazo para seguir siendo viable, el análisis estratégico es cada día más importante.

12. Bibliografía

- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7-22.
- Daft, R., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. London: Nelson Education.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2014). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Civitas.
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Jenkins, W., & Williamson, D. (2015). *Strategic management and business analysis*. London: Routledge.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River: Pearson.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.
- Mahoney, J. T., & Chi, T. (2001). Business strategies in transition economies. *Academy of Management Review*, 26(2), 311-313.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Madrid: Ariel.
- Martín, M. L., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas*

de servicios. Madrid: ESIC Editorial.

Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55).

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Madrid: Editorial Dunken.

Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. London: McGraw-Hill.

Sánchez, E. F. (2002). Dirección Estratégica: una síntesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 13-38.

Stevenson, W. J., & Sum, C. C. (2002). *Operations management* (Vol. 8). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Williams, C. (2015). *Effective management*. London: Cengage Learning.

13. Anexos

Anexo 1. Presupuesto creación de logo

Se han pedido varios presupuestos para la creación de logos. Si bien existen varios softwares gratuitos para su creación, la atribución posterior del logo a la empresa y su utilización en acciones comerciales requiere pagar un precio que oscila en función de las empresas preguntadas entre 150 euros y 400 euros. Se ha optado por el presupuesto de Logaster porque permite disponer del logo para siempre, a diferencia de otras empresas que pedían renovar la licencia de uso periódicamente.



Creación de logo + atribución para siempre y cesión de los derechos de autor 400 euros, IVA incluido.

Además, regala 1000 tarjetas de visita que podrán ser repartidas en el local.

Anexo 2. Creación y difusión de flyers

La utilización de los flyers con fines publicitarios será una de las acciones que llevemos a cabo.



Se ha considerado contratar a **publiprinters** para su creación, que diseña e imprime 10.000 flyers por 126,50 euros con envío al local (IVA incluido). Además de esta cantidad, se ha considerado contratar a repartidores locales para que los distribuyan, estimándose que este coste ascenderá a 573,50 euros en concepto de salarios por esta labor.

Esta empresa será la encargada además de imprimir la nueva carta, que será ideada por los socios principales de la empresa. La impresión tendrá un coste de 300 euros con envío incluido e impuestos.

Anexo 3. Creación de página web y perfiles en RRSS



Concepto	Precio con IVA
Creación web	500
Mantenimiento web (anual)	100
Hosting (anual)	100
Creación de perfiles en RRSS y acciones publicitarias en ellos durante 6 meses	500
Total	1200