



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA WOK S.A.
2012-2017”**

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

Presentado por

Sra. Erika Negrón Bello

Sra. Alicia Ochoa Ayvar

Sr. Franklin Iglesias Villamil

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2016

A mis padres, hermana y esposo, por su apoyo incondicional.

Alicia Ochoa Ayvar

A mi familia y esposo, por su paciencia, apoyo y por ser los promotores de este logro.

Erika Negrón Bello

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios, ya que sin Él no hubiera podido crecer en mi vida; también a mis padres, Guillermo Iglesias y Norma Villamil, que me enseñaron a luchar para lograr los sueños que uno tiene; a mis hermanos Alex y Richard, por el ejemplo que me han dado; y a mi enamorada Evelin Coloma, por su apoyo y fortaleza en estos dos años dedicados al estudio.

Franklin Iglesias Villamil

Los autores de este trabajo agradecemos de manera especial a todos nuestros profesores de la Maestría, cuyas enseñanzas fueron trascendentales para el desarrollo de la presente investigación y para la vida en general. Asimismo, agradecemos a nuestro asesor, el profesor Martin Otiniano Carbonell, por su orientación y guía.

Resumen ejecutivo

La presente tesis desarrolla un plan estratégico de cinco años para la empresa Wok, un restaurante de comida asiática ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia, cuya esencia radica en la demostración de su preocupación por el cuidado, mantenimiento y preservación del medio ambiente.

El objetivo principal es proponer estrategias adecuadas que, en conjunto, permitan la expansión de Wok asegurando su crecimiento sostenible y continuidad, todo ello basado en sus valores y principios así como en la misión y visión planteada por los autores de la presente investigación. Para determinar dichas estrategias se realizó un análisis del macroentorno con el fin de identificar los factores que influyen en el mercado en el que se desenvuelve la organización, además de analizar los factores internos que demuestran cuan atractivo es el sector de servicios en Colombia. Habría que mencionar, también, la importancia de la cadena de valor desarrollada para este caso, herramienta de análisis que muestra la ventaja competitiva de la empresa; adicional a ello, la relación de recursos y capacidades ha permitido identificar las fuentes de dicha ventaja que son relevantes para la sostenibilidad de la empresa.

De estos análisis se desprenden aquellas oportunidades y fortalezas que facilitan el desarrollo de las estrategias propuestas en cada uno de los planes funcionales; así como las amenazas y debilidades que es necesario superar.

Por otro lado, se determinó el mercado objetivo mediante el análisis de la demanda de las ciudades potenciales tomando en consideración variables como el crecimiento del PIB, gasto per cápita y consumo en el sector de comidas fuera del hogar.

Considerando los resultados obtenidos de los análisis mencionados anteriormente, los autores determinaron que la estrategia genérica de Wok es la diferenciación que actúa como su ventaja competitiva por la preocupación y protección de la explotación de los recursos naturales, lo que conllevó a establecer políticas de desarrollo para sus proveedores.

El primer plan funcional propuesto es el de marketing, en el cual se plantean objetivos, estrategias e indicadores para el corto, mediano y largo plazo, con el fin de seguir un esquema que lleve a la empresa a desarrollar nuevos mercados potenciales como la ciudad de Medellín, además de buscar mantener su posicionamiento frente a la competencia en Bogotá.

En segunda instancia se desarrolló el plan funcional de operaciones, en el que se describen los recursos y actividades claves de cada uno de los procesos que intervienen en el cumplimiento de la estrategia de negocios basado en la mejora del producto y proceso, permitiendo mantener la diferenciación como valor agregado.

Después se planteó el plan funcional de recursos humanos, esquema fundamental para lograr la mejora de competencias y desarrollo de personal, permitiendo contar con colaboradores claves y comprometidos que ameritan una gestión del talento adecuada. Luego, se desarrolló el plan funcional de responsabilidad social, en el cual se demuestra lo relevante del tema para la empresa, y cuyo esquema permitirá continuar con la creación de valor compartido y contribución positiva a la sociedad.

Finalmente, se elaboró el plan financiero, esquema importante para determinar la viabilidad de las estrategias planteadas con el fin de lograr el objetivo general de expandir la empresa fuera de Bogotá, visión ansiada por los accionistas minoritarios.

En síntesis, los autores de la presente tesis recomiendan direccionar la expansión en un nuevo mercado como es la ciudad de Medellín, en donde se espera un crecimiento anual de ventas de 8%, debido a su cercanía a los proveedores actuales así como al hub de aprovisionamiento que es la ciudad de Bogotá. Además de ello se plantea el desarrollo de mercado en otras localidades de Bogotá por seguir demostrando su creciente potencial, en cuyo caso la esperanza mínima de crecimiento en ventas es de 14%.

Para lograr el crecimiento detallado líneas arriba, Wok deberá abrir cuatro nuevos locales: en el 2013 se abrirían los locales de Usaquen (Bogotá) y El Poblado (Medellín) y en el 2015 los locales de Tausaquillo (Bogotá) y Belén (Medellín). Para ello se requiere una inversión de US\$ 649.232, monto que podría ser financiado al 100% con capital propio alineado a los niveles de endeudamiento analizados en el presente caso, obteniendo un valor actual neto (VAN) equivalente a US\$ 589.984, con un periodo de recuperación de 4,31 años y con una tasa interna de retorno (TIR) de 33,16%, lo cual evidencia su viabilidad, toda vez que se mantengan los supuestos generales planteados.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes del caso	1
2. Perfil de la empresa.....	2
3. Presentación de la realidad problemática.....	2
4. Objetivos	3
4.1 Objetivo general.....	3
4.2 Objetivos específicos	3
5. Justificación	3
6. Enfoque de solución.....	4
Capítulo II. Análisis externo	5
1. Análisis del entorno	5
2. Análisis del macroentorno	5
2.1 Entorno político	5
2.2 Entorno económico	6
2.3 Entorno socio-cultural.....	8
2.4 Entorno tecnológico.....	9
2.5 Entorno ecológico-legal	9
3. Análisis de la industria.....	10
3.1 Clientes	11
3.2 Competencia en el mercado	11
3.3 Nuevos entrantes.....	11
3.4 Proveedores.....	12
3.5 Sustitutos.....	12
3.6 Evaluación general.....	13
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13

Capítulo III. Análisis interno	15
1. Análisis interno	15
2. Análisis de la cadena de valor	15
3. Modelo de negocio.....	17
4. Análisis de recursos y capacidades	19
5. Análisis VRIO.....	22
6. Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	23
Capítulo IV. Análisis de la demanda	24
1. Objetivo del estudio	24
2. Objetivos específicos	24
3. Análisis de la información de mercado.....	24
4. Principales clientes	25
5. Evaluación de mercados potenciales.....	25
6. Competencia	26
7. Estimación de la demanda	27
Capítulo V. Planeamiento estratégico	29
1. Misión	29
2. Visión.....	29
3. Principios y valores.....	29
4. Objetivos	30
5. Matriz FODA.....	30
6. Propuesta de estrategia genérica básica	31
7. Propuesta de estrategia competitiva.....	32
Capítulo VI. Plan funcional de marketing	33
1. Objetivos de marketing	33
2. Estrategia de segmentación.....	34
3. Estrategia de posicionamiento	34
4. Estrategia de crecimiento	35
5. Iniciativas para la estrategia de marketing	36
5.1 Producto	36
5.2 Precio	36
5.3 Plaza	37

5.4 Promoción	37
5.5 Personas	38
5.6 Procesos	38
5.7 Proactividad	38
Capítulo VII. Plan funcional de operaciones	40
1. Objetivos de operaciones	40
2. Estrategias del plan de operaciones	41
3. Flujo de operaciones	42
3.1 Análisis del proceso de servicio.....	43
3.2 Análisis del proceso de cocina.....	44
3.3 Análisis del proceso de aprovisionamiento.....	44
3.4 Análisis del requerimiento de muebles y enseres	45
Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos	47
1. Objetivos de recursos humanos	47
2. Estrategias del plan de recursos humanos.....	47
3. Estructura organizacional	49
Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)	51
1. Objetivos del plan estratégico	51
2. Estrategias del plan de responsabilidad social	51
Capítulo X. Plan financiero	54
1. Objetivos financieros	54
2. Supuestos generales	54
3. Estructura de capital y financiamiento.....	55
4. Flujo de efectivo proyectado.....	55
4.1 Valor actual neto (VAN).....	57
4.2 Tasa interna de retorno (TIR)	57
4.3 Periodo de recuperación.....	57
5. Análisis de sensibilidad sin deuda	57
6. Análisis de sensibilidad con deuda	59
6.1 Valor actual neto (VAN).....	59
6.2 Tasa interna de retorno (TIR)	60

6.3 Periodo de recuperación.....	60
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	64
Anexos	68
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Datos adicionales de la empresa.....	2
Tabla 2.	Entorno político.....	6
Tabla 3.	Entorno económico.....	8
Tabla 4.	Entorno socio-cultural.....	8
Tabla 5.	Entorno tecnológico.....	9
Tabla 6.	Entorno ecológico-legal.....	10
Tabla 7.	Poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores.....	11
Tabla 9.	Amenaza de nuevos entrantes.....	12
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 11.	Amenaza de productos sustitutos.....	13
Tabla 12.	Evaluación general.....	13
Tabla 13.	Matriz EFE de la empresa Wok.....	14
Tabla 14.	Matriz de recursos y capacidades para la empresa Wok.....	20
Tabla 15.	Matriz VRIO para la empresa Wok.....	22
Tabla 16.	Matriz EFI para la empresa Wok.....	23
Tabla 17.	Objetivos de marketing.....	33
Tabla 18.	Características del mercado.....	34
Tabla 19.	Presupuesto del plan de marketing.....	39
Tabla 20.	Objetivos de operaciones.....	41
Tabla 21.	Presupuesto del plan de operaciones.....	46
Tabla 22.	Objetivos de recursos humanos.....	47
Tabla 23.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	49
Tabla 24.	Presupuesto detallado del plan de recursos humanos.....	50
Tabla 25.	Resumen de capacitaciones y servicios de consultoría en recursos humanos.....	50
Tabla 26.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	51
Tabla 27.	Presupuesto del plan responsabilidad social.....	53
Tabla 28.	Objetivos del plan financiero.....	54
Tabla 29.	Flujo de efectivo proyectado.....	56
Tabla 30.	Análisis de sensibilidad multidimensional.....	58
Tabla 31.	Flujo de efectivo proyectado con deuda.....	59
Tabla 32.	Análisis de sensibilidad multidimensional.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	10
Gráfico 2.	La cadena de valor de Wok	16
Gráfico 3.	Evaluación de los recursos y capacidades de Wok.....	21
Gráfico 4.	Estrategias competitivas	32
Gráfico 5.	Matriz de estrategias de crecimiento	35
Gráfico 6.	Matriz de estrategias de operaciones	40
Gráfico 7.	Macroproceso del restaurante Wok	43
Gráfico 8.	Cadena de aprovisionamiento.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio Wok	69
Anexo 2.	Estructura de compra de un colombiano	70
Anexo 3.	Hogares que cubren más que los gastos mínimos	70
Anexo 4.	Mapa vectorial político de Colombia	71
Anexo 5.	Mapa de proveedores.....	72
Anexo 6.	Variación anual del mercado comidas fuera del hogar.....	73
Anexo 7.	Posible cambio poblacional y de mercado en las ciudades principales al 2022.....	74
Anexo 8.	Distribución y proyección del PIB	75
Anexo 9.	Matriz FODA para la empresa WOK.....	76
Anexo 10.	Relación precio/calidad en restaurantes líderes de comida asiática	77
Anexo 11.	Proceso de servicio Wok	78
Anexo 12.	Proceso de cocina Wok	79
Anexo 13.	Organigrama Wok	80
Anexo 14.	Distribución del PIB de Colombia.....	80
Anexo 15.	Costo de oportunidad (COK) sin deuda	81
Anexo 16.	Datos de inversión 2013	82
Anexo 17.	Flujo de efectivo 2013 local Usaquén	82
Anexo 18.	Flujo de efectivo 2013 local El Poblado.....	83
Anexo 19.	Datos de inversión 2015	83
Anexo 20.	Flujo de efectivo 2015 local Teusaquillo	84
Anexo 21.	Flujo de efectivo 2015 local Belén La Palma.....	85
Anexo 22.	Costo de oportunidad (COK) con deuda	86

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes del caso

Wok (Sociedad Lao Kao S.A.) es una empresa que se encuentra en el sector de servicios, en la industria de restaurantes de Colombia, fue fundada un 14 de septiembre de 1998¹ por Benjamín Villegas, quien desde su época de estudiante de cocina en Londres tuvo la idea de hacer un pequeño restaurante donde se prepare comida asiática (tailandesa, camboyana, vietnamita, malaya y japonesa). Luego de unos años regresó a Colombia donde empezó un pequeño negocio llamado Sette Café en sociedad con un amigo, con una oferta de ensaladas y sándwiches mediterráneos pero tuvieron que cerrar al cabo de tres años.

En 1998 Benjamín Villegas reingresó al mundo culinario de la mano de tres socios, con quienes fundó Wok. El primer local se ubicó en la zona “T” de Bogotá, que actualmente es uno de los polos gastronómicos de la capital. Era pequeño y sin ventanas, similar al estilo de los locales de este tipo de comida en Tailandia. Dos años después (2000), los socios de Benjamín decidieron venderle su participación, y es así como llega Ricardo Macía, quien se había desempeñado como gerente administrativo en una de las cadenas de restaurantes más grandes de Colombia. Ambos, junto a un grupo de accionistas minoritarios, le dan un nuevo enfoque al restaurante, tanto en apariencia arquitectónica como en la visión de negocios. La mezcla de dirección de Benjamín con Ricardo dio resultados casi de inmediato incrementando las ventas y ampliando la cantidad de locales a finales del 2011 (nueve locales).

La idea que tuvo Benjamín para su negocio fue llevar los sabores asiáticos a la mayor cantidad de comensales en Colombia, eliminando la idea de que este tipo de comida era exclusiva para un sector de clientes con un mayor poder adquisitivo.

Asimismo, tenían claro que para lograr una buena calidad y sabor en la preparación de la comida debían contar con ingredientes originales, razón por la que decidieron producirlos localmente, trabajando junto con comunidades campesinas cercanas. A mediados del 2009 deciden incluir a pescadores artesanales con el fin de que éstos les provean del pescado requerido para la elaboración de sus platos, manteniendo la frescura necesaria y controlando así la cadena de aprovisionamiento.

¹ Información obtenida del caso de estudio AN001, “Caso Wok: ¿Una cadena de restaurantes sostenible?”, elaborado por Adriana Rueda bajo la supervisión de los profesores Iván Darío Lobo y Ezequiel Reficco, editado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y proporcionado por la Universidad del Pacífico (Rueda 2014).

Wok no solo capacitaba a sus proveedores sino también a sus clientes, educándolos en el consumo de diversos tipos de pescados de origen nacional, con el fin de cambiar la errada idea que tenían sobre la baja calidad de éstos.

2. Perfil de la empresa

Wok es una cadena de restaurantes que inició sus actividades en 1998 en la ciudad de Bogotá, fue ideada y fundada por Benjamín Villegas con el fin de ofrecer comida asiática a diversos sectores de la población. Para lograr este objetivo desarrolló una cadena de suministros integrada, en la cual involucró a proveedores, trabajadores y clientes (Deckers *et al.* 2011).

Es una empresa responsable con el medio ambiente y con la sociedad, encontrando socios estratégicos con los que ha desarrollado nuevas alternativas de cultivo y pesca responsable, diseñando platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, los que se ofrecen en nueve locales ubicados en Bogotá y Chía.

Tabla 1. Datos adicionales de la empresa

Nombre comercial	:	Wok
Razón social	:	Sociedad Lao Kao S.A.
Sector económico	:	Servicios
Industria	:	Hotelera y restaurantes
Ubicación geográfica	:	Bogotá - Colombia

3. Presentación de la realidad problemática

La problemática de Wok comienza en el año 2012, cuando los socios minoritarios plantearon la necesidad de expandir la empresa, visión que no era compartida por Benjamín pues este crecimiento podría generar cuellos de botella en la cadena de suministros dado que los proveedores podrían tener problemas para abastecer de manera eficaz a los restaurantes que se proponían abrir.

Tampoco contemplaba dentro de sus planes romper las alianzas que tanto tiempo y confianza le había demandado fortalecer, sobre todo porque el desarrollo de nuevos proveedores podría demandar alrededor de dos años y los socios minoritarios no estaban dispuestos a esperar dicho tiempo para ver la empresa crecer pues creían que Wok debía continuar su proceso de expansión en un corto plazo. En este contexto se inicia la problemática: la empresa debe encontrar

alternativas para crecer sin perder su calidad y enfoque responsable socio ambiental, es decir, su esencia (Rueda 2014).

En consecuencia se podría definir el problema con una pregunta: ¿Cómo ingresar a nuevos mercados conservando la calidad de los productos a través de la relación con sus socios estratégicos, manteniendo los valores y principios demostrados en la preocupación socio ambiental, generadores de su esencia?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- Formular un plan estratégico que viabilice la expansión de Wok asegurando su crecimiento y sostenibilidad, manteniendo los valores y principios que lo han caracterizado desde sus inicios.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar la ventaja competitiva a fin de mantenerla para el logro del objetivo general.
- Desarrollar estrategias como alternativas de solución a la problemática actual de la empresa.

5. Justificación

La justificación del presente trabajo se basa en el desarrollo de un planeamiento estratégico para la empresa Wok que permita determinar una estrategia sostenible de crecimiento, manteniendo su ventaja competitiva² en el mercado.

La presente investigación podrá ser utilizada como una herramienta que ayudará a comprender la importancia del valor compartido y la responsabilidad socio-ambiental de las empresas como fuentes de sostenibilidad.

² Michael E. Porter (2013) describió la estrategia competitiva como la capacidad de crear un valor superior utilizando los recursos de manera eficiente.

6. Enfoque de solución

Los autores de la presente investigación consideran que el crecimiento de Wok debería enfocarse en ciudades aledañas a sus proveedores estratégicos, de manera que pueda garantizarse la continuidad del modelo de abastecimiento, la alta calidad de los insumos, generación del empleo y el desarrollo de las comunidades de la zona. En paralelo, se debería comenzar con la búsqueda y formación de nuevos socios estratégicos que le permita desarrollar el valor compartido.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno

«El entorno de la industria se entiende como el conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas» (Hitt *et al.* 2015:39).

En el presente capítulo se realizará el análisis de los factores del entorno que pueden afectar la competitividad de la empresa. En primer lugar se estudiarán los elementos que componen el entorno general o macroentorno, continuando con un análisis del entorno próximo o microentorno.

2. Análisis del macroentorno

«El entorno general está compuesto por segmentos que están fuera de la compañía. Si bien las repercusiones de estos segmentos del entorno varían, todos ellos afectan a todas las industrias y a las compañías que compiten en ellas» (Hitt *et al.* 2015:43).

Para realizar un adecuado análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PESTEL, que mide la influencia de afectación de los factores externos a la empresa agrupándolos en seis grandes categorías: políticas, económicas, sociales-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.1 Entorno político

En el panorama político, el tema más importante gira en torno a los diálogos del gobierno con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para la búsqueda de una salida al conflicto interno originado en la década de los 60 que ha mostrado fuertes impactos negativos y costos elevados para Colombia, en especial la pérdida de vidas humanas, el mismo que no ha sido posible resolver. A diferencia del gobierno anterior, el actual presidente Juan Manuel Santos planteó un escenario para favorecer una negociación con la guerrilla por medio de una reforma constitucional conocida como el marco jurídico para la paz.

El 10 de octubre de 2011 se aprobó el Acuerdo de Promociones Comerciales entre Estados Unidos y Colombia, también llamado TLC, que entró en vigencia el 15 de mayo de 2012. El TLC beneficia a los consumidores tanto colombianos como estadounidenses porque les garantiza una

mayor oferta de productos, a mejores precios como consecuencia de una reducción de los aranceles³. Sin embargo, no todo tratado es beneficioso para todas las industrias o sectores, como podría ser el caso del sector agropecuario que, debido a la poca industrialización que posee, no estaría en capacidad de competir con los productos de Estados Unidos. Además, el país del norte posee políticas proteccionistas en sus diferentes sectores económicos; generando costos más bajos para sus productores y, por consiguiente, una mayor amenaza para los campesinos colombianos.

Tabla 2. Entorno político

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad /Amenaza
- Proceso de negociación de paz con las FARC.	- Aumento de la inversión en el sector.	- Expansión del negocio dentro del país - Incremento en las ventas.	Oportunidad
- Elecciones presidenciales del año 2014.	- Estancamiento del consumo. - Desconfianza del inversionista.	- Reducción en los márgenes por la disminución de las ventas. - Disminución en las inversiones y búsqueda de la eficiencia operativa.	Amenaza
- Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	- Incremento de insumos importados a menor costo. - Posible aumento del desempleo.	- La competencia pueda reducir costos y ofrecer sus productos a un menor precio. - Posible disminución en las ventas por aumento del desempleo.	Amenaza
- Corrupción y burocracia gubernamental.	- Se crean barreras para el desarrollo de negocios. - Incentivo a la informalidad.	- Alza en los costos de los trámites administrativos. - Retraso en el inicio de operaciones de nuevos locales.	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

2.2 Entorno económico

La economía colombiana se caracteriza por tener ciertas características como:

- Baja volatilidad en su tasa de crecimiento económico, que ha permitido a organismos internacionales caracterizarlo como un país de alta estabilidad macroeconómica.
- Altos niveles de pobreza y desigualdad.
- Disparidades regionales.
- Bajos niveles de tributación.

De acuerdo con el reporte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2012a), la economía colombiana cerró el 2011 con un crecimiento de 5,9% respecto al año

³ Arancel. El Diccionario de la lengua española lo define como «Tarifa oficial determinante de los derechos que se han de pagar en varios servicios, como el de costas judiciales, aduanas, etcétera, o establecida para remunerar a ciertos profesionales» (Real Academia Española, 2014).

anterior, explicado desde la perspectiva de la demanda por el fortalecimiento del consumo de los hogares, la formación bruta de capital y las exportaciones representadas, principalmente, por el aumento de las ventas al exterior de productos primarios.

Los sectores económicos con una mayor contribución a la tasa de crecimiento colombiana han sido el financiero, minero, comercio y construcción; y dentro de los que menos aportan están la agricultura y la industria, siendo ésta última la que concentra la mayor parte de los productos con valor agregado y generación de empleo directo e indirecto.

Respecto a la inflación, el Banco de la República ha tomado medidas para evitar el alza de los precios, el impacto de la recesión de los países europeos y el pequeño crecimiento de la economía de Estado Unidos (Otero y Salazar 2012:13). El rango de inflación esperada para el 2012 según el DANE es de 2% a 4%, con una alta probabilidad de que estará cercana a 3% (DANE 2011a).

La tasa de cambio promedio nominal mensual en el 2011 fue de \$ 1.848⁴ por dólar americano, aunque se han tomado medidas de compra de divisas para frenar la devaluación. Las condiciones del contexto internacional y las políticas internas siguen generando importantes efectos sobre la competitividad de las exportaciones no tradicionales del país.

En 2011 la tasa de desempleo nacional fue de 10,8% (DANE 2011b), mostrando una reducción frente al 2010 cuando llegó a 11,8%. El bajo dinamismo del sector industrial y del agropecuario hacen que la generación de empleo no tenga mayores impactos.

Según el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)⁵ en el 2011 la pobreza nacional fue de 29,4% un punto porcentual inferior al obtenido en el 2010. El porcentaje de personas pobres por IPM para las zonas urbanas fue de 22,2% mientras que el 53,1% fue para las zonas rurales; en ambos casos se mostraron reducciones de 1,3% y 0,05%, respectivamente.

⁴ La moneda oficial de Colombia es el peso colombiano que se presenta mediante el símbolo \$.

⁵ IPM es un índice desarrollado por Alkire y Foster (2007, 2011) de la Universidad de Oxford que fue adaptado por el Departamento Nacional de Planificación (DNP) para Colombia, incluyendo cinco dimensiones: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo, y acceso a los servicios públicos domiciliarios y las condiciones de la vivienda.

Tabla 3. Entorno económico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad /Amenaza
- Tendencia creciente del producto interno bruto (PIB) per cápita de US\$ 3.721 en el 2006 a US\$ 7.284 en el 2011.	- Alta posibilidad de crecimiento en la demanda de los bienes y servicios ofrecidos. - Mayor poder adquisitivo de los clientes	- Aumento del volumen de ventas - Incremento de clientes potenciales ante mejora en la calidad de vida	Oportunidad
- Devaluación de la moneda local en 7% desde el 2010.	- Posible descalce en los pagos en moneda extranjera. - Mayor costo en los productos importados.	- Preferencia por el consumo de insumos nacionales. - Incremento del turismo extranjero generando aumento en la demanda de productos.	Oportunidad
- Inflación dentro del rango meta del 2% al 4% para los años 2010 y 2011 (3,17% y 3,73%, respectivamente).	- Expansión de la demanda. - Estabilidad del poder adquisitivo en la población.	- Planificación de costos con baja posibilidad de variaciones. - Una mejor proyección de los ingresos futuros.	Oportunidad
- Bajo nivel de acceso a los servicios financieros.	- Limita el crecimiento de los negocios en zonas urbanas.	- Reducción de las ventas.	Amenaza
- Reducción en la tasa de desempleo de 15,52% (2002) a 10,83% (2011).	- Aumento de clientes potenciales.	- Incremento en ventas.	Oportunidad
- Mejora en el grado de inversión a BBB-.	- Mayor inversión.	- Ingreso de nuevos competidores. - Mayor competitividad. - Posibilidad de crecimiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

2.3 Entorno socio-cultural

En el panorama de la educación, los avances que se han dado han sido insuficientes. Si bien se ha ampliado la cobertura, el principal problema del sistema de educación colombiano es la calidad. Lamentablemente falta implementar políticas que mejoren la calidad de la educación en el país. Según el informe del DANE (2012b) en el año 2011 hubo una disminución de 0,8% respecto al 2010 en la matrícula nacional. El 77,2% de los alumnos matriculados a nivel nacional lo hicieron en colegios estatales, mientras que el 17,4% lo hicieron en establecimientos privados.

Tabla 4. Entorno socio-cultural

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad /Amenaza
- Baja calidad en el sistema educativo del país.	- Reduce la posibilidad de crecimiento profesional.	- Dificultad para encontrar personal idóneo para la empresa.	Amenaza
- Se estima que el 34% de la población es de bajos recursos.	- Disputa por obtener una mejor participación de mercado se intensifica.	- Posible replanteamiento en la visión del negocio respecto a querer atender a "todos" los ciudadanos.	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

2.4 Entorno tecnológico

Los factores tecnológicos muestran una tendencia optimista para la economía colombiana. El crecimiento del acceso al servicio de Internet genera que se disminuyan las brechas de comunicación entre los diferentes sectores económicos, favoreciendo en definitiva al comercio.

Tabla 5. Entorno tecnológico

Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad /Amenaza
- Crecimiento en el acceso al servicio de Internet de la población (36,5% en el 2010 versus un 48,98% en el 2012).	- Mejor comunicación entre proveedores, distribuidores y clientes. - Posibilidad de llegar a más personas a un menor costo en temas de publicidad.	- Ahorro de costos al automatizar procesos basados en tecnología. - Posibilidad de fidelización de los clientes mediante propaganda <i>on line</i> .	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

2.5 Entorno ecológico-legal

Existe una nueva ola de reformas que generan la toma de conciencia de la población respecto a la conservación y uso sostenible de los recursos naturales del país. La puesta en marcha de proyectos de ley que impulsan la protección del medio ambiente ha generado un impacto positivo en la población que ahora es más consciente del daño causado al ecosistema.

Según el Reporte de Sostenibilidad elaborado por PWC (2014:16-22), el 73% de los ejecutivos de América Latina entrevistados indicaron que el cambio climático es una cuestión relevante para sus compañías. De hecho, un 30% lo catalogó como “bastante significativo” y un 19% como “muy significativo”. Los principales impactos del cambio climático sufridos por las empresas en la región se asocian a modificaciones en los patrones de sequías, precipitaciones e interrupciones en el transporte.

Tabla 6. Entorno ecológico-legal

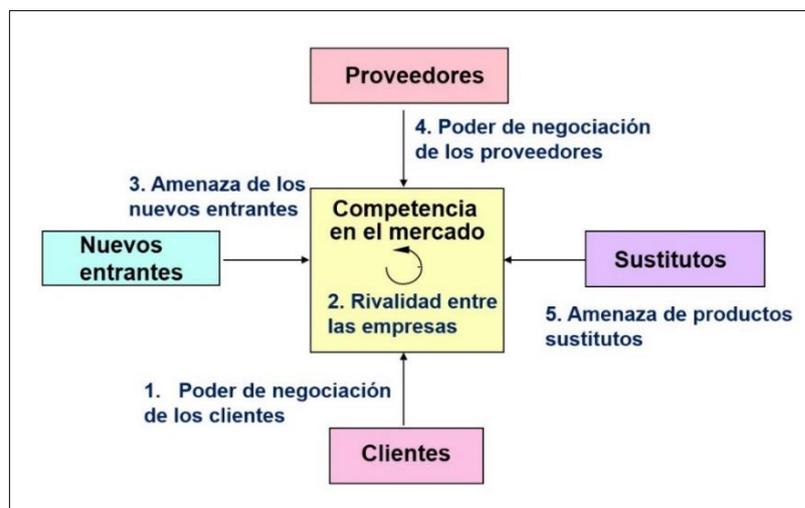
Variable	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
- Reformas legales e institucionales introducidas principalmente por la Constitución de 1991 y por la Ley 99 de 1993.	- Generación de conciencia ambiental haciendo que se cambie el modelo hacia uno mas sostenible.	- Posibilidad de seguir desarrollando su ventaja competitiva.	Oportunidad
- Cambios climáticos (Fenómeno del Niño).	- Incremento en los niveles de precios de los insumos. - Disminución en la producción de bienes.	- Desabastecimiento de materia prima. - Aumento del costo en las materias primas.	Amenaza
- Puesta en marcha de organizaciones no gubernamentales (ONG) orientados a la conservación y uso sostenible de la naturaleza.	- Mejoría en el uso responsable de los recursos naturales.	- Desarrollo de alianzas estratégicas con las ONG, compartiendo una misma visión.	Oportunidad
- Leyes de protección del medio ambiente.	- Responsabilidad en la explotación de los recursos naturales.	- Incentivo para seguir creando alianzas estratégicas con las comunidades.	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3. Análisis de la industria

Para analizar la industria en la que se desenvuelve Wok se utilizará el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter (2008:78-93). Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria, con el fin de saber dónde está posicionada una empresa respecto a otra, en un momento determinado. Esto permitirá formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Gráfico 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1980.

3.1 Clientes

El poder de negociación que tienen los clientes podría incrementarse paulatinamente ya que éstos demandan cada vez mejor calidad en los productos que consumen, así como más información sobre el origen de los mismos. En suma, la empresa considera estas características como una oportunidad atractiva para lograr una ventaja competitiva.

Tabla 7. Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	
Número de clientes	Bajo						Alto	4
Diferenciación	Bajo						Alto	4
Información que posee el comprador	Alto						Bajo	3
Integración hacia atrás por parte de los compradores	Alto						Bajo	2
Integración hacia adelante por parte de la industria	Bajo						Alto	3
Calidad del producto	Bajo						Alto	4
Sensibilidad al precio	Alto						Bajo	3

1 = Muy poco atractiva 2 = Poco atractiva 3 = Neutral 4 = Atractiva 5 = Muy atractiva 3,29

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.2 Competencia en el mercado

La rivalidad principal del sector al que pertenece Wok está sujeta al precio de la materia prima, calidad e innovación. Lo anterior brinda ventajas frente a los competidores, llevando a Wok a la búsqueda de una mejora continua en sus productos y servicios.

Tabla 8. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	
Número de competidores.	Alto						Bajo	4
Crecimiento relativo de la industria.	Lento						Rápido	5
Características del producto.	Genérico						Especializado	5
Costos fijos.	Altos						Bajos	2
Barrera de salida.	Alta						Baja	4

1 = Muy poco atractiva 2 = Poco atractiva 3 = Neutral 4 = Atractiva 5 = Muy atractiva 4,00

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.3 Nuevos entrantes

El sector de restaurantes es muy competitivo pero, a pesar de ello, los posibles nuevos competidores que deseen ingresar tendrán que afrontar algunas barreras importantes como el

acceso a los canales de distribución, materias primas e identificación de la marca, las que han sido las principales ventajas que Wok ha podido desarrollar.

Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes

AMENAZA NUEVOS ENTRANTES	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	
Economías de escala	Pequeño						Grande	4
Diferenciación del producto	Pequeño						Grande	5
Identificación de la marca	Baja						Alta	5
Acceso a canales de distribución	Alto						Bajo	2
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	5
Acceso a materia primas	Amplio						Restringido	2
Experiencia	Poca						Mucha	5

1 = Muy poco atractiva 2 = Poco atractiva 3 = Neutral 4 = Atractiva 5 = Muy atractiva 4.00

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.4 Proveedores

Esta fuerza es una de las más importantes a las que se tiene que enfrentar Wok debido a que la mayoría de sus proveedores son comunidades campesinas, con las cuales ha tenido que desarrollar alianzas estratégicas a fin de generar una relación basada en la confianza y cooperación mutua donde ambas partes ganen, convirtiéndola en una ventaja competitiva difícil de imitar.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	
Número de proveedores.	Pocos						Muchos	2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Alta						Baja	4
Integración hacia adelante por parte de proveedores.	Alta						Baja	2
Integración hacia atrás por parte de la industria.	Baja						Alta	4
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio.	Baja						Alta	3
Costo de cambio de proveedor.	Alto						Bajo	3
Importancia del volumen para el proveedor.	Poca						Mucha	4

1 = Muy poco atractiva 2 = Poco atractiva 3 = Neutral 4 = Atractiva 5 = Muy atractiva 3.14

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.5 Sustitutos

Para el sector de restaurantes en Colombia podemos mencionar como sustitutos a los diversos puestos de comida rápida ubicados en la vía pública que permiten compras al paso, asimismo se encuentran las empresas que solo ofrecen el servicio de comida delivery. Por lo que los clientes

tienen a su disposición diferentes alternativas para elegir al momento de comer. En tal sentido, Wok tiene que seguir posicionándose en el mercado, aprovechando su ventaja competitiva. Asimismo deberá seguir desarrollando una cultura de consumo responsable manteniendo así el prestigio ganado en el mercado colombiano.

Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos.	Mucha						Poca	2
Costo de cambio para el cliente.	Bajos						Altos	3
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Altas						Bajas	2
Tendencia a probar nuevos sustitutos.	Alto						Bajo	3
								2,50

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

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

3.6 Evaluación general

El análisis realizado a las cinco fuerzas determina que Wok tiene un mercado atractivo para seguir creciendo de la mano de sus socios estratégicos. La competencia es fuerte pero las barreras de entrada que la industria genera dificultan poder competir al mismo nivel de Wok pues su ventaja competitiva es difícil de replicar. Los clientes y proveedores son importantes para la empresa, por ello la relación que Wok siga generando con ambos es importante para seguir creciendo de manera sólida.

Tabla 12. Evaluación general

EVALUACION GENERAL	LÍMITE INFERIOR	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	LÍMITE SUPERIOR	Valor
Amenaza nuevos competidores.	Alto						Bajo	4.00
Rivalidad entre competidores.	Mucha						Poca	4.00
Poder de negociación de los clientes.	Alto						Bajo	3.29
Poder de negociación de los proveedores.	Alto						Bajo	3.14
Amenaza de productos sustitutos.	Alto						Bajo	2.50
								3.39

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

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos permite evaluar el entorno al que se enfrenta la empresa. Para el caso de Wok, se presenta la siguiente tabla donde se aprecia el resultado del análisis de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Tabla 13. Matriz EFE de la empresa Wok

COMPETENCIAS CLAVE	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
OPORTUNIDADES			
Proceso de negociación de paz con las FARC.	0,07	2	0,14
Leyes de protección del medio ambiente.	0,13	4	0,52
Incremento del consumo de los hogares colombianos en restaurantes.	0,11	4	0,44
Inflación dentro del rango meta del 2% al 4% para los años 2010 y 2011 (3,17% y 3,73%, respectivamente).	0,10	3	0,30
Reducción en la tasa de desempleo de 15,52% (2002) a 10,83% (2011).	0,08	3	0,24
Puesta en marcha de ONG orientadas a la conservación y uso sostenible de la naturaleza.	0,10	4	0,40
Riqueza geográfica.	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Elecciones presidenciales (2014).	0,03	2	0,06
Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	0,07	3	0,21
Corrupción y burocracia gubernamental.	0,02	3	0,06
Bajo nivel de acceso a los servicios financieros.	0,04	2	0,08
Se estima que el 34% de la población es de bajos recursos.	0,04	2	0,08
Cambios climáticos.	0,08	1	0,08
SUMA TOTAL	1,00		3,13

- 1 = Estrategia de la empresa no es efectiva para responder el factor
- 2 = Estrategia de la empresa es poco efectiva para responder el factor
- 3 = Estrategia de la empresa es efectiva para responder el factor
- 4 = Estrategia de la empresa es muy efectiva para responder el factor

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Del análisis se concluye que la matriz tiene un peso total ponderado de 3,13, lo que nos indica que Wok aprovecha las oportunidades y mitiga las amenazas.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis interno

El objetivo del presente análisis es conocer los recursos y capacidades que presenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos y estrategias que permitan aprovechar unas y minimizar otras.

En base a la información del caso proporcionada se deduce que Wok es una organización empresarial, predominando así la visión de su líder Benjamín Villegas. Asimismo, demuestra tener una organización simple, flexible y con poco *staff*, pues no cuenta con muchas jerarquías para su administración, favoreciendo así la comunicación interna la cual es importante para su labor difusora de la responsabilidad socio ambiental.

La empresa se desenvuelve en un entorno sencillo y muy dinámico por lo que es difícil la normalización de actividades dentro de ella. Se debe aplicar una supervisión directa para garantizar la flexibilidad en los procesos y la adaptación mutua para conseguir una coordinación adecuada.

2. Análisis de la cadena de valor

«Se llama cadena de valor la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos» (Magretta 2014: 67).

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial que sirve para identificar posibles fuentes de ventaja competitiva. Dependerá de la capacidad de la empresa para aprovechar esas oportunidades que permitan desarrollar actividades competitivas cruciales. Según Porter (1980) se identifican y dos fuentes separadas fundamentales de ventaja competitiva en una empresa: el liderazgo en costos y la diferenciación. Ambas ventajas dependen de las actividades que desarrolla la organización haciendo que sus líderes tengan la capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como identificar las posibles fuentes de diferenciación.

En el caso de Wok se presenta la siguiente cadena de valor (ver gráfico 2):

Gráfico 2. La cadena de valor de Wok

INFRAESTRUCTURA				
* Implementación de canales de comunicación		* Enfoque en el triple resultado		
* Gestión ambiental		* Administración adecuada de la empresa		
FINANZAS				
* Control de la cobranza y caja		* Búsqueda de financiamiento		
* Pago de obligaciones				
RECURSOS HUMANOS				
* Contratación del personal		* Motivar al personal		
* Definición de la política de compensaciones		* Capacitar constantemente al personal		
TECNOLOGÍA				
* Implementación de estándares de calidad		* Diseño del servicio y del proceso		
ABASTECIMIENTO				
* Selección de materias primas de calidad		* Compra de insumos según ciclo natural		
* Adquisición de muebles y enseres		* Adquisición de empaques adecuados		
INNOVACIÓN	PRODUCCION	LOGÍSTICA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
- Diseño de la variedad de los platos - Investigación para la producción de insumos - Inclusión de productores artesanales como proveedores	- Control de calidad - Organización, limpieza y mantenimiento - Preparación y presentación de los platos - Control de los procesos productivos	- Ambientación y decoración acogedora - Almacenamiento y conservación de los alimentos - Control de los inventarios - Coordinación en el transporte de productos e insumos - Aseguramiento y desarrollo de las alianzas con los proveedores	- Promoción basada en el boca a boca - Publicaciones en la <i>web</i> - Publicaciones en prensa escrita sobre sostenibilidad - Ubicación estratégica de locales - Búsqueda de nuevos mercados - Atención personalizada de los clientes	- Educar al cliente en la preservación de los recursos naturales - Creación de "Mundo Wok" y "Grupo Verde" - Atención al cliente

Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2016.

Las actividades primarias están dadas por:

- **Innovación.** Considera el proceso de investigación y desarrollo de la empresa para ver la viabilidad de producción de insumos de otros países en suelos colombianos. Así lograron reducir las importaciones al incluir a los productores artesanales como proveedores, produciendo los insumos localmente. En consecuencia, innovan en la elaboración de sus platos lo que les permite ofrecer una extensa variedad.
- **Producción.** Comprende las actividades de preparación de los alimentos convirtiéndolos en platos (cocina). Dentro de éstas se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.
- **Logística.** Se incluyen actividades como el almacenamiento, control de inventarios conservación de alimentos y coordinación de transporte de insumos, las mismas que son importantes pues de ellas depende la calidad de los productos, sobre todo tratándose de insumos perecibles como el pescado. También se consideran las actividades relacionadas con

el aseguramiento de las alianzas con los proveedores, el servicio, la ambientación, decoración, luces, sonido, entre otras.

- **Marketing y ventas.** Relacionada a las actividades que impulsan el incremento de las ventas como la elección de las ubicaciones estratégicas de los locales, búsqueda de nuevos mercados, y todos los medios necesarios para promocionar el restaurante.
- **Servicio post venta.** Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. En el caso de Wok se puede destacar la enseñanza a los clientes sobre el proceso productivo que siguen para llevarles los mejores platos siendo socio-ambientalmente responsables, así como la creación de “Mundo Wok” y “Grupo Verde” que permiten educar a sus colaboradores y familias.

Respecto a las actividades de apoyo se consideran cinco grupos:

- **Infraestructura.** Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, mediante la implementación de canales de comunicación, la gestión ambiental y el enfoque en el triple resultado (económico, social y ambiental).
- **Finanzas.** Engloba las actividades que permitirán la continuidad del restaurante garantizando el incremento de su rentabilidad y capital de trabajo, por ello se hace mención al control de los ingresos, el correcto y adecuado pago de obligaciones, así como la búsqueda de fuentes de financiamiento.
- **Recursos humanos.** Comprende aspectos relacionados con el personal, tales como la selección, formación, retribución o motivación, consolidación de la cultura, implementación de metodologías y estándares de calidad a través de las capacitaciones continuas, entre otros.
- **Tecnología.** Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos de control, marketing, así como su aplicación en el campo de conservación y desarrollo de insumos.
- **Abastecimiento.** Las actividades de compras están encaminadas a buscar productos de calidad con las mejores condiciones posibles, por ello, el abastecimiento en Wok depende del ciclo natural de los insumos.

3. Modelo de negocio

El actual modelo de negocio está enfocado en brindar una serie de platos asiáticos, frescos y de buena calidad, elaborados con productos cultivados por campesinos de la región, manteniendo y velando por el cuidado del medio ambiente.

Para lograr el enfoque explicado, Wok implementa sus estrategias a través de nueve bloques (ver anexo 1):

- **Segmento de clientes**
 - Clientes frecuentes, quienes representan el 50% de los clientes totales.
 - Clientes conocedores, quienes representan el 30% del total de la clientela.
 - Clientes ambientalistas y clientes expectativa, quienes conforman el grupo minoritario que representa el 20% de la clientela total.
- **Propuesta de valor.** Brindar un espacio acogedor donde las personas puedan disfrutar de platos de buen sabor a precios accesibles, elaborados con productos frescos y de calidad, en su mayoría producidos localmente. De esta manera buscan generar un impacto social positivo al contribuir al desarrollo de productores locales, así como demostrar su preocupación por el cuidado, mantenimiento y preservación del medio ambiente.
- **Canales.** La comunicación con sus clientes se realiza en sus nueve locales por medio de la publicidad referencial o boca a boca, al igual que fortaleciendo su página *web*.
- **Relación con los clientes.** Mediante el contacto directo, brindando un servicio de calidad que le permite diferenciarse de sus competidores e involucrando a sus clientes en la cultura medio ambiental.
- **Ingresos.** Son generados por el consumo en cada uno de sus locales.
- **Recursos claves.** La experiencia y conocimiento de su personal, la ubicación estratégica de sus locales, el dinamismo en la capacidad del diseño de la carta, así como el abastecimiento de sus insumos.
- **Actividades claves.** Cuya realización es fundamental para cumplir con su propuesta de valor, entre ellas se encuentran la búsqueda de proveedores, capacitación y seguimiento de los mismos, diseño de la carta de acuerdo a la estacionalidad de los insumos, control de calidad, educación de colaboradores y clientes, cercanía empresa-proveedor.
- **Asociados claves.** Mediante los cuales se externalizan algunas actividades y se obtienen recursos requeridos, entre ellos se encuentran:
 - Agro Procesos del Pacífico (Tumaco). Siembra de palma de coco (leche de coco).
 - Jairo Camacho (campesino de Chía). Cultivo de hortalizas (lechuga, espinaca), flores y hierbas aromáticas.
 - Cundinamarca. Producción de papa y trucha.
 - Putumayo. Pimienta fresca y cúrcuma
 - Sierra Nevada. Cultivo de galanga, miel y camarón seco.
 - Red de Frío y la Asociación de Pescadores de Bahía Solano.

- Asociación de 32 pescadores en Tierra Bomba.
- Fundación Mar Viva. Fomenta el uso de técnicas de pesca artesanal.
- Satena. Aerolínea.
- **Costos.** Representado por los costos de los insumos, transporte, obligaciones laborales, servicios, impuestos y publicidad.

4. Análisis de recursos y capacidades

Para continuar la evaluación interna de la empresa, los autores consideran importante identificar los recursos y capacidades con los que cuenta Wok para conocer la importancia de éstos para sus clientes y compararlas con las de sus competidores.

«Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son los cimientos de la ventaja competitiva. Los conjuntos de recursos crean capacidades organizacionales. A su vez, las capacidades son fuentes de las competencias centrales de la compañía, mismas que sientan las bases para alcanzar ventajas competitivas» (Hitt *et al.* 2015:79). Si bien la evaluación es subjetiva, se ha realizado un análisis basado en la información proporcionada en el caso (Rueda 2014) (ver tabla 14).

Tabla 14. Matriz de recursos y capacidades para la empresa Wok

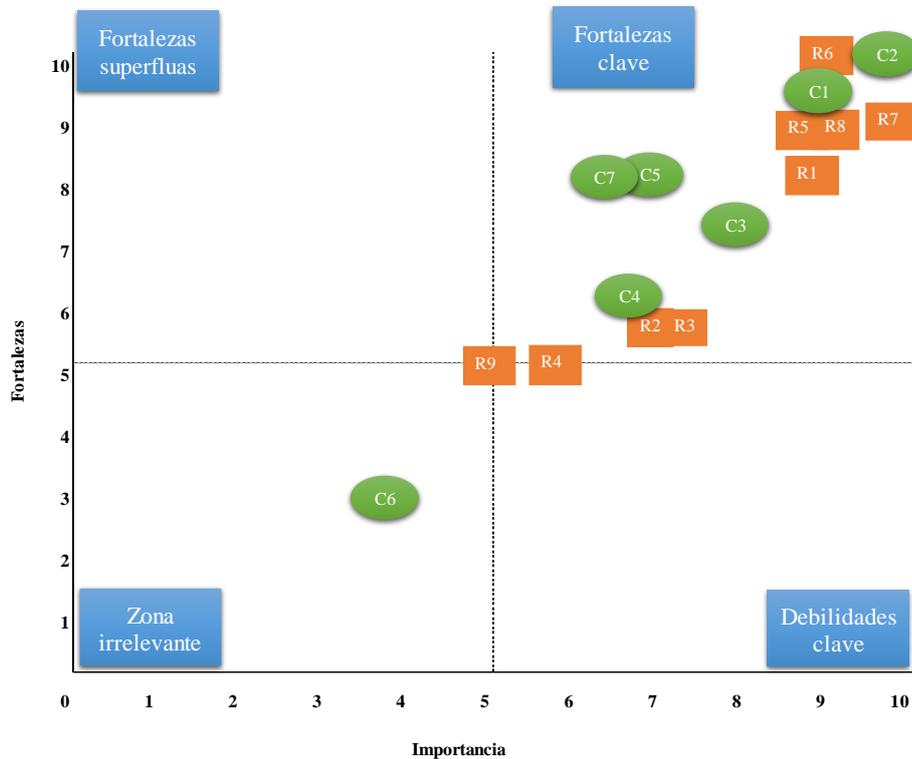
RECURSOS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
RECURSOS TANGIBLES			
R1 LOCALIZACIÓN	9	8	Locales ubicados estratégicamente en Bogotá.
R2 MUEBLES Y ENSERES	7	6	Utensilios e implementos usados en la cocina y decoración.
R3 FINANZAS	7	6	Creciente demanda favoreció sus ingresos.
R4 INFORMÁTICA	6	5	Contribuye al proceso operativo, y también sirve como canal de comunicación.
RECURSOS INTANGIBLES			
R5 FUNCIONES DIRECTIVAS	9	9	Equipo directivo capacitado y con liderazgo que permitió el crecimiento y posicionamiento de la empresa.
R6 SERVICIO AL CLIENTE	9	10	Atención de alta calidad otorgando valor agregado a los comensales.
R7 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	10	9	Apoyo a las comunidades, educación a sus clientes y cultura organizacional orientada al desarrollo social y medio ambiental.
R8 IMAGEN DE MARCA	9	9	Marca reconocida.
R9 TECNOLÓGICOS	5	5	Instrumentos usados en la elaboración de los productos ofrecidos.
COMPETENCIAS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
C1 CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	9	9	Hay un alto índice de adaptación de los productos en función de los insumos disponibles.
C2 DESARROLLO DE SOCIOS ESTRATÉGICOS	10	10	La buena relación que tienen con los productores permite que se formen alianzas estratégicas garantizando su desarrollo, calidad de los insumos y la constante innovación en los productos ofrecidos.
C3 PREPARACIÓN DE LOS PRODUCTOS	8	7	Elaboración de platos sofisticados realizados por chefs calificados.
C4 GESTIÓN FINANCIERA	7	6	Manejo adecuado del negocio, realizando ajustes internos en sus políticas.
C5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	7	8	Buscaban nuevos insumos. Colaboran en la producción adecuada de los mismos.
C6 MARKETING	4	3	Enfocada en marketing de boca a boca a comparación de la competencia que tiene un enfoque a las tendencias del mercado.
C7 COMUNICACIÓN	7	8	Compromiso por parte de los empleados para comunicar el enfoque social y socio económico de Wok a los clientes.

Escala: 1 (muy bajo) 10 (muy alto), 5 (paridad con los competidores)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de listarlas para identificar las fortalezas claves y las debilidades importantes, se realizó el cruce de la importancia y fortaleza relativa, lo cual ayudará a tener un panorama más completo de la situación de en la que se encuentra Wok.

Gráfico 3. Evaluación de los recursos y capacidades de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

De la tabla se pueden rescatar las siguientes fortalezas claves:

- **Creación de nuevos productos.** Permite ofrecer una amplia variedad de platos a clientes.
- **Compras.** La integración con los proveedores le da una fortaleza importante, pues sus insumos son frescos y de calidad.
- **Investigación y desarrollo.** Wok, junto con sus proveedores, desarrollan insumos que se puedan producir en Colombia reduciendo la importación de los mismos, e investigan acerca de los ciclos productivos de éstos a fin de no alterar o depredar ciertas especies.
- **Responsabilidad socio ambiental.** Es un recurso intangible que brinda una fortaleza relativa frente a sus competidores que es muy apreciada por sus clientes. La búsqueda del triple resultado brinda una gran diferenciación para la empresa.
- **Funciones directivas.** La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento sostenible lo que da la posibilidad de seguir expandiéndose.
- **Servicio al cliente.** La calidad en la atención y productos ofrecidos por Wok son considerados como una gran fortaleza en la industria gastronómica colombiana.

No se han identificado debilidades claves importantes, pero si se resalta como una oportunidad de mejora los recursos informáticos y tecnológicos.

5. Análisis VRIO

Para evaluar las capacidades y recursos identificados en Wok se realizó el análisis VRIO que ayuda a cuestionar el valor, rareza, inimitabilidad y organización de cada uno de éstos.

Tabla 15. Matriz VRIO para la empresa Wok

ORDEN	RECURSO O CAPACIDAD	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADOS	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
R4	Informática	No	No	No	No	Desventaja competitiva
R9	Tecnológicos	No	No	No	No	Desventaja competitiva
C6	Marketing	No	No	No	No	Desventaja competitiva
R3	Finanzas	Si	No	No	No	Paridad competitiva
R2	Muebles y enseres	Si	No	No	No	Paridad competitiva
C4	Gestión financiera	Si	No	No	No	Paridad competitiva
C7	Comunicación	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
R1	Localización	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
R5	Funciones directivas	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
R6	Servicio al cliente	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
R8	Imagen de marca	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva aun por explotar
C3	Preparación de los productos	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva aun por explotar
R7	Responsabilidad social y ambiental	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
C1	Creación de nuevos productos	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
C2	Desarrollo de socios estrategicos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
C5	Investigación y desarrollo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego del análisis se puede concluir que Wok tiene una ventaja competitiva sostenible en tres capacidades principales:

- **Responsabilidad socio ambiental.** Evidenciada en las capacitaciones y espacios generados hacia los colaboradores y sus clientes, fomentando el respeto por la preservación de las especies y ambiente natural en general.
- **Desarrollo de socios estratégicos.** Dado el visible potencial de las comunidades campesinas, Wok se relaciona y participa en la evolución y maduración de las mismas.
- **Investigación y desarrollo.** Se demuestra en la implementación de estudios a las tierras de cultivo con el fin de producir los insumos que antes se importaban, en la proactividad y en la preocupación de tener las mejores prácticas en producción y calidad.

Estas capacidades son muy valiosas para la empresa pues permiten obtener nuevos diferenciadores en el mercado, son raras en empresas del rubro y difíciles de imitar, ya que desarrollarlas demanda un mínimo de dos años.

Se identificaron desventajas competitivas en informática y recursos tecnológicos que aún no se han explotado como una herramienta para la mejora de procesos. Finalmente, la gestión de marketing también es una desventaja pues no se están explotando todos los medios existentes para promocionar a Wok.

6. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Una matriz de evaluación de factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. En la tabla 16 se muestran las principales fortalezas y debilidades de Wok.

Tabla 16. Matriz EFI para la empresa Wok

COMPETENCIAS CLAVE	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
FORTALEZAS			
Insumos de calidad	0,09	4	0,36
Alianzas estratégicas con sus proveedores	0,11	4	0,44
Innovación en la carta	0,10	4	0,40
Personal altamente capacitado	0,08	4	0,32
Ubicación estratégica de sus locales	0,08	4	0,32
Posicionamiento en el mercado colombiano por su calidad y responsabilidad socio ambiental	0,06	3	0,18
Situación financiera estable	0,06	3	0,18
Cadena de suministros integrada	0,11	4	0,44
DEBILIDADES			
Tiempo que les demanda enseñar a las comunidades lo necesario para convertirlos en sus proveedores	0,08	1	0,08
Dependencia de los proveedores	0,10	1	0,10
Dependencia del ciclo productivo de los insumos y materias primas	0,06	2	0,12
Lejanía de sus proveedores	0,07	1	0,07
SUMA TOTAL	1,00		3,01

1 = Debilidad grave
2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del análisis de la matriz EFI se concluye que el peso ponderado es de 3,01, posicionando a Wok por encima de la media en la industria, lo que significa que está desarrollando sus fortalezas y tratando de mejorar sus debilidades.

Capítulo IV. Análisis de la demanda

1. Objetivo del estudio

En el presente capítulo se realizará el análisis del mercado que permitirá identificar la segmentación del mercado objetivo y sus competidores. El análisis de la demanda busca identificar el precio y cantidades de bienes y servicios por los que pueden optar los consumidores de Wok para satisfacer sus necesidades; conocer las fuerzas que impactan en la demanda, y ayudar a medir el potencial crecimiento que tendría la empresa dentro o fuera de su mercado actual.

2. Objetivos específicos

- Identificar el mercado objetivo de Wok.
- Estimar las tendencias de consumo.
- Conocer el gasto promedio en consumos para este tipo de restaurantes.
- Identificar los competidores actuales.
- Identificar precios de referencia.
- Conocer el mercado potencial de Wok.

3. Análisis de la información de mercado

Wok se desarrolla en el mercado de comidas fuera del hogar de Colombia, el cual se encuentra en crecimiento. Según la Revista La Barra (2012:20-25) este mercado presentó en el año 2011 un consumo anualizado en \$ 22,5 billones (US\$ 12,5 millones, aproximadamente), con una expectativa de crecimiento a \$ 24 billones (US\$ 13 millones, aproximadamente) al cierre del 2012.

Por otro lado, y según la encuesta realizada por IBOPE Colombia denominada TGI y publicada en la Revista La Barra (2009:72-73), el mercado de restaurantes asiáticos se encuentra en crecimiento y presenta una demanda potencial por parte de los consumidores entre 12 a 19 y 25 a 34 años. El sexo femenino se perfila como el consumidor dominante del segmento, con un 54% frente al 46% del masculino. También se menciona que el estrato 3⁶ de Colombia es el que más consume comida asiática, con un 40%, frente al 28% de los estratos 4, 5 y 6.

⁶ Según el DANE (2016a) hay seis tipos de estratos: Estrato 1 (Bajo-bajo), Estrato 2 (Bajo), Estrato 3 (Medio-bajo), Estrato 4 (Medio), Estrato 5 (Medio-alto) y Estrato 6 (Alto).

4. Principales clientes

Según la ubicación, sus locales tienden a concentrarse en el segmento de la población de la zona con mayor capacidad de compra y gustos sofisticados. De acuerdo a lo mencionado en el caso, la clientela se tipifica de acuerdo a su comportamiento de consumo:

- **Clientes frecuentes.** Aquellos que visitan los locales por lo menos dos veces por semana, representan el 50% de la clientela y sus decisiones de consumo están basadas en la estética y ambiente que perciben.
- **Clientes conocedores.** Son aquellos clientes leales, cuyas decisiones de consumo se basan en el reconocimiento de la frescura y calidad de los alimentos ofrecidos, representando el 30% de su cartera.
- **Clientes ambientalistas.** Aquellos que valoran la sostenibilidad y el sentido ambientalista que transmite Wok.
- **Clientes expectativas.** Son aquellos que visitan Wok esporádicamente por recomendación de alguna persona conocida.

5. Evaluación de mercados potenciales

Según el estudio de inteligencia de mercado realizado por Propaís (2013), Wok podría seguir desarrollándose dentro de Colombia ya que el comportamiento del consumidor está enfocado en la necesidad y preferencia hacia el gasto en alimentación (referido a la compra de alimentos frescos, procesados y comidas que hacen las familias fuera del hogar, sin importar el lugar de compra o consumo); además de contar con la tendencia positiva de los consumidores colombianos de buscar alimentos de pequeños bocados, ingredientes locales y comida sana.

Considerando que la población de Bogotá destina el 29,6% del gasto a comidas fuera del hogar; es decir, a restaurantes, se podría inferir que es una de las ciudades a ser consideradas para la expansión de la empresa (ver anexo 2).

Por otro lado, según la encuesta realizada por RADDAR en el año 2011 y publicada en Propaís (2013), se halló que casi el 80% de las personas encuestadas en países occidentales expresaron su preocupación sobre el desperdicio de alimentos en las cocinas profesionales; además, un 70% de la población oriental encuestada afirmó que pagarían más por comer en restaurantes donde se implemente métodos amigables con el medio ambiente.

Según la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011 realizado por DANE (2012c), se puede concluir que Bogotá y la región del Valle del Cauco tienen mayor población que puede cubrir más de sus gastos mínimos (ver anexo 3); por tanto, Bogotá resulta un mercado idóneo para la expansión de Wok.

Otro punto a consideración es la distancia entre los posibles mercados potenciales y los actuales proveedores de Wok, por lo cual se eligió a Medellín como una plaza atractiva a desarrollar debido a la cercanía que esta ciudad mantiene con los proveedores más críticos como son los pescadores y el hub de procesamiento de Bogotá (ver anexos 4 y 5).

6. Competencia

Entre los principales restaurantes de Bogotá que ofrecen comida asiática similar a Wok se encuentran los siguientes:

- **Teriyaki.** Es una cadena de restaurantes fundada en 1999 y que para el año 2012 contaba con cuatro puntos de venta en Bogotá y uno en la ciudad de Cartagena. Los precios, a comparación de su competencia, son mayores. Ofrecen una variedad de más de 30 platos tradicionales de Tailandia, Singapur, Vietnam y Japón. Cuenta con personal experimentado y los ambientes de sus locales son muy elegantes e importa casi el 100% de sus insumos.
- **Osaki.** Es parte del Grupo Takami, dueño de seis restaurantes en Bogotá. Osaki es un restaurante fundado en el año 2000 y que para el año 2012 contaba con tres locales en esta misma ciudad. Posee una propuesta gastronómica enfocada en la comida asiática, siendo el sushi su especialidad. Sus platos cuestan aproximadamente \$ 23.900 (US\$ 13,30). El restaurante importa más del 80% de sus insumos, aunque logra un buen equilibrio entre la calidad de producto importado y su precio.
- **Watakushi.** Según su página *web*, su nombre significa «pensar en uno mismo» (Watakushi s.f.). El restaurante se especializa en comida japonesa y tailandesa y ofrece a sus clientes una auténtica atmósfera asiática.

7. Estimación de la demanda

Desde hace unos años a la fecha, el consumo en restaurantes en Colombia ha crecido principalmente por cambios socioculturales, así como también por un incremento en el ingreso

per cápita de la población, ello a consecuencia del desarrollo en el mercado laboral impulsado por los sectores minero-energético, vivienda, infraestructura, agricultura e innovación.

El cambio en los hábitos de los consumidores ha impulsado el crecimiento del sector restaurantes, generando que los gastos en alimentos en 15 ciudades del país, muestren un ascenso notorio (ver anexo 6). Cabe mencionar que dicho crecimiento en el consumo ha impulsado la llegada al país de cadenas de hoteles reconocidos internacionalmente, estimulando aún más el gusto por la buena comida.

Según el análisis realizado por la Revista La Barra (2012) en base a información proporcionada por RADDAR, durante los años 2010 y 2011 el mercado de comidas fuera del hogar en Colombia experimentó un crecimiento muy importante y se espera que para fines del 2012 el consumo crezca un 4,26% en términos reales y 9,08% en términos corrientes.

Durante el mismo año, el 6% del consumo total de los hogares colombianos ha sido destinado a comer fuera de casa, siendo esta la octava categoría con mayor crecimiento dentro del consumo total, destacando Bogotá como la ciudad con mayor participación de mercado dentro de la categoría, presentando un consumo de \$ 564.000 millones y una participación del 29,6%, seguida por Cali y Medellín con un consumo de \$ 228.000 y \$ 206.000 millones, y participaciones de mercado del 12% y 10,9%, respectivamente.

Dentro de los gastos totales en alimentos hechos por la población, las comidas fuera del hogar representaron el 14,4% a mediados de los años ochenta y para el 2012 ese porcentaje se estima en un 18%. Asimismo, según proyecciones de RADDAR (Revista La Barra 2012), el consumo per cápita se estima que sea de \$ 42.200, con un decrecimiento de -2,62% respecto a diciembre de 2011.

Se sabe que el sector está creciendo tal como lo muestran sus cifras: para el 2008 las familias destinaron \$ 17 billones para comer fuera de casa, el 2011 fue de \$ 22 billones y se estima que alcanzará los \$ 24 billones para el 2012 (ver anexo 6).

Según el estudio post censal “Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020” realizado por el DANE (2010), la población total en el país para el año 2005 era de 42.888.592 personas y se estima que ésta crezca en un 6% para el 2010, 12% para el 2015 y 18,7%

para el 2020 (año base 2005). Esto ocasionaría que el mercado objetivo de Wok sea más grande, originando así una mayor base para aumentar las ventas de la empresa.

Por otro lado, Propaís (2013) muestra una proyección realizada en base a información de RADDAR y DANE, donde se observa el crecimiento de las principales ciudades de Colombia y cómo crecerán sus compras per cápita reales del 2011 a 2022 (ver anexo 7).

Por tanto, y haciendo un análisis de la información obtenida, los autores de la presente investigación concluyen que Wok tiene gran potencial de crecimiento en Bogotá a corto plazo, por el modelo de abastecimiento logrado por la empresa y por el potencial de consumo de dicha plaza. Otro mercado potencial es la ciudad de Medellín, que presenta una perspectiva de crecimiento e ingresos superiores a las demás ciudades de Colombia. También se debe considerar que su ubicación geográfica favorece el abastecimiento continuo y adecuado de insumos pues tiene gran cercanía a sus proveedores, no afectando así el abastecimiento de los productos y, en paralelo, brinda el tiempo suficiente a Wok para desarrollar nuevos socios estratégicos (ver anexo 4).

Analizando la variación del PIB del sector restaurantes, hoteles y turismo de las ciudades de Bogotá y Medellín (DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales 2015), se encuentra que su promedio de variación desde el año 2007 al 2012 alcanza el 13,64% en Bogotá y el 7,542% en Medellín. Considerando lo expuesto y tomando un escenario pesimista, los autores consideran que la demanda de Wok en las ciudades indicadas crecerá en proporción a la tasa de crecimiento del PIB correspondiente (ver anexo 8).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015) la misión está referida directamente a los colaboradores, clientes y mercado de productos, por lo cual es importante que no solo el gerente general tenga la responsabilidad de elaborarla sino también considerar la participación de los gerentes de todas las áreas administrativas, puesto que son ellos los que poseen el trato directo con los participantes descritos líneas arriba.

No se ha podido recopilar esta información específica para el caso de Wok; sin embargo, habiendo analizado el enfoque de la empresa los autores de la presente investigación consideran que la misión que calza con ella es: “Tenemos como propósito ofrecer una variedad de platos de buen sabor, a precios accesibles, elaborados con productos nacionales de buena calidad, mediante una carta innovadora y en un espacio contemporáneo, creando valor para las comunidades aliadas, accionistas y clientes, desarrollando la sostenibilidad socio ambiental”.

2. Visión

Según Villajuana (2013), la visión deberá reflejar la expectativa e intención de la empresa de manera clara, ya que será la inspiración a ser seguida y aplicada.

Para Wok los autores de la presente investigación han propuesto como visión: “Ser una cadena de restaurantes conocedora y ejecutora de procesos productivos que les permitan ser sostenibles, responsables y difusores del cuidado y protección del medio ambiente, bajo el esquema de inclusión de los productores nacionales”.

3. Principios y valores

Los principios y valores son la esencia de la empresa, son el eje fundamental sobre el cual ésta se desarrolla, los mismos que son promovidos internamente a través de actividades que reflejen su puesta en práctica.

- Preservación del medio ambiente.
- Responsabilidad social.

- Desarrollo de sus aliados estratégicos.
- Educación a sus colaboradores y clientes.

4. Objetivos

- Alcanzar una variación anual en las ventas totales no menor del 8% para los locales de Medellín y del 14% para los de Bogotá (ver anexo 8).
- Alcanzar el 70% de satisfacción del cliente, enfocado en el servicio brindado.
- Evitar exceder el 42% del costo de ventas a través de la eficiencia operativa y optimización de procesos para los locales de Bogotá y el 45% para los locales de Medellín.
- Obtener una calificación como mínimo del 75% como clima laboral.
- Obtener la certificación del ISO 26000 (responsabilidad social).

5. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad en el análisis estratégico que toda empresa debe realizar. Resume los resultados del análisis externo e interno y posibilita la formulación de estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas.

Para el caso de Wok, los autores han decidido emplear dicha matriz para identificar estrategias claves por el tipo de negocio y mercado en el que se desenvuelve la empresa (ver anexo 9). Así se puede apreciar que Wok, al ser una empresa con cierta reputación ya ganada en el mercado, tiene fortalezas muy importantes que debe utilizar a su favor para aprovechar las oportunidades que el mercado le muestra.

De aquí se desprende que las principales estrategias a aplicar son:

- **Estrategias FO.** Es importante que Wok abra nuevos locales en Bogotá y Medellín, y que alinee los objetivos en pos de obtener la certificación ISO 26000 que es un diferenciador en el sector. Wok debe aprovechar la creciente expectativa de conservación del medio ambiente existente en la población tanto colombiana como mundial para seguir con sus proyectos de apoyo a las comunidades campesinas y de pescadores artesanales, lo cual también ayuda a seguir el proceso de innovación de los platos que se sirven.
- **Estrategias DO.** Wok presenta como principal debilidad la alta dependencia de los insumos que utiliza, concentrados en pocos proveedores, para lo cual se estipula como una estrategia

mitigante un plan de desarrollo de nuevas comunidades campesinas y pescadores artesanales a fin de contar con un número mayor de éstos. También es importante que se formen alianzas con algunos proveedores encargados de la logística de transporte de los insumos, ya que ello podría generar una reducción interesante en los costos y, por consiguiente, un aumento en los márgenes de la empresa. Otra estrategia que ayudaría a mitigar las debilidades que posee Wok es la de diversificar los platos que prepara, esto se basaría en la enseñanza y conocimiento de diferentes especies marinas que los mismos pescadores podrían indicarles y así poder reemplazar los ya existentes en caso sus insumos se encuentren en veda.

- **Estrategias FA.** Una de las principales amenazas que tiene Wok es el bajo costo de productos importados de Estados Unidos. La burocracia y corrupción existente en casi todos los países sudamericanos no es ajena a la realidad colombiana, motivo por el cual la empresa podría formar un equipo especializado en la gestión de proyectos de infraestructura para minimizar los riesgos en demoras de licencias y autorizaciones de futuras aperturas de locales. Los cambios climáticos son una amenaza latente para cualquier productor de insumos agrícolas y marítimos, es por ello que Wok debe idear un plan junto con su gerente financiero para mitigar el riesgo de pérdidas en caso ocurran fenómenos climáticos que perjudiquen el abastecimiento de sus materias primas.
- **Estrategias DA.** Una de las funciones de la gerencia operacional de la empresa será la de buscar nuevos productores de materia prima a fin de diversificar su cartera de proveedores y mitigar en algo el riesgo de la alta dependencia que tiene con sus pocos proveedores. Es importante que la empresa tenga una relación muy cercana con ellos y que éstos la vean como socia para así evitar que los competidores de Wok puedan imitar su esquema de operaciones, que actualmente le genera una sobresaliente ventaja competitiva.

6. Propuesta de estrategia genérica básica

Las estrategias genéricas son aquellas acciones y decisiones que permitirán el desarrollo de la empresa, colocándola en una posición superior al desempeño de sus competidores. Dichas estrategias permitirán comprobar la ventaja competitiva de la empresa y sus fuentes. Según Porter (2013) hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos y diferenciación pero la intensidad en cada una de ellas genera una tercera estrategia llamada enfoque.

De acuerdo al análisis realizado, los autores de la presente investigación proponen que Wok ejecute la estrategia genérica de diferenciación, ya que todas sus actividades están orientadas a crear, mejorar o establecer procesos y productos con el fin de incrementar el valor percibido por

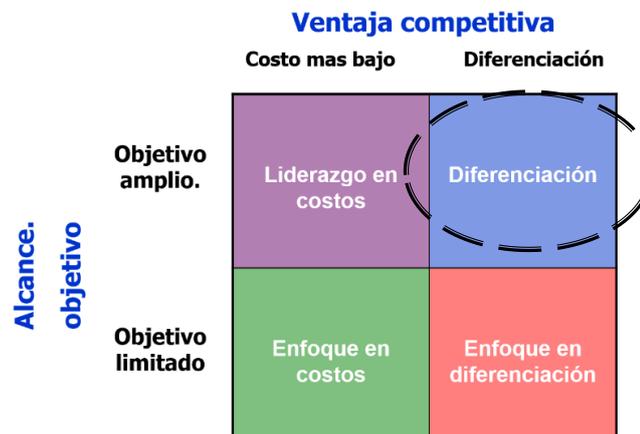
el cliente. Esta estrategia deja el umbral abierto para otros clientes basado en que los mismos encuentren en este producto algún aspecto que consideren importante, a diferencia de la estrategia de enfoque en diferenciación, donde el producto está dirigido a un grupo selectivo de consumidores, incurriendo en la exclusión de otros.

7. Propuesta de estrategia competitiva

Wok posee una estrategia competitiva de diferenciación ya que se distingue de su competencia por la preocupación e involucramiento con sus proveedores, al tener una integración vertical en su cadena de abastecimiento, así como por las acciones correctivas y preventivas que realiza para mitigar la explotación innecesaria de los recursos naturales. Con ello aporta un valor único y distintivo a su producto y servicio, transmitiendo confiabilidad, siendo impulsor de características atractivas e innovadoras.

También se puede determinar que es una estrategia diferenciada, pues Wok está dirigido a un mercado con necesidades y preferencias diferentes. Actualmente están ubicados en Bogotá pero podrían expandirse hacia Medellín, ambos mercados potenciales pues sus habitantes destinan un mayor porcentaje de sus ingresos al consumo en restaurantes.

Gráfico 4. Estrategias competitivas



Fuente: Porter, 2013.

Capítulo VI. Plan funcional de marketing

La planificación y ejecución del plan permitirá a la empresa identificar, administrar y controlar la información relevante de los recursos y mercados en los que se desenvuelve Wok y su posicionamiento frente a la competencia, a fin de alcanzar los objetivos establecidos por ésta.

1. Objetivos de marketing

Los objetivos de corto, mediano y largo plazo y sus indicadores se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Objetivos de marketing

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador de medición
Posicionar a Wok como un restaurante de alta calidad y prestigio.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionarse con chefs reconocidos en Colombia para que degusten los platos y emitan su opinión sobre la calidad de éstos. - Mejorar el contenido y el uso de las redes sociales con publicaciones acerca del restaurante, incluyendo fotos, eventos, ofertas especiales, opiniones, etcétera. 	- Incremento en la preferencia de los clientes por Wok al momento de elegir un lugar para comer fuera del hogar.	- Obtener el premio "La Barra" como mejor restaurante colombiano antes de finalizar el año 2016.	- Puesto obtenido en el ranking de premios La Barra a lo largo del tiempo.
Fortalecimiento de la marca.	- Mantener al 50% de su clientela como frecuente.	- Incrementar en 40%, en promedio, la representación de los clientes ambientalistas y conocedores.	- Incrementar el nivel de satisfacción y fidelización de sus clientes en un porcentaje no menor al 70%.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de encuestados que identifiquen a Wok como una alternativa de su preferencia. - Porcentaje de clientes encuestados que reconozcan a Wok como un restaurante de comida asiática elaborado con productos mayoritariamente nacionales.
Ingreso de la marca en nuevas ciudades dentro de Colombia.	- Incremento de las ventas anuales mínimo 8% en Medellín y 14% en Bogotá.	- Incremento de las ventas anuales mínimo 8% en Medellín y 14% en Bogotá.	- Incremento de las ventas anuales mínimo 8% en Medellín y 14% en Bogotá.	- Número de restaurantes que se abren anualmente entre la proyección de aperturas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategia de segmentación

Según Kotler y Keller (2012), la estrategia de segmentación trata de identificar las necesidades de diversos clientes para establecer un grupo más homogéneo con la finalidad de enfocarse en lograr la satisfacción de aquellos que comparten las mismas necesidades y deseos. La segmentación propuesta para Wok se detalla en la tabla 18:

Tabla 18. Características del mercado

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
GEOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none">○ Región: Bogotá y Medellín○ Distrito: Comuna 14 (Medellín) / Zona “T” (Bogotá)○ Clientes potenciales: 3.762.000 habitantes
DEMOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none">○ Género: femenino / masculino○ Edad: entre 25 y 59 años⊖ Clase social : estratos 3, 4, 5 y 6
PSICOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none">○ Estilo de vida: modernos, sofisticado○ Creencias: comer sano y cuidado por el medio ambiente○ Estatus de lealtad: leales divididos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para el caso de la empresa Wok, los autores consideran que se utiliza el marketing social o marketing 3.0 ya que la estrategia que están utilizando es entregar valor a sus clientes de tal manera que puedan mantener o mejorar tanto su bienestar como el de la sociedad, al preservar los recursos que utilizan para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

3. Estrategia de posicionamiento

«El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta» (Kotler y Keller 2012).

- **Producto.** Platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita, camboyana, entre otros.
- **Atributos.** Platos de buen sabor, elaborados, en la medida de lo posible, con ingredientes provenientes de comunidades campesinas colombianas.
- **Uso.** Alimentación diaria.
- **Usuario.** Comensales.
- **Competidores.** Teriyaki, Osaki.

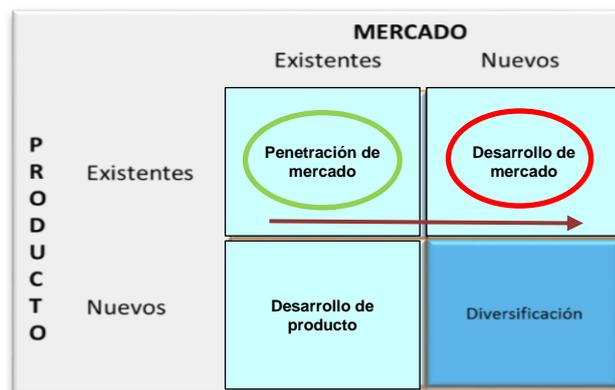
Wok busca posicionar sus productos como platos de una alta calidad, con ingredientes en su mayoría nacionales y con un valor agregado de sostenibilidad y responsabilidad socio ambiental. Asimismo, están enfocados a comensales de niveles socio económicos medio-alto a pesar de ofrecer los platos a un precio más accesible que sus principales competidores. «Wok: la ilusión de un mundo más puro, más sano» (Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional s.f.).

4. Estrategia de crecimiento

Para Kotler y Armstrong (2012:44) «El marketing tiene la responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía», por lo cual presentan como herramienta útil para su determinación a la matriz de Ansoff⁷, que permitirá identificar las oportunidades de crecimiento y expansión que pueda optar la empresa.

Para Wok, los autores ven por conveniente aplicar la estrategia de crecimiento mediante la expansión, con el desarrollo de nuevos mercados utilizando los productos ya existentes y aprovechando el fortalecimiento de su marca. Para lograr dicha expansión se propone que la empresa se enfoque en la penetración de mercado en Bogotá, aprovechando que es la ciudad con mayor dinero destinado al gasto en comidas fuera del hogar. Por otro lado, se recomienda aplicar la estrategia de desarrollo de mercado en la ciudad de Medellín, buscando captar nuevos clientes en esta ciudad que tiene similitudes culturales a las de Bogotá y donde el consumo per cápita es uno de los más altos del país.

Gráfico 5. Matriz de estrategias de crecimiento



Fuente: Ansoff, 1976.

5. Iniciativas para la estrategia de marketing

⁷ La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado o vector de crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 (Ansoff 1976).

5.1 Producto

Wok no solo ofrece platos de comida sino una fuente de crecimiento y desarrollo para las comunidades campesinas, promoviendo y valorando la sostenibilidad socio ambiental, mostrando compromiso y responsabilidad por la educación y la preservación de las especies para las generaciones futuras. Con ello brinda a los clientes la oportunidad de contribuir a un bien social.

Por consiguiente, genera un producto potencial ya que ofrece posibles modificaciones a su producto con el fin de brindar nuevas formas de satisfacer a sus clientes potenciales y actuales, logrando la diferenciación y exigiendo un mayor control de calidad y adaptabilidad.

Por tanto se plantean las siguientes estrategias:

- Los platos estarán concebidos con insumos frescos y de alta calidad, se brindará variedad e innovación en el diseño de la carta, ofreciendo comida en base a la disponibilidad natural de los recursos.
- Se brindará un servicio diferenciado por personal altamente capacitado y orientado a fomentar la comprensión del desarrollo sostenible.

5.2 Precio

Wok, según la perspectiva de Kotler y Keller (2012), opta por una política de fijación de precios basada en una propuesta de valor o *value pricing*. Este método de establecer los precios se basa en que la empresa se preocupa por instituir una relación de lealtad con sus clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad e innovación a precios más accesibles a comparación de los de su competencia. Para ello es importante que Wok logre una eficaz gestión de sus operaciones para que los costos de los insumos disminuyan sin perjudicar la calidad de los mismos.

Así se tienen precios (ver anexo 10) que varían desde los \$ 10.900 (US\$ 6.06) hasta los \$ 24.900 (US\$ 13.85); platos de fondo que oscilan entre los \$ 16.900 (US\$ 9.40) hasta los \$ 34.900 (US\$ 19.41) y postres que pueden costar entre \$ 6.400 (US\$ 3.56) y \$ 10.900 (US\$ 6.06); todo dependerá de la exigencia del paladar de los consumidores; pero aun así, una de las ventajas que

tiene Wok es la de poder ofrecer una gran variedad de platos asiáticos a un precio más cómodo que el de la competencia⁸.

5.3 Plaza

Para que Wok siga brindando sus servicios a más clientes, y basados en la información del mercado mencionada anteriormente, se plantea que la empresa siga expandiéndose dentro de Bogotá abriendo dos locales en la zona “T” de la ciudad donde actualmente se viene desarrollando, como Usaquén y Teusaquillo.

Asimismo, se propone abrir dos locales en Medellín, los cuales se ubicarían en la comuna 14 llamada El Poblado, la cual cuenta con un 66,48% de población del nivel socioeconómico alto según la encuesta de Calidad de Vida 2005 desarrollada por la Alcaldía de Medellín (2006), además de la Comuna 16 Belén, donde se concentra el público objetivo.

5.4 Promoción

La estrategia para promocionar a la empresa será principalmente la del marketing boca a boca, ya que es una de las técnicas más eficaces (entre un 20 y 50%) para que un consumidor realice una compra según un estudio de McKinsey (Bughin *et al.* 2010).

El mix de comunicación a utilizar será el siguiente:

- **Publicidad escrita.** Se contratarán espacios publicitarios en revistas especializadas en restaurantes, lugares turísticos y gastronomía, como por ejemplo revista La Barra, revista Gourmet o revista Diners; además, se buscará que se publiquen artículos donde se describa la labor de responsabilidad medio ambiental que tiene la empresa, así como la manera innovadora que tiene para crear valor no solo para ella sino para todos sus *stakeholders*.
- **Publicidad en Internet.** Hoy en día el Internet se ha vuelto una herramienta muy importante para comercializar productos y servicios, es por ello que se lanzarán banners y publireportajes en diferentes redes sociales como Facebook y Twitter, además de repotenciar la *web* de la empresa para que sea más amigable a los usuarios y en donde puedan navegar y conocer la carta que ofrecen, así como las últimas novedades del trabajo socio ambiental que realizan.

⁸ Tipo de cambio 2012 (\$/US\$): \$ 1.798,23 por US\$ 1.

Se seguirá trabajando en la calidad del servicio para ser uno de los mejores restaurantes de comida asiática según los comensales en la página de búsqueda TripAdvisor.

- **Realización de encuestas a clientes.** Estas encuestas brindarán información a la empresa sobre la percepción que tienen sus clientes de sus productos y el servicio ofrecido. Dichas encuestas se realizarán mediante páginas de Internet especializadas y serán enviadas por correo electrónico a los clientes.
- **Programa de fidelización.** Con este programa se espera que los clientes consuman en el restaurante un mínimo de dos veces por semana para así lograr su preferencia. El programa tendría como base formar “Club Wok”, donde se haría partícipe a los clientes de actividades donde se despliegue más información sobre “Mundo Wok”.

5.5 Personas

Los colaboradores que integran Wok poseen un perfil altamente capacitado. Se desarrollan en una cultura organizacional orientada al desarrollo social y medio ambiental, evidenciándose la presencia de un equipo directivo con liderazgo, compromiso y profesionalismo.

5.6 Procesos

Dentro de los procesos de los restaurantes de Wok se plantean las siguientes mejoras:

- Brindar un servicio eficiente.
- Contar con una cadena de aprovisionamiento que asegure la calidad y disponibilidad de los recursos.
- Comunicación rápida, clara y oportuna con los clientes tanto de manera presencial en los locales, vía telefónica o mediante la página *web*.

5.7 Proactividad

Las instalaciones de Wok serán diseñadas todas por igual, aludiendo a un espacio con toques orientales y sofisticados, cuya inspiración es Tailandia. Será acogedor, familiar y estará situado en zonas con un alto tránsito de personas.

Mantendrá las señalizaciones de seguridad respectivas. Los trabajadores contarán con uniforme con el logo de la empresa a un lado y su nombre al otro, de tal manera que sean fácilmente identificados por el cliente y se logre una conexión más rápida.

Tabla 19. Presupuesto del plan de marketing

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TODOS LOS LOCALES						
Publicidad en Facebook		\$2.700,00	\$2.700,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00
Publicidad en revista Diners		\$834,15	\$834,15	\$1.668,31	\$1.668,31	\$1.668,31
Publicidad en revista La Barra		\$700,69	\$700,69	\$1.401,38	\$1.401,38	\$1.401,38
Publicidad en revista Gourmet		\$533,86	\$533,86	\$1.067,72	\$1.067,72	\$1.067,72
Publicidad en otras páginas Internet		\$2.335,63	\$2.335,63	\$4.671,26	\$4.671,26	\$4.671,26
Mantenimiento de la página <i>web</i>		\$166,83	\$166,83	\$333,66	\$333,66	\$333,66
Encuestas via <i>web</i> de satisfacción clientes		\$0,00	\$1.000,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00
Papelería (facturas, formatos, tarjetas, etcétera)		\$6.000,00	\$3.000,00	\$9.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Manual de servicio al cliente		\$1.390,26	\$0,00	\$1.390,26	\$0,00	\$0,00
Implementar plan de fidelización		\$0,00	\$0,00	\$13.346,46	\$0,00	\$13.346,46
Evento de apertura de local		\$10.000,00	\$0,00	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00
Celebrar festividades de países asiáticos		\$6.673,23	\$6.673,23	\$13.346,46	\$13.346,46	\$13.346,46
SUB TOTAL		\$31.334,65	\$17.944,39	\$61.625,49	\$35.888,78	\$47.235,24

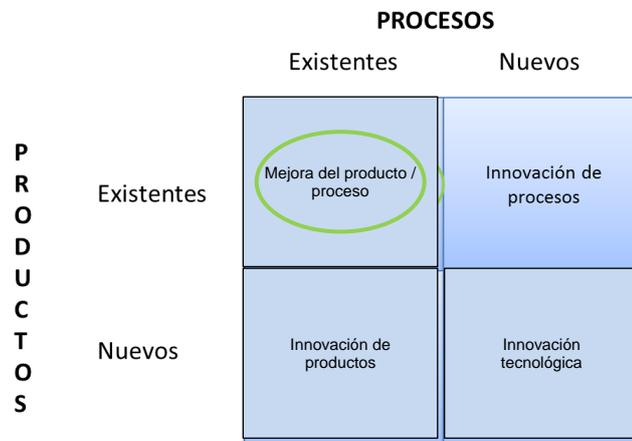
Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

El plan de operaciones permitirá determinar los recursos necesarios y las actividades detalladas de cada uno de los procesos, alineándolos al cumplimiento de la estrategia de negocios que en el presente caso es mantener la diferenciación como valor agregado, satisfaciendo la nueva demanda, mejorando la calidad y generando el mínimo impacto medio ambiental. Es por ello que se propone que las operaciones de Wok estén basadas en la estrategia de mejora del producto y proceso, puesto que conocen las necesidades de sus clientes así como los requerimientos de los productos que demandan.

Gráfico 6. Matriz de estrategias de operaciones



Fuente: Díaz, s.f.

1. Objetivos de operaciones

A continuación se presentan los objetivos de operaciones con sus respectivos indicadores (ver tabla 20).

Tabla 20. Objetivos de operaciones

Objetivos	Corto plazo = 1 año	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
Gestionar y asegurar la calidad de los productos.	- Asegurar la calidad en toda la cadena operativa. - Obtener la certificación ISO 14001 (Certificación de la Norma de Sistema de Gestión Ambiental, SGA).	- Documentar las especificaciones técnicas y puntos críticos de calidad. - Obtener la certificación ISO 2008:9001 (Certificación del Sistema de Control de Calidad-SGC).	- Obtener la certificación Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP). - Obtener la certificación ISO 22001 (Certificación del Sistema de Gestión Alimentaria).	- Porcentaje de rechazo de insumos. - Porcentaje de platos rechazados por los clientes. - Número de manuales operativos desplegados. - Porcentaje de satisfacción de clientes.
Asegurar el acceso y la disponibilidad de los recursos.	- Garantizar el abastecimiento continuo.	- Establecer visitas periódicas a los proveedores.	- Desarrollo de nuevas comunidades campesinas como proveedores. - Implementación de un sistema integrado.	- Número de visitas mensuales a los proveedores. - Cantidad de proveedores locales entre cantidad total de proveedores. - Porcentaje de órdenes incompletas entregadas.
Generar y mantener un servicio eficiente hacia los clientes.	- Incrementar canales de comunicación.	- Mejora continua de los procesos.	- Mantener continuidad y seguimiento en las necesidades del cliente.	- Porcentaje de satisfacción de clientes. - Variación en el número de canales. - Resultado de encuestas de atención. - Disminución de merma

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategias del plan de operaciones

Se plantean las siguientes estrategias:

- **Estrategia de localización.** Es una de las estrategias más importantes y que permite obtener una ventaja competitiva. Es por ello que para la expansión en el mercado Wok estará apuntando a abrir dos nuevos locales en la zona “T” de Bogotá y dos en Medellín. Con ellos se espera tener fácil acceso y disponibilidad a los principales insumos que necesita la empresa para otorgar a sus clientes productos de calidad y con la frescura necesaria.
- **Estrategia de compras.** La calidad de los platos y bebidas que ofrecen están condicionados principalmente a los insumos utilizados, para ello deben buscar las mejores alternativas precio-calidad que aseguren el aprovisionamiento periódico por lo cual las visitas, seguimiento y capacitaciones que Wok brinde a sus proveedores son una pieza importante para la continuidad de esta estrategia. Asimismo dichas capacitaciones permitirán la tecnificación de la producción, mejorando sus herramientas, ordenando sus actividades y gestionando eficientemente sus recursos, lo cual conllevará a un incremento en su producción garantizando el abastecimiento de Wok ante la apertura de nuevos locales.

También se propone desarrollar nuevos proveedores brindando el acompañamiento y alcance necesario con el fin de asegurar la disponibilidad de los recursos.

- **Estrategia de sistema de información.** Con el objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos, el plan contempla la instalación del *Enterprise Resource Planning* (ERP) integrado en los nuevos locales para cubrir todas las actividades y procesos inherentes a la empresa como operaciones de la cocina y el bar, recursos humanos, finanzas, compras, entre otras. Asimismo, se deberá realizar la instalación de un sistema que controle los inventarios y que permita conocer los costos y gastos en tiempo real, además de identificar los productos exitosos o cortes en horas punta.
- **Estrategia de inventarios.** Se propone que para el manejo de inventarios Wok debería aplicar el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir); esto se debe a que se manejan productos perecibles y de esta manera se facilitará el seguimiento de las rotaciones y desabastecimientos de stocks, permitiendo gestionar oportunamente los pedidos, evitando los costos o riesgos de disponibilidad de insumos. También se propone la implementación de controles y límites en las fechas de caducidad de los insumos, condiciones que deben coordinarse previamente con el proveedor.
- **Estrategia de calidad.** Garantizar la calidad y salubridad de los alimentos debe ser una prioridad para Wok, por ello es indispensable implementar un sistema de gestión alimentaria que ayuden a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta el consumo. Uno de los objetivos de la empresa será contar con las certificaciones HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control) así como también las ISO 9001 e ISO 14001, normas que buscan estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen y el equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medio ambientales, ayudando al ahorro en costos con el uso más eficiente de los recursos naturales.

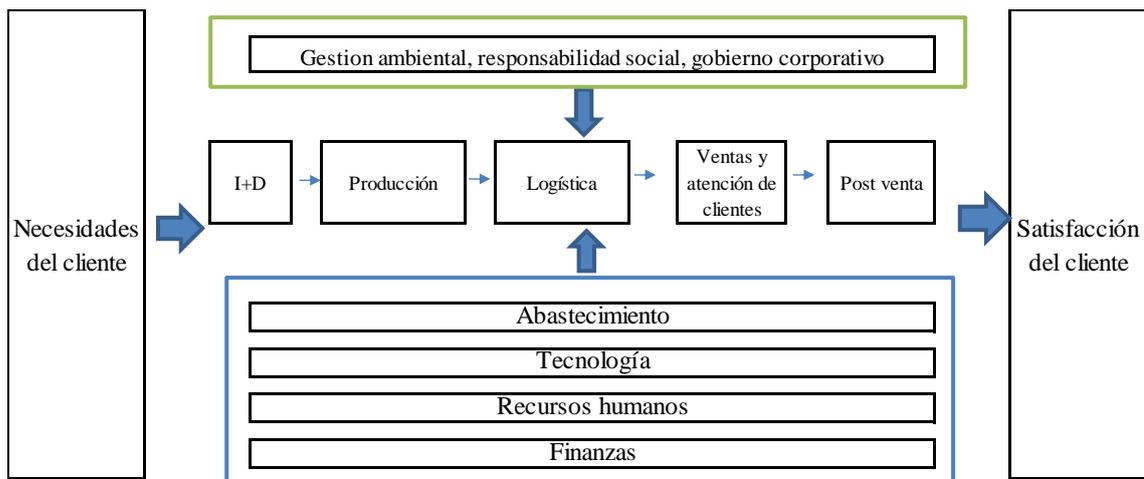
3. Flujo de operaciones

En Wok se ha identificado que el macroproceso (ver gráfico 7) comienza con la identificación de las necesidades del cliente; a partir de esta información se aplica la innovación y el desarrollo tanto en la producción de platos y bebidas como en el diseño de la extensa oferta de la carta. Para la producción se contempla la preparación de los platos, manteniendo la calidad, orden y limpieza necesarios; para ello se debe controlar los stocks de insumos mediante la gestión de almacenamiento e inventarios. La fase de ventas y atención al cliente se realiza bajo un servicio calificado. Luego de ello se encuentra el proceso post venta que se realiza mediante la educación,

tanto a los colaboradores como a los clientes, sobre la gestión de los recursos naturales y medio ambiente.

Todo lo descrito es impulsado por la gestión de los líderes bajo un gobierno corporativo social y apoyado en las diversas áreas como Abastecimiento, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, con el único fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Gráfico 7. Macroproceso del restaurante Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de revisar e identificar los grandes procesos que desarrolla Wok para cumplir con sus objetivos, se procede a analizar en detalle la actividad principal de los rubros producción, atención al cliente y gestión de abastecimiento, almacenamiento, respectivamente:

3.1 Análisis del proceso de servicio

Este proceso comprende desde que el cliente llega al local donde será atendido por una anfitriona que le asignará una mesa; de no haber disponibilidad en el momento se le informará del tiempo de espera promedio. Durante la espera los clientes podrán hacer uso de revistas y/o folletos con información de “Mundo Wok”. Luego de asignada la mesa, el mozo brindará la carta y dar las recomendaciones del chef sobre los platos que se hayan preparado.

Se propone utilizar un sistema de pedidos mediante el cual el mozo pueda ingresar el pedido, y la cocina reciba de manera rápida y ordenada la información. Con dicha información, el personal a cargo de la cocina podrá elaborar los platos que luego se servirán a los clientes, estando atentos a los requerimientos y/o consultas que éstos puedan tener. El medio de pago que los clientes podrán

utilizar será con efectivo, tarjetas de crédito o débito, para lo cual se contarán con terminales inalámbricos para su comodidad.

El flujo del proceso de atención planteado en los restaurantes se presenta en el anexo 11.

3.2 Análisis del proceso de cocina

Se inicia desde que el personal de cocina recibe las solicitudes de pedido que han sido recabadas por los mozos. En dicho momento los ayudantes de cocina deberán verificar si se cuenta con los insumos necesarios para su preparación; de ser la respuesta afirmativa, el chef deberá validar de la frescura de los ingredientes, con una manipulación correcta y pulcra, para llevar a cabo la elaboración del plato, asegurando la calidad, sabor y presentación del mismo a fin que pueda ser percibido positivamente por el cliente. Listo el plato, contactarán con el mozo para que lleve su orden al cliente.

En caso no se cuente con los insumos necesarios, se informará al mozo la necesidad de cambio del plato, además de algunas sugerencias que deberán ser transmitidas al cliente, de tal manera que se obtenga una aceptación de su parte. Si la respuesta por parte del cliente es negativa el mozo procede a la anulación de la orden (ver anexo 12).

3.3 Análisis del proceso de aprovisionamiento

Los proveedores descritos en el modelo de negocio (punto 3 del capítulo III) abastecen el 80% de los insumos necesarios para la elaboración de la carta.

El transporte actual de la mayoría de productos se ha establecido de manera adecuada, pero al haber un incremento en la necesidad de abastecimiento se propone negociar con la empresa Satena un mejor precio, pues la frecuencia, destinos y la cantidad a transportar se incrementarían.

En el caso del almacenamiento, en un inicio se centraría en el almacén principal ubicado en Bogotá desde el cual se haría la distribución a los demás locales. Una vez establecidos los locales de Medellín se hará el envío directo para mantener la calidad y frescura de los insumos, considerando que los locales se encontrarán ubicados cerca a los proveedores (ver anexo 4).

Para mejorar la cadena de abastecimiento se propone contar con un sistema de aprovisionamiento que permita hacer el seguimiento a los insumos desde su llegada a los puntos de distribución hasta su almacenamiento en cada restaurante. Este sistema permitirá saber la cantidad y frecuencia de consumo que tiene cada local, y ayudará a tener un mejor inventario de los insumos, mejorando así la cadena de abastecimiento. Por último, en cada local se deberá contar con un espacio apropiado para el almacenamiento de los insumos.

Gráfico 8. Cadena de aprovisionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.4 Análisis del requerimiento de muebles y enseres

- **Equipo de cocina.** Estufa, horno microondas, lava loza, refrigeradores, congeladores, mesa de trabajo, asador, plancha y/o parrilla, freidora, licuadoras, extracto de jugos, extractor de aire, vitrinas duales.
- **Utensilios.** Sartenes, ollas, mortero.
- **Cristalería y loza.** Coladores, cucharas medidoras, abrelatas, cubiertos, platos (base, extendido, hondo, pastel, tazón, postre), tazas (capuchino, americano, expreso), vasos (copas de vino blanco, tinto, champagne), ceniceros, azucareras, salseros y pimenteros.
- **Uniformes.** Para personal de cocina y de atención en sala.
- **Mantelería.** Manteles (base, de diseño e individuales), servilletas, delantales para meseros y cocineros.
- **Comandas para tomar los pedidos y entregarlos a cocina.**

Tabla 21. Presupuesto del plan de operaciones

	2012	2013	2014	2015	2016
LOCAL USAQUÉN (BOGOTÁ)					
Alquiler de local		\$16.683,07	\$16.683,07	\$16.683,07	\$16.683,07
Equipos	\$77.466,18				
Muebles y enseres	\$71.431,35				
<i>Software y hardware</i>	\$7.785,43				
Servicios		\$27.360,24	\$27.360,24	\$27.360,24	\$27.360,24
LOCAL TAUSAQUILLO (BOGOTÁ)					
Alquiler de local				\$13.902,56	\$13.902,56
Equipos			\$77.466,18		
Muebles y enseres			\$71.431,35		
<i>Software y hardware</i>			\$7.785,43		
Servicios				\$27.360,24	\$27.360,24
LOCAL EL POBLADO (MEDELLÍN)					
Alquiler de local		\$10.009,84	\$10.009,84	\$10.009,84	\$10.009,84
Equipos	\$77.466,18				
Muebles y enseres	\$71.431,35				
<i>Software y hardware</i>	\$7.785,43				
Servicios		\$27.360,24	\$27.360,24	\$27.360,24	\$27.360,24
LOCAL BELEN LA PALMA (MEDELLÍN)					
Alquiler de local				\$8.897,64	\$8.897,64
Equipos			\$77.466,18		
Muebles y enseres			\$71.431,35		
<i>Software y hardware</i>			\$7.785,43		
Servicios				\$27.360,24	\$27.360,24
TOTAL	\$313.365,92	\$81.413,39	\$394.779,31	\$158.934,06	\$158.934,06

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos humanos es fundamental ya que la información obtenida será utilizada como pauta para todos los colaboradores de Wok, manteniendo el alineamiento y claridad de los objetivos establecidos. Además de ello, permitirá la gestión del talento de una manera adecuada, soportándose en procedimientos de captación, retención, motivación y crecimiento del mismo, reconociéndolo así como un medio fundamental para alcanzar las metas. Es por ello que se propone basar la estrategia en la mejora de competencias y desarrollo de personal; estrategia que permitirá a Wok establecerse en los locales que abrirá en Medellín.

1. Objetivos de recursos humanos

En la tabla 22 se presentan los objetivos del plan de recursos humanos y sus indicadores.

Tabla 22. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Corto plazo = 1 año	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
Contar con colaboradores altamente calificados de acuerdo al perfil requerido	- Realizar un análisis y diseño de puestos requeridos. -Diseñar pruebas de selección de acuerdo al requerimiento de funciones para cada posición.	-Estructurar la revisión de la documentación de los postulantes -Construir una matriz de evaluación de postulaciones.	-Documentar criterios explícitos de evaluación. -Validar el procedimiento de selección.	- Productividad de empleados contratados. - Duración del proceso de contratación. - Variación del costo del proceso de contratación.
Desarrollo de efectividad del talento	- Programar cursos de inducción a los colaboradores. - Documentar y publicar los roles y responsabilidades de acuerdo a las posiciones ejercidas.	- Evaluación de necesidades de capacitación periódicas. - Programar capacitaciones continuas.	-Establecer evaluaciones anuales de desempeño.	- Evolución en la productividad de los empleados. - Mejora en los resultados en base a los programas de formación desplegados. - Disminución de rotación de personal.
Retener a los colaboradores mejores calificados	- Promover a los colaboradores con mejor desempeño. - Cubrir las vacantes con personal interno principalmente.	- Implementar una matriz de desempeño-potencial.	- Promover el desarrollo de intereses y balance familiar.	- Porcentaje de salarios bajos respecto del mercado. - Porcentaje de trabajadores con salarios desiguales. - Sugerencias realizadas por los empleados. - Encuesta de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategias del plan de recursos humanos

- **Estrategia de reclutamiento y selección**
 - Considerar las fuentes de reclutamiento: internas y externas.

- Para posiciones claves se deberá establecer una matriz de potencial/desempeño que permita identificar los perfiles altamente calificados de acuerdo a sus competencias y desarrollo.
- Elaborar una matriz de roles y responsabilidades para lograr una homogenización en la selección del talento de acuerdo a los perfiles requeridos.
- Monitorear el cumplimiento de las especificaciones de las posiciones de acuerdo a las cualificaciones, competencias y habilidades que se requieren en base a las tareas a desarrollar en cada posición.
- Luego de ello es fundamental establecer parámetros en el desarrollo y generación tanto de las evaluaciones como de las entrevistas, enfocándose en el análisis de cada una de las posiciones.
- La selección de personal se realizará con el apoyo de una empresa especializada que cuente con la metodología apropiada para la efectividad de los filtros y elección final de acuerdo a las necesidades de las posiciones.
- **Estrategia de inducción y capacitación**
 - Los cursos de inducción comenzarán con un recorrido por la empresa, además de realizar una reunión con el jefe directo del puesto donde se explique los roles y responsabilidades a cumplir en cada una de las posiciones.
 - Cursos teóricos acompañados de capacitación in situ.
 - Publicar y brindar los flujos de trabajo, *check list* y normas de trabajo para cada uno de los integrantes a través de la *web* interna.
 - Implementar encuestas trimestrales como medio de comunicación de las necesidades de los colaboradores.
 - De acuerdo a los resultados de las encuestas establecer un cronograma con las capacitaciones programadas brindadas por expertos, mínimo dos al año.
- **Estrategia de evaluación del desempeño**
 - Plantear un esquema de periodo de prueba contemplado en las cláusulas del contrato a firmar.
 - Establecer indicadores de productividad y calidad.
 - Programar una evaluación de desempeño semestral.
 - Brindar *feedback* oportuno trimestralmente.
 - Reunión mensual con el supervisor directo para revisar los indicadores generales y compartir las oportunidades de mejora generadas por las incidencias reportadas.
 - Gestionar un ranking de colaboradores por nivel de competencias a nivel gerencia.
 - Monitoreo de perfiles nuevos para asignación de responsabilidades

- **Estrategia de motivación y retención del talento**

- Diseñar preguntas para desarrollar la encuesta de clima organizacional.
- Promover la participación activa en las capacitaciones a brindar.
- Establecer horarios de trabajo flexibles, claros y comunicados oportunamente
- Charlas periódicas sobre beneficios brindados y política salarial
- Comunicación interna de vacantes disponibles.

3. Estructura organizacional

Considerando que Wok es una organización empresarial, se plantea un organigrama modelo para la empresa (ver anexo 13).

Tabla 23. Presupuesto del plan de recursos humanos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
LOCAL USAQUÉN (BOGOTÁ)						
Planilla		\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82
Capacitaciones		\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23
Servicio de consultoría en recursos humanos	\$7.500,00					
LOCAL TAUSAQUILLO (BOGOTÁ)						
Planilla				\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82
Capacitaciones				\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23
Servicio de consultoría en recursos humanos			\$7.500,00			
LOCAL EL POBLADO (MEDELLÍN)						
Planilla		\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82
Capacitaciones		\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23
Servicio de consultoría en recursos humanos	\$7.500,00					
LOCAL BELEN LA PALMA (MEDELLÍN)						
Planilla				\$707.473,82	\$707.473,82	\$707.473,82
Capacitaciones				\$6.673,23	\$6.673,23	\$6.673,23
Servicio de consultoría en recursos humanos			\$7.500,00			
TOTAL	\$15.000,00	\$1.428.294,09	\$1.443.294,09	\$2.856.588,18	\$2.856.588,18	\$2.856.588,18

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 24. Presupuesto detallado del plan de recursos humanos

Cargos	Cantidad	Factor Prestacional *	Salario Anual Total (dólares americanos)
		1,3	
Administrador	1	35.687,52	\$46.393,78
Jefe de Cocina	1	30.589,72	\$39.766,64
Cheff Principal	2	23.095,34	\$30.023,94
Cocineros	10	72.740,33	\$94.562,43
Ayudantes de Cocina	17	108.165,28	\$140.614,86
Jefe de Mozo	1	8.576,63	\$11.149,62
Mozos	16	116.623,48	\$151.610,52
Ayudantes de Atención	30	134.670,63	\$175.071,81
Barman	2	14.061,71	\$18.280,22
TOTAL	80		\$707.473,82

* El factor prestacional es la proporción o porcentaje que representan las prestaciones sociales, los beneficios legales y extralegales, subsidios y todos los pagos en especie. La empresa sí deberá pagar las vacaciones, correspondientes a 15 días hábiles por año trabajado. El factor prestacional mínimo según ley es de 1,3 (Gerencie.com, 2010).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 25. Resumen de capacitaciones y servicios de consultoría en recursos humanos

	Cantidad	Número de colaboradores	Costo unitario (pesos \$)	Valor total (pesos \$)	Costo total anual
Capacitaciones	2	12	\$500.000,00	\$12.000.000,00	\$6.673,23

	Número de colaboradores	Horas	Días	Costo hora (dólares US\$)	Costo total anual
Servicio de consultoría recursos humanos	3	5	10,00	50,00	\$7.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En los presupuestos de las tablas 24 y 25 se muestra:

- La relación de colaboradores necesarios en cada uno de los locales, considerando además el factor prestacional que su contratación conlleva, de tal manera que se muestre el costo real de la mano de obra.
- Se han incluido capacitaciones semestrales para los cargos de chef principal y cocineros.
- Se adicionó el costo de los servicios de consultoría de recursos humanos que apoyarán en la definición de perfiles y puestos. Se considera la asignación de tres personas que trabajarán por cinco horas diarias durante diez días, dichos recursos serán asignados en los años anteriores a la apertura de los locales.

Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

Este plan busca demostrar la importancia que tiene para Wok el cuidado, conservación del medio ambiente y el desarrollo social como una estrategia de diferenciación mediante la cual puede brindar a sus clientes productos y servicios de alta calidad.

Para que Wok continúe con esta labor debe seguir orientándose a tener una RSE estratégica que le permita la creación de valor compartido; es decir, crear valor económico y social. Para aplicar una RSE estratégica se deben considerar estrategias que involucren a toda la cadena de valor de la empresa y que contribuyan a beneficiar de manera positiva a la sociedad y al medio ambiente, además de analizar su contexto competitivo.

1. Objetivos del plan estratégico

Los objetivos del plan se detallan en la tabla 26.

Tabla 26. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos	Corto plazo = 1 año	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
Promover el desarrollo social de la comunidades campesinas y artesanales de Colombia.	- Buscar oportunidades de mejora en la producción actual de los proveedores.	- Lograr convenios con universidades e institutos para capacitación de dichas comunidades.	- Desarrollar nuevos proveedores capaces de abastecer a Wok.	- Incremento del ingreso per cápita de las comunidades impactadas.
Promover la conservación del ecosistema y cuidado del medio ambiente de Colombia.	- Ser eficientes en el uso de los recursos utilizados.	- Contar con colaboradores y proveedores capacitados sobre conservación y cuidado del medio ambiente.	- Tener clientes concientizados sobre el cuidado del medio ambiente y que identifiquen a Wok como una empresa responsable.	- Variación porcentual de mermas y residuos mensuales.
Establecer políticas de gobierno corporativo de transparencia y ética.	- Mantener las buenas prácticas y ética dentro de la empresa.	- Ser una empresa transparente en cuanto a su información.	- Lograr que Wok sea una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades.	- Cantidad de documentos publicados. - Porcentaje de cumplimiento de normas y leyes establecidas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategias del plan de responsabilidad social

A continuación señalamos las estrategias a implementarse:

- **Relación con proveedores**
 - Establecer un plan de visitas para identificar las oportunidades de mejora en la producción que permita reducir las mermas.
 - Capacitaciones técnicas a los proveedores con apoyo de universidades e institutos para mejorar la producción sin depredar el medio ambiente.
 - Promover la obtención de certificaciones de producción orgánica para los proveedores.
- **Relación con clientes**
 - Emitir boletines mensuales donde se informe sobre cómo contribuir con el cuidado del medio ambiente, los cuales se publicarán en la página *web* y redes sociales.
 - Seguir realizando campañas de concientización a través de Grupo Verde.
 - Publicar en la página *web* información de los proyectos en los que participa Wok para cuidar el medio ambiente y cómo estos forman parte de la calidad del producto que se ofrece.
- **Relación con colaboradores**
 - Garantizar la seguridad e higiene dentro de la empresa para crear un ambiente adecuado de trabajo.
 - Establecer programas de capacitación sobre el impacto social y ambiental para los colaboradores, a fin de que ellos se involucren en el proceso difusor de la empresa y con el ejemplo puedan seguir incentivando las buenas prácticas.
- **Eficiencia de insumos y recursos**
 - Identificar fugas de agua y evitar el uso inadecuado de la misma.
 - Evitar el consumo inadecuado de energía en todas las instalaciones de Wok.
 - Diseñar platos en los que se pueda utilizar los remanentes de insumos diarios a fin de reducir las mermas.
 - Establecer un tratamiento adecuado de residuos.
 - Preferencia por utilizar materiales reciclables en los procesos.
 - Establecer entregas adecuadas de insumos y distribución de los mismos, para que no ocurran traslados innecesarios y así evitar un mayor impacto en el transporte.
- **Gobierno corporativo**
 - Elaborar manuales de transparencia y ética dentro de la empresa.
 - Publicar trimestralmente información económica de la empresa, y la memoria anual en la página *web*.
 - Establecer política de no discriminación y equidad de oportunidades.

Tabla 27. Presupuesto del plan responsabilidad social

Plan de acción	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Visitas a proveedores		\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91
Capacitaciones técnicas		\$16.683,07	\$16.683,07	\$16.683,07	\$16.683,07	\$16.683,07
Asesoría para certificaciones		\$8.897,64	\$8.897,64	\$8.897,64	\$8.897,64	\$8.897,64
Boletines informativos		\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91	\$6.005,91
Campañas de "Mundo Verde"		\$25.024,61	\$25.024,61	\$25.024,61	\$25.024,61	\$25.024,61
Capacitación a colaboradores		\$7.785,43	\$7.785,43	\$7.785,43	\$7.785,43	\$7.785,43
Elaboración de memoria anual		\$2.780,51	\$2.780,51	\$2.780,51	\$2.780,51	\$2.780,51
TOTAL		\$73.183,07	\$73.183,07	\$73.183,07	\$73.183,07	\$73.183,07

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El presupuesto de la tabla 27 se ha elaborado teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se proponen doce visitas al año a diferentes proveedores, considerando el valor del transporte, comida y alojamiento promedio.
- Las capacitaciones técnicas se darían tres veces al año, y se calculó en base a 30 personas por capacitación.
- Se darían dos asesorías para certificaciones por año, incluyéndose los costos de viaje, alimentación y alojamiento de los asesores.
- Se propone publicar boletines informativos mensuales en el año; por ejemplo, en la página *web* de la Asociación Colombiana de la Industria Publicitaria (ADGORA).
- Se propone realizar tres campañas de "Grupo Verde" al año.
- La capacitación es para todo el personal pero la prioridad la tendrán los nuevos colaboradores.
- Se incluye sólo el diseño de la memoria anual, la cual será publicada en la página *web* de la empresa.

Capítulo X. Plan financiero

El plan financiero permitirá conocer la factibilidad económica de la implementación de las iniciativas planteadas en cada uno de los planes desarrollados en el presente documento.

1. Objetivos financieros

A continuación se presentan los objetivos del plan financiero y sus indicadores.

Tabla 28. Objetivos del plan financiero

Objetivos	Corto plazo = 1 año	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
Incrementar la rentabilidad	- Apertura de dos locales en Bogotá y Medellín con un incremento promedio del 11% en ventas.	- Apertura de dos locales en Bogotá y Medellín con un incremento promedio del 11% en ventas.	- Obtener una TIR no menor del 11%.	- TIR - VAN

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Supuestos generales

- Se ha considerado un horizonte de tiempo de cinco años, teniendo en cuenta que en el 2013 se abrirán los locales en Usaquén y El Poblado, mientras que en el 2015 se abrirían los locales en Tausaquillo y Belén.
- Se considera un incremento anual de las ventas en base al crecimiento promedio del PIB del sector en cada ciudad; para el caso de Bogotá es del 14% y en Medellín 8% (ver anexo 8).
- Se considera un costo de ventas promedio del 42% en base a la información del estado de resultados presentado en el caso.
- El impuesto a la renta del 25% ha sido considerado de acuerdo a la ley del impuesto sobre la renta colombiano.
- El ticket promedio de US\$ 15 por persona se ha estimado a partir de la información de la carta de Wok (se incluyen las bebidas).
- Se consideran como costos variables luz, agua y gas, en función a las ventas.
- Todos los valores son expresados en dólares americanos, tomando como año base el tipo de cambio del 2012 (\$ 1,798.23 pesos por cada dólar).
- La depreciación de los activos fijos se aplica usando el método de depreciación lineal a cinco años.
- La amortización de intangibles es anual.

- La tasa de ocupabilidad se estimó a partir de las referencias de cada localidad.
- Se presenta una proyección por cada local.
- El rendimiento del mercado de 11,41% se obtuvo de la información histórica publicada en la página *web* de Damodaran (2015).
- La tasa de libre riesgo de 5,23% se obtuvo del promedio del rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años del periodo 1928-2015 publicado en la página *web* Damodaran (2016).
- La tasa de riesgo país de Colombia de 2,46% se obtuvo de página *web* ámbito.com (s.f.).

3. Estructura de capital y financiamiento

De acuerdo al análisis realizado al balance general presentado en el caso (Rueda 2014) se puede inferir que Wok posee una política de financiamiento en base a capital propio, ya que no se observa registro de deudas en las cuentas del pasivo; sin embargo, la cuenta de proveedores se va incrementando año tras año, con lo que podemos asumir que Wok se financia con sus proveedores dándose espacio para el uso de capital de trabajo. Por lo tanto, se considera conveniente mantener la misma política antes descrita para efectos de la expansión propuesta (ver anexo 15).

4. Flujo de efectivo proyectado

Los flujos de caja presentados en las tablas que se verán a continuación corresponden a cada uno de los locales propuestos como expansión de acuerdo al año de apertura, considerando además los presupuestos de cada uno de los planes funcionales desarrollados en capítulos anteriores. Para el año 2013 se plantea la apertura de dos locales, uno en el distrito de Usaquén (Bogotá) a fin de satisfacer la demanda creciente en un mercado con características conocidas, y el otro en El Poblado (Medellín), con el fin de incursionar en un nuevo mercado potencial, manteniendo el valor diferenciado de Wok en base a la calidad y cercanía de sus proveedores actuales.

Por otro lado, para el año 2015, teniendo una respuesta positiva y creciente de las ventas por las aperturas realizadas, se sugiere seguir con la expansión en las mismas ciudades pero en diferentes distritos como en Teusaquillo (en Bogotá) y Belén (en Medellín). Asimismo en este periodo se habrá culminado el proceso de maduración de un nuevo proveedor tomando como referencia los dos años que indica el caso.

Para el análisis de los locales en Bogotá se ha considerado como base al estado de resultados del caso donde se presenta un costo de ventas del 42%, y para los locales de Medellín se ha considerado un 45% contemplando un 3% adicional por concepto de transporte de insumos.

- **Estimación para año 2013**
 - Locales. Usaquén (Bogotá) y El Poblado (Medellín).
 - Datos considerados (ver anexo 16).
 - Flujo de efectivo (ver anexos 17 y 18).
- **Estimación para año 2015**
 - Locales. Teusaquillo (Bogotá) y Belén (Medellín).
 - Datos considerados (ver anexo 19).
 - Flujo de efectivo (ver anexos 20 y 21).

Para un análisis integral se consolidan los cuatro flujos generados por cada local considerando que en el año 2017 se trae a valor presente los flujos de caja futuros de las inversiones iniciadas en el año 2015 (ver tabla 29).

Tabla 29. Flujo de efectivo proyectado

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		2.509.920	2.783.290	5.598.609	6.213.394	6.900.727
(-) Costo insumos		(1.093.176)	(1.211.112)	(2.435.926)	(2.700.897)	(2.996.878)
(-) Costo recursos humanos	(15.000)	(1.428.294)	(1.443.294)	(2.856.588)	(2.856.588)	(2.856.588)
(-) Otros costos operación variable		(3.670)	(4.074)	(8.196)	(9.105)	(10.122)
(-) Otros costos operación fijo		(27.583)	(27.583)	(51.273)	(51.273)	(51.273)
(-) Presupuesto marketing		(31.335)	(17.944)	(61.625)	(35.889)	(47.235)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(36.592)	(36.592)	(73.183)	(73.183)	(73.183)
(-) Depreciación activos fijos		(59.559)	(59.559)	(119.118)	(119.118)	(119.118)
(-) Amortización intangibles		(3.114)	(3.114)	(6.228)	(6.228)	(6.228)
Utilidad operativa	(15.000)	(173.402)	(19.982)	(13.528)	361.114	740.101
(-) Impuesto a la renta	3.750	43.351	1.246	3.382	(90.278)	(185.025)
Utilidad después de impuestos	(11.250)	(130.052)	(18.737)	(10.146)	270.835	555.076
(+) Depreciación activos fijos		59.559	59.559	119.118	119.118	119.118
(+) Amortización intangibles		3.114	3.114	6.228	6.228	6.228
Flujo de caja operativo	(11.250)	(67.379)	43.936	115.200	396.182	680.422
(-) Inversión activos fijos	(297.795)		(297.795)			
(-) Inversión intangibles	(15.571)		(15.571)			
Flujo de caja libre	(324.616)	(67.379)	(269.429)	115.200	396.182	680.422
Valor presente flujos caja (local Teusaquillo)						517.541
Valor presente flujos caja (local Belén La Palma)						277.385
Flujo de caja del plan financiero	(324.616)	(67.379)	(269.429)	115.200	396.182	1.475.349

Montos expresados en dólares americanos.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se aprecia en el flujo proyectado, siguiendo los supuestos mencionados con anterioridad, la caja para los tres primeros años es negativa debido a la inversión tan alta que se realiza

principalmente por el costo de la planilla y materias primas a utilizar en cada local. A partir del cuarto año se puede apreciar que el proyecto genera un flujo positivo, siendo éste más importante recién para el año 2017.

4.1 Valor actual neto (VAN)

El VAN de la propuesta planteada de abrir cuatro locales durante el periodo comprendido entre los años 2012 y 2017 es de US\$ 589.984, lo que indica que la propuesta es viable.

4.2 Tasa interna de retorno (TIR)

El TIR obtenido es de 33,16%, un porcentaje favorable para los accionistas.

4.3 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de las inversiones realizadas en estos cuatro locales es de 4,31 años, lo que representa que tanto el monto de la inversión como la rentabilidad esperada anual se darán en este tiempo.

5. Análisis de sensibilidad sin deuda

Al realizar el análisis de sensibilidad se está considerando:

- La inversión total requerida se realizará con capital propio, manteniendo la política de no financiarse en sus inversiones, la misma que queda evidenciada en el balance general presentado en el caso.
- El costo de oportunidad es igual al promedio ponderado del costo de capital (WACC por sus siglas en inglés, Weighted Average Cost of Capital) correspondiente al 11,58% (ver anexo 15) calculado en la estructura de capital y financiamiento.
- Las variables de entrada utilizadas al realizar el análisis multidimensional, que puedan afectar la viabilidad del proyecto, son ticket promedio, nivel de ocupabilidad del local, tasa de crecimiento de la ocupabilidad y el costo de insumos por cada local.
- Las variables de salida son el VAN, TIR y el WACC cuyos resultados nos permitirán tomar decisiones más aproximadas sobre el impacto del proyecto en la empresa.
- Se ha considerado tres escenarios posibles :

- Pesimista. Aquí se establece una reducción del 5% en el ticket promedio, nivel y tasa de crecimiento de la ocupabilidad de cada uno de los locales, así como el incremento en 5% en el costo de insumos utilizados en cada uno de ellos.
- Optimista. Se establece un incremento del 5% en el ticket promedio, nivel y tasa de crecimiento de la ocupabilidad de cada uno de los locales, así como la reducción en 5% en el costo de insumos utilizados en cada uno de ellos.
- Base. Es el escenario propuesto en el presente trabajo, que hace mención a que el ticket promedio sea de US\$ 15 por cliente, el nivel de ocupabilidad del 40% para los locales de Bogotá y 43% para los de Medellín; la tasa de crecimiento de la ocupabilidad para los locales de Bogotá es de 14% y para los de Medellín del 8% y por último, el costo de los insumos para los locales de Bogotá es del 42% de las ventas, mientras que para los de Medellín es del 45% de las ventas debido al costo de transporte que éstos generarían.

Tabla 30. Análisis de sensibilidad multidimensional

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
VARIABLES ENTRADA			
TICKET PROMEDIO	-5%	0%	5%
NIVEL DE OCUPABILIDAD	-5%	0%	5%
TASA DE CRECIMIENTO	-5%	0%	5%
COSTO DE INSUMOS	5%	0%	0%
VARIABLES DE SALIDA			
VAN	-679.826,00	589.984,06	1.613.343,32
TIR	-19,41%	33,16%	66,01%
WACC	11,58%	11,58%	11,58%
ESCENARIOS PROBABILIDADES	15%	60%	25%
VAN ESPERADO	655.352,37		

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- La probabilidad de ocurrencia de los escenarios es del 15%, 60% y 25% para el pesimista, base y optimista, respectivamente, y el VAN esperado haciendo la ponderación de todos los escenarios antes descritos es de US\$ 655. 352,37 que es un monto superior al VAN obtenido en el proyecto inicial.

6. Análisis de sensibilidad con deuda

Para realizar el análisis de sensibilidad se considera que la inversión requerida será cubierta una parte por patrimonio y el resto con financiamiento. Se han considerado los siguientes supuestos (ver anexo 22):

- Wok financiará el proyecto en un 50% con deuda y el otro 50% mediante capital propio.
- El rendimiento del mercado del 11,41% se obtuvo de la información histórica publicada en la página *web* de Damodaran (2016).
- La tasa de libre riesgo de 5,23% se obtuvo del promedio del rendimiento de los bonos del tesoro americano a diez años del periodo 1928-2015, información que se obtuvo de la página *web* de Damodaran (2016).
- La tasa de riesgo país de Colombia de 2,46% se obtuvo de la página *web* ámbito.com (s.f.).

Tabla 31. Flujo de efectivo proyectado con deuda

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		2.509.920	2.783.290	5.598.609	6.213.394	6.900.727
(-) Costo insumos		(1.093.176)	(1.211.112)	(2.435.926)	(2.700.897)	(2.996.878)
(-) Costo recursos humanos	(15.000)	(1.428.294)	(1.443.294)	(2.856.588)	(2.856.588)	(2.856.588)
(-) Otros costos operación variable		(3.670)	(4.074)	(8.196)	(9.105)	(10.122)
(-) Otros costos operación fijo		(27.583)	(27.583)	(51.273)	(51.273)	(51.273)
(-) Presupuesto marketing		(31.335)	(17.944)	(61.625)	(35.889)	(47.235)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(36.592)	(36.592)	(73.183)	(73.183)	(73.183)
(-) Depreciación activos fijos		(59.559)	(59.559)	(119.118)	(119.118)	(119.118)
(-) Amortización intangibles		(3.114)	(3.114)	(6.228)	(6.228)	(6.228)
Utilidad operativa	(15.000)	(173.402)	(19.982)	(13.528)	361.114	740.101
(-) Impuesto a la renta	3.750	43.351	1.246	3.382	(90.278)	(185.025)
Utilidad después de impuestos	(11.250)	(130.052)	(18.737)	(10.146)	270.835	555.076
(+) Depreciación activos fijos		59.559	59.559	119.118	119.118	119.118
(+) Amortización intangibles		3.114	3.114	6.228	6.228	6.228
Flujo de caja operativo	(11.250)	(67.379)	43.936	115.200	396.182	680.422
(-) Inversión activos fijos	(297.795)		(297.795)			
(-) Inversión intangibles	(15.571)		(15.571)			
Flujo de caja libre	(324.616)	(67.379)	(269.429)	115.200	396.182	680.422
Valor presente flujos caja (local Tausaquillo)						511.918
Valor presente flujos caja (local Belén La Palma)						274.383
Flujo de caja del plan financiero	(324.616)	(67.379)	(269.429)	115.200	396.182	1.466.724

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6.1 Valor actual neto (VAN)

El VAN resultante bajo el escenario descrito es de US\$ 560.920 que es algo inferior al obtenido por el proyecto asumiendo que no existe financiamiento con terceros. Bajo esta perspectiva, la decisión de ejecutar lo planteado sería viable.

6.2 Tasa interna de retorno (TIR)

El TIR obtenido bajo este escenario es de 33,03%.

6.3 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de las inversiones realizadas en estos cuatro locales es de 4,32 años lo que representa que tanto el monto de la inversión como la rentabilidad esperada anual se darán en este tiempo, situación que no genera un mayor impacto en Wok considerando que al inicio se planteaba el retorno en 4,31 años.

Tabla 32. Análisis de sensibilidad multidimensional

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
VARIABLES ENTRADA			
TICKET PROMEDIO	-5%	0%	5%
NIVEL DE OCUPABILIDAD	-5%	0%	5%
TASA DE CRECIMIENTO	-5%	0%	5%
COSTO DE INSUMOS	5%	0%	0%
VARIABLES DE SALIDA			
VAN	-683.259,09	560.919,84	1.563.434,41
TIR	-19,57%	33,03%	65,89%
WACC	12,13%	12,13%	12,13%
ESCENARIOS PROBABILIDADES	15%	60%	25%
VAN ESPERADO	624.921,64		

Montos expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para realizar el análisis multidimensional se ha considerado lo siguiente:

- Las variables de entrada y de las cuales se dependería para variar en algo los resultados son ticket promedio de consumo por cliente, nivel de ocupabilidad de cada local, tasa de crecimiento de la ocupabilidad de los locales y el costo de los insumos a utilizar por local.
- Se consideró tres escenarios posibles: pesimista, base y optimista. El primero de ellos propone que exista una reducción del 5% en las tres primeras variables mientras que la última de ellas implique un aumento del 5%. En el escenario optimista se considera lo contrario al pesimista, es decir, que existiría un aumento del 5% en las tres primeras variables y que la última de ellas se mantenga tal como está. El escenario base es el escenario propuesto en este trabajo inicialmente, es decir, que el ticket promedio sea de US\$ 15 por cliente, el nivel de ocupabilidad sea del 40% para los locales de Bogotá y 43% para los de Medellín; la tasa de crecimiento de la ocupabilidad para los locales de Bogotá es de 14% y para los de Medellín

del 8% y por último, el costo de los insumos para los locales de Bogotá es del 42% de las ventas mientras que para los de Medellín es del 45% de las ventas debido al costo de transporte que éstos generarían.

- La probabilidad de ocurrencia de los escenarios es del 15%, 60% y 25% para el pesimista, base y optimista, respectivamente.
- El VAN esperado haciendo la ponderación de todos los escenarios antes descritos es de US\$ 624.921,64 que es un monto superior al VAN obtenido en el proyecto sin considerar deuda.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1 El plan estratégico desarrollado para Wok para los años 2012-2017 concluye que la empresa posee una ventaja competitiva basada en la calidad y variedad de los platos que se ofrecen, preparados con insumos producidos por las comunidades campesinas de Colombia.
- 1.2 Es posible la expansión de Wok en dos locales para el corto plazo asumiendo que el abastecimiento de los insumos es provisto por los actuales proveedores quienes podrán satisfacer la creciente demanda. Para la apertura de los otros dos locales será necesario desarrollar a nuevos proveedores como la comunidad de Guapi.
- 1.3 Para lograr el crecimiento en el punto anterior, Wok deberá invertir US\$ 649.232. Dicha inversión podría ser financiada al 100% con capital propio generándoles un VAN de US\$ 589.984 y una TIR de 33,16%, lo cual evidencia su viabilidad.
- 1.4 Se identificó que Wok tiene actividades por desarrollar en marketing pues solo hacen uso de la difusión boca a boca; la implementación de los nuevos medios de publicidad generaría un mayor impacto en clientes potenciales.
- 1.5 La normalización de sus procesos para mejora de su eficiencia operativa es un factor posible de explotar, estas mejoras son incluidas en los planes funcionales del presente plan estratégico.
- 1.6 Para lograr la sostenibilidad y continuidad del negocio es necesario contar con colaboradores motivados e involucrados en la visión de la empresa, lo que se conseguirá mediante capacitaciones, seguimiento y oportunidades de desarrollo.
- 1.7 La creación de “Mundo Wok” y “Grupo Verde” les ha permitido fomentar el desarrollo social y medio ambiental, brindándole una fuente de ventaja competitiva.
- 1.8 Si se considera que la inversión a realizar será financiada al 50% con un préstamo a una tasa del 13% anual, se obtendría un VAN de US\$ 560.920 y una TIR de 33,03%.

2. Recomendaciones

- 2.1 Se debe seguir fomentando la relación con los proveedores actuales para garantizar la calidad de los insumos que se utilizan y desarrollar su producción de manera sostenible.
- 2.2 Se recomienda reforzar la capacitación de los colaboradores así como de los proveedores en el cuidado del medio ambiente para que tengan conocimiento del impacto de sus actividades y posibles mejoras que se puedan implementar en Wok.

- 2.3 Se sugiere realizar un seguimiento continuo en base a los indicadores propuestos en el presente documento para medir los resultados que se van alcanzando y, de ser necesario, tomar medidas correctivas.
- 2.4 Finalmente se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado en el presente documento, donde se considera una estrategia genérica de diferenciación que ayudará a Wok a seguir creciendo dentro y fuera de Bogotá, sin perder su valor agregado. Este plan deberá ser asimilado y difundido en toda la organización, y deberá ser promovido por el ápice estratégico y *stakeholders* para alcanzar los objetivos planteados.

Bibliografía

Alcaldía de Medellín. (2006). *Encuesta de Calidad de Vida Medellín 2005*. Medellín: Alcaldía de Medellín. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en: <<https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://f90106ec3c42cad7c478ffbacd1b3c17>>.

Alkire, Sabina, y Foster, James. (2011). “Understandings and misunderstandings of multidimensional poverty measurement”. OPHI Working paper N°43. En: *Journal of Economic Inequality*. Volume 9, Number 2 (2011). Fecha de consulta: 22/02/2016. Disponible en: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2118574>.

Alkire, Sabina, y Foster, James. (2007). “Recuento y medición multidimensional de la pobreza”. Documento de trabajo OPHI N°7. Diciembre de 2007. Fecha de consulta: 22/02/2016. Disponible en: <<http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/ophi-wp7-es.pdf>>.

Ámbito.com. (s.f.). “COLOMBIA - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)”. En: *ambito.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2016. Disponible en: <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4&desde=15/09/2016&hasta=23/11/2016&pag=2>>.

Ansoff, Igor. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

BC Maps. (s.f.). “Mapas vectoriales de Colombia”. En: *bc-maps.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/03/2016. Disponible en: <<http://www.bc-maps.com/mapa-vectorial-eps/vector-map-illustrator-colombia-politico/>>.

Bughin, Jacques; Doogan, Jonathan, y Vetvik, Ole Jørgen. (2010). “A new way to measure word-of-mouth Marketing”. En: *McKinsey Quarterly*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/07/2016. Disponible en: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing>>.

Damodaran, Aswath. (2016). “Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current”. En: *Damodaran on line*. [En línea]. 01 de enero de 2016. Fecha de consulta: 15/09/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

Deckers, Camilo; Daza, Daniel, y Escobar, Sebastián. (2011). “Emprendimiento. Wok, modelo exitoso de ventajas sostenibles.” En: *Seb & Partners*. Sección Strengthening entrepreneurs - Fortaleciendo Emprendedores. [En línea]. 11 de julio del 2015. Fecha de consulta: 20/03/2016. Disponible en: <<https://sebparkers.co/2015/07/11/wok-modelo-exitoso-de-ventajas-sos>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. (2015). “Cuentas Departamentales - Colombia”. En: *dane.gov.co*. [Excel]. Fecha de consulta: 16/05/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales#pib-base-2000>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020*. Estudios Postcensales 7. Bogotá: Centro Andino de Altos Estudios CANDANE y DANE. Fecha de consulta: 12/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2011a). “Rango de inflación esperada para el 2012”. En: *Índice de precios al consumidor – IPC – Históricos*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/03/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2011b). “Principales Indicadores del Mercado Laboral. Diciembre 2011”. En: *Boletín de Prensa*. [En línea]. 31 de enero de 2012. Fecha de consulta: 28/05/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic11.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012a). “Producto Interno Bruto - Cuarto trimestre de 2010 - Base 2005”. En: *Boletín de Prensa N°8*. [En línea]. Bogotá 22 de marzo de 2012. Fecha de consulta: 02/06/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim11.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012b). “Educación Formal Alumnos, Docentes y Establecimientos Educativos 2011”. En: *Boletín de prensa*. [En línea]. 09 de agosto de 2012. Fecha de consulta: 17/02/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_2011.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012c). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/02/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/calidad-de-vida/encuestas/87sociales/calidad-de-vida/3281-encuesta-de-calidad-de-vida-2011>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016a). *Estratificación Socioeconómica*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/02/2016. Disponible en: <http://dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf?phpMyAdmin=30m27vamm65hhkhrctgc8rrn2g4>.

Díaz Ismodes, José. (s.f.). “Matriz de estrategias de operaciones”. [Power point]. Diapositivas de clase.

Gerencie.com. (2010). “El factor prestacional en el salario integral puede ser superior al 30%”. En: *gerencie.com*. [En línea]. 19 de diciembre de 2010. Fecha de consulta: 30/06/2016. Disponible en: <<http://www.gerencie.com/el-factor-prestacional-en-el-salario-integral-puede-ser-superior-al-30.html>>.

Hitt, Michael; Ireland, Duane; y Hoskisson, Robert. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos*. Décimo primera edición. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación México S.A. de C.V.

Magretta, Joan. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México D.F.: Editorial Patria.

Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional. (2012). “Creciendo con nuestras comunidades de proveedores”. [Ponencia]. En: *1er. Congreso Internacional de Cultura Institucional*. Bogotá, Colombia, 16 y 17 de noviembre del 2012. Fecha de consulta: 10/05/2016. Disponible en: <http://primer-congreso.gruposaf.com/site/presentacion_wok.pdf>.

Otero, Diego, y Salazar, Flor. (2012). “Análisis de la coyuntura económica, social y política de Colombia”. En: *Avanzar Colombia*. [En línea]. Septiembre del 2012. Fecha de consulta: 20/01/2016. Disponible en: <http://www.avanzarcolombia.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=38&Itemid=60>.

Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, Michael. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Edición Especial sobre Centenario de la HBS. Harvard Business Review 86, núm. 1 (enero de 2008).

Porter, Michael. (2013). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Décima primera edición. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

- Propaís. (2013). *¿Qué tan colombiano compramos los colombianos?* Estudio de Inteligencia de Mercados sobre las preferencias y hábitos del consumidor colombiano e importancia del origen del producto en la decisión de compra. [PDF]. Bogotá: Propaís. Fecha de consulta: 19/02/2016. Disponible en: <<http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im1-que-tanto-compramos-colombiano.pdf>>.
- PWC. (2014). *Encuesta PWC sobre Desarrollo Sostenible en América Latina*. [En línea]. Diciembre 2014. Argentina: PWC Argentina. Fecha de consulta: 29/02/2016. <<https://www.pwc.com/bo/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-desarrollo-sostenible.pdf>>.
- Real Academia Española (RAE). (2014). “Arancel”. En: *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Vigésima tercera edición. Madrid: RAE. Fecha de consulta: 20/03/2016. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=3OqtNzq>>.
- Revista La Barra. (2009). “Informe Especial: Restaurantes Asiáticos”. En: *Revista La Barra*. [En línea]. Edición 33. Bogotá: Axioma Comunicaciones. Fecha de consulta: 12/07/2016. Disponible en: <https://issuu.com/axiomaweb/docs/ed_31>.
- Revista La Barra. (2012). *Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Proyecciones 2011: Panorama del Consumo en Restaurantes*. Bogotá: Axioma Comunicaciones. [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2016. Disponible en: <<http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2011.pdf>>.
- Revista Semana. (2013). “Desigualdad económica en las regiones”. En: *Sección Economía*. [En línea]. 19 de octubre de 2013. Fecha consulta: 17/07/2016. Disponible en: <<http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-departamentos/361568-3>>.
- Rueda, Adriana. (2014). “Caso AN0001. Caso. Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. 27 de julio del 2014. Colombia: Universidad de los Andes.
- Villajuana, Carlos. (2013). *Estratejiendo. Plan Estratégico y Balanced Scorecard*. Lima: Universidad Esan.
- Watakushi. (s.f.). “Restaurantes”. En: *watakushi.com.co*. [Página web]. Fecha de consulta: 19/02/2016. Disponible en: <<http://www.watakushi.com.co/>>.

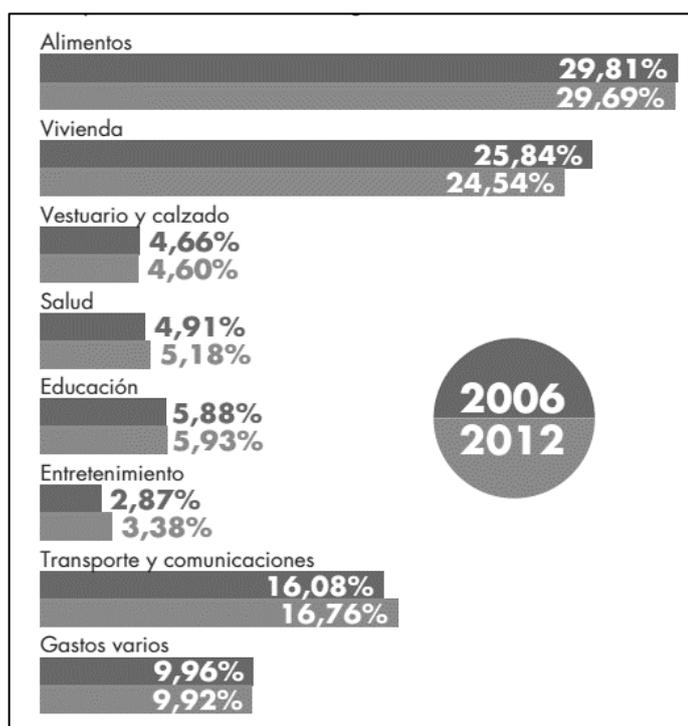
Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio Wok

<p>ASOCIADOS CLAVE</p> <p>Fundación Mar Viva Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campesinos Agricultores en Agroprocesos de Pacífico Sierra Nevada Cundimarca - Chia Tumaco Putumayo - Asociación de Pescadores de Bahía Solano - Red de Frío <p>Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satena <p>Equipo directivo capacitado</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Aprovisionamiento de insumos y materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de proveedores - Cercanía empresa-proveedor - Capacitación y seguimiento a proveedores - Diseño de carta (de acuerdo a estacionalidad de productos) - Involucramiento de los colaboradores en la cultura de la empresa - Educación y concientización de los clientes - Negociación con aliados estratégicos - Control de calidad - I+D en producción de insumos 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Brindar un espacio acogedor donde se disfruten una variedad de platos de buen sabor a precios accesibles, elaborados con productos frescos y de calidad, en su mayoría producidos localmente, generando un impacto social positivo al impulsar el desarrollo de los productores locales</p> <p>Wok muestra una preocupación y valoración al medio ambiente al alinear el diseño de la carta según recursos naturales disponibles</p>	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Contacto directo y cercano brindando un servicio de calidad, involucrando a los clientes en la cultura del cuidado y preservación del medio ambiente bajo la idea que a “Wok no solo se va a comer, se va a aprender”.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Personas con gustos por la comida asiática de calidad, con mayor capacidad de compra, identificando así tres tipologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes frecuentes (50%) quienes van al menos dos veces a la semana, cuya preferencia se encuentra en la estética y ambiente - Clientes conocedores (30%), prefieren la calidad de los productos - Clientes ambientalistas y expectativas (20%), quienes destacan las acciones sociales y ambientales así como las referencias de terceros
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de insumos - Costo de transporte - Obligaciones laborales - Servicios - Impuestos - Publicidad 		<p>VIAS DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumos de los nueve restaurantes en los diversos distritos. 		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Estructura de compra de un colombiano



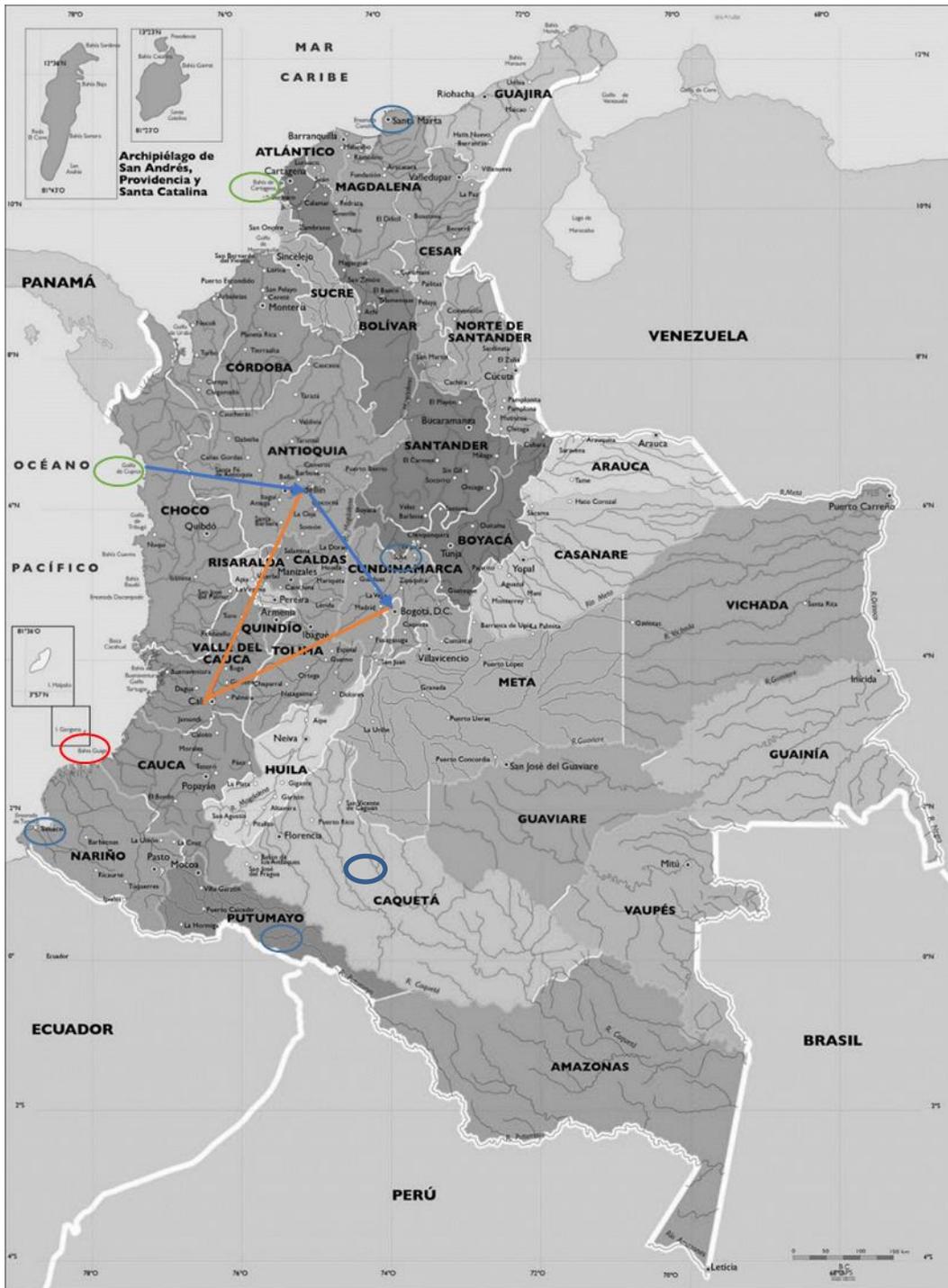
Fuente: Propaís, 2013.

Anexo 3. Hogares que cubren más que los gastos mínimos

REGIONES Y ÁREAS	TOTAL HOGARES	NO INFORMA		NO ALCANZA PARA CUBRIR LOS GASTOS MÍNIMOS		SOLO ALCANZA PARA CUBRIR LOS GASTOS MÍNIMOS		CUBREN MAS QUE LOS GASTOS MÍNIMOS	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
TOTAL NACIONAL	12.811.208,00	12.142,00	0,1	4.187.446,00	32,7	6.864.400,00	53,60	1.747.220,00	13,6
BOGOTÁ	2.338.402,00			580.552,00	24,80	1.261.702,00	54,00	496.149,00	21,20
SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	15.394,00			4.071,00	26,40	8.587,00	55,80	2.735,00	17,80
VALLE DEL CAUCA	1.275.050,00	484,00	0,00	366.116,00	28,70	703.135,00	55,10	205.316,00	16,10
CENTRAL	1.550.033,00	1.732,00	0,10	508.119,00	32,80	831.638,00	53,70	208.544,00	13,50
ANTIOQUIA	1.728.487,00	1.451,00	0,10	577.573,00	33,40	941.452,00	54,50	208.010,00	12,00
ORINOQUIA - AMAZONÍA	178.342,00	335,00	0,20	53.566,00	30,00	103.095,00	57,80	21.346,00	12,00
ORIENTAL	2.384.764,00	5.758,00	0,20	731.059,00	30,70	1.371.398,00	57,50	276.548,00	11,60
ATLÁNTICA	2.428.297,00	1.019,00	0,00	935.438,00	38,50	1.214.976,00	50,00	276.864,00	11,40
PACÍFICA (SIN INCLUIR VALLE)	912.440,00	1.363,00	0,10	430.952,00	47,20	428.417,00	47,00	51.709,00	5,70

Fuente: DANE, 2012c.

Anexo 4. Mapa vectorial político de Colombia



Agricultores 

Pescadores 

Fuente: BC Maps, s.f.

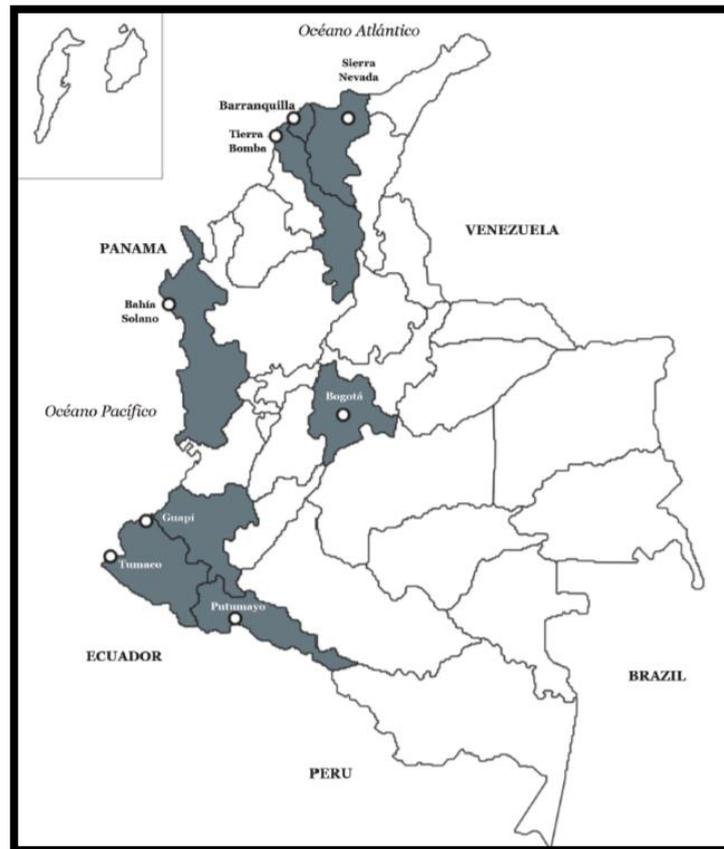
Anexo 4. Mapa vectorial político de Colombia (continúa de la página anterior)

Cuadro de distancias

Ciudad 1	Ciudad 2	Distancia	Horas	Costo (\$ pesos)	Costo (US\$ dólares)
Cauca	Bogotá	378,74 km/607 km	12	116.000,00	64,51
Cauca	Medellín	419,03 km/570 km	10,35	109.000,00	58,31
Cauca	Cali	89,39 km/154 km	3,51	30.000,00	14,99
Bogotá	Medellín	238,36 km/419 km	7,27	81.000,00	29,49
Bahía Solano	Bogotá	398,02 km	-	-	-
Bahía Solano	Medellín	195,69 km	-	-	-
Bahía Solano	Cali	319,79 km	-	-	-
Cali	Bogotá	307,01 km/461 km	9	88.000,00	48,94

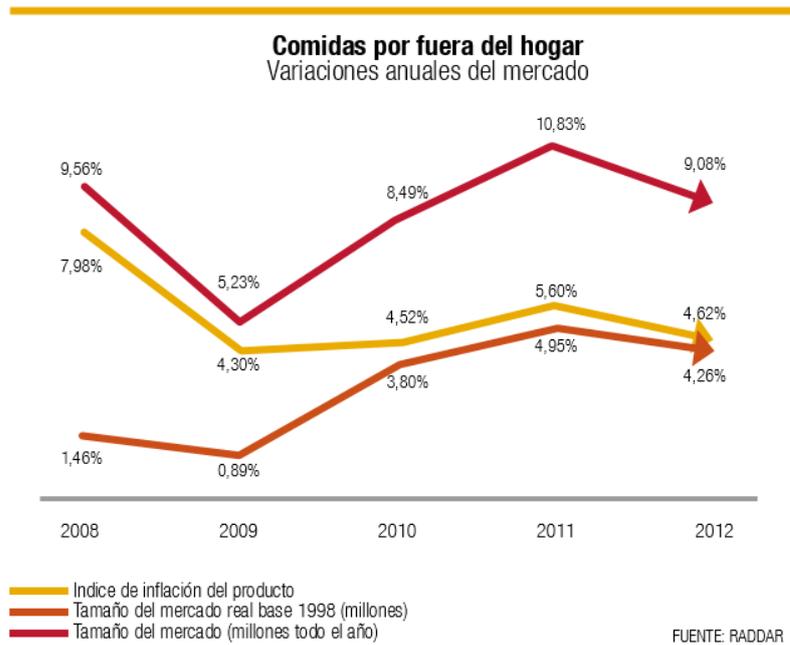
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Mapa de proveedores

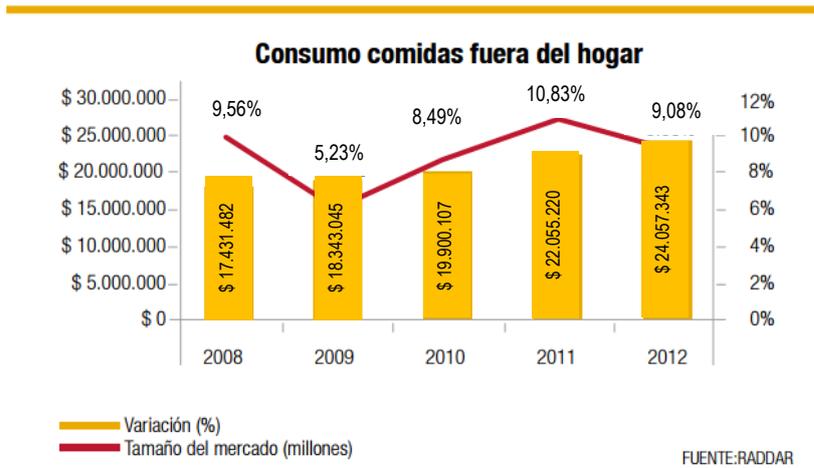


Fuente: Rueda, 2014.

Anexo 6. Variación anual del mercado comidas fuera del hogar



Fuente: Revista La Barra 2012:6.



Fuente: Revista La Barra 2012:8

Anexo 7. Posible cambio poblacional y de mercado en las ciudades principales al 2022

	Población		Compras Per Cápita Reales	
	2011	2022	2011	2022
Bogotá	7.467.804	8.583.964	10.708.665	24.728.171
Medellín	2.368.282	2.608.394	21.539.805	47.200.891
Calí	2.269.653	2.548.420	18.353.665	43.870.260
Barraquilla	1.193.667	1.246.177	13.790.500	29.789.204
Bucaramanga	525.119	528.220	19.643.774	39.092.605
Manizales	390.084	404.948	18.456.938	41.956.322
Pasto	417.484	474.126	14.547.579	36.492.737
Pereira	459.667	485.485	14.105.165	32.758.095
Cúcuta	624.661	692.189	10.899.303	24.429.801
Ibagué	532.020	590.429	7.711.071	17.143.331
Montería	415.852	483.201	19.179.008	42.918.930
Cartagena	955.709	1.078.638	13.195.860	29.336.960
Villavicencio	441.996	560.897	14.106.820	30.410.382
Tunja	174.561	214.707	7.277.397	17.021.323
Florencia	160.409	193.620	5.872.392	13.668.241
Popayán	268.036	291.815	6.239.176	14.453.635
Valledupar	413.341	524.248	5.988.649	12.236.655
Quibdó	114.792	117.385	5.591.351	13.053.964
Neiva	333.030	353.253	17.714.383	38.655.230
Riohacha	222.354	323.625	5.894.371	13.674.372
Santa Marta	454.860	541.593	6.753.292	15.079.322
Armenia	290.482	208.622	7.172.208	19.357.534
Sincelejo	260.010	302.780	6.934.829	16.156.349
San Andrés	9.004	7.774	47.521.616	113.356.936
Resto Nacional	25.567.628	28.846.644	2.684.393	6.215.273
Colombia	46.044.601	52.003.537	7.540.880	17.041.178

Fuente: Propaís, 2013; DANE, 2010.

Anexo 8. Distribución y proyección del PIB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI sector hoteles, restaurantes, bares y similares - Bogotá (Real)	8,20	3,6	1,80	5,4	4,80	4,1				
Variación %		-56%	-50%	200%	-11%	-15%				

Tasa de crecimiento promedio	13,64%				
Proyección	4,1	4,66	5,29	6,02	6,84

Proyección del PIB del sector hoteles, restaurantes, bares y similares – Bogotá.

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI sector hoteles, restaurantes, bares y similares - Medellín	5,20	4	2,20	5,2	4,00	3,7				
Variación %		-23%	-45%	136%	-23%	-8%				

Tasa de crecimiento promedio	7,54%				
Proyección	3,7	3,98	4,28	4,60	4,95

Proyección del PIB del sector hoteles, restaurantes, bares y similares – Medellín.

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales 2015.

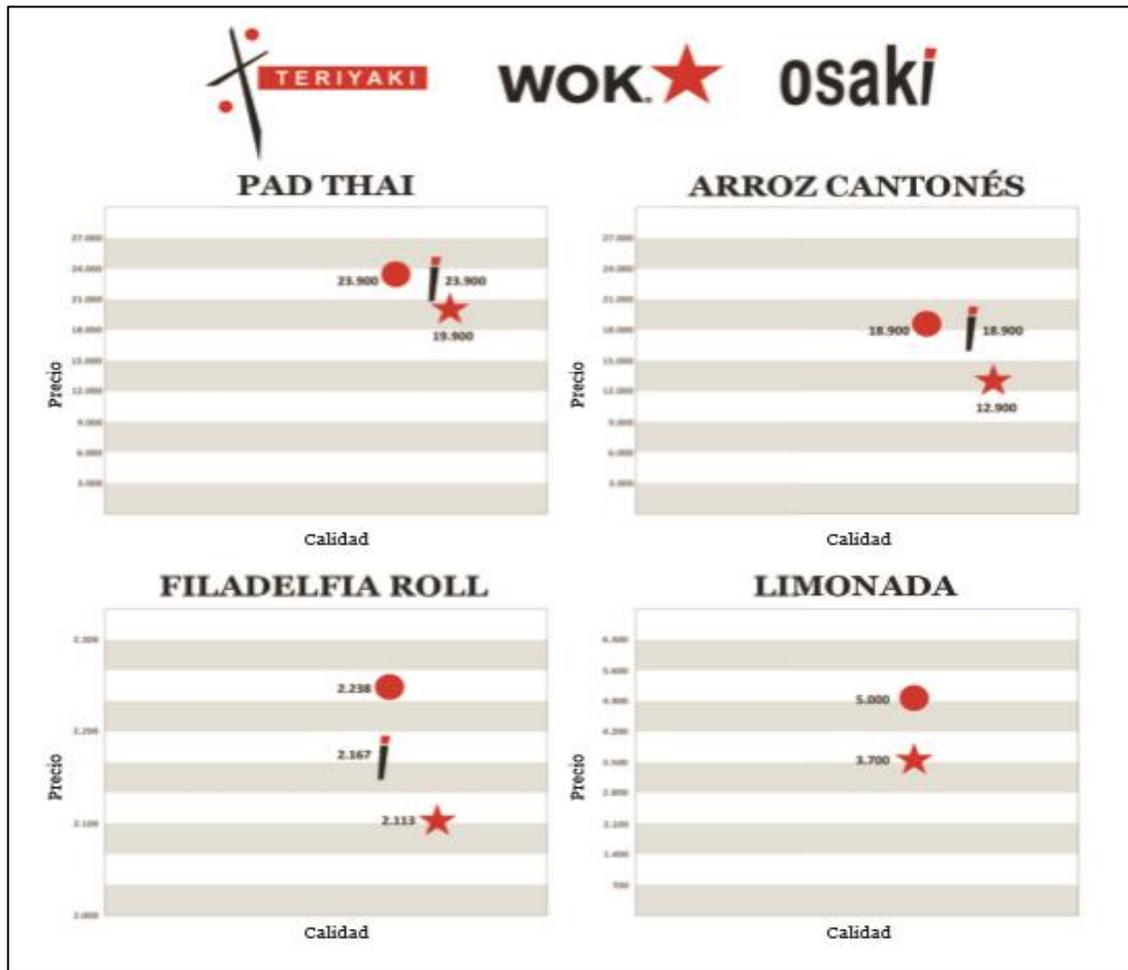
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 9. Matriz FODA para la empresa WOK

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Insumos frescos y de alta calidad</p> <p>F2: Alianzas estratégicas con sus productores</p> <p>F3: Innovación en la carta y servicio ofrecido</p> <p>F4: Personal altamente capacitado</p> <p>F5: Ubicación estratégica de sus locales</p> <p>F6: Cultura organizacional orientada al desarrollo social y medio ambiental</p> <p>F7: Situación financiera estable</p> <p>F8: Integricación hacia atrás de su cadena de suministro</p> <p>F9: Liderazgo, compromiso y profesionalismo del equipo directivo</p> <p>F10: Posicionamiento en el mercado colombiano por su calidad y responsabilidad socio ambiental</p>	<p>D1: Tiempo que les demanda capacitar a sus proveedores a fin de poder proveerles</p> <p>D2: Alta dependencia de sus productores de materias primas</p> <p>D3: Dependencia del ciclo productivo de los insumos y materias primas</p> <p>D4: Distancia entre sus productores de insumos y sus locales</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Estabilidad social en el país</p> <p>O2: Leyes de protección del medio ambiente</p> <p>O3: Crecimiento económico del país</p> <p>O4: Reducción en la tasa de desempleo</p> <p>O5: Crecimiento en las preferencias del consumidor por la comida asiática</p> <p>O6: Puesta en marcha de ONG's orientados a la conservación y uso sostenible de la naturaleza</p> <p>O7: Oferta creciente de profesionales en gastronomía</p> <p>O8: Riqueza geográfica del país</p>	<p>1: Abrir nuevos locales en Bogotá y Medellín (F5,F7,F9,F10,O1,O3,O4,O5,O7,O8)</p> <p>2: Idear un plan de fidelización para los clientes que actualmente asisten esporádicamente (F3,F4,F9,F10,O3,O5)</p> <p>4: Continuar con el proceso de innovación en los platos ofrecidos para tener siempre a los comensales contentos y gustosos de regresar (F1,F3,F4,O5,O8)</p> <p>5: Implementar estrategias que tengan como objetivo alinear las acciones con el ISO 26000 (F2, F6, F8, F9, O2, O6)</p>	<p>1: Hacer un plan de desarrollo a nuevas comunidades de campesinos y pescadores (D1,D2,D4,O4,O6)</p> <p>2: Formar alianzas con proveedores logísticos que permitan generar una reducción en la distribución de sus insumos (D2,D4,O3,O5,O6,O8)</p> <p>3: Diversificar sus platos afin de contrarrestar las vedas de insumos (D3,O5,O6,O7)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Costo menor de los productos importados de Estados Unidos</p> <p>A2: Corrupción y burocracia gubernamental</p> <p>A3: Escaso acceso a los servicios financieros por parte de la población</p> <p>A4: Alto costo para el transporte de los insumos hasta sus locales</p> <p>A5: Cambios climáticos</p>	<p>1. Formar equipo especializado en gestión de proyectos de infraestructura (F2,F4,F5,F7,F9,A2)</p> <p>2. Instar a que su CFO establezca planes para cubrir el riesgo financiero ocasionado por el clima (F9,F7,A5)</p> <p>3. Fortalecer entre los clientes la imagen de brindar productos con insumos frescos y de alta calidad (F1,F3,F10,A1)</p>	<p>1. Afianzar continuamente las relaciones con sus proveedores para evitar que la competencia copie el esquema (D1,D2,D4,A4)</p> <p>2. Búsqueda de nuevas comunidades en otras latitudes de Colombia para suplir de insumos alternativos en caso escaseen los principales (D2,D3,D4,A4,A5)</p>

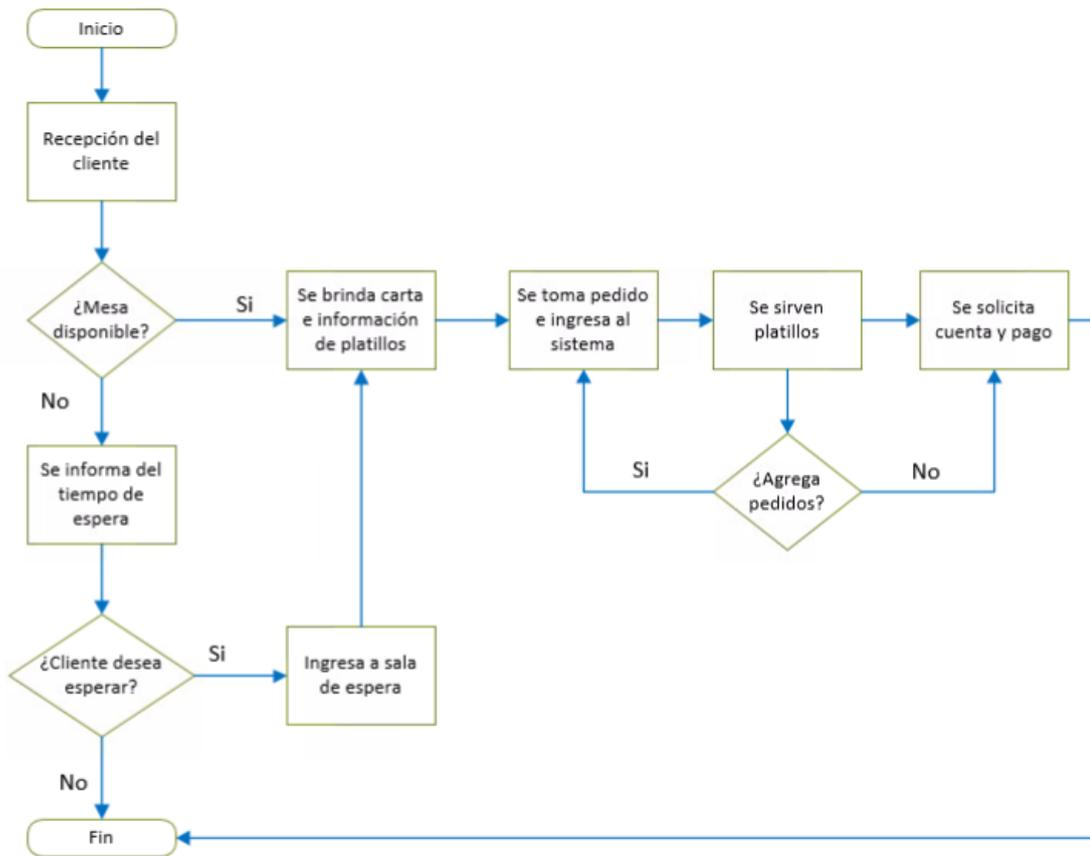
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Relación precio/calidad en restaurantes líderes de comida asiática



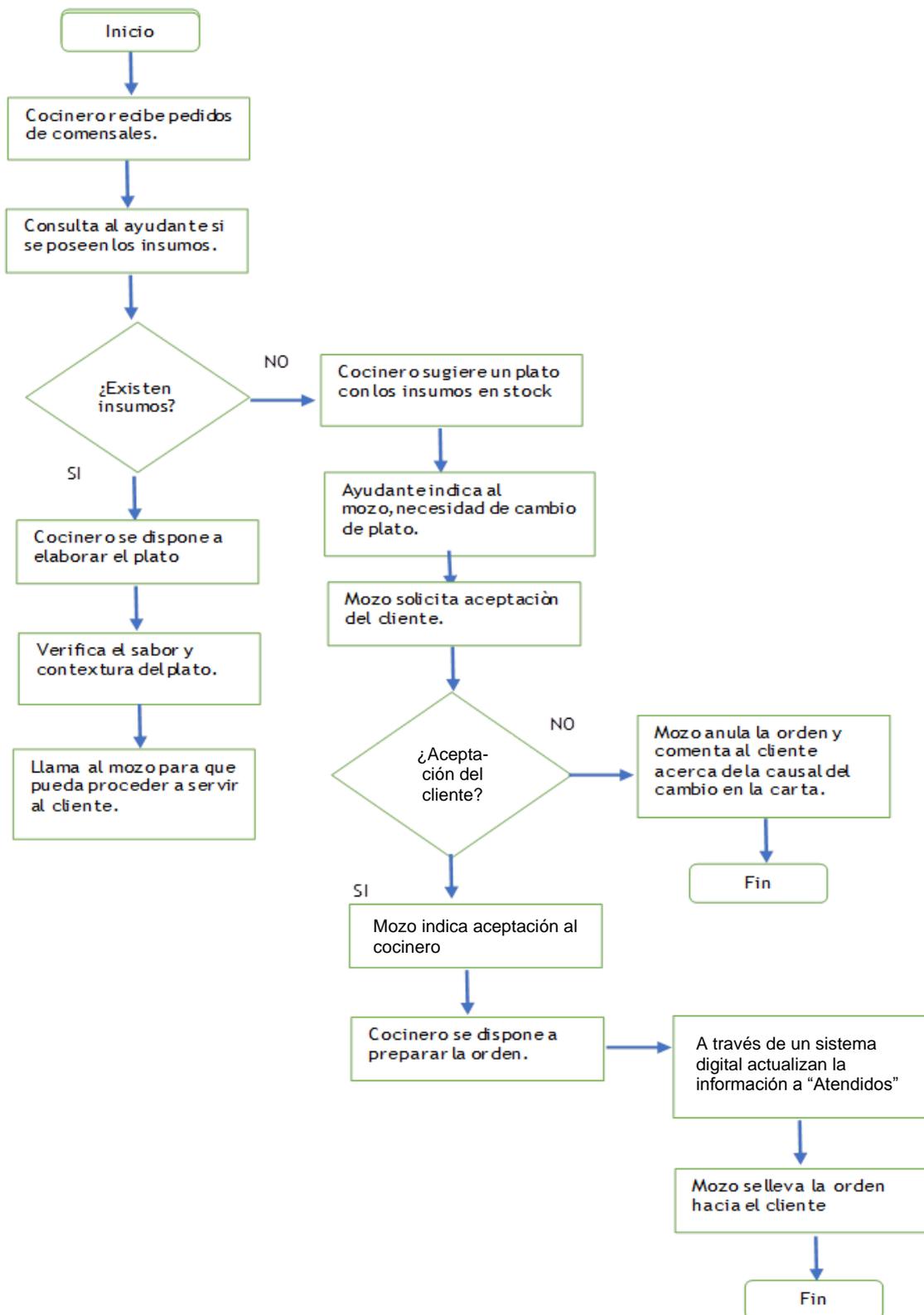
Fuente: Rueda, 2014.

Anexo 11. Proceso de servicio Wok



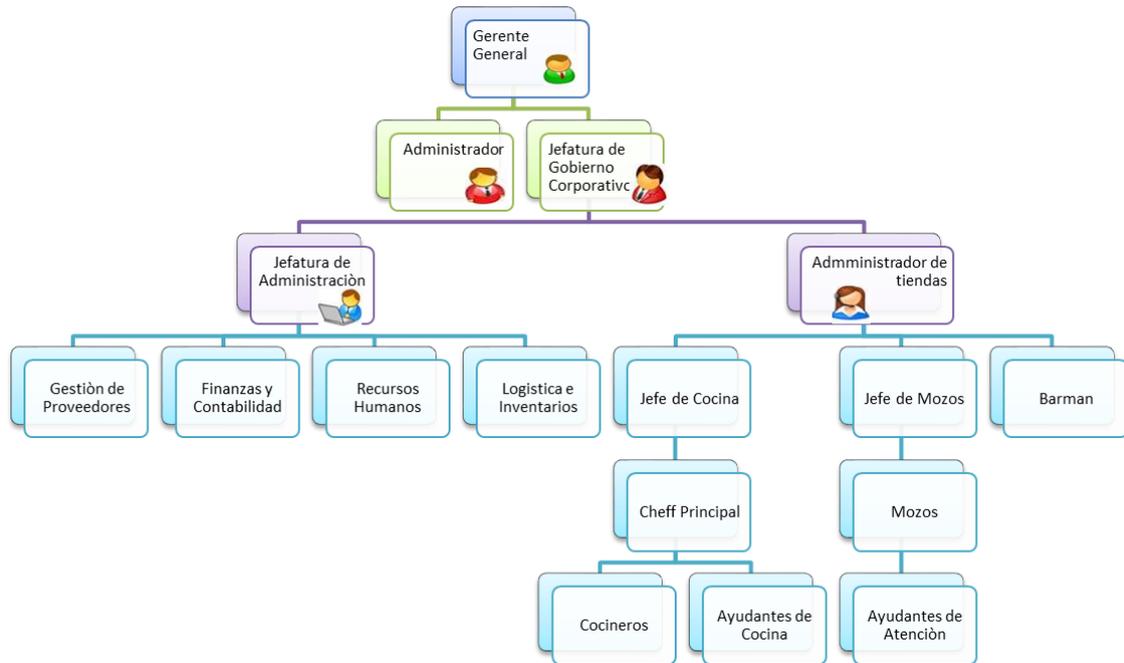
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Proceso de cocina Wok



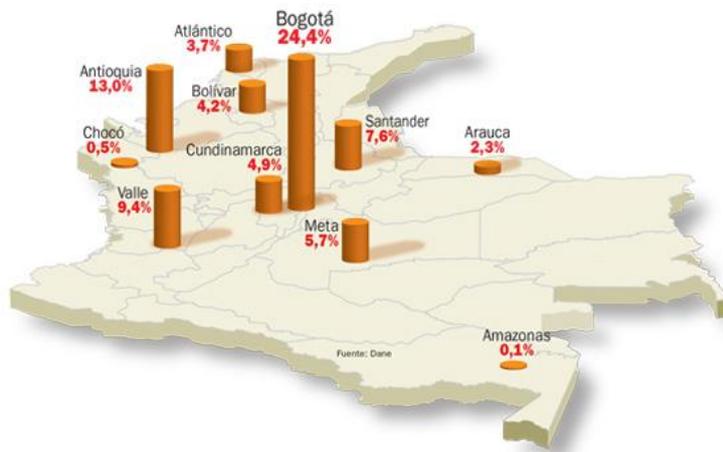
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Organigrama Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Distribución del PIB de Colombia



Fuente: Revista Semana, 2013.

Anexo 15. Costo de oportunidad (COK) sin deuda

Costo de oportunidad del capital (COK)	Modelo CAPM
Rendimiento de mercado (Rm)	11,41%
Tasa libre de riesgo (Rf)	5,23%
Prima de riesgo de mercado (Rm - Rf)	6,18%
Beta desapalancada	0,63
%D	0%
%E	100%
Riesgo país Colombia	2,46%
Impuesto a la renta Colombia	25%
Beta zpalancado	0,63
COK (modelo CAPM)	11,58%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Datos de inversión 2013

Variables	Local Usaquén (Bogotá)	Local El Poblado (Medellín)
Capacidad máxima =	70 mesas	70 mesas
Capacidad máxima =	280 personas por turno	280 personas por turno
Capacidad máxima =	560 personas por día	560 personas por día
Ticket promedio por persona =	15,00 dólares americanos	15,00 dólares americanos
Costo de insumos =	42% de la venta	45% de la venta
Impuesto a la renta =	25%	25%
Otros costos de operación variable mensual		
Luz =	1.112	1.112
Agua =	556	556
Gas =	167	167
	<u>1.835</u>	<u>1.835</u>
Otros costos de operación fijos mensual		
Alquiler mensual =	16.683	10.010
Internet - teléfono - cable =	445	445
	<u>17.128</u>	<u>10.455</u>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 17. Flujo de efectivo 2013 local Usaquén

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de ocupabilidad		40%	45,6%	52,0%	59,3%	67,6%
Tasa de crecimiento de ocupabilidad		14%				
Personas por día		224	255	291	332	378
Personas por mes		6.720	7.661	8.733	9.956	11.350
Personas por año		80.640	91.930	104.800	119.472	136.198

LOCAL USAQUÉN (BOGOTA)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.209.600	1.378.944	1.571.996	1.792.076	2.042.966
(-) Costo insumos		(508.032)	(579.156)	(660.238)	(752.672)	(858.046)
(-) Costo recursos humanos	(7.500)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)
(-) Otros costos operación variable		(1.835)	(2.092)	(2.385)	(2.719)	(3.099)
(-) Otros costos operación fijo		(17.128)	(17.128)	(17.128)	(17.128)	(17.128)
(-) Presupuesto marketing		(15.667)	(8.972)	(15.145)	(8.972)	(8.472)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)
(-) Depreciación activos fijos		(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)
(-) Amortización intangibles		(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)
Utilidad operativa	(7.500)	(96.842)	7.816	113.320	246.805	392.441
(-) Impuesto a la renta	1.875	24.210	(1.954)	(28.330)	(61.701)	(98.110)
Utilidad despues de impuestos	(5.625)	(72.631)	5.862	84.990	185.104	294.331
(+) Depreciación activos fijos		29.780	29.780	29.780	29.780	29.780
(+) Amortización intangibles		1.557	1.557	1.557	1.557	1.557
Flujo de caja operativo	(5.625)	(41.295)	37.199	116.327	216.441	325.668
(-) Inversión activos fijos	(148.898)					
(-) Inversión intangibles	(7.785)					
Flujo de caja libre	(162.308)	(41.295)	37.199	116.327	216.441	325.668

Montos expresados en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 18. Flujo de efectivo 2013 local El Poblado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de ocupabilidad		43%	46,4%	50,2%	54,2%	58,5%
Tasa de crecimiento de ocupabilidad		8%				
Personas por día		241	260	281	303	328
Personas por mes		7.224	7.802	8.426	9.100	9.828
Personas por año		86.688	93.623	101.113	109.202	117.938

LOCAL EL POBLADO (MEDELLIN)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.300.320	1.404.346	1.516.693	1.638.029	1.769.071
(-) Costo insumos		(585.144)	(631.956)	(682.512)	(737.113)	(796.082)
(-) Costo recursos humanos	(7.500)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)
(-) Otros costos operación variable		(1.835)	(1.982)	(2.141)	(2.312)	(2.497)
(-) Otros costos operación fijo		(10.455)	(10.455)	(10.455)	(10.455)	(10.455)
(-) Presupuesto marketing		(15.667)	(8.972)	(15.145)	(8.972)	(8.472)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)
(-) Depreciacion activos fijos		(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)
(-) Amortizacion intangibles		(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)
Utilidad operativa	(7.500)	(76.561)	(12.798)	42.661	115.398	187.786
(-) Impuesto a la renta	1.875	19.140	3.200	(10.665)	(28.849)	(46.947)
Utilidad despues de impuestos	(5.625)	(57.420)	(9.599)	31.996	86.548	140.840
(+) Depreciación activos fijos		29.780	29.780	29.780	29.780	29.780
(+) Amortización intangibles		1.557	1.557	1.557	1.557	1.557
Flujo de caja operativo	(5.625)	(26.084)	21.738	63.333	117.885	172.176
(-) Inversión activos fijos	(148.898)					
(-) Inversión intangibles	(7.785)					
Flujo de caja libre	(162.308)	(26.084)	21.738	63.333	117.885	172.176

Montos expresados en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Datos de inversión 2015

Variables	Local Teusaquillo (Bogotá)	Local Belén (Medellín)
Capacidad máxima =	70 mesas	70 mesas
Capacidad máxima =	280 personas por turno	280 personas por turno
Capacidad máxima =	560 personas por día	560 personas por día
Ticket promedio por persona =	15,00 dólares americanos	15,00 dólares americanos
Costo de insumos =	42% de la venta	45% de la venta
Impuesto a la renta =	25%	25%
Otros costos de operación variable mensual		
Luz =	1.112	1.112
Agua =	556	556
Gas =	167	167
	1.835	1.835
Otros costos de operación fijos mensual		
Alquiler mensual =	13.903	8.898
Internet - teléfono - cable =	445	445
	14.347	9.343

Montos expresados en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Flujo de efectivo 2015 local Teusaquillo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de ocupabilidad		40%	45,6%	52,0%	59,3%	67,6%
Tasa de crecimiento de ocupabilidad		14%				
Personas por día		224	255	291	332	378
Personas por mes		6.720	7.661	8.733	9.956	11.350
Personas por año		80.640	91.930	104.800	119.472	136.198

LOCAL TAUSAQUILLO (BOGOTA)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.209.600	1.378.944	1.571.996	1.792.076	2.042.966
(-) Costo insumos		(508.032)	(579.156)	(660.238)	(752.672)	(858.046)
(-) Costo recursos humanos	(7.500)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)
(-) Otros costos operación variable		(1.835)	(2.092)	(2.385)	(2.719)	(3.099)
(-) Otros costos operación fijo		(14.347)	(14.347)	(14.347)	(14.347)	(14.347)
(-) Presupuesto marketing		(15.667)	(8.972)	(15.145)	(8.972)	(8.472)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)
(-) Depreciación activos fijos		(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)
(-) Amortización intangibles		(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)
Utilidad operativa	(7.500)	(94.061)	10.596	116.101	249.586	395.222
(-) Impuesto a la renta	1.875	23.515	(2.649)	(29.025)	(62.396)	(98.805)
Utilidad después de impuestos	(5.625)	(70.546)	7.947	87.075	187.189	296.416
(+) Depreciación activos fijos		29.780	29.780	29.780	29.780	29.780
(+) Amortización intangibles		1.557	1.557	1.557	1.557	1.557
Flujo de caja operativo	(5.625)	(39.209)	39.284	118.412	218.526	327.753
(-) Inversión activos fijos	(148.898)					
(-) Inversión intangibles	(7.785)					
Flujo de caja libre	(162.308)	(39.209)	39.284	118.412	218.526	327.753

Montos expresados en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 21. Flujo de efectivo 2015 local Belén La Palma

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de ocupabilidad		43%	46,4%	50,2%	54,2%	58,5%
Tasa de crecimiento de ocupabilidad		8%				
Personas por día		241	260	281	303	328
Personas por mes		7.224	7.802	8.426	9.100	9.828
Personas por año		86.688	93.623	101.113	109.202	117.938

LOCAL BELEN LA PALMA (MEDE)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1.300.320	1.404.346	1.516.693	1.638.029	1.769.071
(-) Costo insumos		(585.144)	(631.956)	(682.512)	(737.113)	(796.082)
(-) Costo recursos humanos	(7.500)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)	(714.147)
(-) Otros costos operación variable		(1.835)	(1.982)	(2.141)	(2.312)	(2.497)
(-) Otros costos operación fijo		(9.343)	(9.343)	(9.343)	(9.343)	(9.343)
(-) Presupuesto marketing		(15.667)	(8.972)	(15.145)	(8.972)	(8.472)
(-) Presupuesto responsabilidad social		(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)	(18.296)
(-) Depreciación activos fijos		(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)	(29.780)
(-) Amortización intangibles		(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)	(1.557)
Utilidad operativa	(7.500)	(75.448)	(11.686)	43.773	116.510	188.898
(-) Impuesto a la renta	1.875	18.862	2.921	(10.943)	(29.127)	(47.225)
Utilidad después de impuestos	(5.625)	(56.586)	(8.764)	32.830	87.382	141.674
(+) Depreciación activos fijos		29.780	29.780	29.780	29.780	29.780
(+) Amortización intangibles		1.557	1.557	1.557	1.557	1.557
Flujo de caja operativo	(5.625)	(25.250)	22.572	64.167	118.719	173.010
(-) Inversión activos fijos	(148.898)					
(-) Inversión intangibles	(7.785)					
Flujo de caja libre	(162.308)	(25.250)	22.572	64.167	118.719	173.010

Montos expresados en dólares americanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 22. Costo de oportunidad (COK) con deuda

Costo de oportunidad del capital (COK)	Modelo CAPM
--	-------------

Rendimiento de mercado (Rm)	11,41%
Tasa libre de riesgo (Rf)	5,23%
Prima de riesgo de mercado (Rm - Rf)	6,18%
Beta desapalancada	0,63
%D	50%
%E	50%
Riesgo país Colombia	2,46%
Impuesto a la renta Colombia	25%

Beta apalancado	1,10
-----------------	------

COK (modelo CAPM)	14,50%
--------------------------	---------------

Financiamiento	Estructura capital	Costo capital
Deuda	50%	13,00%
Patrimonio	50%	14,50%
	100%	

WACC =	12,13%
---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Franklin Iglesias Villamil

Nació en Lima, el 31 de mayo de 1981. Licenciado en Economía por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios sobre Administración y Control de Riesgos en ESAN y Especialización en Banca en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 14 años de experiencia en la gestión comercial del segmento empresarial del sistema financiero. Trabajó en el Banco de Crédito del Perú (BCP) como sub gerente adjunto en el Área de Leasing, y luego como jefe comercial del Área de Pago de Haberes; en el año 2006 participó en la creación e implementación del primer canal de Cajeros Corresponsales a nivel nacional. Actualmente es responsable del área comercial en un fondo de inversión de capitales peruanos.

Erika Negrón Bello

Economista de la Universidad Nacional Federico Villarreal, nacida en Lima el 02 de diciembre de 1982. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro de banca, finanzas y operaciones en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de subgerente adjunto de Operaciones de Inversión en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Alicia Ochoa Ayvar

Nació en Lima el 14 de diciembre de 1983. Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Finanzas de la Universidad Ricardo Palma. Tiene más de cuatro años de experiencia en planeamiento y análisis financiera en el sector privado. Actualmente se desempeña como analista de Información Financiera en el Banco de Crédito del Perú (BCP).