



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE RESTAURANTES
WOK PARA EL PERÍODO 2016-2020”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Erika Juanita Cava Díaz

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2016

Dedico el presente trabajo de investigación a mi padre, Ricardo Alberto Cava Calderón, por alentarme a llevar a cabo este proyecto; a mi esposo, por su apoyo incondicional; y a mis tres hijos, para que tengan presente que todo es posible si se lo proponen.

Agradezco a mi asesor, profesor Alejandro Flores Castro, por guiarme durante el desarrollo de la presente investigación; y al profesor Jesús Tong Chang, por su gran apoyo y consejos.

Resumen ejecutivo

Wok¹ es una cadena colombiana de restaurantes de comida oriental, venden principalmente comida tailandesa y japonesa de buena calidad y a precios accesibles.

Desde la apertura de su primer local en Bogotá, en 1998, Wok ha ido incrementado sus ventas y aperturando nuevos locales. Para el año 2015, la empresa cuenta con trece restaurantes y ventas cercanas a los COP² 67.000 millones al año.

Sin embargo, el crecimiento de Wok se ha visto restringido por la escasez de los ingredientes necesarios para preparar sus platillos (no disponibles en el mercado local) y su política de responsabilidad social.

Para lograr su crecimiento, Wok ha venido trabajando de forma colaborativa con pequeños agricultores locales para el desarrollo de plantaciones de materias primas como la lechuga Batavia, por ejemplo; y con agro procesadoras artesanales para la elaboración de leche de coco; todo esto con el fin de disminuir la huella ambiental de su cadena de suministro, asegurar el suministro de sus insumos y contribuir con el desarrollo de las comunidades de su región.

Por otro lado, viene trabajando con comunidades de pescadores artesanales para el suministro de pescado, ingrediente de principal relevancia para su carta. La cadena se ha negado a comprar productos provenientes de pescadores industriales ya que estos últimos utilizan prácticas extractivas que depredan las especies marinas, lo que no se alinea con la política de responsabilidad socio ambiental de Wok.

A pesar que el problema de abastecimiento de materias primas (principalmente del pescado) no estaba resuelto a comienzos del 2012, los socios plantearon una estrategia de crecimiento que implicaba duplicar la cantidad de restaurantes de nueve a 18 en los siguientes cinco años, aperturando locales en Medellín, Cartagena y Barranquilla, lo que podría traer problemas de suministro de pescado o de incumplimiento de sus políticas de responsabilidad socio ambiental.

¹ El presente trabajo de investigación se basa en el “Caso AN0001. Caso. Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?” (Rueda, 2014).

² COP es la abreviación formal del peso colombiano que es la unidad monetaria de curso legal en la República de Colombia.

El presente plan estratégico ha tenido como punto de partida el diagnóstico de la situación interna y externa actual de Wok, detectándose las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, e identificando sus recursos y capacidades, a fin de desarrollar una estrategia alineada y viable para lograr los objetivos de los socios y otros grupos de interés.

Se siguió el modelo integral para formulación de estrategias, detallado en el libro de Fred R. David (2014), lo que dio como resultado que Wok debe seguir una estrategia de penetración de mercado en Bogotá y en los municipios cercanos para crear economías a escala mediante la centralización y optimización de procesos y, al mismo tiempo, innovar en tecnología para lograr una mejor gestión de la información, de procesos e inventarios.

Así mismo, deberá maximizar el uso de su capacidad instalada desarrollando nuevos servicios como los desayunos y “Wok para llevar”; además de mantener su estrategia socio ambiental, reforzando su cultura e imagen como líder en la sostenibilidad mediante el incremento del impacto social en el desarrollo de sus actividades.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Perfil estratégico de la empresa	1
2. Definición del problema	1
3. Enfoque de la solución.....	2
4. Metodología	2
Capítulo II. Análisis del entorno externo	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social-cultural.....	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno legal.....	7
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Sistema de valor del sector	9
2.2 Mercado colombiano de restaurantes.....	9
2.2.1 Tendencias del sector de restaurantes	10
2.2.2 Crecimiento del consumo en restaurantes.....	11
2.2.3 Consumo por ingresos	12
2.2.4 Consumo por tipo de comida	12
2.2.5 Consumo por ciudades.....	12
2.2.6 Comida a domicilio y crecimiento de ventas por Internet	12
2.2.7 Tendencias mundiales.....	13
2.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	13
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores	13
2.3.2 Poder de negociación de los clientes	14

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	15
2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	16
2.3.6 Acciones gubernamentales	17
2.3.7 Atractividad del sector	17
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	17
2.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III. Análisis interno de la organización	19
1. Estrategia y planeamiento actual.....	19
2. Estructura organizacional.....	19
2.1 Área de Operaciones	20
2.2 Área de Finanzas	20
2.3 Área de Recursos Humanos	20
2.4 Área de Marketing	21
2.5 Responsabilidad Social	21
2.6 Área de Tecnología	21
3. Marketing.....	21
4. Operaciones	22
4.1 Innovación	22
4.2 Aprovisionamiento.....	22
4.3 Logística.....	24
4.4 Producción	24
4.5 Entrega del producto	25
4.6 Servicio post venta.....	25
5. Resultados contables y financieros	25
6. Cadena de valor.....	26
7. Análisis de recursos y capacidades	26
8. Determinación de la ventaja competitiva.....	26
9. Estrategia genérica	26
10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
11. Conclusiones	27

Capítulo IV. Estudio de mercado	28
1. Objetivos	28
2. Mercado de restaurantes en Colombia.	28
3. Metodología aplicada para la proyección de las ventas	29
4. Estimación de la demanda	29
5. Conclusiones	29
Capítulo V. Planeamiento estratégico	30
1. Misión, visión y valores	30
1.1 Misión	30
1.2 Visión	30
1.3 Valores	30
1.4 Objetivos	30
2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	31
3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	31
4. Matriz Interna-Externa (IE)	32
5. Matriz de la Estrategia Principal (EP).....	32
6. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	33
7. Alineamiento estratégico	33
8. Selección de estrategias	34
9. Lineamientos estratégicos para planes funcionales	35
Capítulo VI. Estrategias funcionales	36
1. Plan de marketing	36
1.1 Objetivos generales	36
1.2 Objetivos específicos	36
1.2.1 Objetivos a corto plazo (2016).....	36
1.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018).....	36
1.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)	37
1.3 Selección del mercado meta.....	37
1.4 Estrategias de posicionamiento.....	38
1.5 Mezcla de marketing.....	38
1.5.1 Producto.....	38
1.5.2 Precio	38
1.5.3 Plaza.....	39

1.5.4 Promoción.....	39
1.5.5 Personas	40
1.5.6 Procesos	40
1.5.7 Proactividad.....	40
1.6 Acciones estratégicas de marketing.....	40
1.7 Presupuesto	41
2. Plan de Operaciones.....	41
2.1 Objetivos generales.....	41
2.2 Objetivos específicos	42
2.2.1 Objetivos a corto plazo (2016).....	42
2.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018).....	42
2.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)	42
2.3 Acciones del departamento de Operaciones	43
2.4 Presupuesto	45
3. Plan de Recursos Humanos.....	45
3.1 Objetivos generales	45
3.2 Objetivos específicos	45
3.2.1 Objetivos a corto plazo (2016).....	45
3.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018).....	46
3.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)	46
3.3 Acciones del departamento de Recursos Humanos	46
3.4 Presupuesto de Recursos Humanos	47
4. Plan de Responsabilidad Social	47
4.1 Objetivos generales	48
4.2 Objetivos específicos	48
4.2.1 Objetivos a corto plazo (2016).....	48
4.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018).....	48
4.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)	49
4.3 Acciones del departamento de Responsabilidad Social	49
4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
5. Plan financiero	52
5.1 Objetivos generales	52
5.2 Propuesta financiera.....	52
5.3 Proyecciones	53
5.4 Análisis de escenarios	54

5.5 Análisis de la sensibilidad.....	57
5.6 Cálculo de ratios de rentabilidad.....	57
5.7 Conclusiones.....	57
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones.....	60
Bibliografía	61
Anexos	66
Nota biográfica	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Área de Operaciones.....	20
Tabla 2.	Área de Finanzas	20
Tabla 3.	Área de Recursos Humanos.....	20
Tabla 4.	Área de Marketing.....	21
Tabla 5.	Área de Responsabilidad Social	21
Tabla 6.	Área de Tecnología.....	21
Tabla 7.	Resumen de estrategias resultantes matriz FODA.....	31
Tabla 8.	Lineamientos estratégicos para planes funcionales	35
Tabla 9.	Comparación de precios de productos.....	39
Tabla 10.	Presupuesto del plan de Marketing.....	41
Tabla 11.	Presupuesto del plan de Operaciones	45
Tabla 12.	Presupuesto de Recursos Humanos	47
Tabla 13.	Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.	52
Tabla 14.	Propuesta financiera	52
Tabla 15.	Presupuesto de inversiones.....	53
Tabla 16.	Proyecciones: cuestiones previas	53
Tabla 17.	Cálculo de la tasa promedio ponderada de capital (WACC).....	54
Tabla 18.	Cálculo del flujo de caja sin la implementación de los planes	55
Tabla 19.	Cálculo del flujo de caja con la implementación de los planes	56
Tabla 20.	Escenarios	57
Tabla 21.	Ratios de rentabilidad	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor ampliada	9
Gráfico 2.	Matriz IE.....	32
Gráfico 3.	Matriz de la Estrategia Principal (EP).....	33
Gráfico 4.	Imperativos estratégicos de Wok	34

Índice de anexos

Anexo 1.	Atractividad del sector.....	67
Anexo 2.	Cadenas de restaurantes <i>full service</i>	69
Anexo 3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	70
Anexo 4.	Matriz MPC.....	71
Anexo 5.	Cadena de valor de servicio.....	72
Anexo 6.	Recursos y capacidades	73
Anexo 7.	Matriz VRIO.....	74
Anexo 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	75
Anexo 9.	Ecuación de la demanda	76
Anexo 10.	Estimación de la demanda	77
Anexo 11.	Matriz FODA.....	78
Anexo 12.	Matriz PEYEA.....	79
Anexo 13.	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	80
Anexo 14.	Alineamiento estratégico	82
Anexo 15.	Estados financieros Wok	83
Anexo 16.	Correos de Wok.....	84
Anexo 17.	Estado de resultados proyectado.....	85

Capítulo I. Introducción

1. Perfil estratégico de la empresa

Wok es una cadena colombiana de restaurantes de comida oriental, venden principalmente comida tailandesa y japonesa de buena calidad, saludable y a precios accesibles.

Desde la apertura de su primer local en Bogotá, el 9 de setiembre de 1998, Wok ha ido incrementado sus ventas, conquistando el paladar del consumidor colombiano e inaugurando nuevos locales en Bogotá y Chía (municipio ubicado a 10 km de Bogotá). A la fecha, cuenta con trece restaurantes y dos locales Wok para llevar.

Wok se adapta al gusto de los consumidores sin modificar sus platos según el entorno local, usando los ingredientes originales, conservando intacto el sabor de la comida oriental.

Para lograr mantener sus costos bajos y la mejor calidad de sus insumos la empresa viene innovando procesos y construyendo una sólida red de suministro con proveedores locales, constituida principalmente por agricultores y pescadores artesanales. Con este fin, han desarrollado sinergias con organismos no gubernamentales como Mar Viva y ahora también cuenta con el apoyo de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), con quienes vienen desarrollando el proyecto de cooperación eco-gourmet. En esta tarea, Wok lleva años de ventaja a cualquier otro competidor que intente copiar su modelo, siendo difícil de replicarlo por lo complejo de las relaciones necesarias que han adquirido.

Wok desarrolla sus actividades bajo el enfoque de empresa socialmente responsable, donde mantiene el liderazgo. Se preocupa por el desarrollo de comunidades, por el uso responsable de recursos naturales, el reciclaje y el tratamiento de residuos.

2. Definición del problema

El problema planteado en la presente investigación es cómo satisfacer las necesidades de crecimiento del negocio, que plantea duplicar la cantidad de restaurantes (de nueve en el 2012 a 18 para el 2020), y la posible expansión a otras ciudades, a fin de incrementar las ventas, lo cual puede llevar a Wok a ir en contra de sus valores de sostenibilidad y su fuerte posicionamiento actual.

3. Enfoque de la solución

Por lo anteriormente expuesto, Wok requiere diseñar un plan estratégico para enfrentar los dos problemas a los que se enfrenta: por un lado, el incrementar las ventas para satisfacer a los socios; y, por otro lado, ser coherente con sus valores.

En ese sentido, las propuestas de solución se elaborarán teniendo como marco los valores base de la cultura de la empresa que han servido para engranar sus actividades actuales y relaciones con los proveedores y comunidad.

4. Metodología

Para diseñar el plan estratégico de Wok se realizará un diagnóstico de la situación actual, externa e interna de la empresa. Se detectarán las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y se identificarán sus recursos y capacidades, a fin de desarrollar una estrategia alineada y viable para lograr los objetivos de los socios y otros grupos de interés.

Se seguirá el modelo integral para formulación de estrategias detallado en el libro de David (2014), el cual consta de tres etapas:

- **Etapa 1.** Etapa de los insumos, consta de las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) desarrolladas en los capítulos II y III. En esta fase se resume la información necesaria y básica para formular las estrategias.
- **Etapa 2.** Etapa de adecuación, consta de cinco matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la Estrategia Principal y Matriz Boston Consulting Group (BCG). La presente investigación se apoyará en las cuatro primeras matrices, que son desarrolladas en el capítulo V. No se ha considerado la matriz BCG porque esta es útil para empresas que tienen varios productos; en el caso de Wok, su único producto es la comida oriental.
- **Etapa 3.** Etapa de decisión, comprende únicamente la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) que utiliza la información de la etapa 1, para evaluar las estrategias desarrolladas en la etapa 2 y elegir las más atractivas. Esta matriz se ha desarrollado en el capítulo V.

Capítulo II. Análisis del entorno externo

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

En el año 2014 Juan Manuel Santos asumió la presidencia de Colombia por un segundo período consecutivo de cuatro años. Uno de los ejes de su gobierno ha sido negociar el acuerdo de paz con la guerrilla terrorista de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), que opera desde 1964 y cuyas acciones han cobrado la vida de más de un millón de personas.

Después de cuatro años desde el inicio de las negociaciones, el 24 de agosto de 2016 se firmó el Acuerdo Final para la terminación del conflicto armado, el cual contiene cinco acuerdos: desarrollo rural (junio de 2013), participación política (diciembre de 2013), drogas ilegales (mayo de 2014), acuerdo sobre las víctimas del conflicto (diciembre de 2015) y acuerdo final del conflicto (junio de 2016). La firma del Acuerdo Final se presenta como una oportunidad debido a que Colombia sería más atractivo para los inversionistas dada la estabilidad política.

El 2 de octubre de 2016 se realizará un referéndum, en el cual la población dará su aprobación o no al Acuerdo Final. Según las encuestas (Velásquez 2016), las intenciones de voto se encuentran divididas: la campaña por el “No” viene siendo liderada por el ex presidente Álvaro Uribe, quien sustenta que es necesario renegociar algunos puntos del acuerdo firmado en La Habana.

De ganar el “No” la paz de Colombia sería incierta. Según lo manifestado por Juan Manuel Santos, en un evento en Medellín: «No, no se equivoquen. No es que vamos a volver a la mesa de negociación, volvemos a la guerra. Esa es la verdad» (Velásquez 2016). Esto se presenta como una amenaza por el riesgo a la inestabilidad política.

1.2 Entorno económico

El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2015 fue de 3,1%, menor que el registrado el año anterior que estuvo alrededor de 4,4%. Este indicador viene mostrando un moderado crecimiento de la economía colombiana (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] 2016a). La inflación en el 2015 fue de 6,77 %, mayor que la inflación de

3,66% reportada el 2014, la cual se había venido manteniendo en niveles bajos desde el 2009. La inflación trae consigo que el poder adquisitivo de las familias se vea disminuido y reduzcan sus consumos en restaurantes, o la reducción de márgenes.

Durante el 2015, el tipo de cambio fue de 2.746,47 COP/US\$, observándose un crecimiento sobre los 2.000,68 COP/US\$ del 2014. Esto tendría un impacto negativo sobre las importaciones ya que se incrementarían los precios de las materias primas importadas por diferencia cambiaria. (Banco de la República – Banco Central de Colombia 2016).

Respecto al porcentaje de pobreza, éste ha venido disminuyendo desde el 2008 gracias al apoyo brindado por el gobierno para la ejecución de proyectos sociales. Para el 2015 la pobreza representa un 28,2% a nivel nacional; 24,6%, en las ciudades; y 40,1%, en zonas rurales (DANE 2016b).

Respecto a las perspectivas de la economía colombiana para el año 2016, se tiene «[...] un entorno internacional adverso, debido a la inminente reducción de la demanda de materias primas por parte de China, al lento despegue de Estados Unidos, Europa y Japón». El precio internacional del petróleo y de los de otros productos básicos que exporta Colombia se mantiene en niveles bajos. La Asociación Colombiana del Petróleo indica que la meta de producir un millón de barriles promedio este año se encuentra en riesgo ante la desaceleración de la inversión en exploración (Portafolio 2015).

El Gobierno espera que el crecimiento del PBI se apoye en el sector construcción, cuando se ejecuten diversos programas de vivienda y se construyan varias concesiones viales. Un entorno macroeconómico estable se presenta como una oportunidad.

La agencia de inversiones Fitch Ratings califica a Colombia con BBB y BBB+ para largo plazo en moneda extranjera y local, respectivamente, lo cual da una perspectiva estable. En su informe anual (Redacción Economía y Negocios 2015) destacó el compromiso de las autoridades colombianas para mantener su objetivo de déficit fiscal en 3,6% y evitar deterioros fiscales adicionales. Resaltó que la implementación del acuerdo de paz traería efectos positivos al mejorar la confianza en el corto y mediano plazo, impactando positivamente en las expectativas de crecimiento.

Otras agencias, como Standard and Poors y Moody's, tienen a Colombia en BBB/Baa2, reflejando la solidez de la calidad crediticia colombiana. Las tres agencias coinciden que la economía colombiana mantendrá un crecimiento fuerte y sostenido gracias al programa de concesiones viales de cuarta generación, que dará un fuerte impulso al crecimiento real de la economía en los próximos años (Redacción Economía y Negocios 2015).

1.3 Entorno social-cultural

Colombia es un país azotado por el narcotráfico que ha venido financiando a las FARC, cuyas acciones han tenido como consecuencia el refugio y desplazamiento interno de una gran parte de la población. Según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la agencia para los refugiados de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para el año 2014 se registraban 6.044.151 de desplazados internos, principalmente de las zonas rurales hacia las ciudades. Más del 75% de la población se ha concentrado en las cabeceras o zonas cercanas a los municipios. Los conflictos y el abandono de tierras han impedido el desarrollo del sector agrario, y muchos campesinos subsisten cultivando coca ilícitamente (ACNUR s.f.). Esto representa una amenaza debido a que no hay muchos buenos proveedores de materias primas para los restaurantes.

Dentro de los Acuerdos de Reforma Rural Integral y Drogas Ilícitas se tiene contemplado desarrollar programas que permitan la transición de los cultivos ilícitos a otros lícitos (Acuerdo de Paz s.f. a; s.f. b), así como dar beneficios y mejorar la infraestructura de las regiones afectadas. Esto se presenta como una oportunidad para desarrollar nuevos proveedores. Sin embargo, esta transición no será inmediata ya que el narcotráfico permanece operando ya no como grandes cárteles sino como varios grupos pequeños y especializados. La infraestructura vial precaria impide el transporte eficiente de las materias primas en todo el país. «Colombia cuenta con una clase media que se expande rápidamente. En el 2025 representará el 46% de la población total y, por consiguiente, el crecimiento del gasto del consumo igualmente aumentará 4.7%» (ProColombia – Portal oficial de inversión de Colombia s.f. a: 2).

El consumo de comidas fuera de casa se viene incrementando debido a que cada vez hay más mujeres que trabajan. En el 2015, el porcentaje de mujeres con respecto a la población con empleo fue de 41,89%, mayor al 38,55% reportado en el año 2001 (DANE 2016c). Esto se presenta como una oportunidad para incrementar las ventas de los restaurantes.

Así mismo, hay una tendencia mundial hacia la comida saludable. «Un estudio global de Nielsen sobre salud y bienestar, demuestra que cada vez los consumidores prefieren más lo natural. Esta es una tendencia importante hacia los alimentos funcionales o con componentes naturales en los que la sostenibilidad también es un aspecto que cada vez cobra mayor fuerza a la hora de escoger componentes nutricionales. Los alimentos de origen natural son los favoritos de los consumidores hoy día» (Olviars 2015). Esto se presenta como una oportunidad ya que la preferencia hacia la comida saludable se incrementa.

1.4 Entorno tecnológico

Para el 2014, el DANE informa que de acuerdo a su Encuesta de Calidad de Vida (DANE 2015)) sobre la tenencia de diferentes bienes y servicios TIC a nivel de hogar, se tiene que:

- El 92,0% del total nacional de hogares colombianos poseía televisor, siendo el medio de comunicación con mayor penetración a nivel nacional.
- El 44,5% del total nacional de hogares poseía computador de escritorio, portátil o tableta.
- En el 95,3% de los hogares al menos una persona poseía servicio de telefonía por celular.
- El 38,0% del total nacional de hogares poseía conexión a Internet.
- El 63,2% de las personas de cinco y más años de edad que usaron Internet, lo utilizaron para redes sociales; 61,7% lo empleó para obtener información y 57,6% lo empleó para correo y mensajería. Esto representa una oportunidad para acercarse a los potenciales clientes.

De acuerdo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC s.f.), para el primer trimestre del 2015, el índice de penetración de telefonía móvil ya había alcanzado el orden de 116,5%, con 56,1 millones de abonados. Por otro lado, el número de abonados de Internet móvil ha ido incrementándose siendo ahora mayor al de abonados de internet fijo (5,1 millones versus 5,3 millones de abonados). La alta penetración de la telefonía celular es una oportunidad para comunicarse con los proveedores.

1.5 Entorno ecológico

En Colombia, desde 1974 cada cuatro años se ha expedido una política nacional ambiental, comprendida dentro del Plan Nacional de Desarrollo de cada periodo. Para el período 1990-1994 se ordenó la creación del Ministerio del Medio Ambiente y la contratación de créditos con la banca multilateral con el fin de fortalecer la gestión ambiental.

El Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998 estableció cinco objetivos básicos:

- Promover una nueva cultura del desarrollo.
- Mejorar la calidad de vida.
- Promover una producción limpia.
- Desarrollar una gestión ambiental sostenible.
- Orientar el comportamiento de la población.

Los planes nacionales vienen incorporando diversas políticas sectoriales; es así que para el periodo 2010-2014 se planteó el desarrollo de la pesca como un reto para la capacidad de gestión de las instituciones ambientales existentes en ese momento (ministerio, institutos de investigación ambiental, autoridades ambientales, y otras autoridades regionales). Además planteó la creación de un Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para una gestión efectiva y articulada entre autoridades ambientales, sectores productivos y entidades territoriales.

En ese sentido, los Ministerios de Educación Nacional (MinEducación) y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial vienen desarrollando estrategias para incluir la dimensión ambiental en el plan educativo, alineada con las políticas nacionales educativa y ambiental. Con la puesta en marcha de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE) se espera formar en las nuevas generaciones una cultura ética en el manejo del ambiente (MinEducación 2005).

De acuerdo al EPI Ranking 2016, Environment Performance Index, publicado por la Universidad de Yale (Hsu *et al.* 2016), Colombia se ubica en el puesto 57 a nivel mundial y en el puesto nueve a nivel Latinoamérica en cuanto a protección de la salud de las personas y protección del ecosistema, aspectos que son medidos por este índice.

En resumen, en Colombia se viene gestando una cultura que comparte los principios de sostenibilidad de Wok.

1.6 Entorno legal

El gobierno colombiano y sus diferentes autoridades sectoriales han promulgado normas legales específicas para restaurantes, las mismas que son de cumplimiento obligatorio. Por ejemplo, mediante la Resolución 3860, sobre sostenibilidad turística, se reglamenta la aplicación de la

norma técnica sectorial NTS-TS-004 dentro de la que se detallan los procedimientos para el manejo de los alimentos, uso eficiente del agua y la energía, manejo de residuos y medidas para evitar la contaminación. Así mismo, la ley 1739 modifica el estatuto tributario y crea mecanismos para evitar la evasión tributaria. Esto representa una oportunidad porque Wok ya cumple con estas normativas.

El gobierno colombiano viene dando incentivos tributarios para invertir en acuicultura y el sector hortofrutícola, lo que ayudaría a Wok a desarrollar nuevos proveedores. Por otro lado, el gobierno también viene apoyando el desarrollo de infraestructura de turismo, lo que incrementará el tráfico de turistas y las ventas de los restaurantes.

También se cuenta con la Ley 13 del 15 de enero de 1990, por la cual se crea el Estatuto General de Pesca con el fin de «[...] regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros, con el objetivo de asegurar su aprovechamiento sostenido» (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO] s.f.).

«En el caso particular de Bogotá, la Secretaría Distrital de Ambiente actualmente incentiva la inversión ambiental mediante la Resolución 7189 de 2010 clasificando a las empresas en bajo y medio impacto ambiental, para efectos del pago del impuesto predial; y la Resolución 5999 de 2010 como el Programa de Excelencia Ambiental Distrital (PREAD) que, además de los beneficios tributarios, cuenta con otros como el reconocimiento público por su destacada acción» (Figuroa 2015). Esto representa una oportunidad para que Wok pueda acceder a estos beneficios desarrollando su estrategia de sostenibilidad.

Colombia ofrece exenciones en el impuesto a la renta en varios sectores: servicios turísticos (donde se desarrolla el sector de los restaurantes), inversiones y donaciones para desarrollo científico y tecnológico. Al respecto: «Los contribuyentes del impuesto sobre la renta que realicen inversiones o donaciones, directa o indirectamente, en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, tendrán derecho a deducir de su renta líquida el 175% del valor invertido. Esta deducción no podrá exceder del 40% de la renta líquida» (ProColombia s.f. b). Esto presenta una oportunidad para Wok en el desarrollo de nuevos proveedores.

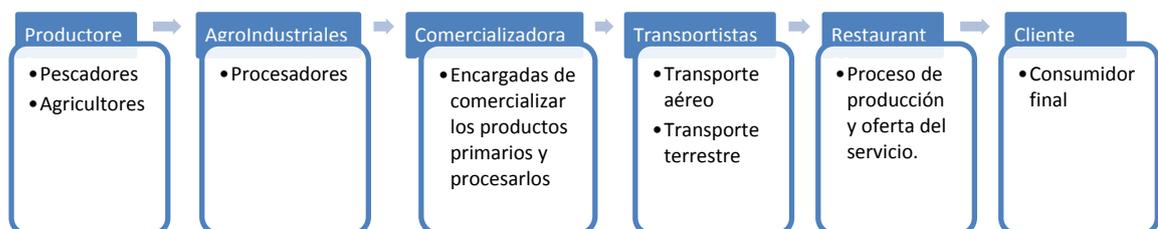
2. Análisis del microentorno

2.1 Sistema de valor del sector

El sistema de valor del sector está compuesto por:

- **Productores.** Encargados de cultivar los vegetales y extraer el pescado que sirven directamente a los restaurantes para elaborar los platillos de comida.
- **Agroindustriales.** Encargados de procesar las materias primas provenientes de los productores y transformarlas en materias primas secundarias que serán usadas por los restaurantes para la elaboración de sus productos. Por ejemplo procesadoras de leche de coco, entre otros.
- **Comercializadoras.** Encargadas comprar y distribuir productos primarios y secundarios y vendérselos a los restaurantes como materia prima para la elaboración de los platillos.
- **Transportistas.** Encargados de transportar las materias primas desde los productores, agroindustriales o comercializadoras hasta los restaurantes.
- **Restaurantes.** Encargados del proceso de producción y oferta del servicio.
- **Cliente.** Son los consumidores finales.

Gráfico 1. Cadena de valor ampliada



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2 Mercado colombiano de restaurantes

Según cifras preliminares del periodo 2014, el sector comercio representó el 12,04% de la economía colombiana y el sub sector de hoteles, restaurantes y otros representó el 2,78%. Así mismo, el sub sector hoteles, restaurantes, bares y similares ha tenido un crecimiento permanente en los últimos años, incluso por encima del crecimiento de Colombia. Para el 2014, el PBI de Colombia creció 4,4% mientras que el sector creció en 5,1% (DANE 2016a).

El crecimiento del sub sector hoteles, restaurantes, bares y similares se viene dando por los incentivos que el gobierno colombiano ha brindado para invertir en infraestructura hotelera, que han atraído la inversión de cadenas de hoteles como Hilton Hoteles Corporation, Marriott International, entre otras. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Garzón 2015), el crecimiento del sector gastronómico corresponde al auge turístico que ha tenido el país.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT), en su Boletín Mensual- Sección Turismo Diciembre 2015 (2015:10), señala: «Durante el periodo enero-diciembre el receptivo de viajeros total fue de 4.447.004, creciendo 6,1% en comparación con el año anterior, es decir que llegaron 254.262 viajeros más que en el 2014».

Acodres (Garzón 2015) indica también que este *boom* gastronómico se ha logrado gracias a la inversión extranjera de restaurantes de marca que se han instalado en el país, lo que permite que el sector gastronómico mejore cada vez más.

En el año 2011 la inversión extranjera en el sector comercio, restaurantes y hoteles llegó a su punto más alto, registrándose un total de US\$ 2.546 millones; en los años posteriores las inversiones alcanzaron los US\$ 1.339 (año 2012), US\$ 1.361 (año 2013) y US\$ 1.122 (año 2014). Para el 2015, de acuerdo a los datos de los primeros tres trimestres se espera que la inversión supere a la realizada en el 2014 (Banco de la República. Banco Central de Colombia s.f.).

Este sector está generando empleo, lo cual se traduce en un aporte relevante en el impuesto al consumo (IVA); sin embargo, todavía hay mucha informalidad y se presenta una gran evasión de impuestos.

2.2.1 Tendencias del sector de restaurantes

De acuerdo con Acodres (Garzón 2015), en el 2014 se abrieron 5.000 restaurantes aproximadamente y hay una tendencia al reposicionamiento de la comida tradicional colombiana y su rescate cultural. Sin embargo, muchos de estos nuevos restaurantes ofrecen otro tipo de cocinas como la italiana, árabe, mexicana, francesa, entre otras; habiendo muchas tendencias en los gustos de los consumidores.

Han entrado al país muchas cadenas de restaurantes de comida rápida y, por otro lado, el gran movimiento de turismo de negocios ha repuntado la comida en restaurantes a manteles. La

comida *gourmet* ha crecido con el auge del *fitness* y cada vez más altos ejecutivos y empresarios optan por cuidar su salud y lucir bien, para ellos hay muchas propuestas que satisfacen la demanda (Garzón 2015).

Actualmente se ha vuelto importante ir a establecimientos gastronómicos con más frecuencia que antes y para esto los restaurantes desarrollan ideas que se acoplan a todo tipo de público. Por ejemplo, hay más de 130 restaurantes dentro y fuera de Bogotá que reciben mascotas, pensando en las familias que las tienen. Algunos de los establecimientos más visitados se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad.

Según la revista especializada La Barra (Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra 2012), las inversiones deben ser más cautelosas porque el consumidor ya no está probando, sino ya tiene sus preferencias establecidas. Además indica:

- El consumidor colombiano es informado, tiene más criterios para elegir el menú de su preferencia y cuánto estaría dispuesto a pagar por ello. Busca un buen menú a precios asequibles.
- Los restaurantes pequeños atendidos por el mismo dueño, en su conjunto, serán una fuerte competencia para las cadenas de restaurantes.
- El mercado de restaurantes de alta gama se empieza a copar y no hay incremento de ingreso per cápita. Dado el mercado austero, las empresas que puedan lograr beneficios por economías a escala tendrán un panorama más favorable.
- No sólo Bogotá, Cali y Medellín gozarán de un desarrollo gastronómico sino también Cartagena y Santanderes. En Cali y Medellín las franquicias comenzarán a ofertar restaurantes casuales y de alta gama.

2.2.2 Crecimiento del consumo en restaurantes

Según Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra (2012), durante los últimos años el mercado de comidas fuera del hogar ha venido creciendo significativamente, alrededor del 4,5% (4,95% el 2011 y 4,26% el 2012) en términos reales.

Según Euromonitor International (2015), los restaurantes *full service* seguirán expandiéndose en términos de ventas puntos de ventas y transacciones. Se prevé que las ventas crezcan en un orden de 2% según la tasa de crecimiento anual compuesta o Compound Annual Growth Rate (CAGR) en términos constantes (para los próximos cuatro años) debido a:

- Estilos de vida cada vez más ocupados.
- Crecimiento de la economía colombiana y aumento del poder adquisitivo del consumidor.
- Concentración de población en grandes ciudades y tráfico que impide almorzar en casa.
- Incremento de solteros tenedores de casas.

Sin embargo, el crecimiento de las ventas será menor que en años anteriores, lo cual indicaría un mercado maduro.

2.2.3 Consumo por ingresos

La clase media representa el 58,57% del mercado de comidas fuera del hogar con una tendencia al alza; la clase alta es el 16,83% con tendencia a la baja; y la clase baja mantiene un 24,60% (Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra 2012).

2.2.4 Consumo por tipo de comida

Se mantiene la tendencia que el 71,13% del consumo en comidas fuera de casa se destine al almuerzo; 10,44%, a hamburguesas; 8,48%, a comidas rápidas frías; 6,04%, a comidas rápidas calientes, y el 3,92%, a cafeterías (Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra 2012).

«La creciente importancia del desayuno como una comida diaria, es claramente evidente en el 2014, se espera que esta tendencia sea exitosa y será cada vez mayor [...]. Estilos de vida más ocupados animarán a los consumidores a buscar soluciones prácticas en servicios de alimentos a la hora del desayuno» (Euromonitor International 2015).

2.2.5 Consumo por ciudades

Según Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra (2012), Bogotá es la ciudad que tiene mayor participación del total de consumo de comida fuera de hogar con un 29,6% de total del gasto, seguido por Cali y Medellín con un 12,0% y 10,9%, respectivamente.

2.2.6 Comida a domicilio y crecimiento de ventas por Internet

En los últimos 10 años, el sector de comidas a domicilio ha pasado de US\$ 23 a US\$ 100 millones en ventas. Por otro lado, el número de transacciones ha crecido de 3,5 a 12 millones. Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra (2012) señalan que el crecimiento de ventas a domicilio viene acompañado del mayor uso del Internet para realizar los pedidos. Empresas

como las del Grupo Takami (dueños de Osaki y el Sipotte Burrito) realizan el 25% de sus pedidos mensuales en sus plataformas *web*.

Euromonitor acota que para restaurantes *full services* las ventas por Internet son un ingreso marginal, a diferencia de la comida rápida (Euromonitor International 2015:2). Este estudio indica, además, que este mercado ha crecido en las ciudades más grandes como Bogotá y Medellín, y que la *web* preferida es *domicilio.com*, que viene creciendo alineada con la penetración del Internet.

2.2.7 Tendencias mundiales

Respecto a las tendencias mundiales del consumo de alimentos se mencionan:

- Minimizar los desperdicios de cocinas.
- Mayor valoración de restaurantes con procedimientos eco amigables.
- Platos más pequeños o en formato “piqueo” para poder probar varios sabores.
- Los restaurantes están educando a los consumidores sobre el origen, producción y transporte de los alimentos que consumen, porque los clientes prefieren la comida local y fresca.
- Tendencia a la comida saludable.
- Personalización de los platos ofrecidos, por ejemplo, en cuanto al tamaño de las porciones e ingredientes.

2.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter³

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son pieza clave para los restaurantes. Según La Barra (2014), hoy en Colombia es muy difícil encontrar proveedores que cuenten con la certificación de la norma ISO para asegurar la calidad en los productos que ofrecen.

Cambiar de proveedor requiere invertir tiempo para verificar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, evaluar su desempeño, verificar referencias, visitar sus instalaciones, y finalmente, firmar contratos. Desarrollar alianzas de confianza con los proveedores requiere tiempo; por esta razón, encontrar un proveedor sustituto no es tan factible al corto plazo.

³ Citado en Hax y Majluf, 2004.

Es difícil una integración hacia adelante por parte de los proveedores de insumos. Sin embargo, un restaurante podría integrar hacia atrás algunas actividades para asegurarse la cantidad y calidad de los suministros; sobre todo, en el caso de productos críticos y escasos. No obstante, integrar estas actividades no es atractivo económicamente por lo que se prefiere crear relaciones de confianza con los proveedores.

Las materias primas contribuyen en gran magnitud con la calidad de los platillos que elaborará el restaurante. En ese sentido, es necesario tener alineadas las políticas de calidad de los proveedores con las de la empresa. Se debe tener en cuenta que los productos sin calidad incrementan los costos del negocio y generan problemas (poca vida útil de la materia prima, riesgos de contaminación, falta de estándares según requerimientos del comprador).

Se hace indispensable que las perspectivas de crecimiento de los proveedores estén alineadas con las metas y estrategias de la empresa compradora. El comprador debe asegurarse que el proveedor tenga -como mínimo- las mismas metas de crecimiento, ya que si su proyección está por debajo de la del comprador, en un momento dado, no va a tener suficiente producto para abastecerse y el comprador tendrá que conseguir otros proveedores.

Muchos de los proveedores del sector de la hospitalidad siempre están abiertos a llevar a sus clientes a conocer su operación, esto se debe aprovechar porque todo el proceso es responsabilidad del restaurante: desde el comienzo hasta el final.

Según la metodología aplicada, con un puntaje de 2,50, el poder de los proveedores es neutro (ver anexo 1)

2.3.2 Poder de negociación de los clientes

El cliente escoge a qué restaurante ir en función de sus necesidades, preferencias, precios y ubicación geográfica. Tiene muchas opciones, pero prefiere los restaurantes donde se mantiene una buena atención y comida, prefiere restaurantes conocidos o referidos. Ir a un restaurante desconocido no resulta atractivo por el riesgo de no ver satisfechas sus expectativas.

Las cadenas de restaurantes tienen muchos sustitutos como, por ejemplo, los restaurantes locales de comida rápida, comida *gourmet*, u otros. Un sustituto a la comida de restaurante es la comida en casa; sin embargo, por el estilo de vida actual, cada vez más gente tiende a almorzar en la calle y el consumo de comida fuera del hogar aumenta año a año.

La oferta de restaurantes y el incremento del turismo contribuyen al crecimiento del sector. Sin embargo, el tipo de cambio y la inflación afectan sus márgenes que asumen los efectos adversos de estas variables, a fin de no perder clientes, por la gran elasticidad del producto.

Por lo expuesto, con un puntaje de 3,00, se considera que el poder de los clientes es neutro (ver anexo 1).

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada para empresas que deseen incursionar en el rubro de los restaurantes son altas con un puntaje de 4,10 (ver anexo 1).

- Las grandes cadenas de restaurantes tienen acceso a economías a escala.
- Los restaurantes tienen un producto diferenciado, logrado por la especialización y talento de sus chefs, y la calidad de sus insumos.
- La marca es importante para asegurar una clientela. Este activo se consigue con el tiempo.
- Es difícil de cambiar de rubro por lo especializado de los activos, por ejemplo, infraestructura, mobiliario y equipamiento.
- La ubicación del local asegura acceso a los potenciales clientes.
- La inversión en infraestructura y el desarrollo de proveedores requieren una amplia inversión, difícilmente disponible para empresas pequeñas.
- El capital da acceso a tecnología de información para gestionar mejor las actividades.
- El acceso a las materias primas depende mucho del tipo de comida a preparar. Si la comida es regional será más fácil conseguir los insumos; en caso contrario será necesario crear fusiones, importar los productos o desarrollar su producción local.
- En Colombia hay beneficios para restaurantes clasificados dentro del rubro del turismo y ecología.
- El efecto de la experiencia tanto de los clientes como de la misma empresa es muy importante para generar ingresos y mantenerlos.

Respecto a las barreras de salida, se considera que estas son neutras con un puntaje de 3,20 (ver anexo 1), ya que no hay muchas restricciones para la salida, más allá de la inversión inicial.

Dadas las barreras de entrada altas y las barreras de salida bajas se puede considerar que la amenaza de nuevos competidores importantes es moderada. Según el esquema del impacto

combinado de las barreras de Porter, el negocio de los restaurantes tendría una rentabilidad alta y estable.

2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los sustitutos para los restaurantes son muchos, dada la amplia variedad de formatos de restaurantes, tipos de comida y distintas combinaciones precio-valor. Los sustitutos podrían sacrificar su rentabilidad con la finalidad de conseguir a los clientes

El costo de cambio para el usuario es alto, ya que de eso depende la satisfacción inmediata de sus necesidades y preferirá ir a restaurantes conocidos.

Por lo expuesto, el poder de los sustitutos es neutro, con un puntaje de 2,25 (ver anexo 1).

2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Dado el *boom* gastronómico en Colombia, muchos restaurantes se han aperturado en los últimos años. Según la revista La Barra (Garzón 2015) en Colombia habían cerca de 90.000 restaurantes al 2014, y según Euromonitor International (2015:2), 30.026 restaurantes *full services*.

Los principales competidores de Wok, para el segmento de cadenas de restaurantes *full service*, se presentan en el anexo 2. Dentro de los restaurantes de comida asiática se tiene a PF Chang's China Bistro, presente desde el 2013, y a los mencionados Teriyaki y Osaki. El crecimiento del sector de restaurantes *full services* fue de 5% en el año 2014.

El costo fijo de operación de los restaurantes es alto, e incluye gasto de alquileres, planillas y servicios públicos; y cada restaurante ofrece un producto especializado y único.

Estos negocios tienen una capacidad instalada que puede ser aprovechada mediante procedimientos que disminuyan los tiempos de atención para incrementar el número de servicios diario. Sin embargo, para aumentar significativamente las ventas, se deben instalar nuevos restaurantes o implementar nuevos servicios.

La diversidad de competidores es muy grande debido a que todos los restaurantes pueden ser competencia, independientemente del formato o tipo de comida que ofrezcan. Muchas cadenas de restaurantes tienen como estrategia la apertura de nuevos locales y diversificar el producto ofrecido en base a la diferenciación por tipo de comida.

Por todo lo expuesto, se considera que la rivalidad de los competidores es media, con un puntaje de 2,86 (ver anexo 1).

2.3.6 Acciones gubernamentales

Las políticas de apoyo del gobierno para la inversión en infraestructura hotelera incrementan el turismo y, en consecuencia, aumenta el consumo en restaurantes.

Así mismo, existe la normatividad para alinear el funcionamiento de los nuevos restaurantes, lo cual crea un clima favorable para aquellos que se desarrollan dentro de la normatividad establecida. Sin embargo, hay mucha informalidad en el sector, lo que se manifiesta en la evasión de impuestos, no habiendo medidas que eliminen totalmente esta informalidad.

Por lo tanto se considera que el sector es atractivo en cuanto a acciones gubernamentales, con un puntaje de 3,63 (ver anexo 1).

2.3.7 Atractividad del sector

Consolidando las evaluaciones, el sector resulta con un atractivo medio, con un puntaje 3,20 (ver anexo 1).

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se ha usado la matriz EFE para resumir y evaluar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis del macroentorno y en el análisis del microentorno. La matriz EFE da como resultado 3,10, lo que indica que Wok cuenta con una buena posición para enfrentar el entorno externo, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas existentes (ver anexo 3).

2.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se ha usado la matriz de Perfil Competitivo (MPC) para, luego de identificar a los principales competidores, comparar sus fortalezas y debilidades relativas con respecto a Wok (ver anexo 4).

La matriz coloca en una posición más ventajosa a Crepes y Waffles debido al nivel de ventas, el margen operativo, las economías a escala a las que puede acceder por el gran número de restaurantes, y a su posición financiera.

Osaki, del grupo Takami, y P.F. Chang's, competidores de Wok en el rubro de comida oriental, obtienen una calificación global más baja, aunque han desarrollado ventas por Internet y otros servicios como son comida a domicilio y *catering*, en el caso de Osaki.

2.6 Conclusiones

Podemos concluir que el atractivo del sector restaurantes en Colombia es medio, con un alto número de competidores y diversidad de oferta. Sin embargo, se hace difícil para los nuevos competidores lograr las economías a escala, relaciones con los proveedores y reconocimiento de marca por parte de los consumidores, puntos que juegan a favor de las empresas ya existentes.

En este sector se pueden lograr economías a escala en la medida en que se aperturen nuevos locales y se aproveche la capacidad ya instalada con la implementación de nuevos servicios como es el caso de comida a casa, o desayunos, que presentan una tendencia al crecimiento por la facilidad para realizar pedidos vía plataformas de Internet y estilos de vida cada vez más ocupados.

El sector muestra una tendencia al crecimiento debido a los cambios en el estilo de vida, porque hay más mujeres que trabajan y es menos frecuente que las personas regresen a casa a almorzar.

Este crecimiento se ha reflejado en el incremento de gasto de consumo de comidas fuera de casa y viene siendo impulsado por el crecimiento del turismo gracias a los beneficios a la inversión otorgados por el gobierno colombiano.

Se hace necesario conocer los gustos y perfil del cliente para brindarle la mejor oferta producto-precio que maximice las utilidades de la empresa.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

La cadena de restaurantes Wok desarrolla sus actividades bajo la perspectiva de responsabilidad social enfocada en el desarrollo de proveedores locales a fin de lograr un impacto en la comunidad donde realiza sus operaciones.

Su estrategia se centra en brindar productos frescos y de calidad, integrando la responsabilidad social y ambiental en todos los procesos de su operación.

Su red de proveedores le permite crear una barrera de entrada ante cualquier otro competidor pues, más allá de la inversión en investigación y desarrollo, esto implica tiempo, trabajo y capital humano que se venido construyendo con las redes, lo cual hace que no sea fácil imitar la variedad, calidad y oferta de su menú.

2. Estructura organizacional

En Wok se distinguen las cinco partes fundamentales de toda organización (Mitzberg 1999). Estas son:

- **Ápice estratégico.** Formado por el gerente general y el equipo directivo.
- **Línea media.** Formada por los gerentes de Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Marketing.
- **Staff de apoyo.** Formado por el área de Relaciones Públicas.
- **Tecnoestructura.** Formada por el área de Responsabilidad Social y Desarrollo de Procesos e Innovación, Tecnología.
- **Núcleo de operaciones.** Formado por Logística y el personal de cada restaurante, encabezado por su respectivo administrador.

Wok centraliza las actividades de apoyo y tecnoestructura, esto le permite optimizar costos; así mismo, normaliza los procesos que tienen lugar en los restaurantes a fin de asegurar la invariabilidad de su producto y el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social. Tiene una estructura maquina en lo referente a cada unidad operativa-económica (restaurante). Es de

entender que tendrá una estructura divisional territorial al analizar a Wok como una corporación.

2.1 Área de Operaciones

Tabla 1. Área de Operaciones

Descripción	Fortaleza
Área encargada de logística, procesos, innovación y operación de los restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las mejores prácticas de operación de restaurantes. • Innovación en el desarrollo de nuevos platillos y materias primas. • Conocimiento y experiencia para el desarrollo de proveedores. • Ubicaciones estratégicas de locales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2 Área de Finanzas

Tabla 2. Área de Finanzas

Descripción	Fortaleza
Área encargada de elaborar los informes financieros de la empresa y plan de finanzas; monitorear las ventas, costos y gastos, y detectar variaciones con respecto a las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Importante posición financiera.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.3 Área de Recursos Humanos

Tabla 3. Área de Recursos Humanos

Descripción	Fortaleza
Área encargada del reclutamiento, selección, capacitación y fijación de las políticas de remuneración y beneficios del personal; así como del desarrollo de un buen clima laboral y de la consolidación de la cultura de Wok.	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de Wok está presente en todas las actividades que realiza.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.4 Área de Marketing

Tabla 4. Área de Marketing

Descripción	Fortaleza
Área encargada de establecer las políticas de promoción y ventas, así como desarrollar las campañas publicitarias, establecimiento de precios. También realiza los estudios de mercado y conocimiento del cliente, evolución de tendencias, así como atender posibles quejas y reclamos.	<ul style="list-style-type: none">• Marca de fuerte presencia en Colombia.• Crecimiento por encima del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.5 Responsabilidad Social

Tabla 5. Área de Responsabilidad Social

Descripción	Fortaleza
Área encargada de establecer las políticas de responsabilidad social, gestionar las relaciones con el cliente y otros grupos de interés, así como atender posibles quejas y reclamos en temas relacionados a responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none">• Las políticas y acciones efectuadas por este departamento han hecho que Wok se sitúe como líder de la sostenibilidad.• Sinergias con organizaciones no gubernamentales y proveedores.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.6 Área de Tecnología

Tabla 6. Área de Tecnología

Descripción	Fortaleza
Área encargada del desarrollo e implementación de las tecnologías de soporte para las demás áreas funcionales.	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma de atención y contacto con el cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Marketing

Para Wok es muy importante contar con locales en ubicaciones estratégicas, con gran afluencia de gente de clase media y media alta que trabajen en oficinas. El diseño de su infraestructura les permite notoriedad con respecto a los competidores.

Basan su estrategia en la calidad y frescura de sus insumos, así como también en su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Esta estrategia es reforzada al dar a conocer el impacto que han tenido sus proyectos de desarrollo de proveedores en las comunidades, y noticias relacionadas al trabajo de organizaciones dedicadas promover el desarrollo sostenible.

El marketing lo realizan de manera directa con los clientes que llegan a sus locales, donde ellos pueden leer las publicaciones que están disponibles, los individuales y las cartas de menú: además, el personal de atención comenta, informa y educa a los clientes respecto a los valores de la empresa, el impacto de sus operaciones y la contribución con el medio ambiente.

4. Operaciones

Las operaciones de Wok se detallan a continuación:

4.1 Innovación

Está centralizada en el departamento de Desarrollo de Procesos e Innovación, que normaliza todos los procesos que se desarrollan en los restaurantes y las recetas de los platillos. Así mismo, recibe sugerencias de los restaurantes y de Marketing para crear nuevos productos. Su capacidad de innovación está dirigida a disminuir los costos de ventas, maximizar sus utilidades, estar primero en las preferencias de los consumidores, mitigar el impacto de sus operaciones y ser socialmente responsable.

4.2 Aprovisionamiento

Está centralizado en el departamento de Logística para asegurar economías a escala en negociaciones y disminuir los costos operativos. Wok capacita a sus proveedores para asegurar la calidad de sus productos y el alineamiento con sus principios y plan de sostenibilidad. La empresa asesora y acompaña a sus proveedores involucrándose durante todo el proceso a fin de llevar a las mesas los productos de mayor calidad para sus clientes.

La empresa ha desarrollado alianzas con organizaciones no gubernamentales (ONG) como Fundación Mar Viva y comunidades de productores, evitando intermediarios y distribuyendo mejor la riqueza de la cadena de suministros. Es decir, logra incrementar sus márgenes y los de las comunidades que ha incorporado a su red de proveedores, reduciendo los costos finales hacia el cliente.

Wok tiene la siguiente estructura de proveedores:

- 33% proveedores de productos importados.

- 67% proveedores locales. De estos proveedores, el 10% son pequeñas comunidades repartidas por toda Colombia.

Para algunos productos, Wok tiene muy pocos proveedores, por ejemplo para suministro de pescado solo tiene a dos proveedores:

- 60% Red de Frío, asociación de pescadores de Bahía Solano, proveedor nacional en la costa del Pacífico.
- 40% comunidad de 32 pescadores, en Tierra Bomba Bolívar, proveedor nacional en la costa del Caribe.

La empresa ya había identificado a una comunidad de 50 pescadores en Guapí que podría producir cantidades similares a Red de Frío pero no estaba formalmente constituida y contaba con una infraestructura de transporte precaria. Les tomaría dos años convertirse en proveedores de la empresa.

Considerando que para la fecha del caso Wok tenía nueve locales, los pescadores de Guapí podrían abastecer pescado para cinco restaurantes más. Dado que ahora cuenta con 13 locales, tendría asegurado el pescado para un restaurante más.

Pocas especies como el salmón y la anguila son todavía importadas provenientes de cultivos y no de pesca industrial. Se espera reducir el porcentaje de importados a 20%.

La posibilidad de tener proveedores sustitutos, a corto plazo, para productos como el pescado no es factible. Por un lado, el posicionamiento de Wok como empresa ambientalmente responsable le impide trabajar con pescadores industriales y, por otro lado, los pescadores artesanales de Colombia no cuentan con el equipamiento de cámaras de frío, ni la organización ni los conocimientos necesarios para realizar el suministro del producto con la calidad y procesos requeridos por la empresa en estudio.

Los productos que compra Wok se diferencian por su buena calidad, la cual es determinante para la calidad de la comida; por esta razón, la empresa ha venido trabajando muy de cerca con sus proveedores, dándoles asesoría para lograr una producción con el nivel requerido. Para sus proveedores, la alianza con la empresa ha sido muy importante para lograr su crecimiento, así lo demuestran los siguientes ejemplos:

- **Agroprocesos.** Empresa proveedora de leche de coco, incrementó sus ventas en un 45% en el primer año de su alianza con Wok y, además, gracias al apoyo de la empresa para mejorar sus procesos, podrá acceder a un mercado cinco veces más grande que el actual.
- **Jairo Camacho.** Agricultor de hortalizas, incrementó sus ventas en un 80%.
- **Red de Frío.** Vende el 100% de su producción de pescado fresco a Wok, a un precio diez veces mayor al del mercado.

El caso (Rueda 2014) menciona que de Bahía Solano donde actualmente tiene operaciones Mar Viva, principal proveedor de pescado de Wok, hay vuelos diarios a la ciudad de Medellín. Así mismo, esta ciudad se encuentra cerca a los proveedores de Tierra Bomba y Sierra Nevada.

4.3 Logística

La empresa no descuida el transporte de la materia prima desde sus proveedores hasta su planta de procesamiento y restaurante. En la planta de procesamiento, la materia prima es procesada y empacada en porciones para ser enviada a todos los restaurantes. Wok identifica en la planta todos los productos recibidos a fin de asegurar la trazabilidad de los mismos y controlar los tiempos óptimos para su entrega final, asegurando así la calidad de sus platillos.

Es importante planificar las entregas de los productos a los restaurantes para así optimizar el uso de la capacidad de los camiones y las rutas de distribución. El procesar los alimentos en los centros de distribución permite optimizar costos de producción, ahorrar espacio de procesamiento y almacenamiento en los restaurantes, y maximizar el área de atención de clientes en los restaurantes ya que se ahorra área de procesamiento y almacenaje dentro del mismo restaurante.

4.4 Producción

Los platillos son elaborados en los restaurantes, con las debidas condiciones sanitarias dispuestas por la resolución 2674, del 22 de julio de 2013, del Ministerio de Salud y Protección Social. La producción de platillos se realiza con procesos y recetas estandarizadas.

4.5 Entrega del producto

La entrega del producto se realiza en los locales de la empresa con el apoyo de personal conocedor de la carta y capacitado en ventas, quienes son capaces de sugerir, orientar y educar a los clientes en la elección del platillo de su preferencia. Wok le da mucha importancia a que el público sea atendido por el mejor personal.

4.6 Servicio post venta

Wok mantiene un buzón de correos donde los clientes pueden preguntar respecto a temas de sostenibilidad, calidad y hacer reclamos. Su sistema genera tickets con un número de atención, los cuales son respondidos en el transcurso de la semana y, posteriormente a ello, el cliente recibe una encuesta para indicar su nivel de satisfacción respecto a la atención recibida. En esta plataforma de contacto el cliente puede inscribirse para recibir más información, así como suscribirse para recibir las invitaciones para los próximos eventos como charlas que también son realizadas por la empresa. Estas acciones están a cargo del área de Calidad.

5. Resultados contables y financieros

Para realizar el análisis financiero de Wok se ha tenido en cuenta la información entregada en el caso (Rueda 2014), así como también los datos comprendidos entre los años 2013 a 2015, encontrados en la página *web* de la Superintendencia de Sociedades (s.f.) (ver anexo 15).

Las ventas han ido creciendo año a año; sin embargo, el crecimiento del ingreso neto ha venido disminuyendo producto de la fuerte competencia en el sector de restaurantes *full service*, lo que ha llevado a Wok a incrementar sus gastos de ventas de 42,53% en el 2013 a 47,31% en el 2014 (ver anexo 15). Dentro de este rubro se incluyen comisiones de agentes, gastos de viajes, costo de exposiciones, gastos de propaganda, servicios de Internet y correo, y otros gastos del área de Marketing para poder dar a conocer su oferta e incrementar las ventas.

Wok ha invertido en locales en los años 2010, 2012 y 2015, según indicara Federico Bobbio, coordinador del área de Sostenibilidad de la empresa (ver anexo 16) (Bobbio, comunicación personal, 28 de marzo del 2016). Esto habría disminuido las razones de liquidez, aumentado el ratio de endeudamiento a 57,75% y su ratio de apalancamiento a 136,70%. Por otro lado, el ROA ha disminuido de 20,92% en el 2013 a 5,4% en el 2015, lo cual indicaría que los locales

de la cadena estarían costando más y las utilidades después de impuestos estarían disminuyendo.

6. Cadena de valor

Las actividades de la cadena de valor de Wok están alineadas a una estrategia de diferenciación, entregando un servicio al mejor precio del mercado (ver anexo 5).

7. Análisis de recursos y capacidades

Mediante la elaboración de un inventario de recursos y capacidades de Wok se han identificado aquellos que son valiosos, raros y difíciles de imitar y que constituyen una fuente de ventaja competitiva de ser utilizados por la empresa. Así mismo se han identificado las debilidades claves a superar (ver anexo 6).

8. Determinación de la ventaja competitiva

A partir de la matriz VRIO se identifican las siguientes ventajas competitivas de Wok:

- Alianzas con proveedores que generan fuerte impacto social y reducen los costos de la cadena de suministros.
- Marca con prestigio de ser líder en la sostenibilidad, que asegura las ventas del producto.
- Cultura que se encuentra inmersa en las actividades diarias.
- Investigación y desarrollo para desarrollar materia prima de manera local, así como nuevos productos.

El análisis VRIO se encuentra en el anexo 7.

9. Estrategia genérica

Considerando las fortalezas clave identificadas en Wok y su propuesta de valor, que es brindar un producto de calidad, con atributos que lo diferencian de los demás competidores (como son la sostenibilidad y la responsabilidad social) y que agregan un mayor valor, y que además ofrecen su producto al mejor precio del mercado, se concluye que la cadena tiene una estrategia genérica tipo 5, según las estrategias genéricas de Porter.

«El tipo 5, es una estrategia de enfoque en el mejor valor, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado, algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada” y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos de otros rivales» (David 2014: 149).

Wok deberá seguir innovando y desarrollando nuevos productos según los gustos de clientes y utilizando productos disponibles en el mercado local (como son truchas, pollo, carne y camarones, cuya producción es promovida por el gobierno mediante incentivos tributarios para la inversión).

Además, deberá seguir trabajando directamente con los productores y ONG para optimizar su cadena de suministro, maximizar su ganancia y ofrecer un producto diferenciado al mejor precio del mercado.

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se ha usado para resumir las fortalezas y debilidades encontradas en Wok a partir del análisis interno. Se elabora la matriz EFI analizando la cadena de valor de Wok, sus recursos y sus capacidades. Se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, se califican en una escala del 1 al 4 y, finalmente, se ponderan a fin de proporcionar información que conlleve a formular las estrategias.

El valor ponderado para la matriz EFI es de 3,04, que se encuentra por encima de la media, lo que indica que la empresa cuenta con una posición interna fuerte para desarrollar sus estrategias (ver anexo 8)

11. Conclusiones

Wok tiene varias ventajas competitivas sostenibles como son el prestigio como marca líder de la sostenibilidad que brinda una comida sana y de preferencia creciente en el mercado. A su vez, tiene la capacidad para asegurar la calidad de sus productos, innovar y así generar mayores ventas contando con una posición competitiva fuerte para implementar sus estrategias.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivos

Determinar la demanda de Wok para los próximos cinco años (2016-2020), en diferentes ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín y Cali.

2. Mercado de restaurantes en Colombia

Del estudio del mercado de restaurantes *full service* de Euromonitor International (2015), se ha extraído la siguiente información:

- El mercado de restaurantes *full service* en Colombia ha tenido una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 8,4%; sin embargo, para el 2014, ha tenido un crecimiento de 4,9% lo que indica que se trata de un mercado maduro.
- Los restaurantes de comida asiática con un CAGR de 10% reportan un crecimiento de 12,1%. Esto demuestra el incremento de las preferencias por este tipo de comida.
- En Colombia, en el 2014, habían 30.026 restaurantes, los cuales representaban COP 22.130,2 miles de millones en ventas nominales.
- Los restaurantes de comida asiática, con 923 locales y ventas nominales de COP 1.400,4 miles de millones, representaban el 6,33% del mercado de restaurantes *full service*. En contraste, el mismo estudio para el Perú indica que la participación de la comida asiática en el mercado de restaurantes *full service* es del 28,8%.
- Por su lado, Wok ha ido ganando participación en el mercado. En el 2014 contaba con una participación de 3,92% del mercado de restaurantes de comida asiática, y 0,25% del mercado de restaurantes *full service*.

En el 2015 la cadena logró ventas por COP 67,5 miles de millones, alcanzado un crecimiento de 22,98% respecto al año anterior.

Debido a la poca penetración de las cadenas de restaurantes de comida asiática en el mercado de restaurantes *full service* (6,33%), la poca penetración de Wok en el mercado de comida asiática (3,92%), la creciente preferencia por la comida asiática y el respaldo de la marca, se estima conveniente incrementar el número de locales.

3. Metodología aplicada para la proyección de las ventas

Se ha usado el método de regresión lineal para estimar la demanda de Wok a partir de las ventas reales en base a una serie de datos comprendidos entre los años 2004 y 2014 (PBI, PBI per cápita, población, número de restaurantes). Para calcular las ventas reales se ha tomado como base el año 2015 (ver anexo 9).

La ecuación de las ventas reales sería:

$$\text{Ventas reales} = -48.00573367 + 0.000637715 * \text{PBI}$$

4. Estimación de la demanda

Se ha estimado la demanda teniendo en cuenta el crecimiento del PBI proyectado por el DANE para el período 2016-2020 (2016a). La inflación proyectada para el 2016 (Banco de la República. Banco Central de Colombia 2016b:84) es de 4,40%, que es la que se utilizará en la presente investigación. Además, para calcular el número de locales se ha considerado las ventas promedio reales por local del año 2015, las cuales fueron de COP 3,53 miles de millones.

Se proyecta que en Bogotá se necesitará implementar seis restaurantes, mientras que en Medellín solo tres (ver anexo 10).

5. Conclusiones

De acuerdo a las proyecciones de ventas realizadas se tiene mejores expectativas de crecimiento en las ciudades de Medellín y Bogotá. Sin embargo, Medellín es un nuevo mercado donde no se sabe si el producto de Wok puede gustar; y por otro lado, Bogotá ya es un mercado conocido, donde pueden darse algunas sinergias para lograr economías a escala que permitan bajar costos de venta. Se excluye a Cali definitivamente porque, de acuerdo a su PBI, no habría posibilidad de ventas.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión, visión y valores

En Wok no tienen una misión y una visión como tales, según informó Federico Bobbio, coordinador del área de Sostenibilidad (Bobbio, comunicación personal, 28 de marzo del 2016). Tienen una frase que los rige en todas las acciones y decisiones que toman. La frase es: «Wok la ilusión de un mundo más puro, más sano» (ver anexo 16).

1.1 Misión

Somos una cadena de restaurantes colombiana que ofrece comida saludable y de calidad a clientes que valoran cuidar su salud, el medio ambiente y contribuir con el bienestar de la comunidad.

1.2 Visión

Ser una cadena de restaurantes reconocida por ser consecuente con sus valores y que ha crecido innovando en el desarrollo de nuevos productos para liderar las preferencias del público colombiano y mantenerse como líderes de la sostenibilidad, contribuyendo con el desarrollo y pacificación del país.

1.3 Valores

Se deducen los siguientes valores: alimentación saludable, apreciación de la calidad que brindan los alimentos naturales y orgánicos, responsabilidad medio ambiental, responsabilidad social e innovación.

1.4 Objetivos

Para alcanzar la visión de Wok se han planteado los siguientes objetivos para los próximos cinco años:

- Duplicar las ventas reales; para lograrlo, la empresa debe mantener un crecimiento de 15% anual.

- Lograr un 6% de participación del mercado *full service* de comidas asiáticas.
- Lograr un ratio de utilidad neta sobre ventas de 5%.
- Consolidar a la marca como líder de la sostenibilidad, logrando que el 20% de sus proveedores locales sean pequeñas comunidades y duplicando el número de personas beneficiadas por sus acciones de responsabilidad social.

2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Wok orienta al desarrollo de estrategias para el modelo de negocios sostenible y responsable socialmente. La Matriz FODA Cruzada da como resultado el detalle de las acciones que deben de ser consideradas para definir el plan estratégico (ver anexo 11).

Tabla 7. Resumen de estrategias resultantes matriz FODA

Tipo de estrategia	Detalle	Referencia matriz FODA
Desarrollo de mercado	Desarrollar nuevos mercados en otras ciudades de Colombia.	FO.2
	Incrementar el uso de su capacidad instalada mediante la implementación de nuevos servicios como desayuno y comida para llevar.	DO.1
	Buscar economías a escala, aprovechando el crecimiento del sector y la clase media, usando formatos de restaurantes con mayor capacidad de atención	DO.2
	Crece mediante formatos de restaurante más económicos aprovechando reconocimiento de marca "Wok para llevar".	DA.1
	Desarrollar nuevos servicios como <i>delivery</i> por Internet.	DA.2
Desarrollo de productos	Incrementar las ventas mediante la innovación desarrollando nuevos platillos con insumos no escasos.	FA.1
Integración hacia atrás	Aprovechar su conocimiento en el desarrollo de procesos y los beneficios dados por el Estado para invertir (en trucha, langostinos y otros) y reducir los costos de sus productos.	FO.3
Penetración de mercado	Penetración de mercado de Bogotá aprovechando las perspectivas del sector y el crecimiento de la clase media.	FO.1
	Incrementar sus ventas dando a conocer su comida y su valor, educando al consumidor colombiano mediante el uso del Internet y participación institucional.	DO.3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para identificar cuáles son las estrategias más adecuadas para Wok se usó la matriz PEYEA. Para la elaboración de la matriz se tomaron en cuenta los factores que se consideraron relevantes para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI) (ver anexo 12).

Del resultado de la matriz PEYEA se concluye que Wok tiene un perfil estratégico competitivo, lo que indica que las estrategias factibles de implementar son:

- Integración hacia atrás.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.

4. Matriz Interna-Externa (IE)

Los resultados de las matrices EFE (3,10) y EFI (3,04) ubican a la empresa en el cuadrante I: crecer y construir:

Gráfico 2. Matriz IE

Puntajes ponderados de EFI

		Fuerte	Promedio	Débil
Puntajes ponderados de EFE	Alto	I Integración hacia atrás Penetración de mercado Desarrollo de producto Desarrollo de mercado	II	III
	Medio	IV	V	VI
	Bajo	VII	VIII	IX

Fuente: David, 2014.

5. Matriz de la Estrategia Principal (EP)

«Cualquier industria, cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento» (David 2014: 189).

Según Euromonitor International (2015), las ventas de los restaurantes *full service* aumentaron 4,9% en el 2014, mientras que el sector de restaurantes *full service* de comida asiática aumentó en 10%. Por ello se considera que el sector donde se desarrolla Wok es de rápido crecimiento,

contando la empresa con una fuerte posición, por lo que en la matriz de la Estrategia Principal se identifica que la empresa se encontraría en el cuadrante I:

Gráfico 3. Matriz de la Estrategia Principal (EP)

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Liquidación		Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO				

Fuente: David, 2014.

Wok debe desarrollar su estrategia centrándose en sus competencias distintivas.

6. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

En el anexo 13 se muestra la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica; en ella se ha evaluado qué tan atractivas son las nueve estrategias formuladas en la matriz FODA Cruzada, calificándolas en una escala del 1 al 4, ponderando estos resultados con los pesos obtenidos de las matrices EFE y EFI, de tal manera que se puedan jerarquizar las estrategias planteadas.

7. Alineamiento estratégico

En el anexo 14 se jerarquizan las estrategias según su importancia, ordenándolas por su alineamiento con los objetivos, su presencia en otras matrices de evaluación, y su puntaje en la matriz MCPE.

8. Selección de estrategias

La autora considera que las estrategias formuladas se pueden englobar en los imperativos indicados a continuación:

Gráfico 4. Imperativos estratégicos de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La estrategia de negocio que deberá seguir Wok es penetrar el mercado de Bogotá donde todavía hay margen de crecimiento. Deberá incrementar las ventas por local, desarrollando nuevos productos con materias primas no escasas e impulsando nuevos servicios (como el de desayunos), para maximizar el uso de su capacidad instalada.

Será necesario que la empresa maximice el área de atención de sus restaurantes, lo cual se logrará centralizando las actividades de procesamiento y almacenamiento de materias primas en sus centros de distribución; esto traerá como resultado economías a escala y logrará bajar sus costos operativos. El mantenerse en Bogotá le permitirá un mejor control de sus procesos y fortalecimiento de su cultura, para luego poder salir a otros mercados como el de Medellín. Esta estrategia de penetración deberá ir acompañada con un fortalecimiento de su marca, resaltando los atributos de comida saludable y sostenibilidad.

9. Lineamientos estratégicos para planes funcionales

Las estrategias definidas para lograr los objetivos serán los lineamientos para el desarrollo de los planes funcionales que se presentan a continuación (ver tabla 5):

Tabla 8. Lineamientos estratégicos para planes funcionales

Objetivos	Estrategias	Planes funcionales	
		Área	Lineamiento
Consolidar la marca como líder de comida saludable y sostenibilidad	Diferenciar la marca	Marketing	Continuar fortaleciendo la marca mediante la presencia en asociaciones, revistas especializadas, Internet, redes sociales.
			Comunicar que Wok es un producto sano y de calidad, a un precio adecuado.
		Responsabilidad Social Empresarial	Aumentar el impacto social generado por los programas de Wok, buscando incrementar el número de personas beneficiadas.
			Buscar comunidades con las que se puedan generar alianzas estratégicas de colaboración y desarrollo.
Recursos Humanos	Fortalecer programas para mitigar el impacto ambiental durante el desarrollo de actividades.		
Duplicar ventas e incrementar la participación del mercado	Penetración de mercado	Marketing	Aperturar nuevos puntos de atención.
	Desarrollo de productos	Operaciones	Desarrollo de productos con materia prima no escasa, desayunos, lonches y comida para llevar.
Mejora de procesos	Seguir los gustos y tendencias de consumo de manera eficiente.		
	Desarrollo de proveedores.		
	Maximizar el uso de la capacidad instalada.		
Incrementar los márgenes	Innovación tecnológica		Crear canales de atención más económicos.
		Innovación para reducir costos de cadena de suministro.	
		Finanzas	Controlar las ventas y márgenes, mediante un adecuado control de costos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Estrategias funcionales

1. Plan de Marketing

1.1 Objetivos generales

- Duplicar las ventas totales; para lograrlo Wok debe mantener un crecimiento promedio de 15% anual. Esto se logrará con la apertura de dos nuevos locales en Bogotá e incrementando las ventas por local en 5,5 % anual por el impulso de “Wok Café” (desayuno y lonche) y 1,5% anual por la venta de alimentos con materias primas no escasas, manteniendo el ritmo de crecimiento histórico y siguiendo los gustos y preferencias de los clientes.
- Incrementar su participación de mercado de comida asiática de 3,92% a 6,00%.
- Fortalecer la marca como líder en la sostenibilidad, comida saludable a precios justos.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Objetivos a corto plazo (2016)

- Incrementar las ventas de cada restaurante en 12% debido a las ventas de “Wok Café”, “Wok para llevar” y productos que no contengan insumos escasos.
- Abrir un nuevo restaurante en Bogotá.
- Aumentar la participación de mercado de restaurantes de comida asiática a 4,25%.
- Seguir educando a los clientes, realizando charlas y con una participación institucional activa, incrementando el valor percibido por el cliente. Publicitar.
- Implementar un programa de facturación que permita recopilar información de las preferencias de la compra, frecuencia, edades.

1.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018)

- Incrementar las ventas de cada restaurante en 12% debido a las ventas de “Wok Café”, “Wok para llevar” y productos que no contengan insumos escasos
- Abrir un nuevo local en Bogotá en el 2017.
- Aumentar la participación de mercado en un 9% anual
- Seguir trabajando en educar a los clientes mediante charlas y participación en actividades institucionales, incrementando el valor percibido por el cliente.

1.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)

- Incrementar las ventas en 12% anual.
- Realizar un estudio de mercado para ingresar al mercado de Medellín.
- Aumentar la participación de mercado en un 9% anual
- Determinar en qué rubros se diversificará Wok, a partir de las tendencias de los consumidores.
- Mantenerse como el líder de la sostenibilidad.

1.3 Selección del mercado meta

Wok está dirigido a clientes de clase alta, media alta, y media porque ellos están dispuestos a pagar un precio un poco más alto por los atributos que le ofrece esta cadena, como son calidad, alimentación saludable y sostenibilidad, debido a que es un producto diferenciado.

Wok empleará una estrategia de segmentación basada en los siguientes criterios:

- **Segmentación económica.** De acuerdo la ubicación del local, configuración del local y densidad de mesas.
- **Segmentación geográfica.** De acuerdo a ubicación, ciudad y municipio.
- **Ocasión de consumo.** Desayuno, almuerzo, cena, para llevar.
- **Tasa de consumo.** Se clasificará al cliente de acuerdo a la frecuencia de consumo:
 - Cientes frecuentes. Quienes van a Wok por lo menos dos veces por semana.
 - Cientes expectativa. O no frecuentes, que son personas que van a conocer el restaurante y lo visitan eventualmente.
- **Segmentación psicográfica**
 - Cientes conocedores. Son los clientes leales a Wok, valoran la calidad del pescado y otros insumos.
 - Cientes ambientalistas. Son clientes que valoran la sostenibilidad y son atraídos por los valores de Wok referentes a la sostenibilidad y responsabilidad social.
 - Cientes moda. Para ellos el factor decisivo es la estética y el ambiente de los restaurantes.

1.4 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento de Wok es el siguiente: Restaurante de comida saludable, de buena calidad a precio competitivo, preocupado por el cuidado del medio ambiente y por el desarrollo de la sociedad. Se resumirá en el siguiente lema: “Wok, la ilusión de un mundo mejor, más puro, más sano”.

Se ha incluido la palabra “mejor” a la declaración actual porque la autora considera que engloba los valores de la empresa.

1.5 Mezcla de marketing

1.5.1 Producto

Se trata de un producto diferenciado pues no solamente satisface la necesidad de alimentación sino también la necesidad de comer delicioso y saludable, siendo amigables con el medio ambiente y contribuyendo con el desarrollo de las comunidades más necesitadas.

El plan de acción consiste en no solo vender almuerzos sino también desayunos y lonches orgánicos y saludables, alineándolos con la tendencia actual de una vida más ocupada y aprovechando las ubicaciones de los locales de Wok dentro de áreas de desarrollo financiero y comercial.

Su carta comprende 252 productos, mientras que la carta de comida para llevar tiene una lista de 90 productos, compuesta principalmente de productos fríos.

1.5.2 Precio

El precio es el mejor en la relación valor-precio en el sector de restaurantes *full service*. Es el resultado de una esmerada calidad a precios menores en relación a lo que ofrecen y a los precios de productos similares en el mercado.

Tabla 9. Comparación de precios de productos

Producto	Wok	Teriyaki	Osaki	P.F. Chang's
Filadelfia Roll	18,9	18,5*	20,5**	26,0
Arroz Cantones	16,9	--	21,9	28,8***
Pad Thai	17,9	--	25,5	31,8
Limonada	3,9	4,5	5,0	4,8

*6 rollos. Precio 8 rollos= COP 25,70.

**9 rollos. Precio de 8 rollos = COP 18,30.

***P.F. Chang Fried Rice, que es un arroz similar

Fuente: Wok, s.f. a; Teriyaki, s.f.; Osaki, s.f.; P.F. Chang's, s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

1.5.3 Plaza

Adicional a los restaurantes independientes de Wok que se encuentran fuera de centros comerciales y que cuentan con una infraestructura muy esmerada en acabados, se implementarán:

- Locales en centros comerciales con una mayor densidad de mesas de atención, con la finalidad de atender a la mayor cantidad de comensales, reduciendo así los costos de ventas.
- “Wok para llevar”, formato compuesto por una barra de atención y un área de atención más pequeña con pocas mesas, con vitrinas donde se encuentran los platillos ya preparados, tipo autoservicio. En estos locales los consumidores pueden comprar un número limitado de platillos para llevar que están ya preparados y un número más limitado de platillos de preparación inmediata. También estarán disponibles los desayunos. La mayoría de platillos se preparan y empaquetan en los restaurantes que contarán, también, con un ambiente para llevar, que estará decorado con un puesto para anfitrión y sillas de espera.
- “Wok Isakaya”, que es un formato tipo restaurante-bar. «Izakaya es una palabra japonesa que significa restaurante donde se puede disfrutar de un sake con variedad de comidas. Los izakaya son muy comunes y populares en Japón» (Wok s.f. b).

1.5.4 Promoción

- **Promoción de ventas.** Para promocionar las ventas de los nuevos productos de Wok se entregará a sus clientes de los restaurantes vales por cafés o bebidas gratis por la compra de productos como por ejemplo, desayunos y “Wok para llevar”. Estas promociones buscan que los clientes actuales conozcan también los nuevos productos y servicios, generando tráfico y la comunicación de los mismos mediante el boca a boca.

- **Publicidad.** No se aplicará una campaña de publicidad masiva. Se continuará trabajando en una publicidad directa dentro de los locales, y con la presencia de la empresa en el quehacer de la sociedad.
- **Venta personal.** El personal estará en la capacidad de proponer a los clientes el tamaño apropiado de las raciones, platillos no disponibles y sugerencias, además de informarles acerca de las campañas de sostenibilidad que se vienen realizando.

1.5.5 Personas

Es importante mantener capacitado al personal de atención al cliente para que pueda educar al cliente y transmitir los valores de Wok y las acciones que viene realizando. Es necesario desarrollar un proceso para dirigirse a los clientes, y mantener un vínculo estrecho con ellos mediante la página *web*, interactuando, haciéndolos partícipes de las campañas sociales y ambientales, manteniéndolos informados y convocándolos a las conferencias de “Mundo Wok”.

1.5.6 Procesos

Es importante estandarizar los procesos para reducir la heterogeneidad del servicio. Esto ya es realizado por los departamentos de Responsabilidad Social y Operaciones.

1.5.7 Proactividad

Se debe mantener una evidencia física y periférica dentro del local que refuerce el mensaje de Wok como por ejemplo, la señalética, individuales y otra información visual. Las cartas de menú informarán sobre las especies que están en veda y las que están disponibles para consumo.

1.6 Acciones estratégicas de marketing

- Se continuará con las conferencias para difundir los valores de Wok, las mismas que son brindadas por diversas figuras representativas que están trabajando o realizando proyectos de sostenibilidad, responsabilidad social o investigaciones relacionadas con la salud.
- Se continuará trabajando en “Mundo Wok”, comunicando las actividades que vienen desarrollándose y el avance en los logros vinculados a la mejora del medio ambiente y de la sociedad.
- Se continuará reforzando los mensajes en las cartas de menú y servilletas respecto a que fueron realizadas con materiales reciclados. También mensajes en las cartas respecto al ciclo biológico de las especies marinas y a los sustitutos disponibles y su procedencia responsable.

- Las cartas de menú de los diferentes formatos de Wok se mantendrán actualizadas en Internet, como medida de transparencia y como medio de comparación para los clientes.
- Se hará un estudio de mercado para determinar los puntos donde podrían ubicarse los “Wok para llevar”.
- En todos los locales se debe identificar al 70% de los principales clientes y organizar su información en una plataforma CRM para determinar las tendencias de consumo.
- Se deberá impulsar las ventas de “Wok café”, “Wok para llevar” y “Wok Isakaya”.
- Implementar un sistema de atención virtual de atención al cliente y recepción de reclamos.
- Se impulsará la venta de nuevos platillos asiáticos con carne y pollo para compensar la baja disponibilidad de pescado.

1.7 Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto del plan de Marketing

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Promoción.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad interna (impresiones, cartas).	52,69	58,94	61,53	64,24	67,06
Conferencias “Mundo Wok”.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento página “Mundo Wok” y página de Facebook.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento de sistema de atención al cliente y reclamos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicaciones en revistas e Internet.	3,14	3,27	3,42	3,57	3,73
Estudios de mercado en Medellín.	0,00	0,00	0,00	0,00	14,90
Implementación de CRM.	51,99	23,52	23,52	23,52	23,52
Presupuesto de Marketing	107,82	85,73	88,47	91,33	109,21

Precios en millones de COP. Considera inflación de 4,4% anual.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivos generales

- Maximizar el uso de la capacidad instalada para apoyar el plan de Marketing.
- Asegurar el suministro de materia prima desarrollando proveedores.
- Reducir el costo de ventas a un 41% de las ventas.
- Innovar en la creación de nuevos platillos orientados a atender las tendencias de consumo y a mitigar la poca disponibilidad de algunas especies de pescado.

- Desarrollar las operaciones de Wok de manera consecuente con el plan de sostenibilidad y la reglamentación sanitaria dispuesta en el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Objetivos a corto plazo (2016)

- Dentro de los locales implementar equipos para venta de café, mayor número de mesas y un punto de espera con sillas para los productos para llevar.
- Establecer el ratio de tiempo de atención por mesa.
- Planificar la logística y desarrollar proveedores para atender al mercado de Bogotá.
- Implementar un sistema de planificación de recursos (ERP) que permitirá mejorar las proyecciones de requerimientos de insumos, reducir el desperdicio de materiales y los costos de distribución. En general, se espera reducir el costo de ventas en un 1,83%.
- Centralizar las actividades de procesamiento, almacenamiento intermedio y distribución de materias primas en los centros de procesamiento, con la finalidad de reducir los costos de transformación de las materias primas e incrementar la productividad.
- Mantener el costo de ventas en 41%.
- Actualizar la carta de menú cada seis meses, estandarizando recetas y raciones.
- Lograr la satisfacción del cliente por encima del 95%.

2.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018)

- Disminuir tiempo de atención en 5%.
- Mantener el costo de ventas en 41%.
- Actualizar la carta de menú cada seis meses, estandarizando recetas y raciones.
- Lograr la satisfacción del cliente por encima del 96%.

2.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)

- Disminuir el tiempo de atención en 5%.
- Reducir el tiempo de desarrollo de proveedores a un año.
- Mantener el costo de ventas en 41%.
- Actualizar la carta de menú cada seis meses, introduciendo platillos según la tendencia de consumidores e insumos no escasos, estandarizar recetas y raciones.
- Lograr la satisfacción del cliente por encima del 98%.
- Planificar la logística y desarrollar proveedores para atender al mercado de Medellín.

2.3 Acciones del departamento de Operaciones

- Elaborar informes mensuales de tiempos de atención y satisfacción de clientes.
- Identificar a los chefs que formarán parte del equipo de innovación de menú.
- Ampliar el centro de procesamiento y almacenamiento de materias primas.
- Buscar alternativas para optimizar los procesos dentro de los restaurantes, maximizando el área destinada a atención y disminuyendo los tiempos de atención.
- Las edificaciones, instalaciones y procedimientos deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 a fin de asegurar las adecuadas condiciones de salubridad de los alimentos y salud de los colaboradores y clientes.
 - Se programarán mantenimientos preventivos periódicos de todos los equipos.
 - Los desagües de la cocina contarán con trampas donde se acumulará la grasa y serán tratados con compuestos orgánicos tipo Biodyne 301 o similares con la finalidad de evitar malos olores y prolongar el periodo entre mantenimientos de la trampa de grasa. Las trampas serán tratadas por compañías especializadas que luego reutilizarán estos lodos como compostaje. Las compañías deberá entregar los certificados de disposición de residuos correspondientes.
 - Se controlará y documentará el volumen de residuos generado, así como su destino y disposición final.
- Personal y capacitación.
 - El personal que manipule alimentos debe contar con una certificación médica que garantice su aptitud para realizar el trabajo.
 - Se debe prever la inducción y capacitación constante del personal para asegurar la calidad de los alimentos.
 - Se deberá capacitar a los administradores y personal de caja en el uso del ERP.
- Suministro y logística.
 - Inventariar y clasificar los insumos en base a su criticidad y tiempos de atención.
 - Establecer la frecuencia de los pedidos según suministro: diarios y semanales.
 - Planificar el abastecimiento de los productos para hacer eficiente la logística de materia prima desde los centros de distribución hacia los restaurantes.
 - Elaborar informes de tendencias de insumos y detectar insumos escasos para proyectar requerimiento de proveedores.
 - Planificar los proveedores necesarios para abastecer la demanda de Wok de los cinco próximos años. Desarrollar proveedores para Bogotá.

- Desarrollar proveedores para Medellín. Teniendo en cuenta que los proveedores actuales de Wok se encuentran cerca a esta ciudad, se deberá alinear su crecimiento a la estrategia de Wok. Desde Bahía Solano los vuelos a Medellín son diarios.
- Planificar la logística y desarrollar proveedores en Guapí, Nariño y Huila, lugares donde hay un potencial importante de proveedores de pescado.
- Permisos y licencias.
 - Cada local deberá contar con un Registro Nacional de Turismo, el mismo que es de renovación anual y que se tramita en la Cámara de Comercio de la jurisdicción correspondiente, conforme a lo establecido en el artículo 11 del Decreto 2074 de 2003. La renovación se realizará entre el 1 de enero y el 31 de marzo de cada año. Los requisitos e información de los trámites se encuentran en <http://rnt.rue.com.co/>.
 - Se tramitará un Certificado de Seguridad, expedido por el Cuerpo de Bomberos, para cada local, cada uno de los cuales deberá contar con Plan de Emergencia y Contingencia. Este certificado se tramita en el módulo de la Unidad Administrativa Especial del Cuerpo Oficial de Bomberos más cercano, solicitando el concepto técnico de seguridad y protección contra incendios. Dependiendo de la magnitud y del nivel de riesgo del establecimiento, se cancelará el valor de la visita y capacitación.
 - Registro sanitario. Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad de los productos de medio riesgo según la resolución 719 de 2015.
 - Los trabajadores deberán contar con certificado médico y renovarlo cada seis meses.
 - Pagar derechos de autor y conexos de manera anual por el uso de música dentro del local; esto se realiza en la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia (Sayco) y en la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos Acinpro.
 - Solicitar autorización para la emisión de las facturas para cada local, la división de recaudación o la dependencia que haga sus veces de la administración de impuestos y aduanas nacionales correspondiente a su residencia o domicilio fiscal.
- El personal de atención debe apoyar las estrategias de ventas dispuestas.

2.4 Presupuesto

Tabla 11. Presupuesto del plan de Operaciones

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Investigación y evaluación de proveedores (dentro del presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial y gastos actuales)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo de proveedores (del presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial y gastos actuales)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos WOK café / Mobiliario Wok para llevar	131,72	9,41	0,00	0,00	0,00
Incremento de número de mesas	40,77	0,00	0,00	0,00	0,00
Ampliación de centro de procesamiento y almacenamiento de materia prima	94,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Programa ERP	219,53	24,56	25,64	26,76	27,94
Presupuesto de Operaciones	486,11	33,96	25,64	26,76	27,94

Precios en millones de COP. Considera inflación del 4,4% anual.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Plan de Recursos Humanos

3.1 Objetivos generales

- Difundir y fortalecer la cultura y los valores de Wok referentes a sostenibilidad, en todos los niveles de la organización, mediante la implementación de programas de capacitación internos.
- Contratar y capacitar al personal requerido para los dos nuevos restaurantes.
- Planificar los recursos humanos para Wok, para los próximos cinco años, alineados con los planes de crecimiento, las expectativas de los colaboradores y las competencias requeridas para la posición, considerando contratar a un mínimo de 3% de los trabajadores provenientes de zonas afectadas por los conflictos armados.
- Mantener el grado de satisfacción de clima laboral por encima de 95%.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Objetivos a corto plazo (2016)

- Mantener en un 100% la capacitación de los miembros del “Grupo Verde”, mediante dos capacitaciones anuales.
- Capacitar al 100% de los colaboradores en programas de reciclaje.

- Implementar una encuesta anual de la situación de la cultura Wok para determinar su estado actual entre los colaboradores respecto a los pilares y temas específicos para medir los resultados del Grupo Verde y capacitaciones en programas de reciclaje.
- Establecer las necesidades de personal de los próximos cinco años, perfiles y competencias requeridas por cada puesto.
- Identificar a los talentos Wok y comunicar su línea de carrera.
- Definir las métricas actuales de Recursos Humanos como, por ejemplo, satisfacción de clima laboral, tasa de rotación de personal y grado de cultura Wok.
- Contratar y capacitar los trabajadores para el nuevo restaurante.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018)

- Mantener en un 100% la capacitación de los miembros del Grupo Verde.
- Capacitar al 100% de los colaboradores en programas de reciclaje.
- Mantener el grado de satisfacción de clima laboral por encima del 95%.
- Mantener el grado de cultura organizacional por encima del 95%.
- Mantener el grado de rotación de personal por debajo del 30%.
- Mantener el grado de rotación de personal clave por debajo del 7%.
- Contratar y capacitar los trabajadores para el nuevo restaurante.

3.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)

- Mantener en un 100% la capacitación de los miembros del Grupo Verde.
- Capacitar al 100% de los colaboradores en programas de reciclaje.
- Mantener el grado de satisfacción de clima laboral por encima del 97%.
- Mantener el grado de cultura organizacional por encima del 97%.
- Mantener el grado de rotación de personal por debajo del 15%.
- Mantener el grado de rotación de personal clave por debajo del 5%.

3.3 Acciones del departamento de Recursos Humanos

- Capacitar y dirigir la inducción del personal nuevo de cada restaurante, asegurando que el Grupo Verde de cada restaurante pueda viajar a conocer a los proveedores de pescado y otros proveedores artesanales.

- Asegurar que la cultura de Wok se tenga presente en el desarrollo de las actividades diarias, contando con el apoyo del Grupo Verde como mentores y entrenadores de los nuevos trabajadores.
- Implementar un sistema de encuestas *on line* y auditorías presenciales para monitorear el grado de cultura Wok dentro de cada local.
- Implementar un sistema de comunicación virtual y presencial donde se comunique a todos los colaboradores de Wok los logros y temas específicos de la cultura. Esto puede ser mediante correo electrónico a los correos personales de cada empleado y en reuniones diarias de cada equipo de cada local.
- Convocar a reuniones periódicas del Grupo Verde para intercambiar experiencias, anécdotas y capacitar a este equipo de líderes.
- Organizar eventos anuales para reconocer a los trabajadores que destacan respecto a los valores de Wok. Esto se puede realizar como parte de la celebración del aniversario de la empresa, a fin de que el personal se sienta más identificado con la misma y con su cultura.

3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 12. Presupuesto de Recursos Humanos

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Capacitaciones de nuevo personal	25,09	26,19	0,00	0,00	0,00
Capacitación y atenciones del Grupo Verde	52,69	58,94	61,53	64,24	67,06
Plan de Recursos Humanos 2016-2020	31,36	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistema para capacitación y encuestas <i>on line</i>	15,68	1,64	1,71	1,78	1,86
Evento anual	30,48	33,40	34,87	36,40	38,00
Presupuesto de Recursos Humanos	155,30	120,16	98,10	102,42	106,93

Precios en millones de COP. Considera la inflación de 4,4% anual
Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Plan de Responsabilidad Social

Wok reconoce a los siguientes grupos de interés: clientes, colaboradores, comunidades, sociedad, socios, organizaciones no gubernamentales y organismos reguladores.

En ese sentido, Wok viene desarrollando sus actividades preocupado en satisfacer a los diferentes grupos de interés, teniendo como base una sólida cultura de sostenibilidad.

4.1 Objetivos generales

- Alinear las actividades de Wok y de sus proveedores a un programa de sostenibilidad, en concordancia con la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS-004, logrando un crecimiento que repercuta en mejorar la calidad de vida de los grupos de interés y el cuidando el medio ambiente.
- Duplicar el impacto social, duplicando la cantidad de personas beneficiadas directamente por las actividades de Wok (comunidades de proveedores, sociedad).
- Buscar la mejora continua y mantenerse como líder de la sostenibilidad, innovando en el desarrollo de nuevos procesos que mitiguen y controlen el impacto ambiental de sus operaciones.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Objetivos a corto plazo (2016)

- Hacer una evaluación de la situación actual de Wok, levantando información de los siguientes indicadores que determinarán un punto de partida para los objetivos a mediano y largo plazo: generación de residuos (toneladas de desperdicios de pescado y otros en planta de procesamiento, toneladas de desperdicios de restaurante), generación de CO₂ (porcentaje de papel reciclado, consumo de agua, consumo de energía, número de viajes por distancia de transporte).
- Comunicar al 100% de los proveedores sobre el programa de gestión para la sostenibilidad.
- Generar alianzas con dos organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro para el desarrollo de programas que se autofinancien, sean sostenibles y que generen un alto impacto social.
- Implementar el plan de sostenibilidad.

4.2.2 Objetivos a mediano plazo (2017-2018)

- Mantener el registro Nacional de Turismo, según lo dispuesto en la Resolución 3860, del 28 de diciembre de 2015.
- Reducir la generación de residuos en 1,5% anual.
- Reducir las generaciones de CO₂ en 4% anual.
- Reducir la proporción de productos importados a 20%.
- Desarrollar dos programas con impacto social con proveedores locales.

4.2.3 Objetivos a largo plazo (2019-2020)

- Reducir la generación de residuos en 1,5% anual.
- Reducir las generaciones de CO2 en 4% anual.
- Reducir la proporción de productos importados a 10%.
- Capacitar al 100% de proveedores que atenderán la ciudad de Medellín, a fin de que estén alineados con la cultura de Wok.
- Desarrollar una vez al año, por lo menos, un programa con impacto social con proveedores locales.

4.3 Acciones del departamento de Responsabilidad Social

- Para llevar a cabo el plan de sostenibilidad de Wok se establece:
 - Es el administrador del local, como máxima autoridad, quien debe asegurar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de sostenibilidad.
 - El Grupo Verde es el encargado de capacitar diariamente y monitorear al personal del restaurante respecto a la implementación del plan de sostenibilidad.
 - El Grupo Verde, así como todos los proveedores, deberán seguir un año de capacitación para que puedan desarrollar sus operaciones en base a los principios de Wok.
 - Se establece reuniones bimensuales con los proveedores y miembros del Grupo Verde a fin de monitorear la implementación del plan de sostenibilidad.
 - El administrador de cada local deberá de gestionar la contabilización y documentación de toda la información para la elaboración de los indicadores.
- Para reducir y/o mitigar la generación de residuos se establece:
 - Los residuos de pescado de la planta de procesamiento se clasificarán para enviarse a fábricas de biodiesel, harina de pescado o comedores populares.
 - Los residuos se segregarán en papel y cartón, plástico y productos orgánicos para ser recogidos por recicladoras o desechados por eliminadores de residuos acreditados.
 - Se evitará impresiones para el uso del personal o para publicidad. Sólo se imprimirá en última instancia y se utilizará papel con un porcentaje de reciclado.
 - Cualquier material que se emplee tendrá un porcentaje de reciclados, esto aplica para la construcción y operación de todos los locales de Wok.
 - Se continuará con la campaña para evitar el uso de pajillas y con las servilletas e individuales de papel reciclado. Se usará papel higiénico con un porcentaje de reciclado.
 - Se aconsejará a los clientes respecto al tamaño de las porciones a fin de evitar que se generen más desperdicios.

- Las trampas de grasa serán tratadas con bacterias para convertir estos lodos en material de compostaje, el que será recogido por la empresa correspondiente cada tres meses.
- El aceite de las freidoras será donado para la elaboración de biodiesel. Jamás se arrojará este desperdicio a la basura o al desagüe.
- Todo desperdicio será cuantificado y se documentará su disposición a fin de poder determinar los indicadores del plan.
- Para reducir y/o mitigar la generación de CO₂ se establece:
 - Se elaborará un plan de logística, a fin de consolidar pedidos, maximizar la capacidad de los camiones de transporte y optimizar los recorridos.
 - Se implementará programas de siembra de árboles con los equipos de cada local, como tareas de voluntariado.
- Para usar eficientemente el agua:
 - Disponer de grifería y aparatos sanitarios de alta eficiencia, que reduzcan el consumo.
 - Supervisar que no existan fugas de agua. Se monitorearán los consumos cada mes.
 - Realizar mantenimiento preventivo a todos los equipos y redes de agua mensualmente.
- Para usar eficientemente la energía:
 - Se elaborará un plan de ahorro de energía eléctrica que incluirá cuánto tiempo estarán encendidas las luminarias y aparatos eléctricos a fin de optimizar sus consumos.
 - Se cambiará periódicamente a sistema de iluminación LED.
 - Se registrará mensualmente los consumos de energía.
 - Se hará un megado de circuitos cada tres meses para detectar posibles fugas eléctricas.
- Respecto al uso y manipulación de productos:
 - Llevar un registro de consumo de productos e insumos empleados.
 - Reducir el manejo de productos químicos.
 - Emplear productos de limpieza que sean biodegradables y que cumplan con la NTC 5131.
 - Emplear sistemas de aire acondicionado, sistemas de extinción y agentes refrigerantes aprobados por la ley colombiana.
 - Mantener copias actualizadas de la composición de los productos químicos y sus recomendaciones de uso y almacenamiento.
- Identificar fuentes de contaminación y establecer un programa de mitigación. Se dispondrá de zonas para fumadores en lugares abiertos.
- Respecto a los requisitos socio-culturales:
 - En los locales se tendrá información de los atractivos turísticos y actividades relacionadas para promover el turismo.

- Se tendrá una carta con bebidas nacionales.
- Se promoverá dentro del personal comportamientos responsables para conservar el patrimonio nacional.
- Se brindará apoyo a organizaciones para el desarrollo de actividades de conservación del patrimonio cultural.
- En “Mundo Wok” se apoyará a las manifestaciones artísticas nacionales.
- Apoyar a la pesca artesanal y a las mejores prácticas con el uso de anzuelos circulares.
- Apoyar a la conservación de las tradiciones mediante la venta de calendarios lunares y otros artículos de interés cultural.
- Respecto a los requisitos económicos:
 - Trabajar de preferencia con proveedores locales dentro de la ciudad.
 - Se deberá ser justos con los salarios y no discriminar.
- Participar en diferentes actividades benéficas convocadas por organizaciones comunales.
- Realizar y documentar encuestas de satisfacción a clientes de manera aleatoria, de manera coordinada con marketing.
- Otros
 - Garantizar la seguridad de los clientes y empleados, cumpliendo con las normas.
 - Los locales deberán contar con accesos adecuados para discapacitados.
 - Cumplir con los criterios para certificado de calidad turística.
- Programas sociales
 - Hacer convenios con institutos locales de gastronomía y universidades para que los estudiantes de zonas afectadas por los conflictos puedan hacer prácticas dentro de Wok.
 - Participar con el gobierno en el programa Proyectos Ambientales Escolares (PRAE), para formar a los estudiantes de los colegios.
 - Identificar potenciales proveedores en las periferias de Medellín, haciendo un puente con las entidades sin fines de lucro para crear sinergias y llevar el desarrollo a las comunidades que sufren por la falta de recursos.
 - Buscar alianzas estratégicas con compañías que aprovechen los residuos de Wok.
 - Buscar alianzas estratégicas para reducir costos en programas de apoyo.

4.4 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 13. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Participación en programas benéficos y apoyo.	376,15	451,67	539,58	601,64	670,83
Información turística (incluida dentro publicidad interna).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Difusión de plan de sostenibilidad (parte de los gastos actuales).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuesta anual a clientes.	6,27	6,55	6,84	7,14	7,45
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	382,42	458,22	546,42	608,77	678,28

Precios en millones de COP. Considera la inflación de 4,4% anual
Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Plan financiero

5.1 Objetivos generales

- Mantener los gastos operativos anuales por debajo del 89% de los ingresos (costos de venta, 41%; gastos de administración, 5,5%; y gastos de venta, 41,5%).
- Mantener el nivel de endeudamiento de Wok en 58%.
- Lograr una utilidad neta mínima de 5% de las ventas anuales.
- Lograr un ROA mínimo de 13% anual y un ROE de 15% anual.

5.2 Propuesta financiera

El análisis financiero sustentará la aplicación de las estrategias planteadas en el presente documento. Las acciones detalladas en los planes funcionales son consideradas como gastos de operación y la implementación de dos nuevos locales nuevos y su respectivo equipamiento como inversiones.

Tabla 14. Propuesta financiera

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Presupuesto de Marketing.	107,82	85,73	88,47	91,33	109,21
Presupuesto de Recursos Humanos.	155,30	120,16	98,10	102,42	106,93
Presupuesto de Responsabilidad Social.	382,42	458,22	546,42	608,77	678,28
Presupuesto de Operaciones.	486,11	33,96	25,64	26,76	27,94
Totales (millones de COP)	1,131,65	698,08	758,63	829,28	922,36

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El costo de cada local se ha obtenido en base a la variación de activos del balance general del 2015, que corresponde a la construcción de dos nuevos locales que tuvieron un costo de COP 2.783 millones, y se ha aplicado una tasa de inflación de 4,4% anual:

Tabla 15. Presupuesto de inversiones

Presupuesto de inversiones	2016	2017	2018	2019	2020
Construcción de locales	2.904,93	3.032,75			
Totales (millones de COP)	2.904,93	3.032,75	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3 Proyecciones

Para evaluar las estrategias propuestas se ha considerado como año base el 2015, el tipo de cambio igual a COP 3.004 por dólar, y una inflación de 4,4% anual. Además:

Tabla 16. Proyecciones: cuestiones previas

Detalle	Datos
Rf (T-10 años) ⁴	4,96%
Beta desapalancado del sector restaurantes/dining (Bu) ⁵	0,627
Riesgo del mercado (Rm) ⁶	9,50%
Riesgo para Colombia (Rp) ⁷	8,94%
Retorno de la deuda (Rd) ⁸	12,24%
Deuda (D)	12.179
Patrimonio (E)	8.909
Tasa de Impuesto (Tc) ⁹	43,50%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Dónde:

- La tasa libre de riesgo (Rf) se considera como el promedio geométrico ganado los bonos del tesoro de los Estados Unidos, entre los años 1928-2015.
- El beta desapalancado (Bu) se ha tomado del mercado de los Estados Unidos.
- El riesgo del mercado (Rm) se considera como el promedio geométrico ganados por las acciones del índice Standard & Poor's 500 (Damodaran s.f. a), entre los años 1928-2015.
- La prima de riesgo país para Colombia (Rp) se considera en base a la calificación Moody.

⁴ Damodaran, s.f. a.

⁵ Damodaran, s.f. b.

⁶ Damodaran, s.f. a.

⁷ Damodaran, s.f. c.

⁸ Superintendencia Financiera de Colombia, 2016.

⁹ Superintendencia Financiera de Colombia, 2016.

- El retorno de la deuda (Rd), se considera el promedio cobrado por los bancos de Colombia para crédito preferencial comercial entre 31 y 365 días, ya que Wok sólo tiene deuda a corto plazo.
- De acuerdo con Tong (2003), el tomar el promedio geométrico para los datos de Rf y Rm tiene tres ventajas: se reduce el error estándar, hay consistencia entre ambas tasas, y permite contar con una prima de riesgo para retornos esperados en periodos más largos.

Con las cifras mencionadas anteriormente, se realizó el cálculo de la tasa promedio ponderada de capital (WACC):

Tabla 17. Cálculo de la tasa promedio ponderada de capital (WACC)

Cálculos	Resultado
D/(D+E)	57,75%
E/(D+E)	42,25%
Beta apalancado para Wok (BI)	1,111
Costo de oportunidad para el socio (COK)	18,95%
WACC	12,00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Dónde:

$$\text{COK} = R_f + \text{BI} * (\text{Rm} - R_f) + R_p$$

$$\text{WACC} = \text{COK} * \frac{\text{E}}{\text{D} + \text{E}} + R_d (1 - T_c) * \frac{\text{D}}{\text{D} + \text{E}}$$

De los resultados obtenidos, se aprecia que el COK (18,95%) es mayor que el retorno de la deuda (Rd) 12,24 %, lo cual es lógico ya que el inversionista pedirá un mayor retorno por tener un mayor riesgo.

5.4 Análisis de escenarios

Se plantea el análisis de los flujos incrementales de caja no apalancado (FCF), en moneda corriente y tasas nominales, para los años 2016-2020. Considerando que el proyecto de abrir los nuevos restaurantes tendrá el mismo apalancamiento que la empresa y además es del mismo giro, se considerará la tasa del WACC para el cálculo del VAN.

Se considera para el flujo de caja sin la implementación de los planes, los siguientes supuestos:

- Crecimiento anual de las ventas por tienda de 5%, según el caso (Rueda 2014).
- Costo de ventas de 42,83% de las ventas, según año base.
- Gastos de ventas de 5,5% de las ventas, según año base.
- Gastos de administración de 47,3% de las ventas, según año base.
- Impuesto a la renta de 43,5%, según tasa impositiva de año base.
- Depreciación de activos, conformados por equipos, muebles y enseres a diez años.

Tabla 18. Cálculo del flujo de caja sin la implementación de los planes

Número de restaurantes	13	13	13	13	13
Flujo de caja libre	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas reales por restaurante (millones de COP)	5.449,58	5.722,06	6.008,16	6.308,57	6.624,00
Ventas reales (millones de COP)	70.844,55	74.386,78	78.106,12	82.011,42	86.111,99
Costo de ventas	30.342,90	31.860,05	33.453,05	35.125,70	36.881,98
Utilidad bruta	40.501,65	42.526,73	44.653,07	46.885,72	49.230,01
Gastos de administración (incluye depreciación)	3.896,45	4.091,27	4.295,84	4.510,63	4.736,16
Gastos de venta	33.508,65	35.184,08	36.943,29	38.790,45	40.729,97
EBIT	3.096,55	3.251,38	3.413,95	3.584,64	3.763,88
Impuestos	1.347,06	1.414,41	1.485,13	1.559,39	1.637,36
NIE	1.749,49	1.836,96	1.928,81	2.025,25	2.126,52
(+) Depreciación	1.105,10	1.105,10	1.105,10	1.105,10	1.105,10
OCF	2.854,59	2.942,06	3.033,91	3.130,35	3.231,62
(-) CAPEX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Δ NWC	26,01	27,31	28,68	30,11	31,62
Flujo de caja libre (millones de COP)	2.828,58	2.914,75	3.005,24	3.100,24	3.200,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

WACC	12,00%
------	--------

VAN	10.774,90
-----	-----------

El flujo de caja, considerando la implementación de los planes funcionales, tiene los siguientes supuestos:

- Crecimiento anual de las ventas por tienda de 11,5% (5% según caso, más un 5% adicional por venta de desayunos y lonches, más un 1,5% por venta de plátanos con productos no escasos y para llevar).
- Costo de ventas de 41% de las ventas.
- Gastos de ventas de 5,5% de las ventas.
- Gastos de administración de 41,5% de las ventas.
- Impuesto a la renta de 43,5%, según tasa impositiva de año base.
- Depreciación de activos, conformados por equipos, muebles y enseres a diez años.

Tabla 19. Cálculo del flujo de caja con la implementación de los planes

Número de restaurantes	14	15	15	15	15
Flujo de caja económico	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas reales por restaurante (millones de COP)	5.812,89	6.510,43	7.291,68	8.166,69	9.146,69
Ventas reales (millones de COP)	75.567,52	91.146,05	109.375,27	122.500,30	137.200,33
Costo de ventas	30.982,68	37.369,88	44.843,86	50.225,12	56.252,14
Utilidad bruta	44.584,84	53.776,17	64.531,41	72.275,18	80.948,20
Gastos de administración (incluye depreciación)	4.156,21	5.013,03	6.015,64	6.737,52	7.546,02
Gastos de venta	31.360,52	37.825,61	45.390,74	50.837,62	56.938,14
(-) Depreciación de nuevos activos	0,00	290,49	593,77	593,77	593,77
EBIT	9.068,10	10.647,03	12.531,26	14.106,27	15.870,27
Impuestos	3.944,80	4.631,67	5.451,35	6.136,51	6.903,88
NIE	5.123,30	6.015,36	7.079,92	7.969,76	8.966,39
(+) Depreciación	1.105,10	1.105,10	1.105,10	1.105,10	1.105,10
(+) Depreciación de nuevos activos	0,00	290,49	593,77	593,77	593,77
OCF	6.228,40	7.410,96	8.778,78	9.668,63	10.665,26
(-) CAPEX	2.904,93	3.032,75	0,00	0,00	0,00
(-) ΔNWC	62,42	120,11	140,55	101,19	113,34
(-) Inversión en planes funcionales	1.133,34	702,14	765,92	840,15	937,53
Flujo de caja libre (millones de COP)	2.127,71	3.555,96	7.872,32	8.727,29	9.614,39

Fuente: Elaboración propia, 2016.

WACC	12,00%
VAN	21.341,31

$$\text{VAN incremental} = 21.341,31 - 10.774,90 = 10.566,41$$

El resultado del flujo económico incremental en el escenario propuesto ofrece un VAN de COP 10.566,41 millones. Eso confirma la aprobación de las acciones estratégicas propuestas respecto a implementar nuevos restaurantes y los planes operativos.

5.5 Análisis de la sensibilidad

Se ha considerado realizar el análisis de la sensibilidad al crecimiento de las ventas en un escenario pesimista y en otro escenario optimista con la base de escenario propuesto.

Tabla 20. Escenarios

Escenario	% Crecimiento de ventas anual por local	VAN	VAN incremental
Optimista	13,00%	22.011,21	11.236,31
Normal	12,00%	21.341,31	10.566,41
Pesimista	5,00%	16.483,14	5.708,24

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.6 Cálculo de ratios de rentabilidad

Se ha proyectado el estado de resultados para los años 2016-2020 y los valores de activo total y patrimonio neto (ver anexo 17) para calcular los ratios de rentabilidad.

Tabla 21. Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos operativos sobre ventas netas	88,00%	88,32%	88,54%	88,48%	88,43%
Utilidad neta sobre ventas netas	5,99%	5,81%	5,68%	5,71%	5,74%
Utilidad neta sobre activos totales (ROA)	18,86%	19,59%	22,99%	25,90%	29,16%
Utilidad neta sobre patrimonio (ROE)	33,68%	28,27%	24,91%	21,92%	19,79%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.7 Conclusiones

- La aplicación de la propuesta, bajo los escenarios dados representa una opción favorable para ser ejecutada, con valor promedio de VAN incremental positivo igual a COP 9.170,32 millones.

- Además se mantienen los gastos operativos anuales por debajo del 89% de los ingresos, el nivel de endeudamiento de Wok en 58%, la utilidad neta mínima de 5% anual, el ROA mínimo de 13% anual y un ROE de 15 % anual, lográndose los objetivos financieros.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Wok tiene un crecimiento anual sostenido de 17,7%, mayor que el crecimiento del sector de restaurantes *full service* (8,4%) y que los restaurantes de comida asiática (10%).
- Aunque el sector de restaurantes *full service* ya se manifiesta como un mercado maduro con 4,9% de crecimiento anual para el 2014, los restaurantes de comida asiática presentan buenas perspectivas de crecimiento considerando que ese año crecieron 12,1%.
- A finales del 2014 Wok contaba con una participación de 0,25% del mercado de restaurantes *full service*, lo cual le brinda un amplio horizonte de crecimiento.
- Wok cuenta con una cultura alineada a su estrategia y una red de proveedores que refuerzan su propuesta de valor, las cuales se convierten en ventajas competitivas difícilmente imitables.
- A partir del problema abordado en el caso de estudio, referido a que la empresa desea abrir nuevos locales en ciudades diferentes a Bogotá dando un importante desarrollo gastronómico para así duplicar sus ventas, se desarrolló un esquema analítico para la formulación de las estrategias lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones:
 - Wok debe crecer penetrando el mercado de Bogotá para así generar economías a escala.
 - Wok debe desarrollar nuevos productos para incrementar sus ventas y reducir el riesgo que generan las materias primas escasas.
 - Wok debe maximizar su productividad mediante mejora de procesos e innovación tecnológica para así reducir sus costos operativos.
 - Wok debe maximizar el uso de su capacidad instalada mediante la implementación de nuevos servicios como desayunos, lonches y comida para llevar.
- Es importante que Wok mantenga su estrategia de sostenibilidad y de responsabilidad social, enfocándose en clientes que buscan una alimentación sana y una solución al problema del narcotráfico, mediante el trabajo conjunto de la sociedad, empresas y estado.
- Debe seguir desarrollando proveedores para incrementar su impacto social, disminuir los costos de venta y evitar escasez de materias primas.
- Seguir trabajando en el desarrollo de su cultura y capacitando al personal en general, viviendo la cultura en todos los procesos que realiza, tanto fuera como dentro del trabajo.
- Se estima en un escenario normal un VAN incremental de COP 10.566,41 millones.

2. Recomendaciones

- Llevar a cabo el plan estratégico para incrementar las ventas.
- Dar préstamos a proveedores para el desarrollo de cultivos de trucha y camarón aprovechando los beneficios del Estado, además de realizar trabajos con ONG.
- Dar préstamos a proveedores de pescado para que puedan comprar el equipamiento que necesitan y Wok pueda acortar el proceso de desarrollo de proveedores.
- Seguir trabajando con comunidades de campesinos reduciendo los intermediarios y dándoles un mejor precio por sus productos, de tal manera que prefieran sembrar cultivos orgánicos que sembrar cultivos ilícitos.
- Trabajar con los jóvenes aprovechando incentivos tributarios como los existentes en el programa del Estado “Mi primer trabajo”, dirigido a jóvenes de 18 a 24 años.
- Evaluar la implementación de centros de procesamiento y congelamiento de pescado en las mismas zonas de pesca para ahorrar costos de transporte.
- Wok debería financiar sus inversiones con préstamos a largo plazo para evitar estresar su flujo de caja y poner en riesgo sus pagos.

Bibliografía

Acuerdo de Paz. (s.f. a). “Desarrollo rural integral”. En: *acuerdodepaz.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://www.acuerdodepaz.gov.co/acuerdos/mejores-oportunidades-para-el-campo>>.

Acuerdo de Paz. (s.f. b). “Solución al problema de drogas ilícitas”. En: *acuerdodepaz.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://www.acuerdodepaz.gov.co/acuerdos/contra-el-narcotrafico>>.

Alonso, Gustavo. (2008). “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). (s.f.). “Situación Colombia”. En: *Colombia*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <<http://www.acnur.org/donde-trabaja/america/colombia/>>.

Axioma Comunicaciones SAS. y revista La Barra. (2012). *Proyecciones. Informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad 2013*. [En línea]. Junio de 2012. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <<http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>>.

Banco de la República – Banco Central de Colombia. (2016a). “Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)”. En: *banrep.gov.co*. [En línea]. 14 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 14/03/2016. Disponible en: <<http://banrep.gov.co/es/trm>>.

Banco de la República. Banco Central de Colombia. (2016b). “Anexo. Cuadro A1: Proyecciones para 2016”. En: *Informe sobre la inflación. Diciembre 2015. ISSN – 1657 – 7973*. Bogotá: Banco de la República. Fecha de consulta: 16/10/2016. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_dic_2015.pdf>.

Banco de la República. Banco Central de Colombia. (s.f.). “Flujos de inversión extranjera directa en Colombia según actividad económica”. En: *Flujos de inversión directa-Balanza de pagos*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/inversion-directa>>.

Damodaran, Aswath. (s.f. a). “Historical returns: stocks, t.bonds & t.bills with premiums”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

Damodaran, Aswath. (s.f. b). “Beta, Unlevered beta and other risk measures”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>>.

Damodaran, Aswath. (s.f. c). “Estimating Country Risk Premiums”. En: *Demodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly16.xls>>.

David, Fred R. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). “Información 2014”. En: *Encuesta Nacional de Calidad de Vida – 2014*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-2014>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016a). “Cuadros de Publicación - Base 2005”. En: *Cuentas Nacionales Anuales de Colombia*. [En línea]. 18 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/cuentas-nacionales-cuentas-de-bienes-y-servicios-base-2005#matrices-oferta-utilización-base-2005-2000-2014p>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016b). “Información 2015”. En: *Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2015*. [En línea]. 02 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016c). “Población ocupada según sexo y posición ocupacional. Total nacional. Primer semestre móvil 01-16”. En: *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. [Excel]. Fecha de consulta: 17/10/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>>.

Euromonitor International. (2015). *Passport. Full Service Restaurants in Colombia*. [PDF]. Agosto 2015. Euromonitor International.

Figuroa, Diana. (2015). “Colombia: incentivos tributarios para empresas que practican la #sostenibilidad”. En: *i-Ambiente. El portal del medio ambiente*. [En línea]. Jueves 2 de julio del 2015. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <<http://www.i-ambiente.es/?q=blogs/colombia-incentivos-tributarios-para-empresas-que-practican-la-sostenibilidad>>-

Garzón Ortégón, Daliana. (2015). “El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes”. En: *NegOcio. La República*. [En línea]. 16 de junio del 2015. Fecha de

consulta: 9/10/2016. Disponible en: <http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3n-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206>.

Grant, R. M.; Fernández, Z.; Lorenzo, G. J. D.; Ruiz, J.; y Sunyé, Sonia. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

Hax, A. C., y Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Hsu, A. et al. (2016). *2016 Environmental Performance Index*. [En línea]. New Haven, CT: Yale University. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf>.

La Barra. (2014). “Conferencia 1: Gustavo Tomé – Profesor de administración y marketing en el instituto de gastronomía IGA. Director T & T Consultores en Gastronomía (Córdoba, Argentina)”. En: *Selección de proveedores - Food Safety 2014*. [En línea]. 2 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <http://revistalabarra.com/Selecci%C3%B3n_de_proveedores_-_Food_Safety_2014>.

Ministerio de Educación Nacional (MinEducación). (2005). “Educar para el desarrollo sostenible”. En: *Altablero*. [En línea]. Periódico del Ministerio de Educación Nacional. N° 36, agosto - septiembre 2005. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-90893.html>>.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC). (s.f.). “Abonados e índice de penetración de telefonía móvil”. En: *Telefonía nacional*. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=89#TTC>>.

Mintzberg, Henry. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Oficina de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT). (2015). “Receptivo Total de Viajeros (año corrido)”. En: *Boletín Mensual-Sección Turismo Diciembre 2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <www.mincit.gov.co/descargar.php?id=77374>.

Olviares Jiménez, Diego Alejandro. (2015). “Orgánicos, frescos y saludables, son la nueva tendencia en alimentación”. En: *LR - La República*. [En línea]. Sábado 7 de marzo del 2015.

Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <http://www.larepublica.co/org%C3%A1nicos-frescos-y-saludables-son-la-nueva-tendencia-en-alimentaci%C3%B3n_228396>.

Osaki. (s.f.). “¿Qué quieres hoy?”. En: *www.osaki.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <<http://www.osaki.com.co/menu/>>.

P.F.Chang's. (s.f.). “Entradas y fuertes”. En: *www.p.f.changs.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <<https://pfchangs.com.co/menu/>>.

Portafolio. (2015). “La economía en el 2016: lo único claro es la incertidumbre”. En: *portafolio.co*. [En línea]. 17 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-2016-unico-claro-incertidumbre-32106>>.

ProColombia – Portal oficial de inversión de Colombia. (s.f. a). “Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia”. En: *inviertaencolombia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>>.

ProColombia – Portal oficial de inversión de Colombia. (s.f. b). “Otros Incentivos para Invertir en Colombia”. En: *inviertaencolombia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <<http://inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/otros-incentivos>>.

Redacción Economía y Negocios. (2015). “Agencia Fitch ratifica calificación a deuda soberana de Colombia”. En: *eltiempo.com*. [En línea]. 15 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/calificacion-de-colombia/16458914>>.

Rueda, Adriana. (2014). “Caso AN0001. Caso. Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. 27 de julio del 2014. Colombia: Universidad de los Andes.

Superintendencia de Sociedades. (s.f.). *Resumen financiero*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2016. Disponible en: <<http://www.supersociedades.gov.co/Informes%20Temporales/InformeFinanciero830047537.pdf>>.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). “Establecimientos de crédito”. En: *Tasas de interés activas por modalidad de crédito*. [En línea]. 09 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en:

<<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61298>>.

Teriyaki. (s.f.). “Menú”. En: *www.teriyaki.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <<http://www.teriyaki.com.co/menu.html>>.

Tong, Jesús. (2003). *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*. Lima: Centro de Investigación de la universidad del Pacífico.

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (s.f.). “Ley No. 13 del 15 de enero de 1990. Por la cual se dicta el Estatuto General de Pesca”. En: *.unido.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 9/10/2016. Disponible en: <http://www.unido.org/fileadmin/import/18732_LeyNo.13del15deenerode1990EstatutoGeneraldePesca.pdf>.

Velásquez Loalza, Patricia. (2016). “¿Qué pasa si gana el no en el plebiscito por la paz en Colombia?”. En: *CNN en español*. [Video]. 25 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 06/09/2016. Disponible en: <<http://cnnespanol.cnn.com/2016/08/25/que-pasa-si-gana-el-no-en-el-plebiscito-por-la-paz-en-colombia/#0>>.

Wok. (s.f. a). “Todo Wok #9”. En: *wok.com.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/comida/detalle/WOK>>.

Wok. (s.f. b). “Wok Izakaya”. En: *www.wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/wok-izakaya>>.

Anexos

Anexo 1. Atractividad del sector

CALIFICACIÓN		--	-	0	+	++	
PODER DE PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Escasos	1					Muchos
Disponibilidad de proveedores sustitutos	Baja	1					Alta
Costo de cambio de proveedores	Alto	2					Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Altas	4					Bajas
Amenaza de la industria de la integración hacia atrás	Baja	3					Alta
Contribución de proveedores a la calidad del servicio	Alta	1					Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción	3					Pequeña fracción
Importancia de la industria para los proveedores	Pequeña	5					Grande
Resultado:		2,50					
PODER DE CLIENTES							
Número de clientes importantes	Escasos	5					Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Alta	1					Baja
Costo de cambio de los clientes	Bajo	3					Alto
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alta	4					Baja
Contribución a la calidad de vida de los clientes	Pequeña	4					Grande
Sensibilidad de los clientes al aumento de precios	Alta	1					Baja
Resultado:		3,00					
BARRERAS DE ENTRADA							
Economías de escala	Pequeñas	4					Grandes
Diferenciación de producto	Escasa	5					Importante
Identificación de marca	Baja	4					Alta
Costo de cambio	Bajo	4					Alto
Acceso a locales estratégicos	Amplio	4					Restringido
Requerimientos de capital	Bajos	4					Altos
Acceso a la última tecnología	Amplio	4					Restringido
Acceso a materias primas	Amplio	4					Restringido
Proteccionismo gubernamental	Inexistente	4					Alta
Efecto de la experiencia	Sin importancia	4					Muy importante
Resultado:		4,10					
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de activos	Alta	3					Baja
Costo de salida por vez	Alto	4					Bajo
Interrelación estratégica	Alta	4					Baja
Barreras emocionales	Altas	1					Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas	4					Bajas
Resultado:		3,20					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 1. Atractividad del sector (continúa de la página anterior)

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	2					Escasa
Costo de cambio de usuario	Bajos	2					Altos
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Altas	2					Bajas
Precio / valor del sustituto	Alto	3					Bajo
Resultado:		2,25					
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores equilibrados	Importante	2					Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento	4					Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto	1					Bajo
Características del producto	Producto genérico	4					Producto especial
Aumentos de capacidad	Altos incrementos	3					Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta	2					Baja
Intereses estratégicos	Altos	5					Bajos
Resultado:		2,86					
ACCIONES GUBERNAMENTALES							
Protección de la industria	Desfavorable	4					Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable	3					Favorable
Coherencia de las políticas	Baja	2					Alta
Movimiento de capital entre países	Restringidos	5					Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos	3					Irrestringidos
Cambio de moneda extranjera	Restringido	4					Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada	5					Irrestringida
Asistencia dada a los competidores	Sustancial	3					Ninguna
Resultado:		3,63					
EVALUACION GENERAL							
Poder de los proveedores		3					
Poder de los clientes		3					
Barreras de entrada		4					
Barreras de salida		3					
Disponibilidad de sustitutos		2					
Rivalidad entre competidores		3					
Acciones gubernamentales		4					
Resultado:		3,20					

EVALUACION GENERAL	Bajo	Medio	Alto
Atractividad del sector			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Cadenas de restaurantes *full service*

Marca	Dueño de la marca	Participación 2014
Crepes & Waffles	Crepes & Waffles S.A.	46,7%
Archies Pizza	Archies Colombia S.A.	14,1%
Wok	Lao Kao S.A.	10,8%
Jeno´s Pizza	Telepizza S.A.	9,1%
PPC	PPC S.A.	3,7%
TGI Friday´s	Carlson Cos Inc	3,4%
Oma	Restcafé S.A.S.	2,6%
Hard Rock Café	Hard Rock Café International Inc	2,5%
Hooters	Hooters of America Inc	1,9%
Pizza 1969 Gourmet	Invercab Ltda.	1,6%
PF Chang´s China Bistro	PF Chang´s China Bistro Inc	1,3%
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	1,3%
Chilli´s Grill & Bar	Brinker International Inc	0,7%
Johnny Rockets	Johnny Rockets Group Inc, The	0,3%
OMA Restaurants	Restcafé OMA S.A.	-
Jeno´s Pizza	Grasot Ltda	-
Hard Rock Café	Rank Group Plc, The	-
Total		100,0%

Fuente: Euromonitor International, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Crecimiento del sector restaurantes debido al impulso del gobierno al sector turismo.	8%	4	0,32
2. La clase media está creciendo y representa más del 50% del consumo fuera del hogar.	8%	3	0,24
3. El gasto del consumo fuera del hogar está creciendo.	2%	3	0,06
4. Consumidor informado que busca un buen menú a precios asequibles.	10%	4	0,40
5. El celular es una herramienta para comunicaciones entre empresas.	2%	3	0,06
6. Gran utilización de Internet en redes sociales (63,2%) y búsqueda de información (61,7%).	5%	4	0,20
7. Colombia ha incorporado nuevas políticas ecológicas.	9%	4	0,36
8. Ministerios de Educación y Ambiente desarrollan Proyectos Ambientales Escolares (PRAE).	2%	4	0,08
9. El gobierno colombiano da incentivos para invertir en acuicultura y el sector hortofrutícola.	8%	3	0,24
10. Se espera la entrega de armas por parte de las FARC.	1%	3	0,03
11. Concentración de población en ciudades por conflictos con las FARC.	8%	3	0,24
12. Cali y Medellín gozarán de desarrollo gastronómico así como otras ciudades del interior.	3%	1	0,03
13. Tendencias mundiales que valoran procedimientos ecoamigables y comida saludable.	9%	4	0,36
Amenazas			
1. Cambios de políticas y condiciones de la industria por elecciones presidenciales en el 2018.	1%	2	0,02
2. Colombia con calificación BBB por Fitch Rating, es atractivo para inversión extranjera, competencia para Wok.	7%	2	0,14
3. De no lograrse la paz habría inestabilidad política y freno de inversiones extranjeras.	1%	2	0,02
4. Bajo desarrollo de actividades productivas como la agricultura y pesca.	7%	2	0,14
5. Mercado de restaurantes de alta gama se empieza a copar.	7%	2	0,14
6. Sistema <i>web</i> para ventas a domicilio está generando un importante crecimiento de restaurantes.	2%	1	0,02
	100%		3,10

Grado de eficiencia para atacar el problema: 1 Inferior, 2 Media, 3 Por encima de la media, 4 Superior.

Fuente: David, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 4. Matriz MPC

	Pond.	Wok		P.F. Chang's		Osaki		Crepes & Waffles	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Imagen de marca	10%	4	0,40	3,00	0,30	3	0,30	4	0,40
Ventas	10%	3	0,30	2,00	0,20	2	0,20	4	0,40
Calidad de los productos	15%	4	0,60	3,00	0,45	3	0,45	3	0,45
Competitividad de precios	12%	4	0,48	3,00	0,36	3	0,36	4	0,48
Margen operativo	8%	3	0,24	2,00	0,16	2	0,16	4	0,32
Economías a escala	10%	2	0,20	2,00	0,20	1	0,10	4	0,40
Relación con proveedores	5%	4	0,20	2,00	0,10	2	0,10	3	0,15
Número de restaurantes	6%	2	0,12	1,00	0,06	1	0,06	4	0,24
Otros servicio/formatos	7%	2	0,14	2,00	0,14	3	0,21	2	0,14
Ventas por Internet	7%	1	0,07	2,00	0,14	3	0,21	1	0,07
Posición financiera	10%	2	0,20	2,00	0,20	1	0,10	4	0,40
	100%		2,95		2,31		2,25		3,45

Fuente: David, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 5. Cadena de valor de servicio

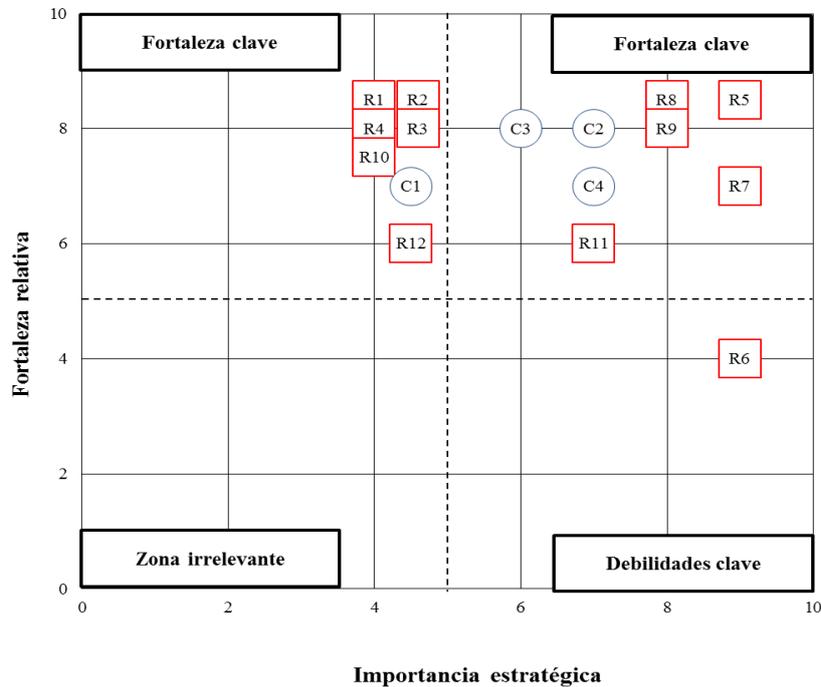
<p>Dirección General y Recursos Humanos Cuenta con líder con sólidos principios y fuerte imagen institucional (Benjamín Villegas¹⁰). La cultura de Wok está integrada en cada una de sus actividades.</p>
<p>Organización interna y tecnología Tecno-estructura que centraliza el desarrollo de políticas de responsabilidad social, innovación, estándares y procesos, lo que permite generar un mayor valor y replica en todos los restaurantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación para desarrollar materias primas y platillos. • Conocimiento de mejores prácticas para asegurar calidad de alimentos. • Innovación para reducir y tratar desperdicios.
<p>Infraestructura y ambiente Restaurantes ubicados en lugares estratégicos que permiten afluencia de posibles clientes (zonas comerciales y empresariales). Infraestructura estética y eco-amigable que refuerza su mensaje.</p>
<p>Abastecimiento Sólidas alianzas con proveedores artesanales y ONG, genera un impacto positivo en la sociedad y reducen costos en la cadena de suministros.</p>
<p>Marketing y ventas Fuerte presencia como líder de la sostenibilidad. Mejores precios del segmento. Realiza un marketing directo a través de personal de atención y mediante su página <i>web</i> y redes sociales.</p>
<p>Personal de contacto El personal es capacitado en las mejores prácticas para la sostenibilidad, responsabilidad social, conocimiento de materias primas y procesos. El Grupo Verde viaja a Bahía Solano para conocer a los proveedores y procesos, así puede educar a los clientes de manera auténtica.</p>
<p>Soporte físico y habilidades Los restaurantes están contruidos con materiales sostenibles, como el bambú. Muchos de los elementos con los que sirven la comida, tales como individuales, servilletas, bolsas, palillos, entre otros, así como la comunicación interna, están fabricados con materiales reciclados (y sin tintes) y contienen mensajes alusivos a sostenibilidad e información respecto a las acciones que viene realizando Wok. Respecto a las habilidades, Wok es innovador. Cuenta con un equipo de innovación que se desenvuelve en todos los procesos, desde el desarrollo y adquisición de materias primas, la producción estandarizada, el desarrollo de nuevas cartas de menú, hasta la disminución de su impacto ambiental y tratamiento de residuos.</p>
<p>Prestación Wok brinda un producto de calidad, saludable y sabroso, actualizando la carta de menú según los gustos de los clientes y disponibilidad de materiales primas, pero siempre conservando la esencia de la comida thai. Su producto se encuentra entre las tendencias de consumo.</p>
<p>Cliente Los clientes de Wok son personas que buscan comida sana, fresca y que valoran ser responsables con el medio ambiente y la sociedad. Los clientes satisfacen sus expectativas con la interacción con el personal de contacto, la comida, el ambiente agradable, la comunicación visual que se da en los restaurantes y participando en las campañas de Wok promueve, así como también, participando en las conferencias ofrecidas por la empresa.</p>
<p>Otros clientes Otros clientes de Wok son personas que buscan la estética de los locales y la calidad de la comida, para quienes Wok ofrece también una satisfacción a sus necesidades, siendo importante educar y redirigir sus requerimientos a un consumo responsable.</p>

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2016.

¹⁰ Socio fundador de Wok (Rueda 2014).

Anexo 6. Recursos y capacidades



	Fortalezas clave
C2	Capacidad para reducir los costos de su cadena de suministros.
C3	Destreza para desarrollar la producción de materia prima de productos foráneos.
R5	Producto de buen sabor y de preferencia creciente en el gusto de los clientes.
R7	Marca reconocida localmente que asegura que asegura las ventas del producto.
R8	Prestigio de ser una empresa líder en la sostenibilidad.
R9	Fuerte relación con proveedores, lo cual asegura la calidad de su materia prima y productos.
R11	Cultura integrada a su actividad diaria y alineada con su estrategia.

	Debilidades clave
R6	Disponibilidad de materias primas para elaboración de productos.
C5	Capacidad de generar economías a escala.

	Fortalezas superfluas
R1	Restaurantes bien ubicados en lugares de gran afluencia de público.
R2	Infraestructura moderna que permite la elaboración y almacenamiento de productos.
R3	Sólido crecimiento de ventas y buena posición económica.
R4	Uso de página <i>web</i> para comunicación con clientes, atender sus reclamos y sugerencias.
R10	Centro de contacto. Eventos para compartir temas de interés.
R12	Conocimiento de técnicas para asegurar la calidad de su materia prima y productos.
C1	Desarrollan productos en base a materia prima disponible teniendo en cuenta los gustos de los clientes.
C4	Capacidad de respuesta ante las tendencias del mercado actual.

Fuente: Grant et al., 2006.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 7. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Valiosa	Rara	Costosa de imitar	Usada para capturar valor	Resultado
Dirección General y Recursos Humanos					
Líder con sólidos principios y reputación.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Cultura que se encuentra inmersa en las actividades diarias de Wok.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Organización y tecnología					
Investigación y desarrollo para desarrollar materia prima localmente y nuevos productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Gestión de la calidad de sus materias primas y productos.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Investigación y desarrollo para reducir impacto y tratar desperdicios.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Infraestructura y ambiente					
Locales bien ubicados y de una arquitectura estética.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Abastecimiento					
Alianzas con proveedores que generan fuerte impacto social y reducen costos de la cadena de suministro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Marketing y ventas					
Marca fuerte, con prestigio de ser líder en la sostenibilidad, que asegura las ventas del producto.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Personal de contacto					
Capacitado que educa a clientes.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Prestación					
Producto de sabor particular y de preferencia creciente en el gusto de los consumidores.	Sí	No	No	No	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1.	Reducen costos en la cadena de suministros al evitar intermediarios.	9%	4	0,36
2.	Prestigio de ser una empresa líder en la sostenibilidad.	8%	4	0,32
3.	Primero en tendencias de comida saludable.	9%	4	0,36
4.	Investigación y desarrollo para desarrollar materia prima localmente.	6%	4	0,24
5.	Innovación para desarrollar platillos en base a especies disponibles, sin alterar la esencia del tipo de comida.	6%	4	0,24
6.	Alianzas con proveedores e intervención en sus procesos, lo cual le asegura el suministro de productos y su calidad.	9%	4	0,36
7.	Marca reconocida localmente lo que asegura las ventas del producto	10%	4	0,40
Debilidades				
1.	Posición de desventaja económica frente a cadenas de comida extranjera.	9%	2	0,18
2.	No tiene muchos productos y servicios que aprovechen su capacidad instalada totalmente.	9%	2	0,18
3.	Tiene que desarrollar proveedores de algunos productos y cadenas de suministro para asegurar su crecimiento.	10%	2	0,20
4.	No cuenta con sistemas para gestionar mejor sus operaciones, e información.	5%	2	0,10
5.	No tiene acceso a economías a escala como las cadenas de restaurantes extranjeras.	10%	1	0,10
		100%		3,04

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Ecuación de la demanda

Datos usados para la regresión:

Año	Ventas (millones de COP corrientes)	IPC ¹¹ base 2005	Ventas reales (millones de COP constantes)	Número de restaurantes	Población Bogotá, D.C. (millones habitantes)	PBI Bogotá D.C. a (millones de COP constantes)	PBI per cápita (miles de COP constantes)
2004	9,81	0,9583	10,23	4	6,73	85.535	12.702
2005	10,39	1,0000	10,39	5	6,84	90.598	13.245
2006	13,59	1,0465	12,99	6	6,95	96.579	13.906
2007	17,48	1,1004	15,88	6	7,05	102.688	14.565
2008	19,90	1,1621	17,13	7	7,16	106.061	14.823
2009	24,26	1,2202	19,88	8	7,26	108.283	14.916
2010	27,99	1,2497	22,40	9	7,36	112.169	15.233
2011	33,47	1,2885	25,98	9	7,47	118.508	15.869
2012	40,00	1,3331	30,00	11	7,57	122.685	16.204
2013	49,30	1,3761	35,82	11	7,67	127.413	16.602
2014	54,86	1,4102	38,91	11	7,78	133.260	17.135

Mejores resultados de las regresiones realizadas:

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9799415
Coefficiente de determinación R ²	0,96028535
R ² ajustado	0,95587261
Error típico	2,0758063
Observaciones	11

Análisis de la varianza:

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Prom. de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	937,703969	937,703969	217,616641	1,3039E-07
Residuos	9	38,7807462	4,3089718		
Total	10	976,484715			
		Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción		-48,0057337	4,77202622	-10,0598219	3,4049E-06
PBI Bogotá D.C. a (miles de millones de COP constantes)		0,00063772	4,323E-05	14,7518352	1,3039E-07

Ecuación de la demanda:

$$\text{Ventas reales} = -48,00573367 + 0,000637715 * \text{PBI}$$

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹¹ Índice de precios al consumidor.

Anexo 10. Estimación de la demanda

Año	Crecimiento PBI (%)	PBI Bogotá D.C. a (millones de COP constantes)	Ventas reales (millones de COP constantes)	IP	Ventas nominales (millones de COP corrientes)	Crecimiento	Ventas nominales ajustadas (millones de COP corrientes)	Ventas reales ajustadas (millones de COP corrientes)	Número adicional de restaurantes proyectado
2014		133.260	36,98	1,41	52,14				
2015	3,10%	137.391	39,61	1,47	58,32		67,47	45,83	0,00
2016	3,45%	142.131	42,63	1,54	65,53	12,37%	75,82	49,33	1,00
2017	4,38%	148.356	46,60	1,60	74,78	14,12%	86,52	53,92	2,00
2018	4,12%	154.469	50,50	1,68	84,60	13,13%	97,88	58,43	4,00
2019	4,10%	160.802	54,54	1,75	95,39	12,75%	110,36	63,10	5,00
2020	4,02%	167.266	58,66	1,83	10,11	12,29%	123,93	67,87	6,00

Año	Crecimiento PBI (%)	PBI Medellín (millones de COP constantes)	Ventas reales (millones de COP constantes)	IP	Ventas nominales (millones de COP corrientes)	Número de restaurantes proyectado
2014		71.176	-2,62	1,43	-3,74	-1,00
2015	3,10%	73.382	-1,21	1,47	-1,78	0,00
2016	3,45%	75.914	0,41	1,54	0,62	0,00
2017	4,38%	79.239	2,53	1,60	4,05	1,00
2018	4,12%	82.504	4,61	1,68	7,72	1,00
2019	4,10%	85.887	6,77	1,75	11,83	2,00
2020	4,02%	89.339	8,97	1,83	16,37	3,00

Año	Crecimiento PBI (%)	PBI Cali (millones de COP constantes)	Ventas reales (millones de COP constantes)	IP	Ventas nominales (millones de COP corrientes)	Número de restaurantes proyectado
2014		50.746	-15,64	1,39	-21,78	-4,00
2015	3,10%	52.319	-14,64	1,47	-21,55	-4,00
2016	3,45%	54.124	-13,49	1,54	-20,73	-4,00
2017	4,38%	56.495	-11,98	1,60	-19,22	-3,00
2018	4,12%	58.822	-10,49	1,68	-17,58	-3,00
2019	4,10%	61.234	-8,96	1,75	-15,66	-3,00
2020	4,02%	63.696	-7,39	1,83	-13,49	-2,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducen costos al evitar intermediarios (alianzas proveedores y ONG). 2. Líder en la sostenibilidad. 3. Primero en comida saludable. 4. Desarrollan materia prima. 5. Innovación en platillos. 6. Control de calidad de proveedores. 7. Marca reconocida. 8. Producto de buen sabor y saludable. 9. Cultura alineada a estrategia. 10. Capacidad de desarrollar proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desventaja económica respecto a cadenas de comida extranjeras. 2. No tiene muchos productos y servicios que aprovechen su capacidad instalada. 3. Escasez de materia prima. 4. No cuenta con sistemas de gestión. 5. Relativamente pocos locales. 6. Poca economía a escala respecto a transnacionales. 7. Tipo de comida aún no muy conocida dentro de Colombia.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector restaurantes. 2. Crecimiento de clase media. 3. Incremento de consumo CFH. 4. Consumidor informado y que busca precios asequibles. 5. Alta penetración de telefonía celular 6. Alta utilización de Internet. 7. Políticas sectoriales ecológicas. 8. Programas de gobierno para difundir cultura de sostenibilidad. 9. Incentivos tributarios para invertir en hortofruticultura y acuicultura. 10. Fin de conflicto armado. 11. Concentración de población en ciudades. 12. Desarrollo gastronómico en Cali y Medellín. 13. Tendencias mundiales para valorar comida saludable y sostenibilidad. 14. Crecimiento de desayunos fuera del hogar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración de mercado en Bogotá aprovechando las perspectivas del sector y crecimiento de la clase media (F2, F3, F7, O1, O2, O3, O4, O11). 2. Desarrollar nuevos mercados en otras ciudades de Colombia (F7, O1, O2, O3, O11, O12). 3. Aprovechar su conocimiento y los beneficios dados por el estado para invertir (en trucha, langostinos y otros) y reducir los costos de sus productos (F4, O9). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el uso de su capacidad instalada mediante la implementación de nuevos servicios como desayuno y comida para llevar (D1, D2, D3, D5, O1, O2, O3, O4, O14). 2. Buscar economías a escala, aprovechando el crecimiento del sector y la clase media, usando formatos de restaurantes con mayor capacidad de atención (D2, D5, O1, O2, O3, O4). 3. Incrementar sus ventas dando a conocer su comida y su valor, educando al consumidor colombiano mediante el uso del Internet y participación institucional (D1, D3, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O13).
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios de políticas gubernamentales en el año 2018. 2. Fuerte inversión extranjera en el sector. 3. No firmar el acuerdo de paz. 4. Bajo desarrollo de agro y pesca que son proveedores. 5. Mercado de proveedores de alta gama comienza a coparse. 6. Crecimiento de competencia por ventas por <i>web</i>. 7. Muchos sustitutos. 8. Que la inflación crezca y que disminuya la capacidad de compra de sus clientes y márgenes de ganancia. 9. Incremento en tipo de cambio y aumento de precios de importados. 10. Baja en ventas por desabastecimiento de insumos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar las ventas mediante la innovación desarrollando nuevos platillos con insumos no escasos (F5, A10). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecer mediante formatos de restaurante más económicos aprovechando reconocimiento de marca. "Wok para llevar" (F1, F5, A2). 2. Desarrollar nuevos servicios como <i>delivery</i> por Internet (F1, F2, A2, A6).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa		
Fortaleza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje	Coordenada en eje Y
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5,00	Cambios tecnológicos	-5,00	0,68
Apalancamiento	5,00	Tasa inflacionaria	-4,00	
Liquidez	3,00	Variabilidad de la demanda	-4,00	
Flujo de efectivo	3,00	Rango de precios de los productos de la competencia	-4,00	
Ventas	5,00	Barreras de ingreso al mercado	-4,00	
Competitividad de precios	5,00	Presión competitiva	-1,00	
Margen operativo	5,00	Facilidad para salir del mercado	-6,00	
		Elasticidad precio de la demanda	-2,00	
Promedio	4,43	Promedio	-3,75	
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje	Fuerza de la industria (FI)	Puntaje	Coordenada en eje X
Calidad de producto	-7,00	Potencial de crecimiento	6,00	-1,57
Marca reconocida	-6,00	Potencial de utilidades	5,00	
Utilización de la capacidad instalada	-3,00	Estabilidad financiera	4,00	
Conocimientos tecnológicos prácticos	-7,00	Grado de apalancamiento	4,00	
Control sobre proveedores	-7,00	Disponibilidad de sustitutos	2,00	
Innovación	-7,00	Facilidad de ingreso al mercado	6,00	
Participación del mercado	-4,00	Productividad, utilización de la capacidad	4,00	
Cultura alineada con estrategia	-7,00			
Promedio	-6,00	Promedio	4,43	

Resultado: Estrategia competitiva.

Fuente: David, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 13. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

		FO.2		DO.1		DO.2		DA.1		
		Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas										
1	Desarrollan proveedores.	9%	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09
2	Prestigio.	8%	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
3	Primero en comida saludable.	9%	2	0,18	4	0,36	4	0,36	3	0,27
4	Desarrolla materia prima.	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
5	Innovación en platillos.	6%	1	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
6	Alianzas con proveedores.	9%	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
7	Marca reconocida.	10%	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Debilidades										
1	Desventaja económica.	9%	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	Pocos servicios.	9%	1	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09
3	Escases de materia prima.	10%	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
4	No cuenta con sistemas.	5%	1	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
5	No economías a escala.	10%	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Sub total		100%								
Oportunidades										
1	Crecimiento del sector.	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2	Crecimiento de clase media.	8%	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
3	Crecimiento gasto CFH.	2%	4	0,08	4	0,08	3	0,06	2	0,04
4	Consumidor busca precios.	10%	1	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
5	Celular es herramienta.	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
6	Gran utilización de Internet.	5%	1	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
7	Políticas ecológicas.	9%	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09
8	Proyectos Escolares (PRAE).	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
9	Incentivos para acuicultura.	8%	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
10	Entrega de armas las FARC.	1%	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
11	Concentración de población.	8%	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08
12	Cali y Medellín.	3%	4	0,12	1	0,03	1	0,03	2	0,06
13	Tendencias valoran producto.	9%	1	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Amenazas										
1	Cambios de políticas.	1%	1	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04
2	Competencia extranjera.	7%	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
3	No firmarse la paz.	1%	1	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
4	Bajo desarrollo agricultura y pesca.	7%	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21
5	Mercado maduro.	7%	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
6	Crecimiento ventas internet.	2%	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Sub total		100%		2,03		2,82		2,49		2,15

Notas:

FO.2 Desarrollar nuevos mercados en otras ciudades.

DO.1 Implementación de nuevos servicios como desayuno y comida para llevar.

DO.2 Buscar economías a escala usando formatos de restaurantes con mayor capacidad

DA.1 Crecer mediante formatos de restaurante más económicos. "Wok para llevar".

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (continúa de la página anterior)

		FA.1		FO.3		FO.1		DO.3		DA.2		
		Peso	PA	CA								
Fortalezas												
1	Desarrollan proveedores.	9%	1	0,09	1	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09
2	Prestigio.	8%	4	0,32	1	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08
3	Primero en comida saludable.	9%	4	0,36	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
4	Desarrolla materia prima.	6%	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24	1	0,06
5	Innovación en platillos.	6%	4	0,24	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06
6	Alianzas con proveedores.	9%	1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
7	Marca reconocida.	10%	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Debilidades												
1	Desventaja económica.	9%	4	0,36	1	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
2	Pocos servicios.	9%	4	0,36	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
3	Escasez de materia prima.	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40	1	0,10
4	No cuenta con sistemas.	5%	4	0,20	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
5	No economías a escala.	10%	4	0,40	1	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Sub total		100%										
Oportunidades												
1	Crecimiento del sector.	8%	1	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	1	0,08
2	Crecimiento de clase media.	8%	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
3	Crecimiento gasto CFH.	2%	1	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04	4	0,08
4	Consumidor busca precios.	10%	4	0,40	3	0,30	1	0,10	4	0,40	4	0,40
5	Celular es herramienta.	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
6	Gran utilización de Internet.	5%	4	0,20	1	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
7	Políticas ecológicas.	9%	1	0,09	1	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
8	Proyectos Escolares (PRAE).	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02
9	Incentivos para acuicultura.	8%	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08
10	Entrega de armas las FARC.	1%	1	0,01	1	0,01	4	0,04	1	0,01	2	0,02
11	Concentración de población.	8%	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
12	Cali y Medellín.	3%	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03
13	Tendencias valoran producto.	9%	2	0,18	1	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09
Amenazas												
1	Cambios de políticas.	1%	4	0,04	1	0,01	3	0,03	4	0,04	1	0,01
2	Competencia extranjera.	7%	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14
3	No firmarse la paz.	1%	4	0,04	1	0,01	2	0,02	4	0,04	1	0,01
4	Bajo desarrollo agricultura y pesca.	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	1	0,07
5	Mercado maduro.	7%	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14
6	Crecimiento ventas Internet.	2%	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Sub total		100%		2,48		1,97		2,86		3,36		1,97

Notas:

FA.1 Innovar desarrollando nuevos platillos con insumos no escasos.

FO.3 Invertir (en trucha, langostinos y otros).

FO.1 Penetración de mercado de Bogotá.

DO.3 Dar a conocer su valor mediante el uso del Internet y participación institucional.

DA.2 Desarrollar *delivery* por Internet.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Alineamiento estratégico

			Alineamiento estratégico					Objetivos estratégicos de Wok			
Id	Estrategia	Puntaje MCPE	FODA	PEYEA	IE	EP	Total	Duplicar ventas	Disminuir los costos operativos	Mantenerse como líder de comida sana y sostenibilidad	Total
FO.1	Penetración de mercado de Bogotá.	2,86	X	X	X	X	4	X	X	X	3
DO.1	Implementación de nuevos servicios como desayuno y comida para llevar.	2,82	X	X	X	X	4	X	X	X	3
DO.2	Buscar economías a escala usando formatos de restaurantes con mayor capacidad de atención.	2,49	X	X	X	X	4	X	X	X	3
FA.1	Innovar desarrollando nuevos platillos con insumos no escasos.	2,48	X	X	X	X	4	X	X	X	3
DA.1	Crecer mediante formatos de restaurante más económicos. "Wok para llevar".	2,15	X	X	X	X	4	X	X	X	3
DO.3	Dar a conocer su valor mediante el uso del Internet y participación institucional.	3,36	X	X	X	X	4	X		X	2
FO.2	Desarrollar nuevos mercados en otras ciudades.	2,03	X	X	X	X	4	X		X	2
FO.3	Invertir (en trucha, langostinos y otros).	1,97	X	X	X	X	4	X			1
DA.2	Desarrollar <i>delivery</i> por Internet.	1,97	X	X	X	X	4				0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Estados financieros Wok

Balance general	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Disponible (efectivo y equivalentes de efectivo, bancos, CDT) ¹²	1.548	1.975	2.615	3.207	1.060	1.221
Inversiones	1.0	13.4	0.0	0	1.395	709
Cuentas por cobrar	974.0	1.093.7	978.8	2.637.3	3.482.4	3.173.0
Inventarios	518.0	692.7	729.3	767.1	1.259.1	1.785.2
Diferidos	160.7	36.1	96.1	0	0	0
Total activo corriente	3.201	3.811	4.420	6.716	7.196	6.888
Propiedad, planta y equipo	2.233	2.935	4.365	4.287	5.486	11.051
Activos intangibles	1.5	0.0	59.0	0	0	0
Valorización propiedad, planta y equipo	605	2.130	2.128	2.128	3.149	3.149
Total activo no corriente	2.839	5.064	6.553	6.416	8.634	14.200
TOTAL DE ACTIVOS	6.040	8.875	10.973	13.132	15.831	21.088
Obligaciones financieras a corto plazo	158	258	519	380	312	2.376
Proveedores	1.637	1.876	1.855	2.034	2.712	4.438
Cuentas por pagar	397	408	493	409	1.086	1.097
Impuestos	930	1.229	1.712	2.017	1.714	2.246
Obligaciones laborales	553	672	812	1.019	1.176	1.445
Diferidos a corto plazo					155	155
Otras cuentas por pagar	158	186	221	267	297	422
Total pasivo corriente	3.833	4.629	5.613	6.127	7.452	12.179
TOTAL PASIVO	3.833	4.629	5.613	6.127	7.452	12.179
Capital social	400	400	400	400	400	400
Reservas	143	200	506	1.169	1.203	1.024
Reservas valorización de patrimonio	169	153	153	153	153	143
Resultados del ejercicio	581	1.331	2.013	2.745	1.553	1.140
Resultado de ejercicios anteriores	310	34	159	409	1.920	3.051
Superávit de valorización	605	2.130	2.130	2.130	3.150	3.150
TOTAL PATRIMONIO	2.207	4.247	5.360	7.005	8.379	8.909
Total pasivo + patrimonio	6.040	8.876	10.973	13.132	15.831	21.088

Estado de resultados	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales	27.991	33.470	39.999	49.296	54.863	67.471
Costo de ventas	12.507	14.862	16.800	20.835	22.814	28.898
Utilidad bruta	15.484	18.608	23.199	28.461	32.049	38.573
Gastos de administración	1.564	1.969	2.461	2.954	3.145	3.699
Gastos de ventas	12.255	13.864	17.006	20.968	25.956	31.913
Utilidad operacional	1.665	2.775	3.732	4.539	2.948	2.961
Ingresos no operacionales	212	212	242	266	367	392
Gastos no operacionales	1.014	1.248	1.205	1.171	1.028	1.337
Utilidad antes de impuestos	863	1.739	2.769	3.634	2.287	2.016
Impuestos	283	409	755	887	735	877
Utilidad neta	580	1.330	2.014	2.747	1.552	1.139

Millones de COP.

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia, s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

¹² Certificado de Depósito a Término.

Anexo 16. Correos de Wok

Federico Bobbio
Para erika_cava_diaz@hotmail.com

lun, 28 de mar 03:04 p.m.

Contacto WOK

Estimada Erika,
Muchas gracias por haberse puesto en contacto con nosotros. Nos alegra que esté estudiando el caso WOK en Perú y que le haya gustado.

En cuanto a sus preguntas, en WOK no tenemos como tal una misión y una visión si no una frase que nos rige en todas las acciones y decisiones que tomamos. La frase es: "WOK la ilusión de un mundo mas puro, mas sano."
Sobre el tema de la inauguración de nuestros locales, el primer restaurante se abrió el 9 de Septiembre de 1998.

Cordiales saludos,
Federico Bobbio.

FEDERICO BOBBIO
fbobbio@wok.com.co

AK. 45 # 123 - 33
Teléfono 2153828
Fax 2137098



Por favor, no imprima este correo.
Si es muuuuuuy importante, imprímalo en papel reciclado.
Pero, ¿si es taaaaaan importante?

1/6/2016

Correo de UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Alumnos/Alumni - Contacto de WOK



Erika Cava <cavadej@alum.up.edu.pe>

Contacto de WOK

2 mensajes

Federico Bobbio <fbobbio@wok.com.co>
Para: cavadej@alum.up.edu.pe

27 de abril de 2016, 6:33

Estimada Erika Cava,

Le pido disculpas por la demora en contestarle.
En relación a su pregunta le puedo contar que en el 2004 abrió su 4 restaurante que fue el restaurante de la Avenida 19.
En el 2005 se abrió el 5° en Santa Ana
2006 Gran Estación
2008 Museo Nacional
2009 Plaza Mayor
2010 Usaquen
2012 Titan y se hizo la ampliación del WOK de la Zona T y en el tercer piso se abrió WOK Izakaya

Y después en el 2015 se abrieron WOK en Cedritos y en el centro comercial Fontanar.

Hoy en día son 12 restaurantes (o 13 si se cuenta WOK Izakaya como restaurante a parte)

Espero que esto le pueda servir para su tesis, y con mucho gusto cuando tenga su trabajo listo si nos lo puede enviar seria para nosotros muy interesante.

Cordialmente,
Federico Bobbio.

FEDERICO BOBBIO
fbobbio@wok.com.co

AK. 45 # 123 - 33
Teléfono 2153828
Fax 2137098

Anexo 17. Estado de resultados proyectado

Número de restaurantes	14	15	15	15	15
Estado de resultados proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas reales por restaurante (millones de COP corrientes)	5.786,94	6.452,43	7.194,46	8.021,83	8.944,34
Ventas reales (millones de COP corrientes)	75.230,17	90.334,07	107.916,95	120.327,40	134.165,05
Costo de ventas	31.220,52	37.488,64	44.785,53	49.935,87	55.678,49
Utilidad bruta	44.009,65	52.845,43	63.131,41	70.391,53	78.486,55
Gastos de administración (incluye depreciación)	4.137,66	4.968,37	5.935,43	6.618,01	7.379,08
Gastos de venta	31.220,52	37.488,64	44.785,53	49.935,87	55.678,49
(-)Depreciación de nuevos activos	0,00	290,49	593,77	593,77	593,77
Utilidad operacional	8.651,47	10.097,92	11.816,68	13.243,88	14.835,21
Ingresos no operacionales	437,08	524,83	626,99	699,09	779,49
Gastos no operacionales	1.490,76	1.790,05	2.138,47	2.384,40	2.658,60
Utilidad antes de impuestos	7.597,79	8.832,70	10.305,19	11.558,58	12.956,09
Impuestos	3.305,19	3.842,40	4.482,96	5.028,21	5.636,16
Utilidad neta	4.292,60	4.990,30	5.822,23	6.530,37	7.319,94
Valores proyectados para balance general	2016	2017	2018	2019	2020
Activos totales	23.992,93	27.025,68	27.025,68	27.025,68	27.025,68
Patrimonio neto	13.202	18,192	24,014	30,545	37,864

Supuestos:

Crecimiento de ventas anual por tienda:	11,50%	(5% adicional por Wok Café + 1,5% otros)
Inversiones:	Según plan de inversiones	
Costo de ventas:	41,50%	del valor de las ventas.
Gastos de administración:	5,50%	del valor de las ventas.
Gastos de venta	41,50%	del valor de las ventas.
Ingresos no operacionales	0,58%	Año base
Gastos no operacionales	1,98%	Año base
Impuesto a la renta:	43,50%	Tasa impositiva, según año base
Se estima una depreciación de activos, conformada equipos, muebles y enseres a diez años		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Erika Juanita Cava Díaz

Nació en Lima, el 22 de diciembre de 1974. Ingeniera civil colegiada, egresada de la Universidad de Piura.

Tiene más cinco años de experiencia en construcción en las áreas de Dirección de Obra y Supervisión; cinco años de experiencia como gerente de Proyectos en el desarrollo de oficinas corporativas y locales comerciales; dos años en administración de infraestructura, facilidades y mantenimiento; y tres años de experiencia en la dirección de equipos técnicos en las actividades de soporte, desarrollo de ingenierías, investigación y desarrollo de propuestas de eficiencia. Actualmente labora como consultora independiente, brindando servicios de ingeniería para diversas empresas como Scotiabank.