



**“ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE LA CADENA DE
RESTAURANTES WOK BAJO UN ENFOQUE DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL 2013-2022”**

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

Presentado por

Sr. Reynaldo Caballero Quispe

Sr. Aldo Gino Goytizolo Anton

Sra. Gisella Zevallos Porles

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2016

A todas las personas que buscan superarse por medio del aprendizaje y el estudio.

A nuestras familias.

Resumen ejecutivo

El sector gastronómico en Colombia se vislumbra interesante para la inversión; abre oportunidades para nuevos emprendedores y crea un escenario confortable para el crecimiento de negocios ya establecidos.

Conociendo a Wok

Es en este contexto que la cadena de restaurantes Wok, especializada en comida asiática, evalúa su expansión en otras ciudades colombianas. Wok se ha posicionado durante los últimos años ofreciendo una experiencia y oferta de valor diferenciada. Sus productos y servicios se enmarcan en un entorno de responsabilidad social que convive en todo su proceso productivo, desde la extracción del mismo pescado en las costas colombianas hasta la experiencia del consumidor en el restaurante, pasando por actividades posteriores a esta experiencia, como el reciclaje de desechos, así como la difusión de actividades socioambientales.

Wok se apoya en políticas de precio justo y procesos de gestión responsables, mostrando la cara amable de un empresariado que respeta y convive en un país rico en especies naturales como lo es Colombia.

Un cliente en busca de experiencias

Su público objetivo encuentra en Wok un balance perfecto entre oferta y servicio. Wok se sitúa en puntos altamente comerciales para encontrarse con un cliente con poder adquisitivo que busca experiencias distintas a la hora de comer.

Existen, además, clientes potenciales cada vez más jóvenes que ingresan al mercado laboral colombiano, con alta consciencia sobre el impacto de la escasez de recursos naturales, informados de la huella del hombre y altamente sociales que consumen productos fuera del hogar y que encontrarían en Wok una alternativa diferenciada.

Nueva aventura en Medellín

El crecimiento para Wok ha encontrado un nuevo horizonte que sobrepasa las barreras de Bogotá. En esta lógica de expansión, arriesga por convencer a un nuevo mercado; en Medellín aún no existe competencia directa para Wok y no existirá mejor oportunidad y escenario más favorable con el que actualmente se cuenta.

Wok ha evaluado ingresar en distintas ciudades basado en un modelo de evaluación de demanda y posibilidades de réplica de su cadena productiva similares a las de Bogotá, y ha sido Medellín la ciudad que más se asemeja al cumplimiento de estas consideraciones. El único y gran reto es poder conservar la esencia que los caracteriza, es en esta esencia que Wok ha encontrado las bases de su éxito.

En la presente investigación se presenta la manera en que Wok puede ingresar a Medellín bajo una estrategia de *desarrollo de mercados*, así como las premisas necesarias para lograr el mismo éxito alcanzado en Bogotá, con la alta posibilidad de generar un incremento en las ganancias de esta corporación que ha sabido mantener y preservar un modelo socialmente responsable, que merece ser difundido.

La inversión

Por lo tanto, se sugiere implementar la inauguración de cinco nuevos locales: uno en Bogotá y cuatro en Medellín en un periodo de diez años. Para ello, se sugiere capacitar a la comunidad de pescadores en Guapi para desarrollar una nueva red de frío e implementar un nuevo centro de abastecimiento que pueda cumplir con las demandas de los cuatro nuevos locales en Medellín. Para lograr con éxito el crecimiento sostenido, se requiere desarrollar en los pescadores artesanales capacidades administrativas en la gestión comercial, fortalecer las relaciones con las comunidades proveedoras, el municipio de Guapi y la fundación Mar Viva.

En este contexto, se sugiere la inauguración progresiva de los cinco nuevos locales. Para el año cero, se requiere una inversión inicial de USD 762.220, contemplando un financiamiento con deuda de 25% a una tasa efectiva anual 19,2% y un aporte de capital propio de 75%. Para evaluar los flujos de caja incrementales, se utilizó un costo de oportunidad de capital que se obtuvo bajo el modelo de CAPM, con un valor de 18.98% (COK), dado que el inversionista evalúa su costo de oportunidad frente al margen de endeudarse con terceros para lograr un menor costo de capital para la empresa. En ese sentido, el costo de la deuda es menor que el costo de oportunidad del accionista, tal y como se refleja en el WACC de 17.75%.

En conclusión, el proyecto genera valor para la empresa con un VANE de USD 1.608.450. Asimismo, el proyecto genera valor para el accionista con un VANF de USD 1.439.462.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
1. Contexto de investigación.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Preguntas de investigación.....	2
1.3 Objetivo general.....	3
1.4 Objetivos específicos	3
1.5 Justificación	3
1.6 Alcance	3
1.6.1 Metodología.....	4
2. Antecedentes de la empresa	4
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Aplicación de la matriz PESTEL.....	6
2. Análisis de competitividad (Porter)	8
2.1 Análisis del entorno específico	8
3. Análisis de la matriz EFE	12
Capítulo III. Análisis interno	14
1. Análisis del modelo de negocio de Wok.....	14
2. Análisis de la cadena de valor.....	15
3. Análisis de la matriz VRIO.....	16

Capítulo IV. Análisis de demanda	19
1. Análisis de demanda	19
1.1 Factores de la demanda	19
1.1 Área de influencia (población).....	21
1.2 Población de referencia (perfil del consumidor/NSE-edad)	21
1.3 Población demandante potencial.....	22
1.4 Población demandante efectiva.....	22
1.5 Proyección unidad de medida (número de visitas)	22
1.6 Proyección por unidad de medida (número de platos).....	23
2. Factores críticos: toma de decisiones para el crecimiento	24
Capítulo V. Planeamiento estratégico	25
1. Misión	25
2. Visión	25
3. Valores	25
4. Objetivos estratégicos	25
5. Análisis de la matriz FODA.....	26
6. Determinación de la ventaja competitiva.....	27
7. Ajuste estratégico.....	27
7.1 Bogotá	27
7.2 Medellín	28
Capítulo VI. Plan de marketing	29
1. Objetivos	29
2. Estrategia de segmentación.....	29
3. Estrategia de posicionamiento	30
4. Estrategia de crecimiento.....	30

5. Iniciativas para la estrategia de marketing mix.....	31
5.1 Producto/servicio	31
5.2 Precio	32
5.3 Plaza	34
5.4 Promoción.....	34
5.5 Personas	35
6. Estrategia de comunicación	35
7. Presupuesto	36
Capítulo VII. Plan de operaciones y cadena suministro.....	37
1. Objetivos	37
2. Cadena de suministros	37
3. Macroprocesos de la cadena de suministro.....	39
4. Desarrollo estratégico de Guapi (Cauca) como centro de aprovisionamiento	40
4.1 Vías de transporte	41
4.2 Centro de abastecimiento Medellín	41
5. Política de control de calidad del pescado fresco	42
6. Flujo de información.....	43
7. Presupuesto	44
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	45
1. Objetivos	45
2. Reclutamiento y selección	45
2.1 Identificación de perfiles.....	45
2.2 Estrategia de reclutamiento y selección.....	46
3. Capacitación y entrenamiento.....	46
3.1 Inducciones	46

3.2 Capacitación como actualización.....	47
4. Gestión laboral.....	47
5. Procesos administrativos.....	47
6. Presupuesto.....	47
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....	48
1. Objetivos.....	48
2. Gestión estratégica de la responsabilidad social empresarial (RSE).....	48
2.1 Dirección y lineamientos de gobierno corporativo.....	49
2.2 Finanzas.....	49
2.3 Tecnología.....	50
2.4 Suministro.....	50
2.5 Recursos humanos.....	50
2.6 Logística.....	50
2.7 Producción.....	51
2.8 Innovación.....	51
2.9 Mercadotecnia.....	51
3. Presupuesto.....	51
Capítulo X. Planeamiento financiero.....	52
1. Objetivos.....	52
2. Modelo financiero.....	52
3. Inversión.....	53
3.1 Bogotá.....	53
3.2 Medellín.....	54
4. Análisis de sensibilidad financiera.....	57

Conclusiones	59
Bibliografía	60
Anexos	63
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de la matriz PESTEL.....	6
Tabla 2.	Poder de negociación de clientes.....	9
Tabla 3.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 4.	Amenazas de entrada de nuevos competidores	10
Tabla 5.	Amenaza por productos sustitutos.....	11
Tabla 6.	Rivalidad entre competidores actuales	11
Tabla 7.	Análisis global.....	12
Tabla 8.	Matriz EFE modelo de negocio.....	12
Tabla 9.	Matriz VRIO.....	16
Tabla 10.	Matriz EFI	17
Tabla 11.	Factores críticos.....	24
Tabla 12.	FODA cruzado	26
Tabla 13.	Objetivos	29
Tabla 14.	Posicionamiento y competidores.....	30
Tabla 15.	Objetivos	37
Tabla 16.	Objetivos	45
Tabla 17.	Objetivos	48
Tabla 18.	Objetivos	52
Tabla 19.	Proyección de flujo económico	55
Tabla 20.	Retorno anual sobre la inversión	56
Tabla 21.	Beta desapalancado de la industria de restaurantes en EE.UU.....	56
Tabla 22.	Modelo de cálculo del CAPM para el restaurante Wok	57
Tabla 23.	Análisis de sensibilidad en base al % de incremento en el precio.....	58
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad en base a la capacidad máxima comensales por sede	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio Canvas	14
Gráfico 2.	Cadena de valor Porter	15
Gráfico 3.	Modelo de estimación de la demanda.....	20
Gráfico 4.	Consumo comida asiática por estratos socioeconómicos	21
Gráfico 5.	Ventaja competitiva.....	27
Gráfico 6.	Estrategia genérica de desarrollo de mercados y crecimiento	31
Gráfico 7.	Relación precio-calidad en restaurantes líderes de comida asiática: Platos representativos.....	33
Gráfico 8.	Agrupación de comunas en Medellín	34
Gráfico 9.	Cadena de suministro Wok.....	38
Gráfico 10.	Curva para predecir el tiempo de almacenamiento remanente del pescado en hielo	43
Gráfico 11.	Flujo de información y comunicación	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa de estratos económicos Bogotá	64
Anexo 2.	Mapa por estrato económico Medellín	64
Anexo 3.	Mapa de expansión-proveedores	65
Anexo 4.	Relación precio/calidad en restaurantes líderes de comida asiática: platos representativos.....	66
Anexo 5.	Esquema para la evaluación de la calidad empleado para identificar el índice de calidad mediante deméritos	67
Anexo 6.	Distancias puntos estratégicos	68
Anexo 7.	Presupuesto de marketing.....	69
Anexo 8.	Presupuesto de operaciones	72
Anexo 9.	Presupuesto de recursos humanos	75
Anexo 10.	Presupuesto de responsabilidad social.....	77
Anexo 11.	Proyección de estado de ganancias y pérdidas Wok sin proyecto.....	80
Anexo 12.	Brecha de la demanda.....	81
Anexo 13.	Análisis de demanda.....	82
Anexo 14.	Cronograma de pagos del préstamo bancario.....	84
Anexo 15.	Estructura costo aproximado de una porción de sushi con atún	86

Capítulo I. Introducción

1. Contexto de investigación

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo proponer estrategias para el desarrollo exitoso y crecimiento de un negocio de comida no tradicional en un país como Colombia, con una filosofía de cuidado ambiental y un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible de la comunidad, como se evidencia en el presente caso de negocio.

La industria gastronómica en Colombia representa un mercado atractivo y rentable. En ese contexto, las empresas tienen el reto de rentabilizar su negocio buscando consolidar su ventaja competitiva, que se ha convertido en un requisito indispensable en los negocios a largo plazo o en las empresas que desean mantenerse vigentes en un mercado cada vez más competitivo. La cadena de restaurantes Wok ha desarrollado un modelo de negocio exitoso en base al desarrollo de los colaboradores, clientes, *stakeholders* y la comunidad en general, generando ganancias, buscando desarrollo e impacto en zonas de influencia.

Este modelo se sostiene gracias a la filosofía de su fundador, Benjamín Villegas, quien tuvo la visión de generar valor a lo largo de toda la cadena de productiva. En el caso de Colombia, existen muchas iniciativas agrícolas (América Economía 2013), que buscan impulsar el consumo de productos orgánicos, lo que repercute en muchas familias de escasos recursos, el planeta y la sociedad en general. Los comensales viven una experiencia única durante su estadía en Wok, pues se les brinda información detallada de todo el proceso de elaboración del plato, como, por ejemplo, la elección del pescado, respeto a las épocas de veda, condiciones de traslado, insumos a utilizar, materiales ecológicos, hasta la presentación final del producto. Esta experiencia no acaba ahí, sino que Wok sigue informando a sus clientes y sus potenciales clientes sobre el impacto de las actividades que realiza en favor de las comunidades colombianas.

Por todo lo descrito, Wok cuenta con una oferta de valor diferenciada y con una gran oportunidad de crecimiento en zonas exclusivas de las principales ciudades de Colombia, la cual será analizada en la presente tesis titulada: «Estrategias de expansión de la cadena de restaurantes Wok, bajo un enfoque de responsabilidad social (2013-2022)».

1.1 Planteamiento del problema

La toma de decisión del caso consiste en ofrecer a Wok una estrategia de expansión que le permita enfrentar el crecimiento de su cadena de restaurantes bajo la disyuntiva de mantener o cambiar el modelo de negocio actual.

Un aspecto a considerar es que nuestra principal fuente de abastecimiento, bahía Solano, está próxima a llegar al tope de su capacidad instalada, lo que genera un riesgo de abastecimiento para continuar siendo líderes en la industria gastronómica de estilo asiático.

1.2 Preguntas de investigación

El éxito que ha logrado Wok en los últimos años se debe a su modelo de negocio, que se basa en las fuertes relaciones con las comunidades que abastecen la cadena de valor, al desarrollo de la confianza, el empoderamiento y el acompañamiento con el que Wok apoya a dichas comunidades.

Las preguntas que resolveremos son:

- ¿Es posible replicar el actual modelo de negocio cuya fuente principal de abastecimiento proviene de las comunidades?
- ¿Es posible desarrollar nuevas comunidades en el corto plazo para atender las demandas de insumos en sus nuevos locales?
- ¿Se deberán sacrificar algunos aspectos del modelo de negocio actual para obtener mayor velocidad y rentabilidad?
- ¿Podremos ajustar la política de abastecimiento que en la actualidad le permite contar con ingredientes frescos y de buena calidad, alineado a su filosofía de sostenibilidad medioambiental?
- ¿Cuál sería el impacto de reducir las actividades de responsabilidad social con el objetivo de cumplir con el abastecimiento de insumos?
- ¿Cuáles son los posibles escenarios de operación de la empresa?
- ¿Es rentable la expansión?

1.3 Objetivo general

Formular un plan estratégico que asegure la rentabilidad negocio y el crecimiento de la cadena de restaurantes Wok a través de la apertura de nuevos locales durante los próximos diez años.

1.4 Objetivos específicos

- Diagnosticar el potencial de la cadena de abastecimiento, determinando recursos, capacidades y limitaciones bajo el nuevo contexto de demanda.
- Analizar la información y realizar una investigación prospectiva, que sirva para la determinación de la estrategia.
- Desarrollar una estrategia para el sostenimiento de la cadena de suministro con el objetivo de aprovisionar oportunamente a toda la cadena de restaurantes.

1.5 Justificación

El desarrollo de la presente tesis ofrece a los directivos del restaurante Wok un análisis sobre el rumbo que la empresa deberá tomar de cara al futuro. Este material contará con herramientas y metodologías propias de un planeamiento estratégico.

1.6 Alcance

Los recursos que utilizaremos para el presente trabajo serán los datos proporcionados del caso hasta el año 2012. La proyección se realizará bajo un horizonte de diez años.

Una de las limitaciones más importantes que hemos identificado para el desarrollo de la presente tesis es la temporalidad, debido a que el caso se presenta a finales del año 2012, lo que representa una búsqueda retrospectiva de información cuatro años atrás, además del tiempo destinado por la Universidad del Pacífico para la elaboración de la presente tesis. Adicionalmente, otra limitación fue la distancia geográfica en la que nos encontramos, ya que Wok está ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia, y nosotros en el Perú.

La disponibilidad de información confiable y segura sobre la empresa y su entorno se basará en fuentes de información primaria, secundaria y de elaboración propia que construiremos para el presente análisis.

1.6.1 Metodología

El trabajo a desarrollar es un trabajo descriptivo y de naturaleza teórica basado en análisis cualitativo y cuantitativo.

2. Antecedentes de la empresa

En 1997, Benjamín Villegas regresó a Colombia con el propósito de crear la empresa Wok con tres socios más. Wok es fundado en 1998 como un restaurante de comida oriental, especializado en sabores tailandeses y japoneses. En setiembre de 1998, se inauguró Wok en la zona comercial de Bogotá. En 1999 se incorporó como accionista a Ricardo Macia, quien trajo nuevas ideas, nuevos procesos y sistemas, lo que le dio un impulso importante a las ventas. Diez años después, Wok contaba con 9 restaurantes, 380 empleados y ventas cercanas a los 11.600 millones de dólares americanos. En el 2012 Wok era referente en la industria local y el segmento de comida oriental, teniendo como sus principales proveedores las pequeñas comunidades colombianas.

Según el caso (Universidad de los Andes 2014: 10), la oferta de valor de Wok es la siguiente:

- Comida oriental, principalmente de sabores tailandeses y japoneses
- Calidad de sus insumos: Pescado fresco artesanal, ingredientes producidos bajo condiciones de responsabilidad ambiental
- Precio a un margen justo
- Experiencia de comer sano en locales temáticos.

A continuación mostramos los tipos de Clientes con los que cuenta Wok (según el caso):

- Cliente Frecuente, que representa un 50% y cuentan con las siguientes actividades
 - Asisten dos veces por semana
 - Clientes que buscan un lugar exclusivo y temático
 - Cuentan con un factor de valoración relacionado a la estética y el ambiente de los restaurantes (asiático y contemporáneo)
- Cliente Conocedor, que representa un 30% y cuentan con las siguientes actividades
 - Asisten dos veces por semana
 - Clientes con mucho conocimiento de la comida fresca y natural
 - Cuentan con un factor de valoración relacionado a la calidad del pescado fresco

- Cliente Ambientalista.
 - Visitan sistemáticamente los restaurantes de Wok
 - Clientes que valoran la sostenibilidad del ecosistema, preocupados por el impacto ambiental que genera el negocio
 - Cuentan con un factor de valoración relacionado con la calidad del pescado fresco
- Cliente Expectativa.
 - Visitan esporádicamente el restaurante
 - Clientes que van a conocer el restaurante por referencias de amigos
 - Cuentan con un factor de valoración relacionado a las referencias de otras personas

Capítulo II. Análisis externo

1. Aplicación de la matriz PESTEL

La matriz de análisis PESTEL nos ha permitido describir el entorno en el que se desenvuelve la cadena de restaurantes Wok. En esta matriz analizamos el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta nos da un panorama general sobre la realidad del mercado colombiano.

Podemos concluir de la matriz Pestel (tabla 1) que las principales amenazas de carácter político son: la inestabilidad política ante un posible golpe de Estado contra Juan Manuel Santos y las permanentes incursiones de las FARC en algunas provincias de Colombia, que podrían representar una amenaza para el desarrollo de las comunidades de agricultores y pescadores, los cuales juegan un papel crítico en nuestra cadena de abastecimiento. Pese a este entorno desfavorable, Colombia continúa con una buena tasa de crecimiento del PBI, y es un referente importante en la región. Asimismo, el aumento del poder adquisitivo de los consumidores incentiva el consumo, fortaleciendo las industrias de consumo masivo, lo que desarrolla directamente la industria gastronómica y convierte al consumidor en uno más exigente, sofisticado y sensible a su entorno, dispuesto a pagar cada vez más por un mejor servicio. Otro punto importante a resaltar es la creciente tendencia a comer fuera de casa, en especial en las ciudades más desarrolladas, lo que genera una creciente demanda potencial especialmente en los estratos 4, 5 y 6 (ver anexo 1 y anexo 2)

Tabla 1. Análisis de la matriz PESTEL

Variables	Aspectos	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa	Impacto
Variables políticas	Fuerzas políticas	Las decisiones políticas nacionales intervienen en comunidades agrícolas.	Conflicto en las comunidades agrícolas y de pescadores artesanales.	Riesgo de suministro en las comunidades de abastecimiento.	A
	Política económica	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo desarrolló un Plan sectorial de turismo durante los periodos 2011-2014.	Los mayores ingresos podrán crear demanda de mejores servicios en el comercio, la salud, la educación, la recreación y el turismo, los bancos y las cooperativas, las telecomunicaciones y el transporte.	Dinamización y mantenimiento de consumo por clientes.	O

Variables	Aspectos	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa	Impacto
Variables económicas	Producto bruto interno	Crecimiento de la economía PBI 6,6% en el 2011 y 4% el 2012, respectivamente	Aumento de este refleja un aumento en la actividad económica de Colombia.	Significa que el desempleo es minimizado, mayor población activa.	O
	Ingreso per cápita	Incremento del PBI per cápita.	Tras un aumento de la renta per cápita se traduce en un crecimiento económico.	Bienestar económico en el consumidor	O
Variable sociocultural	Comportamiento del consumidor	Para los colombianos, los alimentos representan más del 30 por ciento del total del gasto mensual, haciendo de esta categoría de productos una de las más importantes.	Alimentos es un sector altamente contribuyente al desarrollo de la economía del país, representa más del 20 por ciento de su industria total.	Colombianos consumen alimentos en venta.	O
	Grupos sociales	Según la ciudad donde reside y el nivel socioeconómico.	De las ciudades principales, Bogotá es la que mayor asignación hace a comidas por fuera del hogar (en promedio 26 por ciento de las compras de alimentos). Por el contrario, Medellín destina mayor dinero a carnes y derivados, seguida de lácteos, grasas y huevos.	Oportunidad de posicionamiento en qué plazas para obtener resultados favorables.	O
	Valores y actitudes	Tendencia creciente sobre la comida fuera del hogar.	La categoría comidas por fuera del hogar es una de las más importantes dentro del consumo de alimentos de los colombianos, seguida por carnes y derivados.	Buena oportunidad para ofrecer al consumidor un producto con valor agregado.	O
Variable legal	Aspectos	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa	Impacto
	Regulaciones	Manejo responsable de las finanzas públicas que contribuyan a la estabilidad macroeconómica	Durante el 2011 se realizó la revisión de la estrategia económica y fiscal 2010-2014 para conseguir una leve modificación de las metas fiscales en el mediano plazo.	Posibilidad de apoyo fiscal.	O
	Política tributaria	La estrategia económica del gobierno se fundamenta en adoptar las medidas que se consideran necesarias para garantizar un crecimiento estable y sostenido en el mediano y largo plazo.	Impulso a sectores que no solo alinearán el crecimiento económico, sino que también permitirán incrementar el empleo y, por extensión, mejorar los indicadores sociales del país.	Empresa cumple con el gobierno, perfilando su participación en la industria.	O

Variable	Edad - género	Consumo estandarizado en los rangos por edades de nuestro público.	Poblacion socialmente activa consume en restaurantes.	Consumidores favoritos en la población laboral.	O
	Aspectos	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa	Impacto
Variable tecnológica	Política de investigación y desarrollo	Desarrollo de programa <i>Jóvenes investigadores y científicos</i> .	Programa que promueve la iniciación y el entrenamiento con los cuales se busca desarrollar en los jóvenes colombianos competencias en el ámbito científico que les permita adquirir un perfil de investigadores, innovadores y gestores de conocimiento.	Mayores posibilidades para la expansión de la cadena de suministros.	O
	Disponibilidad de nuevas tecnologías	Programa de desarrollo tecnológico e innovación e instrumentos de apoyo a la innovación empresarial	Capital humano formado para el manejo de estrategias y acciones de difusión, socialización, transferencia y uso de los resultados del programa implementado.	Nuevos servicios y procesos mejorados.	O
Variables ecológicas	Reglamentación ambiental	Colombia tiene una historia de restauración ecológica que se inició a comienzos de la segunda mitad del siglo XX	Abre la oportunidad de examinar en retrospectiva la práctica en restauración del país, con el fin de aportar al desarrollo de la disciplina en Colombia y América Latina.	Experiencias que les permiten expansión en otros puntos del país.	O
	Protección de recursos naturales	En Colombia, la restauración ecológica es reconocida globalmente como una herramienta importante en los esfuerzos de conservación de la biodiversidad.	La pérdida neta de ecosistemas naturales sigue siendo una amenaza para el país, unido al cambio climático global y al desarrollo mal planificado.	Amenaza en la extracción de recursos naturales.	A
A: Amenaza, O: Oportunidad					

Elaboración propia, 2016.

2. Análisis de competitividad (Porter)

2.1 Análisis del entorno específico

En la tabla 2, podemos observar que la empresa Wok se encuentra más fortalecida con respecto al poder de negociación de los clientes (total: 3,9), principalmente por las siguientes circunstancias descritas:

- Fuerte posicionamiento de la marca. A lo largo del tiempo, Wok se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes productos de alta calidad con una oferta de valor diferenciada basada

en la utilización de pescado fresco artesanal y bajo un enfoque de responsabilidad ambiental.

- Alto costo de cambiar la preferencia. La oferta de valor de Wok es apreciada por los clientes y expertos como una atractiva mezcla de precio-calidad. El valor percibido por los clientes es alto; por ello, es difícil que los consumidores encuentren una oferta similar con un menor valor.

Tabla 2. Poder de negociación de clientes

Poder de negociación de los clientes							Peso	Total	
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo			
Concentración de clientes demandantes	Bajo	4					Alto	15%	0,6
Diversificación de clientes	Alto	3					Bajo	15%	0,5
Costo de cambiar la preferencia de Wok	Bajo	4					Alto	25%	1,0
Volumen de compra	Alto	3					Bajo	10%	0,3
Posicionamiento de la marca Wok	Bajo	5					Alto	25%	1,3
Información acerca de Wok	Bajo	3					Alto	10%	0,3
PROMEDIO								100%	3,9

Elaboración propia, 2016.

Por el lado de los proveedores (tabla 3), podemos concluir que existe un sano equilibrio de negociación entre Wok y sus proveedores locales. Nuestros proveedores locales están conformados por comunidades agrícolas y comunidades pesqueras que se han beneficiado de una fuerte inversión para la mejora de sus actividades. Adicionalmente, reciben una contribución superior al mercado por parte de Wok, que, muchas veces, resulta ser su único comprador. Por otro lado, Wok ha logrado una exclusividad que le permite contar con insumos de alta calidad (pescado fresco) y que, al mismo tiempo, complementa su filosofía de responsabilidad.

Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los Proveedores							Peso	Total	
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo			
Número de proveedores importantes	Alto	■					Bajo	20%	0,4
Disponibilidad de insumos sustitutos	Bajo	■					Alto	10%	0,2
Costo de cambio de proveedor	Alto	■					Bajo	20%	0,2
Impacto de los insumos	Alto	■					Bajo	20%	0,2
Importancia del volumen para los proveedores	Alto	■					Bajo	20%	0,8
Posibilidad de integración hacia delante	Alto	■					Bajo	10%	0,5
PROMEDIO								100%	2,3

Elaboración propia, 2016.

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores (tabla 4), podemos concluir que Wok tiene una posición ventajosa por las siguientes razones:

- Dificultad por parte de los nuevos competidores en desarrollar un modelo eficiente y similar a la cadena de suministro de Wok, respaldado por una fuerte inversión de capital.
- Fuerte relación con las comunidades agrícolas y perqueras a través de los años, que ha generado un fuerte compromiso y alianzas estratégicas difíciles de replicar.

Tabla 4. Amenazas de entrada de nuevos competidores

Amenazas de entrada de Nuevos Competidores							Peso	Total	
		No Atractivo	Medianamente Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Muy Atractivo			
Economías de escala en el sector	Bajo	■					Alto	20%	0,6
Acceso a canales de abastecimiento	Alto	■					Bajo	20%	0,8
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo	■					Alto	20%	1,0
Curva de experiencia	Bajo	■					Alto	20%	0,8
Costos, (independientes de la escala)	Bajo	■					Alto	20%	0,8
PROMEDIO								100%	4,0

Elaboración propia, 2016.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos (tabla 5), Wok cuenta con importantes sustitutos en el sector gastronómico (restaurantes de comida italiana, colombiana, internacional, etc.); sin

embargo, el 80%¹ del público objetivo se encuentra satisfecho con los atributos de nuestra oferta de valor diferenciada.

Tabla 5. Amenaza por productos sustitutos

Amenaza por productos sustitutos		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Peso	Total
Número de productos sustitutos	Alto	1					Bajo	20%	0,2
Costo de cambiar servicio	Bajo	2					Alto	40%	0,8
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	5					Alto	40%	2,0
PROMEDIO								100%	3,0

Elaboración propia, 2016.

En la tabla 6, observamos que la posición competitiva es dominante frente a sus competidores Osaki y Teriyaki debido al desarrollo de una estrategia de diferenciación de sus productos y servicios. Wok ha conquistado un nicho en una industria en constante crecimiento.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores actuales

Rivalidad entre competidores actuales		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Peso	Total
Número de competidores iguales	Alto	4					Bajo	15%	0,6
Diversidad de servicios de competidores	Alto	3					Bajo	15%	0,5
Crecimiento de la industria	Bajo	5					Alto	20%	1,0
Diferenciación del producto/servicio	Bajo	5					Alto	20%	1,0
Barreras para salir	Alto	3					Bajo	15%	0,5
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto	2					Bajo	15%	0,3
PROMEDIO								100%	3,8

Elaboración propia, 2016.

Podemos concluir que Wok es una empresa altamente competitiva, y logra un puntaje global de 3,2 según modelo de Porter (ver tabla 7), debido a las características propias de su modelo de negocio; sin embargo, existen variables externas que influyen en su desempeño, como son las

¹ Los clientes de Wok han sido clasificados en el caso como clientes frecuentes (50%) y concedores (30%), ambientalista y cliente expectativa. El 80% de este público objetivo tiene sus preferencias por lugar exclusivo, temático, comida fresca, comida natural, contenidos en la oferta de valor de Wok (Universidad de los Andes 2014).

restricciones legales, gubernamentales, ambientales, etc. Alarco (2011) ² define la competitividad de una empresa está determinada por el entorno y el mercado más que por factores propios de la misma empresa.

Tabla 7. Análisis global

Análisis global							Peso	Total	
		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo			
Rivalidad entre competidores actuales	Bajo	3,8					Alto	20%	0,8
Poder de negociación de los clientes	Bajo	3,9					Alto	15%	0,6
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	2,3					Alto	20%	0,5
Amenaza por productos sustitutos	Bajo	3,0					Alto	15%	0,5
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo	4,0					Alto	20%	0,8
Restricciones legales/gubernamentales	Alto	1					Bajo	10%	0,1
PROMEDIO								100%	3,2

Elaboración propia, 2016.

3. Análisis de la matriz EFE

Tabla 8. Matriz EFE modelo de negocio

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la industria gastronómica en Colombia	11%	4	0,44
Tendencia creciente sobre la comida fuera del hogar	11%	3	0,33
Consumidor exigente y con mayor conocimiento	10%	3	0,30
Desarrollo de un plan sectorial de turismo por parte del Min. de Com. Ind. y Turismo durante el periodo 2011-2014	11%	3	0,33
Tendencia del mercado hacia la comida sana y saludable	10%	4	0,40
AMENAZAS			
Crecimiento de la competencia con precios de bajo costo	9%	2	0,18
Incurción de la competencia en nuevos mercados	10%	3	0,30
Inestabilidad política y económica del país	10%	3	0,30
Fenómenos naturales que afecten el abastecimiento de pescado e insumos	9%	3	0,27
Constantes incursiones de las FARC	9%	2	0,18
Total	100%		3,03

Elaboración propia, 2016.

² «(...) es el mercado y no la organización tiene el veredicto final respecto del desempeño de la empresa, la competitividad de una compañía podría mejorar incluso si disminuyen alguno o algunos de sus indicadores de productividad» (Alarco 2011:196).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) muestra una ponderación total de 3,03 (tabla 8), lo cual representa una buena respuesta de Wok frente a los riesgos del entorno: económico, social, cultural, demográfico, político, gubernamental y competitivo.

Este análisis demuestra que Wok aprovecha adecuadamente las oportunidades del entorno, satisfaciendo las necesidades de un consumidor exigente por alta calidad y comida sana.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis del modelo de negocio de Wok

Este modelo de negocio de Wok (ver gráfico 1) tiene como actividades claves las relacionadas con la cadena de producción y suministro de la materia prima y la transformación de esta en una propuesta de valor que llega a sobrepasar la experiencia en el mismo restaurante, la de ir a comer. Por ello, Wok cuenta con ejes importantes de responsabilidad social, los cuales están integrados en todos sus procesos, y tienen relación directa con la cadena de abastecimiento. Esta propuesta de valor es su gran diferenciación frente a otras propuestas del mercado. Es desde el enfoque de diferenciación que Wok se hace único, especial, difícilmente imitable y busca crecimiento y expansión.

Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas

Asociaciones clave Campesinos agricultores de sus insumos Red de frío Asociación de pescadores de Bahía Solano Fundación Mar Viva Fundación Nativo Grupo Verde	Actividades clave Desarrollo de proveedores campesinos, pescadores artesanales Educación cliente sobre aspectos de escasez de especie y temporadas en veda Actividades de transporte, proceso de alistamiento Desarrollo de nuevos productos en base a insumos disponibles Proceso de reciclaje de productos y servicios	Propuesta de valor Vivir una experiencia gastronómica única a través de la comida oriental, de sabores tailandeses y japoneses, de alta calidad de insumos, precio accesible, ambiente acogedor y bajo prácticas de responsabilidad ambiental.	Relaciones con clientes Información continua a clientes. Difusión de iniciativas e impacto ambiental Difusión de cultura Wok	Segmentos de mercado Clientes conocedores amantes de la comida sana y natural Clientes sofisticados que buscan lugares modernos y exclusivos Clientes preocupados por el impacto ambiental
	Recursos clave Ejecutivos con experiencia comprobada en la industria gastronómica Materia prima Recursos financieros		Canales Comunicación, publicidad formal e informal Ubicación estratégica de los locales Wok en zonas comerciales	
Estructura de costes Los costos se han incrementado en los últimos años Utilidad de la empresa muestra incremento		Fuentes de ingresos Tendencia creciente de los flujos de caja		

Elaboración propia, 2016.

2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor³ de Wok tiene como resultado un servicio único en el mercado, debido a que lo que se ofrece en los restaurantes de Wok no solo es un plato de comida tangible, sino que este producto lleva una experiencia que se manifiesta a través de distintos elementos.

Los platos de comida ofrecidos a través de la carta de Wok, el espacio del restaurante, la calidad del servicio, el mensaje de elaboración de las comidas, etc. forman parte de toda la propuesta de valor.

Gráfico 2. Cadena de valor Porter

Dirección: Benjamín y Ricardo Macía, organización horizontal, alta gestión de responsabilidad social, gestión de las comunicaciones, valor de transparencia			
Finanzas: Costos de producción, impuestos, política de precio justo, inversión			
Tecnológica: Mejoras tecnológicas en cadena de abastecimiento, refrigeración y transporte de materia prima, sistema integrado de gestión			
Suministro Alta gestión con proveedores y control de calidad, Utilización de productos naturales, respeto por políticas de suministro natural (materias primas), preservación ambiental			
RRHH: Alta inversión en gestión de personal, relaciones laborales, políticas inclusivas, políticas procolaborador.			
Innovación *Diseño de platos ecoambientalistas acordes con las condiciones medioambientales y con fuerte relación de insumos naturales	Logística de entrada *Transporte de insumos *Almacenamiento de insumos *Refrigeración especializada de la materia prima *Preservación ambiental	Producción *Control de calidad *Implementación bajo estándares de seguridad e higiene laboral y ambiental *Producción producto/servicio *Reciclaje	Servicio postventa *Información al cliente sobre la producción del plato de consumo, medidas ambientalistas del proceso de elaboración, precio justo

Elaboración propia, 2016.

Como se muestra en el Gráfico 2, esta cadena de valor se apoya en un modelo de negocio en el que Wok trasciende del espacio comercial para crear procesos, actividades claves, y directrices de un negocio donde, según el modelo, la responsabilidad social y el medio ambiente son parte de su ADN.

Las actividades principales empiezan con un proceso de *innovación* sobre la transformación de las materias primas, a fin de convertirse en un plato valorado en la carta; las actividades de *logística de entrada* tienen como finalidad mantener los insumos en un estado óptimo para llegar al proceso de *producción* con altos estándares de calidad. Posteriormente, existen

³ El análisis de la cadena de valor permite a la compañía saber cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen (Hitt, Ireland y Hoskisson 2015).

actividades del servicio posventa que se enfocan en la difusión positiva de la marca hacia sus consumidores y clientes potenciales.

3. Análisis de la matriz VRIO

Tabla 9. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Es valioso	Es raro	Difícil de imitar	Bien usado en la organización	Implicancia competitiva
Cadena de suministro	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Calidad de insumos	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Imagen de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Ubicación geográfica	Sí	No	No	Sí	PC
Servicio/educación cliente	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Capacitación a artesanos	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Colaboradores comprometidos	Sí	No	No	Sí	PC

Elaboración propia, 2016.

El análisis VRIO (tabla 9) muestra la alta integración de su cadena de suministro y la calidad de insumos que permiten a Wok generar una ventaja competitiva sostenida (VCS). Esto repercute en una capacidad de alta exposición, que es la imagen de la empresa (VCS).

La capacitación de los artesanos (VCT) y el servicio/educación (VCT) al cliente son acciones que son muy bien utilizadas en el modelo de negocio Wok, y cuentan con características muy propias al modelo, pero que con el tiempo vemos que pueden ser replicadas por otras empresas. Del mismo modo, la ubicación geográfica (PC) y contar con colaboradores comprometidos no figura como un recurso de exclusividad de este negocio ni propios de esta industria (PC).

En conclusión, si existe una definición de expansión sobre los planes actuales con los que cuenta la empresa, Wok deberá invertir en el cuidado de sus dos mayores recursos; la cadena de suministro y la calidad de los insumos utilizados.

Los atributos con los que cuenta esta ventaja competitiva son:

Comida oriental a precio justo a través de un servicio único al cliente. La oferta de valor se basa en un intangible que trae consigo, por medio de la percepción, una valoración justa del producto y lo que este abarca.

Son fuentes de ventaja competitiva⁴ :

- Pescado fresco de alta calidad, gracias a la construcción de una red de frío que permite contar con el pescado en óptimas condiciones.
- Disponibilidad de insumos orientales, gracias a la producción local, como consecuencia del incentivo y capacitación de comunidades de agricultores.
- Adopción de actividades de responsabilidad social en toda la cadena de valor, más allá de lo exigido por ley.
- Ubicación de locales en zonas exclusivas de alto tránsito.
- Desarrollo de locales temáticos, ambientados en cultura asiática.
- El precio justo inferior a sus principales competidores.
- Innovación permanente de su carta, respetando las épocas de veda de sus principales insumos.
- Empleados comprometidos con filosofía de cuidado ambiental

Tabla 10. Matriz EFI

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
Red de proveedores artesanales comprometidos con Wok	10%	4	0,40
Wok cuenta con una imagen fomentando la responsabilidad social	12%	3	0,36
Ubicación estratégica de sus locales	10%	4	0,40
Wok cuenta con integración hacia atrás	11%	4	0,44
Empleados comprometidos con la organización	10%	4	0,40
Clientes cautivos y fieles	9%	3	0,27
DEBILIDADES			
Capacidad instalada limitada en base a la comunidad de artesanos capacitados.	10%	2	0,20
Altos costos de abastecimiento y distribución.	10%	1	0,10
Tiempo que demanda el desarrollar nuevos ecosistemas de proveedores artesanales.	9%	1	0,09
Disponibilidad de insumos por temporadas cortas	9%	2	0,18
Total	100%		2,84

Elaboración propia, 2016.

La matriz de evaluación de factores internos (tabla 10) muestra una ponderación total de 2,84, lo que demuestra un buen manejo de sus debilidades: las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,27 contra un 0,57 de sus debilidades.

⁴ Las acciones estratégicas asociadas a la estrategia de diferenciación enfocada son las adaptaciones de las asociadas con la diferenciación, pero se aplican a un nicho de mercado específico (Hellriegel, Jackson y Slocum 2005: 210-200).

Asimismo, el análisis demuestra que Wok posee muchas fortalezas que sabe explotar eficientemente, como proveedores fieles, integración de su cadena de abastecimiento, manejo adecuado de precios y su posicionamiento de empresa socialmente responsable.

Capítulo IV. Análisis de demanda

1. Análisis de demanda

Desarrollamos nuestra investigación de la demanda enfocados en las cuatro principales ciudades donde Wok muestra interés de expansión: Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena, y que a su vez son las que registran mayor crecimiento económico en Colombia. A continuación, analizaremos algunas variables relevantes, como el desarrollo de las ciudades, crecimiento poblacional, la brecha de la demanda y la oferta, disponibilidad de implementar una cadena de suministro para pescado fresco, las principales actividades comerciales, gastronómicas y portuarias (ver anexo 3).

En el departamento de Antioquía se ubica la ciudad de Medellín, ciudad que es el segundo centro económico más importante del país, ya que concentra el 8% del PBI nacional. Las empresas textiles tienen una participación importante y es hoy en día una de las grandes exportadoras del continente hacia mercados internacionales, lo que convierte a esta ciudad en el centro de la moda de Latinoamérica. Existen algunas otras industrias que vienen desarrollándose de la mano de este sector, como lo son los bienes de capital, productos químicos, alimentos y bebidas entre otros.

En el departamento del Atlántico se ubica Barranquilla, ciudad que cuenta con una fuerte ventaja en el sector turismo. Es una ciudad dinámica, que concentra su desarrollo en los sectores industriales, comercio, finanzas, servicios y pesca. El puerto de Barranquilla tiene unos 22 kilómetros lineales, que tiene una actividad portuaria activa con altos estándares de procesos y control.

1.1 Factores de la demanda

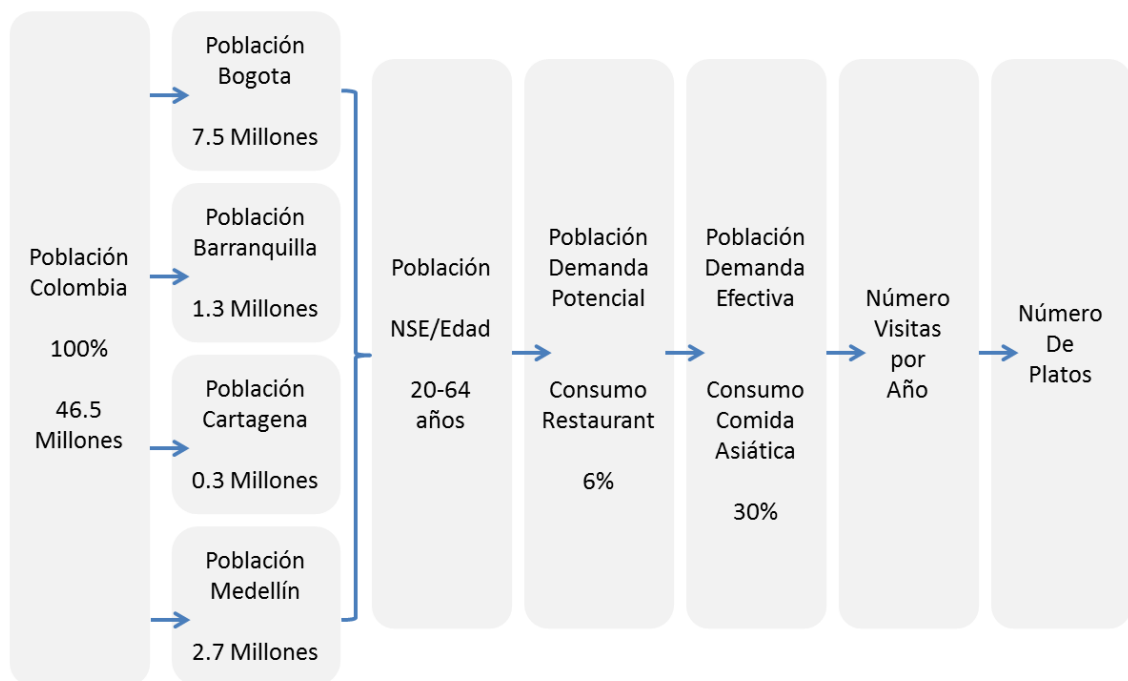
Existen otros factores que influyen en la demanda del mercado colombiano:

- Cambios en el estilo de vida de la población, particularmente en ciudades con alto desarrollo en Colombia, ha hecho que las familias destinen mayor cantidad de tiempo fuera de casa aumentando el consumo en restaurantes.
- La mejora de los ingresos de los trabajadores genera un mayor poder adquisitivo derivando en un mayor poder de consumo.

- El incremento de arrendamiento de locales para alimentos ha ido en aumento en Colombia principalmente en algunas ciudades donde Wok desea posicionarse. Esta subida se debe a la alta demanda de empresarios en obtener una buena plaza y ubicación para su producto.⁵
- Incremento de la población económicamente activa que trabaja en el mercado de alimentos. Convierte a este sector en una buena propuesta dentro de los sectores laborales más dominantes en Colombia. De seguir incrementándose esta demanda, posiblemente los sueldos en este sector se vuelvan más atractivos.⁶

Según el estudio de la empresa Target Group Index (2009), el mercado para Wok puede ser favorable, debido a la gran aceptación de la llegada de restaurantes de comida asiática a la región: la comida japonesa es la más requerida, seguida por la comida del sudeste asiático, tailandesa. Para analizar la demanda de este proyecto hemos establecido algunas consideraciones y parámetros mediante el siguiente modelo (ver grafico 3).

Gráfico 3. Modelo de estimación de la demanda



Fuente: DANE, 2014.

5 «Un estudio de Reportes de Mercado Colombia de Colliers International 2015 indica que, en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali, el precio del arrendamiento para locales de alimentos en centros comerciales van en un rango entre \$45.000 y \$300.000 por m². Eso significa que rentar un local de 50 m² puede costar entre \$2,25 millones y \$15 millones mensuales».

6 «Otro factor que revela el agite del mercado de alimentos es la guerra por el recurso humano. Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), el personal ocupado por la industria que vende alimentos creció 27% de 2011 hasta 2014».

1.1 Área de influencia (población)

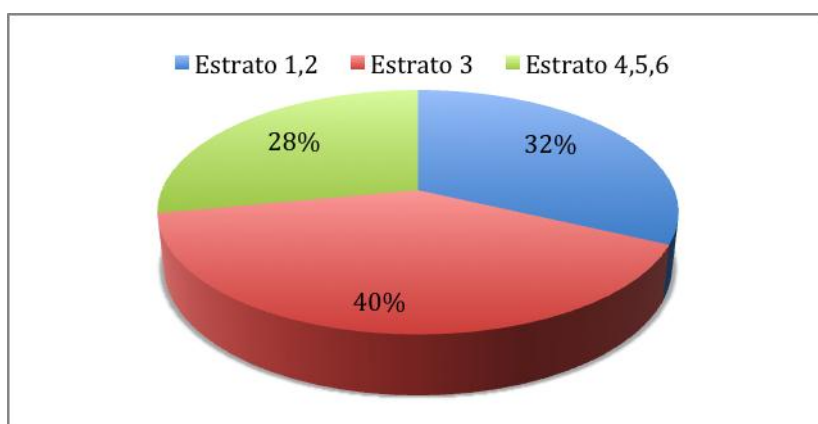
Partimos del índice de población de Colombia según el DANE⁷ al 2012 de 46.581.823 habitantes, de los cuales analizaremos, para el caso, las ciudades de Bogotá, Medellín, Cartagena y Barranquilla. El DANE provee una proyección de la población por ciudad, edad y estrato socioeconómico al 2020. Adicionalmente, a ello se realizó una proyección de tres años hasta el 2023 para completar el horizonte a diez años del presente trabajo. Este cálculo de los últimos años está basado en las tendencias de crecimiento demográfico histórico para cada ciudad.

1.2 Población de referencia (perfil del consumidor/NSE-edad)

Se ha segmentado bajo dos variables: edad y estrato socioeconómico tomando como fuente las estadísticas proporcionadas por el DANE. Los estratos socioeconómicos se pueden clasificar en viviendas y/o predios en Colombia bajo seis categorías denominados así: 1. bajo-bajo, 2. bajo, 3. medio-bajo, 4. medio, 5. medio-alto, 6. Alto (DANE 2014). Como se observa en la gráfico 4, el estrato que más consume comida asiática en el país es el tres, con un porcentaje del 40%, frente al 28% de los estratos cuatro, cinco y seis. Para el presente caso, nos enfocaremos en los estratos 4, 5 y 6, segmentos de la población con mayor capacidad de compra⁸.

Asimismo, consideramos que los principales consumidores están comprendidos en el rango de edad que inicia desde los veinte años, edad de inserción laboral, hasta los 64 años edad, promedio de jubilación laboral.

Gráfico 4. Consumo comida asiática por estratos socioeconómicos



7 Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Estimaciones de Población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 Nacional y departamental desagregado por área, sexo y grupos quincenales de edad.

8 Información extraída del caso Wok

Fuente: La Barra, 2009.

1.3 Población demandante potencial

Sobre la base de lo indicado anteriormente, establecemos que nuestra demanda efectiva potencial es el 6% que representa la población colombiana que opta por consumir en restaurantes.⁹

1.4 Población demandante efectiva

Sobre la población demandante potencial, asignamos un porcentaje considerando que los consumidores que prefieren restaurantes asiáticos representan el 30% (La Barra 2009).

1.5 Proyección unidad de medida (número de visitas)

Sobre esta población demandante efectiva, estableceremos el número de visitas por mes que un cliente realiza a un restaurante de comida asiática. Según el caso, cada persona consume en Wok cuatro veces al mes, ya que tenemos como información que los clientes frecuentes asisten al restaurante hasta ocho veces al mes, que representan el 50% de la clientela¹⁰. Si miramos el universo total y siendo conservadores, podemos llegar a la media de cuatro veces por semana.¹¹

⁹ Porcentaje de gasto que se va a comidas fuera del hogar corresponde a 6,21% según DANE (2012)

¹⁰ Información tomada del caso

¹¹ Información tomada del caso

1.6 Proyección por unidad de medida (número de platos)

Establecimos que las personas que asisten a Wok consumen dos platos por visita. Esto da como resultado 200 gramos de consumo por visita, considerando que un plato de comida lleva una porción de 100 gramos según lo ofrecido por Wok¹² (ver anexo 15)

En nuestro modelo de estimación de la demanda, hemos considerado que las ciudades con mayor población nos arrojan una demanda potencial total de 2.530.102 platos para el 2012, distribuidos de la siguiente manera:

- Bogotá: 1.544.593 demanda de platos
- Medellín: 642.967 demanda de platos
- Barranquilla: 300.582 demanda de platos
- Cartagena: 41.960 demanda de platos

Asimismo, se realizó una estimación de la oferta actual de comida asiática para nuestro target, la cual se concentra únicamente en la ciudad de Bogotá (entre tres restaurantes de comida asiática: Wok, Osaka y Teriyaki), totalizando una oferta de 1.390.533 platos. Esto nos deja una demanda potencial virgen en las ciudades de Medellín, Barranquilla y Cartagena. Y una brecha insatisfecha en Bogotá de 123.248 platos para el 2012.

Por lo tanto, podemos concluir que, dentro de Bogotá, existe una demanda insatisfecha con potencial de crecimiento no atendido por Wok. Considerando que Bogotá es un mercado conocido para Wok, sería rápido y relativamente sencillo implementar nuevos locales que nos permitan generar ganancias en el corto plazo. Adicionalmente, encontramos que Medellín es la ciudad más atractiva con una fuerte demanda no atendida por el mercado, lo cual representa una oportunidad para expandir nuestra cadena.

Por otro lado, tenemos a Cartagena y Barranquilla, cuyas demandas son muy pequeñas para intentar desarrollar con eficacia el modelo de negocio de Wok, motivo por el cual será descartado del desarrollo de los planes para presente trabajo. Considerando las demandas de cada ciudad y su factibilidad podemos concluir que podemos abrir un local en Bogotá y cuatro locales en Medellín en un horizonte de diez años (ver anexo 12).

¹² Cien gramos por porción, según dato del Caso Wok.

2. Factores críticos: toma de decisiones para el crecimiento

Existen algunos factores críticos que debemos tomar en cuenta para la viabilidad de esta inversión, los cuales se centran en la alineación de la demanda con nuestra propuesta de crecimiento. Ciertamente, debemos de invertir donde sabemos nos van a comprar. Además, existen algunos otros factores muy ligados a la cadena de suministros, el traslado y la ubicación de la materia prima juegan un papel preponderante, así como también la especialidad y *know-how* de nuestro chef, quien, más allá de dirigir la cocina, debe crear una carta innovadora y amigable con el medio ambiente.

Tabla 11. Factores críticos

Factor	Bogotá	Barranquilla	Cartagena	Medellín	Peso
Ubicación de demanda potencial	9	6	2	10	50%
Costos de transporte	8	4	4	7	15%
Ubicación de materia prima	8	5	5	8	20%
Personal experto (chef)	7	5	5	6	15%

PUNTAJE TOTAL	8,35	5,35	3,35	8,55	100%
----------------------	------	------	------	------	------

Elaboración propia, 2016.

Es así como después de valorizar cada factor (tabla 11) evaluando una probabilidad objetiva en los resultados de nuestra inversión,¹³ podemos determinar que Bogotá y Medellín son ciudades donde Wok debe de ingresar primero, al tener estos factores críticos muy alineados. Primordialmente, Medellín, por la concentración de los estratos 4, 5 y 6.

Barranquilla y Cartagena, en cambio, han sido ciudades en las cuales no vemos provechoso una inversión hoy en día, motivo por el cual, confirmamos su descarte por no cumplir con factores clave, como lo son: la ubicación de nuestra demanda y la ubicación de nuestra materia prima. A pesar de ser Bogotá una ciudad en la que ya tenemos presencia, se ha identificado que aún existe demanda por atender y que podemos seguir creciendo.

Su utilidad radica en las opciones que ofrecemos para la toma de decisiones a futuro, donde nuestra finalidad primordial es la expansión sin perder la esencia, mercado, rentabilidad y el modelo que lo caracterizó desde un inicio.

¹³ La probabilidad objetiva es la probabilidad de que ocurrirá un resultado específico basada en hechos y números rigurosos (Hellriegel, Jackson, Slocum 2005: 210).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión

Tomando en cuenta la misión original de la empresa, nuestra sugerencia es enfatizar en la experiencia única que se ofrece a nuestros clientes. Por ello, reformulamos la misión de Wok de esta manera: «Brindar a nuestros clientes una experiencia única ofreciendo platos asiáticos que fusionan ingredientes provenientes de las comunidades locales, aplicando exigentes estándares de calidad, mejorando continuamente y desarrollando la potencialidad de nuestro personal, para ofrecer un servicio completo para nuestros clientes y creando valor para nuestros accionistas».

2. Visión

Nuestra propuesta es: «Para el 2023,¹⁴ buscamos ser la cadena de restaurantes más reconocida por difundir la comida asiática bajo buenas prácticas de cocina, agricultura, pesca responsable y de desarrollo sostenible».

3. Valores

Los valores que perseguimos son: responsabilidad social, responsabilidad ambiental, calidad de servicio, excelencia.

4. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador
Expansión el negocio en nuevas ciudades con alta demanda potencial.	5 locales nuevos en 10 años
Incrementar la rentabilidad de la empresa	TIR > 30%
Mantener la calidad de nuestros insumos (pescado artesanal) bajo el nuevo contexto de demanda.	Consumo en 3 días desde su captura
Contribuir al desarrollo de comunidades donde opera, y al crecimiento de sus colaboradores y aliados estratégicos desde un enfoque de responsabilidad ambiental	Generar 155 empleos directos y se beneficiarán 600 familias

Elaboración propia, 2016.

¹⁴ El presente caso tiene un horizonte de análisis de diez años (2012-2023).

5. Análisis de la matriz FODA

Tabla 12. FODA cruzado

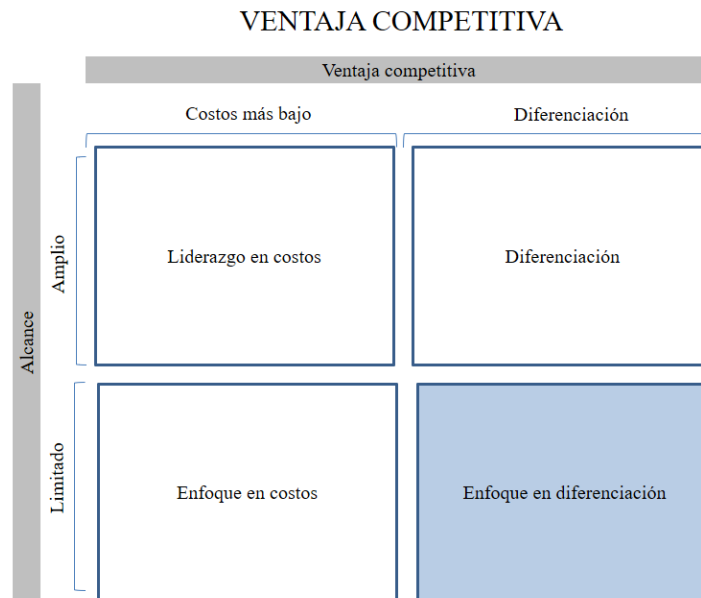
	Fortalezas	Debilidades
	Red de proveedores artesanales comprometidos con Wok Empresa con una fuerte imagen de responsabilidad social Ubicación estratégica de sus locales Wok cuenta con integración hacia atrás Empleados comprometidos con la organización Clientes cautivos y fieles	Capacidad instalada limitada en base a la comunidad de artesanos capacitados Altos costos de abastecimiento y distribución Tiempo que demanda el desarrollar nuevos ecosistemas de proveedores artesanales Disponibilidad de insumos por temporadas cortas
Oportunidades	Estrategia FO: Potenciales	Estrategia DO: Desafíos
Crecimiento de la industria gastronómica en Colombia Tendencia creciente sobre la comida fuera del hogar Consumidor exigente y con mayor conocimiento Desarrollo de un plan sectorial de turismo por parte del Min. de Com. Ind. Y Turismo durante el periodo 2011-2014 Tendencia del mercado hacia la comida sana y saludable	Incrementar el consumo de la comida sana de manera expansiva Generar cadenas similares de producción que permitan la expansión de restaurantes fuera de Bogotá Cuidar la calidad de los insumos y dela cadena de producción	Difundir nuestros productos y nuestra filosofía Buscar nuevas maneras de aprovisionamiento paralelo
Amenazas	Estrategia FA: Riesgos	Estrategia DA: Limitaciones
Crecimiento de la competencia con precios de bajo costo Incursión de la competencia en nuevos mercados Inestabilidad política y económica del país Fenómenos naturales que afecten el abastecimiento de pescado e insumos Constantes incursiones de las Farc	Evitar el incremento de los costos de producción en la cadena de abastecimiento Desarrollar platos variados y de alta calidad Desarrollar a más proveedores alineándolos a la cadena de suministro de Wok	Evitar el uso de productos industrializados Evitar el incremento de los costos

Elaboración propia, 2016.

6. Determinación de la ventaja competitiva

Wok posee y desarrolla una estrategia que se ubica en el cuadrante de *enfoque en diferenciación* (grafico 5), que le permite mantener una ventaja competitiva con alcance limitado. Esto se traduce en la oferta de un producto no masivo y en forma especial por cómo se preparan sus platos. Con respecto a las valoraciones del producto, esta cuenta con una fortaleza que radica en la captación de sus insumos y, debido a ello, logra posicionarse a un público específico del mercado ¹⁵. Continuaremos fortaleciendo nuestra ventaja competitiva, manteniendo las características y atributos diferenciados, tan valorados de nuestra oferta.

Gráfico 5. Ventaja competitiva



Elaboración propia, 2016.

7. Ajuste estratégico

7.1 Bogotá

La presencia de la corporación ha encontrado en esta ciudad su principal aliado con la implementación de nueve restaurantes vigentes al 2012. La cadena de suministros ya establecida

¹⁵ La estrategia de diferenciación enfocada implica competir en un nicho específico atendiendo la necesidad única de ciertos clientes o a un mercado geográfico específico.

está habilitada para atender una demanda a corto plazo debido a que la cadena de suministros y procesos aún pueden seguir operando con cierta rigurosidad, pensamos en implementar un punto comercial adicional con este excedente y capacidad.

El riesgo para continuar con el crecimiento sostenible se basa en que nuestros proveedores no cuenten con la capacidad de suministro que se requiere y aquí Wok debe de plantear un ajuste estratégico.¹⁶ Ciertamente para la apertura de una segunda localidad la corporación Wok debe invertir en un punto de abastecimiento adicional.

7.2 Medellín

La expansión en Medellín figura como punto sustancial y atractivo, debido a que Medellín es la segunda ciudad más grande de Colombia, donde se concentra gran parte de nuestro segmento objetivo.

Para iniciar operaciones en Medellín, se deberá crear un nuevo punto de abastecimiento en Guapi, que representa una zona de abastecimiento potencial. Estas dos condiciones se deben alinear para llevar a cabo la estrategia de expansión de cuatro locales en dicha ciudad.

¹⁶ El alcance del ajuste estratégico se refiere a las funciones dentro de la empresa y las etapas a lo largo de la cadena de suministro que conciben una estrategia integrada con un objetivo común (Chopra y Meindl 2013).

Capítulo VI. Plan de marketing

El plan de *marketing* está dirigido a posicionar la cadena de restaurantes Wok como la empresa líder dentro del mercado colombiano, una empresa única, de comida asiática sana y natural con un esquema de desarrollo sostenible.

1. Objetivos

Tabla 13. Objetivos de Marketing

Objetivos	Indicador corto plazo	Indicador mediano plazo	Indicador largo plazo
Impulsar la marca, productos y servicios a través de las redes sociales y webs	15M usuarios	25M usuarios	35M usuarios
Incrementar la visita de nuevos clientes y frecuencia de visita de clientes permanentes	15%	30%	50%
Crecimiento en ventas	20%	30%	50%

Elaboración propia, 2016.

2. Estrategia de segmentación

Para Wok, utilizaremos las siguientes variables de segmentación¹⁷:

- Geográfica: Población residente en las ciudades de Bogotá y Medellín.
- Demográfica: Personas de ambos sexos en el rango de edad que va desde 20 hasta 64 años.
- Psicográfica: Personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto (estratos 4, 5 y 6), cuyo estilo de vida es comer fuera de casa y que gustan de deleitar de la comida asiática de alta calidad.

Asimismo, encontramos que una gran parte de los clientes actuales de Wok están preocupados por el impacto ambiental que ejercen las actividades de las empresas en el mercado colombiano.

¹⁷ «La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos respecto a sus gustos y necesidades» (Kotler y Keller 2012: 214).

3. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012:276), «[e]l 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».

A continuación, se muestra una tabla de posicionamiento de atributos (tabla 14) entre los principales competidores, donde se evaluó precio, calidad, ambientación, variedad y responsabilidad social. Wok destaca de sus principales competidores Osaki y Teriyaki en precio, calidad y responsabilidad social.

Tabla 14. Posicionamiento y competidores

	Precio	Calidad	Ambientación	Variedad	RSE	TOTAL
Restaurant/Peso	30%	30%	15%	10%	15%	100%
Wok	5	5	4	4	5	4.8
Osaki	4	5	4	3	3	4.1
Teriyaki	4	4	3	4	3	3.7

Elaboración propia, 2016.

Por lo tanto, nuestro posicionamiento se basará en nuestros atributos diferenciales que el mercado reconoce y valora. La cadena de restaurantes Wok buscará posicionarse como un restaurante de estilo asiático:

- Ingredientes naturales y frescos (calidad)
- Precio justo
- Ubicación y ambientación de locales (exclusivo y temático)
- Compromiso con el medioambiente

4. Estrategia de crecimiento

Utilizaremos la matriz de Ansoff (1965) para analizar y determinar nuestra estrategia de crecimiento (gráfico 6). Considerando que la cadena de restaurantes Wok desea llegar a nuevos mercados abriendo locales en nuevas ciudades, la estrategia a aplicar es de «desarrollo de mercados».

Gráfico 6. Estrategia genérica de desarrollo de mercados y crecimiento



Fuente: Ansoff, 1965.

Con respecto al despliegue del proyecto, se estima un crecimiento de las ventas debido a la apertura gradual de nuevos puntos comerciales (Bogotá y Medellín) lo que permitirá captar nuevos clientes.

5. Iniciativas para la estrategia de *marketing mix*

5.1 Producto/servicio

El servicio está diseñado con los siguientes atributos que se mencionan a continuación:

- Atributos Tangibles:
 - Platos únicos (diseño de carta por especialistas)
 - Pescado fresco
 - Ingredientes naturales
 - Instalaciones de primera calidad
 - Locales ubicados en zonas estratégicas
 - Insumos y materiales ecológicos
- Atributos Intangibles:
 - Servicio personalizado
 - Imagen de responsabilidad social y ambiental

Se propone desarrollar una oferta de servicios de Wok de acuerdo a la estacionalidad de los insumos e ingredientes, innovando constantemente la carta de platos del restaurante con el objetivo de superar las expectativas del cliente, desde la elaboración del servicio hasta la ambientación y la mística de la empresa.

5.2 Precio

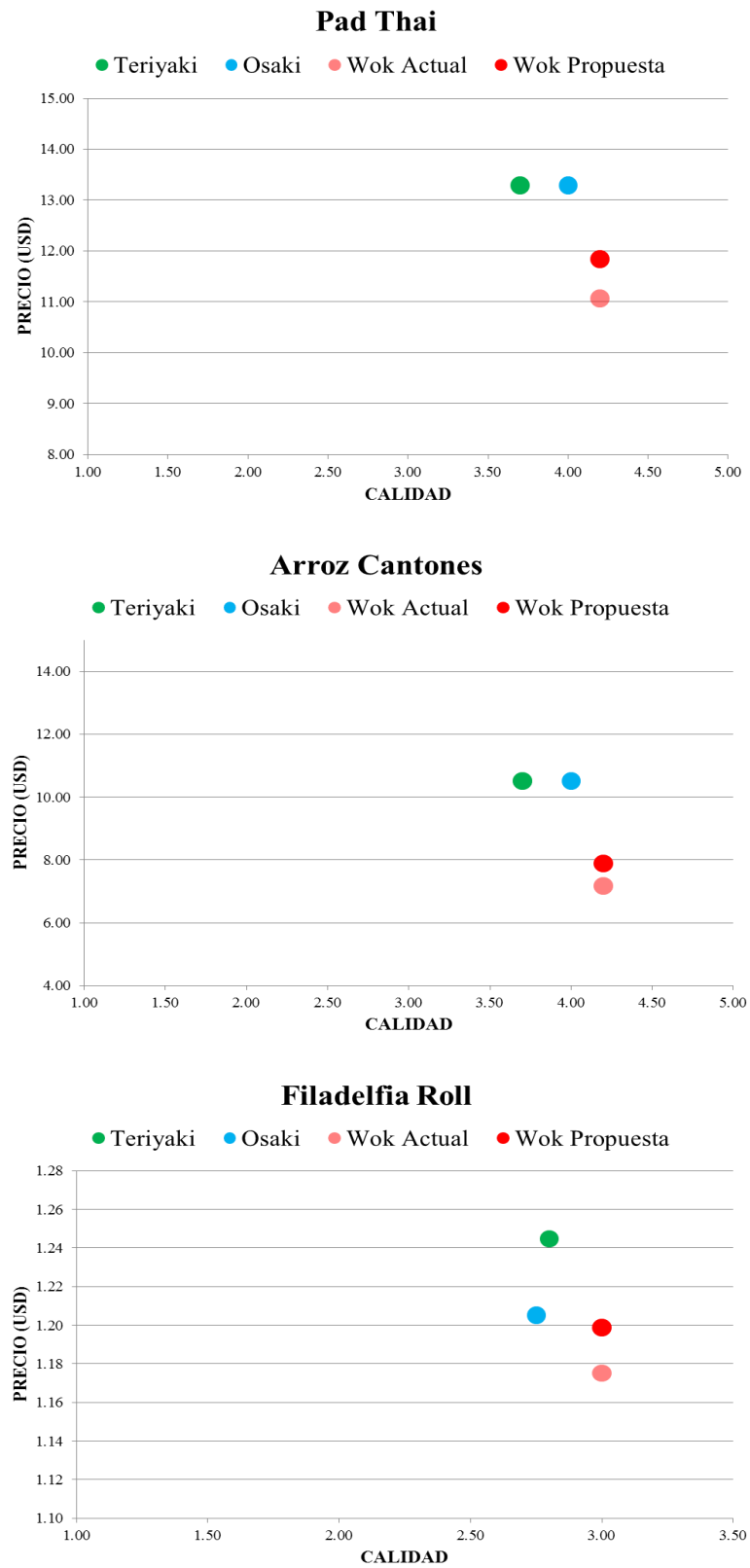
El precio¹⁸ de venta estará determinado por sus costos de producción a través de su cadena de abastecimiento personalizada y en función del margen de ganancia esperado por los socios de Wok. No obstante, la filosofía de Wok es poner la comida asiática al alcance de todos, por lo que recomendamos conservar la filosofía del precio justo. A pesar de ser un servicio orientado a un nivel socioeconómico medio y alto, el precio de Wok es comparativamente menor que el de restaurantes equivalentes en calidad (ver anexo 4).

La apertura de nuevos locales en Medellín significará un incremento de costos de producción y adquisición de insumos, dado que, para asegurar la calidad del producto, se tendrá que invertir en desarrollar la cadena de suministros de sus principales ingredientes, en especial, del pescado fresco artesanal abastecido desde un nuevo punto: Guapi, el cual se desarrollará en el siguiente capítulo. Esto generará un ligero incremento del 8% de su precio actual, aproximadamente, lo que no afectará su demanda considerando que la gran mayoría de clientes de Wok no es sensible al precio y existe una brecha positiva a favor de Wok, debido a la buena relación precio/calidad (Universidad de los Andes 2014: 10) en comparación con sus principales competidores: Osaki y Teriyaki (ver gráfico 7).

A continuación, se presentan los mapas de posicionamiento en cuanto a la variable precio/calidad de los principales platos representativos de comida oriental. Como se puede observar, a pesar del incremento de precios, Wok mantiene su posicionamiento con un precio menor a sus competidores y con una superior percepción de calidad.

¹⁸ «El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio» (Thompson s.f.).

Grafico 7. Relación precio-calidad en restaurantes líderes de comida asiática: Platos representativos (Expresados en Dolares Americano)



Fuente: Información extraída del caso y propuesta de precio para Medellín

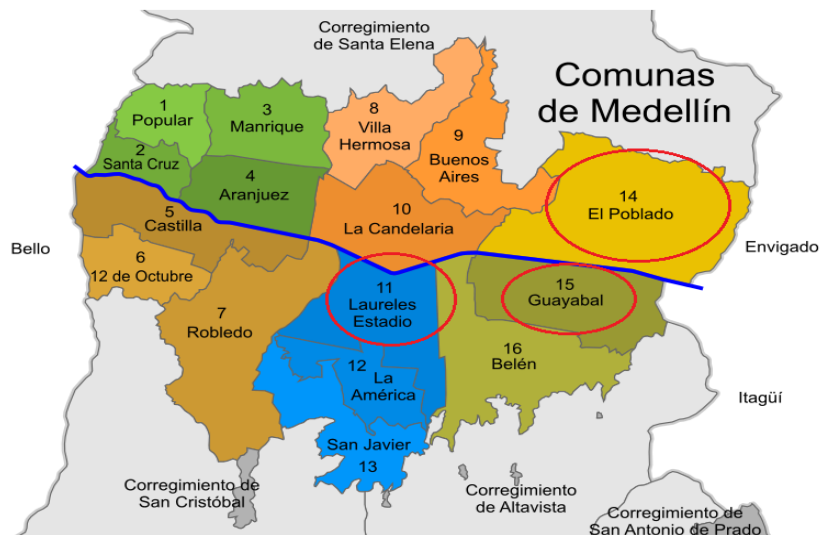
5.3 Plaza

Sugerimos la ubicación de los nuevos locales en zonas exclusivas de Medellín entendiéndose como exclusivas aquellas zonas cercanas a las oficinas corporativas, centro de negocios, centros comerciales, donde exista alto tráfico de ejecutivos de negocios con alto poder adquisitivo.

A continuación, se presenta el gráfico 8, que muestra las principales comunas de Medellín seleccionadas para la apertura de las nuevas tiendas. Hemos elegido las comunas «El Poblado», «Guayabal» y «Laureles Estadio», las cuales concentran la población con mayor poder adquisitivo. En la comuna «El Poblado» sugerimos la apertura de locales en las calles Carrera 35, Carrera 36, Carrera 37, Carrera 38, Calle 10, Calle 10A, Calle 10B, donde se concentra la mayor oferta gastronómica de la ciudad.

Las instalaciones del restaurante recrean un ambiente asiático y moderno. La decoración del interior de los nuevos locales seguirá los mismos lineamientos de marca y diseño de la actual red de restaurantes Wok ubicados en Bogotá.

Gráfico 8. Agrupación de comunas en Medellín



Fuente: Medellín y Fajardo, 2005.

5.4 Promoción

La estrategia para la promoción de sus productos es mediante convenios con empresas o clubes donde se pueda ofrecer un descuento comunicado a través de actividades de BTL (*below the*

line), personalizando de manera directa esta comunicación, utilizando *marketing* «boca a boca» a través de sus clientes y la red social, en especial Facebook.

Utilizar como medios de difusión a revistas especializadas que tengan relación con el cuidado del medioambiente y con alta credibilidad. Participar con el auspicio de eventos relacionados con gastronomía asiática y con organismos de ayuda al medioambiente.

5.5 Personas

Los atributos de las personas que trabajan dentro de la empresa y que participan de la cadena de producción deben estar alineados con la calidad total, con el cuidado genuino por el medioambiente y con nuestra visión de salud.

Dentro del personal clave de negocio tenemos:

- Chef y personal de cocina
- Personal de atención

6. Estrategia de comunicación

Los medios de comunicación para acercarnos a nuestro público meta serán los siguientes:

- Redes sociales: En especial el uso de la red de Facebook, donde se utilizarán los servicios de publicidad pagada a través de Facebook Ads, la cual permite la segmentación de avisos publicitarios por zona geográfica (por zonas específicas), por edad y por intereses (preferencias por comida natural, preferencias en comida asiática, preferencias en comida fresca, etc.). Adicionalmente a ello, se contratará publicidad pagada a través de la plataforma de «Google Search», la cual permite llegar con publicidad a clientes potenciales interesados en comida asiática.
- E-mailing: Se trabajará en el manejo de base de datos con los datos principales de los clientes, entre ellos el correo electrónico, el cual servirá para personalizar nuestras comunicaciones y tener un contacto permanente con nuestros clientes de mayor valor. En el levantamiento de la base de datos se captará en el momento de la visita a nuestros locales y se alimentará progresivamente a través del tiempo. Para ello, se requiere de un sistema administrativo de bases de datos para su correcta explotación.
- Auspicios: Parte importante de la imagen que construye Wok a través del tiempo es su compromiso genuino por el respeto con el medioambiente y, alineado a ello, nuestra estrategia es participar en eventos, ferias y/o festivales que contribuyan a proteger el

medioambiente y apoyar a organismos que busquen el desarrollo de comunidades vinculadas al negocio, por ejemplo, asociaciones de pescadores artesanales o agricultores de nuestros principales insumos.

- **Revistas especializadas:** Nuestra estrategia es participar activamente con publicidad en revistas especializadas en el sector y vinculadas a proteger el ambiente.
- **Materiales impresos:** Diseño y producción de volantes informativos, boletines que serán repartidos en zonas estratégicas, zonas de influencia y alrededor de los nuevos locales de Wok.
- **Marketing boca a boca:** La estrategia de Wok es animar a sus clientes a compartir sus experiencias o referidos vía redes sociales y medios digitales. Generar experiencias únicas de acuerdo a los intereses de nuestros clientes, por ejemplo: una cena de compromiso de matrimonio, una celebración de cumpleaños, una cena de ascenso laboral, una cena de aniversario de bodas, una cena de graduación, etc. Este tipo de comunicación no pagada puede virilizarse rápidamente en pocos minutos llegando a una gran cantidad de nuestro público meta. Wok participará junto a sus clientes a convertir y compartir sus experiencias facilitando los medios para ello.
- **Líderes de opinión:** La estrategia es buscar personajes que estén involucrados con el sector, y que sean generadores de tendencias, como, por ejemplo, un prestigioso chef, un reconocido médico nutricionista, o especialista en protección del medioambiente. Adicionalmente, para el lanzamiento de los nuevos locales, se están contemplando notas de prensa, evento de inauguración de local, invitaciones a personajes públicos de buena reputación y entrega de artículos promocionales para los asistentes.

7. Presupuesto

Los recursos destinados para implementar los planes de acción propuestos en el plan de *marketing* se detallan en el anexo 7. La inversión requerida para un nuevo local Wok en Bogotá es de USD 142.348 y los cuatro locales adicionales en la ciudad de Medellín un promedio de USD 134.778 estimado por tienda.

Capítulo VII. Plan de operaciones y cadena suministro

El plan de operaciones de Wok se apoya medularmente en procesos operativos y la adquisición de la materia prima, pescado fresco artesanal. Para tener una visión de expansión que acompañe a la nueva estrategia esta cadena de suministros, debe sufrir una transformación para poder incrementar sus niveles de producción. La cadena de valor no solo juega un papel protagónico por sus procesos, sino también por el cumplimiento de altos estándares de calidad del servicio ofrecido por Wok. Por ello, nos hemos planteado como objetivos:

1. Objetivos

Tabla 15. Objetivos

Objetivos	Indicador corto plazo	Indicador mediano plazo	Indicador largo plazo
Diseño integral de la cadena de suministros con los estándares del modelo de negocio Wok.	Incremento en 10% la explotación de materia prima de bahía Solano	Nuevo centro de abastecimiento Guapi	Incremento de la explotación de materia prima de Guapi
Certificación de los procesos en cumplimiento con los altos estándares de calidad y responsabilidad social	Certificación local	Certificación modelo ISO	Certificaciones ambiental

Elaboración propia, 2016.

2. Cadena de suministros

Nuestra propuesta se basa en contar con dos fuentes de abastecimiento: bahía Solano, que por el momento atiende a nueve locales situados en Bogotá y Chía, que estaría cerca de llegar a su máxima capacidad productiva; y el desarrollo de un nuevo punto de abastecimiento con Guapi.

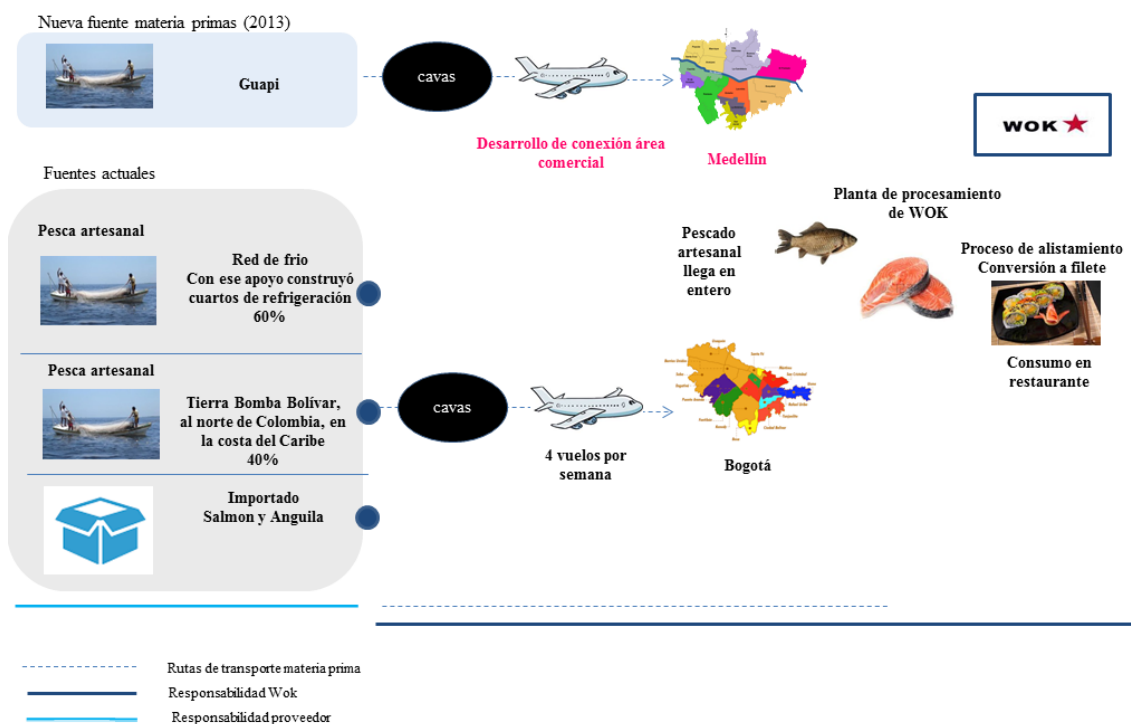
Bahía Solano, al estar cerca de su capacidad productiva, cuenta con un pequeño margen de crecimiento, el cual aprovecharemos para el abastecimiento de un nuevo local comercial en Bogotá. Creemos que bahía Solano, por el momento, puede permanecer suministrando principalmente a Bogotá, debido a la consolidación de sus procesos.

Por otro lado, hemos velado por una inversión que se podrá realizar los dos primeros años (2013-2014) para el desarrollo del punto Guapi. Se plantea que Guapi pueda iniciar su suministro a la ciudad de Medellín en el 2014, donde su abastecimiento será progresivo; la

primera tienda para abastecer se inicia en el 2015 hasta llegar a cuatro locales finalizando el 2018.

La naturaleza de nuestra operación radica en ofrecer una producción mixta que engloba tanto los bienes ofrecidos por el restaurante Wok, los platos originales expuestos en la carta, como el servicio; este último vinculado a la manera de ser de la empresa y su fuerte lazo con el desarrollo social. Este aspecto se mantendrá simulando una réplica del modelo inicial.

Gráfico 9. Cadena de suministro Wok



Elaboración propia, 2016.

Si observamos detalladamente la cadena de suministros¹⁹ (ver gráfico 9) podemos decir que esta comienza con el apoyo que se presta a nuestros mismos proveedores. Wok participa activamente en el apoyo que se les brinda a las comunidades de pescadores impulsando de esta manera su desarrollo y el fortalecimiento de la pesca artesanal en Colombia. El insumo primario proviene de estas comunidades y es embalado en cavas para su mejor protección, ya que posteriormente estas cavas son transportadas vía aérea a Bogotá.

¹⁹ Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa e indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente (Chopra y Meindl 2013: 1).

Aquí encontramos que el insumo principal, como lo es el pescado, viaja entero para cuidar su calidad, a través de estas cavas. Es importante precisar que la ubicación y forma de embalaje son responsabilidad de Wok y responden también a su especialización en este tipo de transporte. Cuando el pescado llega a Bogotá, y en su futuro a Medellín, será internado en la planta de procesamiento de Wok para ser alistado en filetes.

Existe otro canal de suministro muchísimo menor con el que cuenta Wok, que es el producto de salmón y anguila importado, que llega directamente al local para su preparación en ambas ciudades.

3. Macroprocesos de la cadena de suministro

- Proceso de aprovisionamiento: Es el primer eslabón de la cadena de suministro y el más crítico, dado que no depende de Wok y cuya capacidad de abastecimiento está limitada a una cantidad restringida de proveedores bajo una exigencia de buenas prácticas de agricultura y pesca responsable. Los principales insumos que demanda Wok son el pescado fresco, berenjena thai, galanga, la albahaca vietnamita, chile picante, brócoli chino, arroz chino. Los principales proveedores de insumos:
 - Pescadores artesanales de la comunidad del Pacífico.
 - Comunidades campesinas y agricultores locales. Para desarrollar alianzas con sus proveedores y construir confianza en ellos, Wok establece condiciones favorables para el agricultor local: pago a quince días, acompañamiento técnico, capacitación en inocuidad de alimentos, capacitación de habilidades de gestión.
 - Proveedores internacionales. Las importaciones representaban un 37% del total de insumos de Wok.
- Proceso de enfriamiento: A través del proceso de abastecimiento por medio de la actividad pesquera, se produce el proceso de enfriamiento con ciertos parámetros y medidas, se realiza de forma estandarizada el congelamiento del pescado. Las principales actividades de este proceso son el enfriamiento, la medición y análisis de los pescados, el empaque de este.
- Proceso de transporte y distribución: El proceso de transporte se deriva de un proceso inicial de pesca que es asumido por el restaurante Wok para guardar las condiciones altas de calidad que la marca exige. Wok, en este sentido, se ha tenido que integrar hacia atrás, debido al cuidado especializado de la materia prima. Por otro lado, de realizar la compra industrializada de algunos productos, este proceso de transporte ocurre de manera automática y la asume el proveedor que envía los productos.

Las actividades derivadas de este proceso son: la carga del pescado, la movilización de este entre ciudades, el arribo a la ciudad de la materia prima, el transporte interno y el desembarque.

- Proceso de alistamiento: Se realiza en los centros de Wok, aquí el pescado es limpiado y congelado en cortes estandarizados.
- Proceso de elaboración y/o fabricación: Este es un proceso crítico dentro de la cadena de producción y ocurre en los mismos restaurantes, donde la pieza de pescado es transformada a un plato específico.
- Proceso de entrega servicio en restaurantes Wok: El producto tangible como lo es el plato de comida se ofrece en un ambiente y servicio de calidad. A esta entrega le llamamos el «momento de la verdad», donde el cliente se enfrenta a la oferta de valor.
- Proceso de reciclaje y desechos: En este proceso se encuentran todas las actividades de reciclaje derivadas del consumo en el mismo restaurante. Wok mantiene un alto compromiso medioambiental que inicia en su cadena de valor y culmina aun después de ofrecido el servicio.

4. Desarrollo estratégico de Guapi (Cauca) como centro de aprovisionamiento

Guapi es un municipio colombiano ubicado al lado del océano Pacífico del departamento de Cauca. Con una población de 33.000 habitantes y un territorio de 2.688 km². Guapi presenta una atractiva posibilidad de duplicar la actual capacidad de aprovisionamiento de pescado fresco. En Guapi existe una pequeña comunidad de 50 pescadores artesanales (Universidad De los Andes 2012) que podrían suplir de pescado fresco a las nuevas sucursales de Wok. Esto implicaría lo siguiente:

- Formalizar a la comunidad de pescadores
 - Empadronamiento de pescadores autorizados
- Capacitar sobre las técnicas de pesca responsable
 - Utilización de embarcaciones adecuadas bajo protocolos de seguridad e higiene
 - Pesca responsable, identificación de peces en etapa madura
 - Utilización de abundante hielo para asegurar la muerte en frío del pez dentro de la embarcación
- Proveer de infraestructura de transporte adecuada para garantizar la calidad de los insumos

- Construcción de un almacén de recepción y conservación de pescado en puerto Guapi. Trabajar de la mano de las comunidades para implementar una red de frío que replique las mismas condiciones del almacén ubicado en bahía Solano.

El cuarto de recepción y conservación de pescado donde se recibe este y se prepara para transportarlo en cavas estará ubicado en Guapi y servirá para:

- Asegurar la correcta recepción del pescado por parte de la comunidad de pescadores artesanales.
- Alistar el pescado, lo cual implica lavarlo y el retiro únicamente de las vísceras para evitar su descomposición.
- Almacenar el pescado con hielo en compartimientos especiales. El tiempo máximo de almacenamiento es de entre uno y dos días.

Este desarrollo se realizará en alianza estratégica con Mar Viva, quienes desarrollarán con Wok una réplica de la red de frío en Guapi, el cual, como lugar estratégico, cuenta con una economía basada en la pesca, con características similares a las de bahía Solano y con mayor población productiva, condiciones indispensables para este llevar a cabo esta inversión.

4.1 Vías de transporte

La municipalidad de Guapi cuenta con un pequeño aeropuerto de donde despegan vuelos comerciales a diario hacia Cali a través de la línea aérea Satena TAC²⁰. Nuestro objetivo es establecer alianzas estratégicas con aerolíneas comerciales colombianas con la finalidad de conectar Guapi con Medellín (ver distancias en anexo 6), donde se encontrarán ubicados nuestros nuevos centros de abastecimiento²¹ de pescado.

4.2 Centro de abastecimiento Medellín

La implementación del nuevo Centro de Abastecimiento en Medellín servirá para desarrollar las siguientes actividades:

- Recepción de pescado (Guapi-Medellín)
- Análisis físico de las condiciones en las que ha llegado el pescado

²⁰ Alcaldía de Guapi Cauca, Colombia 2012.

- Corte por sección: fileteo de pescado con parámetros específicos. Desperdicio del 40%-60% del pescado que incluye cabeza, cola, piel y hueso (Universidad De los Andes 2012).
- Empaque al vacío a través de bolsas plásticas.
- Rotulación de los empaques con información de fecha de recepción, fecha de producción y fecha de vencimiento (se tiene como máximo 3 días para el consumo bajo nuestros actuales estándares de calidad)
- Almacenamiento del pescado en cuartos de refrigeración (8 grados bajo cero aprox.)
- Distribución del pescado final a los restaurantes Wok.

Los costos asociados a la implementación del centro de abastecimiento son:

- Alquiler y acondicionamiento un local comercial de 150 m² aprox.
- Licencias y permisos de funcionamiento.
- Adquisición de maquinarias: maquinaria de corte, maquinaria de empaque al vacío, máquina de etiquetado y una bóveda de refrigeración.
- Alquiler del servicio de transporte de pescado en camión frigorífico especialmente acondicionado.
- Contratación de personal para cada una de las actividades: 4 operarios, 1 supervisor, 1 personal de limpieza, 1 personal de seguridad, 1 asistente administrativo y 1 administrador.

5. Política de control de calidad del pescado fresco

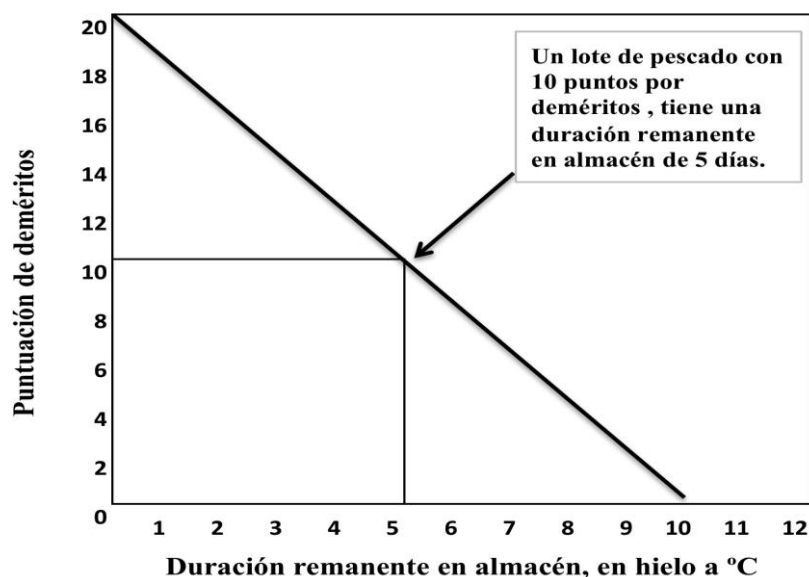
La frescura del pescado es importante para Wok. Según el Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO (1998). *El pescado fresco: su calidad y cambios de su calidad*, menciona: «Generalmente se piensa que la mejor calidad se encuentra en el pescado que se consume dentro de las primeras horas *post mortem*. Sin embargo, el pescado muy fresco que se encuentra en *rigor mortis* es difícil de filetear y desollar».

No obstante, la política de Wok indica que el pescado tiene que ser consumido dentro de los cinco días posteriores a su captura; de los cuales dos días corresponden a la captura y transporte del pescado hacia el centro de abastecimiento y tres días correspondientes a procesamiento, clasificación y traslado a los restaurantes para su posterior consumo.

Como se muestra en el anexo 5 se establecerán parámetros sensoriales de calidad para evaluar el pescado crudo, empleando nueve características agrupadas en tres medidas (apariencia general, ojos y branquias) bajo un sistema de puntuación por deméritos del 0 al 4 (método MIC usado

actualmente por laboratorio Lyngby/Jonsdottir 1992). La puntuación total va desde 0 a 20, donde la puntuación máxima para Wok es de 10 puntos, lo cual implica que el pescado puede estar almacenado en hielo hasta los cinco días según se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10. Curva para predecir el tiempo de almacenamiento remanente del pescado en hielo



Fuente: FAO, 1998.

El control sensorial de la calidad es realizado por inspectores que son entrenados para que estén capacitados en diferenciar entre olores/sabores extraños y descompuesto/contaminado. Este conocimiento es proporcionado en un curso presencial no mayor a dos días.

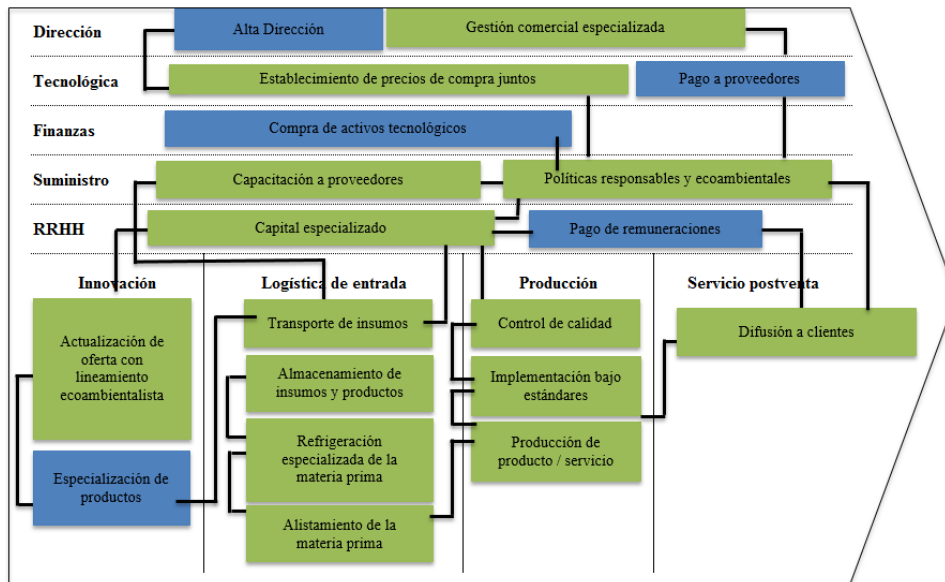
6. Flujo de información

Esta cadena de suministro presenta procesos críticos y procesos operativos (ver gráfico 11). Los procesos críticos son los que llevaremos de la mano con la finalidad de cuidar nuestro producto final.

Toda expansión supone una mayor oferta y, por ende, un mayor requerimiento de materia prima. Es ante esta situación que Wok debe hacer una inversión primordial y anticipada, debido

a la capacidad que pueden tener sus proveedores artesanales, enfocándose en la comunicación y flujos de las distintas etapas de la cadena de aprovisionamiento.²²

Grafico 11. Flujo de información y comunicación



Elaboración propia, 2016.

7. Presupuesto

Los recursos estimados para implementar este plan de operaciones se encuentran detallados en el anexo 8. La inversión inicial durante el 2013 para la implementación de la nueva red de frío en Guapi y del primer local de Bogotá es de USD 762.220. A partir del 2014, de manera progresiva anual hasta el 2017, se dará la activación de los cuatro nuevos locales en Medellín con una inversión que asciende a USD 292.979 por local y los gastos operativos anuales que en promedio ascienden a USD 1,151.761 por localidad. Asimismo, en Medellín se implementará un centro de abastecimiento cuyos costos operativos anuales ascienden a USD 125.000 en promedio.

²² «Una buena comunicación con otras etapas de la cadena de suministro a menudo crea situaciones que resaltan el valor de la coordinación por ambos lados. Por lo común, en las compañías, no se comunican con otras etapas de la cadena de suministro y no están dispuestas a compartir información» (Chopra y Meindl 2013: 268).

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos está dirigido a implementar una gestión de personas acorde a la filosofía y cultura Wok, que genere una plataforma saludable interna que podrá ser expresada a través de nuestros colaboradores a nuestros clientes.

1. Objetivos

Tabla 16. Objetivos

Objetivos	Indicador corto plazo	Indicador mediano plazo	Indicador largo plazo
Desarrollo de habilidades especializadas sobre conocimiento de negocio Wok	Dos cursos anuales de especialización de manejo de personal para puestos con personal a cargo	Dos talleres anuales de calidad para los supervisores	Tres visitas anuales del personal encargado de tienda a través de los procesos críticos en la cadena de suministro
Implementación de entrenamiento a colaboradores y fortalecimiento del clima laboral enfocado en la retención del talento	Grado de satisfacción de encuestas internas de clima laboral: 70%	Grado de satisfacción de encuestas internas de clima laboral: 75%	Grado de satisfacción de encuestas internas de clima laboral: 80%

Elaboración propia, 2016.

2. Reclutamiento y selección

La captación de personal se realiza mediante procesos de reclutamiento y selección²³ en las ciudades de Bogotá y Medellín. Los puestos que se necesitan son, en su mayoría, de sostenimiento a la operatividad de los restaurante Wok. Existen otros puestos especializados, como los del master chef, que se realizarán de manera específica por parte de los dueños de la empresa, ya que estas funciones son vitales y de sostenimiento a la estrategia.

2.1 Identificación de perfiles

En Wok podemos observar que existen perfiles específicos con respecto al *expertise* del colaborador y su reconocimiento en el sector. Aquí podemos encontrar a los chefs de los

²³ «Por medio del reclutamiento una compañía encuentra personas que son empleados potenciales. La selección de empleados en un proceso que implica decidir cuáles de estos aspirantes deberían ser empleados en realidad y para cuales puestos» (Hellriegel, Jackson y Slocum 2005: 365).

restaurantes Wok, así como los ayudantes (primero o segundo) y las personas vinculadas al equipo creador de la oferta de valor.

Los perfiles masivos son los que implican contar con más de una persona en el mismo puesto, aquí se encuentran los mozos, los colaboradores de limpieza, ayudantes en el mismo local.

2.2 Estrategia de reclutamiento y selección

Se deben utilizar distintas estrategias para la captación del talento:

- *Hunting*: Emplearemos esta estrategia para los puestos especializados, ya que se basa en la búsqueda especializada y focalizada dentro del mercado.
- Proceso completo: Reclutamiento de candidatos del mercado a través de consultoras que representan diferentes fuentes de reclutamiento, donde podemos realizar distintas convocatorias.

2.3 Tipos de procesos

- Individuales: Los procesos individuales estarán alineados a los puestos que provengan del proceso de *hunting*.
- Grupales: Los procesos grupales o masivos podrán ser aplicados por los procesos completos de selección a través de las consultoras.

3. Capacitación y entrenamiento

La captación de talento es una gran prioridad en Wok, nuestros colaboradores deben tener un ADN específico, compartir nuestra filosofía, ya que son ellos quienes exponen y ofrecen el servicio a nuestros clientes. Las definiciones de capacitación y entrenamiento deben funcionar en toda la organización de manera transversal indistinto a la localidad en la que se encuentren con la finalidad de fortalecer una marca interna

3.1 Inducciones

Es necesario que se realice un programa de inducción a Wok para los procesos grupales debido a que se debe trasladar con eficiencia el fuerte *know-how* interno del negocio haciendo énfasis en su gran diferenciación.

- Los procesos de inducción son altamente beneficiosos debido a que es una oportunidad de estandarización desde el punto de partida de un colaborador en la empresa.
- Los contenidos de las inducciones deben mostrar la parte cultural y filosofía de la empresa, el lineamiento ecológico presente en cada actividad, los procesos de la misma empresa, los roles y funciones del nuevo colaborador como miembro de esta cadena.
- Los procesos de inducción deben realizarse de colaborador interno a colaborador que recién ingresa, con la finalidad de afianzar la pertenencia al grupo y la cultura.
- Los líderes deben estar involucrados en las capacitaciones y bienvenidas de los nuevos colaboradores a Wok.

3.2 Capacitación como actualización

Existen otras capacitaciones complementarias o de manteniendo que deben ser realizadas con la finalidad de mantener actualizados a nuestros colaboradores con información relevante en materia ecológica. Esto le permitirá poder instruir de cara a nuestros clientes con información relevante y actualizada.

4. Gestión laboral

Los procesos de la gestión laboral se enmarcan dentro de un marco regulatorio ambiental. Wok está focalizado en la generación de valor a través de la responsabilidad social, ambiental y consumo responsable. Cualquier contingencia de índole laboral debe ser tratada desde los lineamientos de Wok.

5. Procesos administrativos

En Wok contamos con un *software* administrativo a través de una plataforma de pago centralizada, lo cual permite la actualización en tiempo real. Adicionalmente, los procesos administrativos cuentan con un sistema de remuneraciones y pagos, el cual mantiene la información de nuestros colaboradores actualizada.

6. Presupuesto

El presupuesto anual velado para los procesos de recursos humanos se detalla en el anexo 9, en Bogotá USD 237.402 y en Medellín de USD 189.992 por localidad.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social está dirigido a construir una empresa ecológicamente responsable que evidencie y se manifieste a través de acciones específicas en cada una de sus áreas.

1. Objetivos

Tabla 17. Objetivos

Objetivos	Indicador corto plazo	Indicador mediano plazo	Indicador largo plazo
Diseño de la cadena de suministros acorde a las exigencias y parámetros medioambientales	Cumplimientos medioambientales en la cadena de suministros a un 90%	Cumplimientos medioambientales a un 100%	Cumplimientos medioambientales a un 110%
Posicionar la imagen de marca con compromisos sociales y medioambientales	Incremento de indicador de fidelización. Encuestas de posicionamiento	Incremento de indicador de fidelización. Encuestas de posicionamiento	Incremento de indicador de fidelización. Encuestas de posicionamiento
Implementar programas de capacitación para proveedores con la finalidad de integrarlos al <i>know how</i> del negocio	Incrementar el grado de sensibilización del consumidor joven, soltero	Incrementar el grado de sensibilización del consumidor a los adultos y casados	Incrementar el grado de sensibilización del consumidor a las familias

Elaboración propia, 2016.

2. Gestión estratégica de la responsabilidad social empresarial (RSE)

La gestión estratégica de la RSE se instaura en todos los aspectos del modelo de negocio. Desde las prácticas iniciales del gobierno corporativo, así como su inserción misma en la cadena de valor. Para determinar estas acciones, el alineamiento de la RSE debe darse desde la priorización de los grupos y sus demandas.

Durante la elaboración de nuestro modelo de negocio hemos podido determinar, los grupos de interés y socios clave como prioridad, que son los que colaboran directamente con la estrategia:

- Campesinos agricultores de sus insumos
- Red de frío: Asociación de Pescadores de Bahía Solano
- Fundación Mar Viva
- Fundación Natibo

- Grupo Verde
- Asociación de pescadores Guapi

También encontramos en estos grupos de interés los clientes de Wok y el mercado potencial de estos clientes, quienes le dan sentido a la ejecución de esta oferta de valor. Wok mantiene una posición defensora ante el agotamiento de recursos²⁴ marinos en Colombia que son la principal materia prima que se transforma en su oferta de valor.

Wok considera una comunidad holística, proveedores, colaboradores y clientes: todos contribuyen a que Wok mantenga su esencia. Es importante poder concientizar al cliente de las actividades que hay detrás del servicio, es por ello que Wok apuesta por campañas de difusión anuales sobre temas relevantes que hacen de Wok una alternativa socialmente responsable.

- La disposición de los peces y las épocas de veda y pesca
- El porqué de nuestra carta y las alternativas que contamos
- El uso de nuestros insumos en la cadena de suministros
- El impacto de consumir en Wok, ya que esto repercute en un mejor mundo donde vivir
- Acciones de responsabilidad social que Wok apoya paralelas al *core* de negocio

2.1 Dirección y lineamientos de gobierno corporativo

Las decisiones del gobierno corporativo y la RSE deben liderarse por los dueños del negocio. Wok no es una franquicia, es una empresa que visualiza su expansión en torno a salvaguardar su esencia. Por ello, poder trasladar las decisiones ya desarrolladas con anterioridad en materia de gobierno corporativo que forman parte del *core* del negocio subyacen en la presencia de la dirección.

2.2 Aspecto Financiero

Los valores de responsabilidad sobre las decisiones de expansión y rentabilidad de la empresa deben mantenerse, así como las prácticas sociales por medio del impulso a sus proveedores y las relaciones con proveedores e instituciones gubernamentales. La política del precio justo y los costos que negociamos con nuestras comunidades proveedores forman parte de estas acciones.

²⁴ El agotamiento de recursos se refiere al consumo de recursos escasos o finitos (Velázquez 2016: 210).

2.3 Aspecto Tecnología

En este apartado Wok debe mantener un apoyo en la inversión y desarrollo en investigación sobre el mantenimiento de sus materias primas (réplicas de redes de frío) y conservatorio para guardar la calidad de estas. Asimismo, se debe realizar la intensificación de material reciclado como parte final de la cadena de suministro.

2.4 Aspecto en la Cadena de Suministro

Los suministros son altamente naturales en su mayoría, la importación se incorpora como una estrategia de apoyo únicamente. Como necesidad de tener una cadena de suministros que pueda comprender a cabalidad la oferta de valor y contribuir en ella, es necesario generar acciones de desarrollo y alineamiento de los proveedores dentro de las labores sociales. Para Wok, la empresa, como palanca de desarrollo social, es un lineamiento que impera en las decisiones del negocio. Las acciones que se desprenden de este serían:

- Difusión a proveedores Wok: Continuar con la difusión a los proveedores Wok en las nuevas localidades, con la finalidad de conocer nuestros procesos y parámetros de producción de una cadena de la que forman parte.
- Encuentros proveedores: Generar encuentro con los proveedores de Wok, con la finalidad de generar pertenencia y trasladar la cultura y filosofía del restaurante, a estos encuentros también deben asistir los colaboradores Wok como parte del equipo.

2.5 Aspecto relación con los Recursos humanos

Mantener relaciones laborales saludables con los colaboradores, así como un ambiente justo de trabajo para el desarrollo, que permita y fomente políticas inclusivas pro colaborador.

2.6 Aspecto Logístico

Tenemos un modelo de negocio altamente anclado en nuestra cadena de valor, la logística en el transporte de nuestra materia prima es primordial. Por ello, seguimos salvaguardando su integridad e implementación. Adicionalmente, en la logística, utilizamos productos altamente ecológicos en nuestra implementación.

2.7 Aspecto de Producción

Las plantas de procesamiento de Wok son un espacio creado para el alistamiento de nuestros productos y el momento de nuestra creación. Este espacio contiene medidas altas medidas de seguridad sobre el producto.

2.8 Aspecto de Innovación

Wok utiliza la creación y la innovación al servicio de lo ecológico, la innovación, por lo tanto, se sostiene en una carta altamente rica en productos que se encuentran disponibles en cierta época del año, así como las variantes que pudieran considerarse en tiempos de veda. La innovación, entonces, no se encuentra al servicio meramente del cliente, sino alineada a la conservación del planeta y a salvaguardar las especies marinas.

2.9 Aspecto de Mercadotecnia

El cliente Wok es altamente informado respecto de las acciones de las que la empresa forma parte e interviene al servicio del mundo. En ese sentido, la comunicación y campañas transversales forman un espacio de aprendizaje mutuo y de crecimiento personal por un fin más supremo que la mera alimentación. En Wok se preocupan por cultivar y difundir un negocio altamente responsable del cual toda la comunidad forma parte.

3. Presupuesto

En el anexo 10 se detalla el presupuesto anual en la ciudad de Bogotá de USD 87.400, y Medellín de USD 71.840 por local, asignado a las actividades de responsabilidad social.

Capítulo X. Planeamiento financiero

La Corporación Wok tiene como principal meta el crecimiento del negocio, generando valor a la empresa, analizando la oportunidad de extender sus puntos comerciales inicialmente en distintas ciudades de Colombia. Esta inversión tendrá un impacto directo sobre la rentabilidad global del negocio.

1. Objetivos

Tabla 18. Objetivos

Objetivos	Indicador corto plazo	Indicador mediano plazo	Indicador largo plazo
Reducir los costos/gastos operacionales	-1%	-2%	-4%
Incrementar la utilidad neta como % sobre las ventas	>5%	>6%	>7%
Incrementar la rentabilidad de la empresa	TIR > 30%	TIR > 30%	TIR > 30%

Elaboración propia, 2016.

2. Modelo financiero

El Modelo Financiero de la Corporación Wok tiene como base el análisis de la demanda por atender, de las ciudades de Bogotá y Medellín, donde se encuentran concentrados los potenciales clientes. En ella se observa la capacidad de crecimiento de locales en cada ciudad: Bogotá (un local) y Medellín (cuatro locales).

El horizonte de evaluación de las inversiones en diversas ciudades, comprenderá un periodo de inversión de cuatro años y periodo de operación proyectado en diez años; partiendo del escenario actual (año 2012) descrito en el caso.

Para el caso de Bogotá, en el primer trimestre del 2013 Wok realizará el estudio de preinversión. La implementación de la inversión la realizará en los meses que resta del año. Debido a este tiempo, el primer año de operación se considerará el año 2013.

Tomando en cuenta los estados financieros (estado de resultados o ganancias y pérdidas y balance general) de la empresa de los últimos 3 años (2010, 2011 y 2012), se observa una

empresa con buena situación económica, con utilidades netas crecientes (ver anexo 11), pero pequeñas en relación con las ventas, generando utilidades netas del 2,1% (USD 305.475) respecto a las ventas (USD 14.742.347) en el año 2010, y 5.0% (USD 1.120.264) respecto a las ventas (USD 22.248.983) en el año 2012. La situación financiera de Wok en los periodos previos refleja una mejora progresiva, aún cuando invierte en su crecimiento en la ciudad de Bogotá; lo que se evidencia en el incremento del activo no corriente (plantas y equipos y valorización), también en la concentración de sus pasivos en el pasivo corriente u obligaciones a corto plazo o un año (donde el rubro de proveedores es significativo), que se está reduciendo y el crecimiento de su patrimonio, por el incremento de las utilidades netas.

Considerando que existe un saldo desfavorable entre el activo corriente (USD 2.458.129) y el Pasivo corriente (USD 3.121.610) a fines del año 2012, se plantea el financiamiento parcial de la inversión ascendente al 25%. Esto permitirá generar saldos positivos acumulados (anexo 14). El reto de esta inversión radica principalmente en los esfuerzos logísticos y de gestión de la materia prima, para mantener la calidad de sus productos finales (platillos) y los factores de diferenciación durante la experiencia Wok. En la tabla 19 se proyectan los flujos de caja (inversión y costos de operación; e ingresos de operación como beneficios), que servirán para calcular los indicadores de rentabilidad de las inversiones: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y previa definición de la tasa de descuento (costo de oportunidad de capital) en un 17,75% (ver tabla 22)

3. Inversión

3.1 Bogotá

Como primer punto de partida del plan de expansión de la Corporación Wok, aprovechando la demanda potencial de sus productos, la inversión inicial se implementará en Bogotá, principalmente con la apertura de un punto comercial en el año 2013, apoyándonos en bahía Solano como principal suministrador de materia prima. Debido a que la cadena de suministro y la gestión de los restaurantes de Wok se encuentran en funcionamiento en un área de alta concentración de clientes, se abrirá este punto comercial adicional. Durante el primer trimestre del año 2013, se realiza un cierre del año anterior, que será decisivo para la observación de resultados y evaluación.

3.2 Medellín

Con respecto a Medellín el escenario es distinto. El proyecto tomará sus riesgos reales en esta nueva ciudad. Esta inversión comenzará en el 2013 abriendo su primer local en el 2015, debido a que se debe realizar una inversión en una cadena de suministro y abastecimiento nueva que tomará dos años, según información otorgada por la empresa en el caso.

Medellín podrá tener su primer restaurante en el año 2015. Como gran ventaja estratégica, observamos que esta ciudad no cuenta con presencia de alguna corporación, por lo que sugerimos la entrada de la Corporación Wok antes de la competencia, para consolidar su liderazgo en su giro de negocio.

Los costos de inversión de Medellín se ven impactados por la implementación de un *hub* de alistamiento para las cuatro tiendas comerciales. En nuestro escenario conservador, Medellín merece una observación rigurosa sobre la inversión; esta se programa y debe realizarse cada año debido a que, según la proyección de la demanda (ver anexo 13), tiene un potencial de cuatro puntos comerciales adicionales (ver anexo 12). Medellín sería suministrada por el nuevo punto de abastecimiento de pescado y especies marinas ubicado en Guapi.

La existencia de un nuevo punto de abastecimiento en Guapi será considerada desde el inicio de este proyecto, en el 2013; su desarrollo dura 2 años, hasta el 2015.

Se plantea que este nuevo punto de abastecimiento brindará soporte a las operaciones de los cuatro nuevos locales comerciales de Medellín.

Tabla 19. Proyección de flujo económico (Expresado en dólares americanos)

WOK	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		1,817,000	3,634,001	5,678,126	7,722,251	9,879,939	10,107,064	10,220,627	10,220,627	10,220,627
-Costos y gastos	100,000	2,146,630	3,559,999	5,203,683	6,855,662	8,556,997	8,701,220	8,797,650	8,844,558	8,653,031
Local Bogotá		1,554,630	1,446,642	1,507,245	1,517,516	1,578,925	1,596,034	1,601,587	1,613,603	1,626,099
Local Medellín (1ro)			1,531,357	1,583,081	1,641,709	1,649,925	1,658,471	1,673,958	1,676,601	1,686,213
Local Medellín (2do)				1,531,357	1,583,081	1,641,709	1,649,925	1,658,471	1,673,958	1,436,289
Local Medellín (3ro)					1,531,357	1,583,081	1,641,709	1,649,925	1,658,471	1,673,958
Local Medellín (4to)						1,531,357	1,583,081	1,641,709	1,649,925	1,658,471
Red de frío Guapi	100,000	476,000	466,000	466,000	466,000	456,000	456,000	456,000	456,000	456,000
Centro de Abastecimiento Medellín		116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000
-Depreciación		60,641	108,358	131,075	178,792	201,509	201,509	201,509	201,509	201,509
UAI	(100,000)	(390,271)	(34,356)	343,368	687,797	1,121,434	1,204,336	1,221,468	1,174,560	1,366,087
-Impuestos		105,373	9,276	(92,709)	(185,705)	(302,787)	(325,171)	(329,796)	(317,131)	(368,844)
+Depreciación		60,641	108,358	131,075	178,792	201,509	201,509	201,509	201,509	201,509
-Inversiones en activo fijo	586,410	477,169	227,169	227,169	227,169					
-Inversiones en capital de trabajo	75,810	75,810	75,810	75,810	75,810					
Flujo de Caja Económico	(762,220)	(987,982)	(238,254)	264,173	749,315	1,625,730	1,731,015	1,752,773	1,693,200	1,936,440

WACC	17.75%
VAN	\$1,608,450
TIR	33%

Flujo de Caja Económico	-\$762,220	-\$987,982	-\$238,254	\$264,173	\$749,315	\$1,625,730	\$1,731,015	\$1,752,773	\$1,693,200	\$1,936,440
+Préstamos	\$190,555	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Cuota		-\$57,705	-\$57,705	-\$57,705	-\$57,705	-\$57,705		0	0	0
+Escudo fiscal		\$8,560	\$7,210	\$5,602	\$3,684	\$1,397				
Flujo Financiero	-\$571,665	-\$1,037,128	-\$288,749	\$212,070	\$695,293	\$1,569,422	\$1,731,015	\$1,752,773	\$1,693,200	\$1,936,440

Ke	18.98%
VAN	\$1,439,462
TIR	34%

Supuestos	
Moneda	USD
Tipo de cambio	1.798 pesos colombianos = USD 1
Año base	2012 y se proyecta el flujo de caja económico para el periodo 2013-2022
Ventas	En función a la estimación de la demanda y la capacidad de producción de un local
Costo de ventas	En función al costo del pescado por porción (tabla 27)
Impuesto a la renta	27%

Elaboración propia, 2016.

Para el caso, nos hemos basado en la fuente de Aswath Damodaran (tabla 20), quien posee información que nos ha servido por ejemplo para poder realizar la evaluación del proyecto que se hace con el flujo de caja incremental del proyecto. Cabe resaltar que estamos basándonos en la información del mercado norteamericano respecto a los betas por industria (tabla 21) y, para el caso específico de Colombia, le estamos aumentado el riesgo país del 2012 por tratarse de un país emergente registra un valor de 9% (tabla 22).

Tabla 20. Retorno anual sobre la inversión

Arithmetic average	Rm		Rf
1928-2012	11,26%	3,49%	5,38%
1966-2015	11,01%	4,97%	7,12%
2006-2015	9,03%	1,16%	5,16%

Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Beta desapalancado de la industria de restaurantes en EE.UU.

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered</i>
Restaurant/Dining	83	0,76	25,85%	18,54%	0,63

Fuente: Damorán, 2016.

Cabe señalar que el crecimiento de Medellín se visualiza como un solo proyecto con los 4 restaurantes, en vista que tienen una inversión común para todos locales, que incluye desarrollo de comunidades pesqueras en Guapi, implementación de una red de frío y un centro de procesamiento en Medellín.

Tabla 22. Modelo de cálculo del CAPM para el restaurante Wok

Modelo CAPM : Capital Assets Pricing Model	
$Ke = Rf + \text{Beta} (Rm - Rf) + RP$	18.98%
Rf	5.45%
Rm	11.26%
Beta desapalancado del sector	0.63
Deuda	25%
Capital	75%
Tx	27%
Beta apalancado	0.78
Riesgo país	9.00%
Kd	19%
WACC = %Deuda * Kd * (1 - Tx) + %Capital * Ke	17.75%

Elaboración propia, 2016.

El VAN económico que nos arroja el proyecto total (incluye: 1 local en Bogotá, 4 en Medellín, Comunidad Guapi, red de frío y centro de procesamiento) es de USD 1.608.450 y una TIR del 33%. Asimismo, el VAN financiero nos arroja un resultado de USD 1.439.462 y una TIR de 34%.

4. Análisis de sensibilidad financiera

El flujo de caja puede variar por diversos factores. Para medir el impacto, se realizaron cálculos adicionales con escenarios extremos para evaluar si las estrategias formuladas son viables, contemplando un escenario pesimista y un escenario optimista en función de la sensibilidad de las variables: precio y la capacidad máxima de comensales por local, tal y como se muestran en las tablas 23 y tabla 24, respectivamente. Los resultados obtenidos del VAN se presentan mediante un cuadro comparativo y se concluye que las estrategias recomendadas para el proyecto se mantienen rentables en los diferentes escenarios proyectados.

Tabla 23. Análisis de sensibilidad en base al % de incremento en el precio

Local	Año	Escenario optimista	Escenario normal	Escenario pesimista
Local Bogotá	1	10%	8%	6%
Local Medellín 1ro	1	10%	8%	6%
Local Medellín 2do	1	10%	8%	6%
Local Medellín 3ro	1	10%	8%	6%
Local Medellín 4to	1	10%	8%	6%
Económico	VAN	\$2,271,472	\$1,608,450	\$945,428
	TIR	38%	33%	27%
Financiero	VAN	\$2,068,169	\$1,439,462	\$810,755
	TIR	40%	34%	28%

Elaboración propia, 2016.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad en base a la capacidad máxima comensales por sede

Local	Año	Escenario optimista	Escenario normal	Escenario pesimista
Local Bogotá	1	85%	80%	75%
	3	90%	85%	80%
	5	95%	90%	85%
Local Medellín 1ro	1	85%	70%	75%
	2	90%	85%	80%
	3	95%	90%	85%
Local Medellín 2do	1	85%	70%	75%
	2	90%	85%	80%
	3	95%	90%	85%
Local Medellín 3ro	1	85%	70%	75%
	2	90%	85%	80%
	3	95%	90%	85%
Local Medellín 4to	1	85%	70%	75%
	2	90%	85%	80%
	3	95%	90%	85%
Económico	VAN	\$2,743,727	\$1,608,450	\$473,172
	TIR	42%	33%	22%
Financiero	VAN	\$2,516,701	\$1,439,462	\$362,224
	TIR	44%	34%	23%

Elaboración propia, 2016.

Conclusiones

El plan estratégico desarrollado para la cadena de restaurantes Wok concluye lo siguiente:

- Este estudio se ha realizado bajo las premisas de inversión necesarias para el crecimiento y expansión de la corporación Wok manteniendo el modelo de negocio exitoso y comprobado consistentemente a lo largo de estos años. Consideramos que en esta diferenciación radica el valor actual de la marca. No obstante, se ha realizado un ajuste de precio para mejorar la rentabilidad del negocio sin afectar la demanda de este.
- Las actividades asociadas a procesos de responsabilidad social son parte de la oferta de valor del servicio que ofrece Wok, por lo tanto, se sugiere incrementar la inversión, adicionando nuevas actividades dado que ellas son características estratégicas que le generan valor al negocio.
- Wok representa una oferta de valor diferenciada que proyecta un horizonte de crecimiento financiero rentable. Por ello, es viable que la empresa emprenda un camino de crecimiento e inversión sin dejar de lado su tenor social y ético, articulando su cadena original de suministro en favor a salvaguardar su oferta de valor.
- Se valida, al 2022, que Wok crecerá con la inversión de los cinco nuevos locales, sumados al desarrollo de la comunidad de pescadores de Guapi, la nueva red de frío y el nuevo centro de abastecimiento en Medellín.
- El proyecto genera valor para el accionista, y para calcular los flujos de caja incrementales, se utilizó un WACC de 17,75% y un COK de 18,98% logrando un VANE USD 1.608.450 con una TIR de 33% y un VANF USD 1.439.462 con una TIR de 34%. El proyecto demandará una inversión inicial de USD 762.220, la cual será financiada en un 25% con un préstamo bancario a una tasa efectiva anual de 19,2%.
- Desde el análisis financiero testado para este estudio declaramos que cualquier ajuste en su interior no altera sustancialmente las conclusiones expresadas en este apartado.
- Los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad financiera hacen un escenario atractivo para el inversionista y la implementación del plan estratégico y ejecución de este proyecto.

Bibliografía

Alcandía de Guapi Cauca (2012). “Presentación”. *Alcaldía de Guapi Cauca*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://guapi-cauca.gov.co/index.shtml>>

Alarco, Germán y otros (2011). *Competitividad y desarrollo*. Lima: Planeta

America Económica (2013). “El negocio gastronómico de Benjamín Villegas: una red picante”. Sección Management. En: Semana Económica. Consulta: 24/11/2013. <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-negocio-gastronomico-de-benjamin-villegas-una-red-picante>>

América Economía (2013). “Crece en Colombia consumo de productos orgánicos”. *Revista América Económica*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.americaeconomia.com/node/106060>>

Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol 17, N° 1, pp. 99-120.

Chopra, Sunil y Meindl, Peter (2013). *Administración de la cadena de suministro*. 5ª ed. Pearson Educación: México D.F.

Colliers International (2015). “Reportes de Mercado Colombia Colliers International”. *Colliers Internacional*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.colliers.com/es-co/colombia>>

Damodaran Online (2016). “Data Current”. *Damodaran Online*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html>

David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. *Estimaciones de Población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020, nacional y departamental desagregado por área, sexo y grupos quincenales de edad*.

Dinero (2015). “Lluvia de hamburguesas”. *Diario Dinero*. 31 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247/>>

El País (2013). “Desde enero sube la edad de jubilación en Colombia”. *El País*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/partir-enero-aumenta-dos-anos->>

Esquire Colombia (2016). “Business Class Benjamin Villegas”. *Revista Esquire*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.esquire.com.co/detalleNoticia.php/80/BenjaminVillegas>>

Hellriegel, Don; Slocum, John y Jackson, Susan (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. 10ª ed. Argentina.

Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert E. (2015) *Administración Estratégica*. 11ª ed. México D.F: Cengage Learning, S.A.

Hollensen, Svend y Arteaga, Jesús (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. 4ª ed. Pearson Educación: Madrid.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D.F: Pearson Educación S.A.

La Barra (2009). “Restaurante asiáticos”. *Revista La Barra*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2009/edicion-33/informe-especial-restaurantes-orientales.htm>>

Lobo, Iván; Retifcco, Ezequiel y Rueda, Adriana (2014). “Caso Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. *Universidad de los Andes. Facultad de Administración*. Fecha de consulta: 28/12/2016.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2011). *Perfiles económicos por departamentos*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Fecha de consulta: 12/12/2016.

<<http://web.archive.org/web/20121009174123/https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16724>>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016). “El pescado fresco: su calidad y cambios de su calidad”. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://www.fao.org/fishery/es>>

Porter, Michael (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Seb & Partners (2015). “Empredimiento. Wok, modelo exitoso de ventajas sostenibles”. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://sebparkers.co/2015/07/11/wok-modelo-exitoso-de-ventajas-sostenibles-2/>>

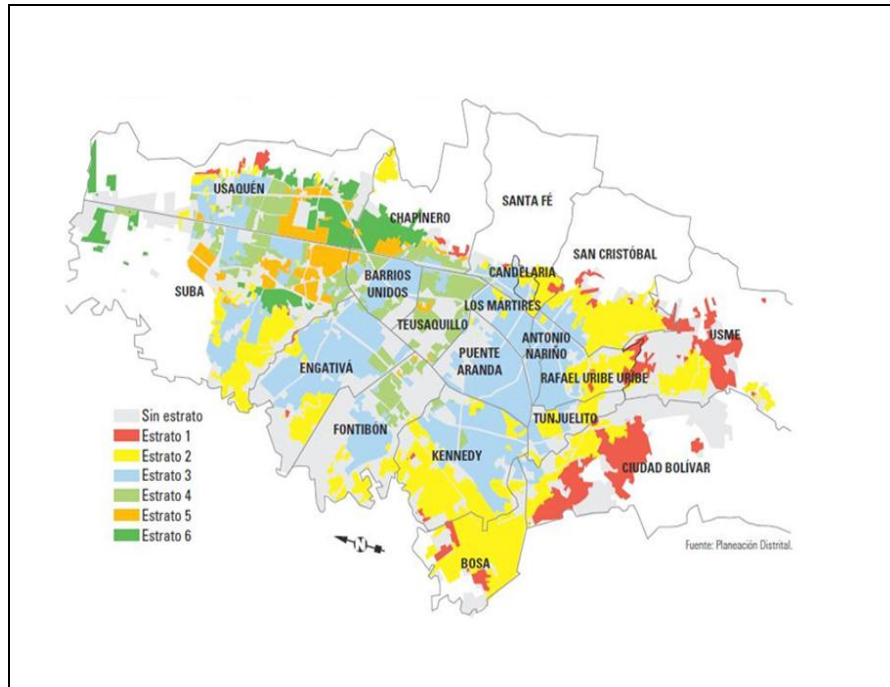
Velázquez, Manuel (2016). *Ética en los negocios*. 5ª ed. México D.F.

Wok (2016). “Acerca de Wok”. *Portal de Wok*. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/origen>>

YouTube (2008). “Wok recetas”. *YouTube*. 28 de mayo de 2008. Fecha de consulta: 28/12/2016. <<https://www.youtube.com/watch?v=0cegnwfhP7U>>

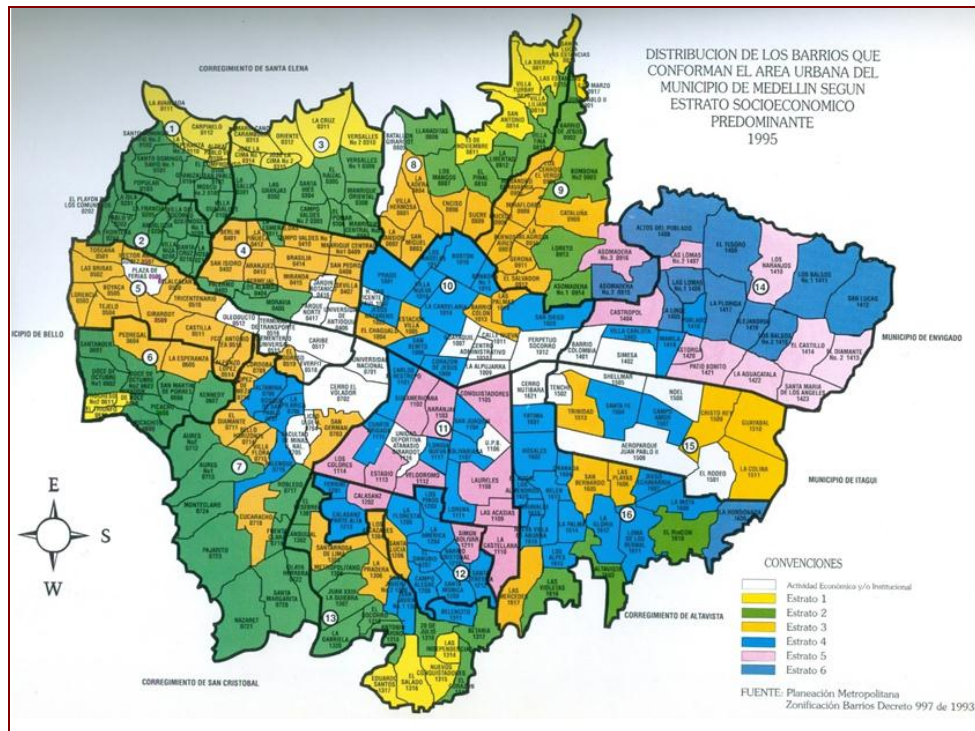
Anexos

Anexo 1. Mapa de estratos económicos Bogotá



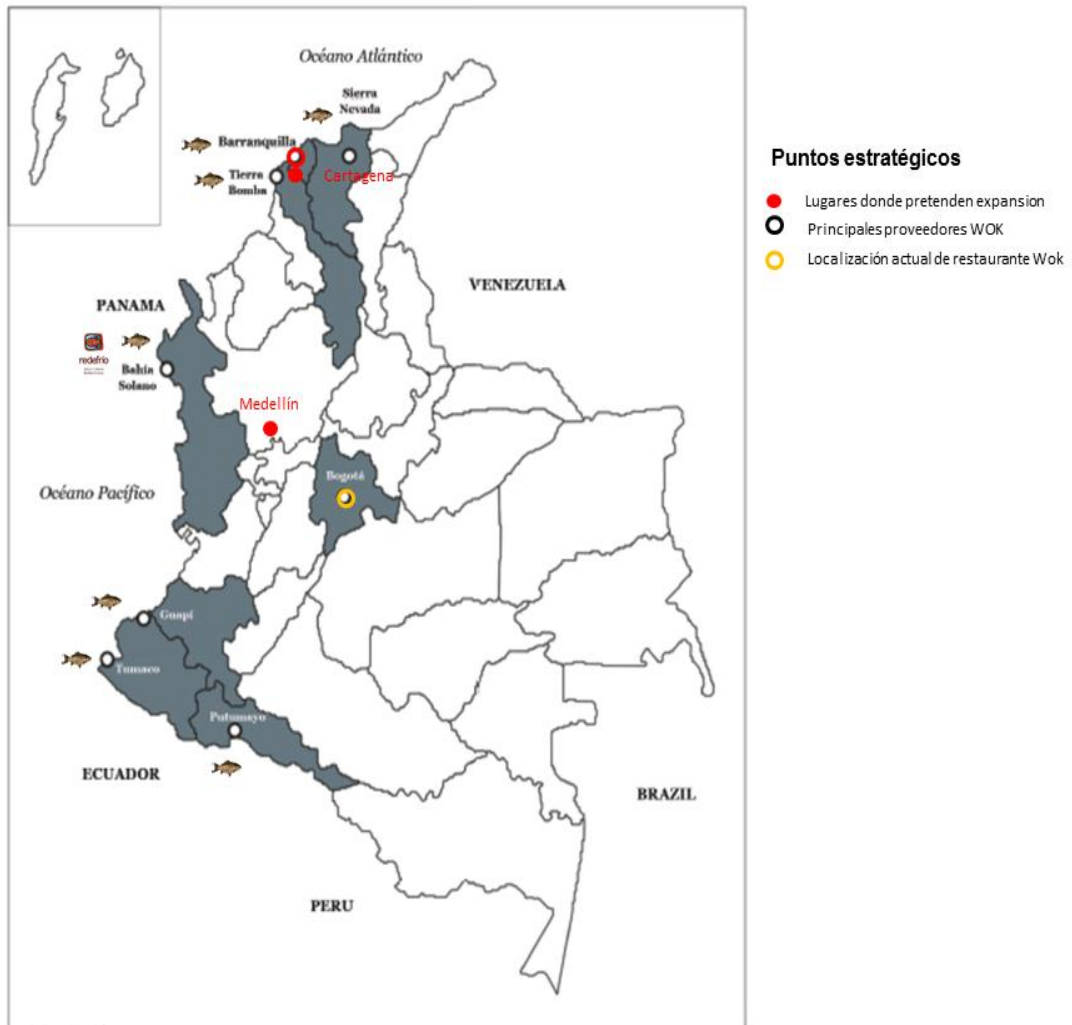
Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Mapa por estrato económico Medellín



Elaboración propia, 2016.

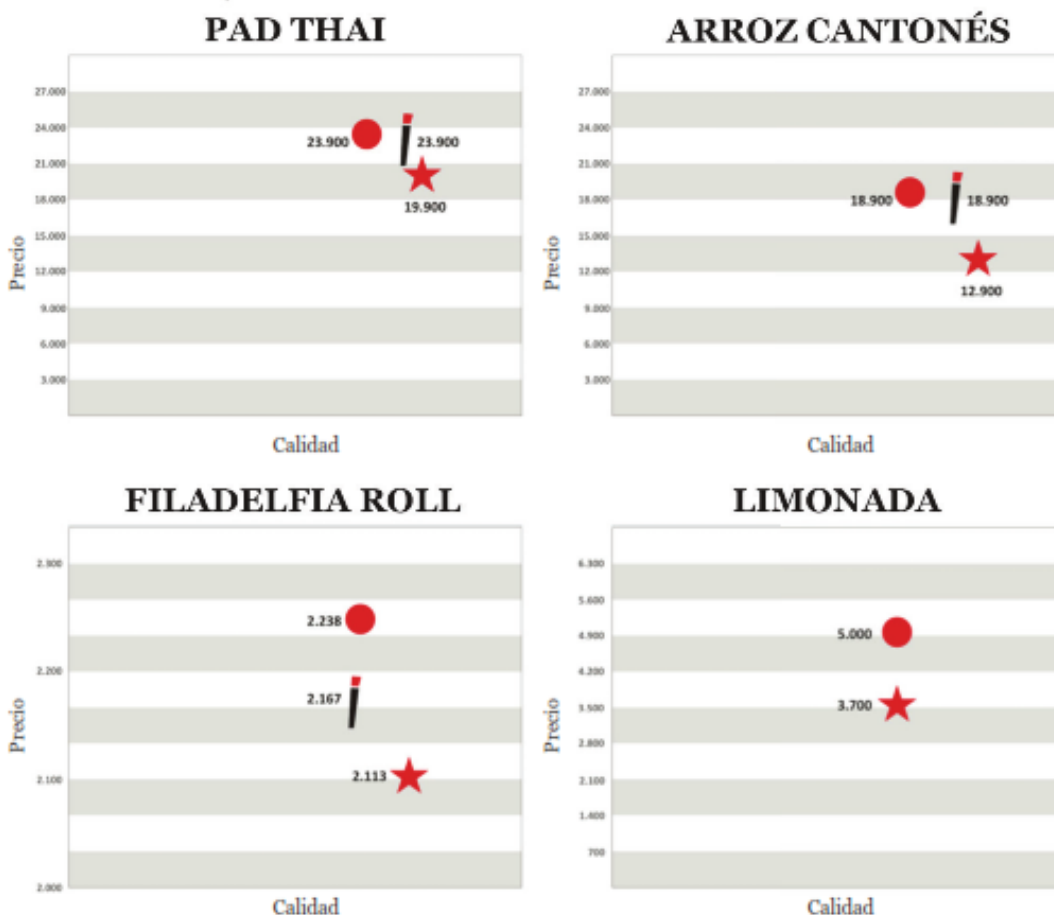
Anexo 3. Mapa de expansión-proveedores



Elaboración propia, 2016.

El mapa muestra la ubicación de Guapi como nuevo punto de abastecimiento de pescado fresco la cual servirá para proveer de pescado artesanal a las nuevos locales de la ciudad de Medellín.

Anexo 4. Relación precio/calidad en restaurantes líderes de comida asiática: platos representativos (Expresados en Pesos Colombianos)



Elaboración propia, 2016.

Los precios están expresados en pesos colombianos, con base en el análisis hecho por los autores tomando como base los precios del menú vigentes para mayo del 2012. La calificación de calidad es una apreciación cualitativa basada en la opinión de los expertos, quienes otorgaron a Wok el premio «La Barra» al mejor restaurante de comida casual del 2011.

Anexo 5. Esquema para la evaluación de la calidad empleado para identificar el índice de calidad mediante deméritos

Parámetro de la calidad	Característica	Puntuación (hielo/agua de mar)
Apariencia general	Piel	0 Brillante, resplandeciente
		1 Brillante
		2 Opaca
	Manchas de sangre (enrojecimiento en opérculos)	0 Ninguna
		1 Pequeños (10-30%)
		2 Grandes (30-50%)
		3 Muy grandes (50-100%)
	Dureza	0 Duro, en <i>rigor mortis</i>
		1 Elástico
		2 Firme
		3 Suave
	Vientre	0 Firme
		1 Suave
2 Estallido de vientre		
Olor	0 Fresco, algas marinas/metálico	
	1 Neutral	
	2 A humedad/mohoso/ácido	
	3 Carne pasada/rancia	
Ojos	Claridad	0 Claros
		1 Opacos
	Forma	0 Normal
		1 Planos
		2 Hundidos
Branquias	Color	0 Rojo característico
		1 Pálidas, descoloridas
	Olor	0 Fresco, algas marinas/metálico
		1 Neutral
		2 Dulce/ligeramente rancio
		3 Hedor agrio/pasado, rancio
Suma de la puntuación		

Fuente: Larsen et al, 1992.

Anexo 6. Distancias puntos estratégicos

De:	A:	Distancia aprox.	De:	A:	Distancia aprox.
Bahía Solano	Bogotá	403	Guapi	Bogotá	479
	Barranquilla	599		Barranquilla	995
	Cartagena	508		Cartagena	910
	Medellín	246		Medellín	485
De:	A:	Distancia aprox.	De:	A:	Distancia aprox.
Tierra Bomba-	Bogotá	664	Putumayo	Bogotá	491
	Barranquilla	108		Barranquilla	1175
	Cartagena	10		Cartagena	1108
	Medellín	457		Medellín	649
De:	A:	Distancia aprox.	De:	A:	Distancia aprox.
Sierra Nevada	Bogotá	695	Tumaco	Bogotá	611
	Barranquilla	124		Barranquilla	1112
	Cartagena	204		Cartagena	1024
	Medellín	549		Medellín	613

Distancia en km.

Elaboración propia, 2016.

Los principales puntos de abastecimiento de la estrategia de expansión de Wok serán Bahía Solano y Guapi quienes abastecerán a las ciudades de Bogotá y Medellín. Se puede apreciar que las distancias hacia Bogotá rondan los 400 km hasta 480 km, y hacia Medellín desde los 250 km hasta los 485 km, aproximadamente.

Anexo 7. Presupuesto de Marketing (Expresados en dólares americanos)

LOCAL BOGOTA										
Inversión de Marketing	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal	\$ -	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348	\$ 11,348
Publicidad	\$ -	\$ 108,000	\$ 102,000	\$ 102,000	\$ 102,000	\$ 102,000	\$ 108,000	\$ 102,000	\$ 102,000	\$ 102,000
Medios Digitales (<i>Face Ads, Google Search/Display</i>)	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Emailing y manejo de BBDD	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Auspicios /Eventos	\$ -	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
Medios Impresos (<i>revistas, volantes</i>)	\$ -	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Ambientación	\$ -	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Señalización de exteriores	\$ -	\$ 6,000					\$ 6,000			
Promoción	\$ -	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000
Material Promocional (<i>Merchandising</i>)	\$ -	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000
TOTAL USD	\$ -	\$ 142,348	\$ 136,348	\$ 136,348	\$ 136,348	\$ 136,348	\$ 142,348	\$ 136,348	\$ 136,348	\$ 136,348

MEDELLIN (primer local)										
Inversión de Marketing	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal	\$ -	\$ -	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 100,400	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 100,400	\$ 93,800	\$ 93,800
Medios Digitales (<i>Face Ads, Google Search/Display</i>)	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Emailing y manejo de BBDD	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Auspicios /Eventos	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800
Medios Impresos (<i>revistas, volantes</i>)	\$ -	\$ -	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000
Ambientación	\$ -	\$ -	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000
Señalización de exteriores	\$ -	\$ -	\$ 6,600				\$ 6,600			
Promoción	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300
Material Promocional (<i>Merchandising</i>)	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ 134,778	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 134,778	\$ 128,178	\$ 128,178

MEDELLIN (segundo local)											
Inversión de Marketing	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,400	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 100,400	\$ 93,800	
Medios Digitales (<i>Face Ads, Google Search/Display</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	
Emailing y manejo de BBDD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	
Auspicios /Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	
Medios Impresos (<i>revistas, volantes</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	
Ambientación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	
Señalización de exteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,600					\$ 6,600		
Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
Material Promocional (<i>Merchandising</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134,778	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 134,778	\$ 128,178	

MEDELLIN (tercer local)											
Inversión de Marketing	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,400	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 100,400	
Medios Digitales (<i>Face Ads, Google Search/Display</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	
Emailing y manejo de BBDD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	
Auspicios /Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	
Medios Impresos (<i>revistas, volantes</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	
Ambientación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	
Señalización de exteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,600				\$ 6,600		
Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
Material Promocional (<i>Merchandising</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134,778	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 134,778	

MEDELLIN (cuarto local)											
Inversión de Marketing	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	\$ 9,078	
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,400	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	\$ 93,800	
Medios Digitales (<i>Face Ads, Google Search/Display</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	
Emailing y manejo de BBDD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	
Auspicios /Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	
Medios Impresos (<i>revistas, volantes</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	
Ambientación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	
Señalización de exteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,600					
Promoción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
Material Promocional (<i>Merchandising</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	\$ 25,300	
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134,778	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	\$ 128,178	

Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Presupuesto de Operaciones (Expresados en dólares americanos)

Local Bogotá / 1 local										
Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ 302,220									
Alquileres	\$ -	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410	\$ 92,410
Transporte	\$ -	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484	\$ 111,484
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Suministros	\$ -	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633	\$ 947,633
Servicios (<i>luz, agua, etc</i>)	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
TOTAL (USD)	\$ 302,220	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527	\$ 1,167,527

Local Medellín / Primer local 2015										
Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ -	\$ 292,979								
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169
Transporte	\$ -	\$ -	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ -	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Suministros	\$ -	\$ -	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933
Servicios (<i>luz, agua, etc</i>)	\$ -	\$ -	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
TOTAL (USD)	\$ -	\$ 292,979	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761

Local Medellín / Segundo local 2016										
Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ -		\$ 292,979							
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169
Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933
Servicios (<i>luz, agua, etc</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
TOTAL (USD)	\$ -	\$ -	\$ 292,979	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761

Local Medellín / Tercer Local 2017

3er local

Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ -			\$ 292,979						
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169
Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933
Servicios (<i>luz, agua, etc</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
TOTAL (USD)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,979	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761

Local Medellín / Cuarto local 2018

4to local

Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ -				\$ 292,979					
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169	\$ 83,169
Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258	\$ 112,258
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933	\$ 941,933
Servicios (<i>luz, agua, etc</i>)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
TOTAL (USD)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292,979	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761	\$ 1,151,761

Red de Frío Guapi (Inicia el 2013)

Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación y mantenimiento	\$ 360,000	\$ 240,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
Capacitación (<i>Sueldos y viajes</i>)	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Servicio de Transporte	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
TOTAL (USD)	\$ 460,000	\$ 340,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000	\$ 320,000

Centro de Abastecimiento Medellín (Local alquilado)

Presupuesto de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Implementación	\$ -	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Personal	\$ -	\$ -	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Servicios de Terceros (<i>Seguros y Vigilanc, Mant</i>)	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Transporte	\$ -	\$ -	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Servicios(<i>Luz, agua,etc</i>)	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL (USD)	\$ -	\$ 10,000	\$ 136,000	\$ 126,000	\$ 126,000	\$ 126,000	\$ 116,000	\$ 116,000	\$ 116,000	\$ 116,000

Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Presupuesto de recursos humanos (Expresados en dólares americanos)

Bogota (1 local)	1er local									
Presupuesto de RRHH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Selección del Personal	\$ -	\$ 2,178	\$ 2,265	\$ 2,356	\$ 2,450	\$ 2,548	\$ 2,650	\$ 2,756	\$ 2,866	\$ 2,981
Capacitación	\$ -	\$ 10,890	\$ 11,326	\$ 11,779	\$ 12,250	\$ 12,740	\$ 13,249	\$ 13,779	\$ 14,330	\$ 14,904
Gestión Laboral	\$ -	\$ 6,534	\$ 6,795	\$ 7,067	\$ 7,350	\$ 7,644	\$ 7,950	\$ 8,268	\$ 8,598	\$ 8,942
Remuneraciones	\$ -	\$ 217,800	\$ 226,512	\$ 235,572	\$ 244,995	\$ 254,795	\$ 264,987	\$ 275,586	\$ 286,610	\$ 298,074
Total (USD)	\$ -	\$ 237,402	\$ 246,898	\$ 256,774	\$ 267,045	\$ 277,727	\$ 288,836	\$ 300,389	\$ 312,405	\$ 324,901

Medellín (primer local)	1er local									
Presupuesto de RRHH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Selección del Personal	\$ -	\$ -	\$ 1,742	\$ 1,812	\$ 1,885	\$ 1,960	\$ 2,038	\$ 2,120	\$ 2,205	\$ 2,293
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ 8,712	\$ 9,060	\$ 9,423	\$ 9,800	\$ 10,192	\$ 10,599	\$ 11,023	\$ 11,464
Gestión Laboral	\$ -	\$ -	\$ 5,227	\$ 5,436	\$ 5,654	\$ 5,880	\$ 6,115	\$ 6,360	\$ 6,614	\$ 6,879
Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ 174,240	\$ 181,210	\$ 188,458	\$ 195,996	\$ 203,836	\$ 211,990	\$ 220,469	\$ 229,288
Total (USD)	\$ -	\$ -	\$ 189,922	\$ 197,518	\$ 205,419	\$ 213,636	\$ 222,181	\$ 231,069	\$ 240,311	\$ 249,924

Medellín (segundo local)	2do local									
Presupuesto de RRHH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Selección del Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,742	\$ 1,812	\$ 1,885	\$ 1,960	\$ 2,038	\$ 2,120	\$ 2,205
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,712	\$ 9,060	\$ 9,423	\$ 9,800	\$ 10,192	\$ 10,599	\$ 11,023
Gestión Laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,227	\$ 5,436	\$ 5,654	\$ 5,880	\$ 6,115	\$ 6,360	\$ 6,614
Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174,240	\$ 181,210	\$ 188,458	\$ 195,996	\$ 203,836	\$ 211,990	\$ 220,469
Total (USD)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 189,922	\$ 197,518	\$ 205,419	\$ 213,636	\$ 222,181	\$ 231,069	\$ 240,311

Medellín (tercer local)	3er local									
Presupuesto de RRHH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Selección del Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,742	\$ 1,812	\$ 1,885	\$ 1,960	\$ 2,038	\$ 2,120
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,712	\$ 9,060	\$ 9,423	\$ 9,800	\$ 10,192	\$ 10,599
Gestión Laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,227	\$ 5,436	\$ 5,654	\$ 5,880	\$ 6,115	\$ 6,360
Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174,240	\$ 181,210	\$ 188,458	\$ 195,996	\$ 203,836	\$ 211,990
Total (USD)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 189,922	\$ 197,518	\$ 205,419	\$ 213,636	\$ 222,181	\$ 231,069

Medellín (cuarto local)						4to local					
Presupuesto de RRHH	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Selección del Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,742	\$ 1,812	\$ 1,885	\$ 1,960	\$ 2,038	
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,712	\$ 9,060	\$ 9,423	\$ 9,800	\$ 10,192	
Gestión Laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,227	\$ 5,436	\$ 5,654	\$ 5,880	\$ 6,115	
Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174,240	\$ 181,210	\$ 188,458	\$ 195,996	\$ 203,836	
Total (USD)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 189,922	\$ 197,518	\$ 205,419	\$ 213,636	\$ 222,181	

Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Presupuesto de Responsabilidad Social (Expresados en dólares americanos)

BOGOTA (1er local)

Presupuesto de RSI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing	\$ -	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400	\$ 35,400
Eventos/Charlas de Sensibilización Clientes	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Difusión de boletines	\$ -	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400	\$ 8,400
Auspicios/Donaciones	\$ -	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Operaciones	\$ -	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000
Suministros naturales y organicos	\$ -	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Materiales reciclables	\$ -	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Proceso de reciclaje	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Recursos Humanos	\$ -	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
Capacitación proveedores	\$ -	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Comunidad	\$ -	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
TOTAL USD	\$ -	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400	\$ 87,400

MEDELLIN (1er local)

Presupuesto de RSI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing	\$ -	\$ -	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320
Eventos/Charlas de Sensibilización Clientes	\$ -	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Difusión de boletines	\$ -	\$ -	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720
Auspicios/Donaciones	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Operaciones	\$ -	\$ -	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720
Suministros naturales y organicos	\$ -	\$ -	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400
Materiales reciclables	\$ -	\$ -	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640
Proceso de reciclaje	\$ -	\$ -	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680
Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800
Capacitación proveedores	\$ -	\$ -	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Comunidad	\$ -	\$ -	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840

MEDELLIN (2do local)											
Presupuesto de RSI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	
Eventos/Charlas de Sensibilización Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	
Difusión de boletines	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	
Auspicios/Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	
Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	
Suministros naturales y organicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	
Materiales reciclables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	
Proceso de reciclaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	
Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	
Capacitación proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	
Comunidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	

MEDELLIN (3er local)											
Presupuesto de RSI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	
Eventos/Charlas de Sensibilización Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	
Difusión de boletines	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	
Auspicios/Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	
Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	
Suministros naturales y organicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	
Materiales reciclables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	
Proceso de reciclaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	
Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	
Capacitación proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	
Comunidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	

MEDELLIN (4to local)										
Presupuesto de RSI	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320	\$ 28,320
Eventos/Charlas de Sensibilización Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Difusión de boletines	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720
Auspicios/Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720	\$ 14,720
Suministros naturales y organicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 4,400
Materiales reciclables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640	\$ 2,640
Proceso de reciclaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680	\$ 7,680
Recursos Humanos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 28,800
Capacitación proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Comunidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800
TOTAL USD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840	\$ 71,840

Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Proyección de estado de ganancias y pérdidas Wok sin proyecto (Expresados en dólares americanos)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Estado de ganancias y pérdidas Corporación Wok con actual unidad de negocio (UN)											
Ingresos operación	22.916.453	23.603.947	24.312.065	25.041.427	25.792.670	26.566.450	27.363.443	28.184.347	29.029.877	29.900.773	30.797.797
Costos + gastos netos	19.874.984	20.471.234	21.085.371	21.717.932	22.369.470	23.040.554	23.731.771	24.443.724	25.177.036	25.932.347	26.710.317
Utilidad antes imp	3.041.469	3.132.713	3.226.694	3.323.495	3.423.200	3.525.896	3.631.673	3.740.623	3.852.841	3.968.427	4.087.480
Impuestos	821.197	845.832	871.207	897.344	924.264	951.992	980.552	1.009.968	1.040.267	1.071.475	1.103.619
Utilidad neta	2.220.272	2.286.880	2.355.487	2.426.151	2.498.936	2.573.904	2.651.121	2.730.655	2.812.574	2.896.952	2.983.869

Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Brecha de la demanda (Expresados en numero de platos)

TOTAL	OFERTA BOGOTÁ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	WOK	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857	1.297.857
	COMPETIDORES (TERIYAKI Y OSAKI)	92.676	98.852	100.024	101.197	102.369	103.541	104.713	105.885	107.057	108.230	109.402
	TOTAL OFERTA BOGOTÁ	1.390.533	1.396.710	1.397.882	1.399.054	1.400.226	1.401.398	1.402.570	1.403.743	1.404.915	1.406.087	1.407.259
	BRECHA: OFERTA - DEMANDA	-154.060	-250.827	-269.191	-287.555	-305.919	-324.283	-342.647	-361.010	-379.374	-397.738	-416.102
	TIENDA	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	OFERTA POR TIENDA	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206	144.206

TOTAL	BRECHAS VS DEMANDA AL 80%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
85%	BOGOTÁ	130.951	213.203	228.813	244.422	260.031	275.640	291.250	306.859	322.468	338.077	353.687
	MEDELLÍN (A partir del 2015)	546.522	582.947	589.859	596.772	603.684	610.597	617.509	624.421	631.334	638.246	645.159
	BARRANQUILLA	255.494	272.523	275.754	278.986	282.217	285.449	288.680	291.912	295.143	298.375	301.606
	CARTAGENA (se descarta por la demanda)	35.666	38.043	38.494	38.945	39.396	39.847	40.298	40.750	41.201	41.652	42.103
	TOTAL	968.634	1.106.716	1.132.920	1.159.124	1.185.329	1.211.533	1.237.737	1.263.942	1.290.146	1.316.350	1.342.554

TOTAL	TIENDAS POR BRECHA DE LA DEMANDA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	BOGOTÁ (primera opción)	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	MEDELLÍN (segunda opción 2015)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	BARRANQUILLA (se descarta por la cadena de suministro)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	CARTAGENA (se descarta por la demanda)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Análisis de demanda

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población	COLOMBIA	46.581.823	47.121.089	47.661.787	48.203.405	48.747.708	49.291.609	49.834.240	50.374.478	50.911.747	51.456.957	51.998.840
	Edad 20-64	25.997.869	26.309.843	26.621.818	26.933.792	27.245.767	27.557.741	27.869.716	28.181.690	28.493.664	28.805.639	29.117.613
3,1%	NSE 5 y 6 (revisar lo del PBI)	805.934	815.605	825.276	834.948	844.619	854.290	863.961	873.632	883.304	892.975	902.646
6,4%	NSE 4	1.663.864	1.683.830	1.703.796	1.723.763	1.743.729	1.763.695	1.783.662	1.803.628	1.823.595	1.843.561	1.863.527
6%	Demanda potencial (NSE 5 y 6)	48.356	48.936	49.517	50.097	50.677	51.257	51.838	52.418	52.998	53.578	54.159
	Demanda potencial (NSE 4)	99.832	101.030	102.228	103.426	104.624	105.822	107.020	108.218	109.416	110.614	111.812
30%	Demanda efectiva (NSE 5 y 6)	14507	15.474	15.657	15.841	16.024	16.208	16.391	16.575	16.758	16.942	17.125
5,4%	Demanda efectiva (NSE 4)	29950	31.946	32.324	32.703	33.082	33.461	33.840	34.218	34.597	34.976	35.355
48	# Visitas al año (NSE 5 y 6)	696.327	742.736	751.543	760.350	769.157	777.964	786.771	795.579	804.386	813.193	822.000
	# Visitas al año (NSE 4)	1.437.578	1.533.390	1.551.572	1.569.755	1.587.937	1.606.120	1.624.302	1.642.485	1.660.667	1.678.850	1.697.032
2	# Platos al año (NSE 5 y 6)	1.392.654	1.485.471	1.503.086	1.520.700	1.538.314	1.555.929	1.573.543	1.591.157	1.608.771	1.626.386	1.644.000
	# Platos al año (NSE 4)	2.875.156	3.066.780	3.103.145	3.139.510	3.175.875	3.212.240	3.248.605	3.284.970	3.321.335	3.357.700	3.394.065
Población	MEDELLÍN	2.706.087	2.738.560	2.771.033	2.803.506	2.835.979	2.868.452	2.900.925	2.933.398	2.965.871	2.998.344	3.030.817
	Edad 20-64	1.576.643	1.595.562	1.614.482	1.633.402	1.652.321	1.671.241	1.690.161	1.709.081	1.728.000	1.746.920	1.765.840
12,4%	NSE 5 y 6	195.031	197.371	199.711	202.052	204.392	206.733	209.073	211.413	213.754	216.094	218.434
11,2%	NSE 4	177.057	179.182	181.306	183.431	185.556	187.680	189.805	191.930	194.054	196.179	198.304
	Demanda potencial (NSE 5 y 6)	11.702	11.842	11.983	12.123	12.264	12.404	12.544	12.685	12.825	12.966	13.106
	Demanda potencial (NSE 4)	10.623	10.751	10.878	11.006	11.133	11.261	11.388	11.516	11.643	11.771	11.898
	Demanda efectiva (NSE 5 y 6)	3.511	3.745	3.789	3.833	3.878	3.922	3.967	4.011	4.055	4.100	4.144
	Demanda efectiva (NSE 4)	3.187	3.399	3.440	3.480	3.520	3.561	3.601	3.641	3.682	3.722	3.762
	# Visitas al año (NSE 5 y 6)	168.507	179.737	181.868	184.000	186.131	188.262	190.393	192.525	194.656	196.787	198.919
	# Visitas al año (NSE 4)	152.977	163.173	165.108	167.043	168.977	170.912	172.847	174.782	176.717	178.652	180.587
	# Platos al año (NSE 5 y 6)	337.013	359.474	363.737	367.999	372.262	376.524	380.787	385.050	389.312	393.575	397.837
	# Platos al año (NSE 4)	305.954	326.346	330.215	334.085	337.955	341.825	345.694	349.564	353.434	357.303	361.173
Población	BARRANQUILLA	1.386.865	1.403.507	1.420.150	1.436.792	1.453.435	1.470.077	1.486.719	1.503.362	1.520.004	1.536.646	1.553.289
	Edad 20-64	790.672	800.160	809.648	819.136	828.624	838.112	847.600	857.088	866.576	876.064	885.552
10,0%	NSE 5 y 6	79.067	80.016	80.965	81.914	82.862	83.811	84.760	85.709	86.658	87.606	88.555
12,0%	NSE 4	94.881	96.019	97.158	98.296	99.435	100.573	101.712	102.851	103.989	105.128	106.266
	Demanda potencial (NSE 5 y 6)	4.744	4.801	4.858	4.915	4.972	5.029	5.086	5.143	5.199	5.256	5.313
	Demanda potencial (NSE 4)	5.693	5.761	5.829	5.898	5.966	6.034	6.103	6.171	6.239	6.308	6.376
	Demanda efectiva (NSE 5 y 6)	1.423	1.518	1.536	1.554	1.572	1.590	1.608	1.626	1.644	1.662	1.680
	Demanda efectiva (NSE 4)	1.708	1.822	1.843	1.865	1.886	1.908	1.930	1.951	1.973	1.994	2.016
	# Visitas al año (NSE 5 y 6)	68.314	72.867	73.731	74.595	75.459	76.323	77.187	78.051	78.915	79.779	80.643
	# Visitas al año (NSE 4)	81.977	87.440	88.477	89.514	90.551	91.588	92.625	93.661	94.698	95.735	96.772
	# Platos al año (NSE 5 y 6)	136.628	145.734	147.462	149.190	150.918	152.646	154.374	156.102	157.831	159.559	161.287
	# Platos al año (NSE 4)	163.954	174.881	176.955	179.028	181.102	183.176	185.249	187.323	189.397	191.470	193.544
Población	BOGOTÁ	7.571.345	7.662.201	7.753.057	7.843.913	7.934.770	8.025.626	8.116.482	8.207.338	8.298.194	8.389.050	8.479.906
	Edad 20-64	4.593.328	4.648.448	4.703.568	4.758.688	4.813.808	4.868.928	4.924.048	4.979.168	5.034.287	5.089.407	5.144.527
8,3%	NSE 5 y 6	379.409	383.962	388.515	393.068	397.621	402.173	406.726	411.279	415.832	420.385	424.938
11,2%	NSE 4	514.453	520.626	526.800	532.973	539.146	545.320	551.493	557.667	563.840	570.014	576.187
	Demanda potencial (NSE 5 y 6)	22.765	23.038	23.311	23.584	23.857	24.130	24.404	24.677	24.950	25.223	25.496
	Demanda potencial (NSE 4)	30.867	31.238	31.608	31.978	32.349	32.719	33.090	33.460	33.830	34.201	34.571
	Demanda efectiva (NSE 5 y 6)	6.829	7.285	7.371	7.457	7.544	7.630	7.716	7.803	7.889	7.976	8.062

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población BOGOTÁ												
	Demanda efectiva (NSE 4)	9.260	9.877	9.994	10.112	10.229	10.346	10.463	10.580	10.697	10.814	10.931
	# Visitas al año (NSE 5 y 6)	327.809	349.657	353.803	357.949	362.096	366.242	370.388	374.534	378.680	382.826	386.972
	# Visitas al año (NSE 4)	444.487	474.111	479.733	485.355	490.977	496.599	502.221	507.843	513.464	519.086	524.708
	# Platos al año (NSE 5 y 6)	655.619	699.314	707.606	715.899	724.191	732.483	740.776	749.068	757.360	765.652	773.945
	# Platos al año (NSE 4)	888.974	948.223	959.466	970.710	981.954	993.198	1.004.441	1.015.685	1.026.929	1.038.173	1.049.416
Población CARTAGENA												
	Edad 20-64	115.630	117.018	118.405	119.793	121.180	122.568	123.956	125.343	126.731	128.118	129.506
8,0%	NSE 5 y 6	9.250	9.361	9.472	9.583	9.694	9.805	9.916	10.027	10.138	10.249	10.360
13,0%	NSE 4	15.032	15.212	15.393	15.573	15.753	15.934	16.114	16.295	16.475	16.655	16.836
	Demanda potencial (NSE 5 y 6)	555	562	568	575	582	588	595	602	608	615	622
	Demanda potencial (NSE 4)	902	913	924	934	945	956	967	978	988	999	1.010
	Demanda efectiva (NSE 5 y 6)	167	178	180	182	184	186	188	190	192	194	197
	Demanda efectiva (NSE 4)	271	289	292	295	299	302	306	309	313	316	319
	# Visitas al año (NSE 5 y 6)	7.992	8.525	8.626	8.727	8.828	8.929	9.030	9.132	9.233	9.334	9.435
	# Visitas al año (NSE 4)	12.988	13.853	14.017	14.182	14.346	14.510	14.675	14.839	15.003	15.167	15.332
	# Platos al año (NSE 5 y 6)	15.985	17.050	17.252	17.454	17.657	17.859	18.061	18.263	18.465	18.667	18.870
	# Platos al año (NSE 4)	25.975	27.706	28.035	28.363	28.692	29.021	29.349	29.678	30.006	30.335	30.663
TOTAL	# PLATOS por vista AL AÑO											
	COLOMBIA	4.267.810	4.552.251	4.606.230	4.660.210	4.714.189	4.768.168	4.822.148	4.876.127	4.930.106	4.984.085	5.038.065
	MEDELLÍN	642.967	685.820	693.952	702.084	710.217	718.349	726.481	734.613	742.746	750.878	759.010
	BARRANQUILLA	300.582	320.615	324.417	328.218	332.020	335.822	339.624	343.425	347.227	351.029	354.831
	BOGOTÁ	1.544.593	1.647.537	1.667.073	1.686.609	1.706.145	1.725.681	1.745.217	1.764.753	1.784.289	1.803.825	1.823.361
	CARTAGENA	41.960	44.756	45.287	45.818	46.349	46.879	47.410	47.941	48.471	49.002	49.533
	MED, BAR, BOG, CAR	2.530.102	2.698.728	2.730.729	2.762.730	2.794.730	2.826.731	2.858.732	2.890.733	2.922.733	2.954.734	2.986.735

Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Cronograma de pagos del préstamo bancario (Expresados en dólares americanos)

Porcentaje de deuda	25%	
Prestamo	\$190,555	
Plazo	5	años
Meses	60	Meses
TEA	19.2%	
TEM	1.48%	
Cuota	(\$4,809)	

Año	Saldo Inicial	Pago de Interes	Amortización	Cuota	Saldo Final
0	\$190,555				
1	\$188,558	(\$2,812)	(\$1,997)	(\$4,809)	\$188,558
2	\$186,532	(\$2,783)	(\$2,026)	(\$4,809)	\$186,532
3	\$184,476	(\$2,753)	(\$2,056)	(\$4,809)	\$184,476
4	\$182,390	(\$2,722)	(\$2,086)	(\$4,809)	\$182,390
5	\$180,273	(\$2,692)	(\$2,117)	(\$4,809)	\$180,273
6	\$178,125	(\$2,660)	(\$2,148)	(\$4,809)	\$178,125
7	\$175,945	(\$2,629)	(\$2,180)	(\$4,809)	\$175,945
8	\$173,733	(\$2,597)	(\$2,212)	(\$4,809)	\$173,733
9	\$171,488	(\$2,564)	(\$2,245)	(\$4,809)	\$171,488
10	\$169,210	(\$2,531)	(\$2,278)	(\$4,809)	\$169,210
11	\$166,898	(\$2,497)	(\$2,312)	(\$4,809)	\$166,898
12	\$164,552	(\$2,463)	(\$2,346)	(\$4,809)	\$164,552
13	\$162,172	(\$2,428)	(\$2,380)	(\$4,809)	\$162,172
14	\$159,757	(\$2,393)	(\$2,415)	(\$4,809)	\$159,757
15	\$157,305	(\$2,358)	(\$2,451)	(\$4,809)	\$157,305
16	\$154,818	(\$2,321)	(\$2,487)	(\$4,809)	\$154,818
17	\$152,294	(\$2,285)	(\$2,524)	(\$4,809)	\$152,294
18	\$149,733	(\$2,248)	(\$2,561)	(\$4,809)	\$149,733
19	\$147,134	(\$2,210)	(\$2,599)	(\$4,809)	\$147,134
20	\$144,496	(\$2,171)	(\$2,637)	(\$4,809)	\$144,496
21	\$141,820	(\$2,132)	(\$2,676)	(\$4,809)	\$141,820
22	\$139,104	(\$2,093)	(\$2,716)	(\$4,809)	\$139,104
23	\$136,348	(\$2,053)	(\$2,756)	(\$4,809)	\$136,348
24	\$133,552	(\$2,012)	(\$2,797)	(\$4,809)	\$133,552

Año	Saldo Inicial	Pago de Interes	Amortización	Cuota	Saldo Final
25	\$130,714	(\$1,971)	(\$2,838)	(\$4,809)	\$130,714
26	\$127,834	(\$1,929)	(\$2,880)	(\$4,809)	\$127,834
27	\$124,912	(\$1,887)	(\$2,922)	(\$4,809)	\$124,912
28	\$121,947	(\$1,843)	(\$2,965)	(\$4,809)	\$121,947
29	\$118,938	(\$1,800)	(\$3,009)	(\$4,809)	\$118,938
30	\$115,884	(\$1,755)	(\$3,054)	(\$4,809)	\$115,884
31	\$112,786	(\$1,710)	(\$3,099)	(\$4,809)	\$112,786
32	\$109,641	(\$1,664)	(\$3,144)	(\$4,809)	\$109,641
33	\$106,451	(\$1,618)	(\$3,191)	(\$4,809)	\$106,451
34	\$103,213	(\$1,571)	(\$3,238)	(\$4,809)	\$103,213
35	\$99,927	(\$1,523)	(\$3,286)	(\$4,809)	\$99,927
36	\$96,593	(\$1,475)	(\$3,334)	(\$4,809)	\$96,593
37	\$93,210	(\$1,426)	(\$3,383)	(\$4,809)	\$93,210
38	\$89,777	(\$1,376)	(\$3,433)	(\$4,809)	\$89,777
39	\$86,293	(\$1,325)	(\$3,484)	(\$4,809)	\$86,293
40	\$82,758	(\$1,273)	(\$3,535)	(\$4,809)	\$82,758
41	\$79,170	(\$1,221)	(\$3,587)	(\$4,809)	\$79,170
42	\$75,530	(\$1,168)	(\$3,640)	(\$4,809)	\$75,530
43	\$71,836	(\$1,115)	(\$3,694)	(\$4,809)	\$71,836
44	\$68,087	(\$1,060)	(\$3,749)	(\$4,809)	\$68,087
45	\$64,283	(\$1,005)	(\$3,804)	(\$4,809)	\$64,283
46	\$60,423	(\$949)	(\$3,860)	(\$4,809)	\$60,423
47	\$56,506	(\$892)	(\$3,917)	(\$4,809)	\$56,506
48	\$52,531	(\$834)	(\$3,975)	(\$4,809)	\$52,531
49	\$48,497	(\$775)	(\$4,034)	(\$4,809)	\$48,497
50	\$44,404	(\$716)	(\$4,093)	(\$4,809)	\$44,404
51	\$40,251	(\$655)	(\$4,153)	(\$4,809)	\$40,251
52	\$36,036	(\$594)	(\$4,215)	(\$4,809)	\$36,036
53	\$31,759	(\$532)	(\$4,277)	(\$4,809)	\$31,759
54	\$27,419	(\$469)	(\$4,340)	(\$4,809)	\$27,419
55	\$23,015	(\$405)	(\$4,404)	(\$4,809)	\$23,015
56	\$18,546	(\$340)	(\$4,469)	(\$4,809)	\$18,546
57	\$14,011	(\$274)	(\$4,535)	(\$4,809)	\$14,011
58	\$9,409	(\$207)	(\$4,602)	(\$4,809)	\$9,409
59	\$4,739	(\$139)	(\$4,670)	(\$4,809)	\$4,739
60	(\$0)	(\$70)	(\$4,739)	(\$4,809)	(\$0)

Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Estructura costo aproximado de una porción de sushi con atún (Expresados en dólares americanos)

Precio por kilo	\$ 54,12
Gramos por porción (8 unidades)	100
Precio de venta por porción	\$ 10,82
Costo de pescado por porción	\$ 5,41
Otros costos variables	\$ 1,62
Utilidad bruta	\$ 3,79
Margen bruto	35%

Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Reynaldo Caballero Quispe

Nació en Lima el 27 de junio de 1980. Egresado de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Federico Villarreal. Cuenta con diversas especializaciones como el Programa de Profesionalización en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola y una Diplomatura en Finanzas de la Cámara de Comercio de Lima.

Tiene más de diez años de experiencia en áreas comerciales. Ha trabajado como Promotor de Servicio, Promotor Principal de Servicio, donde lideró un equipo de trabajo. Posteriormente, se ha desempeñado como Asistente de Negocios y como Ejecutivo Comercial de los agentes BCP, trabajando en el fortalecimiento de este canal y sus procesos, lo que le permitió desarrollar estrategias a nivel mercado alineado a la metodología y estrategia del BCP. Actualmente, se desempeña como Jefe Comercial de la Gerencia de Canales Alternativos del BCP posición en la que se encuentra desde el 2014.

Aldo Goytizolo Anton

Nació en Lima el de mayo de 1977. Administrador de empresas con especialización en mercadeo de la Universidad de Lima. Cuenta con una Certificación de Marketing Digital de la Southern Methodist University (SMU) en Dallas (Estados Unidos de Norteamérica). Cuenta con diversos cursos de Marketing como Técnicas de Investigación de Mercado, Planes de Marketing y Publicidad Estratégica en la Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola. Asimismo, ha participado en dos seminarios internacionales sobre *marketing* en Chile y Panamá.

Posee trece años de experiencia en empresas transnacionales líderes. Ha ocupado distintas posiciones en el sector bancario y en el sector de consumo masivo, trabajando como Subgerente de Alianzas Comerciales en el Banco de Crédito del Perú; Jefe de Producto en el Banco Scotiabank Perú, donde recibió el reconocimiento *Scotia Excellence Awards* como mejor *Product Manager* del 2010; y como Analista de Proyecto en Movistar Perú. Actualmente, se desempeña como Gerente de Marketing de la empresa Moneygram International donde es responsable de los mercados de Sudamerica.

Gisella Zevallos Porles

Nació en Lima el 11 de enero de 1980. Egresada de Lengua y Literatura con especialización en educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Alta Dirección y Administración EADA de Barcelona y con una diplomatura internacional empresarial en Recursos Humanos del Centrum PUCP. Además, cuenta con la certificación Internacional *The International Examinations Board Trinity* de Inglaterra, con estudios especializados del idioma inglés en la Universidad de East-Anglia (UEA) de Inglaterra y de griego moderno en la Universidad Pública de Atenas Panepisthmio Athinon.

Ha trabajado 3 años como *coach* de fonética en el idioma español en *Oxford and Cherwell College* en Inglaterra y 2 años como coordinadora comercial de *Anubis Import* en Grecia. Tiene siete años de experiencia en la elaboración de proyectos transversales de desarrollo y gestión de estrategias de cambio organizacional en materias de innovación, gestión tecnológica, comunicación y entrenamiento. Ha sido coordinadora de contenidos y metodología en el Área de Calidad Educativa Escuela de Postgrado de la UPC y consultora corporativa comercial para el sector financiero, seguros y consumo masivo en las empresas IO Group Perú Canadá y TDC Chile-Perú. Actualmente, ocupa el cargo de Subgerente en la División de Gestión de Personas del Banco de Crédito del Perú.