



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE
RESTAURANTES WOK”**

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

Presentado por

Sr. Juan Carlos Arrascue Novoa

Sra. Jacqueline Silva Rojas

Sra. Cinthya Francesca Solf Benel

Asesora: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2016

Dedicamos la presente tesis a nuestras familias y maestros quienes, con su apoyo constante, nos motivaron a alcanzar exitosamente la meta propuesta.

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo y dedicación en nuestra educación y crecimiento personal; y en general, a nuestras familias por su comprensión y cooperación para el cumplimiento de este objetivo.

Resumen ejecutivo

Wok es una cadena de restaurantes de comida asiática que ha logrado alcanzar dos ventajas competitivas sostenibles como son la reputación de marca y alianzas con proveedores locales, dentro de un modelo de negocios inclusivo que le permite asegurar insumos de calidad a mejores costos por la eliminación de intermediarios. La empresa tiene un importante potencial de crecimiento dentro del actual mercado que atiende, Bogotá, que alberga el 19% de la población colombiana y representa el 25% del Producto Interior Bruto (PIB) de Colombia, atributos que hacen de ella una ciudad atractiva donde consolidar el negocio.

La cadena está conformada por trece locales cuyas ventas vienen mostrando una tasa de crecimiento compuesta anual (CAGR) de 5,48% por local. Con la aplicación de las estrategias y el plan de acción propuestos para los años 2016 al 2020, la cadena incluirá cuatro locales nuevos en Bogotá totalizando 17 al final de dicho periodo, y las ventas por local se incrementarán con CAGR 10% durante los cinco años mencionados. De esta manera, se alcanzaría un crecimiento en ventas de 138% durante el periodo 2016-2020 llegando a una facturación por US\$ 58,55 millones el último año, US\$ 24,59 millones al final de 2015.

El plan estratégico tiene la capacidad de crear un valor adicional hasta por US\$ 4,67 millones, importe obtenido como VAN (valor actual neto) incremental luego de contrastar los resultados de los flujos de caja proyectados con aplicación de estrategias y sin estrategias. Esto considerando un COK (costo de oportunidad de capital) de 18,88%, inclusive se puede generar valor por US\$ 2,42 millones al usar como tasa de descuento un COK de 25%. Estas cifras se obtienen en el escenario normal que contempla alcanzar un crecimiento en ventas de 10% año/local en el periodo 2016-2020 mediante la obtención de préstamos bancarios para financiar la adquisición y equipamiento de nuevos locales.

El presupuesto total considerado para la implementación de los planes es de US\$ 5,87 millones del cual, aproximadamente el 70% (US\$ 4,08 millones) corresponden a las inversiones en los cuatro nuevos locales y su debido equipamiento, conceptos que han sido colocados dentro del presupuesto de operaciones.

El plan de marketing contempla lograr el crecimiento en ventas de 138% mediante las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. El posicionamiento de la marca responderá a las expectativas de los clientes toda vez que se sustenta en el desarrollo de proveedores locales,

el cuidado del medio ambiente y la calidad de insumos frescos y saludables. El presupuesto de marketing es por US\$ 924.000 destinado, principalmente, a publicidad tanto en los mismos locales de la cadena como en medios escritos.

Las operaciones de la empresa se encargarán de mantener el nivel adecuado de suministro requerido por los planes de crecimiento de la compañía, incorporar tecnología para la conservación de los insumos, así como mitigar los efectos del riesgo climático en el aprovisionamiento y la incorporación de los nuevos locales a la cadena. El presupuesto de operaciones se ha estimado en US\$ 4,41 millones, de los cuales el 93% corresponde a la adquisición e implementación de los cuatro nuevos locales.

Finalmente, el plan de gestión de personas tiene asignado un presupuesto de US\$ 371.000 destinado, principalmente, a capacitación de los colaboradores, mientras que el presupuesto correspondiente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) asciende a US\$ 161.000, que será utilizado en la difusión y comunicación de la RSE.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema	2
1. Perfil estratégico	2
2. Grupo estratégico	2
a. Definición del grupo estratégico	3
b. Dimensiones estratégicas y posición competitiva.....	3
2.2.1 Dimensiones estratégicas comunes.....	3
2.2.2 Dimensiones estratégicas diferenciales.....	3
2.2.3 Posición competitiva.....	3
2.2.4 Movimientos estratégicos	4
c. Rivalidad competitiva y dinámica competitiva.....	4
2.3.1 Rivalidad competitiva	4
2.3.2 Dinámica competitiva	4
3. Modelo de negocios de Wok	5
4. Identificación del problema	6
5. Enfoque y descripción de la solución propuesta	6
Capítulo III. Análisis externo	7
1. Análisis de mercado de comida y tendencias	7
1.1 Descripción de la industria	7
1.2 Tendencias globales en la industria	7
2. Análisis del entorno general (PESTEG)	8
2.1 Análisis del entorno político.....	8
2.2 Análisis del entorno económico	9
2.3 Análisis del entorno social.....	10
2.4 Análisis del entorno tecnológico	11

2.5 Análisis del entorno ecológico	12
2.6 Análisis del entorno global	13
3. Análisis de la industria.....	14
4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	15
5. Matriz de perfil competitivo	16
Capítulo IV. Análisis interno	18
1. Política de responsabilidad social	18
2. Grupos de interés	18
3. Análisis de las áreas funcionales.....	18
3.1 Administración y gerencia	18
3.2 Recursos humanos	18
3.3 Tecnología	19
3.4 Compras	19
3.5 Calidad.....	19
3.6 Logística y operaciones.....	20
3.7 Marketing y ventas.....	20
3.8 Servicio	20
4. Evaluación de la cadena de valor.....	20
4.1 Decisiones de política	21
4.2 Nexos con proveedores	21
5. Análisis de recursos y capacidades	24
5.1 Identificación de los recursos y capacidades	24
5.2 Análisis de los recursos y capacidades	24
6. Análisis valioso, raro, imitable y organizacional (VRIO)	25
7. Determinación de la ventaja competitiva.....	25
8. Estrategia genérica.....	25
9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
Capítulo V. Planeamiento estratégico	27
1. Visión y misión	27
1.1 Visión.....	27
1.2 Misión.....	27
2. Objetivos estratégicos	27
3. Formulación y alineamiento estratégico	28

4. Alineamiento estratégico para los planes funcionales	29
Capítulo VI. Plan de marketing	30
1. Introducción	30
2. Objetivo general	30
3. Objetivos específicos	31
4. Estimación de crecimiento	31
5. Estrategia de segmentación	32
6. Estrategia de posicionamiento	33
7. Estrategia de crecimiento	33
8. Estrategias del marketing mix	34
8.1 Producto	34
8.2 Procesos	34
8.3 Precio	35
8.4 Canales	35
8.5 Personas	35
8.6 Proactividad	36
8.7 Promoción	36
9. Actividades	37
10. Presupuesto	37
Capítulo VII. Plan de operaciones	38
1. Introducción	38
2. Objetivo general	39
3. Objetivos específicos	39
4. Macroprocesos	40
5. Estrategia para el suministro	40
6. Almacenamiento y conservación de insumos	41
7. Eficiencia en procesos	41
8. Creación de laboratorio de innovación	42
9. Certificación de procesos	42
10. Ampliación del Programa RedES-CAR	42
11. Actividades	43
12. Presupuesto	43

Capítulo VIII. Plan de gestión de personas	45
1. Introducción.....	45
2. Objetivo general.....	45
3. Estrategia y desarrollo.....	46
4. Actividades	48
5. Presupuesto	48
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	49
1. Introducción.....	49
2. Objetivo general.....	49
3. Objetivos específicos	49
4. Desarrollo, alineamiento y selección de las actividades para la estrategia de RSE	50
5. Aplicación de Metodología Link	54
6. Presupuesto	54
Capítulo X. Plan de finanzas	55
1. Introducción.....	55
2. Objetivo general	55
3. Objetivos específicos.....	55
4. Metodología.....	55
5. Proyecciones flujo de caja financiero sin estrategias	56
6. Proyecciones flujo de caja financiero con estrategias	56
7. Análisis de sensibilidad financiera	57
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	67
Nota biográfica	89

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del perfil estratégico	2
Tabla 2.	Análisis del entorno político.....	9
Tabla 3.	Análisis del entorno económico	10
Tabla 4.	Análisis del entorno social.....	11
Tabla 5.	Análisis del entorno tecnológico	12
Tabla 6.	Análisis del entorno ecológico	13
Tabla 7.	Análisis del entorno global.....	14
Tabla 8.	Matriz EFE	16
Tabla 9.	Matriz de perfil competitivo	16
Tabla 10.	Cuadro comparativo de precios del grupo estratégico de Wok	21
Tabla 11.	Matriz VRIO.....	25
Tabla 12.	Matriz EFI	26
Tabla 13.	Matriz de alineamiento estratégico.....	28
Tabla 14.	Objetivos y estrategias del plan de marketing	31
Tabla 15.	Estimación capacidad utilizada	32
Tabla 16.	Presupuesto estimado para la implementación del plan de marketing	37
Tabla 17.	Objetivos y estrategias del plan de operaciones	39
Tabla 18.	Presupuesto estimado para la implementación del plan de operaciones	44
Tabla 19.	Objetivos y estrategias del plan de gestión de personas	46
Tabla 20.	Presupuesto estimado para la implementación del plan de gestión de personas	48
Tabla 21.	Objetivos, acciones y plazo de implementación del plan de RSE.....	50
Tabla 22.	Alineamiento de actividades de RSE.....	53
Tabla 23.	Presupuesto estimado para la implementación del plan de RSE	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Wok.....	23
Gráfico 2.	Alineamiento estratégico	29
Gráfico 3.	Matriz de estrategia de crecimiento.....	32
Gráfico 4.	Mapa de procesos	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Ubicación de locales grupo estratégico Wok 2012-2016	68
Anexo 2.	Modelo de negocios de Wok	69
Anexo 3.	Crecimiento de la economía colombiana (en porcentaje).....	70
Anexo 4.	PIB 2010-2015 (I trimestre)	70
Anexo 5.	PIB enero-septiembre 2015	71
Anexo 6.	Dinámica entre sectores.....	72
Anexo 7.	Matriz de evolución de las cinco fuerzas de la industria	73
Anexo 8.	Grupos de interés Wok	74
Anexo 9.	Cuadro comparativo de costos del pescado local versus importado.....	74
Anexo 10.	Distribución de la clientela por aspectos diferenciadores.....	74
Anexo 11.	Recursos y capacidades de Wok.....	75
Anexo 12.	Evaluación de los recursos y capacidades de Wok.....	76
Anexo 13.	Fortalezas, oportunidades, estrategias FO	77
Anexo 14.	Fortalezas, amenazas, estrategias FA	78
Anexo 15.	Debilidades, oportunidades, estrategias DO	79
Anexo 16.	Debilidades, amenazas, estrategias DA.....	79
Anexo 17.	Evolución de los locales de Wok.....	80
Anexo 18.	Distribución geográfica de los actuales locales de Wok	80
Anexo 19.	Comparación de cartas Wok febrero 2013 versus marzo 2015	81
Anexo 20.	Red de empresas sostenibles Wok.....	82
Anexo 21.	Grupos de interés y demandas de Wok	82
Anexo 22.	Criterios y acciones propuestas para RSE	83
Anexo 23.	Análisis de los principios.....	84
Anexo 24.	Esquema de priorización	84
Anexo 25.	Análisis de sensibilidad	85
Anexo 26.	Flujo de caja sin estrategias	86
Anexo 27.	Flujo de caja con estrategias	87
Anexo 28.	Flujo de caja incremental.....	88
Anexo 29.	Estado de resultados Wok	88
Anexo 30.	Balance general de Wok	89

Capítulo I. Introducción

Wok¹ es una cadena de restaurantes de comida oriental de sabores provenientes de países diversos como Japón, Tailandia, Vietnam, Camboya, entre otros. Está clasificado dentro del segmento de servicio completo por brindar atención a la mesa, siendo su competencia directa las cadenas Teriyaki y Osaki. Las tres cadenas presentan una oferta de platos similar diferenciándose por su relación precio/valor. Wok tiene la oferta de menor precio y mejor calidad relativa que su competencia. Los precios de Wok están por debajo de la competencia y obedecen a la convicción de los socios de respetar al cliente fijando precios de forma responsable, en condiciones de mercado que le permitan a la empresa tener márgenes razonables y viables.

En la búsqueda de ingredientes asiáticos para mantener el sabor original del menú ofrecido la empresa decidió trabajar con comunidades campesinas bajo condiciones de comercio justo², otorgándoles precios por encima del mercado, condiciones de pago favorables, eliminación de intermediarios, asesoría técnica y capacitación. De esta manera, Wok contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades campesinas y disminuye su huella ambiental con la sustitución de las importaciones. Es así que el valor que hubieran capturado por los intermediarios se distribuye entre el restaurante, que disminuyó el costo de sus insumos, y sus proveedores, que obtienen un mejor precio por lo que producen.

En respuesta a su preocupación por el impacto ambiental de la pesca industrial de atún, en su modelo de aprovisionamiento la empresa incluyó a proveedores artesanales de pescado que usan técnicas que garantizan la sostenibilidad de las especies existentes, lo cual apoyó su posicionamiento de sostenibilidad medio ambiental. Se trató de una decisión de fundamental importancia ya que el pescado se encuentra dentro del corazón de su propuesta de valor que es ofrecer la mejor combinación de comida oriental y saludable en un solo lugar, por lo que la calidad y cantidad disponible tienen una relación directa con la satisfacción del cliente que, además, requiere de un manejo profesional de la cadena de frío a través de la cadena de suministro. Este cambio en el modelo de aprovisionamiento de pescado limita la capacidad de expansión de la compañía.

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

² El comercio justo busca mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas (Departamento Económico y Social, Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], s.f.).

Capítulo II. Identificación del problema

1. Perfil estratégico³

Wok es una empresa con una ventaja competitiva con enfoque en diferenciación (Porter y Pecina 2002), ya que busca ofrecer a sus clientes la mejor combinación de comida oriental y saludable en un solo lugar, enfocándose en la calidad de sus productos y en el servicio brindado.

Mantienen un enfoque de mercado prospector (Sherman *et al.* 2007:162-171), ya que modificó el mercado y su oferta al crear nuevas maneras de aprovisionamiento de insumos.

La estructura es funcional (Sherman *et al.* 2007:162-171). En Wok hay más de 380 empleados, distribuidos en diferentes áreas funcionales tanto administrativas, operativas y de calidad.

Por otro lado, Benjamín Villegas y Ricardo Macía son líderes transformacionales (Sherman *et al.* 2007:162-171) por su tendencia a cambiar el *statu quo*, para lo cual han definido la visión y dirección de la empresa, la cultura organizacional y el clima de trabajo.

Desde el punto de vista del entorno, la cultura de Wok es emprendedora (Denison y Mishra 1995: 204-223; Hooijberg y Petrock 1993: 29-50; Quinn 1998), ya que el foco externo y la flexibilidad que se requiere en el negocio crea un ambiente que alienta a asumir ciertos riesgos, ser dinámico y tener alta creatividad.

Tabla 1. Resumen del perfil estratégico

Ventaja competitiva	Enfoque de mercado	Estructura	Estilo de liderazgo	Cultura
Diferenciación	Prospector	Funcional	Transformacional	Emprendedora

Fuente: Sherman *et al.*, 2007: 162-171; Denison y Mishra 1995: 204-223; Hooijberg y Petrock 1993: 29-50; Quinn 1998.

Elaboración: Propia, 2016.

2. Grupo estratégico

³ Sherman *et al.*, 2007: 162-171.

2.1 Definición del grupo estratégico

Wok, Teriyaki y Osaki conforman el grupo estratégico de cadena de restaurantes de comida oriental en Bogotá que se diferencia de otros competidores directos por ofrecer platos de varios países orientales, mientras que otros restaurantes se especializan en la comida de un solo país y cuentan como máximo con dos locales.

Al analizar la magnitud relativa de los competidores en base al número de locales (ver anexo 1) se observa la importancia de Bogotá como mercado común para los tres restaurantes.

2.2 Dimensiones estratégicas y posición competitiva

2.2.1 Dimensiones estratégicas comunes

Los competidores tienen cartas de comida muy parecidas con cocina de varios países asiáticos; asimismo, comparten espacios geográficos ya que se ubican a pocas cuadras unos de otros.

2.2.2 Dimensiones estratégicas diferenciales

En base al análisis de los platos más representativos ofertados por los tres restaurantes como son el Pad Thai, arroz cantonés, Filadelfia Roll y limonada, se concluye que Wok ofrece los precios más bajos y mejor calidad al mismo tiempo, pero con mayor ventaja en el primer atributo. Los otros dos competidores tienen propuestas más similares en precio y calidad entre sí.

2.2.3 Posición competitiva

Dentro de su grupo estratégico Wok es el líder del mercado⁴, lo cual habría logrado en base a la relación precio/calidad de su oferta de comida oriental. De acuerdo a la información del caso (Rueda 2014), la empresa ocupaba el cuarto puesto en el ranking de líderes en venta en el segmento de restaurantes de servicio completo. Los tres primeros puestos pertenecían a Crepes & Waffles, Andrés Carne de Res y Archie's Pizza, pertenecientes a otro grupo estratégico.

⁴ El líder tiene la mayor participación de mercado y suele guiar a las demás empresas en todo lo referente a modificaciones de precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad de las promociones (Kotler *et al.*, 2000).

2.2.4 Movimientos estratégicos

En respuesta al liderazgo de Wok sus competidores tienen pensado implementar la estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado, llevando sus operaciones a otras ciudades de Colombia debido a que uno de los factores claves de éxito en este negocio es la ventaja del precursor⁵.

2.3 Rivalidad competitiva y dinámica competitiva

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015) «Mientras la rivalidad competitiva se entiende como el conjunto de acciones y respuestas competitivas que se presentan entre una compañía y sus competidoras directas para alcanzar una posición de ventaja en el mercado, la dinámica competitiva se refiere a la serie de acciones y las respuestas que presentan todas las compañías que compiten en un mercado para ocupar posiciones de ventaja».

2.3.1 Rivalidad competitiva

El estudio de las acciones y respuestas competitivas de las compañías competidoras comprende los factores de las probabilidades de un ataque (beneficios de la primera jugadora, tamaño de la organización y calidad) y los factores de la probabilidad de respuesta (tipo de acción competitiva, la reputación del actor y la dependencia del mercado) Hitt *et al.* (2015).

Los competidores directos de Wok presentan una posición débil para realizar un ataque por el menor tamaño de organización (indicador de capacidad) y percepción de calidad; asimismo, Wok cuenta con una buena reputación que tendría la capacidad de anular los beneficios de primer jugador de sus competidores. Teniendo en cuenta la dependencia del mercado, Wok y sus competidores tienen mayor incentivo de responder a acciones competitivas dentro de Bogotá.

2.3.2 Dinámica competitiva

La capacidad de las compañías para sostener su ventaja competitiva por un mayor espacio de tiempo dependerá de la velocidad competitiva del mercado donde participan, ya sea uno de ciclo lento, rápido o normal. El comportamiento competitivo en un mercado de ciclo normal tiene por finalidad obtener una participación de mercado considerable, ganar lealtad y el control de las operaciones para alcanzar un estándar de experiencia positiva y consistente para sus clientes. En los mercados de ciclo normal la imitación no se presenta tan rápido y es costosa cuando existen economías de escala Hitt *et al.* (2015).

⁵ En el caso Wok se comenta que las ventajas del precursor para el mercado de restaurantes, considerado muy dinámico y competitivo, eran la ubicación y el *top of mind* generado por la publicidad formal y el boca a boca (Rueda, 2014).

La dinámica competitiva en el mercado de restaurantes *full service* donde participa Wok corresponde a un mercado de ciclo normal.

3. Modelo de negocios de Wok⁶

Para el desarrollo del modelo de negocios de Wok se ha utilizado la metodología *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur 2010), que parte de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conlleva a la necesaria disponibilidad de recursos y obliga a establecer relaciones con agentes externos e internos. Según estos autores, un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Wok desarrolla sus actividades bajo un modelo de negocio inclusivo que tiene como propuesta de valor ofrecer la mejor combinación de comida oriental y saludable de diversos países en un solo lugar y a un precio justo, orientado a un segmento de clase media alta. Los autores de la presente investigación consideran que las actividades claves que desarrolla Wok son el transporte de los insumos sin romper la cadena de frío, el aprovisionamiento del pescado en un corto plazo (48 horas desde la captura) –que permite mantener la frescura del insumo principal del menú-, y cuidadosos procesos de almacenamiento de los insumos.

Lograr las actividades claves que se mencionaron en el párrafo anterior es posible con las asociaciones claves que ha desarrollado Wok: alianzas con los proveedores artesanales locales de los insumos; alianzas con organizaciones enfocadas en la conservación y uso sostenido de los recursos naturales, así como alianzas con las empresas de transporte.

Los recursos claves con los que cuenta Wok para ofrecer su propuesta de valor son su red de locales con ubicación exclusiva y con un ambiente agradable, su capital humano comprometido con la sostenibilidad, y la reconocida imagen de la marca.

Para asegurar que su propuesta de valor llegue a su segmento de clientes, Wok mantendrá como parte de sus relaciones, contacto y retroalimentación constante con el mercado para identificar tendencias en sus gustos y preferencias, y ofrecer una grata experiencia brindando un producto y servicio de calidad, enfocados en crear conciencia en temas de sostenibilidad.

⁶ Ver anexo 2.

4. Identificación del problema

Los autores de la tesis consideran que el principal problema que está enfrentando Wok es cómo crecer con su actual modelo de negocio de manera rentable y sostenida, alcanzando el triple resultado⁷. El desarrollo de nuevos proveedores se complica por la existencia de pequeños grupos de productores no organizados, lo que demanda mayores recursos, tiempo de preparación y adecuación para el inicio de una relación comercial que cumpla con los estándares de calidad exigidos por Wok.

5. Enfoque y descripción de la solución propuesta

La empresa requiere diseñar un plan estratégico que le permita afrontar los problemas identificados y lograr mantener un crecimiento sostenible en el tiempo.

La sostenibilidad⁸, uno de los pilares de valoración de la organización, está en juego por la estacionalidad de los recursos y la inversión que representa el desarrollo de proveedores. Para solucionar este problema se evaluará la posibilidad de establecer cartas de menú en función a la producción de pesca y agro observada, siempre que esta mantenga las pautas valoradas por la organización (que el producto sea capturado por asociaciones de pescadores, cooperativas, entre otros.)

El presente trabajo se enfocará en mantener el actual modelo de negocio inclusivo, basado en alianzas con comunidades campesinas y de pescadores de Colombia, que se enmarca dentro de una estrategia empresarial de responsabilidad socio ambiental. No obstante, se explorará la posibilidad de transformar esta estrategia mediante la adición de componentes complementarios que permitan superar cualquier limitante a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Se establecerán los objetivos estratégicos y se delinearán las estrategias para cada unidad funcional de la empresa, las cuales serán acompañadas de objetivos y planes de acción detallados para los próximos cinco años, que permitan alcanzar resultados favorables a nivel económico, social y ambiental.

⁷ Las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras (Porter y Kramer, 2006).

⁸ Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo contribuyendo, de esa forma, al aumento del bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general (Acosta, 2012).

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis de mercado de comida y tendencias

Es necesario conocer el contexto económico colombiano para determinar las variables de crecimiento que se podrían aprovechar. De acuerdo a Euromonitor International (2015), La economía de Colombia se desacelerará en el 2016. Se logrará un crecimiento moderado gracias al incremento del consumo privado. Se observan planes ambiciosos del gobierno en cuanto a la creación de nuevos empleos (2,4 millones de nuevos puestos de trabajo en el mediano plazo). Se estima que el crecimiento del PIB real debería alcanzar el 3,7% a finales de la década (ver anexos 4 y 5). De manera más específica de acuerdo a Standard & Poor's (2015), Colombia presenta calificación de riesgo BBB-, considerando perspectiva estable.

Bogotá se consolida entre las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina, dado el atractivo que ofrece al ser la ciudad más competitiva de la Región Andina (Cámara de Comercio de Bogotá 2015), gracias a que se han realizado mejoras en infraestructura aérea y conectividad. Las expectativas son de continuidad en el crecimiento. Bogotá es la ciudad con más habitantes de Colombia (19% de la población total), representa el 25% del PIB de Colombia y es la sexta ciudad con más población en América Latina.

1.1 Descripción de la industria

Según Euromonitor International (2015), en el 2014 los restaurantes de servicio completo continuaron en expansión, con un crecimiento del valor de las ventas del 5%, impulsado por un aumento de los ingresos disponibles, estilos de vida más activo y el desarrollo de nuevas propuestas para atraer a los consumidores en el segmento *premium*. Crepes & Waffles S.A. se mantiene como líder del mercado en la línea de restaurantes *full service*, con una cuota del 47% en 2014. Este porcentaje se ha ido reduciendo desde el año 2011 debido al ingreso de nuevos competidores. Durante el período 2015-2016, los restaurantes de servicio completo continuarán expandiéndose en términos de ventas, puntos de venta y transacciones.

1.2 Tendencias globales en la industria

Según datos de Euromonitor International (2015), el mercado de *consumer food service* en Latinoamérica alcanzó ventas por casi US\$ 300.000 millones en el 2013 y la región es una de las de más rápido crecimiento a nivel mundial.

Existen cuatro tendencias globales que han afectado al mercado regional. Las tendencias que involucran innovación, servicio y estilo de vida son claves para la estrategia de crecimiento de las empresas del sector, para las que resulta imprescindible entender los factores que se encuentran detrás de este importante crecimiento. Sin embargo, existen más factores involucrados en la satisfacción de clientes que son tendencia de acuerdo a los nuevos patrones de consumidor, los cuales se mencionan a continuación: innovación en la carta; sabores nuevos e intensos; ingredientes y elementos de calidad; apoyo al consumo de recursos locales; preocupación por la salud; rapidez y familiaridad en la atención; precio competitivo; y oferta *on line*.

2. Análisis del entorno general (PESTEG)⁹

El entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran (Hitt *et al.* 2015). A continuación, se analizarán las variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global de Colombia, el impacto probable en el entorno y en Wok, y si se consideran oportunidades o amenazas para la empresa.

2.1 Análisis del entorno político

Los autores han considerado que las siguientes variables políticas son importantes y podrían tener un impacto probable en la industria y en Wok en los aspectos tributarios, electorales, considerando las medidas actuales implementadas por el gobierno local.

⁹ Para el análisis de cada una de las variables de la metodología PESTEG se ha considerado la información actual disponible.

Tabla 2. Análisis del entorno político

Variables políticas	Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Oportunidades			
Estrategia de identidad cultural "Marca País Colombia" *	Estrategia de competitividad del gobierno nacional que busca posicionar una imagen positiva del país en el extranjero. Participación activa del Estado en el desarrollo de una identidad cultural que ayude a una mayor exposición internacional del país.	Proyección de un entorno estable para inversionistas, incremento de comercio internacional. Mayor consumo.	Incremento en ventas por mayor demanda.
Ministerio de Agricultura **	El gobierno colombiano lanzó el programa Colombia Siembra que busca impulsar e incrementar las áreas sembradas y brindar capacitación a agricultores para elevar su producción y calidad.	Aporte al crecimiento anual del PIB agropecuario. Incremento de la calidad de los insumos, aseguramiento de aprovisionamiento de productos agrícolas.	Asegurar el aprovisionamiento de los productos agrícolas necesarios en la cadena de valor de Wok.
Ame nazas			
Elecciones presidenciales 2018	Cambio de Gobierno e ingreso de nuevas autoridades a entidades públicas.	Incertidumbre por la posibilidad de un nuevo presidente y su plan de gobierno.	Posible disminución de ventas por menor demanda o frecuencia en la compra de los productos/servicios ofrecidos por Wok por escenario de incertidumbre.
Tributarias ***	Implementación de medidas orientadas a ampliar la base tributaria de manera permanente, como la reducción de beneficios y exoneraciones tributarias, ataque frontal contra la evasión fiscal, reducción del contrabando, etcétera.	Incremento de la recaudación por parte del Gobierno Central, debido a la formalización de nuevos negocios, generando menor reinversión / distribución de las utilidades obtenidas.	Impacto en percepción de utilidades debido a que la demanda no absorbe adecuadamente el incremento en precios.

Fuentes: *Colombia.co, 2014; **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MINAGRICULTURA), 2015; ***Banco de la República – Banco Central de Colombia, 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

2.2 Análisis del entorno económico

Los autores de la presente investigación han considerado que las variables económicas más relevantes y que podrían tener un impacto importante en la industria y en Wok son el crecimiento del PIB y las variaciones en la tasa de inflación y en las tasas de interés.

Analizar el panorama de Colombia en cuanto a las variables económicas del país y de la región y su posible impacto en la industria y en Wok es importante para proyectar las condiciones bajo las cuales se desarrollará la empresa.

Tabla 3. Análisis del entorno económico

VARIABLES ECONÓMICA	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO PROBABLE EN WOK
Amenaza			
Producto Interno Bruto (PIB)*	En los últimos años Colombia ha registrado una tasa de crecimiento del PIB superior al promedio latinoamericano. En el 2015 el crecimiento se ha desacelerado llegando a alrededor del 2,7%. Se proyecta un crecimiento promedio entre 2,5% y 3% durante los próximos dos años, con posibilidad de mejorar su desempeño en el futuro.	Disminución de las expectativas de consumo e inversión debido a la menor valoración de las condiciones económicas presentes y esperadas del país.	Posible disminución de ventas.
Tasa de inflación y tipo de cambio**, ***	La inflación del 2014 fue de 3,6%, ajustándose a la meta establecida por el Banco de la República para dicho año. Durante el 2015, la inflación ha ido al alza situándose en niveles cercanos al 6%, por encima de las expectativas del mercado y del rango meta, principalmente por el alza sostenida del precio de los alimentos por efectos de El Niño y las presiones que vienen desde el frente cambiario. Para el 2016 se estima una inflación del 3,7% debido a la mayor indexación de los precios y los efectos de la última fase del Fenómeno de El Niño. El tipo de cambio se mantiene en niveles superiores a los del 2014. A esto se sumaría el incremento del salario mínimo en el 2016, el cual estará cercano a 5%.	Incremento de la inflación y el tipo cambiario podría desalentar las expectativas de consumo por una menor valoración de las condiciones económicas presentes y esperadas del país.	Posible disminución en ventas por menor capacidad de compra de los consumidores.
Tasa de interés****	Durante el 2015, las mayores tasas de interés redujeron la demanda por bienes de consumo.	Menor capacidad de acceso al financiamiento, y planes de inversión. Posible desaceleración de la economía.	Posible disminución de la demanda, por consiguiente, de las ventas de Wok.

Fuente: BBVA Research, 2015; Rojas, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Análisis del entorno social

Se han considerado como variables relevantes del entorno social de Colombia para el presente análisis la seguridad ciudadana que existe en ese país, la situación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), la formalización del empleo y la distribución de los ingresos de su población.

Tabla 4. Análisis del entorno social

Variables sociales	Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Oportunidades			
Seguridad ciudadana*, **	Menores hechos delictivos reportados durante el año 2014 dan la percepción que la seguridad ciudadana ha mejorado. Presencia y enfrentamientos entre las FARC y las fuerzas armadas, con 30 años de existencia. Sin embargo, el 2014 ha sido uno de los años más pacíficos de la historia reciente del país, y el 2015 prácticamente se ha convertido en el año con menor intensidad armada en los últimos 35 años. En julio de 2016 se firmará la paz entre el gobierno colombiano y las FARC.	Mayor confianza y sentido de seguridad, lo cual incentivaría un mayor consumo, inversión y descentralización de negocios.	Posibilidad de descentralización de la marca y, por tanto, incremento de las ventas.
Formalización del empleo***	Colombia sigue siendo uno de los países con mayor desempleo de la región (mantiene niveles entre el 9% y 10% anual). Los segmentos de población más expuestos al riesgo de desempleo son las mujeres, los jóvenes y los residentes en zonas urbanas. Esta elevada tasa de desempleo potencia la desigualdad en los ingresos. Alto nivel de trabajos informales, lo cual persiste en el país.	Reglas de empleo más claras y mejor reguladas permitirán prever una serie de aspectos económicos y legales.	El crecimiento de Wok permitirá la creación de nuevos puestos de trabajo y aportará a la formalización del empleo en el país.
Amenazas			
Distribución de los ingresos****	El coeficiente Gini***** para Colombia en el 2013 fue de 0,54, lo cual muestra la desigualdad en la distribución de los ingresos de la población colombiana.	Genera conflictos sociales y, por consiguiente, desalienta la demanda.	Concentración de la demanda.

Fuente: *Vargas Velásquez, 2014; **Las2orillas, 2015; ***Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2015; ****Mosquera, 2014.

*****El coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad en una escala de 0 a 1 (donde 1 es la extrema desigualdad).
Elaboración: Propia, 2016.

2.4 Análisis del entorno tecnológico

Los autores han considerado como variables del entorno tecnológico y que podrían tener un impacto en la industria y en Wok el desarrollo en medios virtuales, soporte tecnológico y sistemas de información integrados, así como inversión en investigación y desarrollo.

Tabla 5. Análisis del entorno tecnológico

VARIABLES TECNOLÓGICAS	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE EN LA INDUSTRIA	IMPACTO PROBABLE EN WOK
Oportunidades			
Medios virtuales	Los consumidores y las empresas tienen mayor acceso a información a través de los medios virtuales.	Difusión rápida de la oferta genera conocimiento del negocio, y buena reputación, manteniendo los estándares requeridos por un consumidor exigente.	Da a conocer de manera rápida la propuesta de valor de Wok, permitiendo captar nuevos clientes y mantener informados a los actuales.
Soporte tecnológico*	Existen sistemas de información integrados que facilitan la gestión de los negocios gastronómicos.	Mayor control de los recursos y alineamiento con la cadena de aprovisionamiento.	Ahorro en costos.
Investigación y Desarrollo (I+D)**.	Inversión casi nula en I+D por parte de las empresas de las distintas industrias en el país. Colombia invierte menos del 0,5% del PIB en investigación y desarrollo.	El incremento en I+D generará mayor competitividad.	Mayor inversión en I+D permitirá mayor diversificación de productos.
Publicaciones especializadas (<i>on line</i>)***.	Mayor capacidad de actualización y mejora en línea con buenas prácticas de negocio, productos disponibles y tecnologías apropiadas para cada giro del negocio.	Actualización de las nuevas tendencias del mercado, permitiendo aplicar las mejores prácticas en las empresas de la industria.	Apoyo a la toma de decisiones y en el proceso de planificación.

Fuente: *Soluciones en Tecnología de la Información (SOINFOSA), s.f.; **Banco Mundial, s.f.; ***Ramírez, 2013. Elaboración: Propia, 2016.

2.5 Análisis del entorno ecológico

Wok es una empresa con una clara preocupación y enfoque en la sostenibilidad del medio ambiente, que busca minimizar el posible impacto ambiental que puedan generar sus actividades. Por ello es importante el análisis de las variables en el entorno ecológico para identificar los posibles impactos en este aspecto, tanto en la industria como en Wok.

Tabla 6. Análisis del entorno ecológico

Variables ecológicas	Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Oportunidades			
Conciencia ecológica*	Uno de los principales problemas ambientales en Colombia es la tensión que se ejerce sobre la biodiversidad a través de la expansión de las actividades extractivas, el desarrollo urbano, el tráfico rodado y el pastoreo de ganado.	Respetar las políticas ecológicas asegura la aceptación de la propuesta en el público objetivo y la difusión del negocio. Incumplirlas implica el riesgo de salir del mercado.	Mayores ingresos en respuesta a mayor demanda de consumidores que prefieren los productos / servicios de Wok por presentar un claro enfoque en el cuidado del medio ambiente.
	Colombia no tiene muchos instrumentos para desincentivar actividades que dañan al medio ambiente y para incentivar un mejor desempeño ambiental. En este sentido, el presidente Santos ha propuesto la implementación de un impuesto al carbono.		
Ecoeficiencia	En la actualidad, la tendencia de las organizaciones es lograr un crecimiento sostenible mediante el uso eficiente de los recursos, lo cual conlleva a menor producción de residuos y contaminación, reduciendo a la vez los costos operativos.	Los clientes de la industria buscan cada vez más que las empresas sean ecoeficientes.	Reducción en costos y mayor demanda así como la fidelización de consumidores interesados en dicho aspecto.

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

2.6 Análisis del entorno global

En un entorno globalizado, Wok tiene acceso a mayor información y a diferentes medios que le permitirán ser más competitivo y tener un mercado potencial cada vez más grande (ver tabla 6).

El entorno en el cual se desarrolla Wok muestra oportunidades importantes para el crecimiento del negocio; si bien es cierto el crecimiento económico de Colombia se ha desacelerado en los últimos años, sigue siendo una de las economías más fuertes de la región, con un crecimiento del PIB por encima del promedio de América Latina. En el entorno político y social, se espera una mayor confianza y sensación de seguridad de la población por el cese de enfrentamientos entre el gobierno y la FARC, lo cual permitiría también una mayor seguridad para la inversión e incentivaría el consumo interno. El desarrollo tecnológico permite a Wok tener acceso a diversos mecanismos para lograr que su cadena de valor funcione eficientemente y permita ofrecer una propuesta de valor sostenible. Asimismo, el tener como aspecto diferenciador el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente permite a Wok ser una empresa responsable y comprometida con aspectos que cada día son más valorados por los consumidores de todas las industrias.

Tabla 7. Análisis del entorno global

Variables globales	Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Oportunidades			
Globalización.	La globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera son los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena.	Permite tener mayor acceso a los flujos de información, capital y tecnología, beneficiándose de un mercado cada vez más grande.	En el largo plazo, apertura a nuevas oportunidades para la internacionalización del negocio.
Amenazas			
Competidores extranjeros - restaurantes <i>full service</i> .	Los competidores extranjeros que se desempeñen como cadena de restaurantes representan una amenaza frente a la absorción de nueva demanda desatendida o que aún desconoce la marca. Se observa crecimiento constante de la competencia en los últimos periodos.	Ingreso de nuevas propuestas de productos y servicios.	Disminución en ventas por migración de clientes hacia empresas de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Análisis de la industria

Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva” (Porter y Pecina 2002), propone que el atractivo de la industria está regido por cinco fuerzas cuya combinación determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital.

Las cinco fuerzas están conformadas por la intensidad de la rivalidad entre competidores, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los compradores, la amenaza de sustitutos y la de nuevos participantes. Ellas determinan la estructura y la rentabilidad promedio de la industria en la medida que impactan en los precios, costos y niveles de inversión (Magretta 2013).

El análisis de las cinco fuerzas permite determinar si una industria es atractiva por el potencial que ofrece para que una compañía genere rendimientos promedio o superiores al promedio. Mientras más intensas sean las fuerzas, menos atractiva será la industria por el menor potencial de generación de utilidades mediante la implantación de estrategias (Hitt *et al.* 2015).

En el anexo 7 se resume el contexto en el que participa Wok en la industria de restaurantes de servicio completo y se clasifica la intensidad de cada una de las fuerzas. También se cuantifica el

impacto conjunto de las fuerzas en la rentabilidad de la industria. Cada fuerza se valora desde 1, en caso de impacto negativo, hasta 5, en caso de impacto positivo. De acuerdo al resultado obtenido de 3,3, se espera que la rentabilidad promedio de la industria sea moderada.

De la información extraída de la data de retorno sobre ingresos de Aswath Damodaran (2016a) que analiza 83 empresas de la industria de restauración que cotizan en bolsa en el mercado Norteamericano¹⁰, se observa que el ROC (*return over capital*) promedio de la industria es de 15,87% mientras que el ROC promedio total de todas las industrias es de 14,84%.

4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Este análisis permite agrupar o interrelacionar a los factores claves que resultan del análisis externo, sean oportunidades o amenazas. A partir de los resultados que se obtengan al combinar todos los factores se podrá determinar la capacidad de respuesta actual a los cambios del entorno que enfrentará la organización.

A continuación, se presentan los factores externos como oportunidades y amenazas identificados para el entorno de Wok.

¹⁰ Se extrae esta data con la finalidad de contar con una muestra más representativa.

Tabla 8. Matriz EFE

O/A	Competencias clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades				
O1	Existencia de mercados potenciales, en los cuales ingresaría como pionero del producto y servicio ofrecido.	0,15	3	0,45
O2	Estimación del crecimiento del PIB per cápita.	0,05	3	0,15
O3	Posibilidad de importar pescado y romper con la estacionalidad relacionada a los insumos de sus principales platos ofertados.	0,20	2	0,40
Amenazas				
A1	Industria fragmentada, con competencia en planes de incursionar en el desarrollo de mercados.	0,15	3	0,45
A2	Baja disposición de condiciones para realizar desarrollo de proveedores que le permita contar con insumos especiales.	0,10	3	0,30
A3	Potencial aumento de precios de insumos debido a la dificultad de desarrollo de proveedores en nuevos distritos.	0,05	2	0,10
A4	Competencia agresiva.	0,10	3	0,30
A5	Facilidad de ingreso de nuevos competidores al sector.	0,10	2	0,20
A6	Existe la posibilidad que los competidores adquieran pescado congelado de parte de los proveedores previamente organizados por Wok.	0,10	2	0,20
Suma total		1,00		2,55

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El total ponderado es 2,55, lo que indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

5. Matriz de perfil competitivo

De acuerdo a lo señalado por Fred David *et al.* (2013), la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la compañía, así como a las fortalezas y debilidades de una empresa específica.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Wok		Teriyaki		Osaki	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de servicio	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Posicionamiento de la marca	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Innovación en la carta	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Competitividad en precios	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Ubicación de locales	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Lealtad del cliente	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Participación de mercado	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Atributos diferenciadores	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Calidad de insumos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		3,20		2,25		2,35

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Fuente: David *et al.*, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

Se observa que Wok presenta factores críticos de éxito superiores a los de su competencia inmediata como la calidad de los insumos y del servicio brindado, así como la competitividad en precios gracias a las alianzas con sus proveedores locales y eliminación de intermediarios, ello en relación a su liderazgo en el mercado, sin olvidar su interés de ser precursor en el negocio de comida oriental.

A fin de mantener el liderazgo en el mercado, las fortalezas y debilidades a trabajarse principalmente deberían ser el posicionamiento de la marca y la lealtad de clientes

Capítulo IV. Análisis interno

1. Política de responsabilidad social

Wok se encuentra comprometido con el medio ambiente y con el desarrollo socio económico de proveedores locales. Es por esto que han desarrollado un modelo de negocio inclusivo formando alianzas con diversas comunidades colombianas de pescadores y agricultores. Asimismo, se asegura que los insumos utilizados sean extraídos o cultivados cuidando el medio ambiente.

2. Grupos de interés

De acuerdo a Jorge Suárez (2007:153-158) «La dependencia mutua de organizaciones-*stakeholders*, implica riesgos para ambas partes [...] debido a que el resultado de esta relación debe derivar en responsabilidad social orientando el compromiso al desarrollo de la sociedad y la economía».

Considerando que Wok no es un ente autónomo, y que la relación con los diversos agentes económicos debe aportar recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, es importante identificar los puntos en común para fortalecer las relaciones (ver anexo 8).

3. Análisis de las áreas funcionales

3.1 Administración y gerencia

Wok presenta una estructura organizacional funcional donde todas las áreas desarrollan sus actividades y políticas teniendo como marco la estrategia de sostenibilidad socio ambiental, siendo coherentes con el perfil de su socio fundador y gerente general, quienes están comprometidos con el desarrollo de comunidades campesinas y la conservación del medio ambiente.

3.2 Recursos humanos

Las actividades diferenciales realizadas en el ámbito de los recursos humanos son el entrenamiento del personal en temas relacionados a la sostenibilidad y principios de reciclaje,

esto con la finalidad que los colaboradores puedan transmitir los esfuerzos de la empresa en sostenibilidad.

3.3 Tecnología

La importancia de la calidad y estado fresco de los insumos ha requerido del establecimiento de procedimientos específicos para su tratamiento, los mismos que están respaldados por una cadena de frío manejada profesionalmente.

La empresa se preocupa por la innovación de sabores a partir de su experiencia y el apoyo de expertos chefs orientales. Asimismo, cuida de la presentación impecable de sus platos, lo que diferencia su oferta.

La relación con los clientes tiene un componente tecnológico importante que se tangibiliza en su página *web*, a través de la cual comunica su oferta, promociones y aspectos relevantes de sus actividades de responsabilidad social, permitiendo incluso la suscripción a “Mundo Wok” para el envío de comunicaciones vía *e-mail*.

3.4 Compras

Esta área se rige por la política de proveedores artesanales locales. Realiza esfuerzos constantes por disminuir la proporción de ingredientes importados usados en la preparación de sus platos. Se encarga del desarrollo de proveedores nacionales a partir de principios como la confianza, empoderamiento y acompañamiento.

Los precios pagados por Wok a sus proveedores artesanales siempre se encuentran por encima del promedio de mercado; de esta manera, apoya a la estrategia de sostenibilidad socio ambiental mediante la disminución de la huella ambiental y la contribución al desarrollo económico y social de las comunidades

3.5 Calidad

Apoya al área de compras en el desarrollo de proveedores a quienes asesora en el desarrollo de plantas, procesos y productos para que cumplan con las exigencias de calidad de Wok. Para el caso del pescado las exigencias eran técnicas artesanales de pesca, trazabilidad de fechas de

captura y envío, pescado fresco (no congelado) y capturas de la especie y talla establecidas por la Fundación MarViva¹¹.

3.6 Logística y operaciones

Los procesos de transporte, recepción de la materia prima y almacenamiento se han ajustado a la necesidad de contar con pescado fresco no congelado. Esto implica la coordinación y el control desde las instalaciones de las comunidades hasta Bogotá. Se tiene especial cuidado con la manipulación del pescado al momento de la limpieza, alistamiento y fileteado.

3.7 Marketing y ventas

La carta ha sido diseñada a partir de la disponibilidad de especies según sus ciclos naturales, limitando la oferta de ciertos platos del menú en distintas épocas del año. La empresa se esfuerza por comunicar su compromiso con la sostenibilidad a través de mensajes en las cartas.

3.8 Servicio

El personal, como los meseros y capitanes de servicios, están involucrados en la educación y concientización de los clientes en cuanto a la sostenibilidad y a los esfuerzos realizados por Wok para lograrla.

4. Evaluación de la cadena de valor

En su libro *Ventaja Competitiva*, Porter (1985) indica que la cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva y sirve para examinar de manera sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. En ese mismo libro, señala que «Una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo especial que aprecian los clientes, además de presentar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las caídas cíclicas o estacionales».

¹¹ De acuerdo a lo informado en el caso, MarViva es una organización no gubernamental (ONG) internacional sin fines de lucro que trabaja por la conservación y el uso sostenible de recursos marinos y costeros (Rueda, 2014).

Porter señala que la singularidad de una empresa puede estar basada en diferentes factores, algunos de los cuales se encuentran en Wok:

4.1 Decisiones de política




Wok ha realizado esfuerzos para servir pescado fresco proveniente de pesca artesanal local y por contar con ingredientes de calidad cultivados por comunidades locales. Además, brinda sabores innovadores y diseña la carta con la asesoría de especialistas en comida oriental.

4.2 Nexos con proveedores

Las alianzas con comunidades locales les permiten coordinar de manera intensiva las especificaciones de calidad, entrega y otras actividades, además de apoyar en el control de los costos. Al mismo tiempo, favorece los costos por la eliminación de los intermediarios (anexo 9).

Porter (1985) indica que la diferenciación puede sostenerse, por ejemplo, cuando incluye barreras, se tiene una ventaja en costos en la diferenciación y las fuentes de singularidad son múltiples. Al respecto, se menciona que la cadena de valor de Wok le ha permitido cobrar precios siempre menores a la competencia como se observa en la tabla 10. Además, ha creado barreras a la imitación por parte de la competencia.

Tabla 10. Cuadro comparativo de precios del grupo estratégico de Wok

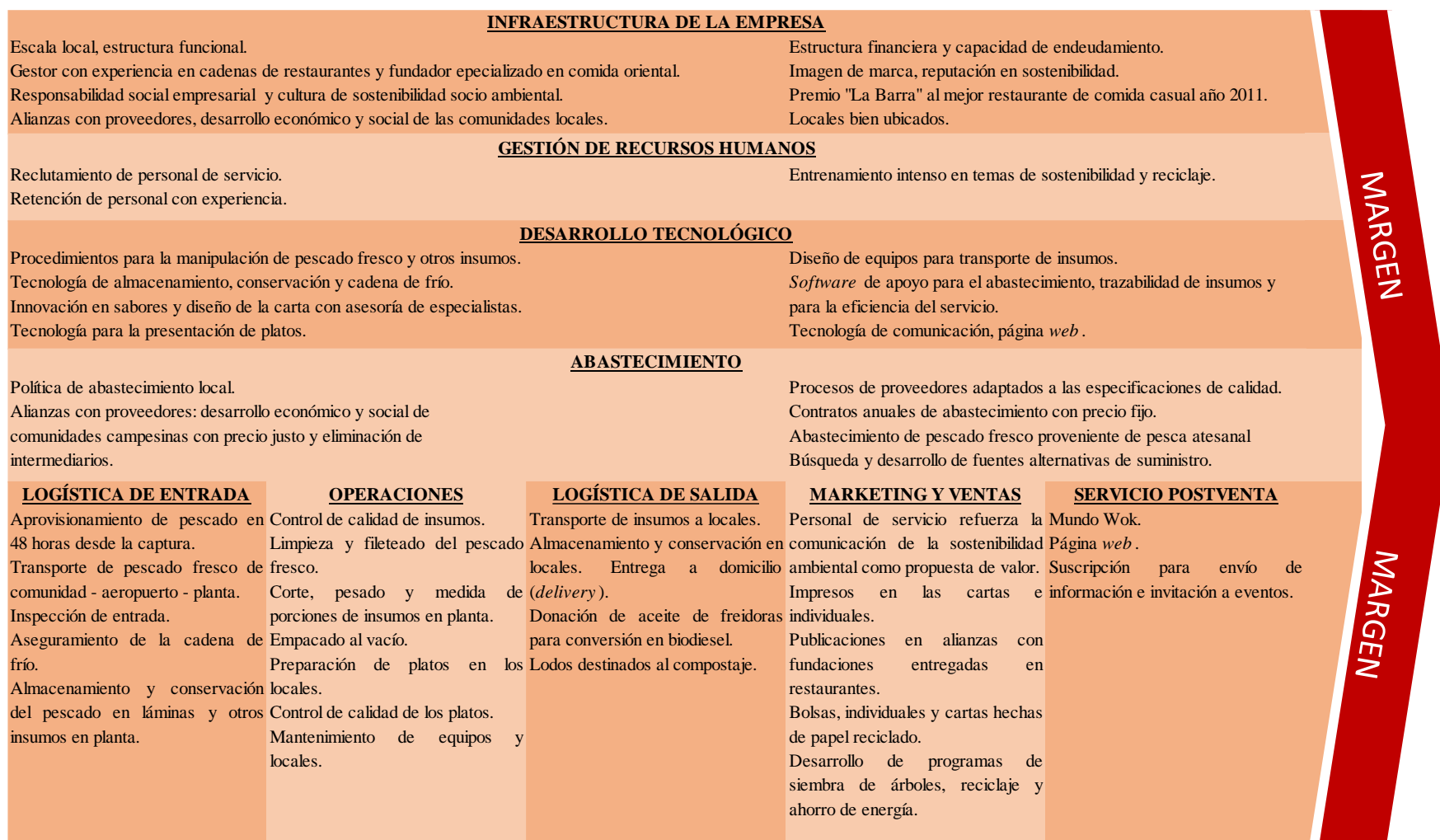
	Precio de platos representativos (pesos colombianos)			
	Pad Thai	Arroz Cantonés	Filadelfia Roll	Limonada
	19.900	12.900	2.113	3.700
	23.900	18.900	2.238	5.000
	23.900	18.900	2.167	No indica
Promedio	22.567	16.900	2.173	4.350
Wok versus Teriyaki	-17%	-32%	-6%	-26%
Wok versus Osaki	-17%	-32%	-2%	No indica

Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2014.

Además de cobrar precios más bajos, Wok presenta aspectos diferenciadores como la estética de los locales, la calidad del pescado fresco y su perfil ambientalista. Con base en la información brindada en el caso (Rueda 2014), en el anexo 10 se muestra una aproximación de la distribución de la preferencia de la clientela acorde a las características diferenciadoras mencionadas.

A continuación se presenta la cadena de valor de Wok (ver gráfico 1):

Gráfico 1. Cadena de valor de Wok



MARGEN

MARGEN

Fuente: Porter, 1985.
Elaboración: Propia, 2016.

5. Análisis de recursos y capacidades

Los recursos y capacidades identificados en el análisis del modelo de negocios y la cadena de valor son analizados con la finalidad de hallar las fortalezas clave de la compañía y determinar si alguna de ellas es fuente de ventaja competitiva.

5.1 Identificación de los recursos y capacidades

Se entiende por recursos a los factores productivos. En este contexto los activos de las empresas se clasifican en tangibles e intangibles.

El término RBV (Resources-Based View) fue acuñado por Wernerfelt (1984), pero Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de la teoría al establecer que «[...] una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa».

Los recursos tangibles, principalmente planta y equipo, finanzas, redes comerciales e informática, hacen referencia a la tecnología física y a la infraestructura, en general factores que afectan los costos productivos. Por otro lado, los recursos intangibles están descritos como funciones directivas, humanos e imagen de la marca. Con estos se pretende conocer el potencial de crecimiento y la propiedad intelectual con la que puede contar la organización.

Las capacidades, por otro lado, representan la interacción de los recursos. Cada organización adquiere capacidades distintas en función a las operaciones que realiza; por ejemplo, Wok cuenta con la capacidad de gestionar recursos provenientes de proveedores locales, la experiencia ganada corresponde a *core competences* porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las operaciones.

5.2 Análisis de los recursos y capacidades

La relación entre el uso de los recursos y capacidades descritos determinan la ventaja competitiva.

El análisis realizado para la identificación de los recursos y capacidades y su análisis se encuentran detallados en los anexos 11 y 12.

6. Análisis valioso, raro, imitable y organizacional (VRIO)

Del análisis de las fortalezas realizado con la matriz VRIO se obtiene que las ventajas competitivas más importantes son la imagen de la marca y el desarrollo de proveedores locales. Son ventajas competitivas sostenidas toda vez que es difícil de imitar y la organización se encuentra preparada para explotarla.

Tabla 11. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	Valor	Raro	Imitable	Organización	Implicancia estratégica
Margen bruto por encima de la media del sector, crédito de proveedores y capacidad de endeudamiento.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Cuenta con 10 locales bien ubicados y diseñados.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Gerente general con experiencia en cadenas de restaurantes.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Personal experimentado en la manipulación y control de calidad de pescado fresco y la preparación de comida oriental.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Reputación de marca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Desarrollo y alianza con proveedores locales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
Las operaciones se encuentran adecuadas a la cadena de suministro de pescado fresco.	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Personal de servicio capacitado para concientizar acerca de la sostenibilidad.	Sí	No			Paridad competitiva

Fuente: Jay, 2002.

Elaboración: Propia. 2016.

7. Determinación de la ventaja competitiva

Wok realiza actividades dirigidas a diferenciar su propuesta de valor como son las alianzas con proveedores locales, innovación en sabores para el diseño de la carta con ayuda de expertos, y locales atractivos. Asimismo, realiza esfuerzos para informar a los clientes sobre los impactos positivos de su política de responsabilidad social en las comunidades campesinas y el medio ambiente. Por lo anterior, Wok presenta una ventaja competitiva de diferenciación.

8. Estrategia genérica

En base a los recursos y capacidades analizadas los autores de la presente investigación han determinado que Wok mantiene una estrategia genérica con enfoque en diferenciación.

9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según David *et al.* (2013), la matriz EFI sirve para la formulación de estrategias; sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas en Wok.

Tabla 12. Matriz EFI

F/D	Competencias clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas				
F1	Conocimiento del mercado, son precursores en el producto y servicio ofrecido en Bogotá.	0,05	4	0,20
F2	La mejor relación de precio justo y calidad.	0,10	4	0,40
F3	El producto ofrecido presenta características diferenciadoras, pescado fresco e insumos tradicionales (asiáticos).	0,10	4	0,40
F4	Ubicación exclusiva de establecimientos presentando espacios agradables.	0,05	3	0,15
F5	El servicio presenta cualidades consideradas de alto nivel.	0,05	3	0,15
F6	Proveedores altamente capacitados y especializados.	0,05	4	0,20
F7	Procesos técnicos administrados de manera adecuada en la obtención de pescado fresco.	0,05	3	0,15
F8	Recursos humanos capacitados, procurando el desarrollo sostenible.	0,10	3	0,30
F9	Elevado poder de negociación con sus proveedores.	0,10	4	0,40
F10	Resultados financieros superiores a la media del sector.	0,05	3	0,15
Debilidades				
D1	Discrepancia entre los lineamientos establecidos por los gestores de la empresa para el crecimiento (sostenibilidad o crecimiento bajo cualquier alternativa)	0,05	1	0,05
D2	Alto porcentaje de merma de suministros principales (pescado, aproximadamente del 40% a 60%).	0,05	2	0,10
D3	No se cuenta con opciones de transporte, presentando un riesgo potencial de ruptura de la cadena de frío debido a la necesidad de adecuarse a los horarios de vuelos.	0,05	1	0,05
D4	El desarrollo de proveedores requiere la inversión de recursos y tiempo, lo cual no necesariamente es compensado con la rentabilidad de la empresa.	0,10	1	0,10
D5	La política de responsabilidad social restringe el aprovisionamiento de recursos locales.	0,05	1	0,05
Suma total		1,00	17,00	2,85

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El total ponderado es de 2,85, ligeramente por encima del promedio de 2,50, lo cual indica que Wok muestra una posición interna fuerte ya que está aprovechando eficientemente las fortalezas que tiene y minimizado estratégicamente sus debilidades.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión y misión

Según Fred David *et al.* (2013) la declaración de misión debe responder a la pregunta «¿Cuál es nuestro negocio?», y la declaración de visión debe responder el cuestionamiento «¿En qué queremos convertirnos?».

Durante la recolección de información de la empresa Wok los autores no han encontrado la declaración de visión y misión; considerando ello proponen lo siguiente:

1.1 Visión

“Ser reconocida como la cadena de restaurantes líder de comida oriental del mercado latinoamericano”.

1.2 Misión

“Somos una cadena de comida oriental de diversos países, con una carta elaborada en base a insumos, preferentemente de proveedores locales, ofreciendo productos frescos, saludables, y con altos estándares de calidad. Estamos comprometidos con nuestros colaboradores, proveedores y clientes, a quienes consideramos nuestros aliados estratégicos. Todas nuestras actividades son desarrolladas con un especial enfoque en el cuidado del medio ambiente, en la pesca responsable y el desarrollo sostenible”.

2. Objetivos estratégicos

Con la finalidad de alcanzar la visión y misión de la empresa, los autores proponen desarrollar los siguientes objetivos estratégicos durante el periodo 2016-2021:

- Crecimiento en ventas
- Incrementar la rentabilidad generada.
- Consolidar el modelo inclusivo como un factor de diferenciación de la empresa.
- Consolidarse como la mejor opción de calidad en los productos y servicios ofrecidos.

3. Formulación y alineamiento estratégico

De acuerdo al análisis realizado en el FODA cruzado, que se aprecia en detalle en los anexos 13 al 16, y con la finalidad de elegir las estrategias que se desarrollarán en el plan estratégico, los autores de la presente investigación han diseñado una matriz en donde se cruzarán cada una de las estrategias formuladas en el FODA y se cruzarán con los objetivos estratégicos definidos. Finalmente, se elegirán las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos en paralelo.

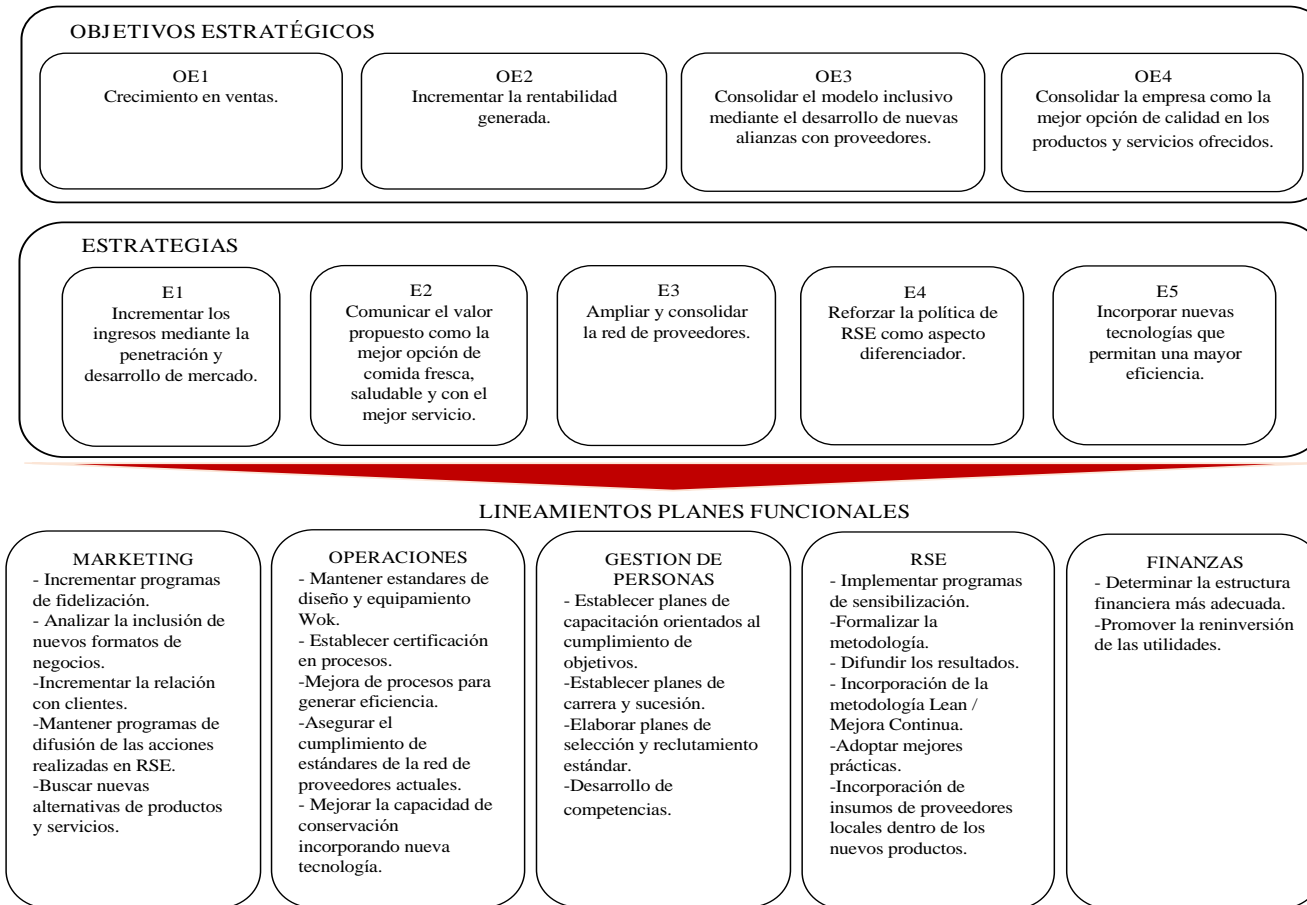
Tabla 13. Matriz de alineamiento estratégico

ESTRATEGIAS			OBJETIVOS		
			PDM y rentabilidad	Modelo inclusivo	Calidad
E1	Fomentar el crecimiento por medio de la apertura de nuevos centros de atención manteniendo la calidad del servicio y los atributos diferenciadores del producto.	O1, O2, F1, F2, F5	x	x	x
E2	Establecer como políticas la búsqueda continua de nuevas alianzas que promuevan la permanencia de productos frescos y autóctonos como atributos diferenciadores.	O1, F3	x	x	x
E3	Mantener el atributo diferenciador de ubicación.	O1, F4	x		x
E4	Bucar incrementar los márgenes de rentabilidad mediante economías de escala.	O1, O2, F8, F10	x		
E5	Identificar oportunidades de crecimiento mediante la incorporación de nuevos productos y servicios.	O1, O2, F1, F3, F5	x		x
E6	Incorporar tecnologías que permitan ampliar la capacidad de almacenamiento y tiempo de conservación manteniendo las características organolépticas de los insumos.	O1, F3, F7, F10	x	x	x
E7	Desarrollo continuo de alianzas con proveedores de logística externa a fin de buscar exclusividad en la prestación de servicios.	O1, O3, D3	x	x	x
E8	Establecer indicadores de medición que reflejen los resultados generados por el desarrollo de proveedores (incremento de ventas, rentabilidad por producto, entre otros).	O1, D2, D3, D4	x		
E9	Implementar mejoras de procesos que permitan la eficiencia en el manejo de los insumos.	O1, D2	x		
E10	Realizar capacitaciones orientadas a la optimización de procesos.	O1, D2	x		
E11	Identificar oportunidades de crecimiento mediante la incorporación de nuevos productos y servicios.	A1, A3, A4, F1, F3, F5	x		x
E12	Reforzar las relaciones con los clientes a través de medios virtuales.	A3, A4, F1, F3, F5	x		x
E13	Difundir la política de RSE como aspecto diferenciador.	A3, A4, F3	x	x	x
E14	Incentivar el uso de campañas promocionales para incrementar la preferencia de los consumidores.	A3, A4, F1, F3, F5	x		
E15	Generar eficiencia de procesos de implementación en plazas distintas no genere mayores incremento en costos y permita establecer un entorno más adecuado de adaptación de los proveedores.	A2, A4, D2, D4	x	x	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Alineamiento estratégico para los planes funcionales

Gráfico 2. Alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Introducción

El crecimiento de Wok se encuentra condicionado, principalmente, por su capacidad de aprovisionamiento basado en el modelo de negocio inclusivo comprometido con el desarrollo de proveedores locales. En los últimos cuatro años la cadena ha crecido, en promedio, un local por año, por lo que se estima que estará en la capacidad de mantener ese ritmo de crecimiento para el periodo 2016-2020, luego de la apertura de dos locales hacia el final de 2015 (ver anexo 17).

El plan de marketing contempla el crecimiento de la cadena mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Los cinco primeros años estarán enfocados en la penetración de mercado con la consolidación de Wok en la ciudad de Bogotá mediante la apertura de nuevos locales, mientras que la incursión en otras ciudades se reserva para periodos posteriores en la medida que la capacidad de aprovisionamiento lo permita. La constante innovación de productos y sabores incentivará el incremento del consumo de los clientes actuales y apoyará en la captación de nuevos clientes, ambos aspectos respaldados por la ampliación de la cobertura de la zona actual.

Este proceso de crecimiento estará acompañado de estrategias destinadas a reforzar la comunicación del valor y el posicionamiento de la marca, tanto en las características diferenciadoras de la comida como en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. En ese sentido, se tiene previsto desarrollar la comunicación en redes sociales y la profundización de la relación con los clientes para generar un sentido de pertenencia y mayor lealtad hacia la marca.

2. Objetivo general

Incrementar los ingresos como mínimo en 138%¹² en los próximos cinco años, consolidando su posicionamiento como una marca socialmente responsable y con la mejor propuesta de comida oriental saludable y variada en un solo lugar.

¹² El 20% del crecimiento total de las ventas al final del 2020 se sustentará en la facturación de los dos nuevos locales que la cadena inauguró a finales de 2015.

3. Objetivos específicos

Tabla 14. Objetivos y estrategias del plan de marketing

	Objetivos de marketing	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (+ 3 años)		Indicador de medición
				3-5 años	+ 5 años	
Objetivos	Incremento de ingresos.	Incremento en 24% en ventas en 2016.	Incremento promedio en ventas de 17% anual.			Ventas (t) / ventas (t-1)
Estrategias		-Desarrollo de productos mediante la constante innovación. -Incremento de la publicidad en locales y medios especializados.				
Objetivos	Penetración y desarrollo de mercado mediante apertura de nuevos locales.		1 local nuevo	3 locales nuevos.	Continuar el incremento de locales.	Número de locales abiertos
Estrategias			-Nuevas ubicaciones en Bogotá. -Incrementar participación en centros comerciales.		-Desarrollo de nuevos formatos -Apertura de locales en otras ciudades de Colombia.	
Objetivos	Desarrollo de redes sociales.	Equivalente al 20% de clientes que son seguidores de Wok.	Equivalente al 50% de clientes que son seguidores de Wok.	Equivalente al 80% de clientes que son seguidores de Wok.	Equivalente al 90% de clientes que son seguidores de Wok.	Número de seguidores/ número estimado de clientes
Estrategias		-Creación e impulso de las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram. -Rediseño de la página web. -Promoción de las redes sociales en locales.	-Desarrollo de foros relativos a salud y alimentación por medios virtuales. -Difusión de videos y publicaciones relativas al cuidado del medio ambiente. -Creación de la comunidad "Amigos Mundo Wok" para generar relación de pertenencia y lealtad hacia la marca.			
Objetivos	Incremento de las relaciones con clientes.	2.000 participantes presenciales en eventos Wok del año.	4.000 participantes.	10.000 participantes.		Número de participantes
Estrategias		-Continuar con la organización de charlas Wok. -Organizar maratones y eventos "Ruedas sin combustible" como patinaje y bicicletas que apoyen el posicionamiento de marca saludable.				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Estimación del crecimiento

La información disponible en el Caso Wok permite deducir que el 50% son clientes frecuentes que visitan Wok 8 veces por mes, el 30% son clientes conocedores que se estima concurren 2 veces por mes y el 20% visitarían la cadena 1 vez cada dos meses; de esta manera se estima que los clientes actuales de Wok visitan la cadena 4,7 veces por mes en promedio. Teniendo en cuenta que una publicación de Seb & Partners (2015) acerca del modelo de negocios de Wok menciona que la cadena recibe 133.000 visitas al mes, se calcula que actualmente Wok atiende a 28.298

clientes que representan solo el 3,6% de un total de 789.794 habitantes de la población de Bogotá (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística) entre 25 a 39 años de edad proveniente de los estratos 3, 4, 5 que son los segmentos atendidos por la cadena. Por lo anterior, es factible un crecimiento de 138% mediante la penetración del mercado actual.

La estimación del crecimiento en ventas se ha realizado en base a su evolución en Pesos Colombianos para aislar el efecto del tipo de cambio. La cadena pasó de un nivel de ventas por local de COP 3.110 millones en 2010 (9 locales) a COP 5.190 millones en 2015 (11.5 locales equivalentes teniendo en cuenta las fechas de inauguración) resultando una tasa compuesta promedio de crecimiento de venta de 10,78% por local al año. El presente trabajo considera una tasa de crecimiento de ventas anuales por local de 10% para las proyecciones.

El incremento de las ventas en 138% está sustentado en un incremento de la capacidad de atención instalada de la cadena en 55%. Basados en la publicación “Operación de restaurantes en Colombia” (ACODRES, 2013), los locales Wok tendrían un mínimo de 150 sillas, considerando el nivel de ventas de la cadena, por lo cual se pasaría de 1.650 sillas en 2015 a 2.550 sillas en 2017. Teniendo en cuenta que en sus los locales Wok atiende en promedio 10 horas al día (entre las 12:00 m y las 10:00 pm), se pasaría de una capacidad utilizada de 34% a 52% llegando a una ocupación efectiva de las instalaciones de 5,2 horas al día en promedio (permanencia de 1.25 horas por visita) hacia el 2017. Se debe tener en cuenta que la mayor participación de locales en centros comerciales y en zonas de alto tráfico favorecerá el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 15. Estimación capacidad utilizada

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas mensuales (US\$ miles)	2.050	2.549	3.019	3.558	4.175	4.879
Variación acumulada ventas		24%	47%	74%	104%	138%
Número de locales	11	13	14	15	16	17
Variación acumulada locales		18%	27%	36%	45%	55%
Visitas al mes	133.000	165.374	195.867	230.836	270.866	316.54
Sillas totales	1.650	1.950	2.100	2.250	2.400	2.550
Visitas promedio día / silla	2.7	2.8	3.1	3.4	3.8	4.1
Horas efectivas promedio requeridas	3.4	3.5	3.9	4.3	4.7	5.2
Horas diarias promedio de atención	10	10	10	10	10	10
Capacidad utilizada	34%	35%	39%	43%	47%	52%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Estrategia de segmentación

Al mantener el modelo de negocios actual se considera que Wok debe seguir enfocado en el segmento de la clase media y alta (estratos 3, 4 y 5) al cual se dirige actualmente.

Se propone mantener el desarrollo del negocio los próximos cinco años en la ciudad de Bogotá la cual alberga la mayor población de Colombia (aproximadamente el 19%). Cabe recordar que Bogotá es el centro financiero y la segunda región exportadora de ese país, y en donde se encuentra una gran proporción del segmento socioeconómico al que se dirige la empresa y que aún está sin atender.

6. Estrategia de posicionamiento

Posicionar un producto, de acuerdo a lo indicado por Kotler y Keller (2012), se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distinto en la mente de los consumidores del mercado meta.

La estrategia de posicionamiento buscará reforzar los atributos menos sensibles a la imitación por parte de la competencia como son el desarrollo de proveedores locales, el cuidado del medio ambiente y la calidad de sus insumos frescos y saludables.

7. Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff (1965), conocida también como matriz de producto/mercado, muestra las oportunidades de crecimiento de las unidades de negocio de una empresa. Para los próximos cinco años los autores de la presente investigación han seleccionado las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

Gráfico 3. Matriz de estrategia de crecimiento

		Productos	
		Actual	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Actual	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente. Ansoff, 1965.
Elaboración: Propia, 2016.

Actualmente, los locales se encuentran distribuidos en Bogotá y Chía, con ubicaciones estratégicamente establecidas cerca a la población en la que predominan los estratos 5 y 6 (considerados como altos) (ver anexo 18). En ese sentido, teniendo en cuenta la limitante del aprovisionamiento y la necesidad de incrementar la rentabilidad del negocio apoyado por economías de escala, los autores consideran pertinente seguir la estrategia de penetración de mercado dado el crecimiento en consumo y nivel poblacional de Bogotá.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos permitirá mantenerse a la vanguardia del grupo estratégico e incrementar el consumo de los clientes con mayores opciones de compra mediante la innovación en sabores con la inclusión de nuevos platillos, variedades de ensaladas, bebidas y postres. La mayor cobertura de la zona por la apertura de nuevos locales y una oferta más variada se encuentran dirigidas a incrementar la frecuencia de las visitas y el consumo por cada cliente que asiste a Wok.

8. Estrategias del marketing mix

8.1 Producto

Kotler y Keller (2012) definen cinco categorías de la mezcla de servicios acorde a la importancia del componente de servicio de la oferta total. En ese sentido, indican que comer en un restaurante es una categoría híbrida que incluye bienes y servicios por igual.

En cuanto a la comida, el desarrollo de producto se realizará a través de la innovación constante en sabores que permitirá mantener la carta principal renovada periódicamente. También se implementarán cartas complementarias que correspondan al posicionamiento de la marca como comida saludable, atendiendo a los nuevos estilos de vida del segmento objetivo.

Se propone, por ejemplo, evaluar la implementación de las siguientes opciones:

- Carta exclusiva de ensaladas dirigida a aquellas personas que necesitan un almuerzo de platillo único a base de vegetales y proteínas, y minimizando los carbohidratos.
- Carta de té. Es una bebida que acompaña muy bien a la comida oriental y existen muchas variedades y con sabores muy naturales y exóticos.

8.2 Procesos

«Las empresas de servicios pueden elegir entre diferentes procesos para entregar su servicio. Por ejemplo, los restaurantes ofrecen distintos formatos de servicio: estilo cafetería, comida rápida, buffet, a la luz de las velas, etcétera» (Kotler y Keller 2012).

Se mantendrán los procesos actuales como son la atención a la mesa y Wok para llevar. Los autores estiman que incursionar en nuevos procesos, por ejemplo, buffet, afectaría el concepto de exclusividad de Wok y no se podría mantener el nivel de calidad y rentabilidad actual.

8.3 Precio

El actual objetivo de incrementar los ingresos y lograr la lealtad de sus clientes se realizará mediante una estrategia de fijación de precios basados en una propuesta de valor. De acuerdo a lo indicado por Kotler y Keller (2012), este tipo de estrategia busca la lealtad de los clientes con un precio relativamente bajo, brindando una oferta de alta calidad para lo cual las empresas deben hacer reingeniería en sus operaciones para que la producción sea de bajo costo sin sacrificar calidad, logrando atraer a un gran número de clientes conscientes del valor.

Como se ha determinado, Wok obtiene insumos de calidad a mejores precios que la competencia por la eliminación de intermediarios. De esta manera, la empresa se encuentra preparada para mantener esta estrategia apropiada para la penetración de mercado sin sacrificar sus niveles de rentabilidad.

De acuerdo a la información obtenida en la página *web* de Wok, si se comparan las cartas Todo Wok #8 lanzada en febrero de 2013 (Wok 2013) y Todo Wok #9 de marzo 2015 (Wok 2015), la empresa ha incrementado los precios (en pesos colombianos) de su carta en aproximadamente 15%¹³. El crecimiento en ventas para el 2015 se calcula en 7% si no se hubiera realizado dicho incremento. Se estima que los nuevos precios se dieron en respuesta a los mayores costos de los insumos que se vieron afectados por los cambios climáticos y la inflación. Esto permitió mitigar los efectos negativos de las variables externas sobre la rentabilidad gracias a la respuesta positiva de los clientes que valoran la propuesta de Wok.

¹³ En el anexo 19 se muestra la comparación de precios.

8.4 Canales

Se mantendrán los locales propios con el diseño característico de Wok que incluye ventanas grandes, terrazas y mucha iluminación. Es preciso considerar la opción de incrementar la participación en centros comerciales para aprovechar el tráfico de clientes que éstos generan.

8.5 Personas

El personal de servicio de Wok está preparado para comunicar la propuesta de valor basada en la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Los meseros están preparados para evidenciar el valor nutricional de los platillos, los beneficios para la salud de los ingredientes, además de resaltar la innovación en el sabor.

8.6 Proactividad

Se mantiene la evidencia física de la política de responsabilidad socio ambiental mediante el uso de material reciclado, anuncios en las cartas, manteles, etcétera.

8.7 Promoción

La comunicación de la empresa hará uso intensivo del marketing digital mediante:

- Publicidad en página *web*.
- *E-mail* marketing haciendo uso de la base de clientes registrados en “Mundo Wok”.
- Boca a boca digital impulsando la actividad en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, y monitoreando la acogida de nuevas aplicaciones en el público objetivo.

El rediseño de la página *web* en un formato más amigable y promocional, junto con el uso de redes sociales, permitirá intensificar la relación con los clientes. La creación de la comunidad “Amigos Mundo Wok” generará una relación de pertenencia que apoye la lealtad hacia la marca.

Se organizarán eventos libres que apoyarán el posicionamiento de Wok en torno a la salud y el cuidado del medio ambiente:

- Maratón “Amigos Mundo Wok”.
- “Ruedas sin combustible”, eventos de recorridos en bicicletas y patines. Las rutas incluirán restaurantes Wok donde los participantes encontrarán dispensadores de bebidas para su consumo gratuito.

Se estima que los eventos generen el ruido suficiente para atraer el interés de los medios de comunicación local, logrando publicidad gratuita. El desarrollo de las redes sociales, junto al enfoque participativo de la promoción, permitirá que la empresa -en el mediano plazo- mantenga un medio de comunicación efectivo mejorando el control de los gastos de publicidad y promoción, con efectos positivos en la rentabilidad. No obstante, mientras se consolida el marketing digital de la empresa, se prevé intensificar la publicidad en medios escritos para apoyar los objetivos de marketing.

9. Actividades

A continuación, se detallan las actividades necesarias para implementar el plan de marketing:

- Estudio de mercado para selección de las ubicaciones de nuevos locales.
- Diseño de las nuevas cartas de ensaladas y té.
- Promoción en redes sociales de locales, eventos y nuevos productos.
- Selección de medios escritos y contratación de publicidad.
- Rediseño de la página *web* y creación y mantenimiento de perfiles de redes sociales.
- Elaboración del cronograma y organización de eventos.

10. Presupuesto

Para lograr la puesta en marcha del plan de marketing planteado se estiman necesarios los siguientes recursos:

- **Estudio de mercado.** Se estima requerir la contratación de encuestadores por los que se asignarán US\$ 10.000, que equivalen a 28 sueldos mínimos.
- **Publicidad.** Para los medios escritos se espera contratar publicidad adicional por el equivalente al 0,3% de las ventas anuales proyectadas; en cuanto a la publicidad en locales se invertirá el 0,1% de las ventas anuales proyectadas.
- **Eventos.** Se estima el gasto de US\$ 1 por cada persona para bebida e identificación.

Tabla 16. Presupuesto estimado para la implementación del plan de marketing

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Estudio de mercado	10				
Publicidad en medios escritos	92	109	129	151	176
Publicidad en locales	31	37	43	51	59
Eventos	2	4	10	10	10
Total presupuesto	135	150	182	212	245

Estimado anual en miles de dólares (US\$).
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Introducción

Wok realiza sus operaciones considerando un modelo de negocio inclusivo¹⁴ que le ha permitido forjar su ventaja competitiva de alianzas con sus proveedores. De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), se trata de una alianza estratégica complementaria vertical donde «[...] las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades, pertenecientes a diferentes etapas de la cadena de valor, con el propósito de crear una ventaja competitiva»; asimismo, menciona que este tipo de alianzas son las que generan mayor probabilidad de crear una ventaja competitiva sostenible. En ese sentido, Porter (1985:80) indica que «[...] las características del producto del proveedor, lo mismo que otros puntos de contacto con la cadena de valor de la empresa, pueden influir de modo significativo en sus costes y diferenciación. [...] Los nexos de los proveedores significan que la relación con ellos no es un juego de suma cero, en el que uno gana a costa del otro, sino una relación en la que todos ganan [...] los beneficios de coordinar u optimizar los nexos entre una empresa y sus proveedores se dividirán según el poder negociador de estos últimos».

La propuesta de valor de la empresa requiere la búsqueda constante de la eficiencia en las operaciones para mantener los niveles de rentabilidad. Esto cobra mayor importancia al considerar que la compañía se abastece principalmente del sector agrícola y pesquero que están afectados por riesgos dentro de los cuales el climático viene cobrando mayor importancia. Como se observa en los estados financieros de 2015, el peso relativo del costo de ventas en relación a

¹⁴ «Actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida» (Márquez *et al.*, 2009).

las ventas se incrementó en 1,2% pese a que la empresa renovó sus cartas con precios mayores en 15% en promedio.

El plan de operaciones debe secundar los objetivos establecidos de crecimiento y posicionamiento de la compañía. La incorporación de tecnología permitirá asegurar la continuidad y crecimiento del negocio. La certificación de procesos sustentará la calidad de la oferta.

2. Objetivo general

Incrementar el nivel de eficiencia de la compañía y asegurar los volúmenes de aprovisionamiento acorde al crecimiento planificado.

3. Objetivos específicos

Tabla 17. Objetivos y estrategias del plan de operaciones

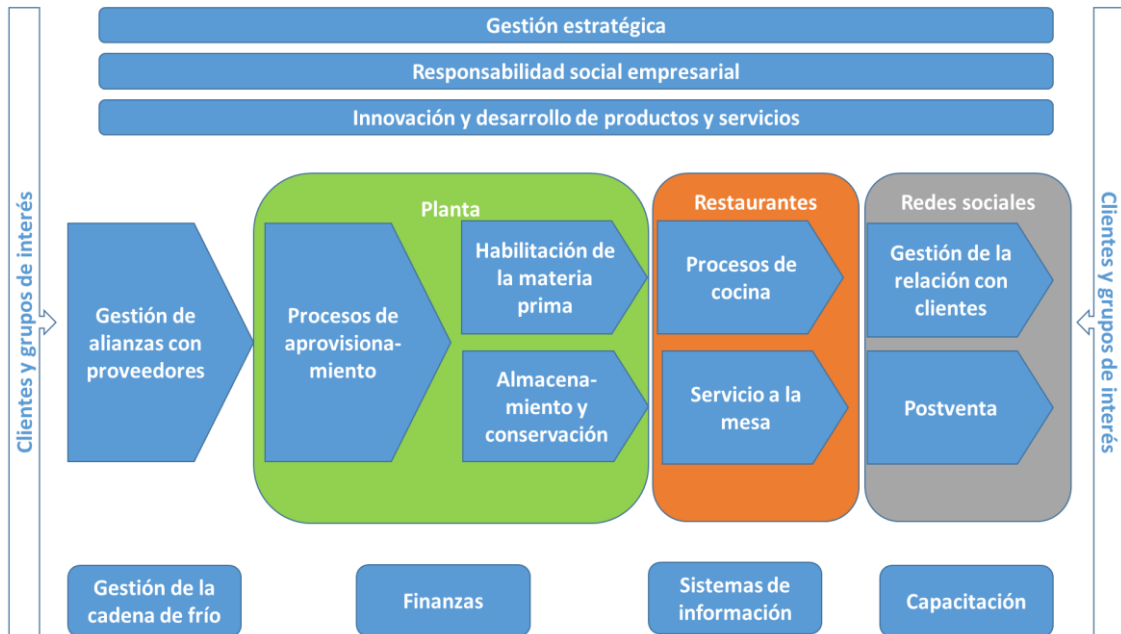
Objetivos de operaciones	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (+ 3 años)		Indicador de medición	
			3-5 años	+ 5 años		
Objetivos	Asegurar e incrementar los niveles de suministro y disponibilidad de insumos.	Incremento promedio de volumen de principales insumos en 24% en 2016.	Incremento promedio de volumen de principales insumos de 17% anual.			
Estrategias		-Clasificación de los insumos por nivel de sensibilidad al cambio climático para la diversificación de proveedores por áreas geográficas. -Inclusión de tecnología para la ampliación de la capacidad de almacenamiento en volumen y tiempo. -Desarrollar alianzas con nuevos proveedores de pescado y otros insumos para la viabilidad del crecimiento de la cadena.			Volumen (t) / Volumen (t-1)	
Objetivos		Enfoque en los procesos de gestión de proveedores.	Enfoque en los procesos de planta y de restaurante.			
Estrategias	Eficiencia en procesos.	-Adaptar la metodología link para la mejora continua del modelo inclusivo.	-Mejora continua de procesos que consideren alternativas que potencien los resultados económicos y ambientales.			
Objetivos	Obtención de certificaciones		Obtener la certificación HACCP (inocuidad alimentaria)	Obtener la certificación ISO 14001 (gestión ambiental)	Certificar la RSE	
Estrategias			-Contratación de consultores externos que acompañen el proceso de certificación		Número de seguidores/ número estimado de clientes	
Objetivos	Consolidar una red de proveedores locales sostenible.	10% de proveedores afiliados al Programa RedES-CAR.	20% de proveedores afiliados al Programa RedES-CAR.	40% de proveedores afiliados al Programa RedES-CAR.	80% de proveedores afiliados al Programa RedES-CAR.	
Estrategias		-Incentivar la afiliación al Programa RedES-CAR por parte de proveedores locales bajo el modelo inclusivo.				Porcentaje de proveedores locales del modelo inclusivo afiliados

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Macroprocesos

El siguiente diagrama presenta una visión general de los macroprocesos realizados por Wok en el desarrollo de su modelo de negocio. La fuente de suministro son proveedores locales que pertenecen al sector agrícola y pesquero con quienes se han desarrollado alianzas bajo un modelo de negocio inclusivo que sustenta la ventaja competitiva de la compañía. El desarrollo de nuevos proveedores requiere realizar esfuerzos de búsqueda, organización, formalización y capacitación. En cuanto al proceso productivo, Wok tiene una planta central donde se realiza la habilitación de la materia prima como es el control de calidad, selección, limpieza, corte, empackado al vacío, refrigeración, etcétera. Desde la planta se trasladan los insumos a los locales para la elaboración de sus platillos.

Gráfico 4. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Estrategia para el suministro

La gestión de alianza con proveedores deberá enfocarse en incrementar la capacidad de aprovisionamiento de insumos y mitigar los impactos climáticos en la disponibilidad de recursos y los niveles de rentabilidad de su sistema de valor. Es importante que la empresa reconozca la necesidad de preparar a sus proveedores para defender los resultados de su negocio ante el riesgo climático para, de esta manera, mitigar los impactos en la rentabilidad de Wok y en la diversidad de su oferta. Su política de responsabilidad social y compromiso con el desarrollo de proveedores

locales condicionan una relación donde la suma cero no es una opción; por lo tanto, la empresa debe tomar acciones más allá de su cadena de valor, preocupándose por el sistema en su conjunto.

El crecimiento con proveedores actuales consistirá en identificar a aquellos que tengan capacidad para incrementar sus niveles de producción y, en la medida de lo posible, para diversificar sus cultivos acompañando de manera sostenible el crecimiento de la compañía. Este aspecto deberá contemplar la ubicación geográfica de los productores para evaluar el intercambio de cultivos acorde a las características de la zona y las variaciones esperadas en el clima.

La empresa deberá identificar y establecer contacto con organizaciones especializadas en apoyar modelos de negocios inclusivos con la finalidad de añadir nuevos proveedores para el desarrollo de alianzas.

6. Almacenamiento y conservación de insumos

El almacenamiento y conservación de insumos cobra especial importancia dentro del modelo de negocios de Wok, que se caracteriza por la calidad y frescura de sus ingredientes. La empresa debe estar preparada para conservar excesos de producción de sus proveedores. En ese sentido, necesita incorporar tecnología para mantener intactas las características organolépticas de los insumos, de modo que no se altere la calidad ofrecida por Wok.

Existen diversos proveedores en el mercado que emplean tecnología de última generación para la conservación de alimentos. Por ejemplo, la empresa Mantenimiento Industrial y Comercial S.A.C. (MICSAC s.f.) informa las propiedades de los equipos de refrigeración con tecnología en abatimiento cuyo «[...] concepto y propósito es de congelar/enfriar rápidamente un producto (+90°C a + 3°C en 90 min y/o de + 90°C a -18°C en un lapso de 240 minutos, temperatura de núcleo del producto) a pesar de que mantiene su calidad y características organolépticas inalterables».

7. Eficiencia en procesos

Para la eficiencia en los procesos de gestión de proveedores se propone adaptar la Metodología Link propuesta por Lundy *et al.* 2014 que la define como «[...] una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocios incluyentes con productores a pequeña escala». Esta herramienta permite identificar puntos críticos para el control y mejora de procesos. Se espera

que la adaptación de esta herramienta a la gestión de Wok permita identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en las alianzas con proveedores, al mismo tiempo que profundiza su condición inclusiva.

Los procesos en planta y restaurantes serán sometidos a esfuerzos de mejora continua con la finalidad de ganar mayor eficiencia operativa y mantener controlados los costos. La mejora continua en procesos incluye la adopción de tecnología para disminuir las mermas y lograr ahorro de energía, mejora de tiempos, distribución de planta, etcétera. Dichas mejoras deberán potenciar el cuidado del medio ambiente con el uso adecuado de recursos, tratamiento de desechos tóxicos, uso de materiales biodegradables y disminución de desperdicios de alimentos. Como antecedente se tiene que Wok, en respuesta a su preocupación por el desperdicio de la comida, ha incluido en su menú los corazones de bok choy que antes eran descartados por no tener hojas grandes y lisas.

8. Creación de laboratorio de innovación

Consistirá en la creación de nuevos platos y variaciones a los actuales, incidiendo en los insumos menos sensibles al riesgo climático y en el aprovechamiento máximo de los recursos como en el caso del bok choy. De esta manera, se espera impulsar el resultado económico y ambiental.

9. Certificación de procesos

Se propone que Wok obtenga la certificación HACCP, que son las siglas en inglés de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, para garantizar la inocuidad alimentaria, y la certificación ISO 14001 que es la norma internacional de los Sistemas de Gestión Ambiental.

10. Ampliación del Programa RedES-CAR

A partir de 2014 Wok se ha unido al programa de RedES-CAR¹⁵ que articula tres pilares para generar resultados económicos, ambientales y organizacionales: producción más limpia (PML), aprendizaje en la práctica y colaboración red. Wok ha incluido dentro de su Red de Empresas

¹⁵ “El programa Red de Empresas Sostenibles CAR, RedES-CAR impulsa la transformación productiva en cadenas de suministro conformadas por grandes empresas y sus proveedores PYME (pequeñas y medianas empresas). Las empresas fortalecen su competitividad y mejoramiento ambiental con el apoyo de instituciones educativas colombianas. Las empresas participantes en esta red mejoran su desempeño económico y ambiental mediante la producción más limpia (PML). Desde el 2014, 101 PYME proveedoras de ocho organizaciones «[...] ancla han ideado sus propios proyectos, dirigidos a mejorar sus procesos operativos, e interactuado con otras empresas en un esfuerzo común por elevar su productividad en la cadena de suministro» (CAR, Universidad de los Andes, RedES-CAR. (s.f.).

Sostenibles a 11 proveedores, los cuales vienen desarrollando proyectos con impacto en agua (dos), energía (tres), residuos (siete), agroquímicos (uno), vertimientos (uno) y emisiones (tres) (ver anexo 20). Mediante el Programa de RedES-CAR Wok se espera mejorar los niveles de rentabilidad de los proveedores y disminuir el impacto de sus actividades en el medio ambiente.

11. Actividades

Los autores plantean las siguientes actividades para alcanzar los objetivos de operaciones:

- Constitución del Comité de Mejora Continua y creación del laboratorio de innovación.
- Selección y compra de locales y equipamiento manteniendo el estándar y diseño de Wok.
- Selección y contratación de asesoría para las certificaciones en HACCP e ISO 14001.
- Clasificación de insumos por nivel de sensibilidad a cambios climáticos.
- Clasificación de las áreas geográficas por idoneidad para el cultivo de los diversos insumos.
- Identificación de los proveedores actuales con mayor potencial de crecimiento.
- Realizar un plan maestro de diversificación de cultivos por áreas geográficas y evaluar la factibilidad del intercambio productivo entre proveedores de distintas áreas.
- Búsqueda constante y desarrollo de nuevas alianzas con proveedores.
- Evaluación y selección de las tecnologías de conservación de alimentos más adecuadas.
- Incentivar la participación de los proveedores a la Red de Empresas Sostenibles Wok.

12. Presupuesto

Para lograr la puesta en marcha del plan de operaciones planteado se estima que serán necesarios los siguientes recursos:

- **Asesorías.** Se proyecta destinar US\$ 15.000 para cada tipo de asesoría requerida.
- **Compra e implementación de locales.** Se estimó el costo en base a la variación de propiedad, planta y equipo (neto) entre 2014 y 2015, periodo en el cual se incluyeron dos nuevos locales.
- **Adopción de tecnologías.** Se destinará a inversiones para adopción de nuevas tecnologías el importe de US\$ 250.000, equivalente al 25% del total de activos fijos distintos a inmuebles que se estima la empresa tiene al 2015.

Tabla 18. Presupuesto estimado para la implementación del plan de operaciones

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Asesorías agrícolas externas	15				
Asesorías y certificaciones		15	15		
Asesorías y capacitaciones en mejora continua	15	15			
Compra de locales e implementación	1.021	1.021	1.021	1.021	
Adopción de tecnologías	50	50	50	50	50
Total presupuesto	1.101	1.101	1.086	1.071	50

Estimado anual en miles de dólares (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan de gestión de personas

1. Introducción

Tiene como objetivo alinear las actividades de los colaboradores al cumplimiento de la visión y misión de Wok, incrementando la productividad y manteniendo con ello un adecuado clima laboral que les permita participar en escenarios de innovación orientados a cumplir las metas de crecimiento establecidas y asegurando la calidad de servicio.

Wok, desde su fundación 15 años atrás, difunde buenas prácticas de gestión de personas, lo que implica la permanencia de sus colaboradores durante la evolución de negocio. Por este motivo, la estrategia que se plantea es mantener e impulsar la capacitación de los colaboradores con la finalidad de homogenizar sus actividades y obtener ventajas competitivas que promuevan escenarios en los que sea posible la innovación en servicios y productos ofrecidos a los consumidores y público en general.

En un negocio como el que desarrolla Wok, tanto el trabajo con responsabilidad social como el apoyo a sus clientes y la creatividad son puntos de suma importancia para mantener la fidelidad de sus consumidores y hacer frente al ingreso de nuevos competidores.

Las competencias requeridas y fomentadas en los colaboradores que formen parte de Wok, deberán orientarse al desempeño en una posición o rol específico superior, buscando en ellos compromiso, colaboración, empoderamiento y una constante contribución al cumplimiento de resultados.

2. Objetivo general

Incrementar la productividad de los colaboradores y la calidad de servicio mediante la implementación de capacitaciones.

Tabla 19. Objetivos y estrategias del plan de gestión de personas

	Objetivos de gestión de personas	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (+ 3 años)		Indicador de medición
				3-5 años	+ 5 años	
Objetivos	Incorporar mejores prácticas de reclutamiento y selección.	Determinación de cuatro canales de difusión.	Incrementar el % de permanencia.	Encuesta de satisfacción de personal >80%.		% de rotación de personal % colaboradores satisfechos % de costos que intervienen en el proceso /gastos de operación
Estrategias		<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar planes de selección y contratación de personal. - Elaborar planes de fidelización de talentos. 				
Objetivos	Potenciar el desarrollo de personas.	Capacitaciones bianuales ("maestros Wok" y proveedores).	Incrementar la rotación interna.		N° de rotaciones internas % de trabajadores que reciben capacitación % de ahorro por instrucción interna	
Estrategias		<ul style="list-style-type: none"> -Identificar a gerentes por cada uno de los locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de compensación adecuado al cumplimiento de indicadores. - Evaluar el desarrollo de los colaboradores durante su permanencia en Wok. -Establecer planes de carrera y sucesión. -Incorporar a colaboradores con habilidades especiales. 			
Objetivos	Reducir la brecha tecnológica.	Incremento de productividad.			% de necesidades de capacitación atendidas	
Estrategias		<ul style="list-style-type: none"> -Identificar los puntos de mejora para el incremento de productividad. -Evaluación de desempeño de los colaboradores y los puntos críticos que la afectan. 				
Objetivos	Incrementar la calidad de servicio.	Incremento de número de empleados capacitados.	Reducción de reclamos en 40%.	Implementación de auditoría de calidad.		% de satisfacción de clientes > 90%
Estrategias		<ul style="list-style-type: none"> -Implementar capacitaciones de ISO 9001, con la finalidad de crear valor en los clientes. -Adopción de gestión de calidad. -Elaboración de planes de recompensa orientados al incremento de calidad de servicio. 				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Estrategia y desarrollo

La magnitud de la organización requiere la estandarización de planes de selección y contratación que le permitan establecer perfiles específicos adecuados a las necesidades de cada puesto y reducir los costos invertidos en dichas actividades. Además, considerando que cada colaborador, a su ingreso, es capacitado invirtiéndose recursos en su formación y adaptación al puesto, es de suma importancia garantizar su permanencia en Wok. Para ello se elaborarán encuestas de clima laboral interno que permitan conocer los intereses de los colaboradores y la percepción de los valores y cultura de la organización.

Respecto a las capacitaciones brindadas para potenciar el desarrollo de las personas, se propone orientar los esfuerzos de capacitación de nuevos y actuales colaboradores que cumplan con las competencias requeridas para iniciar labores en nuevas posiciones que impliquen mayor responsabilidad y el cumplimiento de nuevos retos.

Como parte de la estrategia de gestión del conocimiento y retención de colaboradores se establecerán programas de *coaching* para un grupo pequeño de aproximadamente 13 trabajadores, elegidos rigurosamente de cada uno de los establecimientos que mantiene Wok, los cuales participarán como mentores en las actividades de inducción y capacitación según sea el caso, convirtiéndose en “Maestros Wok” que harán posible la transferencia de conocimiento.

Se identificarán agentes de cambio, también llamados “gerentes”, que cumplan con competencias y habilidades especiales correspondientes a un líder. Ellos serán el principal apoyo en los periodos de transición y cambio generados frecuentemente, dado el giro del negocio en el que se involucra y la rapidez que se requiere para que se obtengan resultados adecuados.

Se realizarán evaluaciones bimestrales a colaboradores destacados por su desempeño en cada uno de los establecimientos; una vez identificados, se realizarán campañas de difusión de sus buenos actos a fin de que ellos sean replicados y mejorados.

El desarrollo de un sistema de compensación adecuado a la productividad y cumplimiento de roles de los colaboradores será una excelente herramienta para valorar el desempeño evaluado durante su permanencia en Wok. Esta información permitirá, adicionalmente, establecer planes de carrera y sucesión.

Se brindarán capacitaciones orientadas a la generación de eficiencia en el proceso productivo, adecuando las actividades a las nuevas tendencias del sector, haciendo intensivo el uso de recursos tecnológicos como parte del desarrollo de actividades. Por otro lado, la incorporación de colaboradores con habilidades especiales hará posible ofrecer mayores oportunidades de trabajo y apoyar la inclusión laboral.

Se busca también reducir la brecha tecnológica identificando puntos críticos de mejora (cuellos de botella) en el desarrollo de las actividades, con la finalidad de incrementar la productividad y fomentar la innovación y mejora continua en el desarrollo de las actividades de rutina.

4. Actividades

Se plantean las siguientes actividades buscando alcanzar los objetivos de gestión de personas que se han propuesto:

- Elaboración del plan de comunicación interna para dar a conocer el plan estratégico de Wok, buscando ser transparentes con la información, lo cual permitirá contar con personal comprometido e identificado con la empresa.
- Establecer un proceso estándar para la selección y reclutamiento de colaboradores teniendo en cuenta el perfil adecuado de cada puesto (operativo, ventas y administrativo).
- Implementar programas de formación para los nuevos colaboradores, buscando ofrecer y mantener un servicio de calidad y sensibilización con el medio ambiente y la comunidad.
- Desarrollar capacitaciones periódicas orientadas a la implementación de nuevos procesos y técnicas implementadas.
- Mantener programas de motivación para todos los colaboradores con la finalidad de asegurar un alto desempeño y propiciar su fidelización.
- Mantener programas de reconocimiento para los colaboradores con el mejor desempeño.
- Elaboración de una encuesta interna de satisfacción (clima laboral), que servirá como instrumento de medición para determinar el avance y grado de cumplimiento de las estrategias desarrolladas.

5. Presupuesto

Para lograr la puesta en marcha del plan de gestión de personas planteado se estima que serán necesarios los siguientes recursos:

Tabla 20. Presupuesto estimado para la implementación del plan de gestión de personas

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Estandarización de procesos de selección y reclutamiento	35	-	10	-	10
Capacitación de Personal	10	40	32	46	53
Programas de motivación y reconocimiento	5	30	30	40	40
Total presupuesto	50	60	72	86	103

Estimado anual en miles de dólares (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido redefinida por la Comisión Europea (Eur-Lex 2011) como «[...] la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad» más allá del cumplimiento de la legislación y convenios colectivos sobre la materia. En ese sentido, indica que la RSE tiene por finalidad la maximización de la creación de valor compartido y la mitigación de las posibles consecuencias de las operaciones de la empresa en su entorno.

Michael Porter y Mark Kramer (2011) indican que una forma de crear valor compartido es redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Precisan que «[...] cuando las empresas compran localmente, sus proveedores pueden volverse más fuertes, incrementar sus utilidades, contratar más personas y pagar mejores sueldos lo que, a su vez, beneficiará a otras empresas en la comunidad». En ese sentido, la RSE de Wok ha logrado la creación de valor compartido.

2. Objetivo general

Buscar consolidar las acciones en RSE realizadas por Wok como parte del posicionamiento de la marca y atributo diferenciador.

3. Objetivos específicos

En la tabla 21 se muestran los objetivos específicos de Wok con las actividades propuestas y el plan de implementación.

4. Desarrollo, alineamiento y selección de las actividades para la estrategia de RSE

Para seleccionar las acciones del plan de RSE se aplicó la metodología de Xertatu (Xertatu s.f.) con la finalidad de identificar los grupos de interés de Wok y sus demandas (ver anexo 21) e identificar los criterios que permitirán proponer acciones en el campo de RSE (ver anexo 22) alineando los mismos con los objetivos estratégicos (tres) y los grupos de interés más importantes (cuatro). En total son siete factores a evaluar. Las acciones a priorizar en el plan de responsabilidad social son aquellas que atienden cuatro factores por lo menos (ver tabla 21).

Tabla 21. Objetivos, acciones y plazo de implementación del plan de RSE

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	Indicador asociado	IMPACTO ESPERADO			PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN			
				E	S	A	Corto (< 1 año)	Mediano (01 a 02 años)	Largo (> de 03 años)	
Formalizar la gestión de RSE	1	Incluir la RSE de manera clara y explícita dentro de la misión, valores y modelo de negocios de la empresa.		Sí / No				x		
	2	Elaborar un política integral de RSE.	a	Establecer un Comité de Gestión con intervención de personal de las distintas áreas de la empresa.	Si/No			x		
			b	Diseñar un plan de Gestión y Mejora de RSE.	Si/No			x		
			c	Diseñar un plan de medición y seguimiento de cumplimiento de los objetivos de la RSE.	Si/No			x		
	3	Diseñar y poner en marcha un programa de difusión de acciones en RSE	a	Elaborar y publicar reportes anuales de sostenibilidad.	Si/No			x		
			b	Incrementar la participación de los líderes organizacionales en la comunicación de los valores de sostenibilidad de Wok.	Si/No				x	
Generar bienestar sostenible a los diferentes grupos de interés	1	Incentivar la colaboración y apoyo a los proveedores.	Implementar la Metodología Link para la mejora continua del modelo inclusivo.	% de proveedores involucrados.	El impacto se tangibiliza a través de las acciones en los demás ámbitos. Con estas acciones específicas se refuerzan las bases para la inclusión de los proveedores en el modelo de negocios de Wok.				x	
	2	Ampliar la participación de proveedores locales.	Realizar ferias y convocatorias para captar nuevos proveedores locales (pescadores artesanales, comunidades campesinas, etcétera).	Nº de proveedores locales / Nº proveedores totales.	Optimización de recursos.	Mayor inclusión.			x	

E=Económico, S = Social, A = Ambiental.
 Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Objetivos, acciones y plazo de implementación del plan de RSE (continúa de la página anterior)

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	Indicador asociado	IMPACTO ESPERADO			PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN		
				E	S	A	Corto (< 1 año)	Mediano (01 a 02 años)	Largo (> de 03 años)
Generar bienestar sostenible a los diferentes grupos de interés	3 Establecer políticas de inclusión de personas con habilidades especiales dentro de la organización.	a Análisis de puestos actuales y creación de puestos para personas con habilidades especiales.	N° de puestos creados	Equilibra la carga laboral y apoya a la productividad.	Mejora nivel de vida de familias con miembros discapacitados.	Adquieren conciencia ambiental dentro de la empresa.	x		
		b Campañas de reclutamiento específicas para personas con habilidades especiales.	N° de contrataciones				x		
	4 Fomentar el equilibrio de la carga laboral.	a Establecer una política de horarios laborales justo.	N° horas colaborador/N° horas jornada laboral.	Mayor productividad.	Mejor calidad de vida para los colaboradores.			x	
		b Diseñar un programa de reconocimiento a la labor destacada para los colaboradores de distintas áreas de la empresa.	Cumplimiento de indicadores de desempeño.	Mayor productividad.	Contribuye a una mejor calidad de vida para los colaboradores.		x		
	5 Incrementar las actividades de RSE buscando educar al consumidor.	Desarrollar campañas educativas de alimentación y vida sana.	N° de campañas realizadas.	Captación de nuevos consumidores.	Sensibilización.		x		
	6 Promover una cultura de reciclaje	a Reciclar los diferentes materiales que puedan ser reutilizados como materia prima para otras industrias.	% de material reciclado.	Generación de ingresos extraordinarios.		Disminución en la extracción de materias primas.	x		
		b Utilizar los empaques y envases de sus productos (Wok para llevar) con material reciclado o biodegradable.	% del volumen vendido.	Ahorro de costos.		Disminución del impacto ambiental.	x		

E=Económico, S = Social, A = Ambiental.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Objetivos, acciones y plazo de implementación del plan de RSE (continúa de la página anterior)

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	Indicador asociado	IMPACTO ESPERADO			PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN			
				E	S	A	Corto (< 1 año)	Mediano (01 a 02 años)	Largo (> de 03 años)	
Generar bienestar sostenible a los diferentes grupos de	7	a	Establecer programas para compartir ideas para mejora de productos y procesos.	% participación / N° ideas seleccionadas	Ahorros, eficiencia	Mayor valor entregado a los diferentes grupos de interés.	Menor impacto negativo por el desarrollo de las actividades de la empresa.	x		
		b	Realizar focus group con colaboradores y consumidores para las pruebas de productos nuevos y mejoras.	N° de eventos				x		
	8	Generar un mayor valor sostenible y rentable para los accionistas.		Valor de las acciones de la empresa.	El impacto se tangibiliza a través de las acciones en los demás ámbitos.			x		

E=Económico, S = Social, A = Ambiental.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 22. Alineamiento de actividades de RSE

ACCIONES RSE	Accionistas	Clientes	Proveedores	Sociedad	PDM y Rent.	Modelo Inclusivo	Calidad	PUNTAJE
Elaborar la política integral de RSE y comunicarla interna y externamente.	1	1	1	1	1	1		6
Incrementar la participación de los líderes organizacionales en la comunicación de los valores de sostenibilidad de la empresa.	1			1				2
Agendar reuniones periódicas de los gestores del negocio con los grupos de interés más predominantes y activos.	1		1	1				3
Implementar la Metodología Link para la mejora continua del modelo inclusivo.	1		1	1		1	1	5
Establecer un Comité de Gestión de RSE con intervención de personal de las distintas áreas de la empresa.	1			1	1	1	1	5
Diseñar un plan de Gestión/Mejora de la RSE.	1	1	1	1	1	1		6
Diseño de un reporte de sostenibilidad de elaboración y publicación anual que atienda en la medida de lo posible las necesidades de información de los grupos de interés.	1	1	1	1	1	1	1	7
Elaborar un manual de responsabilidades y funciones de los distintos puestos de trabajo en materia de RSE.	1				1		1	3
Elaborar un plan de capacitación que incorpore temas de interés del personal que coincidan con los objetivos y necesidades de la empresa.	1				1		1	3
Incorporar la participación del personal de las distintas áreas en los procesos de innovación de productos de la empresa.	1	1			1		1	4
Desarrollar una política de horarios laborales que asegure el equilibrio y justicia de la carga laboral atendiendo, en la medida de lo posible, el equilibrio trabajo-familia.	1			1			1	3
Diseñar un programa de reconocimiento a la labor destacada de los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.	1			1	1		1	4
Realizar ferias y convocatorias para captar nuevos proveedores locales (pescadores artesanales, comunidades campesinas, etcétera).			1	1	1	1	1	5
Organizar charlas y eventos relativos a la salud y nutrición en centros educativos, organizaciones vecinales, instituciones públicas y privadas próximos al entorno de la organización.	1	1	1	1	1		1	6
Diseñar un plan de seguimiento para documentar la evolución de los beneficios sociales y ambientales obtenidos por sus proveedores exclusivos o que mantengan una dependencia importante de la compañía.	1	1	1	1	1	1	1	7
Incluir información de interés en las cartas de platillos y/o página web como número de calorías por porción.		1		1	1		1	4
Reciclar los diferentes materiales utilizados en el proceso productivo y de servicio y que puedan ser reutilizados como materia prima para otras industrias.		1		1		1	1	4

Fuente: Xertatu, s.f.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Aplicación de Metodología Link

Dentro de las acciones a realizar en el plan de RSE se ha considerado la aplicación de la Metodología Link (Lundy *et al.* 2014) la cual permitirá mejorar la inclusión de los proveedores en la cadena de valor de Wok. Para poder aplicar dicha metodología se realizó una calificación de cada uno de los criterios relacionados a los principios¹⁶ que propone la Metodología Link (ver anexos 23 y 24) de acuerdo a las percepciones que tienen los autores de la presente investigación sobre Wok (perspectiva compradora) y de sus proveedores (perspectiva vendedora). De los seis principios analizados se ha priorizado tomar acciones de mejora en aquellos que tienen una calificación por debajo de 4.

En ese sentido, se deberán realizar acciones enfocadas a reforzar el criterio de medición de resultados, los cuales implican que tanto Wok como sus proveedores deben comprometerse a:

- Establecer en conjunto los indicadores que definen el éxito de la relación comercial.
- Crear mecanismos de medición y retroalimentación simples, constantes y económicos.
- Tomar decisiones y acciones con base en los resultados de la medición y/o retroalimentación que realicen, corrigiendo las desviaciones identificadas en dicho proceso.
- La información que se genere debe ser clara, transparente y ser discutida por ambas partes.

6. Presupuesto

Tabla 23. Presupuesto estimado para la implementación del plan de RSE

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Programas de difusión RSE	29	10	10	10	10
Campañas de sensibilización y de vida sana	12	5	5	5	5
Ferias y convocatorias para la inclusión de nuevos proveedores	10	5	5	5	5
Campañas de reciclaje	10	5	5	5	5
Total presupuesto	61	25	25	25	25

Estimado anual en miles de dólares (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁶ Los principios para modelos empresariales incluyentes subrayan un rango crítico de factores de éxito para mejorar la inclusión, justicia, durabilidad y estabilidad financiera de las relaciones comerciales entre productores de pequeña escala y compradores formales.

Capítulo X. Plan de finanzas

1. Introducción

El plan financiero permitirá administrar de manera más adecuada los recursos con los que cuenta la organización y demostrar la sostenibilidad de las iniciativas propuestas para garantizar el crecimiento de la empresa, bajo el modelo de negocio planteado y las condiciones de mercado estimadas.

2. Objetivo general

Incrementar el valor de la empresa para los accionistas de una manera sostenible mediante la aplicación de las iniciativas propuestas en los planes funcionales.

3. Objetivos específicos

- Mantener una estructura de deuda / capital saludable para Wok.
- Establecer una política de reinversión de utilidades.

4. Metodología

La proyección de ventas se realiza teniendo como referencia la tasa de crecimiento compuesta anual (CAGR) de Wok calculada en 5,48% por local, la misma que se ha estimado en base a las ventas y el número de locales equivalentes por año, acorde al histórico de apertura de la empresa.

Con la finalidad de proyectar los resultados del crecimiento señalado se detallan las siguientes consideraciones:

- La base de ventas promedio por local consideran la facturación de 2015 teniendo en cuenta un equivalente de 11,5 locales, dado que dos se abrieron hacia el final del año representando en conjunto cinco meses de venta. Se estima que la implementación de estrategias permitirá alcanzar un crecimiento en ventas mínimo de 10% por local durante el periodo 2016-2020.
- El costo de ventas, gastos administrativos y gastos de ventas considerados corresponden al porcentaje promedio de los tres últimos periodos teniendo como base las ventas. Los otros ingresos se calcularon en base al promedio de los últimos tres periodos, tomados como

porcentaje de las ventas. Los otros egresos (incluye gastos financieros) consideraron como información base el año 2015 (año en el que las obligaciones de corto plazo se incrementan), teniendo un porcentaje final de 2% de las ventas.

Respecto al cálculo de la necesidad adicional de capital de trabajo por el incremento de las ventas se menciona que los proveedores financian en exceso los inventarios, y las cuentas por cobrar comerciales son mínimas por la naturaleza del negocio. Se estima que a mayor nivel de aprovisionamiento los proveedores generarán un flujo positivo a la empresa. Esto se debe al alto poder de negociación que tiene Wok por su modelo de negocios inclusivo.

Para evaluar el valor generado por la implementación de estrategias se calculó el costo de oportunidad de capital (COK) teniendo en cuenta la información reportada por Aswath Damodaran como el Beta desapalancado de la industria de restaurantes de Estados Unidos (0,64) (Damodaran 2016b); la tasa libre de riesgo (6,5%), prima de mercado (5,5%), riesgo país de Colombia (3,88%) (Damodaran 2016c) y tasa de inflación de 4% que es límite superior del rango meta de inflación del Banco de la República de Colombia¹⁷ (3% ± 1%). El resultado fue un COK de 17,85% teniendo en cuenta la fórmula propuesta por Damodaran (Bravo 2008) para agregar el riesgo país (RP), $COK = rf + \beta (RM - rf) + \lambda RP$. Para este caso se considera $\lambda = 100\%$. Teniendo en cuenta que la implementación del planeamiento estratégico implica una inversión importante en activos fijos generando un cambio permanente en la empresa, la evaluación considera flujos perpetuos.

5. Proyecciones flujo de caja financiero sin estrategias¹⁸

El flujo de caja sin estrategias se elabora como base para el cálculo del flujo diferencial con la implementación de las estrategias. Este flujo considera que las ventas mantienen el crecimiento calculado de 5,48% por local.

6. Proyecciones flujo de caja financiero con estrategias¹⁹

Se considera que las ventas anuales por local se incrementan en 10% durante el periodo de implementación de estrategias 2016-2020 para luego regresar al 5,48% histórico. Asimismo, se

¹⁷La meta de inflación del Banco de la República de Colombia (<http://www.banrep.gov.co/es>) es de 3% ± 1% desde el año 2010. El Índice de Precios al Consumidor promedio histórico para el periodo 2006 a 2015 fue de 4.16%.

¹⁸ Ver anexo 26.

¹⁹ Ver anexo 27.

incluye el crecimiento propuesto de un local anual entre 2017-2020. El diferencial de capital de trabajo por el incremento de las ventas se considera positivo por los mayores volúmenes de insumos financiados por proveedores. Finalmente, se incluyeron los presupuestos para la implementación de las estrategias de marketing, operaciones, personal y responsabilidad social.

El resultado al evaluar el flujo incremental, considerando la implementación de estrategias, es un VAN positivo de US\$ 4,24 millones sin endeudamiento de largo plazo y de US\$ 4,67 millones con endeudamiento de largo plazo para el financiamiento de locales adicionales. Por lo anterior, se corrobora la viabilidad de la implementación de las estrategias planteadas; asimismo, se observa que la deuda no genera valor significativo a la empresa para niveles de incremento en ventas por local del 10% por lo que la reinversión de utilidades es atractiva.

Para la evaluación del flujo con endeudamiento se consideró financiamiento bancario por el 90% de la inversión por local a nueve años, con pago de cuotas mensuales iguales. Teniendo en cuenta la posición de deuda al final de cada periodo apalancado entre 2017 y 2027, se calculó una razón promedio (deuda/patrimonio) de 0,4 teniendo en cuenta el patrimonio al cierre de 2015. Se calculó un COK de 18,88% para el mencionado periodo (2017-2027) teniendo en cuenta un beta apalancado de 0,82. La razón máxima deuda/patrimonio que se alcanzaría es 0,85 en el año 2020. Por lo anterior, incluso si la empresa decidiera financiar los cuatro locales propuestos al 90% con financiamiento bancario, se mantendría en niveles saludables de estructura de capital.

7. Análisis de sensibilidad financiera

Para medir el impacto de las variaciones en las estimaciones de crecimiento en los resultados de la empresa, se han evaluado escenarios alternativos que permitan determinar los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las inversiones de capital a realizarse y la factibilidad del repago de obligaciones a futuro. Para ello, se han estimado tres escenarios: el normal corresponde a la estimación de lograr que los locales lleguen a incrementar en 10% el nivel de ventas en el periodo 2016-2020, el optimista considera un 15%, y el pesimista, un 5,48% como tasa de crecimiento de la empresa. Las estrategias generan VAN incremental a partir de un crecimiento en ventas anuales por local de 2.8%. Adicionalmente, se presentan los resultados negativos en caso las ventas por local no se incrementen y en caso existiera una disminución del 5%, ambos casos teniendo como base el año 2015 y manteniendo el resultado para el periodo 2016 – 2020.

El resultado del análisis de sensibilidad arroja un VAN incremental positivo en los escenarios de variación de ventas pesimista, normal y optimista. Asimismo, el resultado se mantiene positivo ante variaciones en el costo de ventas. Se observa que la deuda para financiar los nuevos locales agrega mayor valor a menores niveles de crecimiento alcanzado. También se ha realizado una sensibilización del VAN del flujo incremental para diferentes niveles de costo de oportunidad de capital, obteniéndose que incluso para un COK de 25% el VAN incremental es positivo por US\$ 1,75 millones, en un escenario normal y sin financiamiento (ver anexos 29 y 30).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Wok cuenta con dos ventajas competitivas sostenibles. La primera es la reputación de marca que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento con ventaja sobre sus competidores. La segunda es su modelo de negocio inclusivo basado en alianzas con proveedores locales que impacta en calidad y costo pues obtiene insumos frescos acorde a los estándares de Wok y elimina los intermediarios para compartir de una manera más justa el valor creado entre la empresa y proveedores.
- Las estrategias de crecimiento seleccionadas para el periodo 2016-2020 son la penetración de mercado y el desarrollo de producto. Los esfuerzos de crecimiento se enfocarán en Bogotá por la importancia económica de dicha ciudad y porque concentra una parte importante del segmento meta. De esta manera, se busca consolidar a Wok como líder en su grupo estratégico con base en su propuesta de valor que atiende el cambio en los patrones de consumo de los clientes que están adoptando estilos de vida más saludable y se interesan por el cuidado del medio ambiente y la procedencia de los insumos.
- En cuanto a la rentabilidad, ampliar la cobertura dentro del mercado actual hace más factible mantener los márgenes, generar economías de escala y enfocarse en mejorar la eficiencia en un contexto de cambio climático que pone en riesgo los márgenes del negocio. Asimismo, la comunicación contempla intensificar el uso de redes sociales por ser medios menos costosos y más efectivos.
- Se estima que la empresa está en capacidad de mantener el comportamiento observado de inaugurar en promedio un local por año. La penetración de mercado se realizará mediante la apertura de cuatro locales nuevos. El desarrollo de producto permitirá, a través de la innovación, ampliar la oferta de Wok alternando, reemplazando o incluyendo nuevos insumos, además, complementando con nuevas líneas de productos (tés, ensaladas, tragos, postres, etcétera) de manera que diversifique las fuentes de facturación y mitigue el estrés en las fuentes de suministro.
- En el ámbito de las operaciones la empresa mantendrá el aprovisionamiento bajo el concepto de alianza estratégica complementaria vertical, adoptará tecnología de punta en la conservación de insumos e impulsará la eficiencia en procesos. Con esto se busca incrementar los niveles de rentabilidad y mitigar la incidencia de los factores externos adversos en los márgenes de la empresa. Asimismo, se encargará de mantener procesos que garanticen el

cuidado del medio ambiente e impulsará la mejora del desempeño ambiental de sus proveedores.

- En respuesta al riesgo de cambio climático, la empresa contará con el apoyo de asesorías externas para realizar una diversificación de cultivos por áreas geográficas para mitigar los efectos del clima en los rendimientos y calidad de las cosechas de los proveedores.
- La gestión de personas utilizará la capacitación y la difusión de mejores prácticas como medios para incrementar la productividad de los trabajadores y mantener la calidad de servicio dentro de los estándares exigidos para diferenciarse de la competencia.
- La formalización de la responsabilidad social apoyará la diferenciación de la marca en aspectos que los clientes empiezan a considerar como son el impacto de las empresas en la sociedad y el medio ambiente. La inclusión de la metodología link consolidará el modelo de alianzas con proveedores y otorgará legitimidad ante los grupos de interés.
- La implementación de los planes genera un VAN incremental positivo en los diferentes escenarios estimados. El flujo de caja obtenido se ha sensibilizado con un COK de hasta 25% con el cual aún se obtiene un VAN incremental razonable para los esfuerzos realizados.

2. Recomendaciones

- Evaluar permanentemente el cumplimiento de las estimaciones efectuadas en el presente planeamiento estratégico para confirmar la conveniencia de implementar o modificar el cronograma de apertura de nuevos locales ante cualquier variación en las variables consideradas.
- Monitorear los esfuerzos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan a los agricultores y en especial a los negocios inclusivos. Esto permitirá captar nuevos proveedores preparados para un mejor desempeño económico y ambiental.
- Mantenerse a la vanguardia de las redes sociales y su evolución detectando las mejores opciones para comunicar su propuesta de valor a su segmento objetivo. Los autores de la presente investigación recalcan la importancia de mantener un medio de comunicación efectivo y de mínimo costo.

Bibliografía

Acosta Oviedo, Katherine Carolina. (2012). “La empresa sostenible”. En: *Escuela de Organización Industrial (EOI)*. [En línea]. 27 de abril de 2012. Fecha de consulta: 20/08/2016. Disponible en: <<http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/04/27/la-empresa-sostenible/2012>>.

Asociación Colombiana de la Industria gastronómica (2013). “Operación de Restaurante en Colombia”. En *acodres.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/05/2017 Disponible en: <<http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>>

Ansoff, Igor. (1965). *Corporate Strategy and analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: Mc Graw-Hill.

Banco de la República – Banco Central de Colombia. (2016). “Estrategia para cerrar la brecha fiscal”. En: *banrep.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2016 Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/node/6265>>.

Banco Mundial. (s.f.). “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/05/2016. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries?display=default>>.

BBVA Research. (2015). “Informe Situación Colombia - Cuarto Trimestre 2015”. En *bbvaresearch.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/06/2016. Disponible en: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/11/Situacion_Colombia_4T15.pdf>.

Bravo Orellana, Sergio. (2008). *Teoría financiera y costo de capital*. Lima: Universidad ESAN.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Estado de Bogotá Región*. [En línea]. Abril del 2015. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en: <<http://www.ccb.org.co/content/download/6474/90713/>>.

CAR, Universidad de los Andes, RedES-CAR. (s.f.). “Programa Red de Empresas Sostenibles, RedES-CAR, transformación productiva a través de la estrategia ambiental”. En: *redescar.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2016. Disponible en: <<http://www.redescar.org/escar/libreria/pdf/ResumenejecutivoRedES-CAR.pdf>>.

Colombia.co. (2014). “Una nación con innumerables atributos como Colombia tenía que contar con una marca competitiva que potenciara su valor ante el mundo”. En: *¿Qué es la Marca País*

- Colombia?*. [En línea]. 17 de julio del 2014. Fecha de consulta: 04/06/2016. Disponible en: <<http://www.colombia.co/marca-colombia/quienes-somos/que-es-la-marca-pais-colombia/>>.
- Damodaran, Aswath. (2016a). “Data de retorno sobre ingresos”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/08/2016. Disponible en: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/archives/betas15.xls>>.
- Damodaran, Aswath. (2016b). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/08/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.
- Damodaran, Aswath. (2016c). “Country Default Spreads and Risk Premiums”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Julio de 2016. Fecha de consulta: 11/08/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html>.
- David, F. R.; Alba, R.; Jasso, H., Clúa, T., y Torres, M. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Denison, Daniel R. y Mishra, Aneil K. (1995). “Organizational Theory and Design”. En: *Organization Science*. 6, N°2, marzo-abril 1995.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). “Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2015”. En: *dane.gov.co* [PDF]. 17 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 02/05/16. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim15_oferta_demanda.pdf>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). “Encuesta Multipropósito- Información 2014- Anexos (cuadro SDP25A y 1ª)”. En: *dane.gov.co* [excel]. Fecha de consulta: 10/08/16. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>>.
- Departamento Económico y Social, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s.f.). “¿Qué es el Comercio Justo?”. En: *fao.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2016. Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>>.
- El País. (2014). “La economía colombiana crecería más de lo esperado”. En: *elpais.com.co*. [En línea]. 05 de agosto de 2014. Fecha de consulta: 10/05/2016. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-colombiana-creceria-esperado>>.
- Eur-Lex. (2011). “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Concejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estrategia renovada de la UE para

2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. En: *eur-lex.europa.eu*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/07/2016. Disponible en: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681>>.

Euromonitor International. (2015). “El mercado de *consumer food service* en Latinoamérica”. En: *Euromonitor.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<http://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>>.

Grupo Gía. (s.f.). “Lao Kao S.A. Estados Financieros”. En: *grupogia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/06/2016. Disponible en: <http://grupogia.com/finanzas/830047537/estados_financieros>.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning.

Hooijberg, R., y Petrock, F. (1993). “On Culture Change: Using the Company Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Study”. En: *Human Resource Management*. 32 (1993).

Jay, Barney. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Cámara, D., Grande Esteban, I., y Cruz Roche, I. (2000). *Dirección de marketing (edición del milenio)*. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin Lane. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.

Las2orillas. (2015). “La guerra de las FARC se acabó en el 2015: León Valencia”. En: *las2orillas.co*. [En línea]. 25 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 12/12/2015. Disponible en: <<http://www.las2orillas.co/la-guerra-de-las-farc-se-acabo-en-el-2015-leon-valencia/>>.

Lundy, Mark; Amrein, Alexandra; Hurtado, Jhon Jairo; Becx, Gertjan; Zamierowski, Nancy; Rodríguez, Fernando; y Mosquera, Erika Eliana. (2014). *Metodología Link: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Publicación CIAT N°398.

Magretta, Joan. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía especial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Mantenimiento Industrial y Comercial S.A.C. (MICSAC). (s.f.). “Tecnología de abatimiento”. En: *micsac.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/09/2016. Disponible en: <http://www.micsac.com/objetos/boletines/MTA=/a_23112012185051.pdf>.

Márquez, Patricia; Reficco, Ezequiel, y Berger, Gabriel. (2009). “Negocios inclusivos en América Latina”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Mayo 2009.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MINAGRICULTURA). (2015). “Colombia Siembra”. En: *minagricultura.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/09/2016 Disponible en: <<http://colombiasiembraminagricultura.gov.co/>>.

Mosquera, Ricardo. (2014). “Análisis/ Se amplía brecha entre ricos y pobres”. En: *portafolio.com*. [En línea]. 11 de septiembre de 2014. Fecha de consulta: 07/06/2016 Disponible en: <<http://www.portafolio.co/opinion/analisis-desigualdad-colombia-septiembre-2014>>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Estudios Económicos OCDE Colombia - Enero 2015. Visión general*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/07/2016. Disponible en: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). “Capítulo 2. Entorno de formulación de políticas. Evaluación y recomendaciones”. En: *Evaluaciones del desempeño ambiental COLOMBIA 2014*. [En línea]. Colombia: OCDE Publishing. Fecha de consulta: 15/10/2016. Disponible en: <https://redjusticiaambientalcolombia.files.wordpress.com/2015/02/evaluacion_recomendaciones_ocde_colombia.pdf>.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Penrose, Edith. (1959). *Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*. Delaware: University of Delaware.

Porter, M. E., y Pecina, H. J. C. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (1985). *Ventaja competitiva*. New York, London: Free Press.

Porter, Michael E., y Kramer, Mark R. (2006). “Estrategia y Sociedad”. En: *Harvard Business Review*. 84, 12.

Porter, Michael y Kramer, Mark. (2011). “La Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Enero 2011.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ramírez Lozano, Julianna. (2013). “El poder de las redes sociales y su impacto en la imagen de una compañía: caso Peugeot-Brillard y fotopapeletas del SAT”. En: *Conexión ESAN*. [En línea]. 21 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 11/09/2016. Disponible en: <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/21/redes-sociales-impacto-imagen-compania/>>.

Rojas, Sebastián. (2015). “¿La inflación a septiembre supera el 5%?”. En: *Portafolio.co*. [En línea]. 05 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 14/08/2016. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-septiembre-supera-33336>>.

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

Sherman, H.; Rowley, D. J.; y Armandi, B. R. (2007). “Developing a strategic profile: The pre-planning phase of strategic management”. En: *Business Strategy Series*. 8(3).

Soluciones en Tecnología de la Información (SOINFOSA). (s.f.). “SICO – Restaurant”. En: *Software para la gestión de restaurantes*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2016. Disponible en: <<http://www.soinfosa.com/software-gestion-restaurantes-peru.php>>.

Standard & Poor’s. (2015). “Rating: ratificación de la deuda de Colombia”. En: *Expansión/Datos macro.com*. [En línea]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 05/08/2016. Disponible en: <<http://www.datosmacro.com/ratings/colombia>>.

Suárez Tirado, Jorge. (2007). “Relaciones entre organizaciones y *stakeholders*: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés”. En: *Revista Innovar Journal*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 17, núm. 30, julio-diciembre 2007.

Vargas Velásquez, Alejo. (2014). “Panorama de seguridad y defensa en 2014”. En: *elcolombiano.com*. [En línea]. 18 de enero de 2014. Fecha de consulta: 06/05/2016. Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/panorama_de_seguridad_y_defensa_en_2014-IAEC_278437>.

Wernerfelt, Birger. (1984). *A Resource-based View of the firm*. Michigan: University of Michigan.

Wok. (2012). “Nuevo Wok Titán”. En: *wok.com.co*. [En Línea]. 25 de julio de 2012. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok/detalle/Nuevo%20WOK%20Titan>>.

Wok. (2013). “Todo Wok #8”. En: *Wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en:

<<http://www.wok.com.co:10039/wps/portal/wok/mundowok/detalle/Llega%20TODO%20WOK%208!>>.

Wok. (2013). “Wok Izacaya”. En: *wok.com.co*. [En Línea]. 13 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok/detalle/WOK%20Izakaya>>.

Wok. (2015a). “Todo Wok #9”. En: *Wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/08/2016. Disponible en: <http://wok.com.co/wps/wcm/connect/87911d84-9b3d-4b6b-839d-87bc3b1258c8/TODO+WOK+%239+-+Web+Diciembre+2016.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=87911d84-9b3d-4b6b-839d-87bc3b1258c8>.

Wok. (2015b). “Wok Cedritos”. En: *wok.com.co*. [En Línea]. 29 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok/detalle/WOK%20Cedritos>>.

Wok. (2015c). “Wok Fontanar”. En: *wok.com.co*. [En Línea]. 27 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok/detalle/Wok%20Fontanar>>.

Xertatu. (s.f.). “Metodología Xertatu:adi/Herramientas/Fase 2 Diagnóstico”. En: *xertatu.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/09/2016. Disponible en: <http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=295#indice0>.

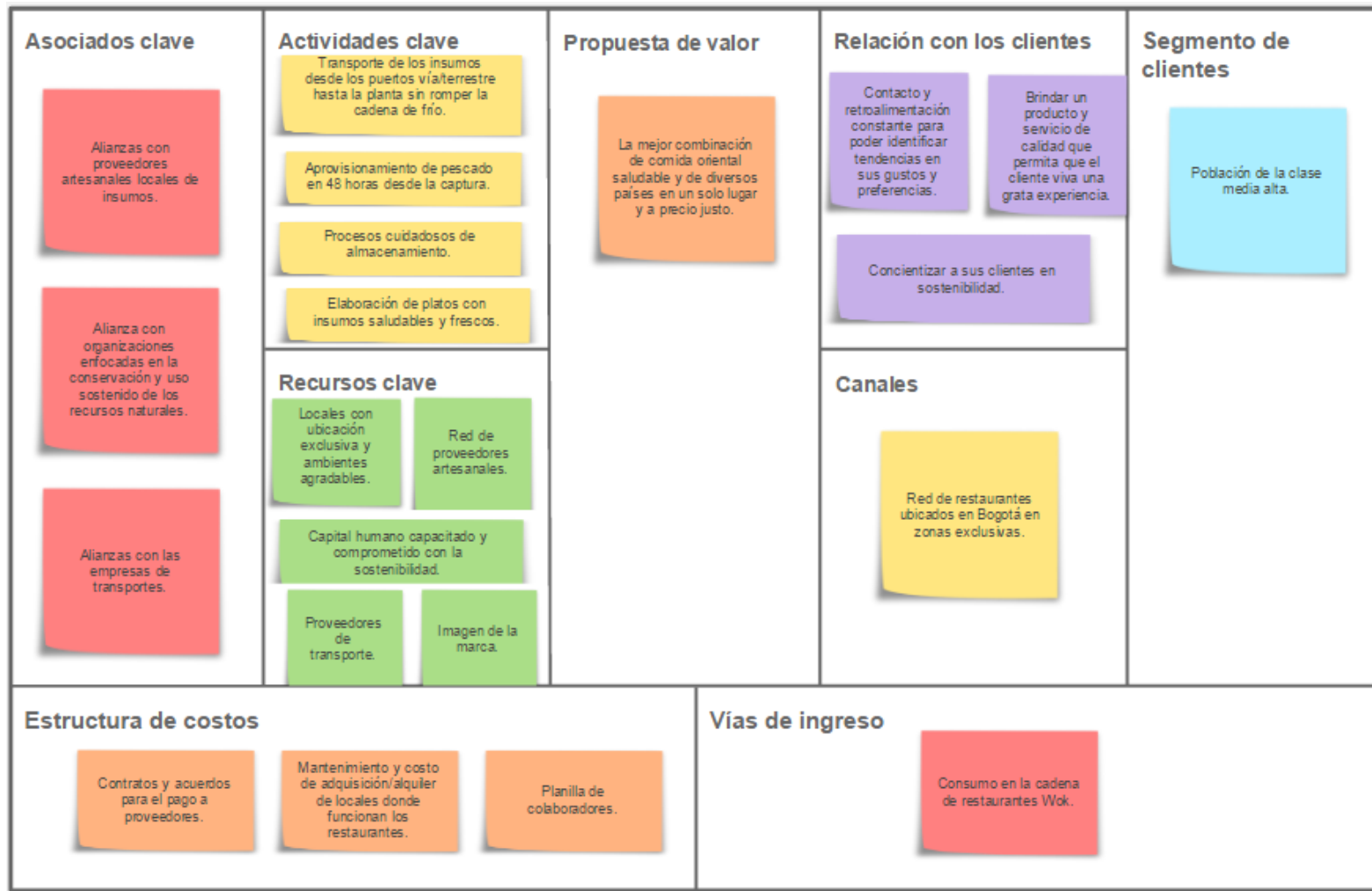
Anexos

Anexo 1. Ubicación de locales grupo estratégico Wok 2012-2016

Competidor	Fundación	N° locales 2012	N° locales 2016	Ubicación
Wok	1998	10	13	Bogotá (11) y Chía (2)
Teriyaki	1999	5	10	Bogotá (8), Cartagena (1), Barranquilla (1)
Osaki	2000	3	4	Bogotá (4)

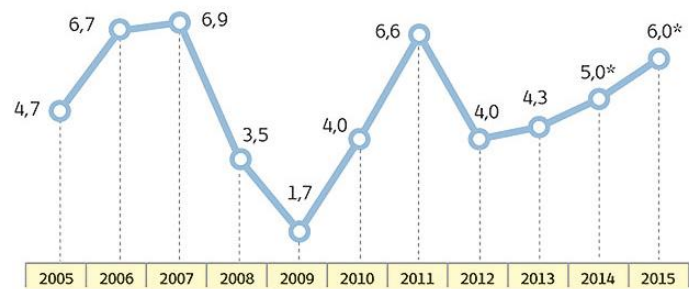
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Modelo de negocios de Wok



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
 Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Crecimiento de la economía colombiana (en porcentaje)



*Proyección.

Fuente: El País, 2014.

Anexo 4. PIB 2010-2015 (I trimestre)



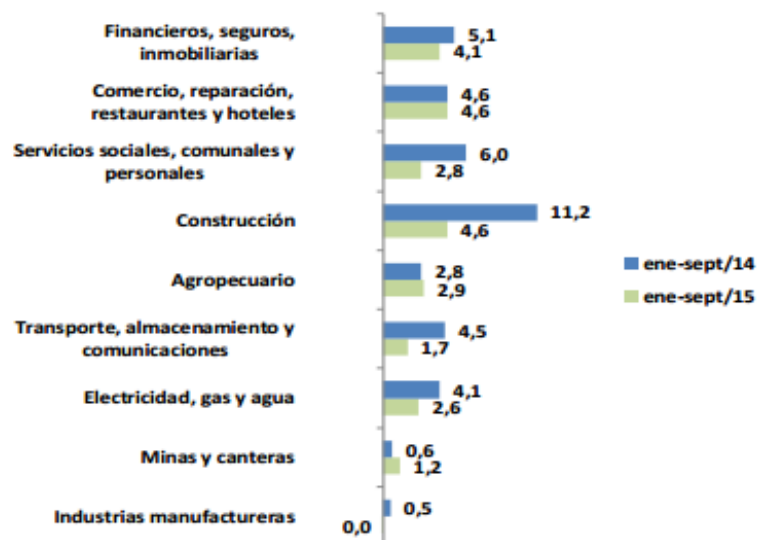
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015.

Anexo 5. PIB enero-septiembre 2015

Contribución a la variación (%)



Variación



Fuente: DANE, 2015.

Anexo 6. Dinámica entre sectores

Evolución del mercado	Sector	Resultado
Ganan	Comercio, restaurantes y hoteles	Crecimiento esperado 5%, aporta 12,1% a la producción
Pierden	Industria manufacturera, minas y canteras	Completa cuatro periodos seguidos con pérdida de participación, decreció 2,1%, pérdida de participación de 0,1%
Se mantienen	Agrícola, electricidad, gas y agua	Creció en 2,3%, crecimiento programado por compras del primer trimestre de 2015

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Matriz de evolución de las cinco fuerzas de la industria

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Intensidad de la competencia	Alto						Bajo	3
Entrada de nuevos competidores	Alto						Bajo	3
Amenaza de productos sustitutos	Alto						Bajo	4
Poder de negociación de los compradores	Alto						Bajo	2
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	4

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Intensidad de la competencia	Alto						Bajo	4
Número y equilibrio entre competidores	Alto						Bajo	4
Ritmo de crecimiento de la industria	Bajo						Alto	2
Barreras de movilidad	Alto						Bajo	2
Barreras de salida	Alto						Bajo	4
Estructura de costos de la empresa	Alto						Bajo	4
Diferenciación de productos	Bajo						Alto	3
Diversidad de competidores	Alto						Bajo	4
Intereses estratégicos	Alto						Bajo	3

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Entrada de nuevos competidores	Bajo						Alto	2
Barreras de entrada	Bajo						Alto	4
Economías de escala	Bajo						Alto	3
Necesidades de capital	Bajo						Alto	3
Costes de cambio	Bajo						Alto	4
Acceso a canales de distribución	Alto						Bajo	3

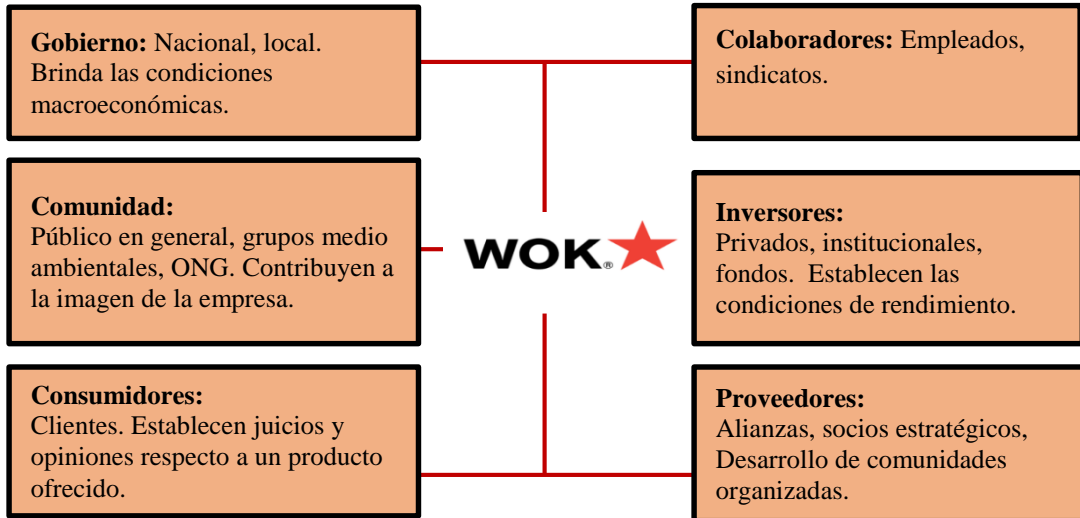
Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Amenaza de productos sustitutos	Alto						Bajo	4
Satisfacción de las necesidades del cliente	Alto						Bajo	4
Precio en relación a la industria	Bajo						Alto	3
Costos de cambio por consumir productos sustitutos	Bajo						Alto	4

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Poder negociación de los clientes	Alto						Bajo	1
Cientes concentrados	Alto						Bajo	2
Integración hacia atrás	Alto						Bajo	4
Riesgo de cobro	Alto						Bajo	4
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto	1
Cambios en la demanda	Alto						Bajo	2

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Puntuación
		Medición						
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	4
Proveedores concentrados	Alto						Bajo	4
Altos costos de cambio	Alto						Bajo	4
Integración hacia adelante	Alto						Bajo	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Grupos de interés Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Cuadro comparativo de costos del pescado local versus importado

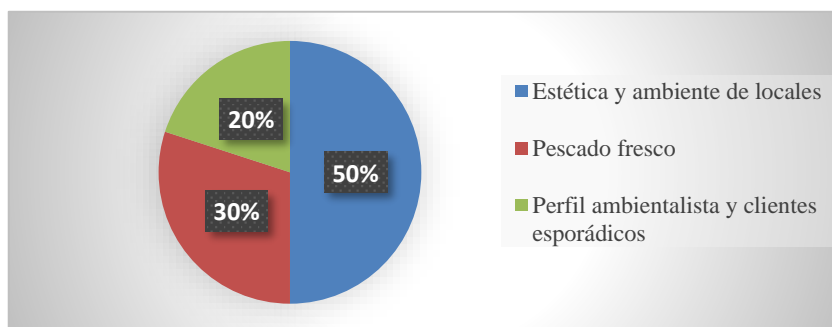
Pescado	Importado	Local
Precio compra por kilo	100.000	22.000
Costo del transporte por kilo	-	4.100
Merma	-	50%
Costo de pescado por kilo	100.000	48.100
Gramos en porción (8 unidades)	100	
Precio de venta por porción	20.000	
Costo de pescado por porción	10.000	4.810
Otros costo variables	3.000	
Utilidad bruta	7.000	12.190
Margen bruto	35%	61%
Participación del sushi en ventas totales	20%	

Moneda: Pesos colombianos (COP)

Fuente: Rueda, 2014.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Distribución de la clientela por aspectos diferenciadores



Fuente: Rueda, 2014.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Recursos y capacidades de Wok

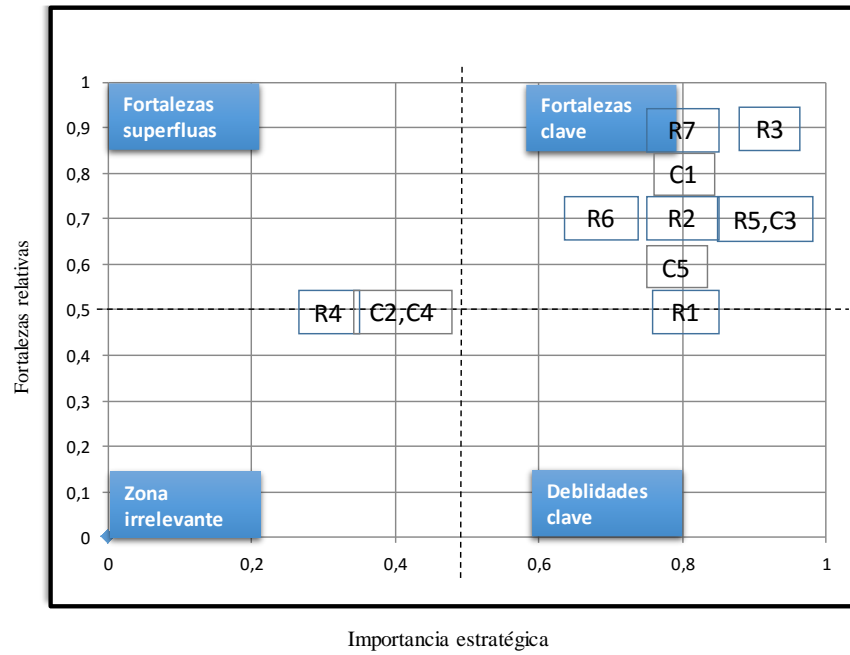
ID	Recurso	Importancia estratégica	Fortaleza relativa	Comentarios
Recursos tangibles				
R1	Planta y equipos	8	5	Planta y transporte adecuado para mantener la cadena de frío.
R2	Finanzas	8	7	Margen bruto por encima de la media del sector, crédito de proveedores y capacidad de endeudamiento
R3	Red comercial	9	9	Cuenta con 13 locales bien ubicados y diseñados. Osaki cuenta con 4 locales y Teriyaki con 10 locales (8 en Bogotá, 1 en Cartagena y uno en Barranquilla).
R4	Informática	3	5	<i>Software</i> de apoyo a la cadena de suministro y al servicio.
Recursos intangibles				
R5	Funciones directivas	9	7	Gerente general con experiencia en cadenas de restaurantes.
R6	Humanos	7	7	Personal experimentado en la manipulación y control de calidad de pescado fresco y la preparación de comida oriental. Colaboradores capacitados en sostenibilidad y reciclaje.
R7	Imagen de marca	8	9	Líder de su grupo estratégico. Expertos calificaron a Wok como el mejor restaurante de comida casual en 2011.

ID	Capacidad	Importancia estratégica	Fortaleza relativa	Comentarios
C1	Compras	8	8	Desarrollo de proveedores locales que ha permitido eliminar intermediarios y aprovisionarse a un menor costo que la competencia.
C2	Ingeniería	4	5	Adaptación de carta a especies locales disponibles.
C3	Operaciones	9	7	Las operaciones se encuentran adecuadas a la cadena de suministro de pescado fresco.
C4	Marketing	4	5	Comunica la importancia de la sostenibilidad socio ambiental.
C5	Ventas / servicio	8	6	Personal de servicio capacitado para concientizar acerca de la sostenibilidad.

Escala: 1 (muy bajo), 10 (muy alto). El valor 5 representa paridad con los competidores. Los valores están basados en el juicio subjetivo del grupo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Evaluación de los recursos y capacidades de Wok



Fortalezas clave: R2, Finanzas; R3, Red comercial; R5, Funciones directivas; R6, Humanos; R7, Imagen de marca; C1, Compras; C3, Operaciones; C5, Servicio.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Fortalezas, oportunidades, estrategias FO

FORTALEZAS (Utilizar)		OPORTUNIDADES (Aprovechar)		Estrategia FO EXPLOTAR	
F1	Conocimiento del mercado, son precursores en el producto y servicio ofrecido en Bogotá.	O1	Existencia de mercados potenciales, en los cuales ingresaría como pionero del producto y servicio ofrecido.	O1, O2, F1, F2, F5	Fomentar el crecimiento por medio de la apertura de nuevos centros de atención, manteniendo la calidad del servicio y los atributos diferenciadores del producto.
F2	La mejor relación de precio justo y calidad.	O2	Estimación del crecimiento del PIB per cápita.	O1, F3	Establecer como políticas la búsqueda continua de nuevas alianzas que promuevan la permanencia de productos frescos y autóctonos como atributos diferenciadores.
F3	El producto ofrecido presenta características diferenciadoras, pescado fresco e insumos tradicionales (asiáticos).	O3	Posibilidad de importar pescado y romper con la estacionalidad relacionada a los insumos de sus principales platos ofertados.	O1, F4	Mantener el atributo diferenciador de ubicación.
F4	Ubicación exclusiva de establecimientos presentando espacios agradables.			O1, O2, F8, F10	Bucar incrementar los márgenes de rentabilidad mediante economías de escala.
F5	El servicio presenta cualidades consideradas de alto nivel.			O1, O2, F1, F3, F5	Identificar oportunidades de crecimiento mediante la incorporación de nuevos productos y servicios.
F6	Proveedores altamente capacitados y especializados.			O1, F3, F7, F10	Incorporar tecnologías que permitan ampliar la capacidad de almacenamiento y tiempo de conservación, manteniendo las características organolépticas de los insumos.
F7	Procesos técnicos administrados de manera adecuada en la obtención de pescado fresco.				
F8	Recursos humanos capacitados, procurando el desarrollo sostenible.				
F9	Elevado poder de negociación con sus proveedores.				
F10	Resultados financieros superiores a la media del sector.				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Fortalezas, amenazas, estrategias FA

FORTALEZAS (Utilizar)		AMENAZAS (Evitar)		Estrategia FA CONFRONTE
F1	Conocimiento del mercado, son precursores en el producto y servicio ofrecido en Bogotá.	A1	Industria fragmentada, con competencia en planes de incursionar en el desarrollo de mercados potenciales.	A1, A3, A4, F1, F3, F5 Identificar oportunidades de crecimiento mediante la incorporación de nuevos productos y servicios.
F2	La mejor relación de precio justo y calidad.	A2	Potencial aumento de precios de insumos debido a la dificultad de desarrollo de proveedores en nuevos distritos.	A3, A4, F1, F3, F5 Reforzar las relaciones con los clientes a través de medios virtuales.
F3	El producto ofrecido presenta características diferenciadoras, pescado fresco e insumos tradicionales (asiáticos).	A3	Competencia agresiva.	A3, A4, F3 Difundir la política de RSE como aspecto diferenciador.
F4	Ubicación exclusiva de establecimientos presentando espacios agradables.	A4	Facilidad de ingreso de nuevos competidores al sector.	A3, A4, F1, F3, F5 Incentivar el uso de campañas promocionales para incrementar la preferencia de los consumidores.
F5	El servicio presenta cualidades consideradas de alto nivel.	A5	Existe la posibilidad que los competidores adquieran pescado congelado de parte de los proveedores previamente organizados por Wok.	
F6	Proveedores altamente capacitados y especializados.			
F7	Procesos técnicos administrados de manera adecuada en la obtención de pescado fresco.			
F8	Recursos humanos capacitados, procurando el desarrollo sostenible.			
F9	Elevado poder de negociación con sus proveedores.			
F10	Resultados financieros superiores a la media del sector.			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Debilidades, oportunidades, estrategias DO

DEBILIDADES (Superar)		OPORTUNIDADES (Aprovechar)		Estrategia DO Bus que	
D1	Discrepancia entre los lineamientos establecidos por los gestores de la empresa para el crecimiento (sostenibilidad o crecimiento bajo cualquier alternativa).	O1	Existencia de mercados potenciales, en los cuales ingresaría como pionero del producto y servicio ofrecido.	O1, D4	Establecer como políticas la búsqueda continua de nuevas alianzas que promuevan la permanencia de productos frescos y autóctonos como atributos diferenciadores.
D2	Alto porcentaje de merma de suministros principales (pescado, aproximadamente, 40%-60%).	O2	Estimación del crecimiento del PIB per cápita.	O1, O3, D3	Desarrollo continuo de alianzas con proveedores de logística externa a fin de buscar exclusividad en la prestación de servicios.
D3	No se cuentan con opciones de transporte, presentando un riesgo potencial de ruptura de la cadena de frío debido a la necesidad de adecuarse a los horarios de vuelos.	O3	Posibilidad de importar pescado y romper con la estacionalidad relacionada a los insumos de sus principales platos ofertados.	O1, D2, D3, D4	Establecer indicadores de medición que reflejen los resultados generados por el desarrollo de proveedores (incremento de ventas, rentabilidad por producto, entre otros).
D4	El desarrollo de proveedores requiere de inversión de recursos y tiempo, lo cual no necesariamente es compensado con la rentabilidad de la empresa.			O1, D2	Implementar mejoras de procesos que permitan la eficiencia en el manejo de los insumos.
D5	La política de responsabilidad social restringe el aprovisionamiento de recursos locales.			O1, D2	Realizar capacitaciones orientadas a la optimización de procesos.
				O1, D3	Incorporar tecnologías que permitan ampliar la capacidad de almacenamiento y tiempo de conservación, manteniendo las características organolépticas de los insumos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Debilidades, amenazas, estrategias DA

DEBILIDADES (Superar)		AMENAZAS (Evitar)		Estrategia DA EVITAR	
D1	Discrepancia entre los lineamientos establecidos por los gestores de la empresa para el crecimiento (sostenibilidad o crecimiento bajo cualquier alternativa).	A1	Industria fragmentada, con competencia en planes de incursionar en el desarrollo de mercados potenciales.	A2,A4,D2, D4	Generar eficiencia en procesos de implementación en plazas distintas para que no genere mayores incrementos en costos y permita establecer un entorno mas adecuado de adaptación de los proveedores.
D2	Alto porcentaje de merma de suministros principales (pescado, aprox. 40%-60%).	A2	Competencia agresiva.	O1, D2, D4	Incorporar tecnologías que permitan ampliar la capacidad de almacenamiento y tiempo de conservación manteniendo las características organolépticas de los insumos.
D3	No se cuentan con opciones de transporte, presentando un riesgo potencial de ruptura de la cadena de frío debido a la necesidad de adecuarse a los horarios de vuelos.	A3	Facilidad de ingreso de nuevos competidores al sector.		
D4	El desarrollo de proveedores requiere la inversión de recursos y tiempo, lo cual no necesariamente es compensado con la rentabilidad de la empresa.	A4	Existe la posibilidad que los competidores adquieran pescado congelado de parte de los proveedores previamente organizados por Wok.		
D5	La política de responsabilidad social restringe el aprovisionamiento de recursos locales.				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 17. Evolución de los locales de Wok

Año	2012	2013	2014	2015
Nuevos locales	Titán (jul.12)	Izakaya (ago.13)	-	Cedritos (oct.15) Fontanar (nov.15)
Total	10	11	11	13

Fuente. Wok 2012, 2013, 2015b, 2015c.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 18. Distribución geográfica de los actuales locales de Wok

Departamento	Municipio	Distrito	Habitantes	Estrato			Limite territorial	
				Predominante	Promedio			
Cundinamarca	Bogotá	Usaquen	544.924	7%	5 y 6	Alto	3,9	Chía
		Chapinero	156.274	2%	5 y 6	Mayor actividad financiera del país. Segundo menor índice de pobreza: 3.2. Se encuentra Zona T	4,3	Santa Fe, La Candelaria y Eusaquilla
		Santa Fe	107.044	1%		Principales universidades	1,8	La Candelaria
		Teusaquillo	138.993	2%		Índice de pobreza más bajo: 1,60. Centro comercial La Gran Estación, el quinto más grande de Bogotá; tiene el único Starbucks de Bogotá	3,6	Santa Fe, Chapinero y Los Mártires
	Engativá	1.300.000	16%		Sector de ferias, textiles y micro empresas manufactureras. Centros comerciales: Diverplaza Alamos, Unicentro de Occ, CC Portal del la 80 y Titán Plaza.	3,2	Suba, Confontibón	
	Chía		126.647			10 km al norte de Bogotá. Agricultura, comercio de bienes y servicios. Desarrollo turístico y oferta gastronómica		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Comparación de cartas Wok febrero 2013 versus marzo 2015

Descripción		Todo Wok #8 (febrero 2013)	Todo Wok #9 (marzo 2015)	Variación (%)
Entradas	Gyoza de pollo	9.600	10.900	13,5%
	Gyoza de lomo	10.600	12.900	21,7%
	Pollo Szechuan	11.900	15.900	33,6%
	Satay lomo	12.900	14.600	13,2%
	Calamares Wok	15.900	18.900	18,9%
	Mixto Wok	22.900	25.900	13,1%
Enrollados	Thai Spring rolls	9.200	10.900	18,5%
	Spring rolls de camarón	9.600	10.900	13,5%
	Harumakis	8.900	10.600	19,1%
	Rollitos de trucha	15.900	17.900	12,6%
	Tacos orientales	13.900	14.900	7,2%
Ensaladas	Ensalada Wok	16.900	17.900	5,9%
	Crispy noodles	17.900	20.900	16,8%
	Asian slaw	11.900	14.900	25,2%
	Papaya verde	9.800	10.900	11,2%
Sopas, vegetales y platos asiáticos	Wok Ramen	15.900	18.900	18,9%
	Pollo con marañón	17.900	18.900	5,6%
	Phad thai	19.900	22.900	15,1%
	Lomo siam	18.900	22.900	21,2%
	Thai Stir Fry Pimienta	19.900	22.900	15,1%
	Bowl vietnamita	22.900	25.900	13,1%
	Arroz cantonés	14.900	15.900	6,7%
	Nasi Goreng	19.900	22.900	15,1%
	Salmón thai	29.900	31.900	6,7%
	Salmón Wok	27.900	29.900	7,2%
	Bamboo Wok	17.900	19.900	11,2%
	Pescado camboyano	29.900	32.900	10,0%
	Nigiri	5.700	6.500	14,0%
	Temaki pulpo	11.900	13.900	16,8%
	Ebi tempura	9.900	11.900	20,2%
	Philadelphia roll	16.900	18.900	11,8%
	Maki criollo	11.900	13.900	16,8%
Variación promedio				15%

Expresa en pesos colombianos
Fuente: Wok, 2013; Wok, 2015a.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Red de empresas sostenibles Wok



Fuente: CAR, Universidad de los Andes, RedES-CAR, s.f.

Anexo 21. Grupos de interés y demandas de Wok

Grupo de interés	Demandas	U	P	L
PERSONAL	Buen clima laboral, retribución justa, capacitación, desarrollo profesional, equilibrio familia-trabajo, prestaciones ventajosas, etcétera.			x
ACCIONISTAS	Rentabilidad, crecimiento, gestión basada en las políticas y valores.		x	x
CLIENTES	Productos de calidad, insumos frescos, comida saludable, constante innovación en sabores, protección del medio ambiente, etcétera.		x	x
PROVEEDORES	Relación a largo plazo, beneficio mutuo, comercio justo, calidad de vida, cumplimiento de contratos, transparencia, etcétera.			x
COMPETIDORES	Competencia leal, libre competencia, etcétera.			x
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Cumplimiento de leyes tributarias, legislación en general, respeto a la propiedad intelectual y la libre competencia, comportamiento como buen vecino, pago de arbitrios, etcétera.		x	x
SOCIEDAD	Respeto a los derechos humanos, medio ambiente y animales. Transparencia, comunicación, cumplimiento de leyes, alianzas en beneficio de la sociedad, respeto a los contratos, oportunidades laborales.		x	x

U = Urgencia, P = Poder, L = Legitimidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 22. Criterios y acciones propuestas para RSE

Criterios	Acciones
Criterio 1: Liderazgo	Acciones
1A Conocimiento RSE y gestión del cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la política integral de RSE y comunicarla interna y externamente. Incrementar la participación de los líderes organizacionales en la comunicación de los valores de sostenibilidad de la empresa. Agendar reuniones periódicas de los gestores del negocio con los grupos de interés 2. más predominantes y activos.
1B Cultura ética y de responsabilidad social	
1C Conducta ejemplar	
1D Compromiso	
1E Diálogo con grupos de interés	
Criterio 2: Política y estrategia	Acciones
2A Identificar responsabilidades legales e impactos económicos/sociales/ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la Metodología Link para la mejora continua del modelo inclusivo. Establecer un Comité de Gestión de RSE con intervención de personal de las distintas áreas de la empresa. 2. Diseñar un plan de gestión/mejora de la RSE. 3. Diseño de un reporte de sostenibilidad de elaboración y publicación anual que atienda en la medida de lo posible las necesidades de información de los grupos de interés. 4. Elaborar un manual de responsabilidades y funciones de los distintos puestos de trabajo en materia de RSE.
2B Gestión de la RSE	
2C Comunicación y transparencia informativa	
2D Relación con la propiedad. Buen gobierno empresarial	
Criterio 3: Personas	Acciones
3A Reclutamiento y desvinculaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de capacitación que incorpore temas de interés del personal que coincidan con los objetivos y necesidades de la empresa 2. Incorporar la participación del personal de las distintas áreas en los procesos de innovación de productos de la empresa. 3. Desarrollar una política de horarios laborales que asegure el equilibrio y justicia de la carga laboral atendiendo en la medida de lo posible el equilibrio trabajo-familia. 4. Diseñar un programa de reconocimiento a la labor destacada para los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.
3B Estabilidad laboral, remuneración, incentivos y sanciones	
3C Desarrollo personal	
3D Comunicación interna y participación de las personas	
3E Clima laboral	
3F Salud y seguridad laboral	
3G Relaciones con la representación de los/las trabajadores/as	
3H Diversidad e igualdad de oportunidades	
3I Derechos humanos	
Criterio 4: Alianzas y recursos	Acciones
4A Alianzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar charlas y eventos relativos a la salud y nutrición en centros educativos, organizaciones vecinales, instituciones públicas y privadas próximos al entorno de la organización. 2. Realizar ferias y convocatorias para captar nuevos proveedores locales (pescadores artesanales, comunidades campesinas, etcétera).
4B Recursos económicos y financieros	
4C Infraestructura y tecnología	
4D Relaciones con la competencia	
4E Relaciones con las administraciones públicas	
4F Relaciones con la comunidad local	
Criterio 5: Procesos	Acciones
5A Gestión de los procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de seguimiento para documentar la evolución de los beneficios sociales y ambientales obtenidos por sus proveedores exclusivos o que mantengan una dependencia importante de la compañía Incluir información de interés en las cartas de platillos y/o página <i>web</i> como número de calorías por porción. 2. Reciclar los diferentes materiales que puedan ser reutilizados como materia prima para otras industrias.
5B Innovación	
5C Aprovisionamiento y subcontrata	
5D Producción-Medio ambiente	
5E Marketing y comercialización	
5F Relaciones con los clientes y divulgación de la RSE	

Fuente: Xertatu, s.f.
Elaboración; Propia, 2016.

Anexo 23. Análisis de los principios

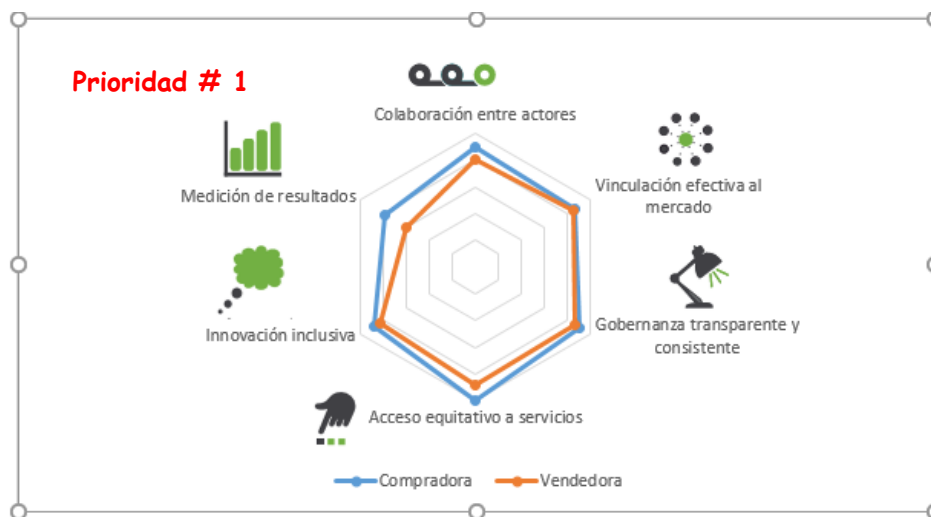
Principios	Perspectiva	
	Compradora	Vendedora
	Wok	Proveedores
1 Colaboración entre actores	4,5	4,0
2 Vinculación efectiva al mercado	4,3	4,2
3 Gobernanza transparente y consistente	4,5	4,3
4 Acceso equitativo a servicios	5,0	4,4
5 Innovación inclusiva	4,4	4,1
6 Medición de resultados	3,9	3,0

Escala del 0 al 5, en donde 0 es muy desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

Fuente: Lundy *et al.* 2014

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 24. Esquema de priorización



Fuente: Lundy *et al.* 2014

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 25. Análisis de sensibilidad

Escenarios (*)	VAN incremental									
	Sin financiamiento					Con financiamiento				
	Negativo		Pesimista	Normal	Optimista	Negativo		Pesimista	Normal	Optimista
Ventas (base 2015)	- 5%	0%	+ 5.48	+ 10%	+ 15%	- 5%	0%	+ 5.48	+ 10%	+ 15%
VAN	-1.955	-1.383	1.458	4.243	7.853	-1.313	-758	1.982	4.666	8.144

Cifras en miles de dólares (US\$)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) Los escenarios -5% y 0% consideran el mismo importe de ventas para 2016 – 2020 la variación de ventas para el 2016 manteniendo dicho importe de ventas constante hasta 2020 que es el plazo de nuestro planeamiento estratégico. Los escenarios +5.48%, +10% y +15% consideran dicho incremento anual en ventas para el periodo 2016 – 2020 teniendo como base el año 2015.

Escenarios	VAN incremental							
	Sin financiamiento				Con financiamiento			
% Costo ventas	- 5%	- 3%	+ 3%	+ 5%	- 5%	- 3%	+ 3%	+ 5%
VAN	5.904	5.240	3.246	2.852	6.263	5.624	3.707	3.068

Cifras en miles de dólares (US\$)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

VAN incremental (escenario normal)		
COK	Sin financiamiento	Con financiamiento
20%	3.194	3.816
25%	1.752	2.418

Cifras en miles de dólares (US\$)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 26. Flujo de caja sin estrategias

En miles de US\$

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nro locales	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Venta promedio por local	2.256	2.379	2.510	2.647	2.792	2.945	3.106	3.277	3.456	3.645	3.845	4.056	4.278	4.512
Ventas totales	29.325	30.931	32.626	34.413	36.298	38.287	40.384	42.596	44.930	47.391	49.987	52.725	55.614	58.660
Costo de ventas (sin depreciación)	12.012	12.670	13.364	14.096	14.869	15.683	16.542	17.448	18.404	19.412	20.476	21.597	22.780	24.028
Gastos administrativos	1.681	1.773	1.871	1.973	2.081	2.195	2.315	2.442	2.576	2.717	2.866	3.023	3.189	3.363
Gasto de ventas	13.402	14.136	14.910	15.727	16.588	17.497	18.456	19.467	20.533	21.658	22.844	24.096	25.415	26.808
EBITDA	2.230	2.352	2.481	2.617	2.760	2.912	3.071	3.239	3.417	3.604	3.801	4.010	4.229	4.461
Impuesto a la renta (25%)	360	385	411	439	468	499	531	565	602	640	680	723	767	815
Flujo de caja operativo	1.870	1.968	2.070	2.179	2.293	2.413	2.540	2.674	2.815	2.964	3.121	3.287	3.462	3.646
Otros ingresos	176	186	196	206	218	230	242	256	270	284	300	316	334	352
Otros gastos	587	619	653	688	726	766	808	852	899	948	1.000	1.055	1.112	1.173
Flujo de caja antes de dividendos	1.460	1.535	1.614	1.697	1.784	1.877	1.975	2.078	2.186	2.301	2.421	2.549	2.683	2.825
<i>Depreciación proyectada</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>	<i>381</i>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 27. Flujo de caja con estrategias

En miles de US\$

Periodo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nro locales	13	14	15	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Venta promedio por local	2.352	2.588	2.847	3.131	3.444	3.633	3.832	4.042	4.263	4.497	4.743	5.003	5.277	5.566
Ventas totales	30.582	36.228	42.698	50.098	58.553	61.760	65.143	68.712	72.476	76.446	80.634	85.051	89.710	94.624
Costo de ventas	12.527	14.840	17.490	20.521	23.984	25.298	26.684	28.146	29.688	31.314	33.029	34.839	36.747	38.760
Gastos administrativos	1.753	2.077	2.448	2.872	3.357	3.541	3.735	3.939	4.155	4.383	4.623	4.876	5.143	5.425
Gasto de ventas	13.976	16.556	19.513	22.895	26.759	28.224	29.770	31.401	33.121	34.936	36.850	38.868	40.998	43.243
EBITDA	2.707	3.150	3.662	4.249	4.917	5.136	5.402	5.676	5.958	6.262	6.580	6.915	7.270	7.644
Impuesto a la renta (25%)	474	562	662	777	908	958	1.010	1.066	1.124	1.186	1.251	1.319	1.392	1.468
Flujo de caja operativo	2.232	2.588	3.000	3.472	4.009	4.178	4.391	4.610	4.833	5.076	5.329	5.596	5.879	6.176
Otros ingresos	183	217	256	301	351	371	391	412	435	459	484	510	538	568
Otros gastos	612	725	854	1.002	1.171	1.235	1.303	1.374	1.450	1.529	1.613	1.701	1.794	1.892
Flujo de caja antes de inversiones	1.804	2.081	2.402	2.770	3.189	3.314	3.479	3.648	3.819	4.006	4.201	4.405	4.623	4.851
Financiamiento proveedores	31	181	207	237	271									
Inversión locales y equipo		1.021	1.021	1.021	1021									
Presupuesto de Marketing	135	150	182	212	245									
Presupuesto de Operaciones	80	80	65	50	50									
Presupuesto de Personas	50	60	72	86	103									
Presupuesto RSE	61	25	25	25	25									
Flujo de caja antes de dividendos	1.509	925	1.244	1.613	2.016	3.314	3.479	3.648	3.819	4.006	4.201	4.405	4.623	4.851
Con deuda														
Financiamiento bancos		919	919	919	919									
Amortización		82	177	279	388	423	453	484	518	414	289	155	12	0
Interés		55	109	156	196	174	144	112	78	46	22	6	0	0
Escudo fiscal de la deuda		14	27	39	49	43	36	28	20	11	5,43	1,55	0	0
Flujo de caja antes de dividendos	1.509	1.721	1.904	2.136	2.400	2.760	2.919	3.080	3.242	3.557	3.895	4.245	4.610	4.851
<i>Depreciación proyectada</i>	381	395	415	439	465	440	448	451	446	448	448	447	448	448

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 28. Flujo de caja incremental

Flujo de caja incremental considerando deuda

Inversión inicial	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029 (*)
-326	375	187	291	439	615	883	944	1.002	1.055	1.256	1.474	1.696	1.927	2.026

Flujo de caja incremental sin considerar deuda

Inversión inicial	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029 (*)
-326	375	-609	-369	-84	231	1.437	1.505	1.571	1.633	1.705	1.779	1.856	1.939	2.026

Cifras en miles de dólares (US\$)

(*) Flujo perpetuo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 29. Estado de resultados Wok

ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	14.742	18.122	22.249	26.374	27.427	24.594
Costo de ventas	6.587	8.047	9.345	11.156	11.410	10.526
Utilidad bruta	8.155	10.075	12.904	15.218	16.017	14.068
Gastos administrativos	824	1.066	1.369	1.582	1.563	1.353
Gastos ventas	6.454	7.506	9.459	11.209	12.973	11.633
Utilidad operativa	877	1.502	2.076	2.426	1.481	1.082
Ingresos no operación	112	115	135	132	192	148
Gastos no operación	534	676	670	633	521	492
Utilidad antes de impuestos	455	942	1.540	1.925	1.152	738
Impuestos	149	221	420	475	357	320
Utilidad neta	305	720	1.120	1.451	795	418
<i>Depreciación</i>					313	354

Cifras en miles de dólares (US\$)

Fuentes: Grupo Gía, s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 30. Balance general de Wok

Detalle de cuentas/Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Disponible	815	1.069	1.455	1.712	550	437
Inversiones	1	7	-	-	700	258
Cuentas por cobrar	513	592	545	1.391	1.750	1.166
Inventarios	273	375	406	410	650	656
Diferidos	85	20	53	56	-	-
Total activo corriente	1.686	2.063	2.459	3.570	3.649	2.518
Propiedad, planta y equipo (neto)	1.176	1.589	2.428	2.301	2.750	4.046
Activos Intangibles	1	-	33	-	-	-
Valorización propiedad, planta y equipo	319	1.153	1.184	1.124	1.550	1.130
Total activo no corriente	1.496	2.742	3.644	3.424	4.299	5.176
TOTAL ACTIVOS	3.182	4.806	6.104	6.994	7.949	7.694
Obligaciones financieras de corto plazo	83	140	289	203	156	875
Proveedores	862	1.016	1.032	1.070	1.350	1.604
Cuentas por pagar	209	221	274	219	550	401
Impuestos	490	665	952	1.070	850	802
Obligaciones laborales	291	364	452	535	600	510
Otras cuentas por pagar	83	101	123	172	190	223
Pasivo diferido CP	-	-	-	-	78	57
Total pasivo corriente	2.019	2.506	3.122	3.269	3.773	4.471
TOTAL PASIVO	2.019	2.506	3.122	3.269	3.773	4.471
Capital social	211	217	222	214	200	146
Reservas	75	108	281	642	600	365
Reservas valorización patrimonio	89	83	85	82	76	52
Resultados del ejercicio	306	721	1.120	1.445	800	401
Resultados de ejercicios anteriores	163	18	88	219	950	1.130
Superavit de valorización	319	1.153	1.185	1.124	1.550	1.130
TOTAL PATRIMONIO	1.163	2.300	2.982	3.725	4.175	3.223
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.182	4.806	6.104	6.994	7.949	7.694

Cifras en miles de dólares (US\$)

Fuente: Grupo Gía, s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

Nota biográfica

Juan Carlos Arrascue Novoa

Nació en Trujillo. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo. Tiene experiencia profesional en la gestión de la relación comercial con clientes bancarios y en evaluación crediticia y financiera de empresas de distintos rubros, incluyendo la evaluación de proyectos inmobiliarios. Actualmente se desempeña como sub gerente de Créditos Empresas, Bancos y Corporativos del Exterior en el Banco de Crédito del Perú.

Jacqueline Nataly Silva Rojas

Nació en Junín, Huancayo. Estudió Ciencias Contables en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia profesional en el registro de información contable, proceso de operaciones financieras, análisis de información financiera y crediticia integral de proyectos inmobiliarios. Actualmente se desempeña como sub gerente de Créditos de la Construcción.

Cinthya Francesca Solf Benel

Nació en Lima, estudió Administración de Empresas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia profesional en la captación y gestión de cartera de clientes de diversos sectores económicos, y en el análisis financiero, crediticio y seguimiento comercial en empresas del sector financiero, seguros, comercial y de servicios. Actualmente se desempeña como sub gerente adjunto del Área de Negocios Inmobiliarios el Banco de Crédito del Perú.