



“PLAN ESTRATÉGICO PARA RESTAURANTE WOK 2016-2018”

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

Presentado por

Sra. Jenny Amparo Ortiz Solar

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2017

Dedicado a Alejandra, José Alonso y José Luis, mis hijos y mi esposo, por su amor y comprensión; a mis padres, por haberme dado lo mejor: sus enseñanzas y motivación constante, todo aquello por lo que agradezco infinitamente a nuestro Creador.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se lleva a cabo para elaborar una propuesta de plan estratégico para el periodo 2016-2018 para la cadena de restaurantes Wok, la cual opera en Colombia desde el año 1998 y es considerada una empresa referente de sostenibilidad medio ambiental al estar comprometida con el cuidado del planeta y con el desarrollo de las comunidades de diversas zonas de Colombia, con las que mantiene alianzas para el aprovisionamiento de insumos.

Wok ofrece una propuesta gastronómica de comida japonesa, tailandesa, vietnamita, camboyana, e indochina, entre otras, cuyos platos son elaborados principalmente con ingredientes e insumos provenientes de comunidades locales, para lo cual Wok les brinda asesoría para su formación y capacitación constante para asegurar que los insumos sean producidos según los estándares requeridos. Este esquema de trabajo permite a los productores acceder a un mercado potencialmente más grande que el ofrecido por Wok, por lo que este sistema beneficia a la empresa y al productor.

Los negocios inclusivos que aplican los conceptos de valor compartido buscan la mejora del desempeño económico generando, a su vez, valor en el entorno social y medio ambiental. La aplicación de este concepto es un elemento importante de la estrategia de las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, Wok es un negocio inclusivo que aplica los conceptos de valor compartido cuyo modelo de aprovisionamiento con las comunidades se basa en la colaboración, confianza, empoderamiento y acompañamiento a cada comunidad, según las características de cada una de ellas.

Luego del análisis realizado, se ha determinado que la ventaja competitiva de Wok está basada en el enfoque de diferenciación cuya fortaleza es su cadena de suministro. Asimismo, para mantener niveles adecuados de competitividad manteniendo el modelo de negocio y filosofía de la empresa, la propuesta del presente trabajo se ha centrado en la aplicación de estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercado así como el incremento de la rotación de la capacidad instalada, el desarrollo de su capital humano y el uso de tecnología principalmente, que permitirán a la empresa el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Descripción de la situación de Wok	2
1. Antecedentes.....	2
2. Valor compartido aplicado por Wok.....	2
3. Grupos de interés	4
4. Principales indicadores financieros.....	6
5. Identificación del problema	6
6. Propuesta de enfoque de solución.....	7
Capítulo III. Análisis externo.....	9
1. Análisis del macroentorno	9
1.1 Consideraciones generales	9
1.2 Factores políticos	9
1.3 Factores económicos.....	9
1.4 Factores socio-demográficos	12
1.5 Los consumidores en Colombia y la responsabilidad social.....	13
1.6 Factores tecnológicos.....	14
1.7 Factores ecológicos y medio ambientales.....	14
1.8 Factores legales.....	15
1.9 Análisis Pestel.....	15
2. Análisis del sector	17
3. Análisis de la industria.....	18
3.1 Crecimiento de la industria	18
3.2 Posición financiera de Wok en relación a la industria	20
3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	20
3.3.1 Identificación de barreras de entrada	21

3.3.2 Poder de negociación de clientes	22
3.3.3 El poder de negociación de los proveedores.....	23
3.3.4 La amenaza de ingreso de productos sustitutos	24
3.3.5 Rivalidad entre competidores	24
3.3.6 Barreras de salida.....	25
3.3.7 Resultados de la evaluación general	26
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	27
Capítulo IV. Análisis interno	28
1. Consideraciones generales	28
2. Análisis de la cadena de valor.....	28
3. Análisis de recursos y capacidades	29
4. Ventaja competitiva	31
5. Perfil estratégico de la empresa	31
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	32
Capítulo V. Formulación y selección de estrategias.....	34
1. Misión y visión	34
2. Objetivos estratégicos generales	34
3. Formulación de estrategias	35
3.1 Matriz FODA.....	35
3.2 Matriz de estrategias	36
3.3 Matriz Interna y Externa (IE).....	37
3.4 Matriz del ciclo de vida.....	38
3.5 Matriz de estrategia principal.....	38
3.6 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	39
4. Alineamiento de estrategias	41
5. Selección de estrategias	42
6. Objetivos estratégicos y lineamientos funcionales	43
Capítulo VI. Plan de marketing.....	44
1. Consideraciones generales	44
2. Definición de objetivos	44
2.1 Objetivo general.....	44
2.2 Objetivos específicos	44

3. Incremento de ingresos por ventas.....	45
4. Estrategia de posicionamiento	46
4.1 Consideraciones generales	46
4.2 Perfil de los clientes	46
4.3 Descripción de la estrategia de posicionamiento	46
4.4 Acciones para mejorar posicionamiento de la marca.....	47
5. Estrategias de marketing.....	48
5.1 Producto.....	48
5.2 Precio	48
5.3 Plaza.....	48
5.4 Personas	49
5.5 Mezcla de comunicaciones de marketing	49
5.6 Procesos	50
6. Presupuesto de marketing	50
Capítulo VII. Plan de responsabilidad social.....	52
1. Consideraciones generales	52
2. Objetivos	52
2.1 Objetivos generales.....	52
2.2 Objetivos específicos	52
3. Priorización de grupos de interés.....	53
4. Actividades	55
5. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	55
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	56
1. Consideraciones generales	56
2. Definición de objetivos	56
2.1 Objetivos generales.....	56
2.2 Objetivos específicos	56
3. Actividades	57
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	58
Capítulo IX. Plan de operaciones	59
1. Consideraciones generales	59
2. Objetivos.....	59

2.1 Objetivos generales	59
2.2 Objetivos específicos	59
3. Presupuesto de operaciones	60
Capítulo X. Plan de finanzas	62
1. Consideraciones generales	62
2. Objetivo principal	62
3. Resumen de presupuestos por área	62
4. Resultados de la evaluación	63
Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	71
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Calificaciones de deuda soberana en América Latina	10
Tabla 2.	Población económicamente activa por año en Colombia	13
Tabla 3.	Variación de tasa de ocupación de mujeres por año en Colombia	13
Tabla 4.	Análisis de las variables Pestel.....	16
Tabla 5.	Resultados de evaluación de Wok en relación a la industria (benchmarking)	20
Tabla 6.	Análisis de factores para las barreras de entrada	22
Tabla 7.	Poder de negociación de clientes.....	22
Tabla 8.	Poder de negociación de proveedores	23
Tabla 9.	Amenaza de sustitutos	24
Tabla 10.	Restaurantes que compiten con Wok.....	25
Tabla 11.	Factores determinantes de la rivalidad	26
Tabla 12.	Evaluación general de la industria.....	26
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	27
Tabla 14.	Análisis de la cadena de valor	28
Tabla 15.	Inventario de recursos.....	29
Tabla 16.	Matriz VRIO	30
Tabla 17.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	33
Tabla 18.	Objetivos estratégicos generales.....	35
Tabla 19.	Matriz FODA	35
Tabla 20.	Estrategias FO	36
Tabla 21.	Estrategias FA	36
Tabla 22.	Estrategias DA.....	36
Tabla 23.	Estrategias DO.....	36
Tabla 24.	Resumen de formulación de estrategias FODA	37
Tabla 25.	Matriz Interna y Externa (IE)	37
Tabla 26.	MPEC para la evaluación de las estrategias para el incremento de ingresos ..	40
Tabla 27.	Alineamiento de estrategias y objetivos	42
Tabla 28.	Objetivos específicos de marketing.....	44
Tabla 29.	Descripción de la mezcla de comunicaciones de marketing	49
Tabla 30.	Presupuesto de marketing (en miles de dólares)	51
Tabla 31.	Objetivos específicos del plan de responsabilidad social	53
Tabla 32.	Expectativas de los grupos de interés	54

Tabla 33.	Acciones del plan de responsabilidad social empresarial.....	55
Tabla 34.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (miles de dólares)	55
Tabla 35.	Objetivos específicos del plan de recursos humanos.....	57
Tabla 36.	Actividades del plan de recursos humanos.....	57
Tabla 37.	Presupuesto del plan de recursos humanos (en miles de dólares)	58
Tabla 38.	Descripción de objetivos específicos del plan de operaciones	60
Tabla 39.	Presupuesto de operaciones (en miles de dólares).....	61
Tabla 40.	Presupuesto por área funcional.....	62
Tabla 41.	Estimación del WACC	63
Tabla 42.	Proyección de ingresos por ventas con estrategias y sin estrategias (en dólares)	64
Tabla 43.	ROE proyectado aplicando las estrategias (en miles de pesos colombianos) .	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Wok y los grupos de interés	6
Gráfico 2.	Evolución de la variación del PBI de Colombia.....	10
Gráfico 3.	Informalidad en principales ciudades de Colombia	11
Gráfico 4.	Variación de ingresos nominales operacionales por actividad económica - Muestra trimestral de servicios	17
Gráfico 5.	Nivel de ventas principales restaurantes full-service en Colombia	19
Gráfico 6.	La matriz del ciclo de vida	38
Gráfico 7.	Matriz de la estrategia principal	39
Gráfico 8.	Objetivos estratégicos y lineamientos funcionales	43
Gráfico 9.	Relación entre objetivos específicos de marketing.....	45
Gráfico 10.	Pilares de la propuesta de posicionamiento de la marca.....	47
Gráfico 11.	Relaciones de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Ubicación geográfica de la comunidad de Bahía Solano	74
Anexo 2.	Relación precio-calidad de platos representativos en restaurantes líderes de comida asiática (en pesos colombianos).....	75
Anexo 3.	Estados financieros de Wok y principales indicadores 2009-2011	76
Anexo 4.	Ubicación de la provincia de Guapí	78
Anexo 5.	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4, para las actividades de restaurantes	79
Anexo 6.	Nivel de ventas de líderes de restaurantes de servicio completo (millones de pesos colombianos)	80
Anexo 7.	Comportamiento del PBI de Colombia por ramas de actividad económica 2015 - Cuarto trimestre.....	80
Anexo 8.	Número de suscriptores a Internet fijo dedicado de banda ancha.....	81
Anexo 9.	Hogares de Colombia por niveles de gasto corriente monetario mensual, según clasificación del gasto (CCIF)	81
Anexo 10.	Cálculo de VAN con estrategias sobre flujo incremental.....	82

Capítulo I. Introducción

Wok es un restaurante que ofrece comida oriental, cuya propuesta se centra en ofrecer sabores de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros, elaborados en la medida de lo posible, con ingredientes provenientes de comunidades locales, con precios justos y respeto por los clientes, la comunidad y el medio ambiente. Esta propuesta de negocio le permitió ser reconocida en el medio como una empresa referente de la sostenibilidad en Colombia.

El ingreso de nuevos socios a la empresa permitió el crecimiento del negocio debido al fortalecimiento de la gestión administrativa y de los procesos internos para el aprovisionamiento de los ingredientes necesarios para la producción de los platos de la carta. Es así que el ingreso de los nuevos socios plantea la necesidad del impulsar la incursión en nuevos mercados, anticipándose a lo que podrían realizar los competidores; sin embargo, en ciertos aspectos la ampliación del mercado puede ir en contraposición con el modelo de negocio y visión de Wok que incorpora muy cercanamente a los proveedores dotándolos de las herramientas necesarias para que éstos, a su vez, puedan aprovisionar a la cadena de insumos de alta calidad, debido a lo cual se generaría inconvenientes en la cadena de aprovisionamiento.

El presente trabajo se realiza con la finalidad de desarrollar el plan estratégico 2016-2018 de Wok, cuya implementación favorecerá el crecimiento sostenible de la empresa, manteniendo el concepto de negocio del restaurante, el cual se basa en la sostenibilidad socio ambiental y de valor compartido con las comunidades locales.

Capítulo II. Descripción de la situación de Wok

1. Antecedentes

La historia de Wok se inicia cuando el chef Benjamín Villegas viajó a Tailandia para conocer los secretos de la comida asiática, principalmente la comida Thai, ya que deseaba poner en marcha un pequeño restaurante en Colombia que le permitiera plasmar sus conocimientos de cocina oriental y de la tailandesa en particular. Es así que nace Wok, gracias a este visionario que contó con el apoyo de tres socios minoritarios.

El primer restaurante de la cadena Wok inició sus operaciones con 22 empleados en la zona T de Bogotá, la cual se encontraba en proceso de consolidarse como un polo gastronómico de la ciudad. El primer restaurante mantenía la inspiración de los restaurantes comunales de Tailandia, sin ventanas, pequeño y algo oscuro,

En el año 2000 se fortaleció la gestión de la empresa con el ingreso de Ricardo Macía, quien propició que se lleven a cabo modificaciones en el diseño de los restaurantes así como la implementación de mejoras en los procesos y sistemas, que favorecieron el incremento de las ventas hasta en un 30% en el siguiente semestre.

En el 2001 se abrió el segundo local y al 2011 Wok ya contaba con nueve restaurantes, todos ellos operando en Bogotá, 380 empleados y ventas del orden de los \$ 34.000 millones¹ (US\$ 18,3 millones).

Wok es considerada una empresa referente en Colombia por su filosofía y valores, al estar comprometida con el cuidado del medio ambiente y con el desarrollo de las comunidades de diversas zonas del país.

2. Valor compartido aplicado por Wok

La propuesta gastronómica de Wok se basa en emplear ingredientes originales y frescos en la preparación de los platos que ofrece en sus restaurantes. Para lograr ello, realizaron esfuerzos para cultivar localmente la mayor parte de los ingredientes, aprovechando los beneficios de la

¹ \$ es el símbolo del peso colombiano, moneda oficial de Colombia.

naturaleza, ya que Colombia y Tailandia comparten características de los mismos pisos térmicos por estar ubicados en la línea ecuatorial.

Posteriormente, iniciaron el desarrollo de proveedores locales que incluía asesoría y capacitación para que las comunidades produzcan los insumos requeridos según los estándares de Wok. Esta asesoría permitía a los productores acceder a un mercado potencialmente más grande que el ofrecido por Wok, por lo que este sistema beneficiaba al consumidor, a la empresa y al productor. Es así que la cadena suscribió convenios con las comunidades productoras sobre la base de criterios de comercio justo y desarrollo sustentable, convirtiéndose en una empresa comprometida con el desarrollo de las comunidades en Colombia.

En línea con lo indicado, considerando que el pescado es un insumo básico en la comida oriental, Wok buscó la asesoría de la Fundación Marviva² para interiorizar en el negocio los conceptos de la pesca responsable, llevando a cabo el proyecto denominado “Fortalecimiento de la relación comercial del Restaurante Wok y la Empresa Red de Frío de Bahía Solano, en el marco de los principios de sostenibilidad de los recursos pesqueros”, que permitió suscribir un acuerdo comercial para la pesca y el consumo responsable; y avanzar en la formación de los consumidores del restaurante Wok en beneficio de las comunidades locales y los ecosistemas marinos. En el anexo 1 se muestra la ubicación geográfica de la comunidad Bahía Solano. Luego de ello, Wok implementó una estrategia de comunicaciones para sensibilizar al consumidor final frente a la pesca y el consumo responsable, a fin que este pudiera comprender y aceptar la disponibilidad de los recursos marinos.

Debido a las características de este enfoque empresarial, Wok es considerada una empresa referente de la sostenibilidad alimentaria en Colombia, que se refleja en la descripción del negocio de Wok en su portal corporativo (Wok s.f.): «Wok nació en Bogotá en el año de 1998, como un espacio para reinterpretar la comida asiática y ponerla al alcance de todos. [...] hemos aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible. En nuestro menú encontrará platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros, elaborados en la medida de lo posible, con ingredientes provenientes de comunidades locales. [...] Porque nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medio ambiente es nuestro hogar».

² Marviva, organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro, orientada a la conservación y el uso sostenible de los bienes y servicios marinos y costeros con especial atención a las áreas marinas protegidas.

Se obtuvieron beneficios con la participación de proveedores locales ya que Wok redujo la importación de insumos en un 50% en el 2003 y en un 37% en el 2011, y se espera que para los próximos años esa proporción se reduzca hasta el 20%, lo que contribuirá a reducir la huella ambiental así como a incrementar el desarrollo económico y social de las comunidades locales.

Asimismo, las alianzas con las pequeñas comunidades le permiten a Wok asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en toda la cadena de suministro así como garantizar la oportunidad en la entrega. A fines del 2011, el 10% de los proveedores de Wok eran pequeñas comunidades de Colombia.

En este sentido, Wok aplica los conceptos de valor compartido, el cual es definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, y se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (Porter y Kramer 2011), un concepto que va más allá de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)³.

3. Grupos de interés

La interacción entre la empresa y los principales grupos de interés⁴, se muestra en el gráfico 1. Los principales grupos de interés identificados son los siguientes:

- **Socios fundadores y directivos.** Definen los lineamientos, objetivos, valores y estrategias en los que se basará la empresa para su funcionamiento. Los socios fundadores basan su propuesta de valor en el concepto “Wok es de todos y va más allá de la comida” lo que le ha permitido ser una empresa referente en sostenibilidad en Colombia.
- **Accionistas.** Proveen los recursos para el funcionamiento de la empresa.
- **Comunidades locales.** Proveen a Wok de insumos e ingredientes, como el pescado para la elaboración de los platos de la carta que ofrecen la cadena de restaurantes a sus clientes. Asimismo, Wok contrata a miembros de las comunidades para trabajar como empleados en los restaurantes.

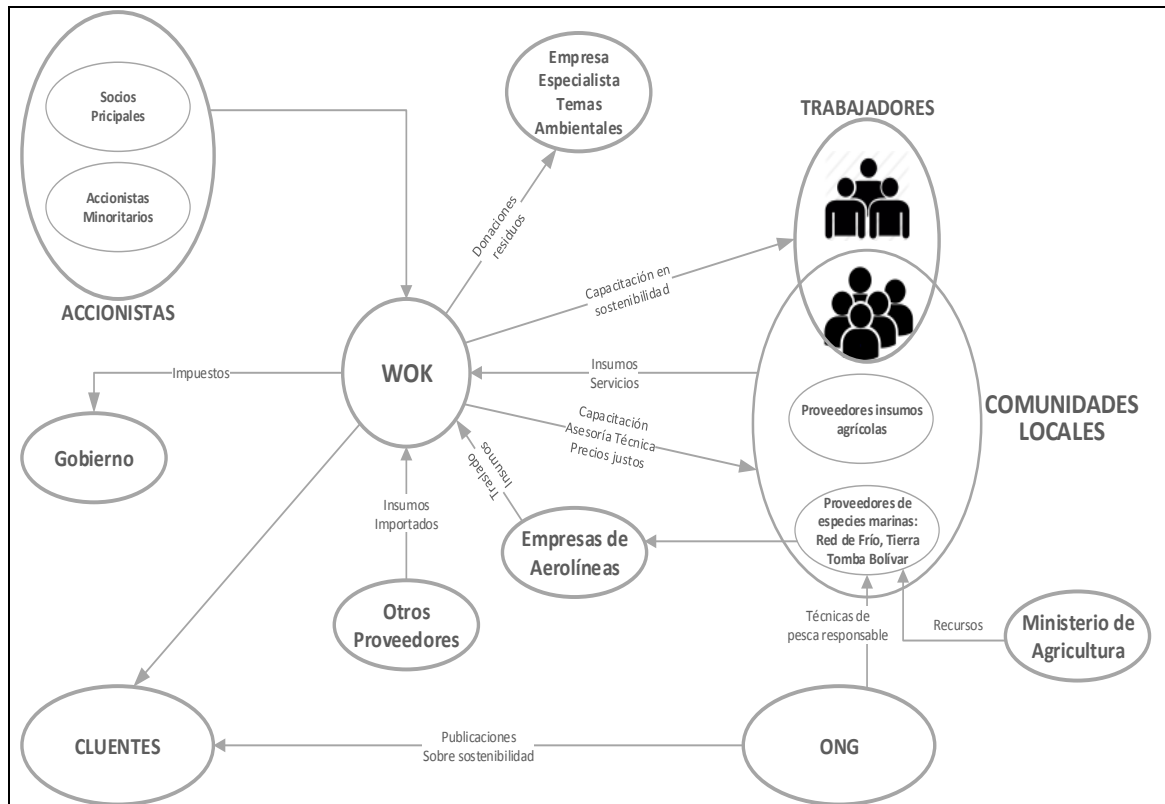
³ De acuerdo a las norma ISO se define la responsabilidad social como la «[...] responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente» (Romero, 2010).

⁴ Grupos de interés «[...] son todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente en el desarrollo de estas» (Mitchell *et al.* 1997).

- **Colaboradores.** Reciben capacitación constante de la empresa en aspectos de sostenibilidad. Se creó el “Grupo Verde” conformado por meseros y capitanes de servicio quienes apoyan a la empresa en la ejecución interna de los programas y en transmitir a sus compañeros y a los clientes las actividades de la empresa en el ámbito de sostenibilidad.
- **Clientes.** Reciben como propuesta una experiencia y un concepto de vida al conectarlos con la cadena de valor del restaurante a través de programas de capacitación. Los clientes reciben productos de calidad a precios aceptables.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONG).** Instituciones que promueven el desarrollo de las comunidades campesinas y pesqueras en Colombia respetando el medio ambiente. Facilitan la interrelación de Wok con algunas comunidades locales que son proveedoras de la empresa. Entre las ONG referenciadas en el caso se identifican Fundación Marviva y Fundación Natibo.
- **Medio ambiente.** Las operaciones de Wok se realizan con respeto por el medio ambiente y llevan a cabo programas basados en temas de sostenibilidad ambiental entre clientes, proveedores y empleados.
- **Gobierno.** La empresa debe cumplir los reglamentos y normas emitidas por el gobierno que incluyen las normas técnicas sanitarias, normas sobre sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, pagos de tributos (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [Acodres] s.f.a), entre otros aspectos.

En el gráfico 1 se muestra la relación de Wok con los grupos de interés.

Gráfico 1. Wok y los grupos de interés



Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

4. Principales indicadores financieros

En relación a los resultados de las ventas en el periodo de evaluación 2009-2011, se observa un crecimiento en ventas del orden de 17% por año, en promedio y el incremento del ROE desde 21% en el 2009 al 31% en 2011. Asimismo el ratio de deuda sobre patrimonio al 2011 es 1.09 que indica un nivel óptimo de apalancamiento, producto de la capitalización de utilidades retenidas, según lo registrado en los estados financieros de la empresa (anexo 3).

5. Identificación del problema

Wok ha logrado convertirse en una empresa referente en el sector de las cadenas de restaurantes de comida oriental en la zona geográfica de Bogotá, Colombia. Este mercado es considerado muy dinámico y altamente competitivo.

En este contexto, en el año 2012 las cadenas con las que competía Wok evaluaban realizar expansiones a nivel nacional, lo que implicaba que podrían generar economías de escala que

impactarían favorablemente en ellas, por lo que existía presión de los socios minoritarios para iniciar la expansión de Wok a distintas regiones de Colombia, países vecinos o Latinoamérica para ser un restaurante líder en el segmento full-service⁵, lo que significaría competir con las cadenas líderes en dicho segmento. Los restaurantes de comida oriental forman parte de la industria de restaurantes del tipo full-service.

Sin embargo, los socios fundadores observaban que la expansión pondría en riesgo los programas de aprovisionamiento artesanal con proveedores comunitarios con los que Wok mantiene convenios, ya que sería complejo controlar la calidad de los servicios ofrecidos y, sobre todo, que los proveedores de pesca artesanal estén en disposición de cumplir los compromisos de entrega que se generarán producto de la expansión, lo que podría originar “cuellos de botella” en la cadena de suministro.

Como alternativa, se había ubicado una comunidad de pescadores ubicados en Guapí (anexo 4) que podría surtir de pescado a los nuevos establecimientos, pero demandaría de por lo menos dos años de trabajo para que pueda convertirse en proveedor de Wok, ya que sería necesario formalizarla y capacitarla para el cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa. Además, es importante tener en cuenta que, en los últimos años, los principales indicadores de rentabilidad de la empresa han disminuido.

Debido a estas razones el problema se centra principalmente en definir la mejor estrategia para:

- Asegurar la sostenibilidad de la empresa, sobre la base del concepto y filosofía de Wok, como negocio inclusivo.
- Mantener niveles de competencia y márgenes de rentabilidad adecuados, tomando en cuenta que empresas de la industria aplicarán distintas estrategias de crecimiento a nivel nacional.
- Mantener la ventaja competitiva de la empresa, basada en su cadena de suministro sustentada en los programas de aprovisionamiento artesanal con los que Wok ha logrado relaciones de confianza.

⁵ Full-service, servicio de mesa prestado por camareros, donde se suele pagar al final de la comida y poseen una amplia y variada carta de platos y bebidas, muchos de ellos suelen ser de comida especializada, temática o étnica.

6. Propuesta de enfoque de solución

Se diseñará un plan estratégico cuyas alternativas de solución aborden los problemas planteados, manteniendo la visión de negocio de Wok, tomando en cuenta los enfoques de valor compartido (Porter y Kramer 2011) y sostenibilidad relacionadas con la viabilidad económica de largo plazo (rentabilidad corporativa y crecimiento), la responsabilidad social (ante empleados, clientes y comunidades) y la responsabilidad ambiental (Elkington 1997)⁶.

⁶ Jhon Elkington, mencionó el concepto de triple bottom line que incorpora las tres dimensiones de sostenibilidad, conocidas como las 3p: profit, people, planet.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

1.1 Consideraciones generales

Se realizará el análisis de las variables del ámbito político, económico, tecnológico y ecológico (Pestel), para identificar el impacto de estas en el sector económico de Colombia del que forma parte la industria en la que participa Wok, dependiendo de si se trata de una amenaza o una oportunidad.

1.2 Factores políticos

Los acuerdos de Paz con los grupos guerrilleros de Colombia (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia [FARC] y Ejército de Liberación Nacional [ELN]) han sido, por más de cinco décadas, una prioridad en Colombia. La violencia ha afectado a casi tres generaciones de colombianos y generó por muchos años inestabilidad impactando en varios aspectos la vida cotidiana del hermano país y también su desarrollo económico. Se estima un crecimiento de hasta 1,5% adicional debido a la desmovilización de los grupos guerrilleros.

Asimismo, “Colombia Siembra” es la política que impulsado por el gobierno de Colombia, liderada por el Ministerio de Agricultura, la cual busca aumentar el área sembrada del país en un millón de hectáreas en cuatro años, con inversiones por 1.6 billones de pesos colombianos (58.3 millones de dólares), para los próximos tres años. De esta manera, con apoyo del Banco Mundial, se buscará hacer grandes inversiones en infraestructura, en logística, en grandes centros de almacenamiento de agua y en maquinaria (Ministerio de Agricultura 2015).

1.3 Factores económicos

Colombia es una de las economías de América Latina que tiene un crecimiento económico sostenido que se refleja en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en los últimos 10 años de 4,5% en promedio. Desde el 2011, las principales empresas clasificadoras de riesgo han asignado a Colombia el grado de inversión, lo que refleja la perspectiva estable de su economía, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Calificaciones de deuda soberana en América Latina

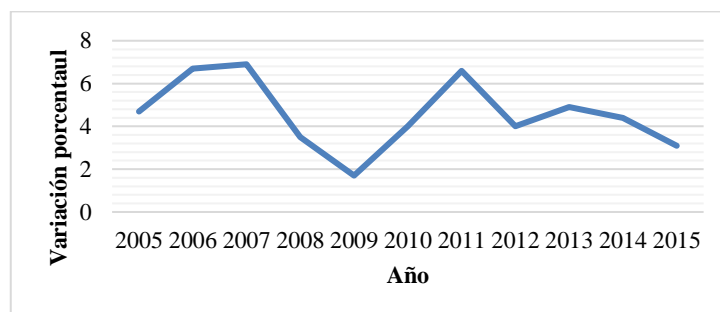
PAÍS	FITCH	MOODY'S	STANDARD & POOR'S
Argentina	CC	Caa1	CCC-
Bolivia	BB-	Ba3	BB
Brasil	BBB	Baa2	BBB-
Chile	A+	Aa3	AA-
Colombia	BBB	Baa3	BBB
Costa Rica	BB+	Baa3	BB
R. Dominicana	B	B1	B+
Ecuador	B	Caa1	B
El Salvador	BB-	Ba3	BB-
Guatemala	BB	Ba1	BB
Honduras	B3	B	
México	BBB+	A3	BBB+
Nicaragua	B3		
Panamá	BBB	Baa2	BBB
Perú	BBB+	A3	BBB+

Fuente: Reuters, 2014.

Sin embargo, el impacto de la desaceleración económica mundial, afecta a Colombia por la reducción de las exportaciones de materias primas y, especialmente, por la caída del precio del petróleo. Se prevé que el crecimiento económico se desacelerará el 2016 a alrededor de un 3,2% desde un 4,6% en el 2015. Asimismo, la tasa de inflación en Colombia supera la tasa meta definida por el Banco de la República de Colombia (2016) en 3%, siendo en el año 2015 del orden de 6,77%.

No obstante, comparado con la región, el crecimiento del PBI colombiano fue superior, pues los principales países latinoamericanos crecieron así: Chile (2,1%), México (2,5%), Argentina (1,2%), Brasil (-3,8%) y Venezuela (-5,7%), según Reuters (2016). En el gráfico 2 se muestra la variación porcentual del PBI desde el 2005, en el cual se refleja la desaceleración de la economía de los últimos años.

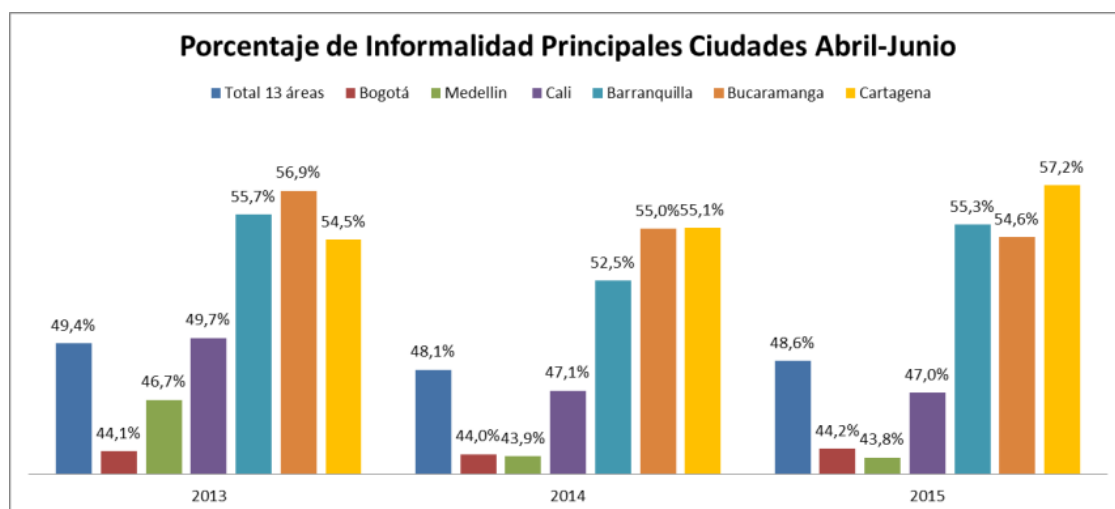
Gráfico 2. Evolución de la variación del PBI de Colombia



Fuente: Banco de la República de Colombia, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

Es importante mencionar que la ciudad de Bogotá registró un incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 6,62% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] 2016a). Asimismo, en Bogotá el 44,28% de las personas pertenece al sector informal, a nivel del país, el nivel de informalidad alcanza el 48,6% (DANE 2016b), tal como se refleja en el gráfico 3.

Gráfico 3. Informalidad en principales ciudades de Colombia



Fuente: DANE, 2016b.

Asimismo, la agricultura y ganadería cuentan con recursos no utilizados y subutilizados, es así que solo 5,3 millones de los 22 millones de hectáreas de tierras cultivables están actualmente sembradas, y otros 38,8 millones de hectáreas se caracterizan por sistemas de pastoreo extensivos. A pesar de este gran potencial, el sector agrícola tiene un rendimiento inferior. El declive del sector agrícola refleja los años de abandono estatal y falta de incentivos para que los agricultores inviertan en tecnología para mejorar su productividad.

En relación al desarrollo de la pesca, al comparar las 78.000 toneladas de peces capturados en Colombia con las 4.807.000 toneladas capturados en Perú, cuarto país a nivel mundial, se deduce que la producción colombiana representa solo el 1% de las capturas de Perú, lo que hace evidente la baja producción de la actividad colombiana. Asimismo, es importante notar que se ha incrementado el volumen de importaciones de estas especies, de US\$ 33 millones en el 2004 a US\$ 224 millones en 2013, un crecimiento de casi siete veces. En 2012, Vietnam fue el principal proveedor de productos pesqueros, seguido de Chile y Ecuador. En conjunto, estos tres países respondieron por el 55% de las importaciones colombianas (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación [FAO] y el Ministerio de Agricultura de Colombia 2015). El

incremento de las importaciones puede explicarse por la baja producción de la actividad de la pesca en Colombia.

1.4 Factores socio-demográficos

Según lo publicado por el Departamento Nacional de Estadística de Colombia (DANE s.f.a), Colombia tiene una población de aproximadamente 49 millones de habitantes. El crecimiento del PBI en los últimos 10 años del orden del 4,5% en promedio, le ha permitido reducir su tasa de pobreza moderada de 49,7% a 32,7%, y su tasa de incidencia de pobreza extrema, de 17,7% a 10,4%. Esta rápida disminución de la pobreza se ha visto acompañada por un aumento en la proporción de la población de clase media, de 15,1% a 27,2%.

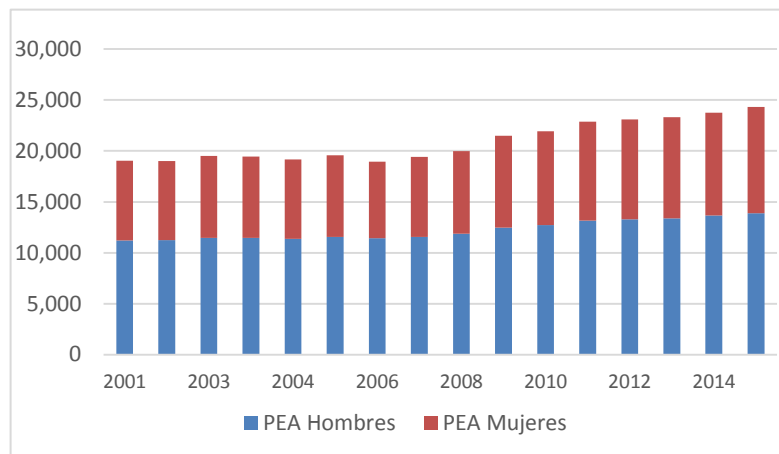
La rápida reducción de las tasas de pobreza se sustenta en el crecimiento económico y la expansión de los programas de protección social. Sin embargo, las personas salen de esta condición pero aún permanecen cerca de la línea de pobreza y es probable que vuelvan a ella si las condiciones macroeconómicas empeoraran.

Es importante resaltar que Bogotá, con aproximadamente 8 millones de habitantes, contribuye con más del 25% del PBI del país. Sin embargo, es reconocido que ciudades como Medellín y Cali, con aproximadamente 2,5 millones de habitantes, están constituyéndose como polos de desarrollo económico que han permitido un crecimiento más balanceado en términos regionales y territoriales (Torres y Caicedo 2015)⁷. En el caso de Medellín, contribuyó en el 2014 con el 7,9% del PBI nacional, y Cali contribuyó con el 10% en el mismo periodo (ProColombia, Portal Nacional de Inversión de Colombia s.f.).

Como puede observarse en las tablas 2 y 3, continúa incrementándose el porcentaje de mujeres que trabajan. De esta manera el crecimiento económico que ha presentado Colombia en los últimos años ha implicado mejoras en las condiciones de vida de las familias, que les permite destinar parte de sus ingresos a actividades relacionadas al entretenimiento y ocio, como salir a comer fuera del hogar.

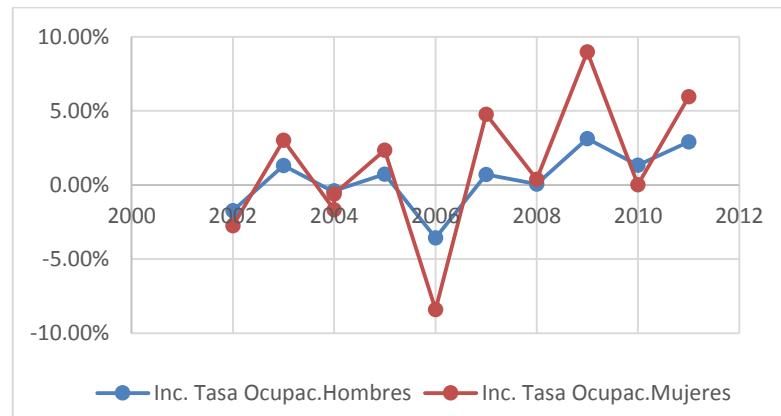
⁷ Nota Técnica del Departamento de países del Grupo Andino del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominada “Las ciudades intermedias con mayor potencial en Colombia”.

Tabla 2. Población económicamente activa por año en Colombia



Fuente: DANE s.f.a.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 3. Variación de tasa de ocupación de mujeres por año en Colombia



Fuente: DANE s.f.a.
Elaboración: Propia, 2017.

1.5 Los consumidores en Colombia y la responsabilidad social

Según estudios realizados a nivel global, indican que «[...] los ciudadanos trasladan su percepción sobre la responsabilidad de las empresas a sus decisiones de compra» (Globescan 2012, citado en Marquina y Reficco 2015). En estos estudios, el 65% de los encuestados sienten responsabilidad de adquirir productos positivos para el medio ambiente y la sociedad. En este sentido, se ha encontrado evidencia que la responsabilidad social puede constituirse en un factor diferenciador para los consumidores.

Marquina y Reficco (2015) evidencian la existencia de una relación significativa de los atributos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sobre el comportamiento de compra del consumidor de la ciudad de Bogotá. Los estudios realizados concluyen que los consumidores

están dispuestos a pagar hasta un 39% más del precio promedio cuando consideran que la empresa cumple determinadas características en la gestión, que incluye compromiso con el medio ambiente, trato adecuado a los trabajadores, apoyo a programas de lucha contra la pobreza, calidad de los productos ofrecidos e innovación. El estudio mencionado encuentra que la responsabilidad social puede constituirse en un factor diferenciador para los consumidores y puede agregar valor a aquellas empresas que sean percibidas como tales por el consumidor.

1.6 Factores tecnológicos

Se ha determinado que existe un incremento sustancial del número de conexiones fijas dedicadas de Internet. En el 2015, el número de conexiones llega a los 5,3 millones (ver anexo 8).

Asimismo, según datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (Mintic) al 2015, más de 20,5 millones de celulares cuentan con plan de datos y el 5% tienen conexión 4G, pero está en aumento el número de usuarios que migran hacia este servicio de mayor velocidad. Por otro lado, 21 millones de usuarios están conectados regularmente a Internet y hay 20 millones de usuarios conectados en redes sociales, tales como Facebook y Twitter (Mintic 2012; Latamclick s.f.; SEO Colombia 2012). La televisión es el medio masivo de comunicación al que acceden todos los sectores de la población, de esta manera el 92% de los hogares manifiestan tener por lo menos un televisor (Dane 2016c).

1.7 Factores ecológicos y medio ambientales

Colombia es uno de los países con más alto riesgo originados por desastres; el 84,7% de la población está localizada en áreas expuestas a desastres naturales tales como tsunamis, terremotos, erupciones volcánicas, huracanes, inundaciones y deslizamientos de tierra. Se cree que el cambio climático continuará impactando en este país. En promedio se presentan más de 600 desastres por año (Banco Mundial 2012).

El Ministerio del Medio Ambiente, mediante la Dirección de Cambio Climático, promueve el desarrollo de sectores del país a través de la “Estrategia Colombiana de Desarrollo bajo en Carbono”; para ello, dicta normativas que las empresas deben incorporar en sus planes de desarrollo.

Asimismo, es importante resaltar que Colombia es considerada uno de los diez países megadiversos del planeta (Eco-Sitio, Portal de Medio Ambiente y Ecología 2010), lo que significa que tiene una riqueza excepcional de especies vegetales y animales, lo que representa posibilidades de acceso a diversos insumos naturales y frescos. Por otro lado, Colombia está ubicada en la Línea Ecuatorial, por lo que su clima y medio ambiente tiene zonas similares a algunos países del Asia.

1.8 Factores legales

Mediante la Ley 355-2009 el gobierno busca promover el consumo de alimentos saludables. Asimismo, la Norma Técnica Sectorial Colombiana (NTS-004) establece los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económicos para los establecimientos gastronómicos y bares, entre los cuales se precisan los lineamientos para el uso eficiente del agua, energía, manejo de residuos, entre otros aspectos. Por otro lado, debe tomarse en cuenta la Ley 1480 o Estatuto del Consumidor de 2011, para la protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.

Es importante mencionar que según lo indicado por el Consejo Privado de Competitividad de Colombia (CPC s.f.), entre los factores más problemáticos para hacer negocio en Colombia para el periodo 2014-2016 se indican las tasas de impuesto, la corrupción y la oferta inadecuada de infraestructura. En este sentido, en los últimos 20 años en Colombia se han aprobado doce reformas tributarias. En la última reforma aprobada en el 2014 se incluyó un impuesto a la riqueza para las personas con un patrimonio superior a los \$ 2 millones (US\$ 1.000). Estas frecuentes reformas pueden incidir en el nivel de confianza de los inversionistas. Asimismo, debe tomarse en cuenta que la oferta inadecuada de infraestructura en Colombia puede limitar la implementación de negocios.

1.9 Análisis Pestel

En la tabla 4 se muestra el cuadro Pestel que muestra los resultados del análisis de las variables del macro entorno de Colombia.

Tabla 4. Análisis de las variables Pestel

Situación	Impacto en sector servicios	Oportunidad Amenaza
Factores políticos		
Acuerdo de Paz con los grupos guerrilleros FARC y ELN.	Mayor estabilidad social e incremento de inversiones.	Oportunidad
Formulación del Plan Colombia Siembra.	Búsqueda de aumento del área sembrada del país en un millón de hectáreas, para los próximos tres años.	Oportunidad
Crecimiento económico sostenido del PBI en los últimos 10 años del orden del 4,5% y grado de inversión, lo que refleja la perspectiva estable de su economía.	Incremento de inversiones.	Oportunidad
Riesgo de incremento de la tasa de inflación e impacto de la desaceleración económica mundial.	Se afectan los ingresos de la población e impacto en el nivel de consumo.	Amenaza
Altos niveles de informalidad.	Desincentivo de la inversión por competencia desleal.	Amenaza
Inadecuada oferta de infraestructura y poco desarrollo de la agricultura, ganadería y la pesca.	Limitaciones para el transporte de insumos. Baja inversión privada en actividades agrícolas y pesca. Mayor esfuerzo para desarrollo de proveedores.	Amenaza
Factores socio-demográficos		
Crecimiento económico ha incidido en la disminución acelerada de la tasa de pobreza e incremento de la población de clase media.	Incremento de capacidad adquisitiva de la nueva clase media y modificación de hábitos de consumo.	Oportunidad
Incremento de mujeres en el ámbito laboral ha modificado hábitos de consumo tales como destinar ingresos a entretenimiento y ocio así como consumo de alimentos fuera del hogar.	Potencialidad para empresas de los rubros de entretenimiento, ocio, turismo y restaurantes.	Oportunidad
La responsabilidad social puede constituirse en un factor diferenciador para los consumidores, quienes están dispuestos a pagar hasta 39% más cuando se comprueba que la empresa aplica estos conceptos en su gestión.	Consumidores valoran a empresas que aplican conceptos de responsabilidad social.	Oportunidad
Colombia uno de los países de América Latina con mayor descentralización. La mayor contribución al PBI es de Bogotá, con un 25%.	Potencialidad en expansión de inversiones en distintas regiones del país y principalmente en Bogotá.	Oportunidad
Factores tecnológicos		
Incremento sustancial del número de conexiones de Internet.	Las empresas pueden incrementar su posición en la red para las comunicaciones y transacciones.	Oportunidad
Más de 20,5 millones de celulares cuentan con plan de datos y 21 millones de usuarios conectados a Internet.	Aprovechamiento de canales e-commerce y redes sociales como herramientas eficaces de comunicación con los clientes.	Oportunidad
Uso de la televisión a nivel nacional, con acceso de todos los sectores de la población.	Comunicación masiva a potenciales clientes.	Oportunidad
Factores ecológicos y medio ambientales		
Riesgos ambientales por desastres naturales que se incrementan por el cambio climático.	Afectación de ingresos de los pobladores, llevándolos a la pobreza en algunas regiones.	Amenaza
El Ministerio del Ambiente, a través de la Dirección de Cambio Climático, controla el incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Las empresas deben asegurar el cumplimiento de las normativas sobre protección del medio ambiente.	Oportunidad
Colombia está ubicada en la línea ecuatorial, por lo que su clima y medio ambiente tienen zonas similares a algunos países del Asia. Es uno de los cinco países megadiversos del planeta.	Posibilidad de siembra de insumos empleados en la comida oriental y acceso a diversos insumos naturales y frescos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 4. Análisis de las variables Pestel (continúa de la página anterior)

Situación	Impacto en sector servicios	Oportunidad Amenaza
Factores legales		
Promoción del gobierno para el consumo de alimentos saludables (Ley 355-2009).	Impacto positivo en industria gastronómica basado en comida saludable y natural.	Oportunidad
Frecuentes cambios en las políticas de recaudación fiscal.	Impacto en confianza de inversionistas.	Amenaza

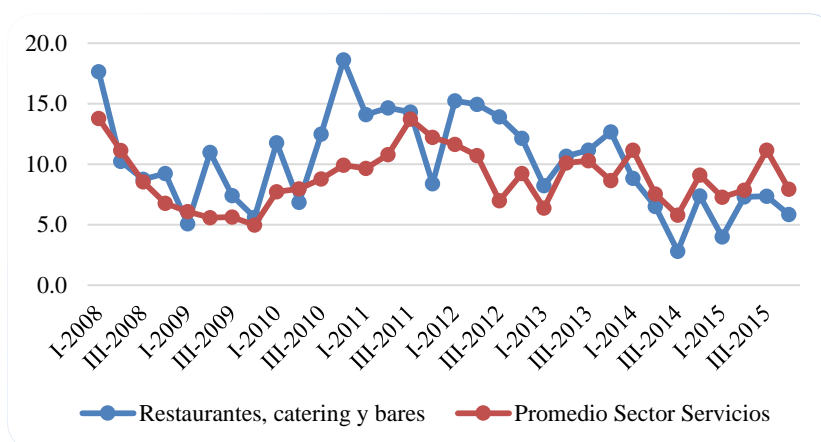
Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Análisis del sector

El sector económico del comercio, reparación, restaurantes y hoteles en Colombia presentó en el cuarto trimestre de 2015, respecto al mismo periodo de 2014, una variación porcentual de 3,6%, en coincidencia con el crecimiento moderado registrado por la mayoría de sectores económicos. El crecimiento correspondiente al año 2015 para este mismo sector es de 4,1% por sobre el promedio general de todos los sectores que se ubica en 3,3%, tal como se muestra en el anexo 7.

Asimismo, según se muestra en el gráfico 4, en el 2011 la variación de los ingresos nominales operacionales para las actividades económicas relacionadas con restaurantes, catering y bares era de 14%, superior al 9,8%, que corresponde al promedio del mismo índice correspondiente a las actividades económicas que conforman el sub-sector de servicios. Sin embargo, desde el año 2014 se observa una disminución en promedio de los variaciones de los ingresos nominales a nivel de dicho sub-sector, incluidos los restaurantes, catering y bares, que puede explicarse por el impacto de la desaceleración económica y la caída del precio del petróleo.

Gráfico 4. Variación de ingresos nominales operacionales por actividad económica - Muestra trimestral de servicios



Fuente: Dane, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

Debe considerarse, además, que el crecimiento de este sector está asociado a la dinámica del turismo, debido a que el incremento del ingreso de turistas demanda de mayores servicios de hoteles y restaurantes.

3. Análisis de la industria

3.1 Crecimiento de la industria

Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acrodes), el sector gastronómico en Colombia ha mostrado en los últimos años un crecimiento importante del orden del 22% y su contribución al PBI nacional es del 3,6% debido al aumento de los ingresos de los colombianos y al aumento de turistas e inversionistas extranjeras (Garzón 2015)⁸. Es así que al 2015 existen registrados 90.000 restaurantes que generaron ventas por \$ 30,7 billones (US\$ 9,3 billones), de los cuales en Bogotá operan formalmente 22.000, siendo más de 8.000 los no formales. Según Acrodes, en 2014 se abrieron 5.000 restaurantes (Garzón 2015).

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4, la clase 5611 corresponde a «La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo. Esta clase excluye a los restaurantes que forman parte integral de las unidades que prestan el servicio de alojamiento, la elaboración de comidas y platos preparados, enlatados o congelados, así como el comercio al por menor de productos crudos de la pesca» (Naciones Unidas 2009) (anexo 5).

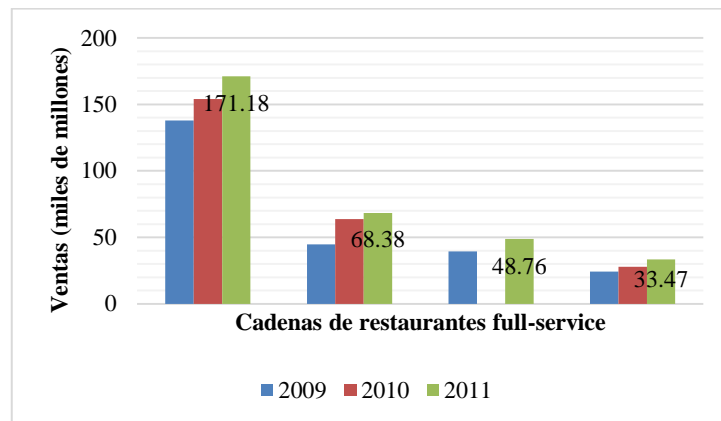
En este sentido, la clasificación de la actividad económica 5611 tiene relación con la definición de restaurantes full-service o servicio completo. Al respecto, en el año 2010 existían en Colombia 25.113 restaurantes del tipo full-service cuyo mercado alcanzaba los \$ 14,8 billones (US\$ 7,9 billones) (Rueda 2014).

En el gráfico 5 se muestra el nivel de ventas (2009-2011) de las principales cadenas de restaurantes del tipo full-service, en el que se refleja que el liderazgo del sector recaía en la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, que contaba con 62 locales en distintas regiones del país y

⁸ Entrevista a Claudia Barreto González, presidenta ejecutiva nacional de Acrodes publicado por el diario La República de Colombia el 13 de junio de 2015 (Garzón 2015).

alcanzaba el 55% del mercado. En el 2010 esta cadena atendió en Bogotá a alrededor de 7 millones de personas (Revista La Barra 2011). La cadena de restaurantes Wok, con nueve locales en Bogotá, representaba el 19,2% del total de ventas alcanzadas por el líder del sector (gráfico 5 y anexo 6).

Gráfico 5. Nivel de ventas principales restaurantes full-service en Colombia



Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2017.

En el 2015 el nivel de ventas de los restaurantes full-service crecieron 4% para alcanzar los \$ 23 billones (US\$ 7,2 billones).

El crecimiento constante de la industria gastronómica se explica por la mejora en los ingresos de la población de Colombia debido al crecimiento de la economía en los últimos años que, aunado a la modificación de los hábitos de las familias por la incorporación de la mujer en el mundo laboral -en cada vez mayor proporción (tabla 3)-, ha contribuido para que las familias destinen una parte de sus ingresos al consumo de alimentos preparados fuera del hogar.

Según el censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Colombia (Dane 2009), las familias destinan parte de sus ingresos para el consumo en restaurantes, luego de cubrir los gastos por alimentación, inmuebles o alquileres, servicios públicos y compra de artículos para la conservación ordinaria para el hogar. En este sentido, de acuerdo con la estructura del gasto y la clasificación Consumo Individual por Finalidad de Producto (CCIF), los mayores gastos de los hogares se efectúan en alimentos con el 28,3%, conformado por las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas (19,2%) y gastos en restaurantes y hoteles (9,1%); seguido del gasto en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (23,0%), tal como se muestra en el anexo 9.

3.2 Posición financiera de Wok en relación a la industria

En tabla 5 se muestran los resultados de la evaluación realizada por Euromoney Institutional Investor Company, correspondiente al año 2015. Los datos de la evaluación indicada se han realizado sobre los Estados Financieros de 223 empresas correspondientes a la industria de restaurantes de Colombia.

Tabla 5. Resultados de evaluación de Wok en relación a la industria (benchmarking)

TAMAÑO	RANKING	EVALUACIÓN	CRECIMIENTO	RANKING	EVALUACIÓN
Ventas	14	94,17	Crecimiento en ventas %	39	82,960
Activos	37	83,86	Crecimiento / Disminución en activos	32	86,100
Utilidad	23	90,13	Crecimiento / Disminución en utilidad neta	143	36,320
Patrimonio	43	81,17	Crecimiento (disminución) del patrimonio	112	50,220
Promedio tamaño	29	87,33	Promedio crecimiento	82	63,900
RENTABILIDAD	RANKING	EVALUACIÓN	ENDEUDAMIENTO	RANKING	EVALUACIÓN
Utilidad neta / Ventas	123	45,29	Endeudamiento	140	37,67
Rentabilidad de activos	83	63,23	Apalancamiento	144	35,87
Utilidad neta / Patrimonio	89	60,54	Pasivo total / Ventas	59	73,99
Promedio Rentabilidad	98	56,35	Promedio endeudamiento	114	49,18
			Ranking promedio		77

Nota: Ranking: 1: Muy bueno, 223: Muy bajo. Evaluación: 99% indica que respecto a la variable analizada, la empresa se ubica en el ranking sobre el 99% del total de empresas consideradas en la evaluación.

Fuente: Euromoney Institutional Investor Company (EMIS), 2016.

De los resultados de la evaluación indicada, en relación al nivel de ventas respecto a la industria, Wok se ubica en la posición 14 del ranking, respecto a las 223 empresas de la industria consideradas en el análisis. En relación al crecimiento en ventas, la empresa se ubica en la posición 39 del ranking, lo que indica resultados favorables sobre el 82% del total de empresas de la industria que han sido consideradas en la evaluación.

En relación a la variable de crecimiento en utilidad neta, Wok se ubica en la posición 143, que significa que el 63,68% del total de empresas evaluadas obtienen mejor rendimiento. Asimismo, en la tabla 5 se asigna a Wok la posición 77 en el ranking promedio, con un nivel muy bajo de riesgo en relación a las 223 empresas de la industria, tomando en cuenta los distintos indicadores considerados, entre ellos, indicadores de nivel de apalancamiento, crecimiento ventas y rentabilidad.

3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se aplicará los conceptos de la teoría del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991), que permitirá identificar la estructura y competitividad de la industria. Según Hitt e Ireland (2008), el

atractivo de una industria reside en las posibilidades que tiene de hacer que el capital invertido produzca rendimientos adecuados o superiores; en general, cuanto más fuerte sean las fuerzas de la competencia tanto más bajo será el potencial para obtener utilidades que encuentren las empresas que están en una industria.

En este contexto, del análisis de las cinco fuerzas en la industria se identifica lo siguiente:

3.3.1 Identificación de barreras de entrada

Según lo indicado por Hitt e Ireland (2008), las altas barreras de entrada a una industria incrementan los rendimientos para las empresas que existen en ella.

- No se requieren altos niveles de inversión para ingresar a la industria. Sin embargo, los restaurantes que forman parte de una cadena aprovechan las economías de escala para reducir sus costos unitarios.
- Los restaurantes mejor posicionados en la industria han logrado una interrelación cercana con los proveedores para asegurar el aprovisionamiento oportuno de insumos frescos y de calidad, que demandaría tiempo y costos a los nuevos competidores para lograrlo, más aun si se considera que tanto la agricultura como la pesca son sectores poco desarrollados en Colombia.
- Los restaurantes establecidos y mejor posicionados han logrado la identificación con su marca y la lealtad de sus clientes, derivado del servicio y calidad de los productos ofrecidos, por lo que sería necesario que los nuevos ingresantes inviertan para superar estos aspectos.
- En adición a los trámites de permisos administrativos para iniciar operaciones, las empresas deben cumplir las normas técnicas socio-económicas, ambientales y de sostenibilidad vigentes (Acodres s.f.a), que precisa la definición de procedimientos internos para la gestión de manejo de residuos, uso eficiente de agua para su cumplimiento, la contratación de personal certificado para el mantenimiento de sus equipos y llevar a cabo programas de capacitación al personal sobre sostenibilidad.
- Los nuevos ingresantes tendrían que incurrir en mayores costos con respecto a los restaurantes en operación para ubicarse en zonas favorables.
- Los costos en los que incurren los restaurantes establecidos, derivados de la experiencia adquirida, se reducen con el tiempo, lo que les permite lograr una mayor eficiencia en sus procesos.

Tabla 6. Análisis de factores para las barreras de entrada

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Barreras de entrada		1	2	3	4	5		Total
Economías de escala.	Bajo						Alto	3
Diferenciación de productos.	Bajo						Alto	3
Identidad de marca.	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital.	Bajo						Alto	1
Acceso a insumos de calidad.	Bajo						Alto	4
Políticas gubernamentales.	Alto						Bajo	1
Retornos esperados.	Alto						Bajo	2
							Promedio	2,5

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Por lo indicado, se concluye que los bajos requerimientos de capital y bajas restricciones legales inciden para que las barreras para el ingreso de nuevos competidores a la industria sean bajas-moderadas, lo que significa una mayor amenaza de nuevos participantes. Sin embargo, los nuevos competidores deberán invertir para lograr posicionar su marca así como acceder a ubicaciones en zonas favorables.

3.3.2 Poder de negociación de clientes

Si bien los clientes no pueden incidir en la fijación de los precios o promociones, pueden cambiar de restaurante sin dificultad, basado en la percepción de valor que le otorgue cada local. Por otro lado, en esta industria los clientes tienen sensibilidad al precio.

Tabla 7. Poder de negociación de clientes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Poder de clientes		1	2	3	4	5		Total
Negociación para la absorción de costos por parte del cliente.	Bajo						Alto	3
Información del comprador.	Alto						Bajo	2
Productos de sustitución.	Alto						Bajo	5
Sensibilidad al precio								
Precio/calidad.	Bajo						Alto	3
Diferenciación de productos.	Bajo						Alto	4
Identidad de marca.	Alto						Bajo	4
							Promedio	3,5

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Se ha obtenido un valor de 3,5 que indica que el poder de negociación de los clientes es medio.

3.3.3 El poder de negociación de los proveedores

Según Hitt e Ireland (2008), un grupo de proveedores es poderoso cuando está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende, no existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria, la efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos, entre otros aspectos.

En este sentido, si bien los restaurantes pueden acceder a distintos proveedores mediante la adquisición de insumos nacionales o importados, no se cumplirían los supuestos mencionados en el caso de restaurantes que están mejor posicionados:

- Han logrado una interrelación significativa con los proveedores, por lo que -en estos casos- el competidor tendría que incurrir en costos mayores para lograr la misma interrelación con otros proveedores. Por este motivo, debido a que el pescado es un insumo básico en la industria y el sector de la pesca está poco desarrollado en Colombia, se considera que el poder de negociación de los pescadores artesanales que proveen a los restaurantes establecidos y reconocidos es alto.
- Asimismo, se considera que los trabajadores son proveedores de servicio, por lo que en el caso de mano de obra calificada relacionada con el core del negocio como la producción o atención al cliente, se considera que su poder de negociación es alto.

Tabla 8. Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de los proveedores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Total
		1	2	3	4	5	
Diferenciación de insumos.	Bajo						Alto 4
Presencia de insumos sustitutos.	Bajo						Alto 3
Concentración de proveedores.	Alto						Bajo 2
Importancia del volumen para el proveedor.	Bajo						Alto 3
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial.	Alto						Bajo 4
Impacto de insumos en el costo o diferenciación.	Alto						Bajo 4
Promedio							3,3

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

Se ha obtenido un valor de 3,3 que indica que el poder de negociación de los proveedores es medio.

3.3.4 La amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hitt e Ireland (2008) indican que los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que elabora esa industria. En el sector de estudio, se identifica como sustituto la elaboración de alimentos en casa o la adquisición de alimentos preparados o congelados adquiridos en establecimientos comerciales como supermercados.

Tabla 9. Amenaza de sustitutos

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Amenaza de sustitución.								
Desempeño del precio relativo de los sustitutos.	Bajo						Alto	2
Costos intercambiables del usuario.	Bajo						Alto	1
Propensión del comprador a sustituir.	Alto						Bajo	3
Precio/valor del sustituto.	Alto						Bajo	2
							Promedio	2

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

Se ha obtenido un valor de 2 que indica que el cambio hacia los productos sustitutos es bajo y, por lo tanto, la amenaza es alta.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

Tal como se indicó en el punto 8 del presente capítulo, al 2015 existen registrados 90.000 restaurantes que generaron ventas por \$ 30,7 billones (US\$ 9,3 billones). Se estima que 22.000 restaurantes operan formalmente en Bogotá y más de 8.000 restaurantes no formales. Asimismo, según estudios de Euromonitor, en el 2010 había 873 restaurantes de comida oriental para un mercado de casi US\$ 500 millones anuales. En el mismo año se incrementó la apertura de este tipo de restaurantes en 5,4%. Por las cifras obtenidas se deduce que esta industria es muy fragmentada⁹.

⁹ Industrias donde un número importante de empresas compiten como rivales, pero ninguna empresa ni en conjunto tienen una participación dominante (Hitt e Ireland, 2008).

Según lo indicado en el caso, la competencia directa de Wok, en su mismo grupo estratégico¹⁰, lo conforman restaurantes que no tenían más de dos establecimientos en Bogotá, los cuales se especializaban en algún tipo de comida asiática, según se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Restaurantes que compiten con Wok

Restaurante	Oferta de comida	Número de establecimientos	Ciudades
Watakushi	Japonesa	2	Bogotá
China Club	China	2	Bogotá y Cartagena
Teriyaki	Varios países asiáticos	4	Bogotá
Osaki	Varios países asiáticos	6	Bogotá
Wok	Varios países asiáticos	9	Bogotá

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

De estas empresas, las cadenas de restaurantes Osaki y Teriyaki ofrecían platos de varios países asiáticos y su carta era similar a la de Wok, Por otro lado, este grupo de empresas presentan similitudes en las dimensiones de especialización, identificación de marca, calidad, servicio y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y se dirigen a clientes similares, con propuestas similares al ofrecer platos de varios países asiáticos, pero compiten con distintas relaciones precio-calidad, según lo indicado en el anexo 2.

Asimismo, las empresas Osaki y Teriyaki alinean la propuesta de sus negocios con la RSE. En el caso de Wok, logra ir más allá al aplicar los conceptos de valor compartido con las comunidades locales. Uno de los competidores forma parte de un holding de empresas que operan en distintos segmentos del sector, como es el caso de Osaki, por lo que esta empresa podría presionar en base a precios más bajos con la posibilidad de aplicar mayores economías de escala.

Por otro lado, la disminución del crecimiento de la industria desde 17,2% en el 2010 a 4,5% en 2015, apenas superior a la inflación por impacto en la economía debido a la caída del precio del petróleo, inciden en la intensidad de la rivalidad entre estas empresas.

3.3.6 Barreras de salida

Aunque los activos son especializados para el negocio de los restaurantes, no se considera que sean de costos elevados y no existirá pérdida significativa en el valor de éstos en casos de transferencia. Por otro lado, hay que considerar los costos laborales en los que deberán incurrir las empresas en caso de liquidación.

¹⁰ Conjunto de empresas que compiten en un sector y país o región determinados, que siguen una estrategia parecida dentro de dimensiones definidas (Francés, 2006).

Tabla 11. Factores determinantes de la rivalidad

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Total
Determinantes de la rivalidad.		1	2	3	4	5		
Crecimiento de la industria.	Bajo						Alto	2
Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado.	Bajo						Alto	2
Sobre capacidad intermitente.	Bajo						Alto	4
Diferencias del producto.	Bajo						Alto	5
Identidad de marca.	Bajo						Alto	5
Costos intercambiables.	Bajo						Alto	5
Diversidad de competidores directos.	Bajo						Alto	2
Barreras de salida.	Alto						Bajo	4
							Promedio	3,6

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

El valor obtenido de 3,6 del análisis de los factores considerados en la evaluación de la rivalidad entre los competidores, indica que el nivel de la rivalidad en este sector es medio.

3.3.7 Resultados de la evaluación general

En la tabla 12 se muestra el resumen de la evaluación general de la industria de restaurantes de Colombia.

Tabla 12. Evaluación general de la industria

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Total
Evaluación general.		1	2	3	4	5		
Barreras de entrada.	Bajo						Alto	2,5
Poder de negociación del proveedor.	Alto						Bajo	3,3
Amenaza de sustitución.	Alto						Bajo	2,0
Poder de negociación del cliente.	Alto						Bajo	3,5
Determinantes de rivalidad.	Alto						Bajo	3,6
							Promedio	3,00

Fuente: Porter, 1991; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

De la evaluación general realizada se concluye que la industria de restaurantes en Colombia es medianamente atractiva. Asimismo, el bajo nivel de las barreras de entrada (2,5) para el ingreso de nuevos competidores y los bajos riesgos para la salida de estos, explicaría la fragmentación de la oferta que existe en este sector.

4. Matriz de evaluación de factores externo (EFE)

La elaboración de la matriz de factores externos permitirá evaluar la respuesta de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno (tabla 13).

El puntaje obtenido de 2,70 indica que la empresa se encuentra sobre el promedio respecto a la efectividad de la aplicación de sus estrategias, en respuesta a las oportunidades y amenazas externas.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos clave	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Acuerdo de Paz con los grupos guerrilleros FARC y ELN.	0,05	3	0,15
Formulación del Plan Colombia Siembra para aumentar el área sembrada del país en un millón de hectáreas	0,05	2	0,10
Crecimiento económico sostenido del PBI en los últimos 10 años del orden del 4.5% y grado de inversión, lo que refleja la perspectiva estable de su economía.	0,10	3	0,30
El crecimiento económico ha incidido en la disminución acelerada de la tasa de pobreza e incremento de la población de clase media.	0,10	4	0,40
El incremento de mujeres en el ámbito laboral ha modificado hábitos de consumo, tales como destinar ingresos a entretenimiento y ocio así como consumo de alimentos fuera del hogar.	0,05	4	0,20
La responsabilidad social puede constituirse en un factor diferenciador para los consumidores, quienes están dispuestos a pagar hasta 39% más cuando se comprueba que la empresa aplica estos conceptos en su gestión.	0,05	4	0,20
Incremento sustancial del número de conexiones de Internet.	0,10	2	0,20
Más de 20.5 millones de celulares cuentan con plan de datos y 21 millones de usuarios están conectados a Internet.	0,05	2	0,10
Uso de televisión a nivel nacional, con acceso de todos los sectores de la población.	0,05	1	0,05
Colombia está ubicada en la Línea Ecuatorial, por lo que su clima y medio ambiente tiene zonas similares a algunos países del Asia. Es uno de los cinco países megadiversos del planeta.	0,05	4	0,20
Promoción del gobierno para el consumo de alimentos saludables (Ley 355-2009).	0,05	4	0,20
Amenazas			
Riesgo de incremento de la tasa de inflación e impacto de la desaceleración económica mundial.	0,05	2	0,10
Altos niveles de informalidad.	0,05	1	0,05
Inadecuada oferta de infraestructura y poco desarrollo de la agricultura, ganadería y la pesca.	0,10	3	0,30
Riesgos ambientales por desastres naturales que se incrementa por el cambio climático.	0,05	2	0,10
Frecuentes cambios en las políticas de recaudación fiscal.	0,05	1	0,05
	1,00		2,70

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Consideraciones generales

El análisis interno de Wok permitirá determinar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades a partir de sus fortalezas, así como enfrentar las amenazas respecto de sus competidores. Para ello se analizará la cadena de valor, que permite disgregar las actividades estratégicas relevantes para identificar las fuentes de costos y diferenciación existentes o potenciales (Porter 1991).

Asimismo, se aplicarán los conceptos sobre los recursos y capacidades de una empresa, como fuente de ventaja competitiva. En este sentido, según Barney y Hesterly (2015), los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y marcan una diferencia de desempeño. Existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible.

2. Análisis de la cadena de valor

En la tabla 14 se muestran los resultados del análisis de la cadena de valor de Wok.

Tabla 14. Análisis de la cadena de valor

Actividad	Situación	Fortaleza/ Debilidad
Logística de entrada	Capacitación constante a colaboradores para manipulación de insumos. Niveles altos de calidad en manipulación de insumos, sobre todo en la cadena de frío.	Fortaleza
	Alta dependencia de variaciones climáticas por distancia de comunidades a locales que pueden afectar disponibilidad de insumos.	Debilidad
Operaciones	Nivel de preparación de platos es reconocido y referente en el mercado. Cuenta con chefs reconocidos, experimentados y comprometidos con los valores de Wok. Carta de platos diversa sobre la base de insumos frescos.	Fortaleza
Ventas	Clientes deben esperar mesa debido a la gran cantidad de personas que asisten a sus locales, en determinados horarios.	Debilidad
Post venta	Campañas y capacitación a clientes sobre cuidado del medio ambiente y comprensión de adecuación de la carta a disponibilidad de especies marinas, según ciclos naturales.	Fortaleza

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 14. Análisis de la cadena de valor (continúa de la página anterior)

Actividad	Situación	Fortaleza/ Debilidad
Aprovisionamiento	Eficiente gestión de compras. Proveedores se alinean a requerimientos y estándares de procesos de la empresa para asegurar calidad y disponibilidad esperada. Compra de insumos básicos frescos a proveedores locales permite menor dependencia de importaciones. Formación y desarrollo de proveedores.	Fortaleza
	El proceso de desarrollo y capacitación de proveedores artesanales es lento y se realiza uno a la vez, durante dos años.	Debilidad
Infraestructura	El crecimiento en ventas y las condiciones de liquidez de la empresa le permitiría realizar inversiones sin recurrir al endeudamiento.	Fortaleza
	Procesos con proveedores y colaboradores internos, incorpora conceptos de desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente. Programas de reciclaje eficiente. Uso de bacterias erradicadoras para el manejo de los vertimientos.	Fortaleza
Recursos humanos	Gestión eficiente del talento humano. Personal preferentemente de zonas vulnerables. Capacitación constante e incorporación de valores de sostenibilidad en el personal.	Fortaleza
Investigación y desarrollo	Innovación y seguimiento sobre recursos disponibles para minimizar impacto en medio ambiente. Experiencia en lograr localmente siembra y producción de insumos orientales.	Fortaleza

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración: Propia, 2017.

3. Análisis de recursos y capacidades

A través del análisis de recursos y capacidades (Barney y Hesterly 2015) se buscará determinar las capacidades que tienen características de valiosas, raras, difíciles de imitar y que, al formar parte de la organización, originan competencias centrales que le permiten a Wok obtener ventajas competitivas en el grupo estratégico en que se desarrolla.

Para ello se detallará el inventario de recursos para, a partir de él, identificar las capacidades para finalmente definir si éstas generan ventajas competitivas sostenibles (ver tablas 15 y 16).

Tabla 15. Inventario de recursos

Código de recurso	Descripción de recurso
R1	Nivel adecuado de liquidez y apalancamiento.
R3	Prestigio de la marca asociado a calidad.
R4	Reputación de la marca por aplicar buenas prácticas de desarrollo sostenible y cuidado del medioambiente.
R5	Empleo de insumos naturales y frescos de calidad en la preparación de sus platos.
R6	Alianzas con comunidades campesinas de distintas zonas del país para la producción de insumos.
R7	Procesos adecuados de aseguramiento de calidad y conservación de insumos desde su origen.
R8	Gestión administrativa eficiente que ha permitido a la empresa crecer sostenidamente en los últimos años.

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 15. Inventario de recursos (continúa de la página anterior)

Código de recurso	Descripción de recurso
R9	Personal comprometido con valores y visión de la empresa, con experiencia y adecuadamente capacitado.
R10	Procedimientos y programas internos que aplican conceptos sobre cuidado del medio ambiente, tales como reciclaje y ahorro de energía.
R11	Diseño oriental y moderno de los locales.
R13	Espacios creados para la relación entre proveedores, empleados y clientes.
R15	Convenios con comunidades regionales para producción local de insumos.
R16	Procedimientos eficientes de aseguramiento de su red de frío.
R17	Capacitación y acompañamiento técnico a comunidades campesinas para su desarrollo como proveedores, considerando la inocuidad en el tratamiento de los insumos.
R18	Variedad de productos ofrecidos.
R19	Cultura organizacional asociada a sostenibilidad.

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 16. Matriz VRIO

Recursos	ID.	Descripción de capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
R6,R7,R8,R15,R17	C1	Logra baja dependencia de intermediarios.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
R9,R10,R17	C2	Capacidad de innovar en recursos, procesos y productos.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R6,R13,R15	C3	Capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con proveedores y lograr cumplimiento de estándares de calidad.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R9,R10,R13,R15	C4	Capacidad de promover el desarrollo sostenible de las comunidades y del cuidado del medio ambiente.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
R9,R5,R9,R13	C5	Capacidad de brindar servicio de calidad a los clientes.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Del análisis VRIO se desprende que las competencias centrales, que son fuente de ventaja competitiva de Wok, son las siguientes:

- Eficiente cadena de aprovisionamiento de insumos que ha logrado incorporar a las comunidades de distintas zonas de Colombia como proveedores de la empresa, propiciando su desarrollo bajo un esquema de confianza y colaboración, asegurando estándares de calidad y sustentabilidad.
- Propuesta de calidad basado en insumos frescos y naturales a precios accesibles en un ambiente moderno y cómodo.
- Personal motivado que interioriza su filosofía y visión de responsabilidad socio ambiental.

- Capacidad de innovación.
- Mantiene el reconocimiento y prestigio de su marca.

4. Ventaja competitiva

Del análisis realizado, se identifica que la ventaja competitiva de Wok está basada en el enfoque de diferenciación, con énfasis en una propuesta de valor compartido para sus clientes, proveedores, empleados y el cuidado del medio ambiente.

5. Perfil estratégico de la empresa

La propuesta de Wok está centrada en satisfacer los gustos de los clientes a partir de ofrecerles platos de calidad con ingredientes frescos, que solo se pueden lograr a través de una red de proveedores integrada al negocio. Con ello logra su principal ventaja sostenible al evitar depender de intermediarios que pudieran afectar la disponibilidad de los ingredientes que requieren para la elaboración de los platos de su carta; de este modo, genera una barrera de entrada que se hace difícil de imitar para un potencial competidor que busque ofrecer la misma calidad y variedad del menú de Wok, a los precios que éste ofrece.

De esta manera, su modelo de aprovisionamiento logra convertirse en su principal fuente de ventaja competitiva. Para ello, Wok ha logrado desarrollar alianzas con comunidades en Colombia, brindándoles asesoría y capacitación constante, con lo que ha logrado reducir el nivel de insumos importados de 50% (2003) a 37% (2011). El 10% de los proveedores de Wok están conformados por pequeñas comunidades campesinas. Debido a esto la empresa asegura la calidad y oportunidad de entrega de los ingredientes que requiere y, por otro lado, contribuye al desarrollo de las comunidades y a la reducción de la huella ambiental.

El modelo de aprovisionamiento con las comunidades locales, definido por Wok, está basado en la colaboración, confianza, empoderamiento y acompañamiento, según las particularidades de cada comunidad, por lo que se había decidido desarrollar una comunidad a la vez.

Asimismo, Wok direcciona sus operaciones a través de una estrategia de diferenciación en la calidad de los platos que ofrece a sus clientes al brindarles un conexión con su cadena de valor, ya que inclusive ha implementado programas de capacitación a través del cual expone temas ambientales y de sostenibilidad para transmitir su mensaje de responsabilidad a los consumidores

en general. De este modo, Wok comunica a sus clientes sobre las buenas prácticas aplicadas por la empresa orientadas a la preservación de los recursos naturales; con ello busca educar a sus clientes sobre el consumo responsable de estos recursos, los que se reflejan en la variación de su carta, en la que emplea insumos según su disponibilidad por los ciclos naturales del medio ambiente, principalmente en lo que respecta a los platos basados en pescado.

Así Wok está generando valor compartido, entendido como la utilización del conocimiento para identificar nuevas oportunidades e incrementar su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés (Porter y Kramer 2011).

De esta manera, puede considerarse que el principal activo de Wok es la reputación e imagen de su marca en el sector, identificada como una empresa que busca su sostenibilidad a través del beneficio mutuo de la empresa y la sociedad, con respeto por el medio ambiente.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como resultado del análisis de la cadena de valor así como de los recursos y capacidades de Wok, se elaborará la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (ver tabla 17). La elaboración de esta matriz permitirá evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa.

La resultante del total ponderado de la matriz EFI es de 2,95, que indica que Wok cuenta con una posición interna sólida.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave	Fortaleza/ Debilidad	Valor	Califica- ción	Ponderado
Eficiente cadena de aprovisionamiento.	Fortaleza	0,20	4	0,80
Relación de confianza y colaboración con proveedores.	Fortaleza	0,05	3	0,15
Marca reconocida por su compromiso con el desarrollo sustentable y responsabilidad social.	Fortaleza	0,15	3	0,45
Personal motivado y comprometido con filosofía y valores de la empresa.	Fortaleza	0,05	3	0,15
Propuesta gastronómica de calidad.	Fortaleza	0,15	4	0,60
Baja dependencia de intermediarios y de importación de insumos.	Fortaleza	0,05	3	0,15
Nivel de apalancamiento permitiría inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.	Fortaleza	0,10	3	0,30
Bajo nivel de mecanismos de comunicación a potenciales clientes sobre propuesta y limitaciones en disponibilidad de platos.	Debilidad	0,05	2	0,10
Bajo nivel de uso de tecnología para relacionamiento con clientes y proveedores.	Debilidad	0,10	1	0,10
La disponibilidad de los productos no está asegurada por efectos de la naturaleza o por razones culturales propios de la zona donde se ubican los proveedores artesanales.	Debilidad	0,05	1	0,05
Alta dependencia de pocos proveedores de pescado.	Debilidad	0,05	2	0,10
Totales		1,00		2,95

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

De esta manera, si se considera el resultado de 2,70 obtenido en la matriz EFE, puede indicarse que la empresa aplica estrategias que le permiten estar sobre el promedio en lo que respecta a enfrentar los factores externos, apoyado en la solidez de su posición interna. Sin embargo, existe margen para aprovechar con eficacia las oportunidades que ofrece el entorno, tales como el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, implementando las estrategias adecuadas.

Asimismo, es necesario definir las estrategias necesarias para minimizar el riesgo de la dependencia existente de pocos proveedores, que podría afectar la disponibilidad de los insumos.

Capítulo V. Formulación y selección de estrategias

1. Misión y visión

Según F. David (2003), la misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.

Wok no presenta una declaración oficial sobre su visión y misión; sin embargo, de lo revisado en el caso y literatura sobre el emprendimiento Wok, la autora identificó que la misión y visión de esta empresa son las siguientes:

- **Misión.** “Somos una empresa que busca ofrecer a nuestros clientes una experiencia gratificante basada en una propuesta gastronómica, saludable y de calidad, a través de la innovación y aplicación de buenas prácticas de cocina, agricultura, pesca responsable y excelencia en el servicio a nuestros clientes, generando valor económico y social, para accionistas, colaboradores y comunidades locales”.
- **Visión.** “Ser reconocida como una empresa líder en el sector gastronómico de Colombia, que motive la formación en la culinaria del país de una cultura sustentable y de valor compartido con las comunidades locales”.

2. Objetivos estratégicos generales

Para alcanzar la misión y visión propuestas para la empresa, se define como objetivo central asegurar la sostenibilidad de la empresa como negocio inclusivo y de valor compartido con las comunidades locales, manteniendo niveles de competitividad y márgenes de rentabilidad adecuados, apoyados en las competencias de sus colaboradores, para brindar a los clientes, servicios y productos de la más alta calidad, sobre la base del enfoque de diferenciación como ventaja competitiva.

Para el cumplimiento del objetivo central se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 18. Objetivos estratégicos generales

O1	Posicionar y mantener el reconocimiento de la marca, con base en la propuesta de valor en la sostenibilidad socio-ambiental.
O2	Incrementar los ingresos y la cuota de mercado.
O3	Mantener altos estándares de calidad sobre los productos y servicios ofrecidos a los clientes.
O4	Contribuir al desarrollo de las comunidades locales como agentes participantes de la cadena de valor de la empresa.
O5	Mantener relaciones de confianza con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación de estrategias

3.1 Matriz FODA

En la tabla 19 se muestra la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que servirá de base para la formulación de estrategias.

Tabla 19. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiente cadena de aprovisionamiento con cumplimiento de estándares de calidad. 2. Relación de confianza y colaboración con proveedores. 3. Marca reconocida por propuesta gastronómica de calidad con responsabilidad social. 4. Compromiso de colaboradores y proveedores para incorporar valores de sostenibilidad. 5. Nivel de liquidez y apalancamiento permitiría inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico en los últimos años ha incidido en la disminución acelerada de la tasa de pobreza e incremento de la población de clase media. 2. Colombia es uno de los países de América Latina con mayor descentralización. El consumo está dividido en varias ciudades de diferentes regiones, principalmente urbanas. 3. Acceso a insumos variados y frescos por ser un país biodiverso con riqueza excepcional de especies vegetales y animales. 4. Existe creciente aceptación en el consumidor de márgenes adicionales en el precio en el caso de empresas socialmente responsables. 5. Incremento del uso de Internet para las comunicaciones y transacciones empresariales.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La disponibilidad de los productos no está asegurada por efectos de la naturaleza o por razones culturales propias de la zona donde se ubican los proveedores artesanales. 2. Alta dependencia de pocos proveedores para insumos considerados básicos en propuesta de la empresa que puede limitar expansión. 3. Bajo nivel de mecanismos de comunicación a potenciales clientes sobre propuesta y limitaciones en disponibilidad de platos. 4. Bajo nivel de uso de tecnología para relacionamiento con clientes y proveedores. 5. En determinados horarios y zonas la demanda de clientes sobrepasa la disponibilidad para la atención. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de inflación que ha superado en el año 2015 la tasa meta definida por el Banco Central (6,77%). 2. Poco desarrollo de la agricultura, ganadería y la pesca, y oferta inadecuada de infraestructura. 3. Altos niveles de informalidad 4. Frecuentes cambios en las políticas de recaudación fiscal. 5. Riesgos ambientales por desastres naturales y la contaminación que se incrementan por cambio climático.

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración: Propia, 2017.

3.2 Matriz de estrategias

En las tablas 20, 21, 22, 23 y 24 se muestra la relación de estrategias identificadas sobre la base de la matriz FODA, previamente definida.

Tabla 20. Estrategias FO

Incrementar ingresos con nuevos locales o productos.	O1,F1,F3,F5
Reducción de brecha de productos importados.	O2,O3,F2
Incremento de uso de Internet y tecnologías para mejorar interrelación con clientes y proveedores.	O5,F2,F4
Sensibilización de clientes potenciales respecto a propuesta de valor de la empresa a través de marketing y redes digitales.	O5,F3
Mantener relación de confianza con los grupos de interés a través de una comunicación eficaz.	O4,F2,F4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 21. Estrategias FA

Evaluar riesgos de atención de proveedores ubicados en zonas de violencia.	F1, A1
Políticas de aseguramiento a fin de que en la cadena de aprovisionamiento, desde su origen, no exista informalidad.	F1, A3
Aseguramiento de disponibilidad de insumos por efectos de cambio climático.	F1 ,A5
Fortalecer competencias del talento humano para asegurar servicio de excelencia.	F4,F5,D5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 22. Estrategias DA

Formación de nuevos proveedores para evitar dependencia de proveedores únicos y para reducir el nivel de insumos importados.	D2,A5,A3
--	----------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 23. Estrategias DO

Alianzas estratégicas para asegurar formación eficaz de nuevos proveedores y evitar dependencia de proveedores únicos.	D2,O2
Definir mecanismos de sensibilización a clientes potenciales para asegurar la sostenibilidad de negocio.	D5,O1,O4
Mejora en la gestión de atención a clientes.	D5,O1,O5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 24. Resumen de formulación de estrategias FODA

Origen de estrategia	Número	Descripción	Tipo de estrategia
Estrategias FO	1	Incrementar ingresos a través de la apertura de nuevos locales o la creación o mejora de productos.	Penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos
	2	Reducción de brecha de productos importados con investigación e innovación.	Reducción de costos
	3	Incremento de uso de Internet y tecnologías para mejorar interrelación con clientes y proveedores.	Mejora de procesos
	4	Mantener relación de confianza con los grupos de interés a través de una comunicación eficaz.	Estabilidad
	5	Sensibilización de clientes potenciales respecto a propuesta de valor de la empresa a través de marketing y redes digitales.	Estabilidad
Estrategias FA	6	Mejoras en la cadena de aprovisionamiento para asegurar disponibilidad de insumos de calidad con soporte a los proveedores.	Mejora de procesos
	7	Fortalecer competencias del talento humano para asegurar servicio de excelencia.	Estabilidad
Estrategias DA	8	Alianzas estratégicas para asegurar formación eficaz de nuevos proveedores y evitar dependencia de proveedores únicos.	Estabilidad
Estrategias DO	9	Mejora en la gestión de atención a clientes.	Mejora de procesos

Fuente: Porter, 1991.

Elaboración propia, 2017.

3.3 Matriz Interna y Externa (IE)

A partir de los valores obtenidos en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se elabora la matriz IE que brindará un criterio adicional, sobre la base del análisis de los factores externos e internos de la empresa, para definir si es recomendable conservar y mantener, cosechar, o crecer y construir, lo que permitirá facilitar la selección de las estrategias recomendables. Los resultados se muestran en la tabla 25.

Tabla 25. Matriz Interna y Externa (IE)

		Valor matriz EFI (2,95)		
		Sólido 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Valor matriz EFE (2,70)	Alto 3,0 – 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 – 2,99	IV	V ●	VI
	Bajo 1,0 – 1,99	VI	VIII	IX

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

La coordenada resultante de los valores obtenidos en la matriz IE se ubica en el cuadrante V. Según F. David (2003), las empresas que se ubican en este cuadrante se dirigen mejor por medio

de estrategias de conservar y mantener; y, en este caso, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las estrategias más adecuadas.

3.4 Matriz del ciclo de vida

Esta matriz representa la posición competitiva donde se encuentra la empresa en relación con la etapa de evolución de la industria a la cual pertenece. Las etapas del ciclo de vida son embrionaria, crecimiento, madurez y declinación.

Dado que el sector donde se ubica la empresa se encuentra en crecimiento y a que su posición competitiva es sólida (fuerte), el cuadrante resultante indica que la estrategia adecuada en este caso es invertir para aumentar la tasa de crecimiento (gráfico 6).

Gráfico 6. La matriz del ciclo de vida

		Madurez del sector			
		Embrionario	Crecimiento	Madurez	Declinación
Posición competitiva	Dominante	Invertir a tasa mas rápido que el mercado	Invertir para mantener la tasa de crecimiento	Reinvertir si es necesario	Reinvertir si es necesario
	Fuerte	Invertir a los niveles del mercado	Invertir para aumentar la tasa de crecimiento	Reinvertir si es necesario	
	Favorable	Inversión selectiva	Inversión selectiva para incrementar posición		
	Sostenible	Inversión selectiva para incrementar posición			
	Débil				

Desarrollo selectivo
Reconversión
Abandono

Fuente: Curmei e Ionescu, 2011.
Elaboración: Propia, 2017.

3.5 Matriz de estrategia principal

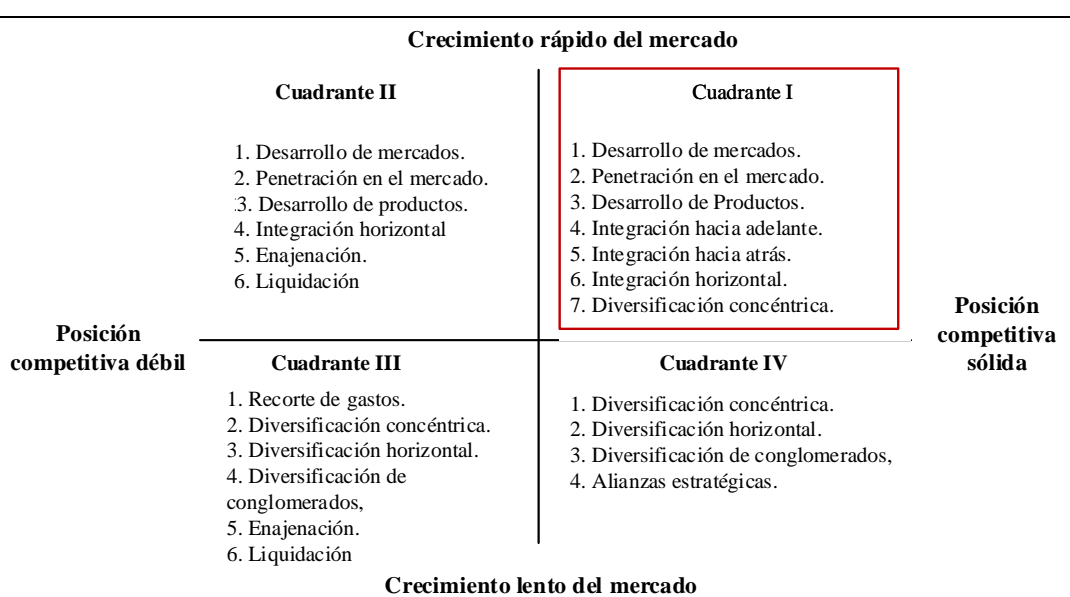
Esta herramienta facilitará la formulación de alternativas de estrategias sobre la base de la identificación del cuadrante en el que se ubica la empresa, considerando las dimensiones posición competitiva y crecimiento de mercado.

En el gráfico 7 se muestra la matriz donde se refleja que la empresa se ubica en el cuadrante I debido a que tiene una posición competitiva sólida y el mercado se considera en crecimiento,

explicado por la mejora en los ingresos de la población de Colombia que ha contribuido para que las familias destinen una parte de sus ingresos al consumo alimentos preparados fuera del hogar.

Según F. David (2003), las empresas ubicadas en el cuadrante I se encuentran en una posición estratégica excelente. Para ellas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) son las estrategias adecuadas. Según indica el autor, no es recomendable que una empresa situada en este cuadrante se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas.

Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal



Fuente: David, 2003.
Elaboración: Propia, 2017.

3.6 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Según David (2003), la MPEC es una herramienta para la selección de las mejores estrategias sobre la base de determinar el grado de atracción de cada una de las estrategias alternativas en relación a la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores críticos de éxito, internos y externos, identificados en las matrices EFI y EFE.

La estrategia 1 determinada a partir de la matriz FODA (incrementar ingresos a través de la apertura de nuevos locales o la creación o mejora de productos) está referida a alguna de las siguientes estrategias:

- La apertura de nuevos locales en Bogotá (penetración de mercado).
- La apertura de nuevos locales en ciudades intermedias de Colombia (desarrollo de mercados).
- El incremento de rotación de capacidad instalada (mejora de productos).

Para realizar la selección de alguna de estas estrategias se empleará la MPEC. La tabla 26 muestra los resultados de esta evaluación.

Tabla 26. MPEC para la evaluación de las estrategias para el incremento de ingresos

Estrategias en evaluación	Val	a. Apertura de locales en Bogotá		b. Apertura de locales en ciudades intermedias		c. Incremento de rotación de capacidad instalada	
		GA	VP	GA	VP	GA	VP
Oportunidades							
Incremento de la población de clase media por crecimiento económico.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,3
La responsabilidad social factor diferenciador para los consumidores	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2
Más de 20,5 millones de celulares cuentan con plan de datos con acceso a Internet	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,1
Clima y medio ambiente tiene zonas similares a países del Asia. Es uno de los cinco países megadiversos del planeta.	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,2
Amenazas							
Incremento de la tasa de inflación e impacto de la desaceleración económica mundial.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Inadecuada oferta de infraestructura y poco desarrollo de la agricultura, ganadería y la pesca.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Riesgos ambientales por desastres naturales.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2
Fortalezas							
Eficiente cadena de aprovisionamiento.	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,4
Relación de confianza y colaboración con proveedores.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2
Marca reconocida por desarrollo sustentable y responsabilidad social.	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,2
Personal motivado y comprometido con filosofía y valores de la empresa.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2
Propuesta gastronómica de calidad.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,2
Baja dependencia de intermediarios y de importación de insumos.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2
Nivel de liquidez y apalancamiento permitiría inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,1
Debilidad							
Bajo nivel de mecanismos de comunicación a potenciales clientes sobre propuesta.	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,1
Bajo nivel de uso de tecnología para relacionamiento con clientes y proveedores.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,1
La disponibilidad de los productos no está asegurada por efectos de la naturaleza o por razones culturales de proveedores artesanales.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Alta dependencia de pocos proveedores de pescado.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
	1,00		2,80		2,00		3,30

Nota: Val: Valor, GA: Grado de atractividad, VP: Valor ponderado.

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2017.

Sobre la base de la evaluación de las estrategias, en relación a los factores clave internos y externos, se obtiene que las estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de productos con valores de 2,8 y 3,3, respectivamente, serían más convenientes que la estrategia de desarrollo de mercados, para la que se obtuvo el valor de 2,0. Este resultado coincide con el obtenido en la matriz IE (tabla 25), así como las recomendaciones sobre las estrategias recomendadas en Matriz de la Estrategia Principal (gráfico 7). Específicamente, la estrategia mejor evaluada es la que corresponde a la estrategia “Incremento de rotación de capacidad instalada”, pero con una diferencia cercana respecto a la estrategia “Apertura de nuevos locales en Bogotá”.

Por otro lado, si se toma en cuenta que según la experiencia de Wok, les toma en promedio dos años capacitar a una comunidad de modo que esté preparada para el cumplimiento de los pedidos de insumos según los estándares de calidad y oportunidad de la empresa, con el seguimiento, acompañamiento y control de los procesos, la estrategia de desarrollo de nuevos mercados no sería sostenible.

Así también debe considerarse que la incursión en nuevos mercados supone que los clientes estén concientizados sobre los aspectos de los cuidados del medio ambiente, para la comprensión y aceptación que en determinadas épocas del año no estarán disponibles algunos platos de la carta, por temas de ciclos biológicos en el caso de las especies marinas.

Por lo tanto, en el periodo 2016-2018, la empresa debe aplicar -como parte de la relación de estrategias a considerar- una estrategia mixta de penetración de mercados y de desarrollo de productos para mejorar su posición competitiva. Esto puede lograrse abriendo nuevos locales en la misma zona geográfica (Bogotá) y el incremento de la rotación de la capacidad instalada, enfocándose en superar las debilidades actuales tales como mejorar la atención, incorporar el uso intensivo de tecnología, entre otros, sobre la base de sus fortalezas, tales como el reconocimiento de su marca y su eficiente cadena de aprovisionamiento, principalmente.

4. Alineamiento de estrategias

En la tabla 27 se muestran los resultados del alineamiento de las estrategias formuladas con los objetivos estratégicos definidos. Para la evaluación indicada a cada par estrategia-objetivo se le asignó un valor, dependiendo de si la estrategia es de “bajo impacto” (1), “mediano impacto” (2) o si es de “alto impacto” (3), para el cumplimiento de cada objetivo.

Tabla 27. Alineamiento de estrategias y objetivos

Nro	Descripción	O1. Posicionar y mantener el reconocimiento de la marca, con base en su propuesta de valor en la sostenibilidad socio-ambiental.	O2. Incrementar ingresos y cuota de mercado.	O3. Mantener altos estándares de calidad sobre los productos y servicios ofrecidos a los clientes.	O4. Contribuir al desarrollo de las comunidades locales como agentes participantes de la cadena de valor de la empresa.	O5. Mantener relaciones de confianza con los grupos de interés.	Valor
1	Incremento de uso de Internet y tecnologías para mejorar interrelación con clientes y proveedores.	3	2	2	1	2	10
2	Incremento de ingresos a través de la apertura de nuevos locales y la rotación de capacidad instalada.	3	3		3		9
3	Mejoras en la cadena de aprovisionamiento para asegurar disponibilidad de insumos de calidad con soporte a los proveedores.	2	2	2	2	1	9
4	Fortalecimiento de competencias del talento humano para asegurar servicio de excelencia.	3	1	3		2	9
5	Alianzas estratégicas para asegurar formación eficaz de nuevos proveedores, para evitar dependencia de proveedores únicos.	1	2		3	1	7
6	Mantener comunicación eficaz y transparente con grupos de interés.	2	2		2	2	8
7	Sensibilización de clientes potenciales respecto a propuesta de valor de la empresa a través de marketing y redes digitales.	2	1		2	3	8
8	Reducción de brecha de productos importados con investigación e innovación.		2	1	2		5
9	Mejora en la gestión de atención a clientes	2	2			2	6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Selección de estrategias

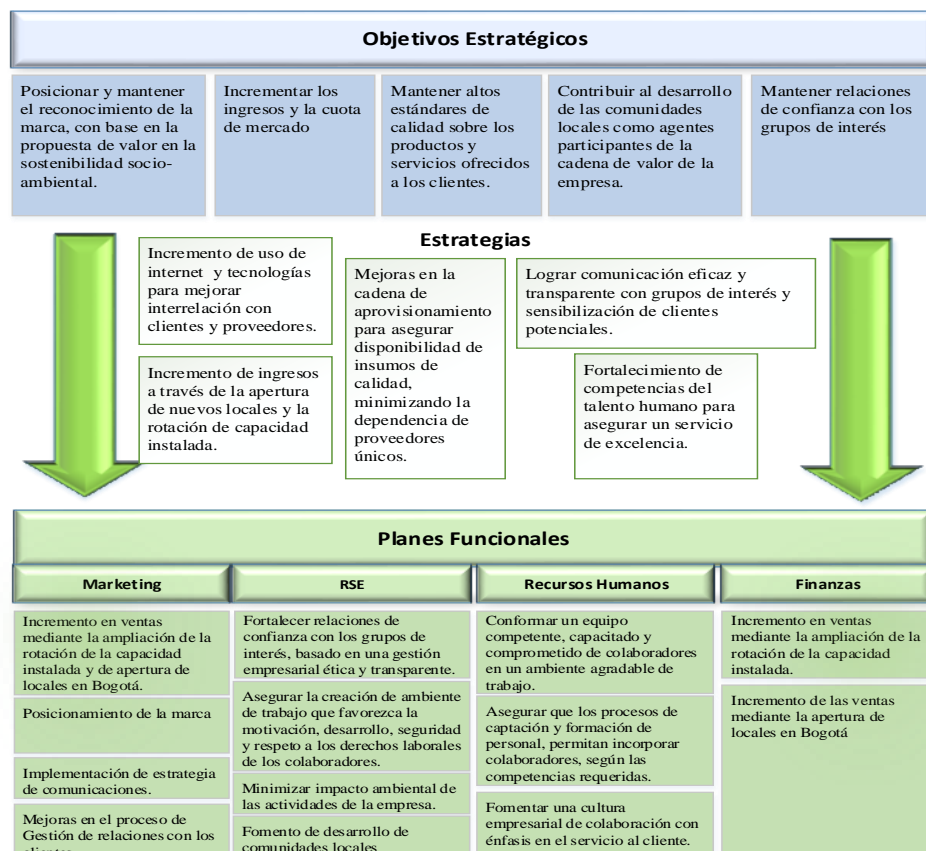
Sobre la base de los resultados obtenidos en la matriz de verificación de alineamiento de estrategias y objetivos, y tomando en cuenta el objetivo general y los resultados de las herramientas empleadas en la formulación y selección de estrategias, se considerará la implementación de las siguientes estrategias:

- Incremento de uso de Internet y tecnologías para mejorar interrelación con clientes y proveedores.
- Incremento de ingresos a través de la apertura de nuevos locales y el incremento de la rotación de la capacidad instalada.
- Mejoras en la cadena de aprovisionamiento para asegurar disponibilidad de insumos de calidad, minimizando la dependencia de pocos proveedores por producto.
- Fortalecimiento de las competencias del talento humano para asegurar un servicio de excelencia.
- Lograr y mantener comunicación eficaz y transparente con los grupos de interés y sensibilización de clientes potenciales.

6. Objetivos estratégicos y lineamientos funcionales

En el gráfico 8 se muestra la relación entre los objetivos estratégicos y los lineamientos para la definición de los planes funcionales.

Gráfico 8. Objetivos estratégicos y lineamientos funcionales



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Consideraciones generales

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing el cual se orientará, principalmente, al logro del posicionamiento de la marca basada en la propuesta de valor de la empresa, a incrementar las ventas mediante estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de productos, así como definir las acciones necesarias para brindar al cliente productos y servicios de calidad.

2. Definición de objetivos

2.1 Objetivo general

Lograr y mantener el posicionamiento de la marca a través de la comunicación eficaz de la propuesta de valor de la empresa e incrementar los ingresos sostenibles por ventas en 28% en el primer año y 18% en el mediano plazo, aplicando estrategias de penetración de mercado y mayor rotación de la capacidad instalada.

2.1 Objetivos específicos

En la tabla 28 se describen los objetivos específicos a corto y mediano plazo para alcanzar el objetivo general planteado.

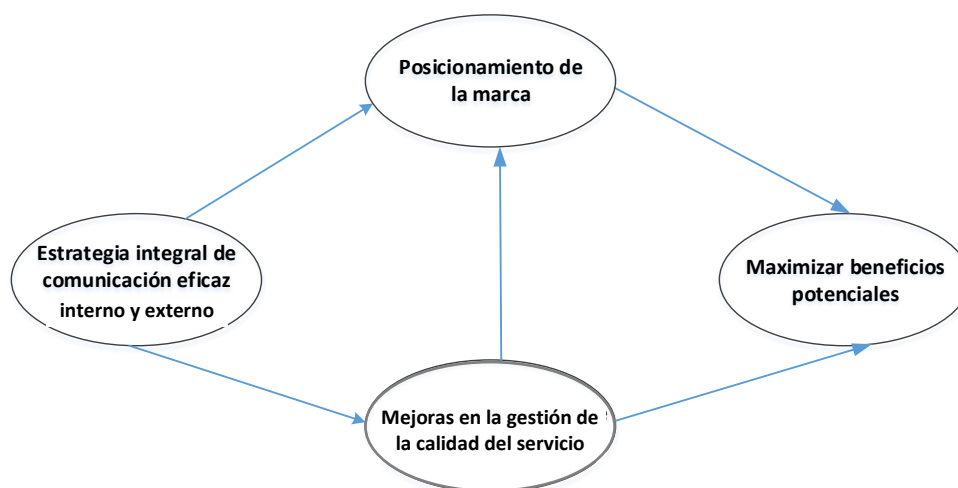
Tabla 28. Objetivos específicos de marketing

Variable	Objetivos específicos	Corto plazo (2016)	Mediano plazo (2017-2018)
Ventas	Incremento en ventas mediante la ampliación de la rotación de la capacidad instalada y por apertura de dos locales en el mediano plazo.	Incremento de ingresos en 28% por mayor rotación de capacidad instalada y por apertura de un local en Bogotá.	Incremento de ingresos en 18% en promedio por apertura de un local adicional en Bogotá.
Marca	Implementación de estrategia de posicionamiento de la marca.		Implementación de estrategia de diferenciación de la marca.
Servicio	Brindar servicio de calidad a clientes en línea con la propuesta de valor de la marca.	Implementación de procesos de seguimiento post venta para atención efectiva de quejas y reclamos.	Implementación de herramientas tecnológicas que soporten el proceso de gestión de las relaciones con los clientes así como la aplicación de inteligencia de negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el gráfico 9 se muestra la relación entre los objetivos específicos que permitirá alcanzar el objetivo general de marketing.

Gráfico 9. Relación entre objetivos específicos de marketing



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Incremento de ingresos por ventas

Se espera incrementar los ingresos por ventas en el corto plazo en 28% y 18% en el mediano plazo, sobre la base del incremento de la rotación de la capacidad instalada, junto con la apertura de dos locales adicionales en Bogotá.

El incremento de los ingresos por ampliación de la rotación de la capacidad se realizará sobre la base de asegurar un servicio de calidad y de considerar estrategias que favorezcan la lealtad de los clientes, tomando en cuenta lo siguiente:

- Reducción del tiempo de atención al cliente que permitirá mejorar la percepción del cliente respecto a una atención eficaz e incidirá en la atención de un mayor número de personas. Para facilitar la reducción indicada debe brindarse facilidades a los clientes para realizar reservas con anticipación, lo que se lograría a través de herramientas de tecnología como aplicación para móviles, reserva en línea a través del portal web de Wok, correo o teléfono.
- Incremento de mayor afluencia de consumidores en horarios de menor consumo a través de ofertas específicas.
- Incremento del uso de la capacidad de los locales de la cadena.

4. Estrategia de posicionamiento

4.1 Consideraciones generales

Según Kotler y Keller (2012), el posicionamiento de la marca se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta, y debe estar basado en la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente. En este aspecto, se definirán los pilares en los que se basará la propuesta de posicionamiento de Wok.

4.2 Perfil de los clientes

La propuesta de Wok buscaba llegar a la mayor cantidad de personas y no limitarse a un público de clase alta; sin embargo, en la práctica, se ha concentrado en un segmento con mayor poder adquisitivo. Esto podía deducirse, principalmente, por la ubicación de sus locales en zonas de clase media alta o en el sector financiero de la ciudad de Bogotá.

En este sentido, el perfil de los clientes de Wok, según los datos del caso, pueden clasificarse en:

- Clientes frecuentes, que representaban el 50% de los clientes que llegaban a Wok por lo menos dos veces por semana y para quienes el ambiente y diseño tipo oriental del local pareciera ser un factor preponderante.
- Clientes leales y conocedores, que representaban el 30% aproximadamente del total de clientes, para quienes el pescado fresco era un factor de calidad que se encontraba en pocos restaurantes de Bogotá.
- El restante 20% de clientes lo componen aquellos que asistían a Wok por su valoración sobre aspectos ambientalistas y los que asisten esporádicamente por referencias de amigos.

4.3 Descripción de la estrategia de posicionamiento

Wok ofrece a sus clientes una experiencia que los conecta con una forma de vida saludable y de respeto por el medio ambiente y para lograrlo incorpora en su cadena de valor a las comunidades locales como proveedores, para contar con insumos frescos que aseguren la alta calidad de los platos ofrecidos en su carta, lo que permite -a su vez- generar valor social. El diseño contemporáneo de sus locales complementa su propuesta.

En este sentido, la propuesta comercial central de Wok está basada en la sostenibilidad y la calidad de los productos ofrecidos a los clientes, por lo que la empresa aplica una estrategia de diferenciación basada en su red de proveedores locales integrados a su cadena de valor, que genera -a su vez- externalidades positivas.

Por lo tanto, los pilares en los que Wok debe basar el posicionamiento de su marca son la calidad de sus productos, alimentación saludable, sostenibilidad ambiental y la generación de valor social, tal como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10. Pilares de la propuesta de posicionamiento de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.4 Acciones para mejorar posicionamiento de la marca

Para mejorar y mantener el posicionamiento de la marca de la empresa deben considerarse las siguientes acciones:

- Medición anual del posicionamiento en relación al comportamiento y la percepción de los consumidores, para identificar el alcance de la notoriedad de la marca y la efectividad de la estrategia de comunicaciones.
- Fomentar la creación de una comunidad de consumidores fieles a la marca, a través de redes sociales, promociones y relaciones públicas, empleando el método de promoción boca a boca como principal mecanismo de comunicaciones así como el uso de una Tarjeta Wok para identificar y ofertar promociones a los clientes frecuentes.

5. Estrategias de marketing

5.1 Producto

Wok ofrece una experiencia basada en una propuesta gastronómica sostenible, saludable y de calidad de platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita, camboyana, indochina, entre otros, elaborados -en la medida de lo posible- con ingredientes provenientes de comunidades locales, complementado por los diseños contemporáneos de sus locales.

La carta de Wok es amplia y variada y es elaborada sobre la base de insumos frescos. La empresa es ampliamente reconocida en el mercado no solo por sus platos de fondo, ensaladas y sopas sino por sus jugos y postres, los que se elaboran en base a frutas nativas de algunas regiones de Colombia.

5.2 Precio

En Wok se fijan los precios manteniendo márgenes razonables pero con respeto por los clientes. Asimismo, la disminución de los intermediarios en la cadena de aprovisionamiento le permite ofrecer sus productos con una mejor relación calidad-precio sobre las empresas que compiten como parte de su grupo estratégico¹¹, tal como se muestra en el anexo 2.

5.3 Plaza

Siete de los nueve restaurantes de Wok al 2011 están ubicados en el norte de Bogotá, una zona en la que residen familias del sector medio-alto; además, cuenta con un restaurante en el sector financiero donde se ubican las empresas más grandes y otro local ubicado en uno de los centros comerciales más grandes de Bogotá (Rueda 2014).

Los dos nuevos locales que forman parte de la presente propuesta estarían ubicados en centros comerciales de Bogotá, espacios donde es usual la alta afluencia de público, que derivaría en mayores posibilidades de potenciales clientes. Asimismo, debe tomarse en cuenta que los aspectos de seguridad están garantizados en este tipo de establecimientos.

¹¹ Conjunto de empresas que compiten en un sector y país o región determinados, que siguen una estrategia parecida dentro de dimensiones definidas (Francés 2006).

5.4 Personas

La incorporación de los conceptos del marketing interno¹² para integrar y alinear el capital humano con la propuesta de la marca de la empresa, a través de la capacitación y motivación continua, se considera de importancia para el logro de los objetivos definidos. Debe resaltarse que es un factor clave de éxito asegurar que el personal asignado para la atención al público se encuentre adecuadamente capacitado en técnicas de atención al público, además de estar preparados para trasladar a los clientes la información necesaria sobre la propuesta de sostenibilidad ambiental de Wok.

En este sentido, en línea con su concepto de negocio inclusivo, Wok contrata personal de zonas indígenas de Colombia, por lo que la formación del personal debe considerar aspectos de diversidad cultural.

5.5 Mezcla de comunicaciones de marketing

Según Kotler y Keller (2012), las actividades de comunicaciones de marketing contribuyen a crear conciencia de la marca, formando la imagen de la empresa en la memoria de los consumidores y fortaleciendo su lealtad. Asimismo, las actividades de comunicaciones deben estar integradas para entregar un mensaje consistente y lograr posicionamiento estratégico.

En este sentido la propuesta de la mezcla de comunicaciones para la empresa considerará lo indicado en la tabla 29.

Tabla 29. Descripción de la mezcla de comunicaciones de marketing

Plataforma	Acciones
Marketing directo e interactivo	Rediseño de sitio web. Rediseño de páginas en redes sociales. Carta interactiva por local.
Marketing boca a boca	Persona a persona. Implementación de blogs.
Promoción de ventas	Tarjetas Wok para clientes frecuentes. Presentaciones en ferias y exposiciones gastronómicas.
Publicidad	Folletos y papelería en general para presentación en mesas de locales.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

¹²Consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos para la atención adecuada de los clientes (Kotler y Keller, 2012).

5.6 Procesos

La incorporación de mejoras al proceso de gestión del servicio a los clientes estará basada, principalmente, en la implementación de un sistema para la gestión de las relaciones con clientes (CRM) y en definir procesos de seguimiento sobre la atención recibida realizada por los mismos clientes a través de distintos mecanismos (portal web, aplicación móvil, correo electrónico, entre otros).

La implementación de este sistema permitirá a la empresa contar con información sobre frecuencia de visita de clientes, menús y platos escogidos, indicador de gasto promedio de consumo, fechas de mayor afluencia, entre otros datos relevantes.

Asimismo, los datos registrados en el CRM permitirán identificar las preferencias de los clientes, realizar el control de la reservas, personalizar las campañas y promociones, así como registrar las incidencias y quejas que pudieran presentarse en cualquiera de los locales, todo ello con la finalidad de proveer un servicio de excelencia que permita mantener la lealtad de los clientes.

6. Presupuesto de marketing

Se ha identificado que es necesaria una inversión de US\$ 113.000 para llevar a cabo el plan de marketing propuesto para el periodo 2016-2018.

En la tabla 30 se muestra el presupuesto estimado para llevar a cabo las acciones definidas en el presente plan.

Tabla 30. Presupuesto de marketing (en miles de dólares)

Nro.	Objetivo	Actividad	Monto estimado (miles de dólares)			
			2016	2017	2018	Total
1	Posicionamiento de marca y comunicaciones de marketing	Medición anual del posicionamiento de la marca.	2	2	2	6
2		Rediseño de sitio web y contratación servicio de soporte continuo y desarrollo de la aplicación para móviles (app Wok).	5	2	2	9
3		Rediseño de páginas en redes sociales, implementación de blogs, publicidad en redes sociales.	5	5	5	15
4		Revista interactiva de la empresa.	1	0	0	1
5		Tarjetas Wok para clientes frecuentes.	7	5	5	17
6		Presentaciones en ferias y exposiciones gastronómicas.	2	2	2	6
7		Folleto y boletines en general.	2	1	1	4
8		Talleres internos de comunicación sobre propuesta de valor de la marca.	5	5	5	15
9	Mejoras en el proceso de gestión de relaciones con los clientes	Implementación de CRM, incluye personalización y capacitación sobre uso de herramienta.	30	5	5	40
Totales			59	27	27	113

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Plan de responsabilidad social

1. Consideraciones generales

Wok lleva a cabo actividades internas y externas entre sus colaboradores, clientes y proveedores con enfoque en la protección del medio ambiente. Prueba de ello es que la empresa ha creado “Mundo Wok”, un espacio que busca fortalecer las relaciones entre estos grupos de interés, donde se realizan conferencias y otras actividades de difusión. Asimismo, Wok lleva a cabo campañas para fomentar el reciclaje, siembra de árboles y ahorro de energía entre sus colaboradores, de tal modo que éstos puedan replicar estas prácticas en sus hogares.

Tomando en cuenta lo descrito, el plan de responsabilidad social se orientará principalmente a fomentar y mantener relaciones de confianza con los grupos de interés así como posicionar y mantener el reconocimiento de la marca con base en la propuesta de valor en la sostenibilidad socio-ambiental, tomando en cuenta a los colaboradores como eje principal para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivos generales

- Fortalecer relaciones de confianza con los grupos de interés, basados en una gestión empresarial ética y transparente.
- Asegurar la creación de un ambiente de trabajo que favorezca la motivación, desarrollo, seguridad y respeto a los derechos laborales de los colaboradores.
- Continuar avanzando en minimizar el impacto ambiental de las actividades de la empresa.

2.2 Objetivos específicos

En la tabla 31 se muestran los objetivos específicos de responsabilidad social empresarial:

Tabla 31. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social

Variable	Objetivos generales	Corto plazo (2016)	Mediano plazo (2017-2018)
Grupos de interés	Fortalecer relaciones de confianza con los grupos de interés, basado en una gestión empresarial ética y transparente.	Asegurar la disponibilidad de información transparente de la empresa.	Alianzas estratégicas con proveedores.
Colaboradores	Asegurar la creación de un ambiente de trabajo que favorezca la motivación, desarrollo, seguridad y respeto a los derechos laborales de los colaboradores.	Formación de colaboradores sobre objetivos estratégicos de la empresa.	Contribuir al bienestar de los colaboradores y sus familias.
Medio ambiente	Minimizar el impacto ambiental de las actividades de la empresa.	Mejorar gestión de residuos.	Reducción de la huella de carbono con disminución de insumos importados.
Comunidades	Fomento del desarrollo de comunidades locales.	Asegurar el cumplimiento de buenas prácticas de proveedores.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Priorización de grupos de interés

Se empleará el modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997), que permite identificar y priorizar, a quienes pueden afectar o influir, o por el contrario, ser afectados o influenciados, por las actividades de la empresa, tomando en cuenta las siguientes características:

- Poder, para influenciar en la empresa.
- Legitimad, sobre las acciones y relación con la empresa sobre la base de la propiedad o conveniencia.
- Urgencia, de los aspectos que el grupo de interés plantea o espera obtener de la empresa.

La descripción de las expectativas de los grupos de interés se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Expectativas de los grupos de interés

Grupo	Expectativa
Socios fundadores y directivos	Mantener la operatividad sin perder la esencia de Wok. Garantizar la continuidad de los programas con las comunidades. Sostenibilidad.
Accionistas	Rentabilidad de la empresa. Sostenibilidad de la empresa.
Comunidades locales	Precios justos. Capacitación constante. Pago oportuno. Desarrollo de la comunidad. Confianza y estabilidad.
Empleados	Remuneración justa. Beneficios laborales. Capacitación constante. Desarrollo y seguridad en el trabajo. Ambiente laboral adecuado.
Cientes	Productos de calidad. Precios adecuados. Atención acorde con la propuesta.
Gobierno	Cumplimiento de normas y disposiciones respecto a aspectos laborales, tributarios, sanidad y de cuidado del medio ambiente.
ONG	Propuesta de la empresa alineada con sostenibilidad medio ambiental y de respeto por las comunidades, propiciando su desarrollo.

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

En el gráfico 11 se muestra la representación de cada grupo de interés, según su nivel características y nivel de poder, legitimidad o urgencia.

Gráfico 11. Relaciones de poder, legitimidad y urgencia de los grupos de interés



Fuente: Mitchell *et al.*, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

No se observa que existan grupos de interés sin legitimidad que ejerzan poder sobre la empresa.

4. Actividades

En la tabla 33 se muestran las acciones a realizar para lograr los objetivos propuestos.

Tabla 33. Acciones del plan de responsabilidad social empresarial

Nro.	Objetivos específicos	Acciones
1	Asegurar la disponibilidad de información transparente de la empresa, como un mecanismo de respuesta a las expectativas de los grupos de interés.	Implementación de una extranet a través de la cual se publique periódicamente información general de la empresa (estados financieros, indicadores de productividad, indicadores de cumplimiento de entregas, estadísticas de capacitación, etcétera). A través de este mecanismo se publicarán noticias relevantes sobre el funcionamiento de la red Wok, comunidades locales y clientes. También se publicarán las políticas, procedimientos y estándares que deben cumplir los proveedores.
2	Formación de colaboradores sobre la visión y objetivos estratégicos de la empresa y aspectos de sostenibilidad medio ambiental.	Creación de la universidad corporativa, que incluirá programas y talleres de formación continua a colaboradores, clientes y comunidades locales. La creación de la universidad corporativa incluye la implementación de una plataforma de gestión de aprendizaje virtual (Learning Management System).
3	Mejorar gestión de residuos y reciclaje.	Mantener políticas de reciclaje, creación de platos que empleen menos insumos para disminuir los residuos. Actividad asociada a la innovación y creatividad.
4	Asegurar el cumplimiento de buenas prácticas de proveedores.	Definición de estándares y procedimientos alineados con visión de la empresa respecto a la sostenibilidad medio ambiental. Definición de políticas relacionadas con el proceso de selección y evaluación de proveedores para asegurar el cumplimiento de buenas prácticas sobre temas de sostenibilidad medio ambiental y de respeto a las leyes.
5	Contribuir al bienestar de los colaboradores y sus familias.	Definir políticas de reconocimiento, evaluación de desempeño y movilidad laboral.
6		Respeto de derechos laborales (horarios de trabajo, horarios de descanso, tiempo de refrigerio y pausas, trato digno, salarios acorde con el esfuerzo realizado en el marco de la competitividad).
7	Reducción de la huella de carbono con disminución de insumos importados.	Continuar con las actividades de investigación y desarrollo que permitan seguir reduciendo la necesidad de importar insumos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

En tabla 34 se muestra el presupuesto para la ejecución del plan de responsabilidad social empresarial, que requiere de una inversión de US\$ 49.000 en el periodo 2016-2018.

Tabla 34. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (miles de dólares)

Nro.	Actividad	2016	2017	2018	Total
1	Implementación de extranet de la empresa.	6	1,5	1,5	9
2	Implementación de universidad corporativa y desarrollo de programas de formación continua.	15	5	5	25
3	Actividades de investigación y desarrollo.	5	5	5	15
	Totales	26	11,5	11,5	49

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Consideraciones generales

En el presente capítulo se definirá el plan de recursos humanos, con el fin de asegurar que la empresa cuente con capital humano motivado y con las competencias adecuadas, que permita alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

2. Definición de objetivos

2.1 Objetivos generales

- Conformar y retener un equipo de colaboradores competente, capacitado y comprometido, cuyas actividades estén alineadas con la filosofía, visión y propuesta de valor de la empresa, en un ambiente agradable de trabajo.
- Asegurar que los procesos de captación y formación de personal permitan incorporar colaboradores según las competencias requeridas por la empresa para conformar sus equipos de trabajo, en línea con las estrategias de penetración de mercado que se llevarán a cabo en el mediano plazo.
- Fomentar una cultura empresarial de respeto y colaboración con énfasis en el servicio al cliente y en la sostenibilidad medio ambiental.

2.2 Objetivos específicos

En la tabla 35 se muestran los objetivos específicos de corto y mediano plazo definidos para alcanzar los objetivos generales indicados en el punto 2.1.

Tabla 35. Objetivos específicos del plan de recursos humanos

Nro.	Objetivos generales	Corto plazo (2016)	Mediano plazo (2017)
1	Conformar un equipo de colaboradores competente, capacitado y comprometido, cuyas actividades estén alineadas con la filosofía y objetivos estratégicos de la empresa, en un ambiente agradable de trabajo.	Definir e implementar políticas de desarrollo y evaluación de desempeño de los colaboradores que fomente el logro de resultados.	
2		Diagnóstico e identificación de mejoras del clima laboral.	Evaluación del clima laboral sea favorable en por lo menos el 85% del personal.
3	Asegurar que los procesos de captación y formación de personal, permitan incorporar colaboradores, según las competencias requeridas por la empresa para conformar sus equipos de trabajo.	Asegurar que el personal que se incorporará a la empresa cubrirá las competencias requeridas y se integre a los equipos de trabajo.	
4	Fomentar una cultura empresarial de respeto y colaboración con énfasis en el servicio al cliente y en la sostenibilidad medio ambiental.		Implementación de programas de comunicación y capacitación continua, para interiorizar la filosofía y visión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Actividades

En la tabla 36 se muestra la relación de las acciones a seguir para el logro de los objetivos planteados en el plan de recursos humanos.

Tabla 36. Actividades del plan de recursos humanos

Nro.	Objetivos específicos	Acciones
1	Definir e implementar políticas de desarrollo y evaluación de los colaboradores que fomente el desempeño esperado y el logro de resultados.	Programas de desarrollo al que pueda acceder cada colaborador a través de la universidad corporativa de Wok, que facilite la capacitación continua para la adquisición de competencias, atención a clientes, transferencia de conocimientos, procedimientos, estándares, etcétera.
2		Definición de estándares de desempeño de los colaboradores.
3		Evaluación, seguimiento y orientación a colaboradores para asegurar el desempeño esperado de estos.
4	Diagnóstico e identificación de mejoras del clima laboral.	Realizar el diagnóstico de clima laboral que facilite la definición de líneas de acción, con el objetivo de propiciar un ambiente de trabajo agradable.
5		Ejecución de plan de mejoras a partir de diagnóstico de clima laboral.
6	Evaluación del clima laboral sea favorable en por lo menos el 85% del personal.	Realizar encuesta de clima laboral y llevar a cabo mejoras que impacten el ambiente laboral, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.
7	Asegurar que personal que se incorpora a la empresa cubra las competencias requeridas y se integre a los equipos de trabajo.	Definición e implementación de políticas de captación y selección de personal. Programar la incorporación de personal para los dos nuevos locales que se abrirán en Bogotá.
8	Implementación de programas de comunicaciones para interiorizar la filosofía y visión de la empresa.	Difusión a través de medios internos sobre los valores, filosofía y visión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

En la tabla 37 se muestra el presupuesto incremental del plan de recursos humanos. No se considera la inversión en la implementación de la universidad corporativa ni tampoco el desarrollo de cursos virtuales debido a que estos han sido considerados en el plan de responsabilidad social.

Tabla 37. Presupuesto incremental del plan de recursos humanos (en miles de dólares)

Nro.	Acciones	2016	2017	2018	Total
1	Elaboración de cursos virtuales y desarrollo de cursos presenciales.	5	5	5	15
2	Definición de estándares de desempeño de los colaboradores.	2	2		4
3	Realizar el diagnóstico de clima laboral que facilite la definición de líneas de acción con el objetivo de propiciar un ambiente de trabajo agradable.	5			5
4	Realizar encuesta de clima laboral post implementación.			2	2
5	Difusión a través de medios internos sobre los valores, filosofía y visión de la empresa.	2	2	2	6
	Totales	14	9	9	32

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan de operaciones

1. Consideraciones generales

Para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, la elaboración del plan de operaciones considerará las acciones necesarias para asegurar la disponibilidad y calidad de los insumos, sobre la base de la propuesta de valor de la empresa, para cubrir las metas de crecimiento esperadas para los siguientes años. En este sentido, se considerará adicionalmente la implementación de un sistema de información que permita que las actividades de la cadena de valor se realicen con eficiencia, por lo que es importante que la empresa cuente con procesos estandarizados y políticas adecuadas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Asegurar que los procesos de abastecimiento, elaboración de productos y el servicio brindado a los clientes se lleven a cabo en línea con la propuesta de valor de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos definidos.

2.2 Objetivos específicos

En la tabla 38 se detallan los objetivos específicos del plan de operaciones, que permitirán el cumplimiento del objetivo general planteado.

Tabla 38. Descripción de objetivos específicos del plan de operaciones

Variable	Objetivo específico	Corto plazo (2016)	Mediano plazo (2017-2018)
Disponibilidad de insumos.	Asegurar la disponibilidad de insumos para soportar el crecimiento esperado en ventas.	Asegurar con proveedores envíos adicionales requeridos.	Asegurar con proveedores envíos adicionales requeridos.
	Minimizar el riesgo de disponibilidad del pescado en los restaurantes por dependencia de solo dos proveedores.	Preparación de Comunidad de Pescadores de Guapí, como nuevo proveedor de pescado de la cadena.	Alianza con proveedor de pescados y realización de primeros envíos.
Calidad de productos y servicios.	Reducir los tiempos de atención a los clientes.	Estandarización de procesos.	
	Incrementar la eficiencia de los procesos en las actividades de la cadena de valor.	Incorporación de mejora integral de procesos de definición de políticas, sobre la base de la propuesta de valor de la empresa.	Implementación de sistema integrado a través de dispositivos móviles que soporte el flujo completo desde la recepción del pedido del cliente hasta su cancelación.
Transporte.	Definir procesos para traslado de pescado desde la ubicación de nuevo proveedor.		Asegurar los envíos de pedidos desde la ubicación del nuevo proveedor.
Infraestructura.	Adecuación e implementación de locales.	Implementación de primer local y adecuación de locales ya existentes para atender incremento de demanda.	Implementación de segunda tienda.
	Asegurar que la planta de procesamiento esté habilitada para recibir y procesar el incremento de demanda.	Adquisición y/o mantenimiento de equipos (red de frío) para asegurar almacenamiento y proceso por incremento de demanda.	
Investigación y desarrollo.	Reducir la importación de insumos que permita seguir reduciendo la huella de carbono.	Investigación para la siembra local de nuevos productos para lograr reducir la importación al 28% ¹³ .	Investigación para la siembra local de nuevos productos para lograr reducir la importación al 23%.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Presupuesto de operaciones

En la tabla 39 se requiere presupuesto incremental de US\$109,000 para llevar a cabo el plan de operaciones propuesto.

¹³ Según los datos del caso, al 2011 la importación de insumos alcanzaba el 37% (Rueda, 2014).

Tabla 39. Presupuesto incremental de operaciones (en miles de dólares)

Acciones	2016	2017	2018	Total
Revisión y estandarización de procesos.	3			3
Mejora de procesos para atención de clientes en locales ya implementados.	3			3
Coordinación y preparación de proveedores para atención de incremento de demanda.	2	2	2	6
Evaluación y habilitación de nuevos proveedores para evitar dependencia de proveedores únicos.	7	5		12
Investigación y desarrollo para reducción de insumos importados.	5	5	5	15
Implementación de sistema integrado de información que soporte el flujo de los procesos internos así como procesos de interrelación con los proveedores.	50	10	10	70
Totales	70	22	17	109

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo X. Plan de finanzas

1. Consideraciones generales

En el último capítulo se realizará la evaluación de la aplicación de las estrategias indicadas en el presente trabajo para medir su viabilidad financiera, para ello se descontará el flujo de caja estimado sobre la base de la información financiera del caso, aplicando la tasa WACC.

2. Objetivo principal

Con la aplicación de las estrategias indicadas en la propuesta que incluye la apertura de dos locales así como el incremento de la rotación y de la capacidad instalada, se estima lograr el incremento de los ingresos por ventas en 28% en el primer año y 18% en el mediano plazo.

3. Resumen de presupuestos por área

En la tabla 40 se muestra el resumen de los presupuestos de las áreas en dólares.

Tabla 40. Presupuesto incremental por área funcional (en dólares)

Presupuesto incremental por área	2016	2017	2018	Total
Presupuesto de Marketing	59,000	27,000	27,000	113,000
Presupuesto de Responsabilidad Social	26,000	11,500	11,500	49,000
Presupuesto de Recursos Humanos	14,000	9,000	9,000	32,000
Presupuesto de operaciones	70,000	22,000	17,000	109,000
Totales (US\$)	169,000	69,500	64,500	303,000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Resultados de la evaluación

Para evaluar la viabilidad económica de la estrategia propuesta se descontará el flujo de caja incremental a la tasa WACC, la cual se obtiene tomando en cuenta lo siguiente:

- Se ha considerado el beta desapalancado de la industria *Restaurant/Dining* del sitio de Damodaran¹⁴.
- Asimismo para la obtención de la estructura de deuda (D) y capital (E) se ha tomado como base los estados financieros de la empresa al 31/12/2011, obteniéndose una proporción 52% (D) y 48% (E).

¹⁴ Sitio de Damodaran <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Se ha considerado los Bonos T-Bonus para 5 años para la tasa libre de riesgo.
- La prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$), se ha basado en "Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current"¹⁵.
- El riesgo país para Colombia se ha obtenido de la página del BCRP¹⁶.
- Para el costo de la deuda, se ha considerado la tasa de promedio de las tasas de interés efectiva de Colombia de créditos ordinarios para empresas¹⁷.

Sobre la base de lo indicado se ha obtenido un COK de 10.76% y un WACC de 9.84%, según se muestra en la tabla 41.

Tabla 41. Estimación del WACC

Variable	Valor
Beta desapalancado	0.59
Impuesto a la Renta (t)	25%
Deuda (D)	4,628,608
Patrimonio (E)	4,246,838
Deuda mas Patrimonio (D + E)	8,875,446
Deuda sobre Patrimonio (D/E)	1.09
Beta apalancado (Bl) $Beta l = Beta u \times (1+(D/E) \times (1-t))$	1.08
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1.52%
Prima Riesgo de Mercado ($R_m - R_f$)	6.24%
Riesgo Pais (Colombia)	2.50%
(COK) $Re = Rf + (Rm - Rf) * B \text{ apalancado} + \text{Riesgo Pais}$	10.76%
Costo Deuda (Rd)	12.00%
D/(D+E)	52%
E/(D+E)	48%
$WACC = Re * E / (D+E) + Rd * (1-t) * D / (D+E)$	9.84%

En este sentido dado que se ha considerado como base la información financiera indicada en el caso, la proyección del flujo de caja incremental, se ha efectuado tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- Sobre la base del flujo de caja con estrategias y sin estrategias se ha obtenido el flujo de caja incremental. El análisis se realiza considerando los montos en dólares.
- En el caso se indica que Wok tiene implementados nueve locales al 2011, los mismos que se han incrementado desde el 2001. Este incremento explicaría en parte los picos de ingresos por

¹⁵ Retorno anual histórico http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

¹⁶ BCRP <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

¹⁷ Tasas de interés efectiva de Colombia de créditos ordinarios <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>

ventas en algunos años. El supuesto para el análisis realizado es que al año 2015 Wok tiene implementados 11 locales.

- El porcentaje de uso de la capacidad instalada en términos de ocupabilidad de cada local al 2015 es del orden del 72%, por lo que la propuesta de la estrategia es incrementarlo en 3% el primer año y luego en 2% hasta llegar al 79% en el año 2018.
- Se incrementará la rotación del uso de la capacidad instalada, desde 3.0 en 2016 hasta llegar al 3.8 en el 2018. De esta manera si se considera un total de 6 horas con picos de atención diaria en cada local, la duración de la ocupabilidad de las mesas es del orden de 1.6 horas.
- Se estima que el monto de la inversión por cada nuevo local es de 181,000 dólares, tomando como base lo registrado en las cuentas de “Propiedades Planta y Equipos” en el balance de la empresa al 31/12/2011.
- Se considera un incremento constante en el precio de los productos del orden del 3%, que corresponde al promedio de los últimos años del Índice de Precios al Consumidor de Colombia.
- El tipo de cambio empleado corresponde al promedio del 2015 el cual se estima en 2,743 colombianos¹⁸.
- Se toma en cuenta que el impuesto a la renta en Colombia ha sido fijado en 25% hasta el 2016, 34% en el 2017 y 33% en el 2018.

En la tabla 42 se muestra la proyección de ingresos por ventas aplicando las estrategias propuestas y sin aplicar estas.

Tabla 42. Proyección de ingresos con estrategias / sin estrategias (miles de dólares)

Variable	Proyección con estrategias			Proyección sin estrategias		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Ingresos por ventas (US\$)	21,573	24,195	30,073	17,289	17,807	18,341
Porcentaje de ocupabilidad	75%	77%	79%	72%	72%	72%
Rotación de capacidad	3.3	3.5	3.8	3.0	3.0	3.0
Ticket promedio (US\$)	11.21	11.55	11.89	11.21	11.55	11.89

Elaboración propia 2017

En el anexo 10 se muestra el detalle del flujo de caja incremental en dólares donde se refleja que descontando el flujo a la tasa WACC de 9.84%, se obtiene un VAN de US\$ 224,560 y una TIR de 40%, por lo que el proyecto aplicando las estrategias propuestas permitiría a la empresa obtener beneficios rentables así como fijar las bases para el crecimiento sostenido de la empresa.

¹⁸ Tipos de cambio históricos <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2015.html>

Asimismo se ha obtenido los ROE proyectado obteniendo valores entre 30.1% y 36.2% aplicando las estrategias propuestas entre los años 2016-2018, como se muestra en la tabla 43.

Para esta proyección se ha considerado como supuesto que la distribución de dividendos por año es del 50%, tomando como referencia el promedio aplicado durante los años 2009-2011.

Tabla 43. ROE proyectado aplicando las estrategias (miles de pesos colombianos)

PERIODO	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES	59,174,151	66,367,098	82,490,527
COSTO DE VENTAS	26,275,158	29,469,049	36,628,351
UTILIDAD BRUTA	32,898,993	36,898,049	45,862,175
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	3,481,580	3,904,786	4,853,427
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	24,511,002	27,490,450	34,169,065
UTILIDAD OPERACIONAL	4,906,411	5,502,813	6,839,683
INGRESOS NO OPERACIONALES	375,530	421,178	523,500
GASTOS NO OPERACIONALES	2,206,043	2,474,200	3,075,289
GASTOS DE LA ESTRATEGIA	463,567	190,639	176,924
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,612,332	3,259,153	4,110,971
IMPUESTO	653,083	1,108,112	1,356,620
GANANCIAS Y PERDIDAS	1,959,249	2,151,041	2,754,350
TOTAL PATRIMONIO	6,509,980	6,847,236	7,619,173
ROE	30.1%	31.4%	36.2%

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las conclusiones son las siguientes:

- Wok opera en Colombia, país cuyo crecimiento sostenido del orden del 4,5% en los últimos años ha permitido la reducción de la pobreza y el crecimiento de la clase media, cuyos nuevos hábitos y costumbres de consumir alimentos fuera de casa han incidido en el crecimiento de la industria de los restaurantes, que también se ve favorecida por el crecimiento del sector turismo.
- Wok ofrece una experiencia basada en una propuesta gastronómica sostenible, saludable y de calidad de platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, indochina, entre otras, elaborados -en la medida de lo posible- con ingredientes provenientes de comunidades locales. Para ello la empresa desarrolla actividades de investigación y desarrollo en la búsqueda de continuar reduciendo desde el 50% al 37% la importación de insumos, con el objetivo de reducir la huella de carbono.
- Wok es considerada una empresa referente en Colombia por su filosofía y valores, al estar comprometida con el cuidado del medio ambiente y con el desarrollo de las comunidades de diversas zonas del país con las que mantiene alianzas para el aprovisionamiento de insumos utilizados la elaboración de los productos de su carta. En este sentido, Wok es un negocio inclusivo que aplica los conceptos de valor compartido.
- La ventaja competitiva de Wok está basada en el enfoque de diferenciación cuya fortaleza es su cadena de suministro, sustentada en los programas de aprovisionamiento artesanal con los que Wok ha logrado relaciones de confianza con los proveedores. Para lograrlo, la empresa capacita y acompaña el desarrollo de los proveedores. Este modelo de negocio le permite a Wok contar con insumos de calidad; sin embargo, el proceso de formación de proveedores puede tomar dos años.
- Se ha identificado que la fuente de la ventaja competitiva es a la vez la principal limitación, para la expansión que la empresa pudiera llevar a cabo a través del desarrollo de mercados, ya que su crecimiento debe ir acompañado del desarrollo de nuevos proveedores locales.
- Por el modelo de negocio de Wok, el crecimiento en el corto y mediano plazo es viable mediante la aplicación de estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercado unido al incremento de la rotación de la capacidad instalada mediante la apertura de dos

locales en Bogotá, debido a que se obtiene un VAN de US\$ 224,560 sobre el flujo de caja incremental.

- Para lograr la sostenibilidad del negocio es importante lograr y mantener la posición de la marca Wok así como contar con el capital humano idóneo y adecuadamente capacitado.
- El fortalecimiento de las relaciones de confianza con los proveedores y grupos interés sobre la base de una gestión empresarial ética y transparente, es considerado un factor clave en la propuesta.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones son las siguientes:

- La empresa debe continuar aplicando estrategias de penetración de mercado en Bogotá, con la apertura de locales en los siguientes cuatro años. Las estrategias propuestas así como las inversiones a realizar en el mediano plazo permitirían soportar dicho crecimiento.
- Existe una alta dependencia de pocos proveedores de pescado, considerado insumo básico en la comida oriental, por ello es recomendable ampliar la base de proveedores de estas especies. En este sentido debe considerarse a la Comunidad Guapí para ser formado como proveedor de la cadena.
- Debe implementarse la universidad corporativa de Wok a través del cual se realizará la formación y capacitación continua de los colaboradores, proveedores y clientes.
- Debe llevarse a cabo la incorporación del uso intensivo de tecnologías así como el uso de soluciones y redes en Internet que permitan acelerar el mejoramiento de los procesos internos y de relaciones con los clientes y proveedores.
- En el mediano plazo se propone considerar la posibilidad de generar ingresos a partir del tratamiento y gestión de los residuos orgánicos, tales como el compostaje.
- En el largo plazo debe evaluarse la conveniencia de formar una alianza estratégica con alguna empresa para la preparación, formación y capacitación de proveedores, ya que estas actividades requieren que Wok realice un esfuerzo adicional que podría dedicar a otras labores.

Bibliografía

Alcaldía de Bahía Solano – Chocó. (s.f.). “Nuestro municipio”. En: *bahiasolano-choco.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en: <http://www.bahiasolano-choco.gov.co/informacion_general.shtml>.

Alcaldía de Guapí-Cauca. (s.f.). “Nuestro municipio”. En: *guapi-cauca.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en: <http://guapi-cauca.gov.co/informacion_general.shtml>.

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). (s.f.a). “Normatividad para restaurantes en Colombia”. En: *acodres.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/12/2016. Disponible en: <<http://acodres.com.co/AC/normatividad-para-restaurantes-colombia/>>.

Banco de la República de Colombia. (2016). *Informe de inflación. Diciembre de 2015*. Bogotá: Banco de la República. [En línea]. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-sobre-inflacion/diciembre-2015>>.

Banco Mundial. (2012). “BM/Colombia: Al menos 300 municipios mejorarán gestión de riesgos ante desastres naturales”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Julio de 2012. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/07/10/wb-colombia-at-least-300-municipalities-improve-disaster-risk-management>>.

Barney, J. y Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.

Consejo Privado de Competitividad de Colombia (CPC). (s.f.). “Informe Nacional de Competitividad 2014-2015”. Bogotá: CPC. En: *compite.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf>.

Curmei, V. e Ionescu, T. (2011). *Product Portfolio Analysis – Arthur D. Little Matrix*. En: *Economic Science*. Julio de 2011, Volumen 20, Número 1. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2017. Disponible en: <<https://doaj.org/article/43b8a7dd1d0f483ba430274826af1838>>.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Séptima edición. México: Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). “Encuesta de ingresos y gastos 2006/2007”. Boletín de Prensa. En: *dane.gov.co*. [En línea]. 19 de junio de 2009. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/boletin_ingresos.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). “Muestra trimestral de servicios - I Trimestre 2015 Boletín técnico. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_Itrim_15.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.a). “Estadísticas por tema: Demografía y Población”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016a). “Índice de precios al consumidor”. Comunicado de Prensa. En: *dane.gov.co*. [PDF]. 05 de enero de 2016. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic15.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016b). “Medición del Empleo Informal y Seguridad Social. Trimestre octubre-diciembre de 2015”. Boletín técnico. En: *dane.gov.co*. [PDF]. 09 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_oct_dic15.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2016c). “Encuesta Nacional de Calidad de Vida”. Boletín técnico. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2015.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2016d). “Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB). Cuarto Trimestre de 2015”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta_demanda.pdf>.

Eco-Sitio, Portal de Medio Ambiente y Ecología. (2010). “Los países con más biodiversidad del planeta”. En: *eco-sitio.com.ar*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/12/2016. Disponible en: <<http://www.eco-sitio.com.ar/node/3661/>>.

Elkington, J. (1997). “Cannibals with Works: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”. En: *Journal of Business Ethic of Springer Science & Business Media B.V*. Edición N°23, Febrero.

Euromoney Institutional Investor Company. (2015). *Business Report de Lao Kao S.A.* London: EMIS.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa.* México: Prentice Hall.

Garzón, D. (2015). “El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes”. En: *larepublica.co*. [En línea]. 13 de junio de 2015. Fecha de consulta: 25/10/2016. Disponible en: <www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206/>.

Google Maps. (s.f.). “Bahía Solano, Chocó”. En: *maps.google.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <<https://maps.google.com/>>.

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

Hitt, M. e Ireland, R. (2008). *Administración Estratégica, competitividad y globalización.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Latamclick. (s.f.). “Benchmark del marketing digital en Paraguay”. En: *latamclick.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<https://www.latamclick.com/>>.

Lufeme’s blog. (s.f.). “Misión Epena”. En: *lufeme.wordpress.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 31/012/2016. Disponible en: <<https://lufeme.wordpress.com/2010/05/11/misiones/>>.

Marquina, P. y Reficco, E. (2015). “Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos”. En: *Estudios Gerenciales*. Vol. 31, núm. 137, octubre-diciembre 2015. Cali: Universidad ICESI. [PDF]. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/212/21243557003.pdf>>.

Ministerio de Agricultura. (2015). “Espaldarazo del Banco Mundial a ‘Colombia Siembra’”. En: *minagricultura.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/12/2016. Disponible en: <<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Espaldarazo-del-Banco-Mundial-a-%E2%80%98Colombia-Siembra%E2%80%99.aspx>>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (Mintic). (2012). “Rankings internacionales”. En: *mintic.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4425.html>>.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (Mintic). (2016). “Acceso a internet móvil y fijo”. En: *Boletín Trimestral de las TIC*. Cuarto trimestre 2015. Bogotá: Mintic.

Mitchell, R.; Agle, B; y Wood, D.J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. En: *The Academy of Management Review*. Volumen 22, N°4.

Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Revisión 4*. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales División de Estadística.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) y el Ministerio de Agricultura de Colombia. (2015). *Colombia, Pesca en Cifras 2014*. En: *aunap.gov.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <http://aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/05/Pesca_en_cifras.pdf>.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. En: *Harvard Business Review*. Enero-febrero 2011.

ProColombia, Portal Nacional de Inversión de Colombia. (s.f.). “Oportunidades de Inversión en Medellín – Antioquia”. En: *inviertaencolombia.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/01/2017. Disponible en: <<http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/medellin.html>>.

Reuters. (2014). “Tabla-Calificaciones de crédito soberanas de América Latina”. En: *mx.reuters.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/02/2017. Disponible en: <<http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXL1N0LW1WO20140227>>.

Reuters. (2016). “Tabla-Proyecciones del FMI para el crecimiento del PIB real en América Latina y el Caribe”. En: *mx.reuters.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/02/2017. Disponible en: <<http://mx.reuters.com/article/businessNews/idMXL2N17F05Z>>.

Revista La Barra. (2011). “Movimiento de los grandes”. En: *Revista La Barra*. Edición N°46, 17 de julio de 2011. [En línea]. Fecha de consulta: 30/12/2016. Disponible en: <https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_46_baja/>.

Romero, M. (2010). “Nueva Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social”. En: *www.globalstd.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/01/2017. Disponible en: <<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>>.

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

SEO Colombia. (2012). “Estadísticas de Twitter en Colombia”. En: *seocolombia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<http://www.seocolombia.com/blog/estadisticas-twitter-colombia/>>.

Torres, P. y Caicedo, C. (2015). “*Las ciudades intermedias con mayor potencial en Colombia: un sistema de identificación*”. Nota técnica del BID; 758. Washington D.C.: Departamento de países del Grupo Andino del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6890/Las_ciudades_intermedias_con_mayor_potencial_Colombia.pdf?sequence=1>.

Wok. (s.f.). “Acerca de Wok”. En: *wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/origen>>.

Anexos

Anexo 1. Ubicación geográfica de la comunidad de Bahía Solano



Fuente: Google Maps, s.f.

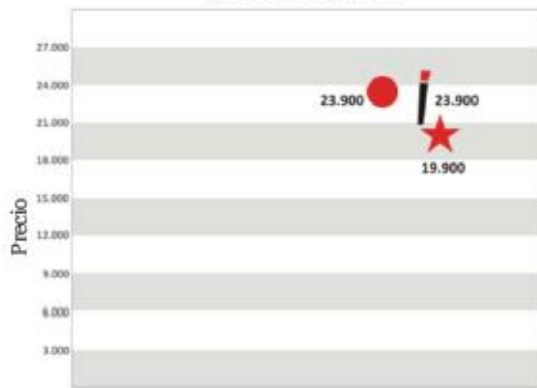
Descripción de las vías de comunicación

La vía aérea es usada todos los días hacia el centro del país principalmente a Medellín, Quibdó, Bogotá y Cali. La aerolínea estatal Satena tiene su número de vuelos definidos. Las vías terrestres carretables son internas, el municipio no está comunicado por carreteras con el resto del país (Alcaldía de Bahía Solano – Chocó s.f.).

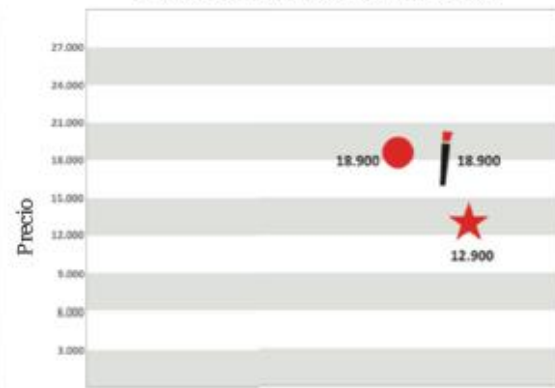
Anexo 2. Relación precio-calidad de platos representativos en restaurantes líderes de comida asiática (en pesos colombianos)



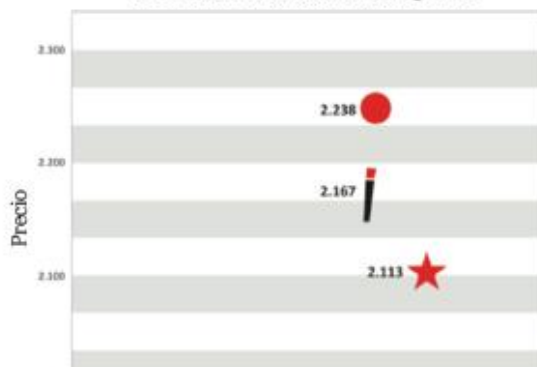
PAD THAI



ARROZ CANTONÉS



FILADELFIA ROLL



LIMONADA



Fuente: Rueda, 2014.

Anexo 3. Estados financieros de Wok y principales indicadores (2009-2011)

Balance de la empresa (en miles de pesos colombianos)

DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011
1105 CAJA	8.500	9.700	11.900
1110 BANCOS	150.822	586.238	439.211
1120 CUENTAS DE AHORRO	536.502	755.759	1.194.037
1125 FONDOS		195.948	330.159
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	695.824	1.547.645	1.975.307
12 INVERSIONES	957	981	13.381
1305 CLIENTES	51.564	64.528	62.182
1330 ANTICIPOS Y AVANCES (CP)	50.127	27.882	158.751
1340 PROMESAS DE COMPRAVENTA (CP)	243.750	386.250	448.750
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	316.248	408.794	417.013
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)	3.348	13.964	3.631
1380 DEUDORES VARIOS (CP)	3.793	72.631	3.402
13 SUBTOTAL DEUDORES (CP)	668.830	974.049	1.093.729
1405 MATERIAS PRIMAS	304.122	372.198	500.906
1410 PRODUCTOS EN PROCESO	27.144	30.908	23.842
1430 PRODUCTOS TERMINADOS		5	0
1435 MERCANCÍAS NO FABRICADAS	87.376	75.376	93.583
1460 ENVASES Y EMPAQUES (CP)	31.941	39.513	74.342
14 SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)	450.583	518.000	692.673
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (CP)	108.543	22.007	
1710 CARGOS DIFERIDOS (CP)	895.302	138.643	36.128
17 SUBTOTAL DIFERIDO (CP)	1.003.845	160.650	36.128
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.820.039	3.201.325	3.811.218
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	2.059.159	2.232.664	2.934.687
1635 LICENCIAS	13.590	1.545	
16 SUBTOTAL INTANGIBLES	13.590	1.545	0
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	604.574	604.573	2.129.541
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	604.574	604.573	2.129.541
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.677.323	2.838.782	5.064.228
TOTAL ACTIVO	5.497.362	6.040.107	8.875.446
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10) (CP)	724.076	157.793	258.192
22 PROVEEDORES (CP)	1.065.010	1.637.035	1.875.768
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	31.572	39.767	58.628
2365 RETENCION EN LA FUENTE (CP)	42.093	62.335	50.967
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)	61.852	95.389	75.575
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	14.247	19.535	21.226
2370 RETENCIONES Y APORTES DE PLANILLA (CP)	102.830	106.800	128.319
2380 ACREEDORES (CP)	55.478	73.662	73.159
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR (CP)	308.072	397.488	407.874
24 IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS (CP)	778.931	930.077	1.229.004
25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)	512.337	552.611	672.257
2605 PARA COSTOS Y GASTOS (CP)	900	0	
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (CP)	900	0	0
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)	13.054	18.786	26.367
2815 INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS (CP)	118.467	138.964	159.146
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS (CP)	131.521	157.750	185.513
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.520.847	3.832.754	4.628.608
TOTAL PASIVO	3.520.847	3.832.754	4.628.608
3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	400.000	400.000	400.000
3120 CAPITAL ASIGNADO			
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	400.000	400.000	400.000
32 SUBTOTAL SUPERÁVIT DE CAPITAL	0	0	0
33 RESERVAS	101.833	143.112	200.000
34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	168.897	168.897	152.869
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	412.781	580.836	1.330.547
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	288.430	309.934	33.881
3710 PERDIDAS ACUMULADAS			
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	288.430	309.934	33.881
38 SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	604.574	604.574	2.129.541
TOTAL PATRIMONIO	1.976.515	2.207.353	4.246.838
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.497.362	6.040.107	8.875.446

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia. Elaboración propia, 2017.

Estados de resultados (en miles de pesos colombianos)

DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011
41 INGRESOS OPERACIONALES	24.256.407	27.991.020	33.469.548
61 MENOS: COSTO DE VENTAS	11.561.926	12.506.841	14.861.517
UTILIDAD BRUTA	12.694.481	15.484.179	18.608.031
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	1.397.016	1.564.006	1.969.220
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	9.895.656	12.254.882	13.863.691
UTILIDAD OPERACIONAL	1.401.809	1.665.291	2.775.120
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	242.167	212.247	212.404
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	1.090.802	1.013.566	1.247.762
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	553.174	863.972	1.739.762
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA	140.393	283.136	409.215
59 GANANCIAS Y PÉRDIDAS	412.781	580.836	1.330.547

Fuente: Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia
Elaboración propia, 2017.

Principales indicadores financieros

Descripción	2009	2010	2011
Ratio de liquidez	0.8	0.8	0.8
Ratio Deuda Patrimonio	1.78	1.74	1.09
Margen Bruto	52%	55%	56%
Margen Operacional	6%	6%	8%
Margen Neto	2%	2%	4%
ROE	21%	26%	31%
ROA	7.5%	9.6%	15.0%

Anexo 4. Ubicación de la provincia de Guapí



Fuente: Lufeme's blog, s.f.

El municipio de Guapí se encuentra ubicado al sur occidente del departamento del Cauca, y se encuentra bordeando la vertiente del Pacífico colombiano a orillas del río Guapí. Tiene una superficie de 2.688 km², se caracteriza por abundante vegetación, sobre una altura de 5 m sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 29°C. Su población es de 30.759 habitantes.

Las actividades productivas que se sustentan como base de la economía del municipio de Guapí están estrechamente relacionadas con el sector primario, tales como la agricultura del coco, el maíz, el chontaduro, el arroz, papachina. Es de anotar que el municipio está pasando por una crisis ocasionada por factores como el cambio de actividades productivas, la deserción, el debilitamiento en las costumbres culturales, entre otros. La pesca ocupa un renglón importante en la economía local con la multivariedad de pescados, los moluscos (piangua, almeja, chorga), y crustáceos, entre otros el camarón.

Las vías de comunicación son básicamente aéreas a través de las aerolíneas Satena y TAC. Vuelan en las rutas Cali-Guapí-Guapí-Cali y Popayán-Guapí-Guapí-Popayán. No existe vía terrestre. También es posible la comunicación desde el Puerto de Buenaventura por vía marítima a través de lanchas y barcos (Alcaldía de Guapí-Cauca s.f.).

Anexo 5. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) Revisión 4, para las actividades de restaurantes

SECCIÓN I ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA

División	Grupo	Clase	Descripción	
55	551	Alojamiento		
		Actividades de alojamiento de estancias cortas		
		5511	Alojamiento en hoteles	
		5512	Alojamiento en apartahoteles	
		5513	Alojamiento en centros vacacionales	
		5514	Alojamiento rural	
		5519	Otros tipos de alojamientos para visitantes	
		552	5520	Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales
		553	5530	Servicio por horas
559	5590	Otros tipos de alojamiento n.c.p.		
56	561	Actividades de servicios de comidas y bebidas		
		Actividades de restaurantes , cafeterías y servicio móvil de comidas		
		5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas	
		5612	Expendio por autoservicio de comidas preparadas	
		5613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías	
		5619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.	
		562	Actividades de catering para eventos y otros servicios de comidas	
		5621	Catering para eventos	
		5629	Actividades de otros servicios de comidas	
		563	5630	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento

Fuente: Naciones Unidas, 2009.

Anexo 6. Nivel de ventas de líderes de restaurantes de servicio completo (millones de pesos colombianos)

Competidores	Ventas			N° de outlets
	2009	2010	2011	2011
Crepes & Waffles	137.862	153.964	171.183	62
Andrés Carne de Res	44.671	63.822	68.383	3
Archie's Pizza	39.488	41.239	48.757	32
Wok	24.256	27.991	33.470	9

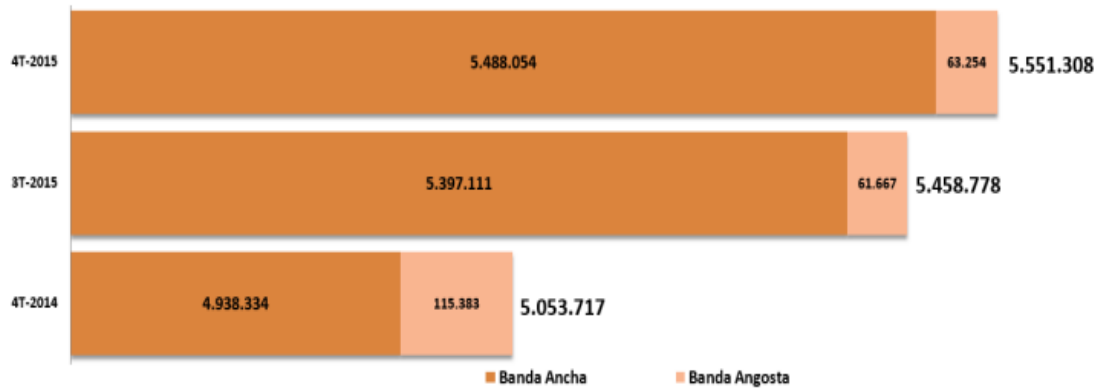
Fuente: Rueda, 2014.

Anexo 7. Comportamiento del PBI de Colombia por ramas de actividad económica 2015 - Cuarto trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

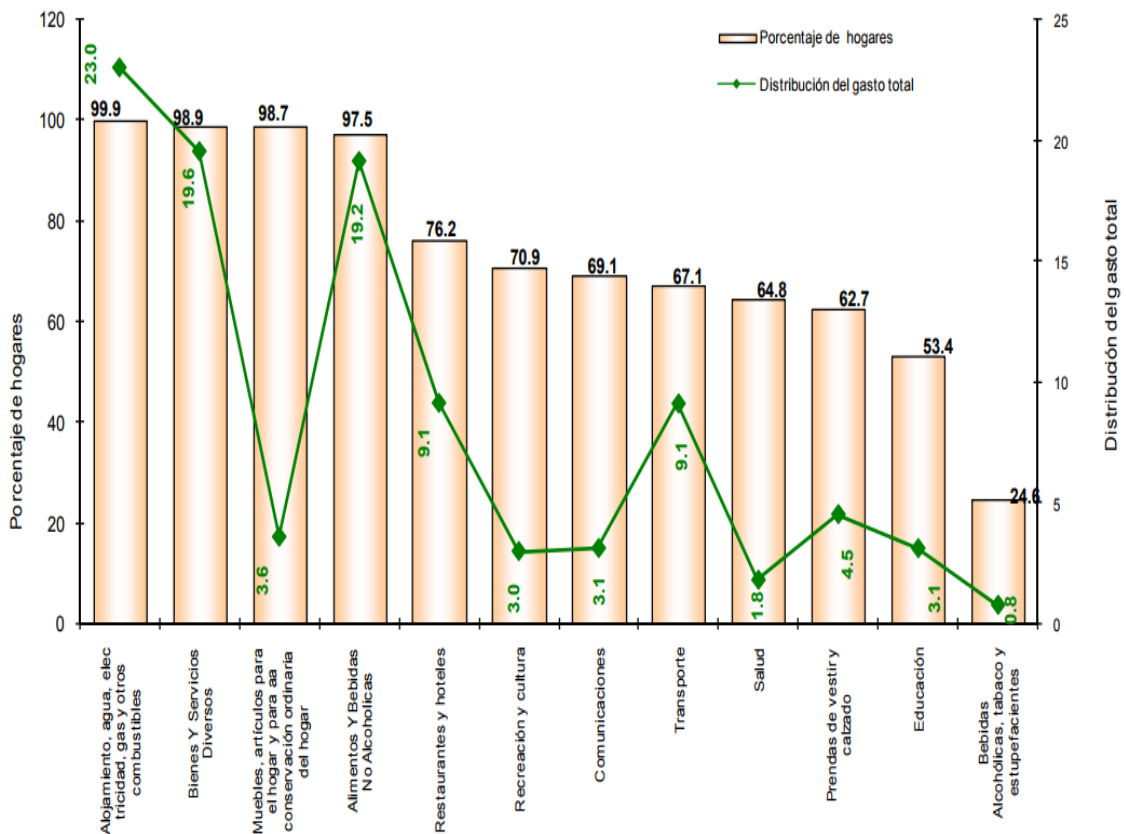
Fuente: Dane, 2016d.

Anexo 8. Número de suscriptores a Internet fijo dedicado de banda ancha



Fuente: Mintic, 2016

Anexo 9. Hogares de Colombia por niveles de gasto corriente monetario mensual, según clasificación del gasto (CCIF)



Fuente: Dane, 2009.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 10. Cálculo de VAN con estrategias sobre flujo incremental (Dólares)

Descripción		2015	2016	2017	2018
Ingresos operacionales			4,284,165	6,387,799	11,731,608
Costo de ventas			1,902,302	2,836,381	5,209,197
Utilidad Bruta			2,381,863	3,551,418	6,522,410
Gastos operacionales de administración			252,064	375,834	690,243
Gastos operacionales de ventas			1,774,579	2,645,942	4,859,444
Gastos de implementación de la estrategia			169,000	69,500	64,500
- Depreciación			18,100	36,200	72,400
Utilidad operacional			168,121	423,943	835,824
Impuesto			42,030	144,141	275,822
+ Depreciación			18,100	36,200	72,400
CAPEX		-181,000	-181,000	-362,000	-
FC		-181,000	-36,810	-45,998	632,402
WACC	9.84%				
VAN (Dólares)	224,560				
TIR	40%				

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

Nota biográfica

Jenny Amparo Ortiz Solar

Nació en Lima. Licenciada en Investigación Operativa por la Facultad de Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuenta con estudios y especialización para la gestión de proyectos, organización y métodos así como en finanzas y administración de riesgos. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en empresas del ámbito público y privado en la implementación y gestión de proyectos de tecnología. Actualmente se desempeña como coordinadora de proyectos de desarrollo e implementación de soluciones de tecnología en la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS).