



**“PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020  
CADENA DE RESTAURANTES WOK COLOMBIA”**

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

**Presentado por**

**Sr. Javier Alain Huanca Villaverde**

**Asesor: Dr. Alejandro Flores Castro**

**2016**

Mi mayor gratitud a Dios por su amor incondicional y su fuerza a mi vida en medio de las pruebas difíciles en este mundo.

A mi familia, docentes y amigos, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa de crecimiento personal y profesional.

A mi hija Ashlye Daniela por su amor, compañerismo e inspiración a seguir luchando las batallas de cada día en mi vida.

## Resumen ejecutivo

La empresa Wok es una cadena de restaurantes de comida oriental en Bogotá, Colombia, la cual opera en el mercado con razón social Lao Kao S.A. Esta fue fundada el año 1998 por Benjamín Villegas, un chef muy reconocido que estudió Gastronomía en Inglaterra, después migró a Tailandia para conocer el arte culinario de la comida *thai*. Benjamín se propuso llevar a Colombia la comida asiática con precios accesibles a la población, para dar una nueva imagen a este tipo de comida, la cual era vista como muy exclusiva. Por ello, Benjamín fundó Wok, una cadena de restaurantes que se adapta al entorno colombiano, buscando satisfacer las necesidades más exigentes en el tema gastronómico oriental, con base en su propuesta de valor a la comida *thai*. Así, construyó su propia red de proveedores de productos agrícolas de origen tailandés, y también hizo alianzas con comunidades pesqueras, con el objetivo de recibir materia prima de alta calidad; esta red se convirtió en una de sus fuentes de ventaja competitiva sostenible. Posteriormente, se unió a la empresa Ricardo Macía, un directivo con mucha trayectoria en el sector gastronómico de Colombia, quien poseía capital y talento para contribuir al crecimiento de la empresa. Ricardo tenía muy en claro que el crecimiento debía enfocarse en la sostenibilidad a largo plazo.

Wok integra a su negocio varias redes de proveedores con el objetivo de amenorar los riesgos que implica tener una dependencia de intermediarios u otros factores que requieran mayores procedimientos de abastecimiento dentro de su cadena de valor, dándole prioridad a sus actividades de operaciones y logística.

El desarrollo de esta ventaja competitiva sostenible estuvo respaldado por el proyecto denominado Eco-gourmet, conformado por las instituciones: Marviva, Conservación Internacional Colombia, Red de Frío y Fondo de Acción. Esta alianza tuvo como propósito conseguir el equilibrio entre el uso eficiente de recursos hidrobiológicos, la producción de alta calidad y la optimización de procesos para Wok, que le permitirían consolidar toda su cadena de valor y posicionar su imagen como empresa socialmente responsable que contribuye al desarrollo y la sostenibilidad de su entorno.

El presente trabajo tiene como objetivo “desarrollar un plan estratégico para la cadena de restaurantes Wok con el propósito de evaluar la viabilidad de una expansión de la empresa a nuevos mercados geográficos de Colombia y Latinoamérica”.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Situación general de la organización.....	1
2. Panorama general del subsector gastronómico en Colombia .....	2
3. Definición de la situación – problema .....	3
3.1. Enfoque de solución.....	3
<b>Capítulo II. Evaluación externa.....</b>	<b>4</b>
1. Análisis Pestel (macroentorno) .....	4
1.1. Fuerzas políticas y legales.....	4
1.2. Fuerzas económicas y financieras .....	5
1.2.1. Variables económicas y financieras que influyen a Wok (PIB, inflación, tasa de interés y tasa de cambio).....	5
1.2.2. Crecimiento en el subsector gastronómico de Colombia .....	6
1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	7
1.4. Fuerzas tecnológicas .....	8
1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales .....	8
1.6. Análisis de evaluación de factores externos .....	9
1.7. Conclusiones del análisis del macroentorno .....	11
2. El análisis de la industria (microentorno) .....	11
2.1. Amenaza de nuevos competidores .....	13
2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	13
2.3. Poder de negociación de los clientes.....	14
2.4. Amenaza de los productos sustitutos .....	14
2.5. Rivalidad en el sector (competidores).....	15

2.6. Evaluación general.....	15
3. Matriz de evaluación de factores externos MEFE .....	16
4. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	17
4.1. Matriz del perfil referencial (MPR – indirecta) .....	17
5. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III. Evaluación interna.....</b>	<b>18</b>
1. Aspectos generales .....	18
2. Análisis de áreas funcionales .....	18
2.1. Administración/Gerencia .....	18
2.2. Finanzas/Contabilidad.....	18
2.3. Recursos Humanos.....	18
2.4. Marketing .....	18
2.5. Operaciones y logística .....	19
3. Evaluación de cadena de valor .....	19
3.1. Actividades primarias.....	20
3.2. Actividades de apoyo .....	20
4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO .....	21
4.1. Conclusiones análisis VRIO .....	21
5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI .....	22
6. Estimación de demanda de Wok .....	22
6.1. Objetivos .....	23
6.2. Metodología .....	23
6.3. Selección de mercados .....	23
6.4. Estimación de la demanda y proyección de ventas .....	23
6.5. Conclusiones .....	24
7. Análisis de la demanda en nuevos mercados objetivo para Wok.....	25
7.1. Participación de mercado por ciudades.....	25
7.2. Crecimiento de PBI por departamento y ciudad de Colombia.....	25
7.3. Crecimiento de PBI per cápita por departamento y ciudad de Colombia .....	25

7.4. El tamaño de población dentro de Colombia .....	25
7.5. Cercanía geográfica de mercados objetivo a proveedores de Wok.....	26
7.6. Mayor concentración de estratos socioeconómicos A y B (alto y medio alto) .....	26
7.7. Segmentacion y estilos de vida del consumidor.....	26
8. Conclusiones .....	27
<b>Capítulo IV. Visión, Misión y formulación de objetivos.....</b>	<b>28</b>
1. Visión .....	28
2. Misión .....	28
3. Valores .....	28
4. Objetivo general.....	29
5. Objetivos específicos .....	29
5.1. Objetivos de crecimiento.....	29
5.2. Objetivos de rentabilidad .....	29
5.3. Objetivos de sostenibilidad .....	29
<b>Capítulo V. Generación de estrategias .....</b>	<b>30</b>
1. Formulación estratégica .....	30
2. Análisis FODA.....	30
2.1. FODA cruzado .....	30
2.2. Conclusión análisis FODA.....	31
3. Identificación de iniciativas estratégicas.....	31
4. Análisis matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).....	31
5. Análisis matriz interna-externa (MIE) .....	32
5.1. Matriz interna-externa.....	32
5.2. Conclusión matriz interna-externa .....	33
6. Matriz de la estrategia principal (MEP) o gran estrategia.....	33
7. Conclusiones .....	34
<b>Capítulo VI. Selección de estrategia.....</b>	<b>35</b>

1. Matriz decisión estratégica (MDE) o de alineamiento.....	35
2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	36
2.1. Conclusiones para la selección de estrategia.....	36
<b>Capítulo VII. Estrategias y planes funcionales.....</b>	<b>37</b>
1. Plan de marketing.....	37
1.1. Objetivos del marketing 2016 al 2020 .....	37
1.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de marketing .....	38
1.3. Estrategias de segmentación .....	39
1.3.1. Geográfica.....	39
1.3.2. Demográfica.....	39
1.4. Estrategia de posicionamiento.....	39
1.5. Mezcla de mercadotecnia 8 P.....	39
2. Plan de operaciones.....	40
2.1. Objetivos de operaciones 2016 al 2020 .....	40
2.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de operaciones.....	41
3. Plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	41
3.1. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial 2016 al 2020 .....	42
3.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de RSE .....	42
4. Plan de gestión de recursos humanos .....	43
4.1. Objetivos de recursos humanos 2016 al 2020.....	43
4.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de recursos humanos .....	43
5. Plan de finanzas .....	44
5.1. Objetivo general de finanzas 2016-2020.....	44
5.2. Objetivos específicos .....	44
5.3. Tasa de descuento .....	44
5.4. Evaluación financiera y estrategia .....	45
5.5. Análisis de sensibilidad (Unidimensional).....	48
5.6. Análisis de riesgos por escenarios (Multidimensional).....	50

6. Conclusiones .....	52
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>53</b>
1. Mapa estratégico (BSC) .....	53
1.1. Perspectivas del BSC .....	53
1.2. La perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	53
1.3. La perspectiva procesos internos o misionales .....	54
1.4. La perspectiva cliente.....	54
1.5. La perspectiva financiera .....	54
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	54
2.1. Tablero de comando.....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones .....	55
2. Recomendaciones.....	56
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de evaluación de factores externos (EFE) .....	9
Tabla 2.	Matriz de atracción. Amenaza de nuevos competidores .....	13
Tabla 3.	Matriz de atracción. Poder de negociación de los proveedores .....	13
Tabla 4.	Matriz de atracción. Poder de negociación de los clientes .....	14
Tabla 5.	Matriz de atracción. Amenaza de los productos sustitutos .....	14
Tabla 6.	Matriz de atracción. Rivalidad entre competidores .....	15
Tabla 7.	Matriz de atracción. Evaluación general .....	15
Tabla 8.	Análisis matriz evaluación factores externos MEFE.....	16
Tabla 9.	Matriz del perfil competitivo MPC .....	17
Tabla 10.	Análisis matriz VRIO para Wok .....	21
Tabla 11.	Análisis matriz evaluación factores internos MEFI.....	22
Tabla 12.	Datos consumo representado por ventas históricas en Bogotá.....	23
Tabla 13.	Recomendaciones del cuadrante I para Wok.....	34
Tabla 14.	Matriz de decisión (alineamiento estratégico) Wok .....	35
Tabla 15.	Situación financiera de Wok .....	44
Tabla 16.	Indicadores para el cálculo del COK y WACC para el descuento .....	45
Tabla 17.	Resultado del COK y WACC.....	45
Tabla 18.	Datos y supuestos para Flujo de caja proyectado 2016-2020.....	42
Tabla 19.	Flujo de caja económico y financiero sin estrategia (en millones COP).....	43
Tabla 20.	Flujo de caja económico y financiero con estrategia (en millones COP).....	44
Tabla 21.	Flujo de caja incremental Base (en millones COP).....	47
Tabla 22.	Análisis de sensibilidad con variación de ventas (+7%) (en millones COP) .....	48
Tabla 23.	Análisis de sensibilidad con variación de ventas (-7%) (en millones COP) .....	49
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad con variación de costos (-7%) (en millones COP).....	49
Tabla 25.	Análisis de sensibilidad con variación de costos (+7%) (en millones COP).....	50
Tabla 26.	Flujo de Caja con estrategia, escenario optimista con un incremento de 7% en las ventas (en millones COP).....	51
Tabla 27.	Flujo de caja incremental (Optimista) .....	51
Tabla 28.	Flujo de Caja con estrategia, escenario pesimista con una disminución de 7 % sobre y costos (en millones COP) .....	52
Tabla 29.	Flujo de caja incremental (Pesimista).....	52

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Las cinco fuerzas competitivas del sector comida asiática.....	12
Gráfico 2.	Cadena de valor para Wok .....	19
Gráfico 3.	Proyección de ventas Wok (millones de pesos colombianos).....	24
Gráfico 4.	Resultado de matriz PEYEA para Wok.....	32
Gráfico 5.	Resultados de matriz interna-externa para Wok.....	33
Gráfico 6.	Resultados de MEP para Wok .....	34
Gráfico 7.	Perspectivas del cuadro de mando integral – BSC .....	53

## Índice de anexos

Anexo 1.	Normas y leyes relacionadas con la creación de empresas en Colombia .....	53
Anexo 2.	Demanda interna vs. PBI y Crecimiento por sectores .....	53
Anexo 3.	IPC por componentes y Tasa de interés.....	53
Anexo 4.	Matriz del perfil referencial (MPR).....	62
Anexo 5.	Estimación de demanda (modelo econométrico).....	62
Anexo 6.	Proyección de demanda Wok en Bogotá (millones de pesos colombianos).....	63
Anexo 7.	Participación del mercado colombiano por ciudades .....	63
Anexo 8.	Tasa de crecimiento PBI por departamento y tasa de crecimiento PBI per cápita ..	63
Anexo 9.	Proyección de crecimiento de población de Colombia por ciudades .....	64
Anexo 10.	Mapa de principales proveedores de Wok.....	64
Anexo 11.	Matriz FODA cruzado Wok .....	65
Anexo 12.	Resumen de iniciativas estratégicas .....	66
Anexo 13.	Resultados de matriz PEYEA.....	66
Anexo 14.	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa de Wok .....	67
Anexo 15.	Presupuesto plan funcional marketing (millones de pesos colombianos) .....	68
Anexo 16.	Presupuesto de inversión para apertura de un restaurante .....	68
Anexo 17.	Presupuesto plan funcional operaciones (en millones de pesos colombianos).....	68
Anexo 18.	Presupuesto para objetivos de RSE (en millones de pesos colombianos) .....	69
Anexo 19.	Presupuesto para el plan de RR.HH. (en millones de pesos colombianos) .....	69
Anexo 20.	Estructura de estado de resultados 2010 al 2012 .....	69
Anexo 21.	Inversión (en millones de pesos colombianos).....	69
Anexo 22.	Fórmulas y datos para calcular del WACC y COK.....	70
Anexo 23.	Ventas proyectadas de Bogotá más ventas de 3 nuevos restaurantes .....	70
Anexo 24.	Estado de resultados sin aplicación de la estrategia .....	71
Anexo 25.	Estado de resultados con aplicación de la estrategia .....	71
Anexo 26.	Crecimiento de ventas del sector Full Service, promedio (15,44%) .....	71
Anexo 27.	Proyección del ROE y ROA (2016-2020) (millones de pesos colombianos) .....	72
Anexo 28.	Estado de situación financiera (2010-2015) (millones de pesos colombianos) .....	72
Anexo 29.	Tiempo de ejecución proyecto para apertura 3 nuevos restaurantes (Cali – Medellín – Barranquilla).....	73
Anexo 30.	Esquema de Cadena de suministro Wok, con estrategia .....	73
Anexo 31.	Mapa estratégico para Wok .....	74
Anexo 32.	Balance Scorecard .....	75

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Situación general de la organización

Deckers describe a Wok como: «Una cadena de restaurantes de comida asiática, oriental (tailandesa, cambodiana, vietnamita, malaya y japonesa) fundada en septiembre del 1998 por Benjamín Villegas. El fundador es un chef que estudió Gastronomía en Londres, luego vivió en Tailandia, donde perfeccionó su talento culinario en la comida *thai*. La idea inicial del fundador era traer a Colombia comida asiática con precios asequibles rompiendo el paradigma de la comida oriental la cual era vista como costosa y todo un lujo. Posteriormente a Wok se unió como socio Ricardo Macía, anteriormente gerente administrativo de una de las cadenas más grandes de Colombia, quien con su experiencia y capital contribuyó al crecimiento de la compañía. La compañía Wok continúa su línea y la base de su menú son los productos tailandeses, enfocándose en un crecimiento centrado en la sostenibilidad de largo plazo» (Deckers *et al.* 2013:1).

Wok tiene un modelo de negocio sostenible que incorpora una política de proveedores. «Este modelo de negocio ha sido apoyado por el proyecto Eco-gourmet, de la cual hacen parte las instituciones: Marviva, Conservación Internacional Colombia, Red de Frío y Fondo de Acción. De esta manera, se busca generar un balance entre la constante búsqueda de recursos escasos, productos de calidad superior y procesos optimizados que le permitan a la compañía desarrollar y alcanzar el nivel de empresa con espíritu innovador. Esta red le permite de cierta manera construir una barrera de entrada de cualquier otro competidor, pues fuera de tener que hacer unas inversiones significativas, lo obligaría a el tiempo, trabajo y capital humano que se ha construido con las redes, hace que no sea fácil de imitar la variedad, calidad y oferta de su menú» (Deckers *et al.* 2013:2).

«Wok internaliza las externalidades de toda su red de proveedores. Esto quiere decir que el restaurante tiene la capacidad de tener a disposición de sus clientes la ventaja sostenible de la construcción y fortalecimiento de las redes de proveedores, que es una ventaja a mediano y largo plazo. Los planes de acción, las relaciones de confianza, el desarrollo de nuevos ingredientes y el manejo y control de estas redes le dan una ventaja en calidad y costos a la compañía, de forma que esto se traduzca en la fidelización en el tiempo. En ese sentido, este modelo de negocio no solo tiene ventajas sostenibles sino que se convierte en un ejemplo integral de sostenibilidad a través de toda su cadena de valor, con un fuerte énfasis en las etapas de logística de entrada y operaciones» (Deckers *et al.* 2013:3).

## **2. Panorama general del subsector gastronómico en Colombia**

El subsector gastronómico en Colombia tiene una tendencia creciente; este subsector tiene un peso importante en el sector servicios dentro del PBI de Colombia.

En los últimos diez años, las ventas por consumo de comidas fuera del hogar se han incrementado un 151,89%. La cifra refleja una transición cultural en los hábitos de las familias colombianas, pero sobre todo demuestra el crecimiento acelerado que reporta el sector de los restaurantes, que movió ventas cercanas a los US\$24 billones en 2012. Es un crecimiento del 9,08% con relación al 2011, según datos de un estudio de la revista especializada en gastronomía La Barra. “La gastronomía ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones. En 2000 se registraron ventas por US\$7,9 billones anuales, mientras que en 2010 ascendieron a US\$19,9 billones”, explica Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés. (Del Mar 2013: 3).

En la actualidad hay cerca de 295.000 establecimientos de comidas en el país, de los cuales 64.000 están en Bogotá. Mientras que 293.123 empresas del sector gastronómico están inscritas en las cámaras de comercio. Y “según información del DANE, los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos en cuanto a sabores, precios y tendencias” (Del Mar 2013: 3).

Son pruebas de la importancia que viene cobrando la gastronomía en la economía del país. Según Laura Micaham, coordinadora editorial de La Barra, esto se debe a diferentes factores, especialmente socioculturales, y de desarrollo. De acuerdo con Micaham, “se ha visto que la gente ya destina una parte de sus ingresos a comer fuera de la casa. Hay factores socioculturales que influyen en ese consumo. Uno es el rol de la mujer que ya cumple más papeles dentro del ámbito laboral, y no tiene tiempo para preparar las comidas dentro del hogar. Los roles van cambiando y la gente busca alimentarse por fuera. Lo otro es el crecimiento que ha tenido la ciudad, lo que hace que la gente no tenga tiempo para desplazarse a su casa, y tenga que comer por fuera. Además, el consumidor ha ido aumentando sus gastos de consumo en entretenimiento”. (Del Mar 2013: 3).

Dentro del sector, Bogotá es la ciudad que reporta el consumo más alto de comidas fuera de casa con US\$564.000 millones y una participación del 29,6%, seguida por Cali con US\$228.000

millones y una participación del 12%. Por otra parte, el consumo per cápita a nivel nacional es de aproximadamente US\$ 40.000, según datos reportados en 2012 (Del Mar 2013: 4).

### **3. Definición de la situación - problema**

Wok es líder en el sector de comida asiática solo en el ámbito de Bogotá, Colombia, dentro de la categoría de restaurantes clasificados como “*full-service restaurants*”(Restaurantes de servicio completo). Después de una larga trayectoria en el mercado de Bogotá uno de los socios, Ricardo Masías, conjuntamente con accionistas presentaron una propuesta de expansión enfocada en abrir nuevos puntos de venta en ciudades importantes de Colombia como Medellín, Cartagena y Barranquilla, con el objetivo de incrementar sus ventas y posicionamiento a nivel nacional. Por lo tanto, se identifica un problema central para Wok que sería el siguiente: Wok no puede seguir expandiéndose de manera rápida a otros mercados geográficos de Colombia con su modelo de negocio actual porque presenta restricciones en su estructura de cadena de suministros, limitantes complejas que dificultan replicar fielmente sus procesos operativos y también a incorporación de nuevos proveedores en su cadena de valor, pues su política de sostenibilidad le exige construir más alianzas con comunidades (pesqueras, agrícolas) que pertenezcan a los nuevos mercados objetivos.

#### **3.1. Enfoque de solución**

En este contexto existen dos alternativas para una posible expansión de Wok: a) Replicar estratégicamente el mismo modelo de negocio ampliando más alianzas con nuevas comunidades pesqueras y agrícolas, a pesar de que es muy difícil, ya que las comunidades tienen muchas restricciones organizativas, por lo cual un plan de crecimiento debería alinearse con su política de sostenibilidad vigente y sobre todo, con una estrategia socialmente responsable. b) Se puede hacer una variante del modelo de negocio sustituyendo materia prima de excelente calidad mediante importación esto para satisfacer la demanda en los nuevos mercados objetivo imitando la estrategia de los competidores del mercado actual y aplicar una mezcla de oferta socialmente responsable y una oferta estándar buscando tener menos rigidez en la calidad para lograr el objetivo trazado por Wok de tener mayor presencia y alcance en el sector gastronómico de Colombia. Por ello se plantea una posible solución para Wok: hacer factible una expansión y crecimiento a nuevos mercados geográficos de Colombia, pero replicando el modelo de negocio actual de manera estratégica e implementando nuevas alianzas con comunidades (pesqueras, agrícolas) dentro del ámbito geográfico de los nuevos mercados objetivos, buscando el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad para la organización .

## **Capítulo II. Evaluación externa**

### **1. Análisis Pestel (macroentorno)**

Según Pulido R. (2016), el análisis Pestel se utiliza como una herramienta de análisis del entorno con la finalidad de diagnosticar la situación actual y estimar la situación futura, además de tener como objeto conocer las amenazas y oportunidades que pueden presentarse en una empresa. La visión teórica de la estrategia plantea herramientas básicas del análisis del entorno Pestel (con aplicación a la creación de un perfil estratégico). El PESTEL desde el análisis práctico en la elaboración del plan de negocio busca analizar la situación del entorno para la empresa, aplicando un análisis de las distintas situaciones ambientales a una estimación de como afectaría o afectara a nuestra empresa desde el ámbito político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T), ecológico (E) y legal (L).

Por lo cual se afirma que estas cinco fuerzas afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en un determinado sector.

#### **1.1.Fuerzas políticas y legales**

«Desde mediados de los años noventa, el gobierno colombiano empezó a establecer leyes para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio. En la actualidad, existen normas generales y específicas así como leyes, medidas de apoyo y promoción a la creación de empresas. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto, se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (Fomipyme)» (Gómez *et al.* 2006:7) (ver anexo 1).

Se concluye, que para los siguientes años, el gobierno colombiano está promoviendo un escenario relativamente estable en el campo político y legal, pues el gobierno trabaja arduamente para lograr la implementación y ejecución de políticas que promuevan el entorno empresarial impactando favorablemente en el sector de servicios y también específicamente al subsector gastronómico, generando oportunidades al empresariado en todos su niveles.

## **1.2. Fuerzas económicas y financieras**

### **1.2.1. Variables económicas y financieras que influyen a Wok (PIB, inflación, tasa de interés y tasa de cambio)**

PIB.- A nivel local, se estima un crecimiento del PIB de 2,8% en 2016, frente a 3% en 2015. La expectativa se debe, principalmente, a la continuación del ajuste asociado a los bajos precios del petróleo y su impacto adverso sobre el ingreso nacional y la demanda interna. Otros factores detrás del bajo crecimiento económico serán los siguientes: i) la persistencia de los efectos de la devaluación sobre la inversión fija y los adicionales recortes de inversión de capital de las empresas del sector minero-energético; ii) un menor crecimiento del gasto público, debido a que la caída de la renta petrolera se sentirá con más fuerza el próximo año, y a la baja ejecución asociada al inicio de las nuevas administraciones regionales y locales; iii) una mayor desaceleración del gasto de los hogares, debido al aumento de la inflación y al deterioro reciente del mercado laboral; iv) una política monetaria menos expansiva; v) la incertidumbre asociada a la presentación y discusión de una nueva reforma tributaria, y sus posibles efectos sobre la actividad económica en caso de que se aumente la tarifa del IVA; y vi) la debilidad de la demanda externa y la volatilidad de los mercados financieros internacionales, pero especialmente enfocada en los países emergentes. (PIPE 2.0) (Corficolombiana 2015:2) (ver anexo 2).

Inflación.- Con respecto a la inflación, se cree que la inflación cerrará el 2016 en 4,5%, significativamente por debajo del 6,5% que se pronosticó para 2015, pero con un promedio anual de 5,8%. La cifra de finales de este año podría ser incluso mayor, impulsada por las inciertas presiones que está ejerciendo el fenómeno El Niño sobre la inflación de los alimentos, por los efectos de una parte de la devaluación que aún no se ha transmitido, y por los recientes anuncios de incrementos en las tarifas de algunos servicios públicos a finales de año (especialmente las de energía eléctrica). (Corficolombiana 2015:3)

«...A partir de ese momento, anticipamos recortes significativos a niveles de 4,75% al cierre del próximo año, en la medida que la inflación corrija a la baja y finalmente otorgue espacio para una política monetaria anti-cíclica» (Corficolombiana 2015:3) (ver anexo 3).

Tasa de interés.- «El comportamiento reciente de la inflación obligó al Banco de la República a incrementar su tasa de interés de intervención a partir de septiembre, luego de haberla mantenido estable durante algo más de un año. Desde ese momento la tasa de intervención pasó de 4,50% a 5,25% hasta antes de la reunión de noviembre 2015, y esperamos nuevos incrementos hasta un mínimo de 5,75% al cierre de 2015. Además, esperamos que luego de este ciclo de aumentos, la



tasa de intervención se mantenga alta durante la mayor parte de 2016, y solamente anticipamos recortes hacia mediados del segundo semestre del próximo año» (Corficolombiana 2015:17) (ver anexo 3).

Mercado cambiario.- La tasa de cambio también seguirá influenciada por la política monetaria altamente expansiva en los principales países desarrollados y por la incertidumbre asociada al crecimiento económico de los países emergentes, y especialmente el de China. Este último factor se reflejará en continuos episodios de alta volatilidad en 2016, así como ocurrió en la segunda mitad de 2015, mientras que el primero implicará una abundante liquidez global, que favorecerá episodios de recuperación significativa del peso colombiano. En el caso específico de Estados Unidos, creemos que la expectativa de subida de tasas de interés ya ha sido incorporada en el valor actual de la tasa de cambio, y en los precios de los activos de riesgo a nivel global, razón por la cual se podrían presentar correcciones notables en las desvalorizaciones que se registraron a lo largo de 2015. De esta forma, se espera que la tasa de cambio se ubique en un promedio de 2850-2900 pesos por dólar en 2016, superior al promedio de 2715 pesos por dólar en 2015, pero que cierre el próximo año en 2600 pesos por dólar (Corficolombiana 2015:40).

### **1.2.2. Crecimiento en el subsector gastronómico de Colombia**

«Por otro lado, el sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el país, a la fecha hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por US\$30,7 billones, de las cuales la revista La Barra estima que 5% se vendió en restaurantes de gama alta. De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%, pero hay regiones como el Caribe que registraron un crecimiento mayor a 40%. Respecto al aporte al PIB, Claudia Barreto González, presidente ejecutiva nacional de Acodres, señaló que “se ha mantenido una tendencia de mayor contribución en los últimos años y del total que aporta el sector turismo se considera que la gastronomía aporta aproximadamente 3,6%”. Y agregó que “el crecimiento es muy positivo y las cifras nos están dando la razón, este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en Iva e Ica para todas las regiones del país”» (La República 2015).

«Aprovechando este boom, en los últimos años se han establecido nuevas cadenas internacionales, la mayoría de ellas provenientes de Estados Unidos. Otras están mirando con interés la manera de establecerse en el país a través de franquicias o buscando un socio local. Y es que en menos de dos décadas se ha producido una revolución en este sector que les ha hecho

‘abrir el apetito’ a los colombianos. En 1995 existían en Colombia apenas diez cadenas de comida rápida posicionadas, pero con la llegada de la multinacional McDonald’s en ese año el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético. Actualmente están Pizza Hut, Domino’s Pizza, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy’s, Taco Bell, Papa John’s, entre otras» (Del Mar 2013:5).

En conclusión, según el análisis económico para el año 2016 y en adelante, se tiene un entorno económico relativamente estable, a pesar de la desaceleración de la economía y de que el gobierno y el sector privado realizarán los esfuerzos necesarios a través de sus políticas y buena gestión empresarial para lograr una estabilidad macroeconómica, fomentando el crecimiento económico en los sectores principales de la economía, sobre todo se tiene buenas expectativas de crecimiento en el sector servicios y esto tiene impacto favorable para el subsector gastronómico que también crece sosteniblemente, a pesar de la incertidumbre del sector internacional.

### **1.3.Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

En el aspecto social, el presidente Juan Manuel Santos empezó su segundo mandato presidencial el 7 de agosto de 2014 el mandatario resaltó las oportunidades que se abrirán para Colombia en caso de que se concluyan con éxito los diálogos de paz entre el Gobierno y las FARC en La Habana (Cuba): “Las oportunidades que se nos abren con esta nueva situación que vamos a lograr después de 50 años de guerra. Hay regiones en el país donde no hay presencia del Estado precisamente por la presencia del conflicto. Y ahí los cálculos es que el crecimiento de esas regiones puede ser de entre el 8%, 10% y hasta el 12%” (Diario El Espectador 2016).

En los últimos diez años hasta el 2012, las tendencias culturales en el ámbito alimenticio han cambiado en Colombia, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado un 151,89% en este periodo según la revista especializada en gastronomía La Barra.«...Hay factores socioculturales que influyen en ese consumo uno es el rol de la mujer que ya cumple más papeles dentro del ámbito laboral, y no tiene tiempo para preparar las comidas dentro del hogar» (Del Mar 2013:3).

Del análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se concluye que el Gobierno tiene el compromiso de lograr la paz y terminar el conflicto con las fuerzas guerrilleras para traer estabilidad política y social a todo el país. El aumento de demanda de comidas por fuera del hogar refleja un cambio cultural en los hábitos de las familias colombianas y las mismas representan oportunidades para el subsector gastronómico, para los siguientes años se tiene proyectado un crecimiento de la población económicamente activa, esto es favorable porque las necesidades de

servicios también se incrementan, también la demanda agregada, así como la oferta laboral, se incrementa fomentando un impacto positivo y juntamente con las tendencias socioculturales también genera oportunidades para el subsector gastronómico.

#### **1.4.Fuerzas tecnológicas**

«Según la página web Balance 2014 y perspectiva 2015, Colombia tiene como unos de sus objetivos prioritarios desarrollar su competitividad estratégica e infraestructura tecnológica, para poder disminuir el costo país e incidir sobre los factores respectivos a las empresas que definen su desempeño y productividad para que Colombia se convierta en una de las economías más productivas de la región. La estrategia reúne elementos de competitividad empresarial; política de ciencia tecnología e innovación (CT+I); tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para hacer que el Estado y el sector privado sean más eficiente y accesible; infraestructura de transporte para superar barreras de conectividad física; y desarrollo del sector minero energético para asegurar que la economía tenga fuentes de energía competitiva y dar acceso a energía y combustibles a la población» (ANDI 2015:9-10).

Se concluye que las fuerzas tecnológicas, generan buenas perspectivas para el futuro, porque tanto el sector privado como el estatal realizarán grandes proyectos e inversiones en el campo tecnológico. Esto es favorable, porque formarán empresas más competitivas por el lado de costos, también fomentará un impacto positivo para el subsector gastronómico.

#### **1.5.Fuerzas ecológicas y ambientales**

«El Ministerio del Medio Ambiente de Colombia está comprometido con impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la Nación a fin de asegurar el desarrollo sostenible» (Congreso de Colombia 2015).

«El crecimiento de estas organizaciones está ligado al mercado objetivo al que decidan enfocarse, a su vez, también está ligado a las tendencias del mundo y del mercado actual por preservar y cuidar el ambiente o, en su defecto, a la obligación que la legislación les impone para evitar de una forma u otra la repercusión económica que se genera » (Velásquez y Zambrano 2011:127). Según el análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales, se tiene buenas perspectivas para los siguientes años en el campo empresarial. Es muy importante que las empresas cuenten con una política de RSE, porque constituye una herramienta básica para lograr la sostenibilidad.

## 1.6. Análisis de evaluación de factores externos

Del macroentorno se realizó un análisis para identificar oportunidades y amenazas, estas se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 1. Análisis de evaluación de factores externos**

VARIABLES	Tendencia de las variables	Cambios en la relación con los clientes /proveedores	Impacto probable en la Empresa	Oportunidades / Amenazas
<b>Políticas Gubernamentales y Legales</b>	1) Se tiene políticas y normas del gobierno que fomentan el desarrollo de las empresas con incentivos al sector empresarial.	Los clientes podrán contar con mayor oferta de servicios regulados de mejor calidad y mejores precios/ Genera buenas expectativas de crecimiento y desarrollo.	Favorable: Mayor apoyo gubernamental para el crecimiento del sector genera posibilidades de crecimiento de Wok.	Apoyo de instituciones gubernamentales y sociales al entorno empresarial, es una <b>oportunidad</b> para que Wok pueda expandirse geográficamente dentro de la industria.
	2) Mayor regulación y control por el Gobierno y sus instituciones de Salud alimentaria y protección del consumidor.	Clientes tienen mayor aceptación y confianza por consumir productos gastronómicos fuera del hogar/ Los proveedores tendrían mayor exigencia de cumplir las normas sanitarias para la producción de alimentos.	Favorable: porque la empresa Wok tendría mayor preferencia de su clientela ya que tiene ganada este prestigio de calidad en sus productos.	Mayor regulación y control es una <b>oportunidad</b> para Wok para diferenciarse de la competencia ofreciendo productos de alta calidad.
<b>Económicas y Financieras</b> (Sector gastronómico, PBI, Inflación, Tasa interés, Tipo de cambio)	1) Crecimiento Subsector gastronómico. Según (Acodres), en el 2014 tuvo un crecimiento en todo el país superior a 22% y esta sigue con tendencia al alza.	Genera nuevas expectativas de este sector por parte de los clientes/ Genera aumento de demanda de materia prima a los proveedores y expectativas de mayor producción y crecimiento para estos.	Favorable para Wok: Porque genera mayor demanda de servicios gastronómicos.	El crecimiento del subsector es una <b>oportunidad</b> para Wok para poder expandirse a otras ciudades importantes de Colombia.
	1.1) Aumento de franquicias y restaurantes de calidad en Colombia según (Acodres)	Genera más exigencia por parte de los clientes/ Genera mayor demanda de materia prima a los proveedores y nuevas oportunidades de crecimiento para los mismos.	Desfavorable para Wok: Porque los clientes le sustituyen por otras propuestas de valor gastronómico.	El Aumento de franquicias y restaurantes de calidad es una <b>amenaza</b> para Wok porque le quitan participación de mercado.
	1.2) Expansión de competidores de la misma categoría que Wok al mercado nacional según estudio Análisis del sector gastronómico de Colombia	Genera mayor preferencia de clientes a dichos competidores que ya operan / Genera mayor demanda de materia prima a los proveedores en los nuevos mercados por ende mayor poder de negociación.	Desfavorable para Wok: Porque las otras marcas se posicionan en la mente de los clientes antes de la llegada de Wok.	Expansión de competidores al mercado nacional de misma categoría (Full Service) antes que Wok, es una <b>amenaza</b> pues generan barreras de entrada a los nuevos mercados de Colombia.
	1.3) Amplia gama y diversidad de competencia dentro del sector según estudio Análisis del sector gastronómico de Colombia.	Genera beneficio a clientes por que existe diversidad para elegir / Genera mayor exigencia y desarrollo de los proveedores para atender nuevas demandas de empresas.	Desfavorable para Wok: Porque los clientes tienden a sustituir los productos Wok por otros productos similares.	Amplia gama y diversidad de competencia dentro del sector es una <b>amenaza</b> para Wok porque los clientes tienden a sustituir los productos Wok por otros productos de la competencia.
	2) PBI: A pesar de la desaceleración económica en los 2 últimos años. Se estima para el 2017 un crecimiento de PBI de 3.24 % según BanRep (Agentes locales).	La desaceleración económica genera reducción de la propensión al consumo de los clientes, contracción de demanda interna/ Cambios en las expectativas de los proveedores.	Desfavorable: Genera relativa incertidumbre de la empresa para implementar planes de crecimiento.	Lento crecimiento con desaceleración representa una ligera <b>amenaza</b> para los planes de inversión de la empresa WOK.
	3) Inflación: Se pronostica una inflación de 3.92% para el 2017 según BanRep (Agentes locales). Esta dentro del rango meta BanRep a pesar que en los 2 últimos años sobrepasó el rango meta.	Afecta relativamente la capacidad adquisitiva de los clientes /Genera incremento de costos de materia prima. Actualmente genera incertidumbre a los proveedores porque se pronostica para el cierre del 2016 una inflación de 6.09%.	Desfavorable: Mayor probabilidad de que los costos de producción de la oferta global se incrementen.	Las fluctuaciones de La inflación en los 2 últimos años representan una <b>amenaza</b> para los inversionistas pues genera incertidumbre para los agentes dentro de la economía.
	4) Tasa interés: Se pronostica que la tasa interés se mantendrá alrededor de 4.0% para el 2017 según Corficolombiana con tendencia al alza.	Afecta la capacidad de crédito de los clientes / Afecta la inversión, acceso crediticio y los costos de materia prima que son con financiamiento.	Desfavorable: Genera iliquidez en el sistema financiero, afecta la inversión global por incremento del costo financiero.	El incremento de La tasa de interés representa una <b>amenaza</b> para los WOK porque encarece el costo de recursos financieros.
5) Tipo Cambio: Para el 2017 se pronostica según agentes locales un TC de COP 3007.78 con tendencia a seguir devaluándose.	Afecta en la capacidad adquisitiva para comprar de bienes importados/ Incremento de costos de materia prima importada.	Desfavorable: Mayor probabilidad de que los costos de producción se incrementen.	El incremento de TC es una <b>amenaza</b> para Wok, quien importa un porcentaje de materias primas en su producción, Wok podría perder competitividad o reducción de márgenes.	

<b>Socio-Culturales y Demográficas</b>	1) Fin de conflictos armados con las fuerzas guerrilleras del país.	Mayor inclusión social para la Población /Mayor disponibilidad de proveedores en zonas y comunidades afectadas.	Favorable: Mayor desarrollo de zonas afectadas, mayor atracción de inversión (Privada, Estatal) en zonas afectadas	El fin de conflictos armados con las fuerzas guerrilleras es una <b>oportunidad</b> para WOK porque puede ampliar su cadena de proveedores en estas zonas afectadas
	1.1 Poco desarrollo de proveedores potenciales de materia prima (Agricultores y pescadores) en Colombia.	Genera insatisfacción a clientes por que no existe productos de calidad certificada / Genera limitaciones para atender nuevas demandas de empresas que utilizan insumos de calidad.	Desfavorable: Genera limitación a la cadena de suministro para Wok en otras zonas geográficas del país	La falta de desarrollo de proveedores (Agricultores y pescadores) de materia prima de calidad en Colombia es una <b>amenaza</b> porque limita la expansión de Wok
	1.2) Inestabilidad social relacionada con el narcotráfico.	Retrasa la inclusión social para la Población /Menor disponibilidad de proveedores en zonas y comunidades afectadas.	Desfavorable: Genera limitación a la cadena de suministro para Wok en otras zonas geográficas del país	Inestabilidad social relacionados con el conflicto armado y narcotráfico representa una <b>amenaza</b> para el desarrollo de nuevos Proveedores de Wok
	2) Tendencia creciente de la PEA y crecimiento de oferta de mano de obra calificada.	Incremento de clientes mayor incremento de necesidades de bienes y servicios /Mayor demanda de insumos a los Proveedores.	Favorable: Mayor demanda potencial de productos y servicios para Wok. Mayor disponibilidad oferta laboral.	El incremento de la población es una <b>oportunidad</b> para ampliar el mercado de WOK.
	3) Tendencia creciente de consumir alimentos fuera del hogar, nuevos estilos y hábitos alimentarios con calidad.	Los cambios socioculturales y de estilos de vida incrementa el número de nuevos clientes / Los proveedores tendrán que incrementar sus volúmenes de materia prima con altos estándares de calidad.	Favorable: Genera mayor aumento de demanda de servicios de alimentación de calidad para Wok.	La tendencia de consumir alimentos fuera del hogar es gran <b>oportunidad</b> para la expansión y posicionamiento de la empresa Wok en el Mdo. Nacional.
	4) Tendencia creciente de consumir productos y servicios que contribuyan al cuidado medio ambiental y la ecología.	La responsabilidad social genera cambios en los estilos de vida y alimentación en los clientes / Los proveedores tendrán que adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del consumidor.	Favorable: Mayor posibilidad de captar nuevos clientes consumidores eco ambientalistas.	La responsabilidad social en el país genera <b>oportunidad</b> de expansión y posicionamiento de la marca Wok ya que está dentro de su cultura organizacional.
<b>Tecnológicas (Internet; TI)</b>	1) La tendencia creciente de utilización de sistemas de información y TI en el ambiente empresarial.	Nuevas formas de atención al cliente y de medios de pago de los clientes / Facilita los canales de ventas, canales de distribución y aprovisionamiento.	Favorable: Mayor probabilidad de desarrollar su ventaja competitiva y Posicionamiento en el Mdo.	El uso de sistemas de información y TI genera <b>oportunidad</b> de expansión y competitividad
	2) Uso creciente de internet para servicios empresariales y marketing digital también mayor uso internet de la población para demandar bienes y servicios.	Cambio de paradigmas de los consumidores en las compras de bienes y servicios/ Facilita la comunicación, tiempos y procesos en el suministro de los proveedores.	Favorable: Posibilidad de reducir costos en publicidad, promoción y logística de distribución.	El Internet genera <b>oportunidad</b> para la promoción de los productos y servicios de Wok, prestando un servicio con innovación y en tiempo real.
<b>Ecológicas y ambientales</b>	1) Mayor promoción y control de políticas ambientales del gobierno buscando el equilibrio entre la preservación ambiental y los procesos de producción bienes y servicios.	Generar una cultura en los clientes para el consumo de productos que no dañen el medio ambiente/ Los proveedores deben apoyar la iniciativa de preservación ecológica e incorporar en sus procesos las políticas ambientales.	Favorable: Wok destaca una cultura ambiental en su modelo de negocio, y en sus clientes fomentando la Responsabilidad social y ambiental.	Las políticas ambientales exigida por el gobierno y sociedad, representaría una <b>oportunidad</b> para Wok, ya que opera bajo esa misma perspectiva de preservación eco-ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

## **1.7. Conclusiones del análisis del macroentorno**

A partir de lo descrito en párrafos anteriores se concluye que existe un panorama internacional relativamente adverso, pero también se tiene buenas perspectivas en el campo social, empresarial y político que impulsarán el crecimiento en algunos sectores importantes de Colombia como por ejemplo, el subsector gastronómico; hay que tener en cuenta que sí existe amenaza de una desaceleración de la economía general y esto podría impactar en ciertas variables económicas, pero el Gobierno y los agentes económicos pueden gestionar este impacto a través de políticas contra cíclicas por parte del Estado y una buena gestión estratégica por parte del sector privado.

Del análisis de las fuerzas del entorno, se tiene perspectivas favorables para Wok, esta firma podría aprovechar las oportunidades generadas por el subsector gastronómico que viene creciendo sostenidamente y evitar las amenazas del entorno, aprovechar también las nuevas tendencias de consumo de bienes y servicios que incluyen un comportamiento socialmente responsable de parte del consumidor y empresas que buscan la sostenibilidad social y ambiental para el largo plazo.

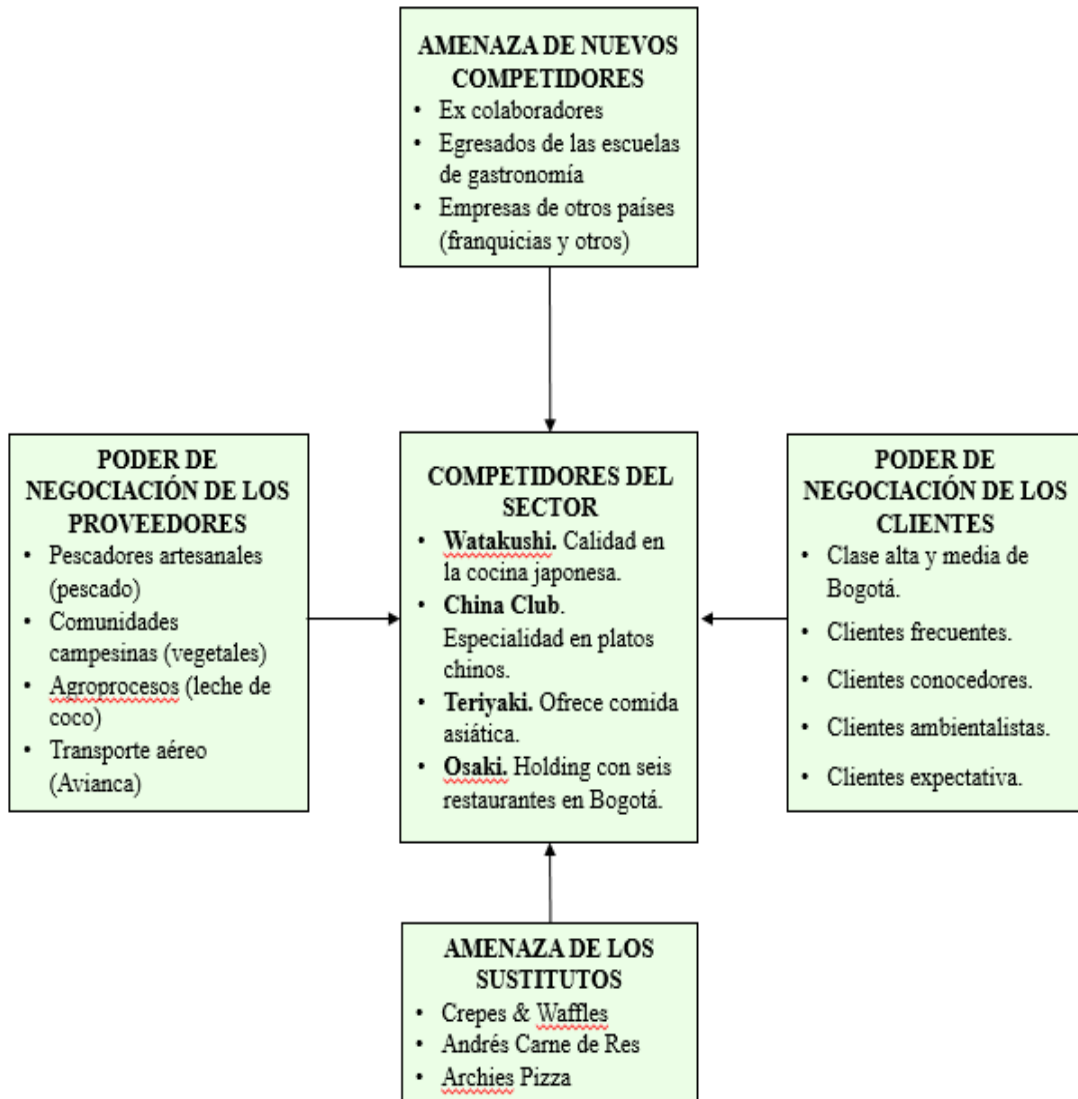
## **2. El análisis de la industria (microentorno)**

Para realizar el análisis de la industria utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis de matrices según Hax y Majluf, de acuerdo a criterios de atracción.

Para llevar a cabo esta tarea, se debe comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la Industria. El marco más influyente es el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Hax y Majluf 2004:100).

En cuanto a la rivalidad entre las empresas del sector, la lógica indica que cuanto mayor sea esta, más acciones realizarán unas empresas en contra de otras (guerra de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará.

**Gráfico 1. Las cinco fuerzas competitivas del sector comida asiática**



Fuente: Elaboración propia. Basado en Porter (2009).

El análisis de la industria también se realizó de acuerdo a criterios de atracción, según Hax y Majluf. «A cada una de las variables críticas se le asigna una puntuación que determina el grado de atracción de la industria: 1, muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva, y 5, muy atractiva. Una vez asignadas las puntuaciones para cada variable, se promedian las cifras, resultando el grado de atracción de la industria» (Hax y Majluf 2004:118-119).

## 2.1. Amenaza de nuevos competidores

**Tabla 2. Matriz de atracción. Amenaza de nuevos competidores**

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							Actual
							Futuro
Factores		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Pequeños	■	■	■	■	■	Grandes
Diferenciación del producto	Escasa	■	■	■	■	■	Importante
Costo de cambio	Bajo	■	■	■	■	■	Alto
Requerimientos de capital	Bajos	■	■	■	■	■	Altos
Experiencia	Sin experiencia	■	■	■	■	■	Muy importante
Acceso a materia prima	Amplio	■	■	■	■	■	Restringido
<b>Promedio actual</b>		<b>4,00</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>3,50</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva  
Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

Existe actualmente una gran amenaza de nuevos participantes en el sector “*full-service restaurants*”, especialmente en comida asiática, por lo que seguramente extrabajadores, egresados de escuelas gastronómicas, empresas de otros lugares y franquiciantes están pensando entrar en el rubro.

## 2.2. Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 3. Matriz de atracción. Poder de negociación de los proveedores**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES							Actual
							Futuro
Factores		1	2	3	4	5	
Número de proveedores	Poco	■	■	■	■	■	Mucho
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo	■	■	■	■	■	Alto
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo	■	■	■	■	■	Alto
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
Dependencia del proveedor	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
<b>Promedio actual</b>		<b>3,00</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>3,29</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva  
Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).



El poder de negociación de los proveedores es neutral, ya que en el sector se encuentran definidos los proveedores, especialmente para Wok, con sus alianzas y convenios, que es una fortaleza exclusiva para ellos. No obstante, debe fortalecer y negociar con sus proveedores clave.

### 2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Matriz de atracción. Poder de negociación de los clientes**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES							Actual
		1	2	3	4	5	Futuro
Número de clientes importantes	Bajo						Alto
Costos de cambio para el consumidor	Bajo						Alto
Identificación de la marca	Bajo						Alto
Dependencia del consumidor	Bajo						Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucho						Poco
Sensibilidad al precio	Alto						Bajo
<b>Promedio actual</b>		<b>2,33</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>2,83</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva  
Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

Si bien los clientes tienen el poder de elegir, no son un peligro para Wok ya que tiene un segmento bien definido de clientes que se encuentran identificados con la marca. El único inconveniente sería la sensibilidad al precio, debido a que los precios de Wok están por debajo del promedio, por lo que podría educar a los clientes.

### 2.4. Amenaza de los productos sustitutos

**Tabla 5. Matriz de atracción. Amenaza de los productos sustitutos**

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS							Actual
		1	2	3	4	5	Futuro
Equilibrio de oferta precio – producto	Alto						Bajo
Costos de cambio para el cliente	Bajo						Alto
Tendencia probar nuevos sustitutos	Alto						Bajo
Disponibilidad de productos sustitutos	Varios						Pocos
<b>Promedio actual</b>		<b>2,25</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>2,75</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva  
Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

La amenaza de los productos sustitutos es muy baja para el sector, especialmente para Wok, ya que tiene como estrategia principal la diferenciación en varios aspectos que lo convierten en ventaja competitiva. Asimismo, en el futuro esto será leve.

## 2.5. Rivalidad en el sector (competidores)

**Tabla 6. Matriz de atracción. Rivalidad entre competidores**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							Actual
							Futuro
Factores		1	2	3	4	5	
Competidores igualmente equilibrados	Importante	■	■	■	■	■	Bajo
Crecimiento relativo del sector	Lento	■	■	■	■	■	Rápido
Costos fijos	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
Costos de distribución	Alto	■	■	■	■	■	Bajo
Características del producto	Genérico	■	■	■	■	■	Especializado
Aumento de capacidad instalada	Grande	■	■	■	■	■	Pequeño
<b>Promedio actual</b>		<b>3,00</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>3,33</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

Si bien en estos momentos el liderazgo en Bogotá, en comida asiática, lo tiene Wok, no debería descuidar esta fortaleza distintiva de ser reconocida y premiada, ya que los rivales están a la expectativa por encontrarse en un sector en crecimiento. Se sugiere que aumente su capacidad instalada y aperture nuevos locales.

## 2.6. Evaluación general

**Tabla 7. Matriz de atracción. Evaluación general**

EVALUACIÓN GENERAL							Actual
							Futuro
Factores		1	2	3	4	5	
Amenaza de competidores potenciales		■	■	■	■	■	4,00
Competidores del sector		■	■	■	■	■	3,50
Amenaza de los sustitutos		■	■	■	■	■	3,00
Poder de negociación de los proveedores		■	■	■	■	■	3,33
Poder de negociación de los clientes		■	■	■	■	■	2,25
		■	■	■	■	■	2,75
		■	■	■	■	■	3,00
		■	■	■	■	■	3,29
		■	■	■	■	■	2,33
		■	■	■	■	■	2,83
<b>Promedio actual</b>		<b>2,92</b>					
<b>Promedio futuro</b>		<b>3,14</b>					

1 = Muy poco atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Neutral. 4 = Atractiva. 5 = Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

Según el resultado de evaluación general, se concluye que el futuro es promisorio para Wok y las empresas que conforman el sector, ya que los puntajes generales se mantienen como neutros.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Según Fred David, «la matriz EFE nos permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.» (2003:110).

**Tabla 8. Análisis matriz evaluación factores externos MEFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Instituciones que respaldan al sector gastronómico y promueven la calidad en la alimentación.	0.05	3	0.15
2. Crecimiento del subsector gastronómico y mercado gourmet.	0.12	3	0.36
3. El fin de conflictos armados, oportunidad para ampliar su cadena de proveedores en zonas afectadas.	0.05	3	0.15
4. Incremento de PEA y oferta de mano de obra calificada.	0.04	3	0.12
5. Incremento de la demanda de alimentación a través de cadenas de restaurantes fuera del hogar.	0.08	2	0.16
6. Tendencias de los consumidores a buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida.	0.06	3	0.18
7. Disponibilidad de tecnologías de información.	0.05	3	0.15
8. En Colombia hay pocas empresas con cultura de RSE (ecoambiental) y Wok opera bajo esta perspectiva.	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Desaceleración de la economía e incertidumbre en los agentes económicos.	0.08	2	0.16
2. Aumento de franquicias y restaurantes de calidad como sustitutos de Wok a nivel nacional.	0.06	3	0.18
3. La expansión de los competidores de la misma categoría al mercado nacional.	0.05	2	0.10
4. Amplia gama y diversidad de competencia dentro del sector	0.08	1	0.08
5. Poco desarrollo de proveedores potenciales de materia prima de calidad a nivel nacional, limita la expansión de Wok.	0.04	3	0.12
6. Inestabilidad social relacionada con el narcotráfico.	0.10	2	0.2
7. Limitaciones en la cadena de abastecimiento de materia prima a nivel nacional.	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.53</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

El valor final de la matriz de EFE arrojó un puntaje de 2,53, esta se halla ligeramente por encima por promedio (2,5), por lo que Wok está aprovechando ligeramente las oportunidades que se le presenta y, asimismo, está superando levemente las amenazas del entorno.

### 4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

«La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos» (David 2003:112).

**Tabla 9. Matriz del perfil competitivo MPC**

Factores Claves de Éxito	Peso	WOK		WATAKUSHI		CHINA CLUB		TERIYAQUI		OSAKI	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Expansión y crecimiento	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Reconocimientos	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Calidad en los servicios	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Full-Service restaurant	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
competitividad en precios	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Participación en el Mdo.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Calidad de sus platos	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Lealtad de los clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.32</b>		<b>3.3</b>		<b>3.1</b>		<b>2.68</b>		<b>2.53</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

Este análisis nos proporciona información estratégica interna que podemos comparar a los competidores directos, donde se aprecia que Wok tiene un puntaje superior. En la tabla 8 Wok obtiene un puntaje de 3.32, ligeramente superior a Watakushi. La diferencia que obtiene Wok es por haber obtenido el reconocimiento en comida casual, que los competidores de su sector no obtuvieron, además de tener los precios más competitivos.

#### 4.1. Matriz del perfil referencial (MPR – indirecta)

Este instrumento evalúa la competitividad de los competidores que, aunque son tomados como referencia (*benchmarking*), no representan una competencia directa. Estos sirven como parámetro de comparación y permiten visualizar el nivel de competitividad de Wok en otro contexto, el de restaurantes clasificados como “*full-service restaurants*” (D’Alessio 2013).

La matriz MPR muestra que Crepes & Waffles es líder de este sector por tener un puntaje de 3,25, seguido por Andrés Carne de Res con 3,00 (ver anexo 4).

#### Conclusiones

Del análisis macroentorno se concluye que existe un entorno internacional relativamente adverso pero a nivel interno en Colombia es favorable porque existe estabilidad política, estabilidad económica y social, nuevas tendencias socioculturales en el sector, desarrollo a nivel tecnológico y mayor responsabilidad social ambiental y todos estos factores generan oportunidades, el microentorno muestra una industria en crecimiento favorable para las empresas que lo conforman, por lo cual Wok puede aprovechar mejor sus fortalezas con las oportunidades y superar las amenazas existentes para seguir creciendo ya que se mantienen buenas perspectivas y niveles de atractividad dentro de la industria gastronómica colombiana.

## **Capítulo III. Evaluación interna**

### **1. Aspectos generales**

«La estrategia de Wok apunta a adaptarse al entorno, descubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la utilización de la premisa de la comida *thai*: Los alimentos deben ser preparados con ingredientes frescos y esto solo se puede lograr mediante una red de proveedores que ha construido y que viene desarrollando Wok para fortalecer su presencia y posición en el segmento de comidas» (Deckers *et al.* 2013:1).

### **2. Análisis de áreas funcionales**

#### **2.1. Administración/Gerencia**

Los directores de Wok promueven una cultura empresarial sostenible y eficiente que gestiona toda su cadena de valor. Para ello invierten constantemente en su red de proveedores y su modelo de negocio vigente, ya que genera valor y fuente de ventaja competitiva para la organización.

#### **2.2. Finanzas/Contabilidad**

Wok muestra una rentabilidad elevada de acuerdo a los estados financieros de la empresa. Se puede apreciar que durante el periodo 2010-2012 arroja un crecimiento de utilidad neta en un 247,24% y un ROE de entre 26% y 38%, pero en adelante este ROE disminuye en el 2015 hasta 12,9% y también lo mismo sucede con el ROI disminuye a 5,4%. A pesar de esta tendencia, Wok está en condiciones de invertir en las expansiones previstas a nivel nacional por poseer fortaleza financiera (disponibilidad de liquidez y solvencia), pues tiene buena gestión de costos con sus proveedores, el margen de que sus productos son relativamente altos con precios competitivos.

#### **2.3. Recursos Humanos**

Wok siempre se preocupó de sus colaboradores. Tanto es así que fomentan el desarrollo de las competencias que ellos necesitan, calidad de servicio y en aspectos de sostenibilidad, que conducen a la realización de actividades de logística inversa en forma incipiente.

#### **2.4. Marketing**

Wok aprovecha las buenas relaciones con sus proveedores y la buena imagen que proyecta como promotor de desarrollo social con su modelo de negocio para adquirir un buen posicionamiento y fidelidad de su clientela. También usa la estrategia experiencial enfocada en sus clientes para

diferenciarse en calidad y servicio a precios competitivos. Algo impactante es la educación a los clientes en temas de sostenibilidad.

## 2.5. Operaciones y logística

Wok tiene una cadena de abastecimiento que se fortalece a través de alianzas estratégicas con las comunidades agrícolas y pesqueras ya tecnificadas, las cuales proveen productos seleccionados de alta calidad y generan así una ventaja competitiva. Sin embargo, requiere mejorar la gestión de recursos y materia prima permanentemente, además de la logística de entrada y procesos.

## 3. Evaluación de cadena de valor

«La cadena de valor es una herramienta que nos ayuda a examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de ventaja competitiva, la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes que añaden valor para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales» (Porter 1997:51).

En la cadena de valor de Wok se puede distinguir que la red de proveedores y el abastecimiento son parte de sus fuentes de ventaja competitiva, juntamente con los directivos, que tienen mucha experiencia gerencial, y los chefs con experiencia. Además, uno de los socios fundadores, Benjamín Villegas, posee el *know how* de la comida *thai*, lo que los diferencia de sus competidores. De este análisis se puede afirmar que Wok tiene una estrategia competitiva genérica de enfoque en diferenciación, pues en este nicho de mercado ofrece sus productos (platos) especializados a sus clientes con un alto estándar de calidad.

### Gráfico 2. Cadena de valor para Wok

<b>Infraestructura de la empresa:</b> Experiencia gerencial de los socios.					M A R G E N
<b>Administración de recursos humanos:</b> Desarrollo de la línea de carrera.					
<b>Desarrollo de tecnologías:</b> Mejora constante de los procesos y tecnologías de cocina.					
<b>Abastecimiento:</b> Alianzas con proveedores e intermediarios de la cadena.					
<b>Marketing y Ventas</b> Precios cómodos. Segmento específicos de clientes. Plan de educación a clientes.	<b>Personal de contacto</b>  Personal altamente capacitado	<b>Soporte físico y habilidades</b>  Local adecuado al servicio que brinda	<b>Prestación</b>  Servicio de calidad	<b>Clientes</b> Clientes fieles.  <b>Otros clientes</b> Plan de recomendaciones boca a boca	

Fuente: Elaboración propia. Basado en Regalado Pezúa (2011).

Según Porter (1997), la cadena de valor de Wok se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

### **3.1. Actividades primarias**

- Marketing y ventas.- Wok se concentra en la “construcción de marca” en cuanto a calidad y diferenciación del producto, proceso de producción, precios cómodos, segmentos específicos de clientes, plan de educación a cliente. Siempre se enfoca en las necesidades de sus clientes.
- Personal de contacto.- Wok cuenta con chefs que tienen mucha experiencia en la preparación de platos *thai*, además del fundador, Benjamín Villegas, que tiene el *know how* de la comida *thai*.
- Soporte físico y habilidades.- Wok tiene locales adecuados para la exigencia de su público objetivo.
- Prestación.- Wok brinda su servicio con un alto estándar de calidad en sus productos, gracias a su cadena de suministro.
- Clientes.- En el servicio al cliente, Wok se enfoca en la fidelización de sus clientes a través de la alta calidad de sus productos, educación medioambiental y mucha satisfacción.
- Otros clientes. - Wok tiene la fortaleza del prestigio de la marca ya ganado en el mercado local de Bogotá y, por ende, tiene una demanda potencial (clientes nuevos y clientes curiosos) que, por recomendación de clientes ya fidelizados, se puede hacer parte de Wok, lo que va a depender mucho de la gestión de la estrategia de marketing.

### **3.2. Actividades de apoyo**

- Infraestructura de la empresa.- Wok tiene excelente experiencia gerencial y personal altamente calificado para la preparación de productos gastronómicos.
- Administración de recursos humanos.- Wok promueve el desarrollo de línea de carrera y también tiene planes de incentivos para sus colaboradores, además de un buen clima laboral. Wok se preocupa por la capacitación constante de los administradores y mozos para una excelente atención al público.
- Desarrollo de tecnologías.- Wok invierte constantemente en la mejora de sus procesos, tecnologías y equipos de última generación que preserven la calidad de los insumos y de la materia prima desde su recepción, durante elaboración del producto y hasta la puesta en mesa de sus restaurantes.

- Abastecimiento.- Wok tiene una fortaleza en su cadena de abastecimiento formada a través de alianzas estratégicas con las comunidades agrícolas y pesqueras ya tecnificadas, las cuales proveen insumos y productos de alta calidad lo que genera una fuente de ventaja competitiva.

#### 4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa (Mayorga 2014).

Para Mayorga el análisis VRIO identifica los recursos, es decir los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. Para ese fin, se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

- Valor: ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

**Tabla 10. Análisis matriz VRIO para Wok**

RECURSO/CAPACIDAD	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
<b>Recursos Financieros</b>					
Acceso a fuentes crediticias y financieras.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Empresa tiene solvencia y liquidez.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
<b>Recursos Físicos</b>					
Diseño de infraestructura (local).	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
Menú especializado de alta calidad (comida asiática).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Tiene áreas para estacionamiento dentro de locales.	NO	NO	SÍ	SÍ	PC
<b>Recursos Individuales</b>					
La empresa y sus chefs tienen reconocimiento y prestigio.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Directores y gerente general tienen gran experiencia en el sector.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
<b>Recursos Organizacionales</b>					
Experiencia y calificación de personal de atención .	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Tiene alianzas con proveedores..	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS

Fuente: Elaboración propia. Basado en el análisis VRIO y la Ventaja Competitiva en Estrategia.

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible; VCT = Ventaja Competitiva Temporal; PC = Paridad Competitiva; DC = Desventaja Competitiva

#### 4.1. Conclusiones análisis VRIO

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles (VCS):

- Wok tiene fortaleza financiera (solvencia y liquidez).
- Wok tiene menú especializado de alta calidad (comida asiática).



- Wok y sus chefs tienen reconocimiento y prestigio.
- Wok tiene directores y gerente general con gran experiencia en el sector.
- Wok tiene alianzas con proveedores.

Estos recursos cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO (Valor, Raro, Inimitable, Organización).

## 5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

«Esta matriz resume, evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas» (David 2003:149).

**Tabla 11. Análisis matriz evaluación factores internos MEFI**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1. Cuenta con colaboradores altamente calificados.	0,15	4	0,6
2. Empresa y chefs tienen reconocimiento y prestigio en su sector.	0,1	4	0,4
3. Alianzas vigentes con proveedores, en algunas zonas de Colombia.	0,08	3	0,24
4. Excelente imagen de Wok como empresa socialmente responsable.	0,11	4	0,44
5. Infraestructura moderna de acuerdo al servicio.	0,06	4	0,24
6. Empresa tiene solidez financiera (Solvencia y liquidez).	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Tiene precios bajos en relación a los competidores.	0,08	1	0,08
2. Limitadas alianzas con pescadores artesanales y comunidades agrícolas, restringen una expansión a nivel nacional.	0,13	1	0,13
3. No cuenta con un plan estratégico ni tampoco con un plan de marketing.	0,09	2	0,18
4. No cuenta con sucursales a nivel nacional ni internacional.	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

El valor final de la matriz de Evaluación de los Factores Internos arroja un puntaje de 2,91. Esto nos dice que Wok está aprovechando las fortalezas que posee y hace poco por superar sus debilidades.

## 6. Estimación de demanda de Wok

### 6.1. Objetivos

El objetivo de este apartado es determinar el nivel de ventas para el periodo del 2016 al 2020, para poder identificar el tamaño de la demanda para Wok en el mercado de Bogotá, y así poder proyectar la demanda en los nuevos mercados objetivos.

## 6.2. Metodología

La metodología empleada para la estimación de la demanda de la empresa Wok se calcula con el método de mínimos cuadrados ordinarios con una regresión simple.

Este método se expresa en la siguiente ecuación: Ventas (y) = A + B tiempo (x).

## 6.3. Selección de mercados

El mercado seleccionado es ciudad de Bogotá, que representa el 100% de las operaciones de Wok.

## 6.4. Estimación de la demanda y proyección de ventas

Para la estimación de la demanda y proyección de ventas se analizaron los datos históricos de las ventas anuales de Wok (en millones de pesos colombianos) del periodo del 2004 al 2015, el cual tiene una tasa de crecimiento anual promedio de 19,3%.

**Tabla 12. Datos de ventas históricas Wok en Bogotá**

Años	Ventas millones COP	Tasa de crecimiento %	Promedio TC %
2004	9.807		
2005	10.388	5,92	
2006	13.593	30,85 Limite superior	
2007	17.480	28,60	
2008	19.901	13,85	
2009	24.256	21,88	
2010	27.991	15,40	
2011	33.470	19,57	
2012	39.999	19,51	
2013	49.296	23,24	
2014	54.863	11,29 Limite inferior	
2015	67.471	22,98	19%

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos de Ventas (Consumo) 2004 -2015 de Grupo GIA (2013).

Para la estimación de la demanda y pronóstico de ventas se utiliza el método de mínimos cuadrados con una regresión simple, que se expresa con el siguiente modelo econométrico:

$$\text{VENTAS} = C(1) + C(2)*\text{TIEMPO} + C(3)*\text{TIEMPO}^2$$

Ventas: en (\$) millones de pesos colombianos (variable dependiente)

C1: es el valor de la intersección o constante

C2: coeficiente o tasa de crecimiento

C3: coeficiente o tasa de crecimiento

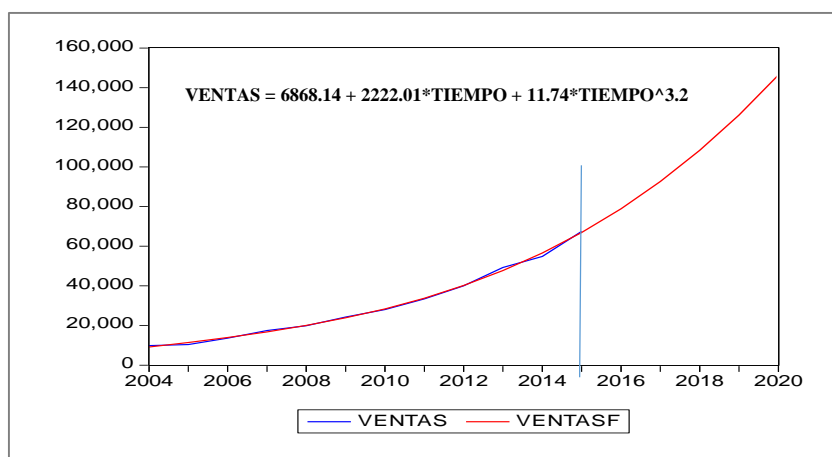
Tiempo: variable independiente

La proyección anual de las ventas en el periodo 2016 a 2020 se calcula utilizando la data histórica de las ventas de Wok del periodo 2004-2015. Esta proyección se calcula mediante regresión lineal simple para ello se obtienen los siguientes parámetros de la ecuación estimada:

$$\text{VENTAS} = 6868.14457802 + 2222.01767371 * \text{TIEMPO} + 11.7494384165 * \text{TIEMPO}^3.2$$

$R^2$  (Coeficiente de determinación) = 0,997819 con alto grado de ajuste del modelo a las variables. También tiene un alto grado de significancia según el modelo econométrico para la proyección de ventas (ver anexos 5 y 6).

**Gráfico 3. Proyección de ventas Wok (millones de pesos colombianos)**



Fuente: Elaboración propia.

## 6.5. Conclusiones

El mercado gastronómico en Colombia muestra un crecimiento sostenido. Así lo reflejan el crecimiento del sector con una tasa promedio de 15.44% y las estadísticas en las ventas de Wok, con una tasa de crecimiento anual promedio de 19% hasta el 2015. Este porcentaje alto muestra que es un mercado bastante dinámico y que aún no se encuentra totalmente saturado, por lo menos en el segmento *full service*. Para la proyección de ventas, da como resultado una tasa de crecimiento promedio de 17%. Sobre la base de este análisis, se concluye que todavía la industria gastronómica en Colombia es un excelente mercado por explotar y que Wok debe aprovechar sus ventajas competitivas sostenibles para lograr buen posicionamiento en Bogotá y el mercado nacional con una mayor presencia y participación.

## **7. Análisis de la demanda en nuevos mercados objetivo para Wok**

Para este análisis se toma como base las cinco ciudades más grandes por su fortaleza económica, ubicación geográfica y mayor demografía de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena. Se toman en consideración las siguientes variables:

### **7.1. Participación de mercado por ciudades**

Se tiene el mercado total de Colombia y su participación por ciudades importantes, entre las cuales Bogotá ocupa el primer lugar con un 42,51%, seguida por Cali con 10,06%. En tercer lugar se ubica Medellín con un 10,04 %. En cuarto lugar aparece Barranquilla con un 4,35% y en quinto lugar está Cartagena con 3,12%. Estas 5 ciudades representan la mayor participación del mercado total colombiano, lo cual las hace atractivas para invertir (ver anexo 7).

### **7.2. Crecimiento de PBI por departamento y ciudad de Colombia**

La información del Centro Nacional de Estudios de la Construcción (Cenac), al 2014, examina los indicadores de crecimiento por departamentos que incluyen a cuatro principales ciudades (Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena). En primer lugar, se tiene a Antioquia (Medellín), con un crecimiento del PBI 7% mayor al promedio de Colombia (4,6%) y sobre el PBI de Bogotá (4,4%). En segundo lugar, se tiene al Valle del Cauca (Cali) que tiene un crecimiento del PBI de 4,7%,. El tercer lugar es para el departamento de Atlántico (Barranquilla), que tiene un crecimiento del PBI de 6,7%, mayores al promedio nacional. Y, en cuarto lugar, se examina el departamento de Bolívar (Cartagena), con decrecimiento en su PBI de -0,7% (ver anexo 8).

### **7.3. Crecimiento de PBI per cápita por departamento y ciudad de Colombia**

En primer lugar, se tiene a Antioquia (Medellín) con una tasa de crecimiento del PBI per cápita de 5,7%, mayor al promedio nacional (3,4%). En segundo lugar, se tiene al Valle del Cauca (Cali) con una tasa de crecimiento del PBI per cápita de 3,1%, que también supera al promedio colombiano. El tercer lugar esta Atlántico (Barranquilla) con una tasa de crecimiento del PBI per cápita de 5,4%. En cuarto lugar el departamento de Bolívar (Cartagena) con un decrecimiento de -1,8%. Todas las ciudades tienen potencial de ingresos, a excepción de Cartagena (ver anexo 8).

### **7.4. El tamaño de población dentro de Colombia**

En Colombia, se tiene, en primer lugar, por ser la capital, a la ciudad de Bogotá, con una población de 7.862.277; en segundo lugar con mayor población se tiene a Medellín, con 2.434.647 personas;

en tercer lugar, se tiene a Cali, con una población de 2.333.203; en cuarto lugar, se tiene a Barranquilla, con un total de población de 1.214.253 personas; y, en quinto lugar, se tiene a Cartagena, con una población de 959.594 personas (ver anexo 9).

#### **7.5. Cercanía geográfica de mercados objetivo a proveedores de Wok**

En el mapa geográfico de Colombia, se observa que la ciudad de Cali se encuentra cerca a Guapi (comunidad artesanal de pescadores), proveedor potencial para nuevos mercados a desarrollar. También se observa que la ciudad de Medellín se encuentra cerca geográficamente de Bahía Solano, actual proveedor de pescados para Wok. En cuanto la ciudad de Barranquilla, está cerca geográficamente a los proveedores de pescado de Tierra Bomba (ver anexo 10).

#### **7.6. Mayor concentración de estratos socioeconómicos A, B y C (alto, medio alto, medio)**

Según el portal oficial de inversión de Colombia (Procolombia), las ciudades (Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena) poseen alta calidad de vida y tienen mayor concentración de población en estratos alto y medio alto, segmentos con mayor capacidad adquisitiva que son los segmentos objetivo de la empresa, lo que hace de estas ciudades muy atractivas para poder invertir con nuevos puntos de venta Wok.

#### **7.7. Segmentación y estilos de vida del consumidor**

Según análisis de la Revista la Barra (2010), los consumidores son cada vez más activos y reconocen la importancia de las marcas que cuidan el medio ambiente y tienen responsabilidad social. Los estratos alto, medio alto y medio de las ciudades analizadas de Medellín, Cali y Barranquilla tienen las siguientes características y preferencias gastronómicas:

##### **Medellín le apuesta al turismo de negocios**

Según Álvarez L. (2010), Gerente Sectorial FENALCO, Antioquia Medellín actualmente es un mercado turístico de negocios a nivel nacional e internacional, abre posibilidades gastronómicas diversas, la comida internacional en estos momentos es una excelente opción. Para abrir un restaurante en Medellín, es indispensable realizar una muy buena gestión de mercadeo y posicionamiento de marca. (Citado en Revista la Barra, 2010)

##### **Cali busca oferta en restaurantes especializados**

Según Ruiz C. (2010), Presidente Capítulo Valle del Cauca Acodrés, Cali presenta el mayor índice de consumo per cápita mensual en el país (\$63.968). Además, cuenta con cinco zonas gastronómicas claramente definidas para restaurantes especializados (Citado en Revista la Barra,

2010). Por lo cual Wok puede tener aceptación en esta ciudad ya que su oferta gastronómica se especializa en comida Thai.

### **Barranquilla es punto internacional de encuentro empresarial**

Según Chemas C. (2010), Presidente Capítulo Atlántico Acodrés, Barranquilla es la ciudad más grande de la Costa Caribe y en estos momentos cuenta con varias ventajas sobre otras partes del país para invertir en restaurantes; entre éstas, es una sociedad portuaria y su posición geográfica le permite ser un punto de llegada y encuentro de empresarios de distintas partes del mundo. Esto se traduce en nuevos clientes potenciales para el sector gastronómico y un mercado potencial para Wok. (Citado en Revista la Barra, 2010).

En resumen se tiene como preferencias gastronómicas en estos tres mercados objetivo:

- Preferencia por comida con alto estándar de calidad acompañado de excelente servicio también (Excelente estética y ambiente agradable).
- La propuesta de valor en gastronomía de todo restaurant debe incorporar el toque novedoso, internacional y de tipo gourmet.
- Las cadenas de restaurantes deben destacar la importancia de cuidar el medio ambiente y aplicar la responsabilidad social empresarial a su entorno.

Por lo tanto se elige como ciudades con mayor atractivo para invertir a Medellín, Cali y Barranquilla, porque presentan los mejores indicadores socioeconómicos, demográficos, excelente ubicación geográfica y preferencias gastronómicas. Wok con su propuesta de valor cumple con la mayoría de estos requisitos para atender la demanda potencial de este nicho de mercado en las ciudades mencionadas.

### **8. Conclusiones**

Del análisis de la cadena de valor se determina que Wok ejerce una estrategia competitiva genérica de enfoque en diferenciación porque brinda calidad y experiencia al cliente, también se identifican las ventajas competitivas sostenibles a través del análisis VRIO ( menú especializado, chef y empresa con prestigio, dirección gerencial con experiencia y alianzas con proveedores); Se realiza proyección de ventas para el periodo 2016-2020 tomando como base información histórica de la empresa y del sector finalmente se evalúa los nuevos mercados objetivos determinando las ciudades con mayor atractivo para invertir (Medellín, Cali y Barranquilla) las cuales tienen las mejores condiciones para aplicar estrategias de crecimiento y expansión.

## **Capítulo IV. Visión, Misión y formulación de objetivos**

En el presente capítulo se formularán la visión, misión y los objetivos hacia los cuales está orientada la estrategia escogida.

### **1. Visión**

“¿Qué queremos llegar a ser?”

Ser una cadena de restaurantes líder en comida oriental con altos estándares de calidad para nuestros clientes, con presencia nacional y en Latinoamérica, que contribuya al desarrollo sostenible de la región.

### **2. Misión**

“¿Cuál es nuestro negocio?”

Satisfacer al más exigente público consumidor de comida oriental, mejorar permanentemente las bondades naturales que garantizan el aroma y sabor de nuestros platos, utilizando racionalmente los recursos respetando la preservación del medio ambiente, apoyar el desarrollo de nuestros *stakeholders* y generar alto valor para nuestros accionistas.

### **3. Valores**

La salubridad alimentaria está fundamentada en el respeto a la vida y el derecho básico a la salud de las personas. Por lo tanto, los valores que promueve Wok son:

- **Higiene:** Los procesos de preparación de alimentos se realizan pensando en la salud de los clientes.
- **Compromiso:** Se cuenta con un equipo de colaboradores comprometidos con servir a los clientes, a la organización, a la sociedad y al medio ambiente.
- **Calidad:** Se busca continuamente cumplir con los requisitos y expectativas que tienen los clientes: Es por eso que las cualidades de la empresa incluyen: sabor, olor, color, textura, forma y apariencia.
- **Vocación de servicio:** Se goza y se disfruta de lo que se hace. Se da respuesta a las necesidades de los clientes y colaboradores de la empresa de forma oportuna, amable y efectiva.

#### **4. Objetivo general**

Posicionarse en el mercado colombiano y latinoamericano como una cadena de restaurantes líder en calidad y servicio en el segmento de comida oriental, que contribuye al desarrollo sostenible de la región.

#### **5. Objetivos específicos**

##### **5.1. Objetivos de crecimiento**

Crecer en ventas sostenidamente en Bogotá, lograr mayor expansión geográfica y presencia a nivel nacional en los próximos cinco años.

##### **5.2. Objetivos de rentabilidad**

Lograr una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior al 30 % anual dentro los próximos cinco años.

##### **5.3. Objetivos de sostenibilidad**

Lograr un desarrollo sostenible para Wok, para proveedores y población relacionada; preservar el medio ambiente, promoviendo la agricultura y la pesca responsable a nivel nacional y en Latinoamérica.



## **Capítulo V. Generación de estrategias**

La esencia de la formulación de la estrategia radica en evaluar si una firma está haciendo lo correcto en su gestión y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace mejor. Toda organización debe instaurar y anunciar seriamente los objetivos hacia dónde quiere llegar y las estrategias de manera transparente.

### **1. Formulación estratégica**

La formulación de la estrategia se centra en las tres etapas de evaluación: «La etapa 1 del esquema de formulación ya desarrollada consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La etapa 2, conocida como la etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz (PEEA), la matriz (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, denominada etapa de decisión (Selección), incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)» (David 2003: 189-190).

### **2. Análisis FODA**

«La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas FODA es una herramienta de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias...» (David 2003: 200).

#### **2.1.FODA cruzado**

David (2003) define la importancia del análisis FODA, primero identificar las oportunidades y amenazas del entorno, y en segundo lugar identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización para poder elaborar las cuatro estrategias combinadas: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (David 2003: 200-203) (ver anexo 11).

## **2.2. Conclusiones análisis FODA**

Esta herramienta de ajuste ayuda a crear estrategias de la combinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades donde se desenvuelve Wok. Asimismo, también ayuda a identificar los objetivos estratégicos que se encuentran plasmados en las perspectivas a utilizar en el BSC.

De acuerdo a los resultados del cruce de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, se presenta un escenario que es de invertir. Se recomienda tomar esta decisión porque la situación del crecimiento del mercado así lo amerita, puesto que la empresa presenta las fortalezas suficientes para aprovechar las oportunidades del entorno y para crecer geográficamente. Otro escenario es el de controlar la situación, ya que ahora es el momento de presagiar tales situaciones amenazadoras y evitarlas. Wok presenta fortalezas considerables para afrontar dichas amenazas. Para ello deberá seguir mejorando su imagen y posicionamiento. Se hace necesario un fortalecimiento, innovando e incrementando la oferta gastronómica y desarrollando más alianzas con proveedores.

## **3. Identificación de iniciativas estratégicas**

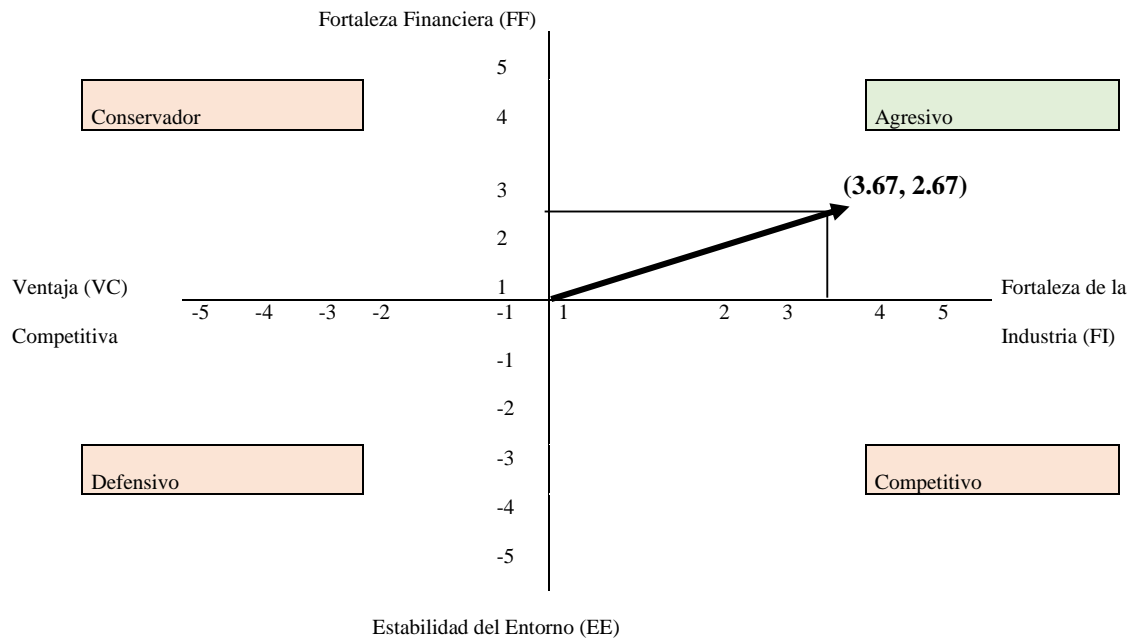
Del análisis del FODA cruzado, se identifican las iniciativas estratégicas para saber cuáles se alinean de manera más efectiva con la visión, misión y objetivos de Wok (ver anexo 12).

## **4. Análisis matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)**

«Es una herramienta utilizada en la etapa de ajuste de los factores críticos de éxito. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz Peyea representan dos dimensiones internas; fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas; estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de la empresa» (David 2003: 204) (ver anexo 13).

Según David (2003: 204-205) el vector direccional relacionado con cada perfil, sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva, que se muestra lo descrito en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4. Resultado de matriz PEYEA para Wok**



Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

Después de haber ubicado en los ejes de la matriz PEYEA las diversas variables utilizadas en las matrices MEFE y MEFI, se puede observar que Wok se localiza en el cuadrante intensivo. Esto nos dice que Wok es una empresa sólida en el aspecto financiero y que ha logrado ventajas competitivas importantes en un sector creciente y estable. Esta posición excelente se puede utilizar para: a) aprovechar las oportunidades externas, b) superar sus debilidades internas, y c) evitar las amenazas externas.

## 5. Análisis matriz interna-externa (MIE)

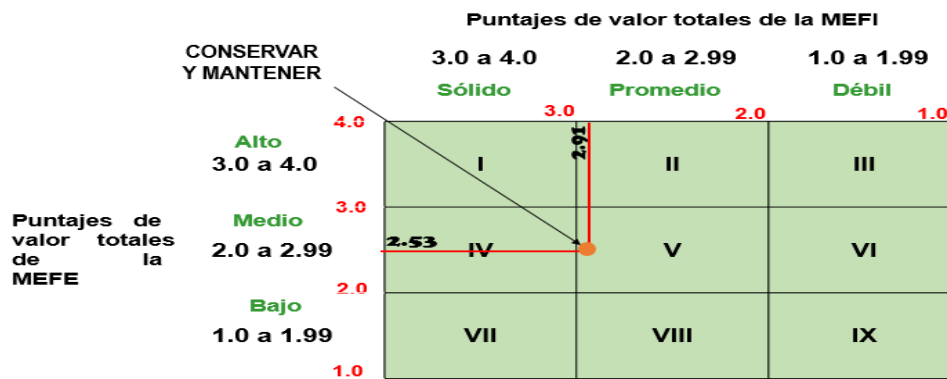
### 5.1. Matriz interna-externa

«Esta matriz ubica a las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes [...]. Esta matriz se basa en los puntajes de valor totales de la MEFE y la MEFI» (David 2003: 211).

«La matriz de la I/E se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II y IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V y VII se dirigen

mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII y IX es cosechar o enajenar» (David 2003:212).

**Gráfico 5. Resultados de matriz interna-externa para Wok**



Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

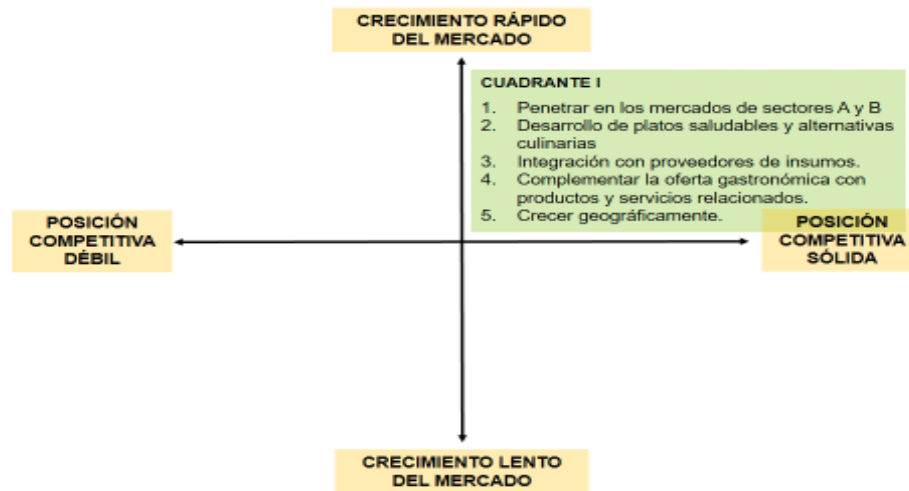
## 5.2. Conclusión matriz interna-externa

El gráfico anterior muestra que la información obtenida de las matrices MEFE y MEFI ubica a Wok en el cuadrante V, que implica que la empresa no es líder en el mercado de restaurantes clasificados como “full-service restaurants”. El crecimiento en búsqueda del liderazgo no sería rentable en el corto tiempo.

## 6. Matriz de la estrategia principal (MEP) o gran estrategia

Esta matriz tiene dos ejes y se basa en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y en la posición competitiva de la empresa en el mercado, fuerte o débil. Analizando estas dos variables simultáneamente, una organización puede ser ubicada en uno de cuatro cuadrantes: a) cuadrante I cuando la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento; b) cuadrante II cuando la posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento rápido; c) cuadrante III cuando la posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento lento; y e) cuadrante IV cuando la posición competitiva es fuerte en un mercado de crecimiento lento. Esta matriz no necesita ningún tipo de cálculo, solo buen criterio de evaluación. (David 2003:213,214,215).

## Gráfico 6. Resultados de MEP para Wok



Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

Por el análisis realizado en evaluaciones anteriores, tomando en cuenta las características internas de la empresa y la dinámica general de la industria, se afirma que Wok se ubica en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal. De este análisis, se deducen las siguientes conclusiones.

**Tabla 13. Recomendaciones del cuadrante I para Wok**

a. Tiene una excelente posición estratégica para Wok porque cuenta con disponibilidad de recursos.
b. Las estrategias apropiadas para Wok son las de concentración en los mercados (estrategias de crecimiento intensivo).
c. No es aconsejable que Wok cambie sus ventajas competitivas ya establecidas.
d. Como Wok posee recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal pueden ser efectivas.
e. Wok está muy comprometida con un solo producto (comida asiática); la diversificación concéntrica podría reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha.
f. Wok puede asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventajas de las oportunidades en varias áreas).

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Conclusiones

Según el análisis FODA se tiene las condiciones para invertir porque el crecimiento y otros factores del mercado lo amerita, dado que Wok presenta las fortalezas suficientes para aprovechar las oportunidades del entorno y para crecer geográficamente. Según análisis PEYEA y matriz de estrategia principal Wok podría utilizar estrategias de crecimiento intensivo. La matriz interna externa nos muestra que debe mantener su posición, maximizar la utilidad, optimizar los procesos, reducir al máximo posible los costos y gastos, para obtener la mayor rentabilidad posible sobre la inversión, no sería recomendable que Wok cambie sus ventajas competitivas ya establecidas.

## Capítulo VI. Selección de estrategia

«El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. Como se indicó previamente, los participantes calificarían estas estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias» (David 2003: 215).

Según David (2003) después de las técnicas de ajuste, se pueden seleccionar las estrategias específicas que ayuden a lograr la competitividad de la empresa para poder alcanzar la visión formulada. A continuación, se desarrollará la etapa de decisión analizando diferentes matrices.

### 1. Matriz decisión estratégica (MDE) o de alineamiento

«Con esta matriz es posible seleccionar las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las matrices FODA, IE, Peyea, MEP. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas si no, deben ser explícitamente detalladas específicas para luego usarlas en la matriz MPEC donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuan atractivas son con relación a los factores clave de éxito» (D'Alessio 2008: 332).

**Tabla 14. Matriz de decisión (alineamiento estratégico) Wok**

No.	Estrategias específicas	FODA	M I/E	PEYEA	MEP	TOTAL
1	DA1. Desarrollar nuevas alianzas con proveedores a nivel nacional. (D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7)	X	X	X	X	4
2	DO3. Crecer a través de nuevos mercados nacionales e internacionales. (D3, D4, O2, O3, O5, O6, O8)	X	X	X	X	4
3	FO2. Afianzar el desarrollo sostenible y RSE a través de sus alianzas con proveedores y cadena de valor. (F2, F4, O1, O2, O5, O6, O8)	X	X	X	X	4
4	FO1. Contar con un sistema de información de gestión en el corto plazo. (F1, F2, F5, O2, O3, O5, O7)	X	X	X	X	4
5	DO2. Ofrecer la plena satisfacción del cliente. (D2, D3, O1, O5, O6, O8)	X	X	X	X	4
6	FA3. Desarrollar una cultura que promueva innovación. (F1, F2, F4, A5, A2, A3)	X	X	X	X	4
7	FA2. Mejorar el posicionamiento de Wok. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2, A3, A4, A6)	X		X	X	3
8	DO1. Mejorar la rentabilidad de Wok. (D1, O2, O5)	X		X		2
9	FA1. Incrementar la oferta innovadora gastronómica. (F1, F2, F3, F4, F6, A2, A3, A4, A5, A7)	X			X	2
10	DA2. Mejorar los ciclos de tiempo. (D3, D4, A2, A4, A7)	X		X		2

Fuente: Elaboración propia. Basado en D'Alessio 2008.

En la matriz anterior las estrategias con puntajes altos como cuatro (4) deben ser los primeros en implementarse, seguidamente en orden descendente.

## **2. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

«Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz Peyea, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, tanto externas como internas, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado» (David 2003: 215-216).

Según David (2003) esta matriz muestra la priorización de las estrategias provenientes de la Matriz de Decisión para el sector gastronómico. Fueron seleccionados tres grupos de estrategias del resultado de la matriz anterior. Los parámetros MPEC considerados son los siguientes:

1 = Sin atractivo (no aceptable);

2 = Algo atractivo (algo aceptable);

3 = Más o menos atractivo (aceptable);

4 = Muy atractivo (muy aceptable) Ver matriz MPEC en anexo 14.

### **2.1. Conclusiones para la selección de estrategia**

De la etapa de alineamiento y el análisis MPEC se aprecia que la estrategia que recibió el mayor puntaje (5,29) es desarrollar una cultura innovadora. Con puntaje similar (5,17) en segundo lugar, se encuentran las estrategias de afianzar el desarrollo sostenible y contar con un sistema de información. Estas estrategias deberían implementarse primero, pues pertenecen a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro del Cuadro de mando, indicando que si se implementan primero los colaboradores estarán en capacidad de realizar mejoras en los procesos misionales de Wok.

## **Capítulo VII. Estrategias y planes funcionales**

Para la consecución de los objetivos estratégicos planteados para Wok se propone desarrollar los siguientes planes funcionales y estrategias.

### **1. Plan de marketing**

Para desarrollar el plan de marketing y trabajar sobre la base de proyecciones de ventas se segmentan los ingresos de la empresa en función de:

- Crecimiento en ventas en Bogotá, sobre la base de la tasa de crecimiento proyectada de 17% en promedio por año, la cual se debe lograr conquistando clientes de la competencia, con esfuerzos de marketing, trabajando en publicidad, distribución y nuevos platos según la disponibilidad de insumos, comunicando su “responsabilidad social posicionada” como campeón de la sostenibilidad.
- Ingresar a nuevas ciudades de Colombia seleccionadas mediante un análisis anterior; Medellín, Cali y Barranquilla, con la estrategia de desarrollo de mercados. Se debe aperturar tres nuevos locales en tres ciudades distintas a Bogotá, desarrollando nuevas alianzas con proveedores para sostener el crecimiento posterior. Este proyecto de apertura se llevará a cabo en un periodo de tiempo de tres meses (enero, febrero y marzo del 2016) Ver esquema en anexo 29 y 30.

Por todo ello, se plantean para Wok los siguientes objetivos y acciones de marketing.

#### **1.1. Objetivos del marketing 2016 al 2020**

- a) Incrementar las ventas en el mercado de Bogotá a una tasa promedio de crecimiento proyectado de 17% anual.
- b) Crecer en ventas incursionando en otras ciudades de Colombia (Medellín, Cali, Barranquilla) y vender como mínimo 5% adicional por cada local nuevo sobre las ventas proyectadas.
- c) Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores para sostener el crecimiento de Wok, tanto en Bogotá como en otras ciudades de Colombia.
- d) Fortalecer el posicionamiento de la empresa a través de la sostenibilidad y de la responsabilidad social empresarial en toda su cadena de valor.
- e) Ampliar su oferta de productos gastronómicos con, como meta, un producto nuevo por año.



## **1.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de marketing**

**Estrategia a:** Penetración en mercado dentro de Bogotá.

### **Acción principal**

- Aplicar el marketing operativo de las 8 Ps para conquistar nuevos clientes y/o quitar clientes a la competencia dentro de Bogotá.

**Estrategia b:** Desarrollo de mercado en principales ciudades de Colombia (Medellín, Cali, Barranquilla).

### **Acción principal**

- Realizar el estudio de mercado y proyecto de inversión para la apertura de tres nuevos locales en tres ciudades de Colombia (Medellín, Cali, Barranquilla).
- Propiciar el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con proveedores de comunidades (pesqueras y agrícolas) para tener materia prima que sostenga el crecimiento y expansión en otras ciudades de Colombia. El plazo para esta acción sería tres meses enero, febrero y marzo del año 2016. Ver esquema en anexo 29

**Estrategia c:** Desarrollo comercial de proveedores.

### **Acción principal**

- Impulsar y desarrollar un proceso comercial a través del pago de mejores precios del mercado, asistencia técnica y capacitación al interior de los proveedores, para que sean más competitivos y así aumentar la oferta de insumos de alta calidad. El plazo para esta acción sería tres meses, enero, febrero y marzo del año 2016. Ver esquema en anexo 29

**Estrategia d:** Posicionar la marca Wok

### **Acción principal**

- Consolidar la imagen de Wok como empresa socialmente responsable y sostenible a nivel nacional, implementando estrategias intensivas de comunicación, promoción en restaurantes Wok y redes sociales. El plazo para esta acción sería tres meses, enero, febrero y marzo del año 2016. Ver esquema en anexo 29

**Estrategia e:** Desarrollo de producto

### **Acción principal**

- Innovar y desarrollar nuevos productos de la misma línea para alternar productos, respetando la sostenibilidad ambiental para tener mayor posicionamiento en Bogotá y nuevos locales.

### **1.3. Estrategias de segmentación**

#### **1.3.1. Geográfica**

Wok es una empresa que opera a nivel local en Bogotá y que espera operar en principales ciudades de Colombia en los próximos años.

#### **1.3.2. Demográfica**

Se segmentan los clientes en los grupos: por edad, por estratos socioeconómicos y preferencias.

### **1.4. Estrategia de posicionamiento**

Wok se posicionará con los siguientes aspectos:

- Una empresa de prestigio con marca reconocida a nivel nacional y de Latinoamérica por su alta calidad, responsabilidad social, ambiental y por sus relaciones de desarrollo mutuo con sus *stakeholders*.
- La estrategia está enfocada en la satisfacción del cliente. Ofrece productos de alta calidad y servicio estandarizado de excelencia, que se diferencia del de la competencia a través de la experiencia Wok.

### **1.5. Mezcla de mercadotecnia 8 P**

- **Producto:** Se ofrece como producto principal comida *thai* de alta calidad, además de un excelente servicio. También se ofrece una variedad de comida asiática para satisfacer el gusto del consumidor y brindarle un ambiente confortable. Los nuevos productos desarrollados deben satisfacer los requerimientos de los segmentos objetivos y mantener los estándares de calidad y servicio.
- **Precio:** Los productos actuales y nuevos tendrán un precio competitivo dentro del sector. Los precios se ajustan a la relación de valor, y ofrecen, de tal forma, al cliente que aprecie la calidad y el estatus en los locales restaurativos Wok.
- **Plaza:** Se utiliza como canal de distribución, el canal directo para venta de los productos en la cadena de restaurantes Wok.
- **Promoción:** La marca es representada por su modelo de sostenibilidad. Será el principal medio de comunicación con los clientes. La marca se asocia con la comida asiática y el servicio ofrecido como experiencia Wok en promociones en medios no tradicionales como el boca a boca y redes sociales.

- **Personal:** La organización debe implementar sus programas de capacitación y motivación para el desarrollo de las habilidades de su personal. Estos elementos podrán garantizar la eficiente entrega del servicio y mayor satisfacción del cliente, lo que intensifica la experiencia Wok.
- **Procesos:** Los procesos de Wok deben ser eficaces, sobre todo en la logística de entrada, aprovisionamiento y optimización de recursos. Estos son importantes para garantizar la entrega de la promesa. La satisfacción plena ofrecida al cliente también es importante para incrementar los niveles de productividad de sus colaboradores.
- **Productividad:** Juntamente con la calidad, Wok busca los mejores resultados al menor costo, pero esto puede afectar la calidad del servicio, la cual debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. Por lo tanto, Wok debe apoyarse en la tecnología moderna para facilitar los procesos y mejorar la productividad para conseguir mayor valor en los beneficios para sus clientes.
- **Physical (entorno):** Es importante la infraestructura (atractivo y confortabilidad) de las áreas donde se ofrece la experiencia de servicio Wok. Debe ser analizada muy bien, pues ejerce un fuerte impacto en la impresión del cliente de lo que será su experiencia de satisfacción de sus necesidades. Los elementos tangibles para cada etapa de la experiencia del servicio restaurativo deben tener excelente diseño (ver presupuesto de marketing en anexo 15).

## **2. Plan de operaciones**

El plan de operaciones debe estar orientado a mejorar permanentemente la gestión de recursos, materia prima, la logística entrada y procesos, para lo cual se plantean los siguientes objetivos y acciones.

### **2.1. Objetivos de operaciones 2016 al 2020**

- a) Abrir tres nuevos locales de restauración 100% operativos en las ciudades elegidas (Medellín, Cali y Barranquilla).
- b) Mejorar la eficiencia operativa en la cadena de abastecimiento y la producción.
- c) Consolidar el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas y la integración de procesos con nuevos proveedores de pescado y productos agrícolas.
- d) Mantener altos estándares de calidad en el producto y en la atención al cliente (sostenibilidad en el modelo negocio).
- e) Fortalecer programas de innovación y desarrollo para ampliar la oferta de nuevos productos gastronómicos relacionados que contribuyan al incremento de ventas proyectadas.

## **2.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de operaciones**

**Estrategia:** Expansión geográfica

**Acción principal:**

- Ejecutar la inversión ascendente de US\$ 600 mil para la apertura de tres nuevos locales Wok en las ciudades objetivo (Medellín, Cali, Barranquilla). El plazo para esta acción sería tres meses, enero, febrero y marzo del 2016. Ver esquema en anexo 29

**Estrategia:** Mejora de Eficiencia operativa

**Acción principal:**

- Optimizar los procesos de logística, producción y servicio a través de la inversión en tecnología moderna para mejorar la rentabilidad final y también disminuir los costos totales en 2% anual con respecto a las ventas.
- Implementar programas de asociatividad, cooperación, capacitación y asesoramiento a los productores agrícolas y comunidades pesqueras vigentes para consolidar la cadena de abastecimiento de Wok.
- Implementar un sistema de calidad HACCP que garantice la inocuidad de los productos de Wok y lograr su certificación.

**Estrategia:** Mejora de procesos

**Acción principal:**

- Promover una cultura innovadora en todas las áreas y mejorar los procesos de producción de proveedores a través de asesoramiento técnico y capacitación continua para tener variedad y calidad de insumos que sirvan para poder elaborar nuevos productos.

### **Presupuesto para apertura de tres nuevos locales**

- Para la apertura de nuevos locales se considera una inversión de US\$ 200 mil por cada local, que incluye todos los requerimientos para el inicio de operación. Cabe mencionar que no implica la compra de inmueble, solo alquiler (ver presupuesto de apertura y presupuesto de operaciones en anexos 16 y 17).

## **3. Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

«La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio

ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad» (Cajiga 2001: 2).

Wok viene desarrollando un plan de RSE sostenible en el tiempo, que incluye resultados económicos, sociales y ambientales. Por lo tanto, es fundamental para Wok plantearse los objetivos y acciones de RSE, ya que la empresa opera bajo esta perspectiva de sostenibilidad y valor compartido.

### **3.1. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial 2016 al 2020**

- a) Lograr la sostenibilidad para un abastecimiento responsable que preserve el medio ambiente, y aportar al desarrollo de las comunidades pesqueras y agrícolas.
- b) Reducir el impacto ambiental mediante programas de manejo adecuado de residuos y reciclaje en toda su cadena de valor.
- c) Educar y concientizar a los clientes, proveedores y colaboradores acerca de la importancia e impacto de preservar los recursos ictiológicos y recursos agrícolas para la sostenibilidad de futuras generaciones.

### **3.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de RSE**

Las estrategias y acciones principales son:

- Promover que el 100% de la materia prima (pescado y productos agrícolas) usada por Wok se consiga y comercialice responsablemente a través de una cooperación con proveedores para la preservación del medio ambiente.
- Propiciar que el 100% de locales nuevos operados por la empresa esté en conformidad con estándares de certificación ambiental.
- Utilizar equipos de consumo eficiente y ahorro de energía eléctrica para iluminación y energía limpia para cocina.
- Fomentar programas de reciclaje, ahorro de energía, siembra de árboles y también programas educativos de preservación ambiental a través de cartillas de información, eventos, conferencias en restaurantes, página web y redes sociales.
- Promover la mejora continua de procesos no contaminantes para el medio ambiente y comunicarlo a los clientes (ver presupuesto de RSE en anexo 18).

#### **4. Plan de gestión de recursos humanos**

Para la gestión del capital humano, Wok tiene que orientarse a promover un excelente clima laboral en todas sus áreas, y, para lograrlo, es importante implantar una buena política de gestión del talento, bien enfocada en atraer, retener, capacitar y desarrollar el talento de sus colaboradores. Todo esto apunta a lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes; y también, lograr alta productividad y gran generación de valor para la empresa.

##### **4.1. Objetivos de recursos humanos 2016 al 2020**

- a) Fortalecer la cultura y clima organizacional como soporte de la estrategia de posicionamiento.
- b) Lograr fidelización e identificación plena de los colaboradores con la organización.
- c) Lograr alta calificación de personal en los aspectos de producción de platos y de atención al cliente.

##### **4.2. Decisiones estratégicas y acciones principales de recursos humanos**

**Estrategia:** Desarrollo de talento

###### **Acciones principales**

- Desarrollar un plan de formación y capacitaciones para los colaboradores de acuerdo a las competencias del puesto de trabajo.
- Contratar a gerentes con las competencias y habilidades necesarias para fortalecer la dirección estratégica a largo plazo.

**Estrategia:** Fidelización interna de colaboradores

###### **Acción principal**

- Desarrollar e implementar programas de retención de talento por encima del 80% y programas de línea de carrera para personal de Wok.

**Estrategia:** Desarrollo de alta calificación de personal

###### **Acciones principales**

- Realizar actividades de inducción a personal de nuevos puntos de venta en ciudades en las que se va a incursionar, con la cultura desarrollada en Bogotá. El plazo para esta acción sería dos meses, febrero y marzo del año 2016. Ver esquema en anexo 29
- Proporcionar al personal de cocina y servicio herramientas necesarias que deben ser utilizadas para brindar un servicio estandarizado a nivel Wok (ver presupuesto de recursos humanos en anexo 19).

## 5. Plan de finanzas

Este plan financiero nos ayudará a evaluar si la implementación de las acciones propuestas para el periodo 2016-2020 genera valor para la empresa. Para ello se agregan los presupuestos de los planes funcionales en las proyecciones del flujo de caja.

### 5.1. Objetivo general de finanzas 2016-2020

Lograr una excelente gestión de los recursos financieros sobre la base del análisis de las proyecciones, incorporando los planes funcionales para saber si generan valor para Wok mediante el criterio de valor actual neto (VAN), que toma como base el flujo de caja neto e indicadores financieros ROS, ROA, ROE 2010-2013 (ver anexo 20).

### 5.2. Objetivos específicos

- Lograr un ROE superior a 30%
- Lograr una ROA superior a 15%
- Lograr un EBITDA mayor a 5%
- Lograr un margen sobre ventas ROS no menor al 4%,

**Tabla 15. Situación financiera de Wok**

AÑO	2013	2014	2015
Ventas	49.296	54.863	67.471
Crecimiento de ventas	19%	10%	19%
Utilidad neta/ventas ROS	5,70%	2,81%	1,71%
EBITDA/ventas	9,50%	5,30%	4,40%
Utilidad neta/patrimonio ROE	40,14%	18,38%	12,96%
Utilidad neta/activo total ROA	21,45%	9,77%	5,47%
Pasivo total/Patrimonio	87,14%	88,10%	137,08%

Fuente: Elaboración propia.

### Inversión

La inversión total de los planes funcionales asciende a COP 3.686 millones, que es equivalente a US\$ 1.198.886, con un tipo de cambio de COP 3.074,52 por US\$ 1 (ver anexo 21).

### 5.3. Tasa de descuento

Con el objeto de analizar la viabilidad económica y financiera de las acciones estratégicas planteadas, es importante descontar los flujos de caja económicos y financieros proyectados a una tasa de descuento. Para dicha evaluación se calculó el COK (costo de oportunidad del capital) y el WACC (costo del capital promedio ponderado). Se utilizaron formulas y datos financieros de la industria (ver anexo 22).

**Tabla 16. Indicadores para el cálculo del COK y WACC para el descuento**

INDICADORES	
RF: Tasa de libre riesgo actual para bonos del Tesoro a 10 años (USA)	1,119
B: Beta desapalancado	0,63
RM: Tasa de rendimiento histórica del mercado	13,12%
TD: Tasa de interés deuda bancaria	8%
TE: Tasa de impuestos en Colombia	25%

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos del Banco de la república de Colombia y del Estatuto Tributario Nacional colombiano.

**Tabla 17. Resultado del COK y WACC**

Costo de oportunidad del capital: COK	15,04%
Costo promedio ponderado de capital: WACC	10,52%

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Evaluación financiera y estrategia

El objetivo de la estrategia financiera se centra en maximizar el valor de la empresa mediante el uso eficiente de los recursos financieros. Entonces, se analizará si es viable y rentable la implementación de los planes funcionales propuestos en las diferentes áreas para generar valor. En los siguientes análisis se ilustra la comparación de flujos de caja económicos y financieros en dos escenarios, sin estrategia y con estrategia. Se utiliza información a valores de Mercado en base a la Tabla 18.

**Tabla 18. Datos y supuestos para Flujo de caja proyectado 2016-2020**

<b>Moneda</b>	<b>COP \$</b>	Pesos colombianos
<b>Tipo de cambio</b>	<b>3.074,52</b>	= 1 USD Promedio 1 año fuente: Banco de la República
<b>Año base</b>	<b>2015</b>	Se proyecta el FC Económico y FC Financiero para el periodo 2016-2020
<b>Ventas</b>		Se han tomado datos históricos (2004-2015) para proyección 2016-2020.
<b>Costo de ventas</b>	<b>42,0%</b>	Sobre el las ventas sin aplicación de estrategia
<b>Costo de ventas</b>	<b>40,0%</b>	Sobre el las ventas con aplicación de la estrategia (Operaciones).
<b>Gastos de administración</b>	<b>5%</b>	Sobre las ventas
<b>Gastos de ventas</b>	<b>45,0%</b>	Sobre las ventas
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>Tasa 25%</b>	Sobre utilidad neta.Tasa vigente Colombia
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>2%</b>	Sobre las ventas
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>0,6%</b>	Sobre las ventas
<b>Aumento/Disminución Capital Trabajo</b>	<b>+ /-</b>	Según análisis de Balance General 2010-2015

Fuente: Elaboración propia basado en datos de Grupo GIA (2013).

Se presentan los estados de resultados, estado de situación, proyección del ROE y ROA (2016-2020) también se obtiene el promedio de crecimiento en ventas de 15.44% para el sector full service según información de la consultora GIA Colombia (ver anexos 24,25,26, 27 y 28).



Situación 1: Flujo de caja económico y financiero sin aplicación de las estrategias propuestas.

**Tabla 19. Flujo de caja económico y financiero sin estrategia (millones pesos colombianos)**

CONCEPTO	Año Base	PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>67.066</b>	<b>78.870</b>	<b>92.631</b>	<b>108.355</b>	<b>126.212</b>	<b>146.374</b>
Ingresos diversos (no operacionales)	405	473	556	650	757	878
<b>Total ingresos</b>	<b>67.471</b>	<b>79.343</b>	<b>93.187</b>	<b>109.005</b>	<b>126.969</b>	<b>147.252</b>
Costos totales	28.878	33.125	38.905	45.509	53.009	61.477
Gastos de administración	3.711	4.496	5.280	6.176	7.194	8.343
Gastos de ventas	31.914	35.492	41.684	48.760	56.795	65.868
Gastos no operacionales	1.349	1.656	1.945	2.275	2.650	3.074
Depreciación	23	23	23	23	23	23
EBIT (UAI)	1.597	4.551	5.350	6.262	7.297	8.467
EBITDA (1-t)	1.198	3.414	4.012	4.696	5.473	6.350
Depreciación	23	23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>	<b>-16</b>	<b>-46</b>	<b>-53</b>	<b>-63</b>	<b>-73</b>	<b>-85</b>
Sub total flujo inversión	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>1.175</b>	<b>3.391</b>	<b>3.982</b>	<b>4.657</b>	<b>5.423</b>	<b>6.288</b>
Desembolso	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros (Intereses)	0	0	0	0	0	0
Escudo fiscal	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>1.175</b>	<b>3.391</b>	<b>3.982</b>	<b>4.657</b>	<b>5.423</b>	<b>6.288</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para la situación 2 se toma los siguientes supuestos:

- Dado que, actualmente, Wok tiene 10 restaurantes operando en Bogotá que representan el 100% de ventas totales, se deduce que cada restaurant aporta un 10 % de las ventas; y con la aplicación de la estrategia y planes funcionales se tendría 3 restaurantes adicionales, uno en cada ciudad (Medellín, Cali y Barranquilla). Se pronostica que las ventas proyectadas se incrementarán en 5% por cada local nuevo los primeros años (2016, 2017), después las ventas se nivelan y aportarán con 10% al total de ventas proyectadas por cada local nuevo aperturado los siguientes tres años (2018 al 2020) (ver cálculo de incremento de ventas en anexo 23).
- Se espera reducir a partir del 2016 un 2% del costo total anual ( de 42% a 40%) proporción con respecto al nivel de ventas, aplicando las acciones estratégicas de plan operaciones.
- La empresa usa deuda financiera, por lo cual utilizará 50% de capital prestado y 50% de capital propio para financiar los planes funcionales y la ejecución de la estrategia. Esta estructura de requerimiento de capital se obtiene del promedio de endeudamiento de los tres últimos años (2013-2015). Por ello presenta la siguiente estructura de capital para el 1er año:

$$\begin{aligned}
 \text{Aporte Propio (50\%)} &= \$ 1.163,5 \\
 \text{Financiamiento Bancario (50\%)} &= \underline{\$ 1.163,5} \\
 &= \underline{\underline{\$ 2.327,0}}
 \end{aligned}$$

Situación 2: Flujo de caja económico y financiero con aplicación de las estrategias propuestas:

**Tabla 20. Flujo de caja económico y financiero con estrategia (millones pesos colombianos)**

Acciones de Marketing	141	115	115	115	115	
Acciones de Operaciones	1.922	46	46	46	46	
Acciones de RH	111	71	71	71	71	
Acciones de RSE	154	108	108	108	108	
	<b>2.327</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	
CONCEPTO	BASE	PROYECTADO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>		<b>90.701</b>	<b>106.526</b>	<b>140.862</b>	<b>164.076</b>	<b>190.286</b>
Ingresos diversos (no operacionales)		544	639	845	984	1.142
<b>Total ingresos</b>		<b>91.245</b>	<b>107.165</b>	<b>141.707</b>	<b>165.060</b>	<b>191.427</b>
Costos totales		36.280	42.610	56.345	65.630	76.114
Gastos de administración		4.535	5.326	7.043	8.204	9.514
Gastos de ventas		40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Gastos no operacionales		1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
Depreciación		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)		7.687	9.032	11.950	13.923	16.151
EBITDA (1-t)		5.765	6.774	8.963	10.443	12.113
Depreciación		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>		<b>-77</b>	<b>-90</b>	<b>-120</b>	<b>-139</b>	<b>-162</b>
Sub total flujo inversión	-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-2.327</b>	<b>5.371</b>	<b>6.367</b>	<b>8.526</b>	<b>9.987</b>	<b>11.975</b>
Desembolso	1.164					
Gastos financieros (Intereses)		93	74	56	37	19
Escudo fiscal		23	19	14	9	5
Amortización		233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-1.163</b>	<b>5.069</b>	<b>6.078</b>	<b>8.252</b>	<b>9.726</b>	<b>11.728</b>

Fuente: Elaboración propia

**VANE** 28.017

**TIRE** 252%

En la tabla anterior se evalúan los resultados del flujo de caja económico y financiero. Estos reflejan que la implantación de las estrategias y planes funcionales sí generan valor económico y financiero para la empresa, pues se obtiene un VANE positivo y una TIRE superior al COK.

### Análisis de flujo de caja incremental

Para la corroborar la factibilidad de la estrategia dentro de la evaluación financiera se utilizará el flujo de caja incremental entre los flujos de caja libre de la firma (Flujo de Caja Económico) con la implementación de la estrategia y sin la implementación de la estrategia. El flujo incremental se descontará con una tasa WACC de 10,52%.

**Tabla 21. Flujo de caja incremental (Escenario Base)**

FC Económico con estrategia	-2.327	5.371	6.367	8.526	9.987	11.975
FC Económico sin estrategia		3.391	3.982	4.657	5.423	6.288
<b>FC Económico Proyecto</b>	<b>-2.327</b>	<b>1.980</b>	<b>2.385</b>	<b>3.870</b>	<b>4.564</b>	<b>5.687</b>

**VAN** 10.790,95

**TIR** 108%

**WACC** 10.52%

**COK** 15.04%

Del análisis del flujo de caja incremental, se obtiene un VAN positivo de \$ 10.790,95 millones COP y una TIR del 108% mayor al COK, por lo tanto se toma la decisión de implementar la estrategia seleccionada.

### 5.5. Análisis de Sensibilidad (Unidimensional)

El Análisis de Sensibilidad busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, cuando una o varias variables que conforman los supuestos, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras, se modifican. Cuando sólo una de las variables se modifica, nos encontramos frente al análisis de sensibilidad por variables (o unidimensional) si, en cambio, más de una cambia de valor, entonces estamos ejecutando un análisis de sensibilidad por escenarios (también conocido como multidimensional). (Lira 2011:1)

En el siguiente esquema se presenta un análisis de sensibilidad sobre las ventas y costos proyectados, con la finalidad de establecer el impacto económico y financiero en el flujo de caja, primero si se tiene variaciones en las ventas manteniendo constante los valores las otras variables y segundo si se tiene variaciones en los costos totales manteniendo constante los valores las demás variables.

**Tabla 22. Análisis de sensibilidad con variación de ventas (+7%). Flujo de caja con estrategia. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO						
	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>67.066</b>		<b>97.050</b>	<b>113.982</b>	<b>150.722</b>	<b>175.561</b>	<b>203.606</b>
Ingresos diversos (no operacionales)	405		544	639	845	984	1.142
<b>Total ingresos</b>	<b>67.471</b>		<b>97.594</b>	<b>114.622</b>	<b>151.567</b>	<b>176.546</b>	<b>204.747</b>
<b>Costos totales</b>	<b>28.878</b>		<b>36.280</b>	<b>42.610</b>	<b>56.345</b>	<b>65.630</b>	<b>76.114</b>
Gastos de administración	3.711		4.535	5.326	7.043	8.204	9.514
Gastos de ventas	31.914		40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Gastos no operacionales	1.349		1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
Depreciación	23		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)	1.597		14.036	16.488	21.811	25.409	29.471
EBITDA (1-t)	1.198		10.527	12.366	16.358	19.057	22.103
Depreciación	23		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>	<b>-16</b>		<b>-140</b>	<b>-165</b>	<b>-218</b>	<b>-254</b>	<b>-295</b>
Sub total flujo inversión		-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>1.205</b>	<b>-2.327</b>	<b>10.070</b>	<b>11.885</b>	<b>15.823</b>	<b>18.486</b>	<b>21.832</b>
Desembolso		1.164					
Gastos financieros (Intereses)			93	74	56	37	19
Escudo fiscal			23	19	14	9	5
Amortización			233	233	233	233	233
Sub total flujo inversión		<b>-1.163</b>	<b>9.767</b>	<b>11.596</b>	<b>15.548</b>	<b>18.225</b>	<b>21.585</b>

Fuente: Elaboración propia

**VANE** **53.865**

**TIRE** **453%**

Según estos resultados, se observa que existe sensibilidad en el Flujo de caja Económico y Financiero ante una variación positiva del 7% con respecto a las ventas, manteniendo constante los valores de otras variables del Flujo de Caja con estrategia. Con el incremento de ventas en 7% se obtiene un VANE positivo mucho mayor y una TIRE superior al COK (15%).

**Tabla 23. Análisis de sensibilidad con variación de ventas (-7%). Flujo de caja con estrategia. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO						
	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>67.066</b>		<b>84.352</b>	<b>99.069</b>	<b>131.001</b>	<b>152.590</b>	<b>176.966</b>
Ingresos diversos (no operacionales)	405		544	639	845	984	1.142
<b>Total ingresos</b>	<b>67.471</b>		<b>84.896</b>	<b>99.708</b>	<b>131.847</b>	<b>153.575</b>	<b>178.107</b>
<b>Costos totales</b>	<b>28.878</b>		<b>36.280</b>	<b>42.610</b>	<b>56.345</b>	<b>65.630</b>	<b>76.114</b>
Gastos de administración	3.711		4.535	5.326	7.043	8.204	9.514
Gastos de ventas	31.914		40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Gastos no operacionales	1.349		1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
Depreciación	23		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)	1.597		1.338	1.575	2.090	2.438	2.831
EBITDA (1-t)	1.198		1.003	1.181	1.567	1.829	2.123
Depreciación	23		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>	<b>-16</b>		<b>-13</b>	<b>-16</b>	<b>-21</b>	<b>-24</b>	<b>-28</b>
Sub total flujo inversión		-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>1.205</b>	<b>-2.327</b>	<b>673</b>	<b>849</b>	<b>1.230</b>	<b>1.487</b>	<b>2.118</b>
Desembolso		1.164					
Gastos financieros (Intereses)			93	74	56	37	19
Escudo fiscal			23	19	14	9	5
Amortización			233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>-1.163</b>	<b>370</b>	<b>560</b>	<b>955</b>	<b>1.226</b>	<b>1.871</b>

Fuente: Elaboración propia

VANE

2.169

TIRE

36%

Según estos resultados, se observa que existe sensibilidad en el Flujo de caja Económico y Financiero ante una variación negativa del 7% con respecto a las ventas, manteniendo constante los valores de otras variables del Flujo de Caja con estrategia. Con esta disminución de ventas en 7% se obtiene un VANE positivo pero mucho menor y una TIRE superior al COK (15%).

**Tabla 24. Análisis de sensibilidad con variación de costos (-7%). Flujo de caja con estrategia. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>		<b>90.701</b>	<b>106.526</b>	<b>140.862</b>	<b>164.076</b>	<b>190.286</b>
Ingresos diversos (no operac.)		544	639	845	984	1.142
<b>Total ingresos</b>		<b>91.245</b>	<b>107.165</b>	<b>141.707</b>	<b>165.060</b>	<b>191.427</b>
<b>Costos totales</b>		<b>33.741</b>	<b>39.628</b>	<b>52.401</b>	<b>61.036</b>	<b>70.786</b>
Gastos de administración		4.535	5.326	7.043	8.204	9.514
Gastos de ventas		40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Gastos no operacionales		1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
Depreciación		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)		10.226	12.014	15.894	18.518	21.479
EBITDA (1-t)		7.670	9.011	11.921	13.888	16.109
Depreciación		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>		<b>-102</b>	<b>-120</b>	<b>-159</b>	<b>-185</b>	<b>-215</b>
Sub total flujo inversión	-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-2.327</b>	<b>7.251</b>	<b>8.574</b>	<b>11.445</b>	<b>13.386</b>	<b>15.918</b>
Desembolso	1.164					
Gastos financieros (Intereses)		93	74	56	37	19
Escudo fiscal		23	19	14	9	5
Amortización		233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-1.163</b>	<b>6.948</b>	<b>8.285</b>	<b>11.170</b>	<b>13.126</b>	<b>15.671</b>

Fuente: Elaboración propia

VANE

38.356

TIRE

332%

Según estos resultados, se observa que existe sensibilidad en el Flujo de caja Económico y Financiero ante una variación negativa del 7% con respecto a los costos, manteniendo constante los valores de otras variables del Flujo de Caja con estrategia. Con esta disminución de costos en 7% se obtiene un VANE positivo mucho mayor y una TIRE superior al COK (15%).

**Tabla 25. Análisis de sensibilidad con variación de costos (+7) %. Flujo de caja con estrategia. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO						
	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>67.066</b>		<b>90.701</b>	<b>106.526</b>	<b>140.862</b>	<b>164.076</b>	<b>190.286</b>
Ingresos diversos (no operac.)	405		544	639	845	984	1.142
<b>Total ingresos</b>	<b>67.471</b>		<b>91.245</b>	<b>107.165</b>	<b>141.707</b>	<b>165.060</b>	<b>191.427</b>
<b>Costos totales</b>	<b>28.878</b>		<b>38.820</b>	<b>45.593</b>	<b>60.289</b>	<b>70.224</b>	<b>81.442</b>
Gastos de administración	3.711		4.535	5.326	7.043	8.204	9.514
Gastos de ventas	31.914		40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Gastos no operacionales	1.349		1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
Depreciación	23		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)	1.597		5.147	6.049	8.006	9.329	10.823
EBITDA (1-t)	1.198		3.860	4.537	6.005	6.997	8.117
Depreciación	23		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>	<b>-16</b>		<b>-51</b>	<b>-60</b>	<b>-80</b>	<b>-93</b>	<b>-108</b>
Sub total flujo inversión		-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>1.205</b>	<b>-2.327</b>	<b>3.492</b>	<b>4.159</b>	<b>5.608</b>	<b>6.587</b>	<b>8.032</b>
Desembolso		1.164					
Gastos financieros (Intereses)			93	74	56	37	19
Escudo fiscal			23	19	14	9	5
Amortización			233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		<b>-1.163</b>	<b>3.189</b>	<b>3.871</b>	<b>5.333</b>	<b>6.326</b>	<b>7.786</b>

Fuente: Elaboración propia

**VANE** **17.678**  
**TIRE** **170%**

Según estos resultados, se observa que existe sensibilidad en el Flujo de caja Económico y Financiero ante una variación positiva del 7% con respecto a los costos, manteniendo constante los valores de otras variables del Flujo de Caja con estrategia. Con este incremento de costos en 7% disminuye el VANE pero todavía es positivo y resulta una TIRE superior al COK (15%).

### 5.6. Análisis de riesgos por escenarios (multidimensional)

En el siguiente esquema se presenta un análisis de riesgos por escenarios, con la finalidad de establecer el impacto en el flujo económico y financiero de tener variaciones en las diferentes variables del Flujo de Caja con aplicación de la estrategia. Sobre la base estipulada anteriormente se realizará el análisis con un incremento de 7% de ventas en un escenario optimista y disminución de 7% de las ventas en un escenario pesimista estas variaciones se dan sobre las ventas ya

proyectadas en el Flujo de Caja con estrategia. Estos parámetros de 7% se toma en base a información de la Tabla 12 que muestra como limite superior tasa crecimiento de 30.8% y limite inferior tasa crecimiento de 11.3% y una tasa promedio de 19% presentando un rango inferior de 7% con respecto a la tasa promedio, entonces los datos para los escenarios serian:

- Incremento y disminución de Ventas en 7% con respecto Flujo de Caja proyectado con estrategia.
- Incremento y disminución proporcional de variables críticas según parámetros de (tabla 18) con respecto las ventas proyectadas del Flujo de Caja proyectado con estrategia.

**Tabla 26. Flujo de Caja con estrategia, escenario optimista con un incremento de 7% en las ventas. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>		<b>97.050</b>	<b>113.982</b>	<b>150.722</b>	<b>175.561</b>	<b>203.606</b>
Ingresos diversos (no operac.)		582	684	904	1.053	1.222
<b>Total ingresos</b>		<b>97.632</b>	<b>114.666</b>	<b>151.626</b>	<b>176.614</b>	<b>204.827</b>
<b>Costos totales</b>		<b>38.820</b>	<b>45.593</b>	<b>60.289</b>	<b>70.224</b>	<b>81.442</b>
Gastos de administración		4.852	5.699	7.536	8.778	10.180
Gastos de ventas		43.672	51.292	67.825	79.002	91.623
Gastos no operacionales		2.038	2.394	3.165	3.687	4.276
Depreciación		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)		8.226	9.666	12.788	14.900	17.283
EBITDA (1-t)		6.170	7.249	9.591	11.175	12.963
Depreciación		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>		<b>-82</b>	<b>-97</b>	<b>-128</b>	<b>-149</b>	<b>-173</b>
Sub total flujo inversión	-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-2.327</b>	<b>5.771</b>	<b>6.836</b>	<b>9.147</b>	<b>10.709</b>	<b>12.813</b>
Desembolso	1.164					
Gastos financieros (Intereses)		93	74	56	37	19
Escudo fiscal		23	19	14	9	5
Amortización		233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-1.163</b>	<b>5.468</b>	<b>6.547</b>	<b>8.872</b>	<b>10.448</b>	<b>12.566</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27. Flujo de caja incremental (Escenario Optimista)**

FC Económico con estrategia	-2.327	5.771	6.836	9.147	10.709	12.813
FC Económico sin estrategia		3.391	3.982	4.657	5.423	6.288
<b>FC Económico Proyecto</b>	<b>-2.327</b>	<b>2.380</b>	<b>2.854</b>	<b>4.490</b>	<b>5.286</b>	<b>6.524</b>

<b>VAN</b>	<b>12.988,02</b>
<b>TIR</b>	<b>125%</b>
<b>WACC</b>	<b>10.52%</b>
<b>COK</b>	<b>15.04%</b>

**Tabla 28. Flujo de Caja con estrategia, escenario pesimista con una disminución de 7 % en las ventas. (en millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	PROYECTADO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		84.352	99.069	131.001	152.590	176.966
Ingresos diversos (no operac.)		506	594	786	916	1062
<b>Total ingresos</b>		<b>84.858</b>	<b>99.663</b>	<b>131.787</b>	<b>153.506</b>	<b>178.027</b>
<b>Costos totales</b>		33.741	39.628	52.401	61.036	70.786
Gastos de administración		4.218	4.953	6.550	7.630	8.848
Gastos de ventas		37.958	44.581	58.951	68.666	79.635
Gastos no operacionales		1.771	2.080	2.751	3.204	3.716
Depreciación		23	23	23	23	23
EBIT (UAI)		7.147	8.398	11.112	12.947	15.019
EBITDA (1-t)		5.360	6.298	8.334	9.710	11.264
Depreciación		23	23	23	23	23
<b>Aumento/Disminuc Capital W</b>		-71	-84	-111	-129	-150
Sub total flujo inversión	-2.327	-340	-340	-340	-340	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-2.327</b>	<b>4.972</b>	<b>5.898</b>	<b>7.906</b>	<b>9.264</b>	<b>11.137</b>
Desembolso	1.164					
Gastos financieros (Intereses)		93	74	56	37	19
Escudo fiscal		23	19	14	9	5
Amortización		233	233	233	233	233
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-1.163</b>	<b>4.669</b>	<b>5.609</b>	<b>7.632</b>	<b>9.004</b>	<b>10.890</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Flujo de caja incremental (Escenario Pesimista)**

FC Económico con estrategia	-2.327	4.972	5.898	7.906	9.264	11.137
FC Económico sin estrategia		3.391	3.982	4.657	5.423	6.288
<b>FC Económico Proyecto</b>	<b>-2.327</b>	<b>1.581</b>	<b>1.916</b>	<b>3.250</b>	<b>3.841</b>	<b>4.849</b>

**VAN 8.593,88**

**TIR 90%**

Escenario	Base	Optimista	Pesimista
VAN	10.790,95	12.988,02	8.593,88
TIR	108%	125%	90%
WACC	10.52%	10.52%	10.52%
COK	15.04%	15.04%	15.04%

Del análisis del flujo de caja incremental y escenarios se obtiene los resultados:

Escenario base, se obtiene un VAN positivo y una TIR superior al COK; escenario optimista, se obtiene un VAN positivo y una TIR superior al COK; escenario pesimista, se obtiene un VAN positivo y una TIR superior al COK. Por lo tanto según análisis en los tres escenarios (Base, Optimista y Pesimista) se tiene resultados favorables que indica que el proyecto no es riesgoso.

## 6. Conclusiones

De acuerdo con el análisis financiero realizado, la implementación de la estrategia y acciones estratégicas propuestas, con énfasis en la estrategia de desarrollo de mercados fuera de Bogotá, se logra alcanzar los objetivos estratégicos planteados, lo que hace recomendable la ejecución de la estrategia seleccionada porque sí genera valor.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

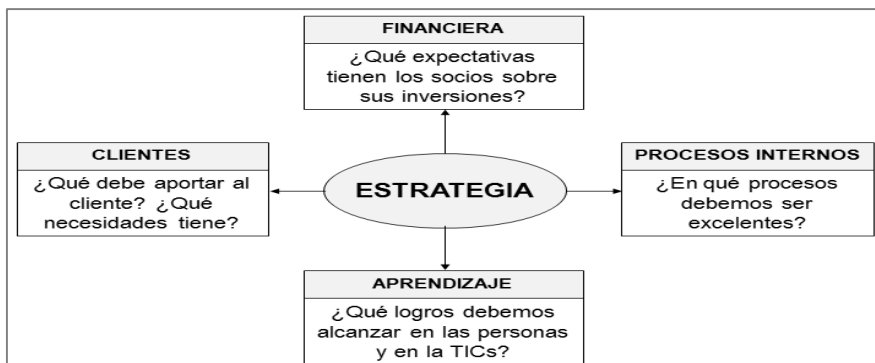
### 1. Mapa estratégico (BSC)

Según Baraybar (2011) el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral nos apoyará en la evaluación y seguimiento de la estrategia. Este cuadro trabaja con cuatro perspectivas: (a) la perspectiva financiera, (b) la perspectiva de los clientes, (c) la de los procesos y (d) la de las personas. Estas perspectivas son importantes para medir los objetivos y metas establecidas por la organización (ver mapa en anexo 31).

#### 1.1.Perspectivas del BSC

«Estas nos permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de actuación. Por lo tanto las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos» (Baraybar 2011: 18).

**Gráfico 7. Perspectivas del cuadro de mando integral – BSC**



Fuente: Kaplan y Norton (2009).

Las perspectivas se clasifican en dos tipos: externas o de resultado e internas o facilitadoras (inductoras). Las externas engloban los resultados de la actuación de la organización y comprenden la perspectiva financiera y del cliente. Las internas comprenden los objetivos sobre los que la empresa tiene margen de actuación y que facilitan la consecución de los objetivos enmarcados en las perspectivas externas; representan la parte de los activos intangibles de la organización (Baraybar 2011: 19-20).

#### 1.2.La perspectiva aprendizaje y crecimiento

La consecución de los objetivos depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización (Baraybar 2011: 20).



### **1.3.La perspectiva procesos internos o misionales**

«Para poder aportar valor a nuestros clientes, es necesario ser excelentes en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes» (Baraybar 2011:20).

### **1.4.La perspectiva cliente**

Para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a los clientes, para cubrir sus necesidades (Baraybar 2011:20).

### **1.5.La perspectiva financiera**

También llamada de valor, esta perspectiva recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización y sirve de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas (Baraybar 2011:20).

Luego de definir el plan estratégico de Wok, se decide implementar una herramienta de control estratégico, como es el BSC, para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr la visión de Wok. En este proceso surgió la pregunta: ¿cómo hacer para que los planes de Wok dejen de ser planes y se conviertan en realidad? Se considera que los activos intangibles conforman el mayor valor de Wok y que ninguna estrategia daría resultados positivos si no se le da el seguimiento apropiado.

Según Baraybar (2011) se decide utilizar el Balanced Scorecard, debido a los beneficios que proporciona al involucrar los activos intangibles con su relación de desempeño. Se ha estimado que luego de la implementación, cuando se explote todo el sistema, los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras. Otro factor que influye en la decisión del utilizar el BSC como herramienta de gestión estuvo relacionado con la administración y seguimiento de las diversas áreas funcionales con las que cuenta actualmente Wok para mejorar el desempeño de cada uno de estos.

## **2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

### **2.1.Tablero de comando**

Para lograr efectividad en el logro de los objetivos que Wok se ha trazado, se presenta el tablero de comando, que contiene las diferentes perspectivas (ver anexo 32).

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Wok es una cadena de restaurantes que brinda servicios de alimentación de alta calidad en el segmento de comida oriental. La base de su propuesta de valor es la comida *thai*. La empresa tiene un enfoque empresarial basado en la sostenibilidad y creación de valor compartido dentro de la sociedad colombiana.
- Existen muchas oportunidades en el sector gastronómico en Colombia para desarrollar negocios “*full-service*”, especialmente en comida asiática. Así, también, para Wok existe un cuello de botella externo, que son los proveedores artesanales que tienen una capacidad limitada para suministrar los pescados. Asimismo, el entorno está pendiente de lo que ocurre con Wok. Es así que existe una latente amenaza de competidores potenciales que pueden ingresar a este sector y volverlo más competitivo.
- A nivel competitivo, Wok es líder en su rubro en Bogotá, pero, a nivel referencial, Crepes & Waffles lleva una ventaja en el rubro “*full-service*”.
- Internamente, Wok es una empresa que está aprovechando sus fortalezas y está superando sus debilidades en un entorno competitivo. La fortaleza superior es que los propietarios tienen experiencia en la gestión de empresas de este rubro y en la cocina oriental. Los procesos internos los manejan muy bien; sin embargo, su limitación son los proveedores directos e indirectos de sus insumos.
- La formulación de estrategias responde, en su mayor parte, a las estrategias de crecimiento intensivo, entre las cuales el desarrollo de mercados, la penetración en los mercados y desarrollo de productos son estrategias muy buenas y efectivas para Wok, ya que tiene una excelente posición estratégica. Como Wok posee recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás u horizontal pueden ser efectivas.
- La selección de la estrategia se realizó teniendo en cuenta las matrices de análisis FODA, PEYEA, MIE, la MEP y MPEC asimismo las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI - BSC). Esta última herramienta contribuyó a ordenar en relaciones de causa efecto los objetivos estratégicos trazados para Wok, para el logro de la visión.
- Finalmente el mapa estratégico para Wok, representa las relaciones causa efecto para lograr los objetivos estratégicos de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

## **2. Recomendaciones**

- Elaborar un plan de expansión y crecimiento sostenido en el tiempo, para lograr presencia nacional y regional, importante para diversificar su riesgo en nuevos mercados.
- Mejorar y consolidar las relaciones comerciales con los proveedores primarios (productores agrícolas y pescadores artesanales), haciéndoles partícipes de la gestión de la cadena de suministros, integrando y promoviendo desarrollo para todos los participantes de la misma.
- Incrementar el número de alianzas y convenios con más comunidades pesqueras artesanales y comunidades campesinas en las zonas estratégicas, en función a sus mercados objetivos, para sostener la expansión geográfica y el aprovisionamiento en toda la cadena de suministros de Wok en el territorio colombiano.
- Ejecutar la inversión ascendente de US\$ 600 mil (COP 1.844.71 millones ) para la apertura de tres nuevos locales Wok en las ciudades objetivo (Medellín, Cali y Barranquilla), ya que esta decisión genera mayor valor a la empresa y sus accionistas que solo seguir operando en Bogotá.
- Elaborar e implementar un plan de marketing a nivel de las 8 Ps para posicionar su marca a nivel nacional y fidelizar a los clientes actuales de Bogotá específicamente con marketing de servicios.
- Implementar los planes funcionales para tangibilizar los objetivos estratégicos trazados por la organización y hacerles seguimiento exhaustivo para lograr efectividad en su ejecución.
- Innovar constantemente en todas las áreas de la gestión empresarial, para lograr un mayor posicionamiento en el mercado nacional y otros mercados de la región.
- Implementar y modernizar en el corto plazo, los sistemas de información de gestión empresarial a nivel de toda la organización, para lograr los objetivos estratégicos del mediano y largo plazo.
- Realizar un estudio de precios para mejorar su posicionamiento frente a la competencia.

## Bibliografía

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2015). “Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015”. [En línea]. Bogotá D.C.: ANDI. Fecha de consulta: 29/12/2015. Disponible en: <<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%2015.pdf>>.
- Baraybar, Francisco (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: Editorial ESIC.
- Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol.17, no. 1, p. 99-120.
- Cajiga Calderón, Juan Felipe (2001). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. [En línea]. México D.C.: Centro Mexicano para la Filantropía. Fecha de consulta: 20/09/2016. Disponible en: <[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)>.
- Congreso de Colombia (1993). “Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE”. [En línea]. Bogotá D.C.: República de Colombia - Gobierno Nacional. Fecha de consulta: 16/08/2015. Disponible en: <<http://www.humboldt.org.co/images/documentos/pdf/Normativo/1993-12-22-ley-99-crea-el-sina-y-mma.pdf>>.
- Corficolombiana (2015a). *Resumen de Proyecciones 2016*. Informe semanal. Bogotá D.C.: Corporación Financiera Colombiana. 7 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 16/08/2016. Disponible: <<https://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/Informes/archivo4645.pdf>>.
- Corficolombiana (2015b). *Perspectivas económicas Corficolombiana. Proyecciones 2016: la cruda realidad*. Bogotá D.C.: Investigaciones Económicas Corficolombiana. Fecha de consulta: 09/06/2016. Disponible: <[http://forocorficolombiana.co/archivo/Informe\\_Anuar\\_2015\\_Corficolombiana\\_La\\_Cruda\\_Realidad.pdf](http://forocorficolombiana.co/archivo/Informe_Anuar_2015_Corficolombiana_La_Cruda_Realidad.pdf)>.
- Costos.wordpress.com (2008). “Proyecto para la creación de un restaurante”. *Costos Aplicado a la gastronomía*. 18 de diciembre de 2008. Fecha de consulta: 22/10/2016. <<https://costos.wordpress.com/2008/12/18/proyecto-para-la-creacion-de-un-restaurante/>>.
- David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- D’Alessio, Fernando (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 2ª ed. Lima: Pearson Educación.
- Del Mar, Cashi Mariha (2013). “Análisis del sector gastronómico en Colombia”. [En línea]. 9 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 14/02/2016. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/cashimarihadelmar/estudio-del-sector-gastronomico-1>>.
- Deckers, C. Escobar, S. y Daza, D. (2015). “Emprendimiento. Wok, modelo exitoso de ventajas sostenibles”. *SEB & Partners*. 11 de julio de 2015. Fecha de consulta: 28/03/2016. <<https://sebpartners.co/2015/07/11/wok-modelo-exitoso-de-ventajas-sostenibles-2/>>.

- Garzón, Daliana (2015). “El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes”. Sección Temas Destacados. En *Diario La República*. 16 de junio del 2015. Fecha de consulta: 14/02/2016. <[http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)>.
- Gómez, L., Martínez, J. y Arzuza, M. (2006). “Política pública y creación de empresas en Colombia”. *Pensamiento y gestión*. Barranquilla, no. 25, p. 1-25. Fecha de consulta: 28/03/2016. Disponible: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>>.
- Grupo GIA (2013). “Lao Kao S.A.”. *Grupogia.com*. Fecha de consulta: 03/08/2016 <<http://www.grupogia.com/en/fundamentales/830047537#>>
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kovacevic, A. y Reynoso, A. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Madrid: Aguilar.
- Mayorga, David (2014). “El análisis VRIO y la Ventaja Competitiva”. En: *Marketing Estratégico*. 17 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 14/02/2016. <<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>>.
- Porter, Michael. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: CECSA.
- Porter, Michael E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- PROCOLOMBIA (2015). “¿Por qué invertir en Colombia?”. *Portal Oficial de Inversión de Colombia*. Fecha de consulta: 31/10/2016 <<http://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html>>.
- Pulido, Raúl (2013). “El Análisis Pestel”. *Raúl Pulido Piñero*. Mayo de 2016. Fecha de consulta: 04/2016. <<http://www.raulpulidopinero.es/2016/05/analisis-pestel.html>>.
- Redacción Paz (2016). “Banca multilateral anuncia US\$250 millones para el posconflicto”. Sección Noticias. En: *Diario El Espectador*. 16 de junio del 2016. Fecha de consulta: 18/06/2016. <<http://www.elespectador.com/noticias/paz/banca-multilateral-anuncia-us250-millones-el-posconflic-articulo-638176>>.
- Regalado Pezúa, Otto (2011). *La Planificación Estratégica Sostenible en Turismo: Conceptos, Modelos y Pautas para Gestores Turísticos*. Mexico: Cengage Learning.
- Velásquez, Natalia y Zambrano, John (2011). “El comportamiento del sector ambiental colombiano: Una visión desde el emprendimiento”. *Revista Tecnológica*. Vol. 10, no. 2, p. 125-129.
- Revista la Barra (2010). “Las zonas más apetecidas para abrir restaurantes”. Junio de 2010. Fecha de consulta: 08/03/2017. <<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion-38/negocios---consumidores-y-mercados/las-zonas-mas-apetecidas-para-abrir-restaurantes.htm>>.

Banco Mundial (2017). Doing Business “*Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*”. Fecha de consulta: 07/03/2017. <<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/bogot%C3%A1/topic/starting-a-business>>.

Lira Briceño Paúl “*El análisis de sensibilidad (Parte 1)*” Diario Gestión (Marzo de 2011). Fecha de consulta: 13/03/2017. < <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2011/03/el-analisis-de-sensibilidad-pa.html>>.

Lira Briceño Paúl “*El análisis de sensibilidad (Parte 2)*” Diario Gestión (Marzo de 2011). Fecha de consulta: 13/03/2017. < <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2011/03/el-analisis-de-sensibilidad-pa-1.html>>.

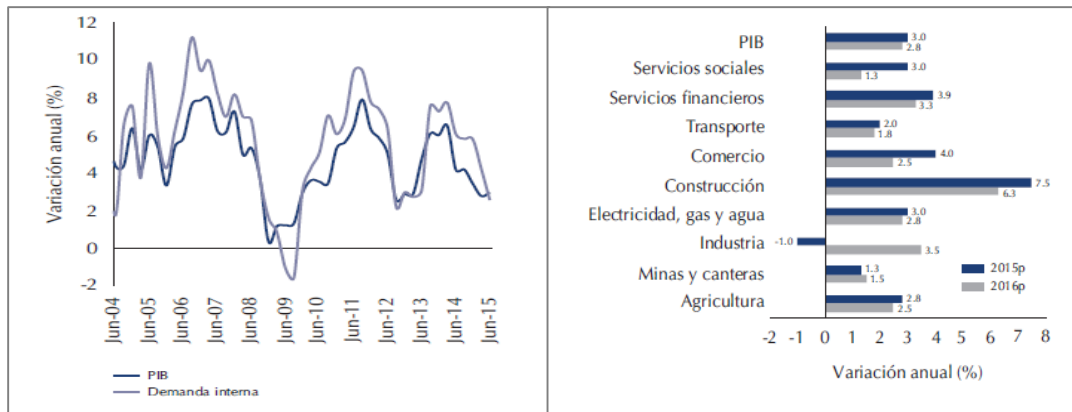
## **Anexos**

## Anexo 1. Normas y leyes relacionadas con la creación de empresas en Colombia



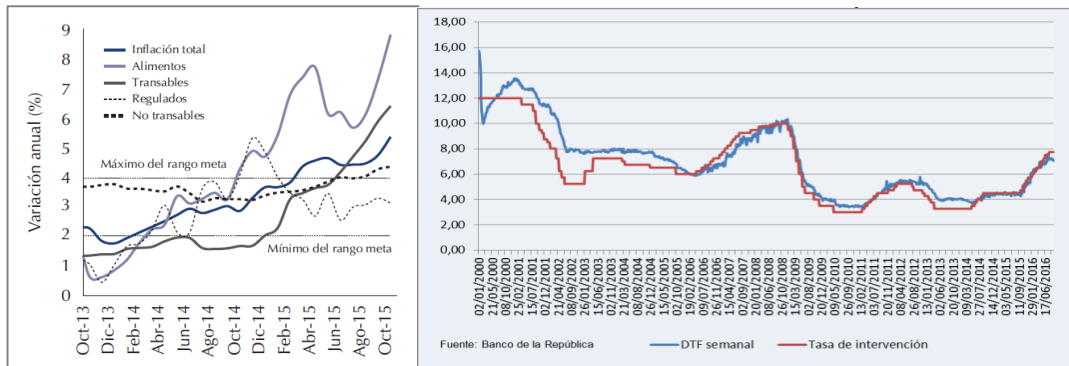
Fuente: Gómez *et al.* (2006).

## Anexo 2. Demanda interna vs. PBI y Crecimiento por sectores



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia.

## Anexo 3. IPC por componentes y Tasa de interés



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia y Banco de la República Colombia.



#### Anexo 4. Matriz del perfil referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Valor	Wok		Crepes y waffles		Andrés carne res		Archies pizza	
		Cl	Puntaje	Cl	Puntaje	Cl	Puntaje	Cl	Puntaje
Expansión y crecimiento	0,15	2	0,30	4	0,60	1	0,15	3	0,45
Volumen de ventas	0,20	1	0,20	4	0,20	3	0,60	2	0,40
Calidad en los servicios	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Full-service restaurants	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Competitividad en precios	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Participación en el mercado	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Calidad de sus platos	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Lealtad de los clientes	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,72</b>		<b>3,25</b>		<b>3,00</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en D'Alessio (2013).

#### Anexo 5. Estimación de demanda (modelo econométrico)

Estimation Command:

```
LS VENTAS C TIEMPO TIEMPO^3.2
```

Estimation Equation:

$$VENTAS = C(1) + C(2)*TIEMPO + C(3)*TIEMPO^3.2$$

Substituted Coefficients:

$$VENTAS = 6868.14457802 + 2222.01767371*TIEMPO + 11.7494384165*TIEMPO^3.2$$

Dependent Variable: VENTAS

Method: Least Squares

Date: 09/27/16 Time: 09:17

Sample: 2004 2015

Included observations: 12

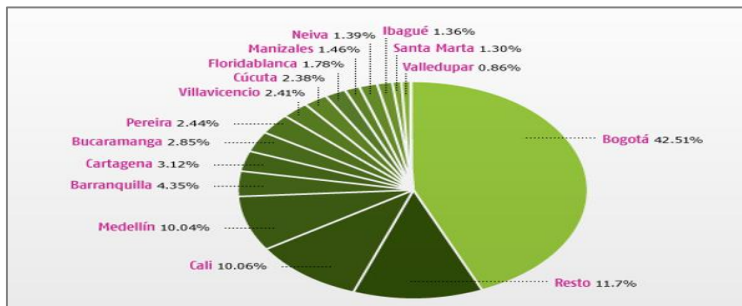
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	6868.145	835.2648	8.222715	0.0000
TIEMPO	2222.018	202.0548	10.99711	0.0000
TIEMPO^3.2	11.74944	0.771968	15.22011	0.0000
R-squared	0.997819	Mean dependent var		30709.58
Adjusted R-squared	0.997334	S.D. dependent var		18727.49
S.E. of regression	966.9094	Akaike info criterion		16.79840
Sum squared resid	8414224.	Schwarz criterion		16.91963
Log likelihood	-97.79043	Hannan-Quinn criter.		16.75352
F-statistic	2058.742	Durbin-Watson stat		3.015547
Prob(F-statistic)	0.000000			

### Anexo 6. Proyección de demanda Wok en Bogotá (millones de pesos colombianos)

Años	Ventas millones COP	Tasa Crecimiento %	Promedio	Ventas Proyectadas millones COP	Tasa Crecimiento %	Promedio
2004	9.807			9.102		
2005	10.388	5,92		11.420	25,47	
2006	13.593	30,85 Limite S		13.929	21,97	
2007	17.480	28,60		16.748	20,24	
2008	19.901	13,85		20.005	19,44	
2009	24.256	21,88		23.832	19,13	
2010	27.991	15,40		28.370	19,04	
2011	33.470	19,57		33.762	19,01	
2012	39.999	19,51		40.158	18,94	
2013	49.296	23,24		47.710	18,80	
2014	54.863	11,29 Limite I		56.573	18,58	
2015	67.471	22,98	19%	66.905	18,26	
2016				78.870	17,88	
2017				92.631	17,45	
2018				108.355	16,98	
2019				126.212	16,48	
2020				146.374	15,97	17%

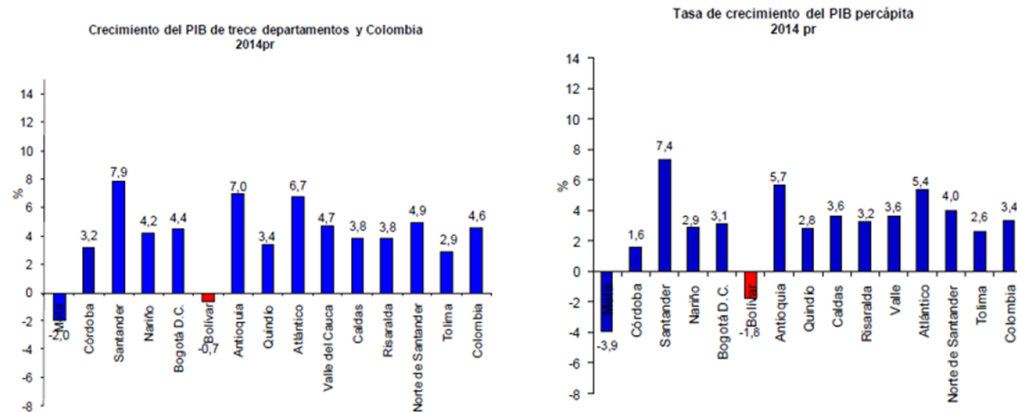
Fuente: Elaboración propia. Basado en datos del aplicativo Econometric Eviews.

### Anexo 7. Participación del mercado colombiano por ciudades



Fuente: Cálculos de proimágenes Colombia con datos del CADBOX.

### Anexo 8. Tasa de crecimiento PBI por departamento y tasa de crecimiento PBI per cápita



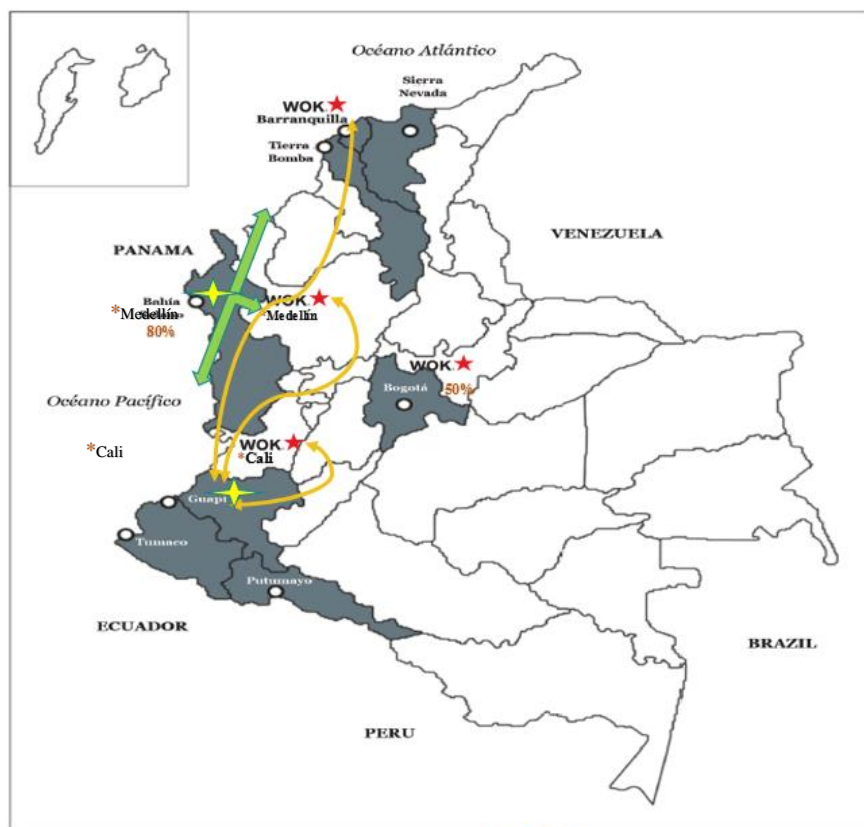
Fuente: DANE cuentas nacionales

## Anexo 9. Proyección de crecimiento de población de Colombia por ciudades

Proyecciones de población									
Nombre Municipio	A junio 30 de 2015			A junio 30 de 2016			A junio 30 de 2017		
	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total
	Bogotá, D.C.	7.862.277	16.506	7.878.783	7.862.277	16.506	7.878.783	8.063.991	16.743
Medellín	2.434.647	29.675	2.464.322	2.434.647	29.675	2.464.322	2.479.990	28.462	2.508.452
Cali	2.333.203	36.618	2.369.821	2.333.203	36.618	2.369.821	2.383.485	36.629	2.420.114
Barranquilla	1.214.253	4.222	1.218.475	1.214.253	4.222	1.218.475	1.224.023	4.248	1.228.271
Cartagena	959.594	42.161	1.001.755	959.594	42.161	1.001.755	983.391	41.491	1.024.882
Cúcuta	628.107	21.904	650.011	628.107	21.904	650.011	640.370	22.303	662.673
Bucaramanga	521.446	6.467	527.913	521.446	6.467	527.913	522.141	6.356	528.497
Ibagué	523.057	30.467	553.524	523.057	30.467	553.524	533.351	30.725	564.076
Pereira	396.185	73.427	469.612	396.185	73.427	469.612	401.249	73.086	474.335
Villavicencio	460.732	23.739	484.471	460.732	23.739	484.471	482.048	23.964	506.012
Manizales	368.633	27.442	396.075	368.633	27.442	396.075	371.307	27.523	398.830
Pasto	365.651	74.342	439.993	365.651	74.342	439.993	376.335	74.310	450.645
Montería	341.353	99.948	441.301	341.353	99.948	441.301	352.300	101.631	453.931
Armenia	288.684	7.999	296.683	288.684	7.999	296.683	291.688	8.024	299.712
<b>Total Nacional</b>	<b>36.846.935</b>	<b>11.356.470</b>	<b>48.203.405</b>	<b>36.846.935</b>	<b>11.356.470</b>	<b>48.203.405</b>	<b>37.816.051</b>	<b>11.475.558</b>	<b>49.291.609</b>

Fuente: DANE censo 2005

## Anexo 10. Mapa de principales proveedores de Wok y ciudades objetivo.



Fuente: Rueda, Adriana (2014). "Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?" Caso para discusión en clase. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

### Anexo 11. Matriz FODA cruzado Wok

<b>MATRIZ FODA WOK</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones que respaldan al sector gastronómico y promueven la calidad en la alimentación.</li> <li>2. Crecimiento del subsector gastronómico y mercado gourmet.</li> <li>3. Fin de conflictos armados, oportunidad para ampliar cadena de proveedores en zonas afectadas.</li> <li>4. Incremento de la PEA y oferta de mano de obra calificada.</li> <li>5. Incremento de la demanda de alimentación a través de cadenas de restaurantes fuera del hogar.</li> <li>6. Tendencias de los consumidores a buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida.</li> <li>7. Disponibilidad de tecnologías de información.</li> <li>8. En Colombia hay pocas empresas con cultura de RSE (ecoambiental) y Wok opera bajo esta perspectiva.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p>FO1. Contar con un sistema de información de gestión en el corto plazo (F1, F2, F5, O2, O3, O5, O7).</p> <p>FO2. Afianzar el desarrollo sostenible y RSE a través de sus alianzas con proveedores (Cadena de valor) (F2, F4, O1, O2, O5, O6, O8).</p>	<p><b>DO</b></p> <p>DO1. Mejorar la rentabilidad de Wok (D1, O2, O5).</p> <p>DO2. Ofrecer la plena satisfacción del cliente (D2, D3, O1, O5, O6, O8).</p> <p>DO3. Crecer a través de nuevos mercados nacionales e internacionales (D3, D4, O2, O3, O5, O6, O8).</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaceleración de la economía e incertidumbre en los agentes económicos.</li> <li>2. Aumento de franquicias y restaurantes de calidad como sustitutos de Wok a nivel nacional.</li> <li>3. Expansión de competidores de la misma categoría al mercado nacional.</li> <li>4. Amplia gama y diversidad de competencia dentro del sector.</li> <li>5. Poco desarrollo de proveedores potenciales de materia prima de calidad a nivel nacional, limita la expansión de Wok.</li> <li>6. Inestabilidad social relacionada con el narcotráfico.</li> <li>7. Limitaciones en la cadena de abastecimiento de materia prima a nivel nacional.</li> </ol>	<p>FA1. Incrementar la oferta innovadora gastronómica (F1, F2, F3, F4, F6, A2, A3, A4, A5, A7).</p> <p>FA2. Mejorar el posicionamiento de Wok (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2, A3, A4, A6).</p> <p>FA3. Desarrollar una cultura que promueva innovación (F1, F2, F4, A5, A2, A3).</p>	<p>DA1. Desarrollar nuevas alianzas con proveedores a nivel nacional (D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).</p> <p>DA2. Mejorar los ciclos de tiempo (D3, D4, A2, A4, A7).</p>

Fuente: Elaboración propia. Basado en David (2003).

## Anexo 12. Resumen de iniciativas estratégicas

	Iniciativa Estratégica	Visión	Misión	Obj. Gral.	Obj. Crec.	Obj. Rent.	Obj. Sost.	Pje.
1	DA1. Desarrollar nuevas alianzas con proveedores a nivel nacional.	X	X	X	X	X	X	6
2	DO3. Crecer a través de nuevos mercados nacionales e internacionales.	X	X	X	X	X		5
3	FO2. Afianzar el desarrollo sostenible y RSE a través de sus alianzas con proveedores y cadena de valor.	X	X	X	X		X	5
4	FO1. Contar con un sistema de información de gestión en el corto plazo.	X	X	X	X	X		5
5	DO2. Ofrecer la plena satisfacción del cliente.	X	X	X	X		X	5
6	FA3. Desarrollar una cultura que promueva innovación.	X	X	X	X		X	5
7	FA2. Mejorar el posicionamiento de Wok.	X	X	X	X			4
8	DO1. Mejorar la rentabilidad de Wok.		X	X	X	X		4
9	FA1. Incrementar la oferta innovadora gastronómica.	X		X	X			3
10	DA2. Mejorar los ciclos de tiempo.	X	X			X		3

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 13. Resultados de matriz PEYEA

Item	Factores Determinantes de Fortaleza Financiera (FF)	Score
1	Liquidez y Solvencia	6
2	Capacidad de capitalizar	6
3	Riesgo involucrado en el negocio	4
4	Buena gestión financiera	4
		20
Item	Factores Determinantes de la fortaleza de Industria (FI)	
1	Sector en crecimiento	6
2	Conocimiento tecnológico	6
3	Poder de negociación de los productores	5
		17
Item	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1	Estabilidad social y económica del país	-2
2	Presión de la competencia	-3
3	Políticas gubernamentales	-2
		-7
Item	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1	Potencial de crecimiento	-2
2	Alianza con proveedores	-2
3	Responsabilidad social ambiental	-2
		-6

### Resultados

Factor	Promedio
FF	5,00
FI	5,67
EE	-2,33
VC	-2,00

Vector direccional	
Eje X :	$-2,00 + 5,67 = 3.67$
Eje Y :	$5,00 + -2,33 = 2.67$

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 14. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa de Wok**

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA DE WOK	Peso	1. Mejorar la rentabilidad de WOK		2. Crecer a través de nuevos mercados nacionales e internacionales		3. Ofrecer la plena Satisfacción del cliente.		4. Desarrollar alianzas con proveedores.		5. Mejorar los ciclos de tiempo		6. Incrementar la oferta gastronómica <i>thai</i>		7. Mejorar el posicionamiento de Wok		8. Afianzar el desarrollo sostenible		9. Desarrollar una cultura innovadora		10. Contar con un sistema de información de gestión	
		Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde	Valor	Ponde
<b>OPORTUNIDADES</b>																					
1. Instituciones que respaldan al sector y promueven calidad en la alimentación.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2. Crecimiento subsector gastronómico y mercado gourmet	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Fin de conflictos armados oportunidad para ampliar cadena de proveedores en zonas afectadas.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4. Incremento de la PEA y oferta de mano de obra calificada.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5. Incremento de la demanda de alimentación a través de cadenas de restaurantes fuera del hogar.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6. Tendencias de los consumidores a buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7. Disponibilidad de tecnologías de información.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8. En Colombia hay pocas empresas con cultura RSE (ecoambiental) y Wok opera bajo esta perspectiva.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>																					
1. Desaceleración de la economía e incertidumbre de los agentes económicos.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
2. Aumento de franquicias y restaurantes de calidad como sustitutos de Wok a nivel nacional.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3. Expansión de competidores de la misma categoría al mercado nacional.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Amplia gama y diversidad de competencia dentro del sector	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Poco desarrollo de proveedores potenciales de materia prima de calidad a nivel nacional, limita la expansión de Wok.	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12
6. Inestabilidad social relacionada narcotráfico.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Limitaciones en la cadena de abastecimiento de materia prima a nivel nacional.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>FORTALEZAS</b>																					
1. Cuenta con colaboradores altamente calificados.	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2. Empresa y chefs reconocidos con prestigio en su sector.	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Alianzas vigentes con proveedores, en algunas zonas de Colombia.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Excelente imagen de Wok como empresa socialmente responsable.	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
5. Infraestructura moderna de acuerdo al servicio.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6. Empresa tiene solidez financiera (Solvencia y Liquidez).	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>																					
2. Tiene precios bajos en relación a los competidores.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
2. Limitadas alianzas con pescadores artesanales y comunidades agrícolas restringen una expansión a nivel nacional.	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26
3. No cuenta con un plan estratégico ni tampoco con un plan de marketing.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4. No cuenta con sucursales a nivel nacional ni internacional.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>2.15</b>		<b>3.59</b>		<b>2.76</b>		<b>3.03</b>		<b>3.36</b>		<b>4.09</b>		<b>4.80</b>		<b>5.17</b>		<b>5.29</b>		<b>5.17</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 15. Presupuesto plan funcional marketing (millones de pesos colombianos)

ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
• Aplicar el Marketing operativo en las 8 Ps para conquistar nuevos clientes.	7,69	7,69	7,69	7,69	7,69
• Realizar el estudio de mercado y proyecto de inversión para la Apertura de tres nuevos locales.	18,45	0,00	0,00	0,00	0,00
• Desarrollar de nuevas alianzas estratégicas con proveedores.	61,49	30,75	30,75	30,75	30,75
Impulsar y desarrollar un proceso comercial con mejores precios, asistencia técnica y capacitación a proveedores.	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75
• Consolidar la imagen de Wok como empresa socialmente responsable y sostenible.	7,69	15,37	15,37	15,37	15,37
• Innovar y desarrollar nuevos productos de la misma línea respetando la sostenibilidad socio ambiental.	15,37	30,75	30,75	30,75	30,75
<b>Total</b>	<b>141,43</b>	<b>115,29</b>	<b>115,29</b>	<b>115,29</b>	<b>115,29</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 16. Presupuesto de inversión para apertura de un restaurante

Campo	Estructura %	Inversión restaurant de lujo USD \$
Alquiler del Local	4%	7.500,05
Remodelación del Local	24%	48.750,30
Decoración del Local	7%	13.750,09
Adquisición de equipos	28%	55.375,35
Compra de bienes y enseres	10%	20.892,63
Adquisición de Insumos	9%	17.325,11
Gastos Administrativos	7%	13.100,08
Promoción y propaganda	8%	15.625,10
Gastos de apertura (licencias, seguros otros)	4%	7.681,30
<b>Total</b>		<b>200.000,00</b>

Fuente: dcasta2403 (2008). "Proyecto para la creación de un restaurante". *Costos Aplicado a la gastronomía*. <<https://costos.wordpress.com/2008/12/18/proyecto-para-la-creacion-de-un-restaurante/>>

### Anexo 17. Presupuesto plan funcional operaciones (en millones de pesos colombianos)

ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
• Ejecutar la inversión de USD \$ 600 mil dólares para la apertura de tres nuevos locales en las ciudades objetivos.	1.844,71	0,00	0,00	0,00	0,00
• Mejorar los procesos de logística, producción y servicio a través de inversión en tecnología moderna.	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
• Implementar programas de Asociatividad, cooperación y asesoramiento a proveedores vigentes para asegurar abastecimiento.	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
• Implementar un sistema de calidad HACCP que garantice la inocuidad de los productos de Wok.	30,75	0,00	0,00	0,00	0,00
• Promover una cultura innovadora y mejorar los procesos de producción de proveedores a través asesoramiento técnico y capacitación continua.	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
<b>Total</b>	<b>1.921,58</b>	<b>46,12</b>	<b>46,12</b>	<b>46,12</b>	<b>46,12</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 18. Presupuesto para objetivos de RSE (en millones de pesos colombianos)

ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
• Promover que el 100% de materia prima usado por Wok se ha conseguido y comercializado responsablemente.	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75
• Lograr que el 100% de locales nuevos alquilados y operados por la empresa estén en conformidad con estándares de certificación ambiental.	30,75	0,00	0,00	0,00	0,00
• Utilizar equipos de consumo eficiente y ahorro de energía eléctrica para iluminación y energía limpia para cocina.	30,75	0,00	0,00	0,00	0,00
• Fomentar actividades educativas (eventos, conferencias) de desarrollo sostenible en restaurantes, página web y redes sociales.	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75
• Promover la mejora continua de procesos que no contaminen el medio ambiente y esto comunicarlo a los clientes.	30,75	46,12	46,12	46,12	46,12
<b>Total</b>	<b>153,73</b>	<b>107,61</b>	<b>107,61</b>	<b>107,61</b>	<b>107,61</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 19. Presupuesto para el plan de RR.HH. (en millones de pesos colombianos)

ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
• Desarrollar un plan de formación y capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a las competencias.	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75
• Contratar a gerentes con las competencias y habilidades para fortalecer la dirección estratégica	39,97	0,00	0,00	0,00	0,00
• Desarrollar e implementar programas de retención de talento por encima del 80%.	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
• Realizar actividades de inducción a personal de nuevos puntos de venta con la cultura desarrollada en Bogotá.	9,22	9,22	9,22	9,22	9,22
• Proporcionar al personal, herramientas necesarias para brindar un servicio de alta calidad.	15,37	15,37	15,37	15,37	15,37
<b>Total</b>	<b>110,68</b>	<b>70,71</b>	<b>70,71</b>	<b>70,71</b>	<b>70,71</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 20. Estructura de estado de resultados 2010 al 2012

	2010	2011	2012
Ingresos por Ventas	27.991	33.470	39.999
Costo de Venta	12.507	14.862	16.800
Costo de Venta %	45%	44%	42%
Gastos de Venta	12.255	13.864	17.006
Gastos de Venta %	44%	41%	43%
Utilidad Antes Impuestos	864	1.740	2.769
UAI %	3%	5%	7%
Utilidad Neta	581	1.331	2.013
Activo total	6.040	8.875	10.973
Patrimonio	2.207	4.247	5.360
ROS	2%	4%	5%
ROA	10%	15%	18%
ROE	26%	31%	38%

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 21. Inversión (en millones de pesos colombianos)

Presupuesto en pesos colombianos	2016	2017	2018	2019	2020	
Tipo	Valor Total	Valor Total	Valor Total	Valor Total	Valor Total	Total
Gastos de Marketing	141	115	115	115	115	603
Gastos de Operaciones	1.922	46	46	46	46	2.106
Gastos RR.HH.	111	71	71	71	71	394
RSE	154	108	108	108	108	584
<b>Total</b>	<b>2.327</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>3.686</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 22. Fórmulas y datos para calcular del WACC y COK

Para hallar el COK se utiliza Modelo CAPM:
<b><math>COK = R_f + BL * (R_m - R_f) + RP</math></b>
Para hallar el WACC se utiliza la siguiente formula:
<b><math>WACC = COK * E/(E+D) + TD (1-T_c) D/(E+D)</math></b>

COK: Coste de los Fondos Propios

TD: Coste de la Deuda Financiera

E: Fondos Propios

D: Deuda Financiera

Tc: Tasa impositiva Colombia

Leyenda	
<b>RF:</b> Tasa de libre riesgo actual para bonos del Tesoro a 10 años (USA)	<b>1,119</b>
<b>Bd:</b> Beta desapalancado	<b>0,63</b>
<b>RM:</b> Tasa de rendimiento histórica del mercado	<b>13,12%</b>
<b>RF*:</b> Tasa de libre riesgo histórica para bonos del Tesoro a 10 años (USA)	<b>5,99%</b>
<b>RP:</b> Riesgo país de Colombia	<b>2,31%</b>
<b>TD:</b> Tasa de interés deuda bancaria	<b>8%</b>
<b>D:</b> Deuda (USD)	<b>50%</b>
<b>E:</b> Capital propio (USD)	<b>50%</b>
<b>Tc:</b> Tasa de impuestos en Colombia	<b>25%</b>
Beta apalancado	<b>0,945</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 23. Ventas proyectadas de Bogotá más Vtas. de 3 nuevos restaurantes

Años	Ventas históricas	Tasa crec %	Prom.	Ventas Proyectadas Bogotá	Tasa crec %	Prom	Incremento Vtas.5 % por cada local (año 2016 y 2017) Incremento Vtas.10 % por cada local (año 2018 al 2020) <b>Con apertura tres locales nuevos</b>	
2004	9.807			9.102			<b>Total ventas proyectadas Bogotá + ventas 3 locales nuevos</b>	
2005	10.388	5,92		11.420	25,47			
2006	13.593	30,85		13.929	21,97			
2007	17.480	28,60		16.748	20,24			
2008	19.901	13,85		20.005	19,44			
2009	24.256	21,88		23.832	19,13			
2010	27.991	15,40		28.370	19,04			
2011	33.470	19,57		33.762	19,01			
2012	39.999	19,51		40.158	18,94			
2013	49.296	23,24		47.710	18,80			
2014	54.863	11,29		56.573	18,58			
2015	67.471	22,98	19%	66.905	18,26			
2016				<b>78.870</b>	17,88	+	<b>11.831 (tres locales) =</b>	<b>90.701</b>
2017				<b>92.631</b>	17,45	+	<b>13.895 (tres locales) =</b>	<b>106.526</b>
2018				<b>108.355</b>	16,98	+	<b>32.507 (tres locales) =</b>	<b>140.862</b>
2019				<b>126.212</b>	16,48	+	<b>37.864 (tres locales) =</b>	<b>164.076</b>
2020				<b>146.374</b>	15,97	17%	<b>43.912 (tres locales) =</b>	<b>190.286</b>

Fuente: Elaboración propia (ventas expresado en millones de pesos colombianos)

**Anexo 24. Estado de resultados sin aplicación de la estrategia (en millones de pesos colombianos)**

Años	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos operacionales	78.870	92.631	108.355	126.212	146.374
Costo de ventas	33.125	38,905	45.509	53.009	61.477
<b>Utilidad bruta</b>	<b>45.745</b>	<b>53.726</b>	<b>62.846</b>	<b>73.203</b>	<b>84.897</b>
Gastos de administración	3,944	4,632	5,418	6,311	7,319
Gastos de ventas	35.492	41,684	48.760	56.795	65.868
Depreciación	23	23	23	23	23
<b>Utilidad operacional</b>	<b>6,287</b>	<b>7,387</b>	<b>8,645</b>	<b>10,074</b>	<b>11,687</b>
Ingresos no operacionales	473	556	650	757	878
Gastos no operacionales	1.656	1.945	2.275	2.650	3.074
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>5,104</b>	<b>5,998</b>	<b>7,020</b>	<b>8,181</b>	<b>9,491</b>
Impuestos	1.138	1.337	1.565	1.824	2.117
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,828</b>	<b>4,499</b>	<b>5,265</b>	<b>6,136</b>	<b>7,118</b>

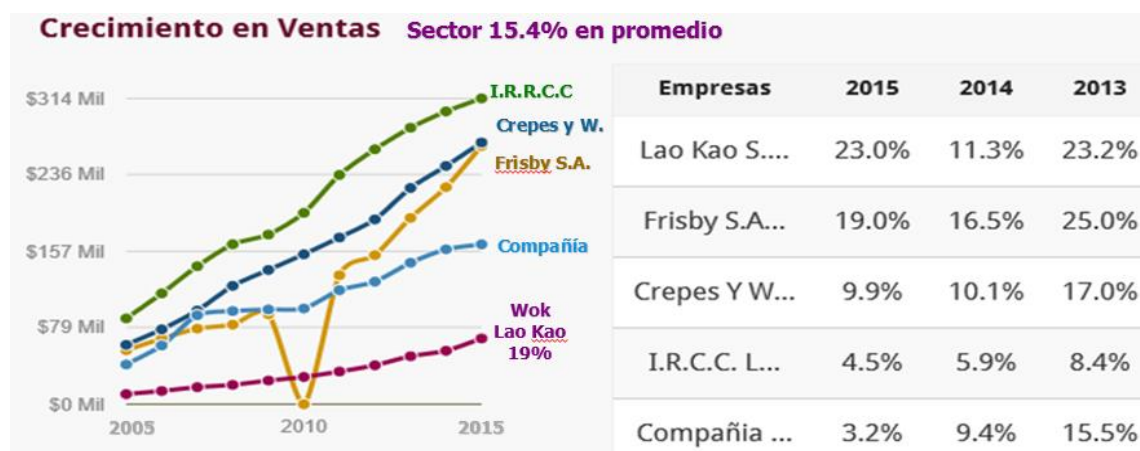
Fuente: Elaboración propia

**Anexo 25. Estado de resultados con aplicación de la estrategia (en millones de pesos colombianos)**

Años	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos operacionales</b>	90.701	106.526	140.862	164.076	190.286
Costo de ventas	36,280	42,610	56,345	65,630	76,114
<b>Utilidad bruta</b>	<b>54,420</b>	<b>63,915</b>	<b>84,517</b>	<b>98,445</b>	<b>114,171</b>
Gastos de administración	4,535	5,326	7,043	8,204	9,514
Gastos de ventas	40.815	47.937	63.388	73.834	85.629
Depreciación	23	23	23	23	23
<b>Utilidad operacional</b>	<b>9,047</b>	<b>10,630</b>	<b>14,063</b>	<b>16,385</b>	<b>19,006</b>
Ingresos no operacionales	544	639	845	984	1.142
Gastos no operacionales	1.905	2.237	2.958	3.446	3.996
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>7,687</b>	<b>9,032</b>	<b>11,950</b>	<b>13,923</b>	<b>16,151</b>
Impuestos	1,922	2,258	2,988	3,481	4,038
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5,765</b>	<b>6,774</b>	<b>8,963</b>	<b>10,443</b>	<b>12,113</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 26. Crecimiento de ventas del sector Full Service, promedio (15,44%)**



Fuente: Grupo GIA LAO KAO S.A.

**Anexo 27. Proyección del ROE y ROA (2016-2020) (en millones de pesos colombianos)**

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pasivo total</b>	6,100	7,400	12,200	14,884	18,158	22,153	27,027	32,973
<b>Patrimonio</b>	7,000	8,400	8,900	10,235	11,770	13,536	15,566	17,901
<b>Activo total</b>	13,100	15,800	21,100	25,119	29,929	35,689	42,593	50,874

<b>Ventas</b>	49,296	54,863	67,471	<b>90,701</b>	<b>106,526</b>	<b>140,862</b>	<b>164,076</b>	<b>190,286</b>
<b>Utilidad neta/ventas ROS</b>	5.70%	2.81%	1.71%	4,14%	4,17%	4,21%	4,23%	4,25%
<b>EBITDA/ventas</b>	9.50%	5.30%	4.40%	7,02%	7,06%	7,12%	7,15%	7,17%
<b>Utilidad neta/patrimonio ROE</b>	40.14%	18.38%	12.96%	36,69%	37,75%	43,86%	44,63%	45,18%
<b>Utilidad neta/activo total ROA</b>	21.45%	9.77%	5.47%	14,95%	14,85%	16,64%	16,31%	15,90%

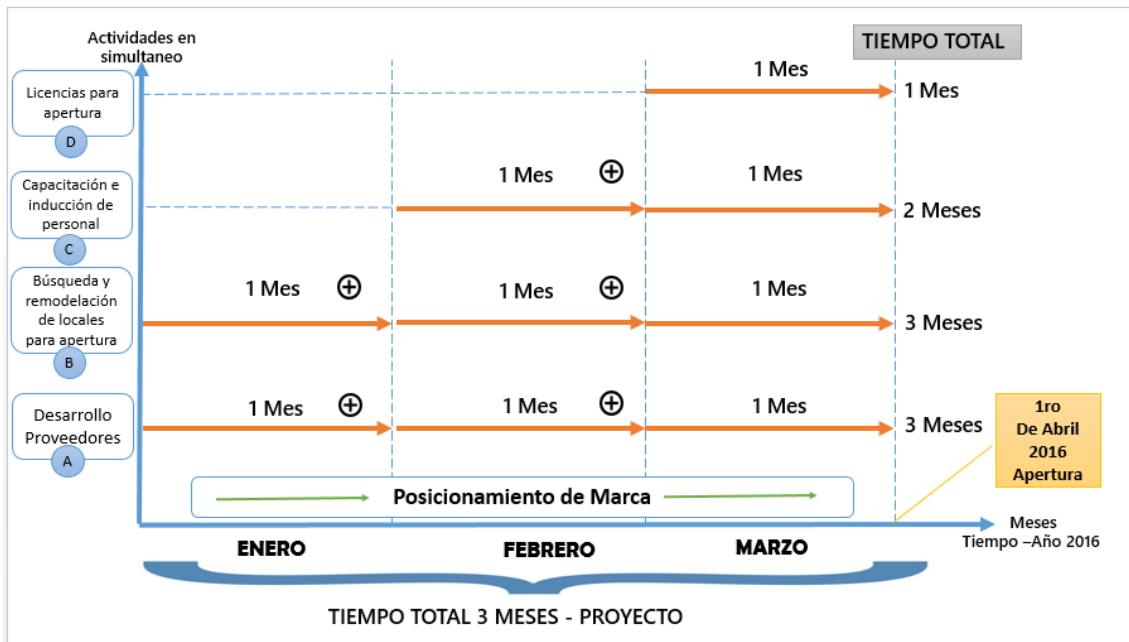
Fuente: Elaboración propia

**Anexo 28. Estado de situación financiera (2010-2015) (en millones de pesos colombianos)**

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Caja	10.00	12.00	16.00	10.00	20.00	20.00
Bancos	586.00	439.00	743.00	3,200.00	1,080.00	1,180.00
CDT	952.00	1,524.00	1,856.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones	1.00	13.40	0.00	0.00	1,400.00	709.00
Cuentas por cobrar	974.00	1,093.70	978.80	2,600.00	3,500.00	3,200.00
Inventarios	518.00	692.70	729.30	757.10	1,300.00	1,800.00
Diferidos	160.70	36.10	96.10	0.00	0.00	0.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3,201.70</b>	<b>3,810.90</b>	<b>4,419.20</b>	<b>6,567.10</b>	<b>7,300.00</b>	<b>6,909.00</b>
Propiedad, planta y equipo	2,233.00	2,935.00	4,365.00	4,365.00	5,500.00	11,100.00
Activos intangibles	1.50	0.00	59.00	105.40	0.00	0.00
Valorización de propiedad, planta y equipo	605.00	2,130.00	2,128.00	2,100.00	3,100.00	3,100.00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>2,839.50</b>	<b>5,065.00</b>	<b>6,552.00</b>	<b>6,570.40</b>	<b>8,600.00</b>	<b>14,200.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>6,041.20</b>	<b>8,875.90</b>	<b>10,971.20</b>	<b>13,137.50</b>	<b>15,900.00</b>	<b>21,109.00</b>
Obligaciones financieras a corto plazo	158.00	258.00	519.00	379.80	311.70	2,400.00
Proveedores	1,637.00	1,876.00	1,855.00	2,000.00	2,700.00	4,400.00
Cuentas por pagar	397.00	408.00	493.00	509.40	1,100.00	1,300.00
Impuestos	930.00	1,229.00	1,712.00	2,000.00	1,700.00	2,200.00
Obligaciones laborales	553.00	672.00	812.00	1,000.00	1,200.00	1,400.00
Otras cuentas por pagar	158.00	186.00	221.00	267.00	452.50	576.70
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>3,833.00</b>	<b>4,629.00</b>	<b>5,612.00</b>	<b>6,156.20</b>	<b>7,464.20</b>	<b>12,276.70</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,833.00</b>	<b>4,629.00</b>	<b>5,612.00</b>	<b>6,156.20</b>	<b>7,464.20</b>	<b>12,276.70</b>
Capital social	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Reservas	143.00	200.00	506.00	1,200.00	1,200.00	1,000.00
Reservas valorización patrimonio	169.00	153.00	153.00	153.00	153.00	143.30
Resultado del ejercicio	581.00	1,331.00	2,013.00	2,700.00	1,600.00	1,100.00
Resultados de ejercicios anteriores	310.00	34.00	159.00	408.60	1,900.00	3,100.00
Superavit de valorización	605.00	2,130.00	2,130.00	2,100.00	3,100.00	3,100.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,208.00</b>	<b>4,248.00</b>	<b>5,361.00</b>	<b>6,961.60</b>	<b>8,353.00</b>	<b>8,843.30</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6,041.20</b>	<b>8,875.90</b>	<b>10,971.20</b>	<b>13,137.50</b>	<b>15,900.00</b>	<b>21,109.00</b>

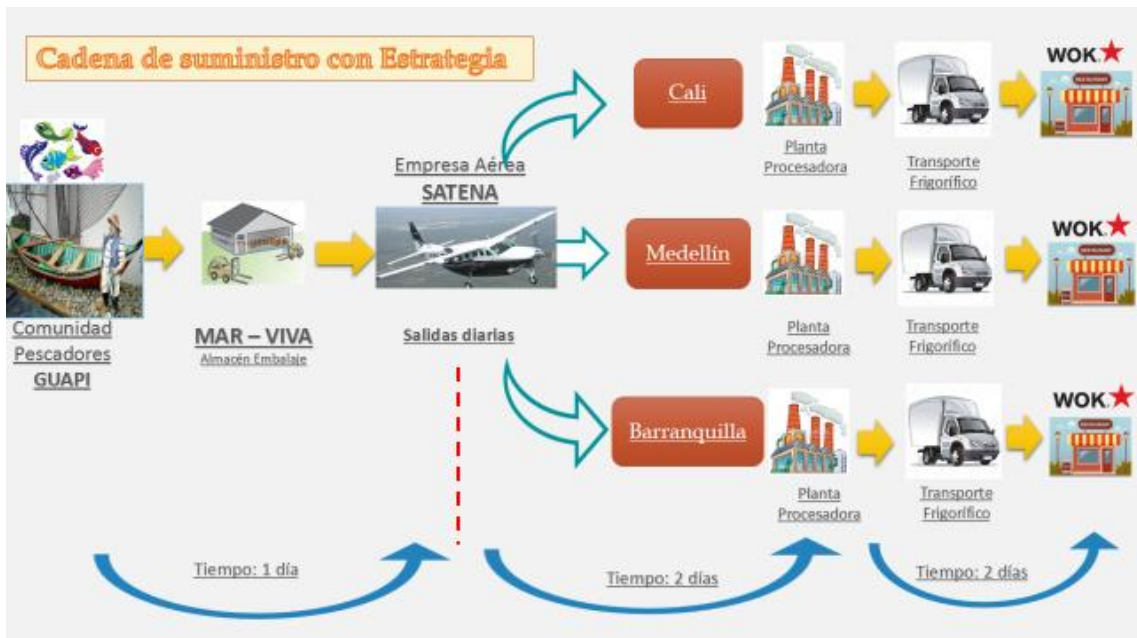
Fuente: Grupo GIA LAO KAO S.A. y Rueda, Adriana (2014). "Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?"

**Anexo 29. Tiempo de ejecución del proyecto para apertura 3 nuevos restaurantes (Cali – Medellín – Barranquilla)**



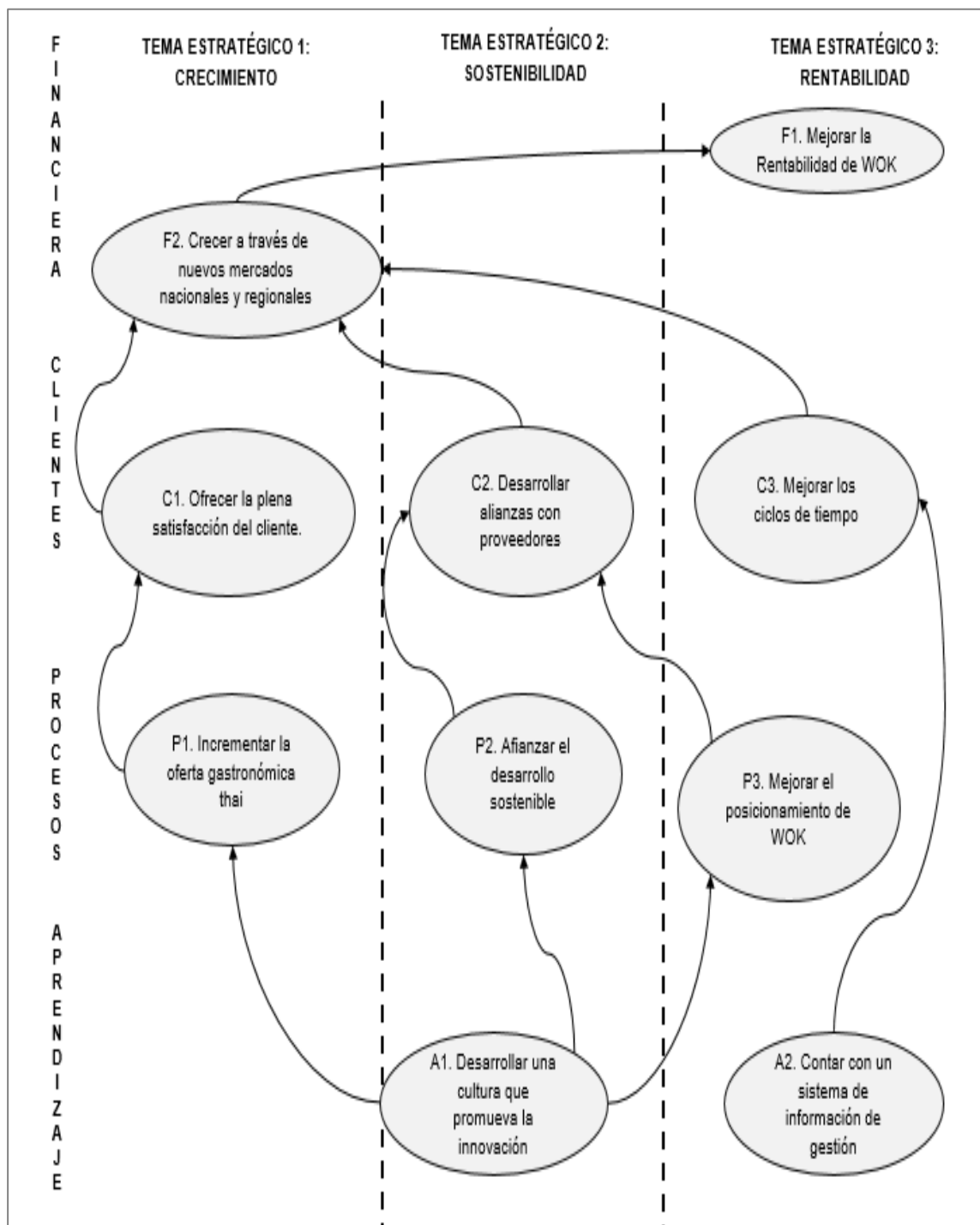
Fuente: Elaboración propia en base a “Proyecto para la creación de un restaurante”. *Costos Aplicado a la gastronomía*. y Doing Business, Banco mundial “*Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*”.

**Anexo 30. Esquema de Cadena de suministro Wok, con estrategia.**



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 31. Mapa estratégico para Wok



Fuente: Kovacevic y Reynoso (2010).

### Anexo 32. Balance Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	RESPONSABLE
FINANCIERA	1. Mejorar la rentabilidad de WOK	Rentabilidad financiera (ROA)	%	$ROA = (\text{Beneficio Neto})/(\text{Activo})$	Gerente Finanzas
		Rentabilidad financiera (ROE)	\$	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	
	2. Crecer a través de nuevos mercados nacionales e internacionales	Locales nuevos	No.	No. de locales nuevos abiertos	Gerente de Marketing
CLIENTES	3. Ofrecer la plena satisfacción del cliente.	Quejas	%	$Q = \frac{\text{No. de quejas de clientes}}{\text{No. clientes atendidos}} \times 100$	Gerente de Marketing
	4. Desarrollar alianzas con proveedores	Proveedores	No.	No. de alianzas firmadas	Gerente de Supply Chain Management
	5. Mejorar los ciclos de tiempo	Ciclo de tiempo	Minutos	$CT = \frac{\text{Tiempo de producción disponible por día}}{\text{Demanda diaria}}$	Gerente de Producción
PROCESOS	6. Incrementar la oferta gastronómica thai	Nuevos platos	No.	No. de nuevos platos ofrecidos	Gerente de Producción
	7. Mejorar el posicionamiento de WOK	Reconocimientos	No.	No. de reconocimientos obtenidos	Gerente de Marketing
	8. Afianzar el desarrollo sostenible	Propuestas	No.	No. de nuevas propuestas de desarrollo sostenible	Gerente General
APRENDIZAJE	9. Desarrollar una cultura que promueva la innovación	Propuestas	No.	No. de propuestas innovadoras presentadas por los colaboradores	Gerente de Recursos Humanos
	10. Contar con un sistema de información de gestión	Proyecto del sistema implementado	%	$Q = \frac{\text{Tiempo de avance del proyecto}}{\text{Tiempo programado del proyecto}} \times 100$	Gerente de Supply Chain Management

Fuente: Elaboración propia 2016

## **Nota biográfica**

### **Javier Alain Huanca Villaverde**

Nació en la ciudad de Huancayo el año 1979. Economista por la Universidad Nacional del Centro del Perú, cuenta con más de diez años de experiencia profesional en áreas de créditos y comercial para la pequeña y micro empresa de empresas del sector financiero líderes en el mercado nacional. Se ha desempeñado como Analista Integral Senior de créditos en el Banco de crédito del Perú. Actualmente, es líder formador de equipos de alto desempeño, siempre orientado a superar las expectativas propuestas a través de soluciones creativas y de manera responsable en el entorno empresarial y académico.