



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA
DE RESTAURANTES WOK 2013-2017”**

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

Presentado por

Srta. Yovana Teresita Romero Canal

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

2018

Dedico este trabajo a Piero, mi bebé, por ser el motor de mi vida, quien me impulsa a ser una mejor madre y profesional cada día.

Agradezco a mis padres, mis hermanos, en especial a Yola y a Pedro, mi esposo, por todo su apoyo para culminar esta etapa académica. Asimismo, agradezco al profesor Oscar de Azambuja Donayre por su apoyo y consejos.

Resumen ejecutivo

La pesca industrializada y la sobreexplotación de los recursos marinos son las principales causas de depredación de la biodiversidad marina a nivel mundial. De acuerdo con estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO 2014), se estima que más del 75% de los recursos pesqueros están sobreexplotados, poniendo en riesgo la conservación, la sostenibilidad y la disponibilidad para las futuras generaciones.

En el 2012, la cadena de restaurantes Wok, líder en el segmento de comida asiática de tipo *full service*¹ en Bogotá, propuso un plan de expansión para hacer frente al crecimiento de las grandes cadenas de restaurantes. La propuesta planteada por un grupo de socios fue expandirse hacia las principales ciudades del país, duplicando el número de locales en los próximos cinco años²; pero Benjamín Villegas, socio fundador, consideraba que dicha expansión acabaría con la esencia de Wok, cuyo modelo de negocio se basaba en las alianzas que desarrolla con pequeñas comunidades de pescadores y agricultores. Consideraba, además, que ya no sería posible controlar con la misma efectividad la calidad y disponibilidad del insumo, así como mantener la política de aprovisionamiento de pescado fresco, mediante el uso de técnicas de pesca artesanal que garantizaran la conservación de las especies marinas. Por ello, mantener el concepto de desarrollo sostenible en cada una de las actividades de valor de Wok estaba en riesgo.

Las alianzas le habían permitido a Wok reducir los costos de adquisición de pescado fresco y asegurar la calidad y disponibilidad de su principal insumo, permitiéndole aumentar los márgenes de rentabilidad y, al mismo tiempo, generar un gran impacto económico, social y ambiental en las comunidades con las que trabajaba. El educar a los clientes mediante el consumo responsable y cuidado del medio ambiente permitió crear una demanda que valoraba el enfoque de sostenibilidad, mejorando su posicionamiento de marca. Es así como Wok incorpora el concepto de valor compartido³ a su estrategia principal, mejorando la rentabilidad para el negocio e impactando de forma positiva en la sociedad y el medio ambiente.

El presente trabajo de investigación analiza la problemática del negocio mediante el estudio del macroentorno y del microentorno de la industria gastronómica en Bogotá, y de las actividades de valor que crean una ventaja competitiva basada en el enfoque en diferenciación. También analiza

¹ Los restaurantes *full service* o de servicio completo son establecimientos con atención a la mesa.

² Información obtenida del caso AN0001. “Caso Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?” (Rueda, 2014).

³ El concepto de valor compartido involucra crear valor económico al mismo tiempo que crea valor para la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

los recursos y capacidades claves que le permiten a Wok formular las estrategias necesarias para llevar a cabo su expansión, sin perder la esencia de su modelo de negocios basado en alianzas con proveedores, que son pequeñas comunidades de agricultores y pescadores.

La autora de la presente investigación considera que el desarrollo económico del negocio puede ir de la mano con el desarrollo social y ambiental de forma sostenible en el largo plazo. La propuesta planteada es analizar el crecimiento del negocio a partir de la capacidad de la oferta y la capacidad financiera que permita soportar la inversión requerida. Para este último punto, los flujos de caja operativo que el negocio genera le permitirán aperturar nuevos locales en los próximos cinco años (siete en Bogotá y dos en Medellín), sin que ello merme su posición financiera en el corto y largo plazo.

A nivel operativo de la oferta, la disponibilidad de insumos e ingredientes le permitirá aperturar hasta cinco locales mediante el desarrollo de nuevas alianzas con la comunidad de pescadores de Guapí, lo que requerirá dos años hasta crear el nuevo ecosistema. El *gap* para suplir la mayor demanda y poder aperturar cuatro locales adicionales sería cubierto con la adquisición de pescado fresco de cultivo orgánico, esto le dará a Wok la flexibilidad necesaria para hacer frente a la mayor demanda.

Con la implementación de esta estrategia se resuelve el problema del aprovisionamiento de pescado de fresco sin poner en riesgo las estrategias implementadas y generadas alrededor del concepto de valor compartido y desarrollo sostenible con la comunidad, los clientes, los trabajadores y el medio ambiente.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	2
1. Identificación del problema y preguntas a contestar.....	2
2. Objetivo general.....	2
3. Alcance	2
4. Marco conceptual.....	3
5. Limitaciones.....	3
6. Definición del negocio.....	3
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis externo	4
1.1 Análisis del entorno general.....	4
1.1.1 Entorno político	4
1.1.2 Entorno económico	4
1.1.3 Entorno sociocultural	6
1.1.4 Entorno tecnológico	8
1.1.5 Entorno ecológico	8
1.1.6 Entorno legal.....	9
1.2 Análisis del entorno específico	10
1.2.1 Análisis del sector restaurantes en Colombia	11
1.2.2 Análisis de la industria de restaurantes <i>full service</i>	11
1.2.3 Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter.....	13
1.2.4 Análisis de grupos estratégicos en la industria de cadenas de restaurantes	15
1.3 Oportunidades y amenazas.....	16
2. Análisis interno	17
2.1 Cadena de valor	17

2.1.1 Actividades de apoyo.....	17
2.1.2 Actividades primarias.....	17
2.2 Creación de ventaja competitiva.....	18
2.3 Análisis interno basado en el modelo de recursos y capacidades.....	19
2.3.1 Identificación de factores claves de éxito (FCE).....	19
2.3.2 Recursos y capacidades de Wok.....	20
2.4 Estructura organizacional.....	21
2.5 Fortalezas y debilidades.....	22
Capítulo IV. Formulación de la estrategia.....	23
1. Misión.....	23
2. Visión.....	23
3. Valores.....	23
4. Objetivos estratégicos.....	23
5. Generación de la estrategia.....	24
5.1 Matriz interna y externa.....	24
5.2 Matriz FODA cruzado.....	24
5.3 Estrategia de negocios.....	25
5.4 Determinación del atractivo de las estrategias de negocios (Matriz MPEC).....	26
5.5 Estrategias de crecimiento.....	27
5.6 Penetración de mercado.....	28
5.7 Desarrollo de productos.....	28
5.8 Desarrollo de mercado.....	28
Capítulo V. Estimación de la demanda y la oferta.....	29
1. Estimación de la demanda.....	29
1.1 Determinación de la elasticidad de la demanda.....	30
2. Determinación de la oferta de Wok.....	31
2.1 Determinación de la oferta en función a la disponibilidad del insumo.....	31
2.2 Determinación de la oferta en función del aforo del local.....	32
Capítulo VI. Planes funcionales.....	35
1. Plan de Marketing y ventas.....	35
1.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	35
1.2 Formulación de la estrategia.....	35

1.2.1 Estrategia de segmentación	35
1.2.2 Estrategia de posicionamiento.....	36
1.3 Estrategia de la Mezcla de Marketing (7P)	36
1.3.1 Servicio	36
1.3.2 Precio	37
1.3.3 Plaza.....	38
1.3.4 Promoción	38
1.3.5 Personas	39
1.3.6 Procesos	39
1.3.7 Evidencia física	39
1.4 Presupuesto de Marketing	40
2. Plan de Operaciones.....	41
2.1 Objetivos del plan de Operaciones.....	41
2.2 Identificación y diseño de operaciones claves	41
2.2.1 Gestión de compras	41
2.2.2 Proceso de prestación del servicio	41
2.2.3 Gestión de la calidad	42
2.2.4 Optimización de mermas.....	42
2.2.5 Uso de softwares para mejorar la eficiencia de los procesos	43
2.2.6 Gestión ambiental y reciclaje	43
2.3 Acuicultura sostenible.....	43
2.4 Apertura de nuevos locales en Bogotá y Medellín.....	44
2.5 Presupuesto del plan de operaciones.....	45
3. Plan de recursos humanos	45
3.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	46
3.2 Capacitación continua y plan de sucesión.....	46
3.3 Retención y motivación.....	47
3.4 Gestión del Clima laboral.....	47
3.5 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	47
4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC) y el concepto de valor compartido.....	48
4.1 Creación del valor compartido	50
Capítulo VII. Evaluación económica financiera.....	51
1. Análisis situacional financiero de Wok.....	51
1.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros de Wok	51

1.2 Análisis de las principales ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia	53
1.3 Análisis del punto de equilibrio	53
1.4 Objetivos del plan financiero	55
1.5 Criterios y supuestos para el análisis financiero	55
1.6 Determinación de la tasa de descuento de los flujos futuros esperados	56
1.7 Evaluación de escenarios	57
1.7.1 Escenario 1 (sin estrategia): se mantiene el número actual de locales en Bogotá.....	57
1.7.2 Escenario 2 (con estrategia): apertura de locales en Bogotá y Medellín)	58
1.8 Análisis de sensibilidad.....	59
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	66
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores económicos de Colombia a precios constantes del 2005	6
Tabla 2.	Número de locales de restaurantes <i>full service</i> en Colombia (2011-2016)	12
Tabla 3.	Valor de mercado de restaurantes <i>full service</i> en Colombia (2011-2016).....	12
Tabla 4.	Participación en ventas de cadena de restaurantes <i>full service</i> (2012-2016)...	13
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	16
Tabla 6.	Identificación de los factores claves de éxito de la industria.....	19
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 8.	Matriz FODA cruzado.....	25
Tabla 9.	Estrategias de negocios.....	26
Tabla 10.	Atractivo de las estrategias según la matriz MPEC.....	26
Tabla 11.	Estrategias de crecimiento de Wok	27
Tabla 12.	PBI por habitante a precios corrientes (2005-2012)	29
Tabla 13.	Determinación de la elasticidad ingreso de la demanda.....	30
Tabla 14.	Evaluación de escenarios para determinar la oferta de Wok	31
Tabla 15.	Cálculo del ticket promedio de consumo Wok (mayo 2012)	32
Tabla 16.	Cálculo de la capacidad estimada (aforo) del local	33
Tabla 17.	Análisis y determinación de la capacidad de atención por local (aforo)	33
Tabla 18.	Ventas estimadas en base a la capacidad de oferta y CAGR de la industria ..	34
Tabla 19.	Objetivos del plan de Marketing y Ventas	35
Tabla 20.	Utilidad bruta estimada.....	37
Tabla 21.	Relación precio/calidad de restaurantes de comida asiática (mayo 2012).....	38
Tabla 22.	Presupuesto de Marketing y ventas	40
Tabla 23.	Objetivos del plan de Operaciones	41
Tabla 24.	Precio por metro cuadrado de locales comerciales.....	44
Tabla 25.	Presupuesto del plan de Operaciones	45
Tabla 26.	Objetivos y plan de acción del plan de Recursos Humanos	46
Tabla 27.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos en miles (US\$)	48
Tabla 28.	Balance general de Wok (2010-2012) - análisis vertical	51
Tabla 29.	Estado de resultados (2010-2012). Análisis vertical y horizontal	52
Tabla 30.	Cálculo del punto de equilibrio	54
Tabla 31.	Objetivos del plan financiero 2013-2017	55
Tabla 32.	Coficiente de comportamiento y tendencias del estado de resultados.....	56
Tabla 33.	Definición de variables para hallar el COK	57

Tabla 34.	Flujo de caja proyectado sin estrategia en miles de US\$.....	58
Tabla 35.	Flujo de caja proyectado con estrategia en miles de US\$	59
Tabla 36.	Escenarios.....	60
Tabla 37.	Análisis de sensibilidad de variables: índice de ocupabilidad y ticket de consumo.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del PBI de Colombia, 2001-2012 a precios constantes del 2005	5
Gráfico 2.	Modelo de Abel para Wok	10
Gráfico 3.	Mapa de percepción de grupos estratégicos (variables: precio /calidad)	15
Gráfico 4.	Matriz interna-externa (IE).....	24
Gráfico 5.	Resumen de implementación de estrategias en el tiempo	27
Gráfico 6.	Ciudades seleccionadas para la expansión de Wok	30
Gráfico 7.	Mapa de percepción de restaurantes líderes de comida asiática	38
Gráfico 8.	Actividades de la cadena de valor de Wok que generan impacto socio ambiental	49
Gráfico 9.	Generación de valor compartido con la sociedad	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de Wok.....	67
Anexo 2.	Pestel – entorno político y económico.....	68
Anexo 3.	Pestel – entorno sociocultural y tecnológico	68
Anexo 4.	Pestel – entorno ecológico y legal	69
Anexo 5.	Poder de negociación de los proveedores.....	70
Anexo 6.	Poder de negociación de los clientes	70
Anexo 7.	Competidores potenciales y barreras de entrada	70
Anexo 8.	Productos sustitutos	71
Anexo 9.	Competidores actuales y barreras de salida.....	71
Anexo 10.	Cadena de valor de Wok	72
Anexo 11.	Análisis de recursos y capacidades de Wok	73
Anexo 12.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	74
Anexo 13.	Apertura de locales en el horizonte de cinco años según formato y ciudad	75
Anexo 14.	Determinación del capital de trabajo para el periodo proyectado 2013-2017 .	75
Anexo 15.	Determinación de los ingresos incrementales con estrategia de expansión.....	75
Anexo 16.	Análisis de sensibilidad	75
Anexo 17.	Análisis de sensibilidad	76
Anexo 18.	Análisis de sensibilidad	77
Anexo 19.	Análisis de sensibilidad	78

Capítulo I. Introducción

Wok, la cadena de restaurantes de comida asiática, fue fundada en 1998 por el chef Benjamín Villegas en la ciudad de Bogotá (Colombia), bajo el concepto de sabores tailandeses y japoneses de buena calidad y a precios accesibles. A finales del 2011 contaba con nueve locales, 380 empleados y ventas cercanas a \$⁴ 34.000 millones (US\$ 17,2 millones)⁵; para el 2012 sus ventas alcanzaban los \$ 40.000 millones (US\$ 22,6 millones), y se había convertido en un referente en la industria de cadenas de restaurantes de comida oriental, en el segmento *full service*.

A partir del 2004 Wok comienza a reemplazar los ingredientes importados por aquellos producidos localmente (aprovechando que Colombia se ubica en la misma línea ecuatorial que Tailandia), pasando del 50% de ingredientes importados en el 2003 al 37% en el 2011. Para ello, desarrolló alianzas con pequeñas comunidades de agricultores que se convirtieron en sus proveedores, y con quienes estableció precios justos y condiciones favorables de mercado. En el 2009, a partir del impacto ambiental de la pesca industrializada (agotamiento del atún), se cambió la política de aprovisionamiento de pescado importado y congelado por pescado fresco. Para ello usaron técnicas de pesca artesanal y replicaron el modelo de alianzas con comunidades de pescadores a través de la Fundación Mar Viva, un Organismo No Gubernamental (ONG) que fomentaba la pesca sostenible y el desarrollo de pequeñas comunidades de pescadores para garantizar la sostenibilidad de las especies, su calidad y disponibilidad.

Introducir el concepto de desarrollo sostenible como parte de la estrategia de negocios y hacerla extensiva a todas las actividades de la cadena de valor, le permitió a Wok contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades donde operaba, al mismo tiempo que mejoraba su posición competitiva. No obstante; esta misma estrategia, se convertiría en el factor limitante de su expansión en el corto plazo por el tiempo que se requiere para replicar el modelo de alianzas con otras comunidades de pescadores y agricultores artesanales.

En el 2012 los socios de Wok propusieron un plan de crecimiento con la apertura de nuevos locales fuera de Bogotá lo que, para Benjamín Villegas, significaba el fin de la esencia de Wok, dado que dicha expansión generaría problemas en el modelo de negocio de alianzas con comunidades.

⁴ \$ es el símbolo de pesos (moneda oficial de Colombia).

⁵ Tasa de cambio representativa del mercado (TRM). Al 31 de diciembre de 2011 era de US\$ 1 = COP 1.942,70 (Banco de la República, 2016).

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Identificación del problema y preguntas a contestar

En el 2012, dado que el negocio de restaurantes en Colombia se proyectaba a crecer y generar economías de escala, los socios de Wok buscaban expandirse a otras ciudades y convertirse en líderes del segmento *full service* para competir con las grandes cadenas como Crepes & Waffles, El Corral y Archies. La estrategia era duplicar el número de locales en los próximos cinco años, pero esto parecía incompatible con la estrategia de desarrollo socio ambiental incluida en su modelo de abastecimiento, el cual se basaba en alianzas con pequeñas comunidades, quienes no estarían en la capacidad de abastecer la mayor demanda. Asimismo, se necesitaría de al menos dos años para crear el nuevo ecosistema, tiempo que los socios no estaban dispuestos a esperar.

El problema no solo era el abastecimiento, ya que la importación de pescado congelado podría suplir la mayor demanda y otorgar la flexibilidad necesaria para su expansión, sino cómo mantener el concepto de desarrollo socio ambiental a lo largo de la cadena de valor el cual, a su vez, formaba parte de la misión, visión y propuesta de valor de Wok.

A continuación, se plantean las siguientes preguntas para la investigación del caso:

- ¿Cómo crecer, sin perder la esencia de Wok?
- ¿Es posible crear una dimensión social en la propuesta de valor de Wok?
- ¿El crecimiento que plantea los socios de Wok es compatible con la misión y visión de Wok?

2. Objetivo general

Formular un plan estratégico para la cadena de restaurantes Wok para el periodo 2013-2017, manteniendo el modelo de negocio basado en alianzas y creación de valor compartido a nivel económico, social y ambiental.

3. Alcance

El presente trabajo analiza la industria gastronómica en Colombia a partir del concepto de desarrollo sostenible y valor compartido. La investigación abarca a los restaurantes *full service* de comida asiática en Bogotá. El año base según los datos proporcionados por el caso es 2012.

4. Marco conceptual

El estudio del caso Wok basa su análisis en el principio de valor compartido, donde tanto la empresa como la sociedad se benefician mutuamente. Este concepto toma fuerza a lo largo del desarrollo de la presente investigación al enlazar la competitividad del negocio y crear valor económico que a su vez crea valor para la sociedad al mejorar sus condiciones socioeconómicas.

5. Limitaciones

Acceso a la información de fuentes primarias, motivo por el cual se utilizaron fuentes secundarias e información pública. En algunos casos se ha tomado información promedio del sector, así como información financiera y ratios del sector disponibles hasta el 2012.

6. Definición del negocio

El modelo de negocio de Wok se basa en el establecimiento de alianzas con pequeñas comunidades artesanales del país. Estas alianzas se van desarrollando de forma paulatina sobre la base de la confianza, las relaciones interpersonales, y el acompañamiento continuo. De esta manera, Wok se asegura la disponibilidad de insumos frescos y de calidad y, a cambio, ofrece precios justos y condiciones favorables: pago a 15 días, acompañamiento técnico y capacitación constante, lo que le permite mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades. Al incorporar el concepto de valor compartido mejora la rentabilidad del negocio y, al mismo tiempo, mejora las condiciones socioeconómicas de la sociedad. En el anexo 1 se muestra el modelo de negocio de Wok basado en el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011).

Wok es un restaurante precursor al incorporar el aspecto socio ambiental en cada una de sus actividades claves. Capacita a su personal en temas de sostenibilidad, lo que le permite mejorar su estrategia de comunicación al promover una cultura de consumo responsable y cuidado del medio ambiente; es así como la empresa crea la demanda al reorientar el consumo de sus clientes. Los platos se preparan con pescado fresco proveniente de la pesca artesanal e ingredientes naturales provenientes de la producción limpia, lo que permite ofrecer una variedad de platos de comida asiática de buen sabor y calidad, saludables y a precios accesibles. La oferta va dirigida a un segmento medio, medio-alto y alto (por la ubicación de sus locales), pero sin limitarse a ellos ya que los precios son menores a la competencia. Los clientes valoran la estética y el ambiente de los locales, así como el concepto de desarrollo sostenible incorporado en su propuesta de valor.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

1.1 Análisis del entorno general

Con el análisis del entorno general se busca identificar aquellos factores que impactan en el negocio de forma global, así como la tendencia de las variables que aumentan o disminuyen el ciclo de vida del sector de restaurantes de comida asiática.

1.1.1 Entorno político

En los últimos años, el gobierno colombiano ha propiciado la mejora del entorno regulatorio al fortalecer sus políticas con el objetivo de aumentar la productividad y el crecimiento económico, propiciar la inversión extranjera y ser considerado un país de bajo riesgo de inestabilidad política. En el 2011, Colombia se adhirió al Comité de Declaración de Inversión Internacional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁶, comprometiéndose a dar un buen trato a los inversionistas y promover una conducta empresarial responsable. La inversión extranjera le permite al país mantener una perspectiva de crecimiento a futuro, lo que impacta de forma indirecta en el sector restauración.

Con respecto a la seguridad, a pesar de los esfuerzos del gobierno para erradicar el crimen organizado y lograr la pacificación social, Colombia continúa siendo un país de alto riesgo. En el 2012 se inició el dialogo con el grupo guerrillero Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para negociar la salida al conflicto después de cinco décadas⁷. El impacto de la firma del acuerdo de paz se verá a los tres años en el nivel de inversión extranjera y su efecto multiplicador en toda la economía del país con el crecimiento del PBI (Economía y Negocios 2015).

1.1.2 Entorno económico

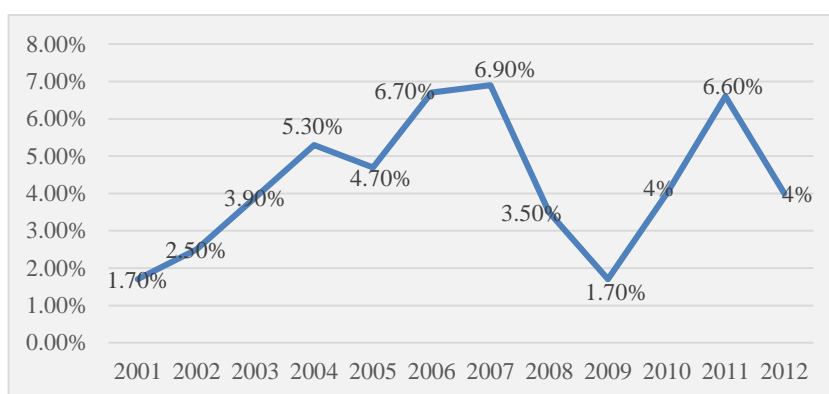
De acuerdo con el Banco Mundial, el PBI del mundo creció 2,3% en el 2012 debido a la debilidad de los países de ingresos altos, lo que afectó el crecimiento de los países en desarrollo. No obstante, América del Sur se enfocó en generar más vínculos comerciales y potenciar su demanda interna. En el caso de la economía de Colombia, en los últimos diez años, registró un crecimiento

⁶ La OCDE es un foro compuesto por 31 países democráticos que trabajan juntos para hacer frente a los desafíos de la globalización y aprovechar sus oportunidades.

⁷ La firma del Acuerdo de Paz con las FARC se realizó el 2016, en Cartagena, después de cuatro años de negociaciones.

promedio de 4,2%, con picos de 6,7% y 6,9% en el 2006 y 2007, respectivamente. En el 2012, según el informe anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2013), el PBI creció 4% (ver gráfico 1), bajo un ambiente de moderado optimismo, superando el impacto de la crisis internacional y demostrando la solidez de su economía al posicionarse como un país con potencial para los próximos años (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [Andi] 2012). Se espera que el PBI se mantenga con la misma tendencia en los próximos años.

Gráfico 1. Evolución del PBI de Colombia, 2001-2012 a precios constantes del 2005



Fuente: DANE, 2013.
Elaboración: Propia, 2016.

Con respecto al grado de inversión, después de una década, las tres principales calificadoras de riesgo le otorgaron a Colombia la categoría de grado de inversión: S&P le otorgó la categoría de riesgo positiva, mientras que Fitch y Moody's, la categoría estable, lo que le permite ocupar una posición importante dentro de las economías emergentes debido al buen manejo de su economía y las perspectivas de crecimiento (Expansión / Datosmacro.com, s.f.).

Colombia muestra una tendencia de integración y de inversión a partir de la firma de tratados de libre comercio (TLC). En el 2012 entró en vigor el TLC con Estados Unidos y con la Unión Europea; además de los actuales acuerdos vigentes con la Comunidad Andina, Mercosur, etcétera.

De acuerdo con los datos publicados por el Banco de la República de Colombia (2016), la inflación se redujo a 2,4% en el 2012 (siendo la inflación meta 3%). Si esta variable se incrementa más allá de la inflación meta es una amenaza para el consumo debido al aumento de los precios de bienes y servicios lo que, a su vez, impacta en el sector restauración.

Con respecto a la tasa de desempleo, esta se redujó en los últimos años a 9,6%, por debajo del 13,8% de inicios de la década. El análisis de esta variable es importante ya que una reducción de

la tasa se ve reflejada en la creación de empleo y aumento de la renta per cápita, generando mayores ingresos y una mayor capacidad de consumo en servicios de restauración (ver tabla 1).

Tabla 1. Indicadores económicos de Colombia a precios constantes del 2005

Año	PBI total			PBI per cápita			Inflación		Desempleo
	COP (miles de millones)	Variación anual %	US\$ (millones)	COP (miles)	Variación anual %	US\$	Inflación total al consumidor	Inflación meta	Tasa de desempleo %
2001	289,539	1.7	124,760	7,094	0.4	3,057	7.6	8	13.8
2002	296,789	2.5	127,884	7,181	1.2	3,094	7.0	6	15.8
2003	308,418	3.9	132,895	7,370	2.6	3,176	6.5	6	12.2
2004	324,866	5.3	139,982	7,668	4.0	3,304	5.5	6	12.1
2005	340,156	4.7	146,570	7,931	3.4	3,417	4.9	5	10.3
2006	362,938	6.7	156,387	8,361	5.4	3,603	4.5	5	11.8
2007	387,983	6.9	167,179	8,832	5.6	3,806	5.7	4	9.9
2008	401,744	3.5	173,108	9,038	2.3	3,894	7.7	4	10.6
2009	408,379	1.7	175,967	9,079	0.5	3,912	2.0	5	11.3
2010	424,599	4.0	182,956	9,330	2.8	4,020	3.2	3	11.1
2011	452,578	6.6	195,012	9,829	5.4	4,235	3.7	3	9.8
2012	470,880	4.0	202,898	10,109	2.8	4,356	2.4	3	9.6

Fuente: Banco de la República de Colombia, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

1.1.3 Entorno sociocultural

Colombia es el vigésimo tercer país más poblado del mundo, con 46.881.018 habitantes según datos registrados por el Banco Mundial (2012). La población urbana representa el 76% y la población rural el 24%, con un crecimiento promedio de 1,04 % anual, y una expectativa de vida al nacer de 72 años para los hombres y 78 años para las mujeres. Con respecto a la estructura de edad, la edad promedio al 2012 fue de 27 años, el 42% de la población es menor a 25 años y el 42% se encuentra en el rango de 25-54 años, según datos obtenidos en The CIA World Factbook⁸.

La población se concentra en seis ciudades: Bogotá, con 9,7 millones de habitantes; Medellín, con 3,9 millones; Cali, con 2,6 millones, seguidos de Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena. Se subdivide en estratos socioeconómicos: estrato 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto), siendo el estrato 2 y 3 donde se concentra la mayor población. Con respecto al PBI per cápita, éste ha ido en aumento, superando los \$ 4.000 en el 2012 (ver tabla 1). De acuerdo con las estimaciones de Euromonitor International (2017a), los ingresos aumentarían en el largo plazo, impulsados por el aumento del consumo de la clase media colombiana. Por otro lado, de acuerdo con la Revista La Barra (2013)⁹, existen dos hechos que impulsan el mayor consumo de comidas fuera del hogar: tendencia a que los miembros de una familia trabajen y no

⁸ The World Factbook es el Libro Mundial de Hechos publicado anualmente por la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos con información de diversos países del mundo (The Central Intelligence Agency [CIA], (2017).

⁹ Revista de gestión y negocios de restaurantes y hoteles en Colombia.

tengan tiempo para cocinar, y el mayor tiempo de desplazamiento dentro de las ciudades. Un estudio elaborado por The Nielsen Company titulado Estudio Global sobre tendencias de Comida Fuera del Hogar, indica que el 38% de colombianos come fuera del hogar una o más veces por semana por practicidad o necesidad, especialmente durante la hora del almuerzo (Insights 2016).

Con respecto a los hábitos alimenticios de los consumidores, la alimentación saludable se vuelve cada vez más importante, obligando a los restaurantes a adaptar su oferta. Al momento de elegir el restaurante el factor decisivo del consumidor colombiano son los precios razonables, calidad y servicio; también valoran la higiene, la cercanía y el tipo de comida. Los restaurantes de comida rápida son los preferidos por la dificultad de movilizarse y por optimizar los tiempos, seguido de los restaurantes de comida casual¹⁰ y los restaurantes de mantel.

Según la Revista La Barra (Redacción La Barra 2015), las tendencias alimenticias son:

- **Comida natural y saludable.** Las personas se quieren alimentar mejor y más sano. Las frutas, verduras, jugos naturales y el pescado se perfilan como la mejor opción.
- **Origen artesanal.** Productos orgánicos provenientes de una producción limpia.
- **Free range y principio Farm-to-fork.** Animales criados libremente y de la granja al tenedor.
- **Más verde y local.** Producción local que garantice la frescura de los productos y el apoyo al productor local y las cosas con menos huella ambiental.
- **Vigilar la dieta de los niños.** Se presta mayor atención a la salud y nutrición de los niños.
- **Comer fuera, pedidos a domicilio.** Las familias ya no son tan numerosas, las personas que viven en pareja o solas prefieren no cocinar sino salir a comer fuera o pedir a domicilio.
- **Comidas exóticas.** La tendencia por los nuevos sabores sigue marcando la pauta. La comida oriental, asiática y de la india son los favoritos por su variedad de platos y sabores.

El pescado se ha convertido en el producto más demandado a nivel mundial debido al aumento de la población, al incremento de los ingresos, y a la tendencia a comer sano. El consumo de pescado per cápita mundial aumentó de 10 kg a 20 kg en los últimos cincuenta años (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] 2014); sin embargo, en Colombia, a pesar de que el consumo ha aumentado de 1,7 kg (hace treinta años) a 6,7 kg anuales por persona, sigue estando por debajo del promedio anual en Latinoamérica que es de 18 kg anuales por persona (Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca [Aunap]¹¹ 2013).

¹⁰ Restaurante de ambiente informal con comida de buena calidad a precios accesibles y atención a la mesa.

¹¹ Aunap es la entidad colombiana encargada de la gestión de la pesca y la acuicultura.

1.1.4 Entorno tecnológico

El progreso de Colombia en términos de desarrollo tecnológico ha sido limitado, el país gasta muy poco en investigación y desarrollo (I&D) y no ha sabido aprovechar la inversión extranjera para desarrollar sus capacidades tecnológicas (Marketline 2013)¹². La industria pesquera es poco tecnificada e incipiente; se ve impactada por el alto costo del combustible, la falta de repuestos y la falta de plantas certificadas para el procesamiento de pescado. Se requiere introducir buques que cuenten con tecnología moderna y que respeten las cuotas de pesca (tallas y medidas mínimas) para asegurar una pesca sostenible, que evite la depredación y extinción del recurso natural.

Los equipos con tecnología amigable con el medio ambiente son los más demandados por el sector restauración, estos incluyen equipos eficientes y automatizados que ahorran energía y permiten obtener productos saludables que no afectan las propiedades nutricionales de los alimentos (Revista La Barra 2011).

Con respecto a las telecomunicaciones, el sector ha crecido rápidamente. Un informe de Marketline menciona que al 2011 existían más de 46 millones de líneas de telefonía móvil y 18 millones de usuarios de Internet, en comparación de los 2,3 millones y 0,9 millones, respectivamente, del 2000. Las nuevas tecnologías móviles y las redes sociales son los entornos con mayor demanda, siendo el servicio de Internet móvil el de mayor potencial de crecimiento. Sin embargo, en el sector restauración, el uso de las nuevas tendencias digitales para mejorar los procesos se encuentran en una etapa incipiente, limitándose a la gestión de órdenes e inventarios. Si bien están disponibles en el país, su uso aún no es bien aceptado (Editor La Barra 2015).

1.1.5 Entorno ecológico

Los principales problemas ambientales del país son la deforestación, daños a la calidad del suelo y del agua por el uso excesivo de pesticidas, y la contaminación del aire, especialmente en Bogotá, a partir de las emisiones de gases tóxicos de los vehículos (CIA 2017). Asimismo, el informe de sostenibilidad ambiental del Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (Minambiente) menciona que existe una relación directa entre el aumento de la pobreza, los problemas de salud y el deterioro ambiental, con pérdidas que representan el 3,7% del PBI (Minambiente s.f.).

Colombia tiene acceso al Océano Atlántico y al Pacífico, lo que le permite contar con una gran variedad de recursos hidrobiológicos, pero en volúmenes bajos. Si bien es una oportunidad para el sector restauración por la variedad de especies, es también una amenaza por el reducido volumen de producción. De acuerdo con un estudio de la Organización para la Cooperación y el

¹² Marketline es una base de datos sobre estudios de mercado, industria y negocios.

Desarrollo Económicos (OCDE) titulada Pesca y Acuicultura en Colombia 2016, en los últimos años, la producción de pesca de captura disminuyó significativamente debido a la sobreexplotación de las especies. En el 2013 se capturaron cerca de 70.000 toneladas (t) de peces (la mitad de lo que se capturaba en la década de los noventa) (OCDE s.f.). La acuicultura¹³, en cambio, ha crecido rápidamente (88.000 t), lo cual permite incrementar la oferta de pescado. Es importante mencionar que la creciente demanda por el atún, insumo favorito de los restaurantes de comida japonesa (para preparar platos como sushi o sashimi), ha hecho que esta especie pase a la categoría de especie en peligro de extinción debido a la sobreexplotación. Este hecho es una amenaza para el segmento de comida asiática, donde el principal insumo se ve amenazado si no se implementan medidas normativas de pesca sostenible que garanticen su conservación.

1.1.6 Entorno legal

En Colombia existe preocupación por regular los sectores relacionados con la salud. En el 2012 entró en vigor la Ley 1480, Estatuto del Consumidor en Colombia, que incluye la normativa de protección al consumidor frente a los riesgos para su salud y seguridad. Uno de los aspectos preocupantes en el sector es la informalidad, así como las condiciones de salubridad de los restaurantes de menú ejecutivo. Los propietarios desconocen o no quieren implementar las certificaciones sanitarias que garanticen la inocuidad en sus cocinas. Ante esto, se han implementado la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 004, que especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, socio cultural y económica para los establecimientos gastronómicos.

En el caso del sector pesquero y acuícola, la principal regulación es la expedida por el Ministerio de Salud y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, quienes emitieron una serie de normas relacionadas con los productos de la pesca y sus derivados: especificaciones de producto, limpieza, higiene, requerimiento de empaque, almacenamiento y transporte. Sin embargo, el marco normativo para la gestión responsable de la pesca aun es insuficiente. En el 2011 se creó la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (Aunap), encargada de la gestión adecuada de los recursos como fijación de cuotas de pesca y definición de especies autorizadas para el cultivo.

En el 2013 entraron en vigor algunas reformas tributarias que impactaron en el sector restauración: exclusión del 16% del Impuesto al Valor Agregado (IVA); el reemplazo del IVA por el Impuesto Nacional al Consumo (8%) y aumento del impuesto sobre el arrendamiento de locales subió de 10% a 16%, generando un incremento en los costos que, en algunos casos se

¹³ Cría de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos y plantas). En Colombia está representada por el cultivo de camarón (camaronicultura) y cultivo de peces (piscicultura).

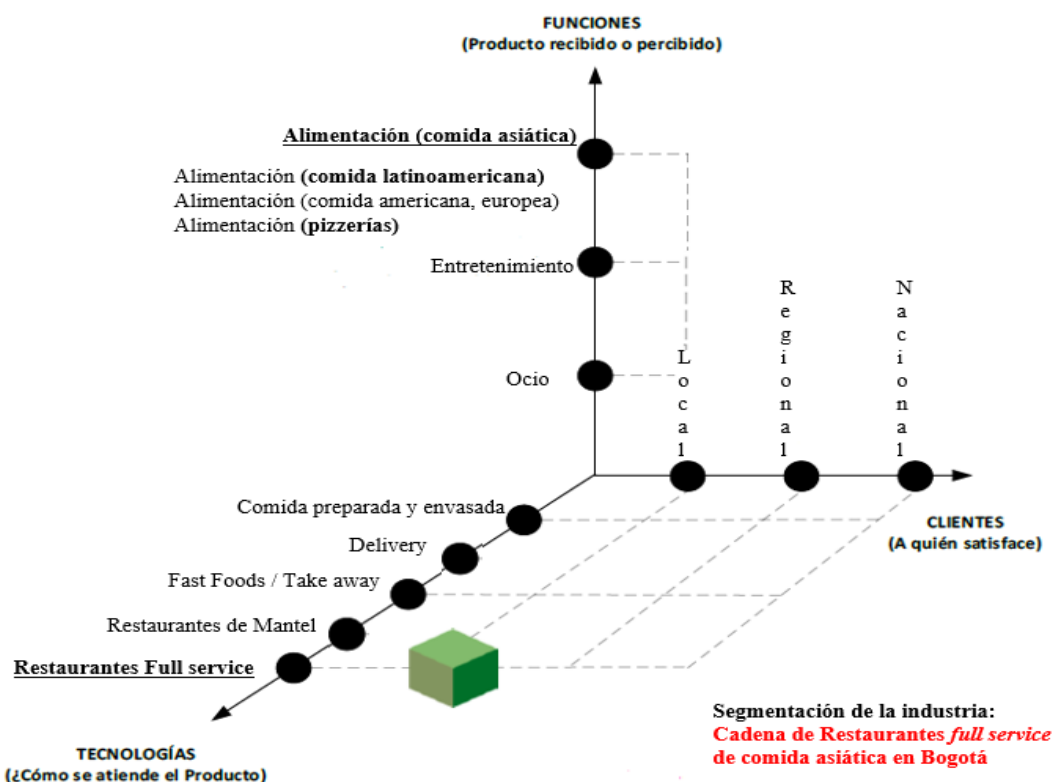
trasladaron al precio del consumidor final; y en otros, con el fin de mantener la clientela, el establecimiento asumió el mayor costo, pero sacrificando sus márgenes y volviéndose menos competitivos. El análisis Pestel (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Económico y Legal) se desarrolla en detalle en los anexos 2, 3 y 4.

1.2 Análisis del entorno específico

El análisis del entorno general se complementa con el análisis del sector, mediante el análisis del entorno específico, para determinar el atractivo de la industria e identificar a los competidores de la empresa (Guerras y Navas 2015). Siguiendo el modelo de Abell para el sector restauración, el negocio de Wok se define a partir de las siguientes dimensiones (ver gráfico 2):

- **Grupo de interés.** Mediante una segmentación geográfica se identifica a los clientes: local.
- **Funciones.** Necesidades que se desea satisfacer: alimentación, entretenimiento y ocio.
- **Tecnología.** Medio utilizado para ofrecer el servicio: cadena de restaurantes *full service*.

Gráfico 2. Modelo de Abell (Wok)



Fuente: Guerras y Navas, 2015.
Elaboración: Propia, 2017.

1.2.1 Análisis del sector restaurantes en Colombia

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Restaurantes (Acodres) en los últimos años, la industria gastronómica ha experimentado un gran desarrollo que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector, impulsado por el aumento del turismo, la inversión extranjera, mayores ingresos y estilos de vida más ocupados de los consumidores colombianos, así como la diversificación de tipos de cocina y opciones de menús (Ruiz 2013).

Existen cerca de 295.000 establecimientos de comida en Colombia, de los cuales casi 65.000 se ubican en Bogotá, que tiene el consumo más alto de comida fuera del hogar. Según información del DANE, los restaurantes representan el tercer gasto en los hogares colombianos después del mercado y los gastos de alquiler, siendo los restaurantes casuales los de mejor acogida por ofrecer comida de calidad a precios moderados (Ruiz 2013).

1.2.2 Análisis de la industria de restaurantes *full service*

Según datos estadísticos de Euromonitor International (2017b), en el 2012 existían en Colombia 27.941 restaurantes en el segmento *full service*, con un valor de mercado de \$ 19.990 mil millones (ver tablas 2 y 3). Estos restaurantes se caracterizan por su atención a la mesa, enfoque de preparación de platos más que bebidas, comida de mayor calidad que un *fast food* y precios accesibles. Euromonitor clasifica a los restaurantes *full service* en siete categorías:

- Restaurante *full service* de comida asiática.
- Restaurante *full service* de comida europea.
- Restaurante *full service* de comida latinoamericana.
- Restaurante *full service* de comida de medio oriente.
- Restaurante *full service* de comida norteamericana.
- Pizzerías *full service*.
- Otros restaurantes *full service* (Euromonitor International 2017b).

Cada categoría se subdivide en cadena de restaurantes *full service*, y restaurantes independientes *full service*.

Tabla 2. Número de locales de restaurantes *full service* en Colombia (2011-2016)

Número de locales	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comida asiática	881	891	909	923	950	966
Comida europea	1.906	2.034	2.132	2.190	2.232	2.271
Comida latinoamericana	15.853	16.744	17.333	17.924	18.376	18.651
Comida medio oriente	13	15	18	26	34	40
Comida americana	84	87	89	94	99	102
Pizzerías	1.458	1.573	1.675	1.736	1.753	1.763
Otros	6.257	6.597	6.868	7.133	7.312	7.423
Total restaurantes <i>full service</i>	26.452	27.941	29.024	30.026	30.756	31.216
Comida asiática (Variación % anual)		1,1%	2,0%	1,5%	2,9%	1,7%
Comida asiática / Total <i>full service</i>	3,33%	3,19%	3,13%	3,07%	3,09%	3,09%

Fuente: Euromonitor International, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 3. Valor de mercado de restaurantes *full service* en Colombia (2011-2016)

COP miles de millones	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comida asiática	994	1.054	1.250	1.399	1.618	1.886
Comida europea	2.264	2.488	2.678	2.824	3.002	3.252
Comida latinoamericana	8.111	8.953	9.129	9.276	9.505	10.077
Comida medio oriente	10	11	18	26	34	44
Comida americana	82	91	97	103	121	131
Pizzerías	1.511	1.681	1.827	1.931	2.043	2.181
Otros	5.155	5.711	6.091	6.557	7.002	7.661
Total restaurantes <i>full service</i>	18.126	19.990	21.089	22.115	23.325	25.232
Comida asiática (Variación % anual)		6,1%	18,6%	11,9%	15,7%	16,6%
Comida asiática / Total <i>full service</i>	5,48%	5,27%	5,92%	6,32%	6,93%	7,47%

Fuente: Euromonitor International, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

Wok participa en la industria de restaurantes *full service* de comida asiática, una industria dinámica con 891 restaurantes en el 2012 y 12 cadenas de restaurantes al 2013, representando un mercado de COP 1.054 mil millones (ver tabla 3). De acuerdo con el ciclo de vida, la industria de comida asiática *full service* se ubica en la etapa de crecimiento con un CAGR¹⁴ (2005-2010) de 5,4%, y un CAGR (2011-2016) de 11,27%. En este segmento los restaurantes precursores tienen una ventaja sobre el resto, siendo la ubicación un elemento importante, así como el *top of mind* generado por la publicidad y el boca a boca (Euromonitor International 2017b).

Con respecto al panorama competitivo de las cadenas de restaurantes *full service*, Crepes & Waffles es el líder indiscutible, cuyo éxito se debe a su posicionamiento de precio accesible, con una participación de ventas de 47,9% (2013), seguido de Archíes con 13,5%; Wok, con 10,1%, y Jenó's Pizza, con 10%. En este segmento se evidencia una alta concentración de la competencia, con cuatro actores que abarcan más del 80% de participación del mercado (ver tabla 4) (Euromonitor International 2017b).

¹⁴ CAGR, siglas que significan *compound annual growth rate* (tasa de crecimiento anual compuesto).

Tabla 4. Participación en ventas de cadenas de restaurantes *full service* (2012-2016)

%	2012	2013	2014	2015	2016
Crepes & Waffles	54,40	47,90	47,90	43,60	44,30
Archies Pizza	13,10	13,50	13,90	14,70	14,50
Wok	-	10,10	10,70	12,30	12,90
Jeno's Pizza	11,00	10,00	8,10	9,10	8,00
PPC	3,90	3,50	3,80	3,70	3,80
TGI Friday's	2,90	3,00	2,80	3,70	3,00
PF Chang's China Bistro	-	1,30	1,30	2,60	2,90
Oma	2,80	2,40	2,70	2,40	2,50
Hard Rock Café	3,40	2,80	2,60	2,30	2,20
Hooters	2,20	1,90	1,90	1,70	1,70
Jhonny Rockets			0,70	1,00	1,40
Fuddruckers				0,30	0,90
Pizza Hut	1,50	1,20	1,10	0,90	0,80
Chilli's Grill & Bar	0,80	0,70	0,80	0,70	0,70
Pizza 1969	4,00	1,70	1,60	1,20	0,50
Total	100	100	100	100	100
Wok (Variación % anual)			6%	15%	5%

Fuente: Euromonitor International, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

1.2.3 Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Después de identificar el entorno específico de Wok, se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Hax y Majluf 2004), las cuales definen la posición de la empresa en la industria. Estas cinco fuerzas son la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, los nuevos competidores potenciales y los sustitutos.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores del sector es moderado, y el atractivo de la industria es neutral (tasa ponderada = 3), esto se debe a que el número de proveedores existentes es alto y no se encuentran debidamente agrupados como para ejercer presión o imponer sus condiciones. Al analizar el modelo de abastecimiento de Wok basado en alianzas se deben considerar dos aspectos; el primero es que para poder acceder a pescado fresco e ingredientes locales, Wok crea sus propias redes de proveedores con las comunidades campesinas y pescadores artesanales. El segundo aspecto se refiere al desarrollo sostenible que asegure la conservación de las especies marinas, el cual implica estar muy de cerca con los pescadores para controlar que los principios de pesca artesanal se cumplan según los estándares exigidos. Bajo este enfoque, Wok interviene de forma colaborativa en los procesos productivos de sus proveedores.

Los proveedores que cuentan con prácticas de producción limpia y técnicas de pesca artesanal son pocos, y se encuentran agrupados en pequeños gremios de pescadores y comunidades campesinas. Esto podría llevar a inferir que su poder de negociación es alto; sin embargo, los proveedores también dependen de Wok, dado que aseguran la venta de sus productos y se

benefician de la asesoría técnica que se les brinda, permitiéndoles acceder a un mercado con mayor potencial y precios competitivos. Se trata de una estrategia ganar-ganar en la que ambas partes se benefician, reduciendo así su poder de negociación (ver anexo 5).

- **Poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación de los clientes es moderadamente bajo, y el atractivo de la industria es mayor a la media (tasa ponderada = 3,6) debido a que los clientes son numerosos y no se encuentran organizados, no existe riesgo de integración hacia atrás ya que los clientes son los mismos consumidores finales, y tampoco existen costos de cambio para los clientes. No obstante, existen varios sustitutos, lo que hace que mejore su poder de negociación. Para Wok, existe un bajo poder de negociación de los clientes, ya que éste crea la demanda y basa su estrategia alrededor del desarrollo sostenible, ofreciendo productos que estén disponibles según su ciclo natural, entiende su entorno y determina el rumbo de sus estrategias reenfocando los gustos de sus clientes (ver anexo 6).
- **Competidores potenciales / Barreras de entrada.** El poder de negociación de los competidores potenciales es de moderado a bajo, por ende, el atractivo de la industria es mayor a la media (tasa ponderada = 3,22). La sostenibilidad de Wok se basa en su modelo de abastecimiento, desarrollado a partir de las alianzas estratégicas con las comunidades campesinas y los pescadores artesanales. Para los nuevos competidores sería difícil copiar este modelo de desarrollo sostenible de manera sistemática e inmediata, por el tiempo que se necesita para desarrollar la confianza y establecer las relaciones interpersonales. Asimismo, la publicidad e inversión financiera que se requiere para aperturar nuevos locales es alta, generando barreras de entrada. El *know how* del negocio, el manejo del personal, la identificación de marca y la fidelización de clientes son factores importantes difíciles de desplazar frente a un competidor firmemente establecido (ver anexo 7).
- **Productos sustitutos.** La amenaza de productos sustitutos es alta si se considera la variedad de productos que satisfacen la misma necesidad, por lo que el atractivo de la industria es bajo (tasa ponderada= 2,25). Al existir una amplia variedad de sustitutos, el costo del cliente de cambiarse de un formato a otro es bajo, y son las cadenas de *fast foods* los formatos de mayor crecimiento en el sector restauración, lo que intensifica la competencia (ver anexo 8).
- **Rivalidad entre competidores existentes.** La rivalidad de los competidores actuales es baja, por lo que el atractivo de la industria es alto (tasa ponderada = 3,83) debido a que en el sector *full service* la competencia se concentra en cuatro participantes que poseen el 80% de la participación de mercado: Crepes & Waffles, Archies Pizza, Wok y Jenno's Pizza (Euromonitor International 2017b), lo que genera que la intensidad de la competencia sea baja. El crecimiento de la industria va en aumento, lo que reduce la intensidad de la competencia, ya que no existe una lucha por ganar cuota de mercado entre las empresas

existentes. Tampoco existen barreras de movilidad, las empresas pueden moverse de un segmento a otro. Las barreras de salida son moderadas y los activos pueden ser fácilmente vendidos. En esta industria la diferenciación es alta, los clientes se fidelizan con la marca, la calidad, el servicio, la comida, el ambiente del local, lo que reduce la intensidad de la competencia. No obstante, existen costos fijos relativamente altos: alquileres, servicios públicos, nóminas, diseño de locales y almacenamiento de productos perecederos (ver anexo 9).

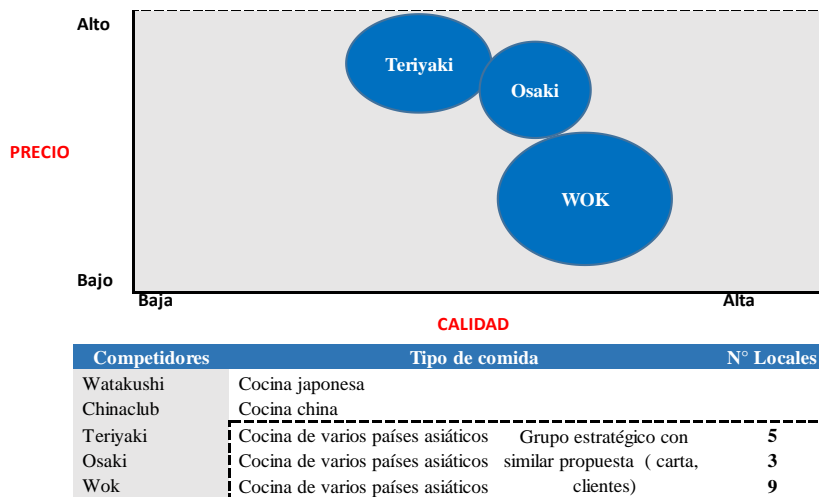
En conclusión, la industria de cadenas de restaurantes *full service* es moderadamente atractiva con una tasa ponderada global de 3,18, lo que indica que las fuerzas de la industria ejercen un moderado poder de negociación en el sector.

1.2.4 Análisis de grupos estratégicos en la industria de cadenas de restaurantes

Wok compite directamente con dos cadenas de restaurantes *full service* que ofrecen una propuesta similar: cocina de diferentes países asiáticos, con platos de la carta y clientes similares a los de Wok, pero con un posicionamiento precio/calidad diferente (ver gráfico 3):

- **Osaki.** Forma parte de un holding de seis restaurantes en Bogotá.
- **Teriyaki.** Está compuesto por cuatro restaurantes en Bogotá y uno en Cartagena.

Gráfico 3. Mapa de percepción de grupos estratégicos (variables: precio /calidad)



Fuente: Guerras y Navas, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Oportunidades y amenazas

Mediante la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (David 2008) se identifican las oportunidades y amenazas, las tendencias de las variables y el impacto sobre el negocio.

En la tabla 5 se analiza si las oportunidades de la industria, identificadas en el análisis Pestel, están siendo aprovechadas eficientemente, y si las amenazas están siendo mitigadas adecuadamente. Se obtiene como resultado un factor de 3,01; mayor al promedio de la industria, donde el valor del peso ponderado de las oportunidades (1,94) es mayor a las amenazas (1,07), por lo cual se establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores externos (EFE)

MATRIZ EFE		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Bogotá es la ciudad con mayor población y el más alto consumo de comidas fuera del hogar, seguida de Cali y Medellín; lo que las convierte en ciudades atractivas para la inversión.	0,08	4	0,32
O2	La expansión de la clase media viene impulsando el mayor consumo en el sector restauración, debido al aumento del ingreso per cápita (\$ 4.000 en el 2012), el crecimiento del PBI y la inversión.	0,06	2	0,12
O3	El pescado es un producto cada vez más demandado a nivel mundial por el aumento de la población y la tendencia a comer sano.	0,06	4	0,24
O4	Ubicación de Colombia en la misma línea ecuatorial que Tailandia permite cultivar localmente insumos originales de Asia.	0,08	4	0,32
O5	Tendencia a que los miembros de una familia trabajen. El 38% de colombianos come fuera del hogar y tienen preferencia por las comidas exóticas (oriental, asiática e india).	0,05	3	0,15
O6	Las nuevas tecnologías, internet móvil y las redes sociales son entornos tecnológicos cada vez más demandados en el sector restauración.	0,05	2	0,1
O7	Preocupación por la preservación de las especies marinas, exige reorientar la demanda hacia un consumo responsable, adaptando la oferta.	0,08	4	0,32
O8	Cambios en los hábitos alimenticios de la población: tendencia social hacia una alimentación saludable (productos frescos, orgánicos y de origen local) y cuidado por el medio ambiente.	0,07	4	0,28
O9	Rápido crecimiento de la Acuicultura, que compensa la caída de la producción de la pesca de captura, aumentando la disponibilidad de pescado de cultivo como alternativa de consumo.	0,09	1	0,09
AMENAZAS				
A1	Altos precios de alquiler de locales en Bogotá.	0,08	2	0,16
A2	Preferencia de los colombianos por los restaurantes de comida rápida debido a la dificultad de movilizarse.	0,05	2	0,1
A3	La deforestación, daños a la calidad del suelo, agua y aire por el uso de pesticidas y la contaminación en Bogotá, puede afectar la disponibilidad de los insumos cultivados localmente.	0,06	4	0,24
A4	Colombia tiene una variedad de recursos hidrobiológicos, pero en volúmenes bajos, lo que puede aumentar el costo del pescado por la menor disponibilidad de las especies.	0,05	4	0,2
A5	La pesca indiscriminada y la depredación de las especies, pone en riesgo la disponibilidad del principal insumo (pescado) y la sostenibilidad del sector.	0,09	3	0,27
A6	Rezago tecnológico en la industria pesquera: altos costos del combustible, falta de repuestos y plantas de procesamiento.	0,05	2	0,1
		1,00		3,01

(*) La calificación es del 1 a 4, donde 1 = respuesta deficiente, 2= respuesta promedio, 3=respuesta por encima del promedio y 4 = respuesta es superior.

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Análisis interno

2.1 Cadena de valor

Sobre la base del concepto brindado por Michael Porter (2015), la cadena de valor disgrega a la empresa en una serie de actividades estratégicas que se interrelacionan entre sí, y sirve para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes. Estas actividades se subdividen en actividades de apoyo y actividades primarias (ver anexo 10).

2.1.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa.** En Wok la administración general se encarga de construir las bases necesarias (alianzas) para asegurar el abastecimiento de los insumos claves. Desarrollar y mantener relaciones con los proveedores representa una fuente importante de ventaja competitiva, y crea valor para la empresa, la comunidad y los clientes. En cuanto al diseño de los locales, el ambiente oriental y contemporáneo es uno de los elementos claves que atrae a los clientes, y por el cual Wok se diferencia de la competencia.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal. La capacitación continua al personal (meseros y capitanes de servicios) sobre temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente son claves para apoyar a Wok en la ejecución de sus estrategias al transmitir a los clientes las políticas y actividades de la empresa.
- **Desarrollo tecnológico.** La innovación y el *know how* que posee Wok le otorgan una ventaja competitiva importante. Por ejemplo, el diseño especial del empaque para trasladar el pescado fresco asegura la calidad del insumo y satisface el requerimiento del operador aéreo. El área de I&D juega un rol importante al desarrollar localmente insumos que antes eran importados. De esa manera, se conserva el sabor original de la comida thai, se reduce el costo de los insumos, disminuye su huella ambiental y contribuye con el desarrollo de las comunidades.
- **Abastecimiento.** El modelo de abastecimiento con comunidades se basa en la confianza, las relaciones interpersonales y el acompañamiento técnico, lo que le permite a Wok asegurar la calidad y disponibilidad de los insumos. Es una estrategia de valor compartido mediante una relación ganar-ganar que la convierte en una fuente importante de ventaja competitiva.

2.1.2 Actividades primarias

- **Logística interna.** Las actividades relacionadas en esta categoría son vitales para la estrategia y ventaja competitiva de Wok, en ellas se incluyen el recojo y el control de calidad del pescado

fresco en el aeropuerto, el transporte hacia la planta de procesamiento y su adecuado almacenamiento considerando las normas de manipulación de alimentos.

- **Operaciones.** Estas actividades están asociadas con la transformación del insumo en la forma final del producto. Por ejemplo, el proceso de alistamiento, donde el pescado se convierte en filete; la preparación y presentación de los platos y el uso eficiente de los recursos (menor consumo de energía y agua).
- **Logística externa.** En el sector restauración, donde el servicio se brinda dentro de las propias instalaciones, la logística externa es menor pero no menos importante. Por ejemplo, el transporte del pescado fileteado desde la bodega de acopio hacia cada uno de los locales.
- **Mercadotecnia y ventas.** Wok fija precios accesibles por debajo de sus competidores como parte de su política de respeto por el cliente, para estar disponible para más personas. Con respecto a la publicidad, en todas sus actividades comunica su estrategia de valor con campañas de concientización sobre el consumo responsable y la pesca indiscriminada; el retiro de platos de la carta que representen una amenaza para las especies en extinción, y el impacto económico-social que genera en las comunidades campesinos con quienes trabajan.
- **Servicio postventa.** Son las actividades que brindan apoyo en el proceso de fidelización con el cliente y el fortalecimiento de las relaciones con sus proveedores, clientes y empleados a través de conferencias y eventos (Mundo Wok). Educar en temas ecológicos o promocionar la labor que realizan las ONG sobre desarrollo sostenible, son algunos ejemplos.

2.2 Creación de ventaja competitiva

Analizar la cadena de valor de Wok e identificar las actividades estratégicas permite comprender cómo la empresa obtiene una ventaja competitiva; es decir, cómo logra ser especial en algo que sus clientes valoran. Mediante la cadena de valor se identifican las fuentes de diferenciación que permiten desempeñar las actividades de mejor manera que los competidores, ofreciendo al cliente algo especial y diferente a un precio bajo (Porter 2015).

Se puede concluir que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación. Wok se diferencia de sus competidores a partir de la creación de valor compartido al introducir la estrategia ganar-ganar y el concepto de sostenibilidad a lo largo de toda su cadena de valor (desde el aprovisionamiento hasta el servicio postventa), haciendo que sea un elemento valioso para sus clientes. Por ejemplo, las alianzas establecidas con las comunidades campesinas y pescadores en el proceso de abastecimiento influyen en la calidad del insumo comprado el cual, a su vez, incide en el sabor y la presentación de sus platos, permitiéndole diferenciarse de la competencia. Al mismo tiempo,

estas alianzas influyen en el desarrollo socioeconómico de las comunidades, al mejorar sus condiciones de vida a partir de la capacitación y el acompañamiento continuo en el proceso productivo; es de esta manera como se genera valor compartido.

Otra forma de diferenciarse es a través de la singularidad. Wok utiliza ingredientes frescos, naturales y de origen local, lo cual es valorado por muchos clientes. Las habilidades y experiencia del personal de servicio a partir de la capacitación impartida en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente es otro ejemplo de singularidad que favorece a la diferenciación. La oportunidad es otro elemento importante: Wok fue la primera en adoptar una imagen de restaurante responsable con el medio ambiente, convirtiéndose en una fuente de diferenciación.

2.3 Análisis interno basado en el modelo de recursos y capacidades

El enfoque basado en los recursos consiste en que la empresa es un conjunto de recursos y capacidades, los cuales determinan su estrategia. Este enfoque explica por qué algunas empresas generan más rentas que otras a pesar de encontrarse en la misma industria, y esto se debe a que las rentas superiores son el resultado de la posesión de recursos superiores (Grant 2006).

2.3.1 Identificación de factores claves de éxito (FCE)

Para identificar los factores claves de éxito se realiza un análisis de la demanda: ¿quiénes son nuestros clientes y qué quieren? y un análisis de la competencia: ¿qué impulsa a la competencia y cuan intensa es? o ¿cómo podemos obtener una posición competitiva superior? (ver tabla 6).

Tabla 6. Identificación de los factores claves de éxito de la industria

¿Qué quieren los clientes?	Como sobreviven las empresas?	Factores claves de éxito
Exigen más calidad a menor precios.	Sector en crecimiento (atractivo).	Abastecimiento oportuno y disponibilidad de insumos de calidad.
Variedad de platos y opciones.	Diferenciación del producto ofrecido.	Fuerte posicionamiento de la marca.
Reducción de tiempos de espera.	Excelente servicio (diferenciado).	Personal altamente capacitado.
Opciones de pago.	Posicionamiento de marca.	Variedad de platos a precios razonables.
Platos saludables, frescos y de calidad.	Barreras de entrada para nuevos competidores.	Productos saludables, de calidad y de origen local.
Cuidar el medio ambiente.	Reconocer las necesidades de los clientes.	Experiencia de consumo.
Insumos locales.	Formar alianzas para asegurar la materia prima.	Diseño de locales modernos y acogedores.
Agradable estética y diseño del local.		Limpieza del local.
Buen servicio.		Cuidado del medio ambiente y conciencia socio ambiental.
Adecuada ubicación del local.		Ubicación estratégica de los locales.
Estándares de higiene.		
Vivir una experiencia.		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3.2 Recursos y capacidades de Wok

Después de identificar los factores claves de éxito, se procede a listar los recursos y capacidades que permiten alcanzarlos. Siguiendo el modelo de Grant (2006), estos elementos son valorados en función a su importancia en la industria y la fortaleza relativa de la empresa (ver anexo 11).

Los recursos se dividen en normales, aquellos que pueden ser adquiridos en el mercado, o estratégicos, aquellos que poseen un alto potencial de generar rentas por ser únicos, valiosos y difíciles de imitar. Bajo este enfoque, Wok cuenta con recursos valiosos que contribuyen en el valor ofrecido a sus clientes: marca reconocida, ubicación estratégica, diseño moderno de sus instalaciones inspirados en la cocina oriental, el modelo de abastecimiento a partir de alianzas estratégicas, acceso a insumos claves e ingredientes originales de Tailandia producidos localmente, todo ello le otorga una ventaja sostenible en la industria, lo cual genera barreras de acceso e imitabilidad.

- **Infraestructura y ubicación.** La ubicación es fundamental en el negocio de los restaurantes. El primer local de Wok se inauguró en la Zona T de Bogotá, uno de los polos gastronómicos más importantes de la capital. A finales del 2011, Wok contaba con nueve locales distribuidos en todo Bogotá. Otro elemento importante es el diseño y la estética del local (oriental y mediterráneo), el cual es muy bien valorado por sus clientes.
- **Posicionamiento y reputación de la marca.** El *top of mind* que se genera por la publicidad y la comunicación boca a boca, son importantes elementos que le han permitido a Wok posicionarse fuertemente como un restaurante socialmente responsable que cuida del medio ambiente y apoya al desarrollo de pequeñas comunidades, a la vez que ofrece comida sabrosa, de calidad, saludable y a buen precio.
- **Calidad de productos y servicios.** La relación precio calidad es un elemento importante en el sector gastronómico. Garantizar la calidad de los productos es un objetivo importante para asegurar la fidelización de los clientes y Wok se ha encargado de ser líder en calidad.
- **Precios.** Wok es un restaurante pionero en desarrollar una oferta de comida asiática, a mejor precio que los restaurantes tradicionales, con precios accesibles a un mercado más amplio. La diferencia en precios con sus principales competidores es sustancial.
- **Variedad de platos.** Wok ofrece comida de diferentes países asiáticos, siendo la base de su cocina, la tailandesa, y teniendo al pescado como el insumo central de su oferta. Wok promueve el consumo responsable de especies en vías de extinción. Para ello eliminó platos elaborados en base a especies marinas amenazadas e incorporó en su carta platos elaborados con insumos locales.

- **Recursos financieros.** A partir del análisis de los estados financieros del 2010 al 2012 se puede indicar que Wok posee los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus operaciones. El capital de trabajo operativo es negativo, - \$ 148 millones en el 2012 (cuentas por cobrar + inventarios - proveedores), con altas cuentas por pagar, lo que hace concluir que Wok se financia con terceros. Esta práctica le permite ahorrar en costos financieros al no requerir préstamos bancarios para cubrir sus operaciones. También posee excesos de efectivo que los mantiene en depósitos de corto plazo como los Certificados de Depósito (CDT), que son inversiones a plazo fijo (30, 60, 90, 180 o 360 días). Por lo cual, si Wok decide crecer, tendría los recursos necesarios para invertir sin recurrir a endeudamiento bancario.
- **Abastecimiento de insumos.** Wok ha desarrollado alianzas con una red de proveedores locales conformada por pescadores artesanales del Pacífico Colombiano y pequeñas comunidades campesinas para asegurar el abastecimiento oportuno y la calidad de los insumos (ejemplo: la berenjena Thai, brócoli chino, albahaca vietnamita, la galanga, etcétera). Las alianzas se basan en el concepto de valor compartido donde ambos ganan, con precios justos y condiciones favorables, a la vez que Wok mejora su rentabilidad (reduce el costo de adquisición del pescado) y se asegura el abastecimiento de insumos con estándares de calidad.
- **Conciencia ambiental-social.** Wok viene desarrollando sus estrategias con un sentido de compromiso con el medio ambiente, y las comunidades pobres de Colombia. Esto es parte de su filosofía y la guía de sus estrategias orientadas hacia el desarrollo sostenible y el desarrollo socio económico de dichas comunidades.
- **Personal capacitado.** Wok se asegura de capacitar a sus empleados en temas de atención al cliente y sostenibilidad, transmitiendo el mensaje de cuidado y protección del medio ambiente.

2.4 Estructura organizacional

A partir del análisis realizado, se puede determinar que Wok muestra una estructura empresarial e innovadora en cada unidad operacional (Mintzberg 1988), según los siguientes elementos:

- Alta normalización de los procesos en cada uno de los restaurantes para asegurar la calidad de los insumos, frescura de los productos y la no variabilidad del producto final.
- El tipo de coordinación es de supervisión directa.
- El área clave es el ápice estratégico.
- Las decisiones estratégicas las adopta la gerencia junto con el directorio
- Staff de operación (380 colaboradores).
- Se encuentra en un sector poco complejo.

2.5 Fortalezas y debilidades

Para el análisis de las fortalezas y debilidades se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para ello, se clasifica del 1-4 a cada factor, donde 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante; posteriormente se asigna a cada factor una ponderación que va de 0,0 = sin importancia a 1,0 = muy importante (David 2008). La puntuación promedio ponderada obtenida es 3,07, lo que significa que Wok muestra una posición interna fuerte debido a que sus fortalezas son superiores a sus debilidades (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS				
F1	Modelo de abastecimiento: desarrollo de alianzas con comunidades para el abastecimiento del pescado fresco e insumos locales de calidad.	0,1	4	0,4
F2	Adecuado control de los procesos operativos.	0,07	3	0,21
F3	Productos que cumplen altos estándares de calidad.	0,07	4	0,28
F4	Uso eficiente de los recursos (reducción del consumo de energía y agua) y prácticas de reciclaje.	0,05	3	0,15
F5	Imagen y marca: fuerte posicionamiento como restaurante sostenible de comida saludable, de calidad, de origen local y a precios accesibles.	0,1	4	0,4
F6	Ubicación estratégica, buen diseño y estética de los locales.	0,1	4	0,4
F7	Indicadores financieros óptimos (liquidez, solvencia y rentabilidad).	0,07	4	0,28
F8	Personal bien capacitado en temas de atención al cliente y sostenibilidad.	0,1	4	0,4
F9	Fidelización del cliente mediante el sabor (elemento importante, el chef).	0,1	2	0,2
DEBILIDADES				
D1	La disponibilidad del pescado fresco local no está 100% asegurada: nivel de lluvias, logística de transporte, fiestas del pueblo.	0,06	2	0,12
D2	El factor limitante para el crecimiento de la empresa es el insumo y su modelo de abastecimiento (se requiere dos años para crear un nuevo ecosistema).	0,1	1	0,1
D3	Eliminación de platos que contienen recursos marinos en veda o en proceso de extinción.	0,05	2	0,1
D4	Débil aprovechamiento de las tecnologías de información.	0,03	1	0,03
		1,00		3,07

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017

Capítulo IV. Formulación de la estrategia

1. Misión¹⁵

Ofrecer un espacio agradable para disfrutar comida asiática de calidad, saludable y amigable con el medio ambiente, educando al cliente en el consumo responsable, preservando los recursos marinos y difundiendo las buenas prácticas de cocina, agricultura y pesca sostenible, a través de nuestros colaboradores y mediante el compromiso con las comunidades con las que operamos.

2. Visión¹⁶

Ser reconocidos como el restaurante líder en Colombia de aquellos que gustan de la comida asiática de calidad, saludable y buen sabor, siendo responsables con el medio ambiente, brindando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores y las comunidades con las que operamos.

3. Valores¹⁷

- Respeto y responsabilidad por los clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad.
- Compromiso con la calidad de los productos y el mejor servicio al cliente a precios accesibles.
- Compromiso con el desarrollo sostenible.
- Conciencia sobre la preservación y cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
- Integridad y ética.
- Formación continua e igualdad de oportunidades para los colaboradores.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados están elaborados con un enfoque en el largo plazo:

- Generar valor económico para los accionistas.
- Asegurar la calidad y disponibilidad de recursos, insumos e ingredientes de manera sostenible.
- Aumentar la rentabilidad del negocio.
- Reeducar y concientizar a los clientes sobre el consumo responsable de las especies marinas.

¹⁵ Propuesta de la autora de la presente investigación.

¹⁶ Propuesta de la autora de la presente investigación.

¹⁷ Propuesta de la autora de la presente investigación.

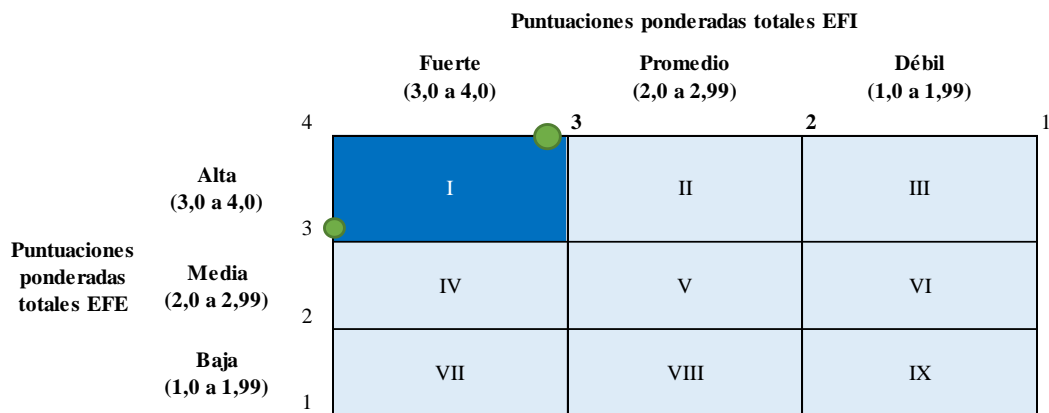
- Fomentar el cuidado del medio ambiente y los recursos pesqueros.
- Contribuir con el desarrollo social y económico de las comunidades de agricultores y pescadores artesanales con los que Wok opera.
- Contribuir con el desarrollo de los colaboradores, desarrollando sus habilidades y capacitándolos en el proceso de creación de valor compartido.

5. Generación de la estrategia

5.1 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz IE utiliza las puntuaciones ponderadas de la matriz EFI y la matriz EFE, lo que da como resultado una puntuación de 3,07 y 3,01, que se presentan en el gráfico 4, el cual ubica a Wok en el cuadrante I, que es la región de crecer y edificar, donde las estrategias más recomendadas son las estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; o estrategias integradoras: integración directa, hacia atrás y horizontal (David 2008).

Gráfico 4. Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2018

5.2 Matriz FODA Cruzado

Mediante la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA) se generan estrategias alternativas a ser implementadas por Wok a partir de la evaluación y selección de estas. Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) utilizan las fortalezas internas y aprovechan las oportunidades externas; las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) sirven para superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas; las estrategias FA (Fortalezas-

Amenazas) utilizan las fortalezas para evitar o reducir las amenazas externas; y las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) son tácticas defensivas para reducir las debilidades internas y las amenazas externas (David 2008) (ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS (Utilizar)		DEBILIDADES (Superar)	
	F1	Modelo de abastecimiento: alianzas con proveedores.		D1	La disponibilidad del insumo principal (pescado fresco) no está asegurado al 100% (lluvias, transporte, fiestas del pueblo).
	F2	Productos con altos estándares de calidad .		D2	El factor limitante para la expansión de Wok es la disponibilidad del insumo (pescado). Se necesita dos años para crear el ecosistema y establecer nuevas alianzas con comunidades.
	F3	Fuerte posicionamiento como restaurante de comida saludable y a precios accesibles.			
	F4	Ubicación estratégica y buen diseño de los locales.		D3	Retiro de platos de la carta que contienen productos en proceso de extinción.
	F5	Indicadores financieros óptimos (rentabilidad, liquidez).		D4	Débil aprovechamiento de las tecnologías de información: software de gestión integral y social media
	F6	Personal bien capacitado en servicio al cliente y sostenibilidad.			
	F7	Fidelización del cliente mediante el sabor: el chef, como elemento importante.			
OPORTUNIDADES (Aprovechar)		ESTRATEGIA FO Explotar		ESTRATEGIA DO Buscar	
O1	Bogotá es la ciudad con mayor población y consumo de comidas fuera del hogar, seguido de Cali y Medellín.	(O1,O2,O4,O5,O6,F1-F7) Crear la demanda y aumentar el consumo en los actuales locales, a partir del concepto de valor compartido y sostenibilidad, como elemento diferenciador.		(O1,O2, O7, D1,D2) Establecer alianzas con proveedores de acuicultura para satisfacer la mayor demanda que permita la expansión del negocio hacia otras ciudades.	
O2	Mayor consumo de pescado debido al aumento de la población y la tendencia a comer sano.	(O1,O4,O7, F3, F4,F5) Invertir en nuevos locales en Bogotá (formato <i>take away</i>), aprovechando su fortaleza financiera y posicionamiento de marca.		(O2, O5,O6,D1, D2,D3) Desarrollar un producto nuevo: la pesca del día, ofreciendo el pescado disponible según su ciclo natural.	
O3	La ubicación de Colombia en la misma línea ecuatorial que Tailandia permite cultivar insumos de origen asiático.	(O1, O2, O4,O5, O6 ,F7) Aumentar la fidelización del cliente a partir de las habilidades del chef, la creatividad e innovación.		(O2, O3,O4,O5,O6,D3) Introducir en la carta nuevos platos con productos saludables, de origen local y 100% orgánico (innovación).	
O4	La tendencia a que los miembros de la familia trabajen, impulsa el consumo de comidas fuera del hogar, con preferencia por comidas exóticas: oriental, asiática e india.	(O1, O4, O6, F4) Aprovechar y desarrollar el concepto zen como estilo decorativo en los locales para crear la experiencia completa de la comida asiática. Especial atención a la decoración y estética como elemento diferenciador.		(O1,O2,O3, D1, D2) Identificar nuevas comunidades de proveedores y crear ecosistemas que repliquen el modelo de abastecimiento en otras ciudades del país (Medellín, Cali).	
O5	La preservación de especies marinas exige reorientar la demanda hacia un consumo responsable, adaptando la oferta.				
O6	Tendencia hacia una alimentación saludable con productos frescos, orgánicos y de origen local.				
O7	Rápido crecimiento de la acuicultura en el país, compensa la caída de la pesca de captura y se convierte en una alternativa de consumo.				
AMENAZAS (Evitar)		ESTRATEGIA FA Confrontar		ESTRATEGIA DA Evitar	
A1	Altos precios de alquiler de locales.	(A1, F3,F3,F5) Proponer actividades que aumenten el tránsito de clientes para mejorar los márgenes de rentabilidad.		(A3,A4,D3) Evitar ser inconsecuentes con la misión, visión y valores de Wok, mantener el enfoque basado en sostenibilidad.	
A2	Preferencia de los colombianos por los restaurantes de comida rápida debido a la dificultad de movilizarse.				
A3	Deterioro ambiental: deforestación, daños a la calidad del suelo, agua y aire, afecta al cultivo de insumos locales.	(A1, F3,F4,F5) Mantener la estrategia de precio-calidad con ligeros aumentos de precios para contrarrestar el costo de alquiler de locales.			
A4	La pesca indiscriminada y la depredación de especies, pone en riesgo la disponibilidad del insumo (pescado) y la sostenibilidad del sector.	(A3,A4,F1,F2, F6) Promover el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales con prácticas de producción limpia, pesca artesanal y tecnologías amigables con el medio ambiente.			
		(A2, F2,F3,F4,F6, F7) Mejorar los tiempos de atención al cliente y reducir el tiempo de espera en el local, especialmente a la hora de almuerzo.			

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

5.3 Estrategia de negocios

A partir de la Matriz FODA se seleccionan las estrategias de negocios (ver tabla 9).

Tabla 9. Estrategias de negocios

FODA		Estrategias de negocios viables	
FO	Explotar	E1	Crear la demanda y aumentar el volumen de consumo en los actuales locales, a partir de los elementos diferenciadores de Wok: valor compartido y sostenibilidad.
		E2	Invertir en nuevos locales en Bogotá (formato <i>take away</i>) aprovechando la fortaleza financiera de Wok (liquidez, rentabilidad y solvencia).
DO	Buscar	E3	Expandir el negocio en el mediano plazo, en otras ciudades del país (Medellín). Establecer alianzas con proveedores de acuicultura para abastecer la mayor demanda.
		E4	Desarrollar un producto nuevo: la pesca del día, ofreciendo el pescado disponible por su ciclo natural.
		E5	Introducir nuevos platos en la carta con productos saludables de origen local y 100% orgánicos (innovación).
		E6	Identificar nuevas comunidades de proveedores en otras zonas del país para crear nuevos ecosistemas que permitan replicar el modelo de abastecimiento en otras ciudades del país.
FA	Confrontar	E7	Mantener la estrategia de precio-calidad con ligeros aumentos de precios para contrarrestar el costo de alquiler de locales.
		E8	Promover el cuidado del medio ambiente y el uso de recursos naturales de forma sostenible mediante prácticas de producción limpia, pesca artesanal y tecnologías amigables con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.4 Determinación del atractivo de las estrategias de negocios (Matriz MPEC)

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) sirve para identificar las mejores estrategias utilizando las matrices EFE, EFI y FODA (ver anexo 12). En la tabla 10 se muestran las estrategias según el grado de atractivo para la estrategia de mayor prioridad:

Tabla 10. Atractivo de las estrategias según la matriz MPEC

Calificación	Priorización de estrategias
4,86	Invertir en nuevos locales y aprovechar la fortaleza financiera de Wok.
4,68	Crear la demanda y aumentar el consumo en los actuales locales a partir de los elementos diferenciadores de Wok mediante los conceptos de valor compartido y sostenibilidad.
3,87	Expandir el negocio a otras ciudades del país y establecer alianzas con proveedores de acuicultura para soportar la mayor demanda.
3,87	Identificar nuevas comunidades de proveedores y crear nuevos ecosistemas que permitan replicar el modelo de abastecimiento.
3,78	Promover el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales de forma sostenible mediante prácticas de producción limpia, pesca artesanal y tecnologías amigables con el medio ambiente.
3,64	Desarrollar un producto nuevo: la pesca del día, ofreciendo el pescado disponible por su ciclo natural.
3,57	Introducir nuevos platos en la carta con productos saludables de origen local y 100% orgánicos (innovación).
1,93	Mantener la estrategia de precio-calidad con ligeros aumentos de precios para contrarrestar el mayor costo de alquiler de locales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.5 Estrategias de crecimiento

A partir del análisis de la matriz FODA cruzado, la matriz IE y la matriz MPEC, las estrategias a implementar son las estrategias intensivas de crecimiento mediante la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto (ver tabla 11) (David 2008).

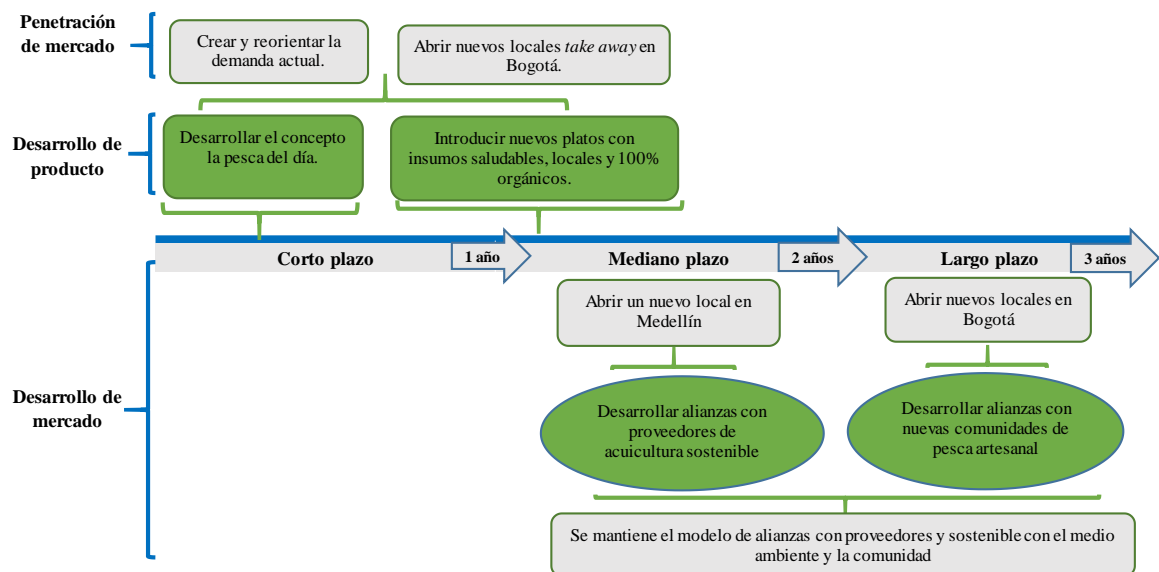
Tabla 11. Estrategias de crecimiento de Wok

		Producto	
		Tradicional	Nuevo
Mercado	Tradicional	Penetración de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos locales en Bogotá con formato <i>take away</i>. • Crear la demanda y aumentar el volumen de consumo actual. • Mantener estrategia precio-calidad, con ligeros incrementos de precio para contrarrestar el mayor costo por alquiler de locales. 	Desarrollo de producto <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un nuevo concepto: La pesca del día. • Introducir nuevos platos en la carta con productos saludables, de origen local y 100% orgánicos (innovación).
	Nuevo	Desarrollo de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos locales en Medellín: establecer nuevas alianzas con proveedores de acuicultura (corto y mediano plazo). • Identificar nuevas comunidades de proveedores para crear el ecosistema y ampliar el negocio a otras ciudades (largo plazo). 	Diversificación

Fuente: David, 2008
Elaboración propia, 2018.

La implementación de las estrategias se realizará de forma combinada, considerando el tiempo requerido, así como los recursos financieros y el capital humano necesario (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Resumen de implementación de estrategias en el tiempo



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.6 Penetración de mercado

Se busca incrementar la participación de mercado con la actual oferta de valor de Wok mediante mayores esfuerzos que permitan crear la demanda a partir de la sostenibilidad, como propuesta de valor. En cuanto a su expansión, se propone aperturar en el corto plazo nuevos locales en Bogotá con un formato *take away*¹⁸ que permita aprovechar las ventajas de ser la ciudad con mayor población y consumo de comidas fuera del hogar, pero con tiempos cada vez menores por la dificultad de desplazamiento. Este formato surge en respuesta a la preferencia del consumidor por restaurantes de comida rápida y el agitado ritmo de vida, pero sin sacrificar el sabor y la calidad, ofreciendo comida saludable con productos frescos y naturales listos para llevar.

5.7 Desarrollo de productos

Para complementar la estrategia anterior se presenta la estrategia de desarrollar el concepto de la pesca del día, con el objetivo de reforzar el posicionamiento de la marca al relacionarla con el cuidado del medio, y brindar el pescado del día, cazado y disponible, según su ciclo natural. Asimismo, la innovación y creatividad juegan roles importantes al momento de crear nuevos platos y presentar la carta. La estrategia es incluir insumos de origen local y 100% orgánicos, considerando la tendencia a la alimentación saludable. De esa manera, Wok reorienta la demanda hacia un consumo saludable, y se torna pionero en la industria de cadena de restaurantes *full service* de comida asiática.

5.8 Desarrollo de mercado

Para expandirse a otras ciudades del país en el mediano plazo y hacer frente al crecimiento de las grandes cadenas de restaurantes sin que la disponibilidad del insumo sea un limitante, la estrategia es ofrecer pescado de cultivo por medio de alianzas con proveedores de acuicultura sostenible que cumplan estándares de calidad y cuya producción se base en el cultivo orgánico. De esa manera se satisface la mayor demanda generada por la expansión, sin renunciar al compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Esta estrategia le otorgaría a Wok la flexibilidad necesaria para expandir el negocio a nuevas ciudades, como Medellín (ciudad propuesta por la autora de la presente investigación) debido a su ubicación estratégica entre Bahía Solano y Bogotá, el acceso al transporte aéreo con aerolíneas de carga con vuelos diario y por ser una de las ciudades más importantes del país y de mayor consumo de comidas fuera del hogar. De esta manera se aprovecharían las ventajas de precursor y aumentaría la participación de mercado en la industria.

¹⁸ Restaurantes de comida para llevar, donde se despacha y no se sirve a la mesa; y si se sirve a la mesa esto se realiza con pocos comensales (formato de menor tamaño).

Capítulo V. Estimación de la demanda y la oferta

1. Estimación de la demanda

Como punto de partida para la expansión de Wok se analizarán las posibles ubicaciones de los nuevos locales. De acuerdo con el DANE (2013) los principales polos de desarrollo se ubican en diez ciudades con población superior a 500.000 habitantes, siendo las tres principales Bogotá, Medellín y Cali, con 8,7, 3,6 y 2,9 millones de habitantes, respectivamente. Estas mismas ciudades se ubican en los departamentos con mayor PBI per cápita (ver tabla 12). Adicionalmente, sobre la base de los datos brindados por el informe Doing Business en Colombia (2013), Bogotá se ubica en el puesto tres, como una de las ciudades más fáciles para hacer negocios; Medellín se ubica en el puesto once y Cali, en el puesto veintiuno.

Tabla 12. PBI por habitante a precios corrientes (2005-2012)

Miles COP	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bogotá D.C.	13.245	14.553	16.028	17.226	18.201	19.036	20.448	21.601
Valle (Cali)	8.324	9.426	10.573	11.203	11.830	12.229	13.037	13.739
Antioquia (Medellín)	8.331	9.261	10.272	10.866	11.260	11.760	13.099	13.881

Fuente: DANE, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Bogotá, además de ser la ciudad más poblada, es la de mayor consumo de comida fuera del hogar seguida de Cali y Medellín. Cuenta con veinte localidades, agrupadas en cuatro zonas. Para efectos del presente trabajo se elegirán las localidades con mayor número de habitantes, población flotante y ubicación de los centros comerciales más importantes, los cuales se ubican en la zona norte de Bogotá (Usaquén y Suba), y en la zona central (Chapinero y Teusaquillo). Estos dos últimos cuentan con la población flotante más grande de Bogotá debido al fácil acceso, ubicación cercana al centro bancario, institutos, universidades, museos, teatros, cines, entre otros.

Después de haber realizado el análisis de las principales variables que impulsan el consumo de comidas fuera del hogar, como habitantes por ciudad, PBI per cápita y las ciudades más fáciles para hacer negocio; se puede deducir que las ciudades más atractivas para aperturar nuevos locales son Bogotá y Medellín. También es importante mencionar que la ubicación de Medellín, entre Bahía Solano y Bogotá, es estratégica al momento de definir la ubicación de los nuevos locales (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Ciudades seleccionadas para la expansión de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1 Determinación de la elasticidad de la demanda

Para el análisis de la elasticidad de la demanda se van a considerar los ingresos por habitante medidos por el PBI per cápita, como la variable que influye en la cantidad demandada de comida fuera del hogar, lo que estará acotado al consumo de comida asiática, cuya tasa de crecimiento fue de 5,4% según el CAGR 2005-2010, publicado por Euromonitor (Rueda 2014). La elasticidad ingreso de la demanda permitirá medir la sensibilidad de la demanda ante un cambio en el ingreso si todas las demás variables permanecen constantes (ver tabla 13).

Tabla 13. Determinación de la elasticidad ingreso de la demanda

Año	PBI per cápita (\$)
Año 1 2005	7.931.153
Año 2 2006	8.361.479
Año 3 2007	8.832.464
Año 4 2008	9.037.877
Año 5 2009	9.079.360
Año 6 2010	9.329.881

Número de años	6
----------------	----------

Start value: 9.329.881 (año 2010)

End value: 7.931.153 (año 2005)

CAGR (2005-2010) = 2,74%
Tasa de crecimiento anual compuesto del ingreso per cápita

CAGR (2005-2010) = 5,40%
Tasa de crecimiento anual compuesto del crecimiento de comida oriental

Elasticidad ingreso de la demanda

=
=

$$\frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el ingreso}}$$

1,97

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La elasticidad ingreso de la demanda es mayor a 1, lo que significa que la demanda del consumo de comida asiática es elástica al ingreso; es decir, si el PBI per cápita crece en 1%, la demanda crecerá en 1,97%.

2. Determinación de la oferta de Wok

La oferta será analizada en base a dos variables, la disponibilidad del pescado y el aforo del local.

2.1 Determinación de la oferta en función a la disponibilidad del insumo (pescado)

En función a los datos del caso se realiza el análisis de la cantidad de locales a aperturarse en los próximos cinco años considerando la disponibilidad del pescado fresco (ver tabla 14).

Tabla 14. Evaluación de escenarios para determinar la oferta de Wok

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	Actual (sin estrategia)	Capacidad de oferta de pescado versus duplicar número de locales	Duplicar el número de locales
Locales	9	18	18
Consumo anual de pescado por local (kg)	9.533	9.533	9.533
Consumo anual total de pescado (kg)	85.800	171.600	171.600
• Red de frío (abastecimiento en kg)	51.480	51.480	51.480
• Tierra Bomba Bolívar (kg)	34.320	34.320	34.320
• Guapí (abastecimiento en kg)	-	51.480	51.480
• Abastecimiento con pescado de cultivo	-	-	34.320
Capacidad de producción (oferta)	85.800	137.280	171.600
Déficit de la oferta versus demanda	-	-34.320	-
Número de locales no cubiertos	-	3,60	-

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Análisis y asunciones de escenarios	Se mantiene el número de locales.	Se podría aperturar hasta 14 locales.	Se podría aperturar hasta 18 locales.
	La capacidad adicional de red de frío serviría para satisfacer el incremento de la demanda de los actuales locales (nueve) con los planes de acción que se implementarán para aumentar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Guapí tendría la misma capacidad de producción de pescado que la red de frío. • El déficit de producción es de 34.320 kg de pescado. Si se requieren 9.533 kg por local se podría abastecer a cinco locales más con la producción de Guapí. • Se tiene que esperar dos años para crear el ecosistema con la comunidad de Guapí. 	<ul style="list-style-type: none"> • El déficit de producción sería cubierto con el abastecimiento de pescado de acuicultura marina. • Se puede iniciar la expansión y aprovechar los beneficios de precursor. • El abastecimiento con pescado de cultivo brinda la flexibilidad necesaria para cubrir la mayor demanda. • No es necesario esperar dos años para aperturar nuevos locales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla anterior se muestran tres escenarios para determinar la oferta de Wok. El tercer escenario es el óptimo, ya que permite duplicar el número de locales en un periodo de cinco años sin esperar hasta el desarrollo del ecosistema de la comunidad de Guapi, el cual tomaría dos años aproximadamente, teniendo como variable el abastecimiento con pescado de cultivo. Esta opción brindaría la flexibilidad necesaria para cubrir la mayor demanda por la apertura de nuevos locales manteniendo el modelo de negocio; es decir, en base a alianzas con proveedores de comunidades con prácticas sostenibles de cría y cultivo de pescado (acuicultura marina).

2.2 Determinación de la oferta en función al aforo del local

Principales supuestos:

- El ingreso total por restaurante se halla dividiendo el total de ingresos entre el número de locales actuales de Wok (año base 2012: nueve locales).
- El ticket promedio corresponde al consumo promedio por persona sobre la base de un plato de fondo + entrada + bebida (ver tabla 15).
- Se atiende de lunes a domingo, las horas de atención es sobre la base del indicador promedio del sector: 10 horas (Acodres). Si el tiempo promedio de estadía del cliente es 100 minutos (media del sector), entonces el índice de rotación es igual a 6 (600 min / 100 min).
- El espacio del salón determina el aforo del local (sillas disponibles): mesas de 0,75 cm x 1,80 cm para ocho personas (tipo barras) y mesas de 0,75 cm x 0,75 cm para dos o cuatro personas.
- El espacio que ocupa un cliente es en promedio 1 m² + 20 cm en pasillos, muebles y decoración, lo cual da un espacio promedio de 1,2 m² por persona (ver tabla 16).

Tabla 15. Cálculo del ticket promedio de consumo Wok (mayo 2012)

Platos principales	\$	TC	US\$
Pad thai	19.900	1.768	11
Filadelfia roll	2.113	1.768	1
Limonada	3.700	1.768	2
Ticket promedio	25.713		15

Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración propia, 2018.

Tabla 16. Cálculo de la capacidad estimada (aforo) del local

Espacio del local m ²	m ² por local	Cocina /almacén	Salon de servicio	Capacidad estimada (área útil /1,2 m ²)
Total espacio actual	160	25%	120	100
Nuevos locales (centro comercial)	130	25%	98	81
Nuevos locales <i>take away</i>	70	30%	49	41

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con los datos anteriores se halla la venta total por local (anual y diaria), el número de platos vendidos y el índice de ocupabilidad en base a la capacidad de atención del local (ver tabla 17).

Tabla 17. Análisis y determinación de la capacidad de atención por local (aforo)

Millones de COP	2012	Ventas totales por local							
Ventas totales (netas)	39.999	US\$ por local	Anual	Mensual	Semanal (52)	Diario			
Fx rate (diciembre 31)	1.768,23	Ventas totales	2.513.436	209.453	48.335	6.905			
Total Wok en US\$	2012	Índice de ocupabilidad actual de Wok (año base 2012) por local							
Ventas totales (netas)	22.620.926	Ventas diarias por local US\$	Ticket de consumo	N° de platos	Total horas atención	Índice de rotación	Sillas ocupadas	Sillas disponibles	Índice de ocupabilidad
		6.905	15	475	10	6	79	100	79%
		8.725	15	600		6	100	100	100%
		3.140.999	(US\$ 8,725 x 360 días)						
		28.268.988	(Venta anual por local x 9)						

Fuente: Elaboración propia, 2018.

También es importante analizar la capacidad máxima de ventas en base al aforo. Si se asume que el índice de ocupabilidad es 100% (poco probable), implicaría que el local estaría lleno durante las 10 horas de atención, los 7 días de la semana. Considerando un índice de rotación de 6, el número de platos vendidos serían 600, que multiplicados por el ticket promedio de consumo (US\$ 15), da una venta diaria de US\$ 8.725 y una venta anual máxima por local de US\$ 28.268.988 (ver tabla 17).

Para proyectar las ventas futuras de los locales actuales se utilizará el CAGR de crecimiento del sector de comida asiática, CAGR 2005-2010 que es 5% (ver tabla 18). Para esta proyección no se considerará la tasa de crecimiento de ventas de los últimos años de Wok (CAGR 20%), debido a que la capacidad de aforo de los locales no lo soportaría.

Tabla 18. Ventas estimadas en base a la capacidad de oferta y CAGR de la industria

	Actual	Ventas estimadas (US\$ miles)				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas totales (netas)	22.621	23.752	24.940	26.187	27.496	28.871
CAGR (2005-2010)	5%					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de Marketing y Ventas

1.1 Objetivos del plan de Marketing

Junto con los objetivos del plan de Marketing se incluirán los objetivos de ventas (ver tabla 19):

Tabla 19. Objetivos del plan de Marketing y Ventas

Objetivos	2013	2014	2015	2016	2017	Indicador
Incrementar las ventas	10%	20%	22%	15%	17%	%Incremento de ventas 1./
Aumentar la participación de mercado	11,0%	11,6%	12,1%	12,7%	13,4%	Ventas del negocio /Ventas de cadenas full service (\$) 2./
Plan de acción:	• Rorientar la demanda.	• Aperturar nuevos locales en Bogotá y Medellín		• Comunicar los atributos de la marca (sostenibilidad y medio ambiente)		
Desarrollar la social media activamente	6.000	10.000	12.000	14.400	17.280	Nº de seguidores
Plan de acción	• Crear la cuenta de Facebook, Twitter e Instagram mediante un <i>community manager</i> .		• Comunicar de manera activa los valores de Wok, el uso de recursos naturales e insumos locales, y el impacto en las comunidades.			
Aumentar la fidelización del cliente	80%	82%	83%	85%	87%	% de satisfacción del cliente
Plan de acción	• Innovación y creatividad del chef para obtener nuevos platos.		• Desarrollar el concepto la pesca del día.	• Crear nuevos diseños de la carta (enfoque ecológico) incluyendo platos tradicionales y nuevos platos.		
Mejorar el posicionamiento de la marca	70%	74%	77%	81%	85%	% Recordación de marca (<i>brand awareness index</i>)
Plan de acción	• Educar a los clientes en la preservación de especies marinas.		• Usar microinfluencers de social media	• Encuestas para medir la percepción de la marca (teléfono e Internet). • <i>Packaging</i> publicitario con mensajes ecológicos.		

1./ El porcentaje es sobre la base de los ingresos totales futuros que se espera obtener con los actuales locales, más los nuevos locales a aperturar. 2./ Se calcula sobre la base de la tasa de participación en ventas de cadena de restaurantes *full service* (Euromonitor International 2017b): 10,10%, y se considera un incremento de 5% anual.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Formulación de la estrategia

1.2.1 Estrategia de segmentación

De acuerdo con los datos brindados por el caso, se identifican cuatro perfiles de clientes:

- **Frecuente.** Representa el 50% de los clientes, siendo la estética y el diseño del local el factor decisivo de asistencia (asisten dos veces por semana).
- **Conocedor.** Representa el 30% de los clientes, y la frescura del pescado es el factor decisivo.

- **Ambientalista.** Representa a una minoría que valora el perfil ambientalista de Wok.
- **Expectativa.** Representa a una minoría que visita Wok esporádicamente para conocer el restaurante por referencias.

Para el presente trabajo de investigación, la estrategia de segmentación se realizará en función a los criterios demográfico y psicográfico, ajustando las estrategias a las características psicográficas de personalidad, estilo de vida y valores del público meta de Wok, que se describen a continuación:

- Los que gustan de la comida asiática de buen sabor y calidad en todas sus variedades (cambodiana, japonesa, vietnamita y tailandesa).
- Los que valoran los atributos orgánicos y naturales de los insumos con que se preparan los platos en Wok, los cuales se relacionan con comida saludable y fresca.
- Los que valoran el concepto socio ambiental y de desarrollo sostenible que Wok ha incorporado en cada uno de sus actividades y servicios.

Con esta segmentación la propuesta se enfoca en aquellos que valoran los atributos que diferencian a Wok de otros restaurantes de comida asiática, resaltando los elementos de su propuesta de valor.

1.2.2 Estrategia de posicionamiento

Si bien la estrategia de posicionamiento resalta los atributos claves de la oferta de Wok con elementos diferenciadores como comida especializada de origen asiática, saludable, de calidad y a precios accesibles, ésta también transmitirá la esencia de lo que significa Wok, al asociar la marca con desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente. Para implementar esta estrategia la comunicación jugará un rol importante, siempre enfocado en la sostenibilidad socioambiental.

1.3 Estrategia de la mezcla de Marketing (7P)

1.3.1 Servicio

Wok ofrece una variedad de platos inspirados en la comida asiática (tailandesa, japonesa, camboyana y vietnamita), que son elaborados con ingredientes naturales, haciendo de Wok una opción saludable. El pescado es el insumo principal, el cual se ofrecerá mediante el concepto de consumo responsable según su ciclo natural, ofreciendo la pesca del día. La carta contiene comida tipo ramen, sopas, curries, arroces, noodles, vegetales, sushies, makis, y el pescado como la

propuesta central de su oferta. Los jugos frescos y postres hechos a base de frutas naturales y exóticas son otra de las propuestas que ofrece Wok. Por ello, la innovación y creatividad estarán incluidas en cada plato elaborado por el chef, considerando la importancia de fidelizar al cliente mediante el sabor y la presentación de los platos.

Todas las actividades, insumos y materiales requeridos para brindar el servicio en Wok estarán inspirados en la protección del medio ambiente. La educación al cliente en cuanto a consumo responsable se realizará mediante la comunicación eficiente y activa. Como parte del servicio se introducirá el concepto de cortesía de la casa mediante una *delicatessen* que englobe los sabores característicos de la cocina de Wok. Cada día se ofrecerá un aperitivo diferente, prestando atención en los detalles y la presentación; se usarán pequeños platos o cucharas de origen vegetal y reciclables, con el objetivo de reflejar la oferta de valor de wok. Lo que se busca es que la primera impresión de servicio impacte en el consumidor, introduciéndolo de manera paulatina dentro de la experiencia del mundo Wok.

1.3.2 Precio

La fijación de precios basada en el respeto al cliente y por debajo de la competencia, se mantendrá como base, manteniendo márgenes razonables, pero no será el factor determinante para fidelizar al cliente. La estrategia planteada en el presente trabajo es fidelizar al cliente ofreciendo un producto de buen sabor, innovador, saludable y de calidad, en un ambiente acogedor y con buena atención; atributos que el público meta valore y por el cual esté dispuesto a pagar más a cambio de vivir la experiencia. Para ello, se tendrá en cuenta las siguientes variables:

- **Relación precio-calidad.**
- **Impuesto al consumo.** A partir del 2013 se grava con la tasa del 8% (antes el IVA era 16%).
- **Márgenes razonables.** Margen bruto por encima de la media del sector (43%), considerando el ahorro en costos por el abastecimiento con insumos locales (ver tabla 20):

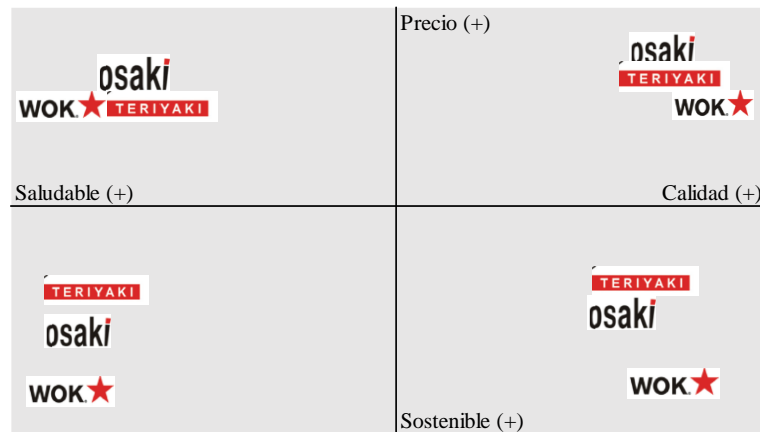
Tabla 20. Utilidad bruta estimada

Precio de venta	-	Impuesto al consumo	-	Costo de ventas	=	Utilidad bruta estimada
108%	-	8%	-	35%	=	65%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el gráfico 7 se muestra el mapa de percepción de los restaurantes líderes de comida asiática; y en la tabla 21 se detallan los precios de los principales platos de la competencia, donde se evidencia precios entre 6% y 47% por encima de los precios de Wok (Rueda 2014).

Gráfico 7. Mapa de percepción de restaurantes líderes de comida asiática



Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 21. Relación precio/calidad de restaurantes de comida asiática (mayo 2012)

Platos principales (COP)	Wok	Teriyaki	Osaki	% Teriyaki/ Wok	% Osaki/ Wok
Pad thai	19.900	23.900	23.900	20%	20%
Arroz cantonés	12.900	18.900	18.900	47%	47%
Filadelfia roll	2.113	2.238	2.167	6%	3%
Limonada	3.700	5.000		35%	

Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2018.

1.3.3 Plaza

En el 2011 Wok contaba con nueve locales en Bogotá, siendo el canal de comercialización es de la venta directa, con locales ubicados en lugares estratégicos de la capital, algunos con puerta a la calle y otros ubicados en centros comerciales de alto tránsito.

La presente investigación plantea aperturar el doble de locales en el periodo de uno a cinco años: tres locales con formato *take away* en la zona Central de Bogotá, en las localidades de Chapinero, y Teusaquillo, zonas con alta población flotante debido a la ubicación de entidades financieras, embajadas, institutos de educación, museos, cinemas, teatros y centros de salud; dos locales en Medellín, y cuatro locales con formato estándar en la zona Norte y Central de Bogotá.

1.3.4 Promoción

Esta estrategia debe girar en torno al concepto de desarrollo sostenible, y las herramientas de promoción para mejorar la comunicación y transmitir de manera clara los atributos de Wok serán:

- **Relaciones públicas.** Participación en actividades y manifestaciones culturales de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

- **Conferencias y charlas.** Brindar charlas informativas de preservación de especies marinas, dando a degustar pequeñas porciones de los platos bandera de Wok donde se evidencia la buena calidad del pescado local, considerando las especies disponibles según su ciclo natural.
- **Publicaciones.** De la mano con fundaciones que promueven el cuidado del medio ambiente, se entregará de forma gratuita publicaciones donde se informa sobre la pesca indiscriminada y la amenaza de las especies en extinción, para fomentar el consumo responsable.
- **Publicidad en medios.** Contratar publicidad en revistas con tendencias medio ambientalistas.
- **Promoción de ventas.** Ofrecer descuento por consumo con principales tarjetas de crédito.
- **Marketing boca a boca.** Es el tipo de marketing más importante en el sector restaurantes.
- **Marketing digital.** Utilizar herramientas de social media (Twitter, Instagram, Facebook).
- **Microinfluencers en redes sociales.** Promoción de los atributos socioambientales de Wok.
- **Difusión de campañas de reciclaje.** Se realizará entre colaboradores, proveedores y clientes.
- **Uso de materiales elaborados a base de insumos ecológicos.** Por ejemplo, cubiertos y pitillos de bambú, individuales y bolsas de papel biodegradable.

1.3.5 Personas

Los colaboradores son el recurso más importante de Wok, ellos transmiten el mensaje de sostenibilidad. La capacitación constante será un *must to* para Wok. Esta estrategia se desarrolla a detalle en el plan funcional de Recursos Humanos.

1.3.6 Procesos

En el plan de Operaciones se detallan todas las actividades relacionadas con los procesos de Wok.

1.3.7 Evidencia física

Los locales de Wok tienen un estilo asiático y contemporáneo, al cual se le incorporará el estilo decorativo Zen¹⁹ donde se armonizan los espacios con equilibrio y sencillez:

- El mobiliario será de estilo japonés con un toque de diseño moderno.
- Los materiales que se usarán serán la madera, el granito y el cristal.
- Los colores de las paredes serán claros y suaves para favorecer la iluminación natural.
- La iluminación interior utilizará focos empotrables cubiertos con pantallas de papel de arroz.
- Los suelos serán a base de madera o piedra natural.
- Se usará el jardín vertical interno en los espacios para darle el aspecto de naturalidad al local.

¹⁹ En el ámbito de la decoración, el estilo Zen busca armonizar los espacios de un local a través del equilibrio entre la luz y el color, donde la sencillez es el elemento principal (Arquitectura de Interiores Wordpress.com, 2018).

- Wok tendrá un olor propio con el objetivo de generar diferenciación (marketing olfativo).

El ambiente del local influye en la experiencia del cliente. Este debe ser templado para que los clientes sientan confort a nivel corporal. La iluminación de día debe ser natural de preferencia, y por la noche cálida y tenue, debe tener coherencia con la música (acorde al concepto del restaurante). El sonido debe permitir mantener una conversación fluída con un tono de voz natural y producir la sensación de calma para una mejor ingesta de alimentos. Asimismo, el equilibrio aromático es importante porque ayuda a mejorar la percepción del cliente. Lo que se busca con estos elementos (sonido, música, olor y armonía) es posicionarse en la mente del consumidor, como elementos propios de Wok, diferenciándolo de la competencia.

Para los locales *take away* se usará el *packaging* ecológico publicitario mediante el uso de envases biodegradables y compostables fabricados con material renovable y de origen vegetal que sean elegantes, funcionales y económicos (cartón de bagazo de caña de azúcar, papeles vírgenes para uso directo con alimentos, y bolsas a base de biopolímeros hechos con fécula de maíz). El *packaging* es una herramienta importante de publicidad, se aprovechará la impresión de los empaques para reeducar al cliente sugiriéndole qué hacer con el empaque después de ser utilizado.

1.4 Presupuesto de Marketing

Tabla 22. Presupuesto de Marketing y ventas

US \$	Costo (US\$)	Cantidad	Frecuencia (meses)	2013	2014	2015	2016	2017
Redes sociales								
Rediseñar la página web	6.500	1	1	6.500				
Administrar la página web	900	1	12	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Contratar un <i>community manager</i>	1.000	1	12	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<i>Micro influencers</i> gastronómicos de Instagram	400	1	12	4.800	4.800	4.800		
Publicidad en medios (revistas)								
15 Minutos / Bios Colombia	1.100	1	4	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
Conferencias y charlas								
Charlas informativas sobre ecología y cocina	1.000	1	6	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Packaging ecológico publicitario								
Sorbetes, bolsas, vaso, bowls (Greenpack) *				34	68	68	102	102
Total				44.534	38.068	38.068	33.302	33.302

(*) *Packaging* ecológico publicitario para los formatos de comida para llevar (*take away*), ver anexo 13.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Plan de Operaciones

2.1 Objetivos del plan de Operaciones

Tabla 23. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos	2013	2014	2015	2016	2017	Indicador
Reemplazar los insumos importados por insumos locales	67%	70%	70%	80%	80%	% de insumos locales/insumos importados
	Investigar e identificar sobre otros productos de origen asiático que puedan ser cultivados en Colombia.		Elaborar un manual de compras y establecer parámetros de calidad.	Desarrollar alianzas con nuevas comunidades para satisfacer la mayor demanda generada por la apertura de nuevos locales.		
Optimizar el uso de los recursos	25%	25%	30%	35%	35%	% reducción de mermas
	20%	20%	20%	20%	20%	% reducción de consumo de energía y agua
	Reducir la generación de residuos mediante el reciclaje y reutilización.	Reducir el consumo de agua mediante el uso de difusores en los lavaderos.	Reducir el consumo de energía: mantenimiento preventivo de los equipos, adquisición de equipos con sistemas de ahorro de energía y uso de focos LED.		Monitorear y controlar la generación de mermas y residuos.	
Asegurar el abastecimiento oportuno de pescado fresco	4 días	3 días	2 días	2 días	2 días	Tiempo requerido desde la emisión de la O/C hasta la llegada del insumo
	Establecer alianzas con proveedores de acuicultura marina sostenible.		Establecer alianzas con nuevas comunidades de pesca artesanal (Guapí).			
Mejorar la gestión ambiental	El indicador de medición se hace con los históricos reales (mes actual / mes anterior)					
	Elaborar un Manual de Buenas Prácticas Ambientales.	Segregar los residuos: orgánico, vidrio, papel, plástico y residuos peligrosos.	Construir de una miniplanta de compostaje de residuos orgánicos.	Instalar trampas de grasas.	Capacitar al personal sobre gestión ambiental.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Identificación y diseño de operaciones claves

2.2.1 Gestión de compras

- Elaboración de una política de compras con criterios sencillos y claros.
- *Check list* con atributos y características del producto: tamaño, peso y calidad del producto.
- Compra de insumos con certificación ambiental.
- Control de la fecha de caducidad de los productos.
- Respeto por las vedas de los recursos marinos y las tallas mínimas de pesca.

2.2.2 Proceso de prestación del servicio

Abarca desde la llegada del cliente al local hasta la entrega de la factura por el pago del servicio:

- **La recepción.** La primera impresión es la más importante. El cliente será recibido amablemente por una *hostess* y conducido hasta la mesa asignada en no más de dos minutos desde su llegada al local. Si el cliente no cuenta con reserva se deberá validar la disponibilidad de mesas rápidamente; de lo contrario, se le informará el tiempo de espera.
- **Toma del pedido en la mesa.** El tiempo desde que el cliente se sienta y recibe la carta no debe pasar de dos minutos. Se recogerá las comandas mediante una tablet con un *software* de gestión que se conecta en línea con la cocina. Se ofrecerán las recomendaciones del chef y se explicará el origen de los insumos y el tipo de pescado utilizado, mencionando que la carta incorpora el concepto de pesca sostenible, motivo por el cual algunos platos no están disponibles. Si el tiempo de espera es mayor a lo habitual, se informará al cliente. Se estima que un cliente esperará hasta 15 minutos antes de incomodarse.
- **Entrega de los platos.** El servicio de entrega de bebidas debe ser ágil y rápido, y los platos se deben servir todos a la vez, sin hacer esperar a algún miembro de la mesa.
- **Pedido de la cuenta.** Cuando el cliente solicita la cuenta, el mesero cierra la comanda en el mismo *software* de atención para la facturación en línea.

2.2.3 Gestión de la calidad

Para Wok es una prioridad garantizar la calidad y salubridad de los alimentos que ofrece, para ello es necesario contar con un sistema de gestión alimentaria que ayude a controlar los alimentos desde la adquisición, almacenamiento y la transformación de los insumos hasta el consumo final. Wok establecerá una Política de Gestión de Calidad y una Política Sanitaria que asegure la calidad de sus productos. Para medir y controlar la gestión de la calidad Wok utilizará:

- Programa de Buenas Prácticas de Higiene.
- Control de calidad.
- Sistema HACCP²⁰.
- Norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria
- Norma ISO 14001 de Gestión del Medio ambiente.
- Pruebas de temperatura del pescado transportado desde las comunidades de pescadores.

2.2.4 Optimización de mermas

- Abastecimiento y transporte adecuado de los insumos e ingredientes para evitar pérdidas.
- Preparación de alimentos con controles que reduzcan las mermas generadas en la cocina.

²⁰ Hazard Analysis and Critical Control Points - Análisis de peligros y puntos críticos de control. Se refiere al sistema preventivo para garantizar la inocuidad en el manejo de alimentos.

- Identificar las porciones a servir en el plato para evitar pérdidas de comida sobrante.

2.2.5 Uso de *softwares* para mejorar la eficiencia de los procesos

Wok contará con un *software* llamado Ofibarmen para realizar las siguientes actividades:

- Ingresar las órdenes de los clientes.
- Enviar las comandas a la cocina.
- Gestionar la agenda de las reservas.
- Controlar el almacén y los inventarios (método PEPS, según perecibilidad de los alimentos).
- Generar reportes en línea: ventas, compras, inventarios, ocupación de mesa por hora, etcétera.

2.2.6 Gestión ambiental y reciclaje

- **Elaborar un Plan de Gestión Ambiental (PGA).**
- **Reducción del consumo de agua.** Controlar el uso de agua en los inodoros y utilizar difusores en los caños de los lavaderos para regular el consumo de agua.
- **Reducción del consumo de energía.** Utilizar luz natural en la arquitectura de los locales, adquirir equipos con sistema de ahorro de energía y realizar mantenimiento preventivo.
- **Segregación de los residuos con contenedores debidamente rotulados.** Residuos orgánicos (alimentos generados durante y después la preparación de alimentos), vidrios, plásticos, papel, y residuos peligrosos (pilas, focos, fluorescentes, etcétera).
- **Planta de compostaje.** Construir una pequeña planta de compostaje para utilizar los residuos orgánicos y obtener abono que servirá para las áreas verdes de cada local.
- **Aceites usados.** Serán almacenados en envases especiales. Se usarán trampas de grasa para separar y recolectar la grasa y aceites del agua usada.
- **Chimeneas.** Uso de filtros en las chimeneas para reducir las emisiones de gases.
- **Monitorear el PGA y verificar si están cumpliendo las normas establecidas.** Registro mensual del consumo de recursos (agua y energía), auditorías y pruebas al personal para asegurar que exista un buen entendimiento sobre la gestión ambiental.

2.3 Acuicultura sostenible

La acuicultura consiste en el cultivo de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos) con la intervención del hombre en el proceso de cría para aumentar y mejorar la producción (FAO 2004). En la presente investigación se propone el abastecimiento con pescado de cultivo como alternativa adicional al abastecimiento de la pesca de captura. Para ser coherente con sus valores,

se han buscado proveedores con manejo responsable de sus operaciones, identificándose a la Organización Pajonales, ubicada en Tolima, al sur de Bogotá, que cuenta con una laguna de 42 ha de espejo de agua y una capacidad de producción de 450.000 kg de pescado por año; también cuenta con certificaciones internacionales en el ámbito de sostenibilidad, así como de la Organización Mundial de Sanidad Animal. Se propone trabajar con esta organización para suplir la mayor demanda de pescado, por la apertura de nuevos locales, de modo tal que permita la apertura de locales a partir del primer año, sin tener que esperar dos años hasta que se establezca las alianzas con la nueva comunidad de pesca artesanal. De esta manera, con la expansión a nuevas regiones, se puede aprovechar las ventajas de precursor y hacer frente al crecimiento de las grandes cadenas de restaurantes, al mismo tiempo que Wok conserva su modelo de negocio basado en alianzas con proveedores con prácticas sostenibles de cría y cultivo de pescado fresco.

2.4 Apertura de nuevos locales en Bogotá y Medellín

De acuerdo con el plan de crecimiento propuesto, se estima aperturar nueve locales, siete ubicados en Bogotá, de los cuales tres serán de formato *take away* y cuatro con formato estándar en los principales centros comerciales de la ciudad. Los primeros locales se abastecerán con proveedores de acuicultura; a partir del tercer año, gracias a la alianza con la comunidad de Guapi, se abastecerá a cinco locales más. Adicionalmente, se abrirán dos locales en Medellín, ciudad elegida por su ubicación estratégica, y por tener el mayor consumo de comida fuera del hogar.

Con respecto al precio de alquiler de locales, en la siguiente tabla se muestra el análisis del costo de alquiler por metro cuadrado de los locales comerciales ubicados en Bogotá y Medellín (US\$ 97 por metro cuadrado y US\$ 49 por metro cuadrado). El alquiler de los predios será considerado como gasto de Operaciones (ver tabla 24).

Tabla 24. Precio por metro cuadrado de locales comerciales

Metro cuadrado Bogotá		Metro cuadrado Medellín	
Centro comercial	COP	COP	US\$
Unicentro	550.000	240.000	80
Andino	429.000	142.000	47
Santafé	260.000	153.000	51
Gran Estación	272.000	200.000	67
Salitre Plaza	333.000	165.000	55
Titán Plaza	299.000		
Precio alquiler promedio	97	Precio alquiler promedio	49

Fuente: Deloitte, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

2.5 Presupuesto del plan de Operaciones

Principales supuestos:

- El costo de transporte de pescado de cultivo a Bogotá y Medellín es el mismo que desde Bahía Solano y Guapi: \$ 4.100 (US\$ 2,3).
- Se asume que todos los locales *take away* tendrán el mismo metraje y costo de alquiler, a diferencia de los locales con formatos estándar que poseen una mayor capacidad de aforo.
- Los formatos *take away* consumen menos pescado. Se asume al 50% de un formato estándar.

Tabla 25. Presupuesto del plan de Operaciones

US\$	Costo	Cantidad	Frecuencia	2013	2014	2015	2016	2017
Transporte de pescado (*)				1	3	5	7	9
Formato <i>take away</i> (3 locales).	2,3	4.767		11.052	22.105	22.105	33.157	33.157
Formato estándar centro comercial (6 locales).	2,3	9.533	1		22.105	66.315	88.420	132.630
Alquiler locales nuevos (**)								
Bogotá (3 <i>take away</i>). Metro cuadrado US\$ 97.	6.788	3	12	81.461	162.921	162.921	244.382	244.382
Bogotá (4 locales en centros comerciales).	12.607	4	12			302.568		302.568
Medellín (2 locales). Metro cuadrado US\$ 49.	6.390	2	12		76.682	76.682	153.364	153.364
			Total	92.513	283.813	630.592	519.323	866.102

(**) Ver tabla 24 sobre costo de alquiler en centros comerciales de Bogotá y Medellín.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan de Recursos Humanos

Los colaboradores son uno de los recursos más importantes para la organización, por lo cual este plan cobra mayor importancia considerando que la parte medular de la estrategia de Wok es la comunicación de sus valores, así como la educación al cliente en temas de desarrollo sostenible y medio ambiente.

Desarrollar y potenciar las habilidades y capacidades de los colaboradores de Wok, junto con un adecuado plan de compensación e incentivos; así como una constante capacitación, le permitirán a la empresa no solo apoyar al desarrollo de su personal sino asegurar el plan de sucesión en el largo plazo; así como la correcta implementación de las estrategias.

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Tabla 26. Objetivos y plan de acción del plan de Recursos Humanos

Objetivos	Corto plazo (<1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (+3)	Indicador
	40 horas de capacitación.	6 horas de actualización por curso (3 cursos/año).	Desarrollar habilidades en el personal para asegurar el Plan de Sucesión.	Número de horas de capacitación
Asegurar el buen servicio y el Plan de Sucesión de Wok	Capacitar de forma teórica y práctica en cinco módulos relacionados con atención al cliente y sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> √ Actualización del personal sobre las nuevas tendencias en gastronomía y servicio al cliente. √ Empoderamiento. √ Capacitación en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Desarrollar y potenciar las competencias del personal. √ Escuela de capacitación interna para formar formadores. √ Mentoring. 	Nº de colaboradores con más de tres años en la organización (línea de carrera).
Seleccionar, retener y motivar al personal adecuado	20% <ul style="list-style-type: none"> √ Salario atractivo. √ Ofrecer un ambiente de trabajo seguro. √ Fomentar al equilibrio vida personal y trabajo. 	17% <ul style="list-style-type: none"> √ Paquete atractivo de compensación y beneficios basado en objetivos. √ Planes de salud para la familia del personal. 	15% Plan de bonificación anual basado en la propuesta de ideas innovadoras para mejorar la eficiencia operativa.	% de rotación < al promedio del sector
Crear un adecuado clima laboral	85% Fomentar un adecuado clima laboral.	87% Conocer la opinión del personal sobre las estrategias de Wok.	90% <ul style="list-style-type: none"> √ Fomentar y valorar la innovación y creatividad del personal. √ Agradecer y reconocer. 	% de satisfacción del colaborador.
Apoyar al desarrollo sostenible de las comunidades pobres	1 Contratar y capacitar a jóvenes de comunidades pobres y alejadas del país.	2 Establecer programas de préstamo estudiantil para estudios en institutos de administración, gastronomía, bares y agricultura.	3	Número de colaboradores provenientes de comunidades pobres de Colombia.
Asegurar la correcta manipulación y cuidado de los alimentos	100% Capacitar y fomentar continuamente sobre la importancia del proceso de manipulación de los alimentos y bebidas, el correcto almacenamiento y cuidado de los insumos que llegan a Wok	100%	100%	% de colaboradores capacitados en cursos de manipulación de alimentos y bebidas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Capacitación continua y plan de sucesión

La capacitación continua permite mejorar la calidad del servicio, la comunicación de la estrategia y el plan de sucesión. A continuación, se describen los planes de acción de la gestión de personas:

- Capacitar a los nuevos ingresantes en cinco módulos de atención al cliente y sostenibilidad:
 - Atención al cliente.
 - Manipulación de alimentos.
 - Cuidado del medio ambiente, de los recursos naturales y especies marinas.
 - Comunicación de los valores y la filosofía de Wok.
 - Cultura de reciclaje y gestión ambiental.
- Actualizar al personal sobre tendencias gastronómicas y desarrollo sostenible *on line*.
- Empoderar a los trabajadores en sus funciones.
- Capacitar en el idioma inglés al personal para atender a los clientes extranjeros.

- Desarrollar y potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores para acceder a una línea de carrera que permita preservar los valores y la filosofía de Wok.
- Establecer programas de mentoring para los colaboradores.
- Establecer una escuela de servicio y de capacitación interna para formar formadores.

3.3 Retención y motivación

Retener y motivar al personal adecuado es una labor constante que permitirá reducir costos de aprendizaje y rotación del personal. A continuación, se indican los planes de acción a desarrollar:

- Ofrecer un salario atractivo frente al sector (10% más) y mejores condiciones contractuales.
- Implementar un paquete de compensación y beneficios basado en objetivos.
- Ofrecer una bonificación anual sobre la base de ideas innovadoras para mejorar la eficiencia.
- Brindar planes de salud para los colaboradores y sus familias.
- Ofrecer un ambiente de trabajo seguro donde se respete la integridad y la salud del personal.
- Otorgar flexibilidad en los horarios y turnos de atención (equilibrio trabajo y vida personal).

3.4 Gestión del clima laboral

- Fomentar un adecuado clima laboral para asegurar el bienestar y equilibrio emocional.
- Conocer la opinión de los colaboradores sobre las estrategias y su implementación.
- Fomentar y valorar la innovación y creatividad del personal.
- Agradecer y reconocer públicamente el esfuerzo de los colaboradores.
- Promover la igualdad de oportunidades.
- Generar una cultura de respeto y ética medio ambiental.

3.5 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

En el plan de recursos humanos se han considerado las siguientes categorías:

- **Costo de nóminas.** Sueldos, horas extras, prestaciones sociales y otros (uniformes).
 - Nómina de producción. Personal de cocina, chefs, ayudantes de cocina, personal de atención directa al cliente, capitanes de servicio, barman y ayudante de bar.
 - Nómina administrativa. Gerente administrativo, líderes de área que dan apoyo a las actividades de Operación y Marketing, personal de mantenimiento.

- **Gastos de capacitación.** Relacionados con entrenamiento y capacitación continua.

De acuerdo con un informe publicado por Acodres, Operación de Restaurantes en Colombia (Editor La Barra 2010), el costo promedio de la nómina de los principales restaurantes en Bogotá representa el 21% de las ventas. Considerando que los planes de acción de Wok son ofrecer mejores condiciones laborales, para efectos del presente trabajo se considerará que los gastos de recursos humanos serán 10% por encima del sector; es decir, 23% del total de ingresos proyectados por año (ver tabla 27).

Tabla 27. Presupuesto del plan de Recursos Humanos en miles (US\$)

	Ventas estimadas (US\$ miles)					
	%	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas totales (netas)		1.026	4.297	8.899	12.564	17.578
%	23%					
Total Recursos Humanos		236	988	2.047	2.890	4.043

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Una variable importante en el sector es el índice de productividad, el mismo que debe ser cercano al 5%; es decir, por cada peso que se invierta en nóminas, se deberían obtener \$ 5 como ingresos. En el caso de Wok, el índice de productividad es 4, lo que significa que, por cada peso invertido en la nómina, se obtiene un ingreso de \$ 4. Si bien está por debajo del sector (para Bogotá el índice de productividad es 4,73) (Editor La Barra 2010), se debe a la estrategia de la empresa que considera al personal como un activo clave, creando un ambiente agradable, con mejores sueldos y beneficios que permitan mejorar la situación económica de sus empleados para lograr lealtad y reducir la alta rotación.

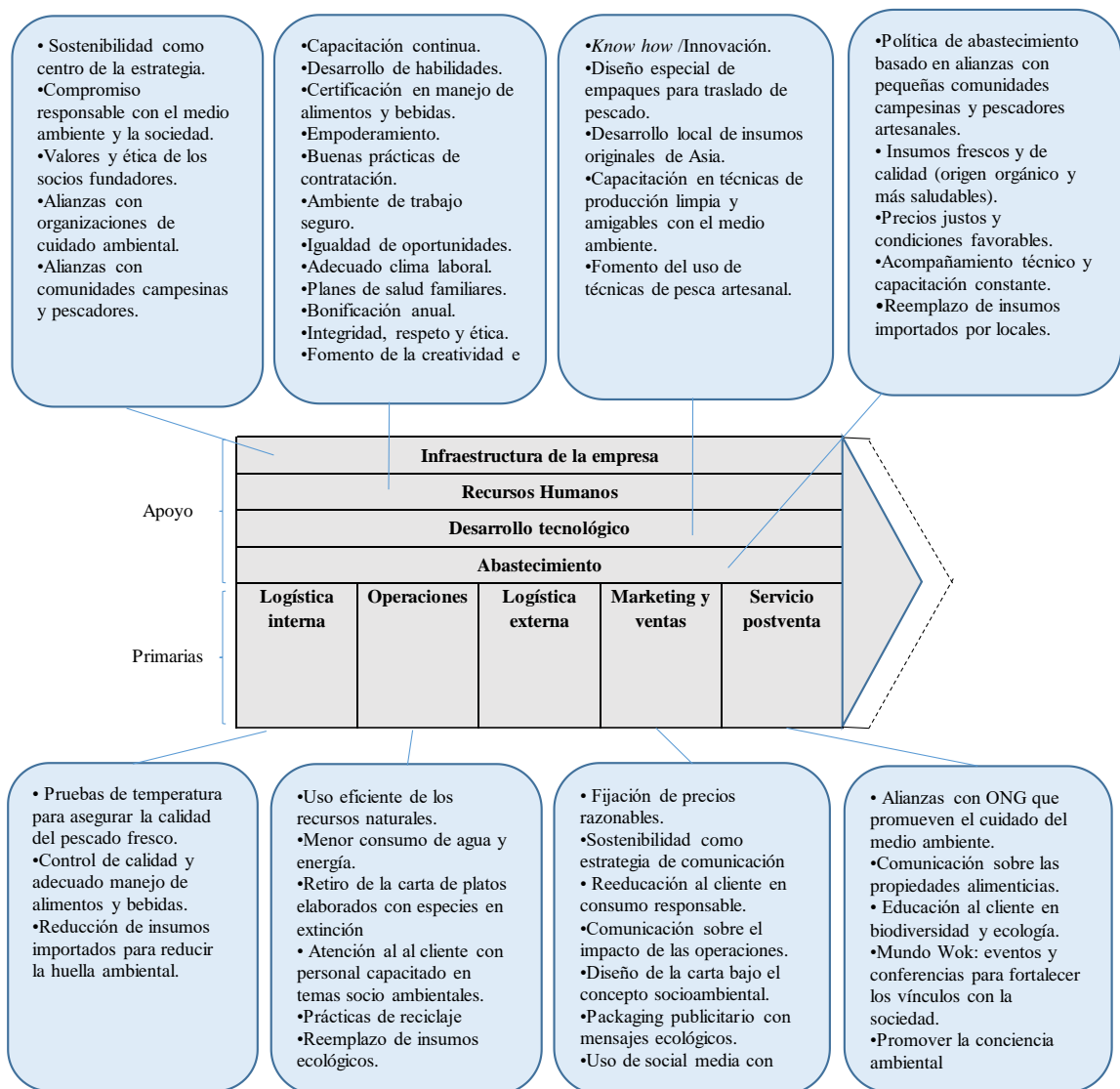
4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el concepto de valor compartido

Para las actividades estratégicas relacionadas con la responsabilidad social se utilizará el principio del valor compartido propuesto por M E. Porter y M R. Kramer (2011), en el cual la empresa crea valor económico al mismo tiempo que crea valor para la sociedad: «El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayuda a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera». De lo que se trata es de incorporar la dimensión socioambiental en cada una de las actividades de la cadena de valor de Wok, donde las estrategias de RSC pasan a formar parte de la estrategia misma de la empresa. Bajo este enfoque, los planes de acción relacionados con RSC no serán actividades de caridad o de filantropía para mejorar la

reputación de la empresa únicamente, sino una inversión a largo plazo para fortalecer su competitividad, mejorando su productividad y los resultados económicos, al mismo tiempo que genera beneficios para las comunidades con las que opera.

A continuación, se muestra el análisis de las actividades incluidas en la cadena de valor de Wok desde un enfoque de generación de valor compartido (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Actividades de la cadena de valor de Wok que generan impacto socio ambiental



Fuente: Porter y Kramer, 2006.
Elaboración: Propia, 2018.

4.1 Creación de valor compartido

A partir del análisis de la cadena de valor de Wok con un enfoque en valor compartido se puede evidenciar el impacto que tienen sus actividades sobre los proveedores, agricultores, pescadores, clientes y medio ambiente, al mismo tiempo que genera valor económico para el negocio (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Generación de valor compartido con la sociedad



Fuente: Porter y Kramer, 2011.

Elaboración: Propia, 2018.

Capítulo VII. Evaluación económica financiera

1. Análisis situacional financiero de Wok

El análisis de los estados financieros de Wok (2010-2012) servirá como punto de partida para evaluar la salud financiera de la empresa en cuanto a solvencia, liquidez y rentabilidad, así como para determinar la capacidad financiera que posee para implementar los planes de expansión.

1.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros de Wok

Este análisis permite medir el desempeño y posición financiera en diferentes periodos (ver tablas 28 y 29).

Tabla 28. Balance general de Wok (2010-2012) - análisis vertical

Millones de pesos	2010	%	2011	%	2012	%
Caja	10	0%	12	0%	16	0%
Bancos	586	10%	439	5%	743	7%
CDT	952	16%	1.524	17%	1.856	17%
Inversiones	1	0%	13	0%	-	0%
Cuentas por cobrar	974	16%	1.094	12%	979	9%
Inventarios	518	9%	693	8%	729	7%
Diferidos	161	3%	36	0%	96	1%
Total activo corriente	3.202	53%	3.811	43%	4.419	40%
Propiedad, planta y equipo	2.233	37%	2.935	33%	4.365	40%
Activos intangibles	2	0%	-	0%	60	1%
Valorización propiedad, planta y equipo	605	10%	2.130	24%	2.129	19%
Total activo no corriente	2.839	47%	5.064	57%	6.553	60%
TOTAL ACTIVOS	6.041	100%	8.875	100%	10.972	100%
Obligaciones financieras corto plazo	158	3%	258	3%	519	5%
Proveedores	1.637	27%	1.876	21%	1.855	17%
Cuentas por pagar	397	7%	408	5%	493	4%
Impuestos	930	15%	1.229	14%	1.712	16%
Obligaciones laborales	553	9%	672	8%	812	7%
Otras cuentas por pagar	158	3%	186	2%	221	2%
Total pasivo corriente	3.833	63%	4.629	52%	5.613	51%
TOTAL PASIVO	3.833	63%	4.629	52%	5.613	51%
Capital social	400	7%	400	5%	400	4%
Reservas	143	2%	200	2%	506	5%
Reservas valorización patrimonio	169	3%	152	2%	153	1%
Resultados de ejercicio	581	10%	1.330	15%	2.012	18%
Resultados de ejercicios anteriores	310	5%	34	0%	158	1%
Superavit de valorización	605	10%	2.130	24%	2.130	19%
TOTAL PATRIMONIO	2.208	37%	4.246	48%	5.359	49%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.041	100%	8.875	100%	10.972	100%

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

A continuación se presenta el análisis del estado de resultados (2010-2012).

Tabla 29. Estado de resultados (2010-2012). Análisis vertical y horizontal

En millones de pesos	2010	Vertical	2011	Vertical	Horizontal	2012	Vertical	Horizontal
Ingresos operacionales	27.991	100%	33.470	100%	20%	39.999	100%	20%
Costo de ventas	12.507	45%	14.862	44%	19%	16.800	42%	13%
Utilidad bruta	15.484	55%	18.608	56%	20%	23.199	58%	25%
Gastos de Administración	1.564	6%	1.969	6%	26%	2.461	6%	25%
Gastos de Ventas	12.255	44%	13.864	41%	13%	17.006	43%	23%
Utilidad operacional	1.665	6%	2.775	8%	67%	3.732	9%	34%
Ingresos no operacionales	212	1%	212	0,01	0%	242	1%	14%
Gastos no operacionales	1.014	4%	1.248	0,04	23%	1.205	3%	-3%
Utilidad antes de impuestos	863	3%	1.739	5%	102%	2.769	7%	59%
Impuestos	283	1%	409	0,01	45%	755	2%	85%
Utilidad neta	580	2%	1.330	4%	129%	2.014	5%	51%

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

Principales puntos identificados en la evaluación vertical y horizontal de los estados financieros:

- Los activos de mayor disponibilidad son bancos y Certificados de Depósito (CDT), que representan el 24% del total de activos. El efectivo está representado principalmente por CDT.
- EL 60% es activo no corriente (2012).
- Wok presenta pocas obligaciones financieras a corto plazo (5%).
- Todo el pasivo de Wok es corriente, representado principalmente, por obligaciones con proveedores, impuestos y obligaciones laborales.
- Las ventas aumentaron a razón de 20% en el 2012 versus el año anterior.
- La utilidad bruta aumentó 25% en el último año y representa más del 58% de las ventas.
- El costo representa el 42% de las ventas y ha disminuido en los últimos años.
- El Beneficio antes de Intereses e Impuestos (EBIT)²¹ representa el 9% de las ventas (2012), incrementándose en 34% versus el 2011.
- La utilidad neta representa el 5% de las ventas y aumentó en más del 50% versus el 2011.

²¹ EBIT por las siglas en inglés de Earnings Before Interest and Taxes.

1.2 Análisis de las principales ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia

- **Ratios de liquidez.** Permite conocer la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas en el corto plazo. Por ejemplo, la razón corriente indica que con el activo corriente al 2012 solo podría cubrir el 79% de sus obligaciones inmediatas.
- **Ratios de rentabilidad.** Permite conocer el nivel de eficiencia de la empresa. Por ejemplo, en el cálculo del ratio de margen bruto, por cada peso que se vende el negocio genera \$ 0,58; el ratio rentabilidad sobre el capital, por cada peso invertido, Wok genera \$ 0,42 de utilidad.
- **Ratios de solvencia.** Mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus obligaciones y deudas. Por ejemplo, el ratio activo/ pasivo indica que Wok posee en su activo \$ 1,87 por cada peso de deuda. El ratio de *leverage* mide el nivel de endeudamiento de Wok con relación a su patrimonio; es decir, hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los accionistas con respecto a sus acreedores. Para el año 2012 por cada peso en patrimonio existe una deuda \$ 1,05. Para mayor detalle ver anexo 14.

En términos generales Wok presenta una situación financiera saludable, cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a su plan de expansión en el corto y largo plazo; mantiene altos excedentes de efectivo y un gran activo que le permite cubrir sus obligaciones totales de corto plazo, se encuentra poco apalancado con bancos y sus niveles de rentabilidad son atractivos, así como sus márgenes brutos y netos que se han ido incrementando sosteniblemente en el tiempo.

1.3 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer el momento en el cual la empresa comienza a generar utilidades después de cubrir sus costos. Para el presente trabajo se determinará el margen de contribución de un plato representativo: sushi de atún, que representa el 20% de las ventas de Wok. El análisis se hará bajo el antiguo modelo de abastecimiento (importación de pescado congelado) versus el nuevo modelo de abastecimiento con pescado fresco local (ver tabla 30).

Tabla 30. Cálculo del punto de equilibrio

Datos del caso (COP)	Modelo de importación		Modelo pesca local	Variable
	Pescado limpio (filete)	Pescado entero (merma 50%)		
Precio por porción	20.000	20.000	20.000	Pesos
Gramos por porción	100	150	150	gr
Merma	0%	50%	50%	% merma
Número de porciones por kilo de pescado	10	6,67	6,67	porciones
Precio por kilo de pescado	100.000	22.000	22.000	pesos
Costo de pescado por porción	10.000	3.300	3.300	pesos
Costo de transporte (1 kg)	0	4.100	4.100	pesos
Costo de transporte por porción	0	615	615	pesos
Otros costos variables	3.000	3.000	3.000	pesos
Margen de contribución	7.000	13.085	13.085	
Margen de contribución %	35%	65%	65%	
Consumo promedio de pescado por semana	1100	1650	1650	Kg
Porciones demandadas por semana	11.000	11.000	11.000	porciones
Porciones demandadas por mes	44.000	44.000	44.000	porciones

Plato representativo 1 porción de sushi (8 rolls)			Mensual	
Análisis por porción		1	%	44.000
Ventas		20.000	100%	880.000.000
Costos variables por porción		6.915	35%	304.260.000
Costo de pescado	3.300			
Costo de transporte	615			
Otros costos variables	3.000			
Margen de contribución		13.085	65%	575.740.000
Costo fijos		2.088		91.872.000
Depreciación (1,33%) (*)	266			
Arrendamiento (9,11%) (*)	1.822			
Utilidad antes de impuesto		10.997	55%	483.868.000
% en el punto de equilibrio		16%		16%
Ventas en el punto de equilibrio		3.191		140.423.386
Días en punto de equilibrio		5		5

(*) Corresponde al porcentaje de depreciación promedio de la industria gastronómica en Bogotá (Editor La Barra, 2010).

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

El análisis del margen de contribución permite analizar cómo un cambio en la política de abastecimiento genera valor económico para Wok, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de las comunidades. Mientras Wok pagaba \$ 100.000 por kilo de pescado congelado importado, comprarlo localmente a la comunidad de pescadores de Red de Frío le cuesta \$ 22.000 por kilo. Este precio es casi nueve veces más que el precio pagado por los intermediarios locales a los pescadores (\$ 2.500). De esa manera, se evidencia la generación de valor compartido: mientras mejoran los márgenes de ganancia de Wok al reducir el costo, mejoran las condiciones de Red de

Frío, volviéndose una empresa formal, rentable y mejor capacitada, lo que le permite incluso entrar a un mercado mucho más grande al comercializar otras líneas de producto (pescado congelado y procesados de pescado).

1.4 Objetivos del plan financiero

Tabla 31. Objetivos del plan financiero 2013-2017

Objetivos	2013	2014	2015	2016	2017
Incremento de ventas por cada local	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%
Incremento de ventas totales de Wok	10%	15%	20%	15%	15%
Obtener un margen de contribución de (%)	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Criterios y supuestos para el análisis financiero

Considerando que no se cuenta con información primaria, sino solo aquellos datos brindados por el caso (Rueda 2014), así como los indicadores del sector, se aplicarán los siguientes supuestos:

- El crecimiento de las ventas proyectadas por local será igual al crecimiento del segmento de comida asiática en Colombia (CAGR 5,3%). Para efectos prácticos se usará la tasa de 5%.
- Con la reforma tributaria, el impuesto a la renta se reduce a 25% a partir del 2013 (Ley 1607). Se asume dicha tasa para el periodo de proyección del 2013-2017.
- Las acciones incluidas en los planes funcionales serán consideradas gastos operacionales.
- La apertura de los nuevos locales será una inversión en capital y formará parte del capex.²²
- Los locales serán alquilados y el costo de alquiler formará parte del gasto operativo.
- El gasto de depreciación se considera como el 1,33% del total de las ventas (promedio del sector, de los principales restaurantes en Bogotá según Acodres, ver Editor La Barra 2010).
- El tipo de cambio se mantiene constante en el periodo 2013-2017 (Dic 2012: US\$ 1= \$ 1.768,23).
- Para el análisis operacional se utilizará el coeficiente de comportamiento de los elementos del estado de resultados²³. Del análisis vertical de la tabla 29 se obtienen algunos de los coeficientes de comportamiento que serán utilizados como base para el análisis de tendencias del estado de resultados (ver tabla 32).

²² Siglas en inglés de Capital Expenditures que significa inversiones en bienes de capitales.

²³ Metodología de coeficientes o indicadores operacionales utilizados en la industria gastronómica según Acodres (Editor La Barra, 2010).

Tabla 32. Coeficiente de comportamiento y tendencias del estado de resultados

Coefficientes	2010	2011	2012	Promedio	2012	
Ventas totales	100%	100%	100%		100%	
Costo de ventas	45%	44%	42%	44%	42%	5,0%
Utilidad bruta	55%	56%	58%	56%	58%	
Gastos de Administración	6%	6%	6%	6%	6%	
Gastos de Ventas	44%	41%	43%	43%	43%	
Utilidad operacional	6%	8%	9%	8%	9%	
Ingresos no operacionales	1%	1%	1%	1%	1%	
Gastos no operacionales	4%	4%	3%	3%	3%	
Utilidad antes de impuestos	3%	5%	7%	5%	7%	
Impuestos	1%	1%	2%	1%	2%	25%
Utilidad neta	2%	4%	5%	4%	5%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6 Determinación de la tasa de descuento de los flujos futuros esperados

Para la apertura de nuevos locales, se requerirá de una inversión promedio de US\$ 45.000 por cada local en formato *take away* y US\$ 80.000 por cada local con formato estándar ubicado dentro de centros comerciales. Los flujos de caja futuros generados por la inversión serán descontados utilizando la tasa de costo de oportunidad del inversionista, medida por el COK, considerando que la inversión se realizará con recursos propios, y no con deuda bancaria a largo plazo. La fórmula del costo de oportunidad (cost of capital en sus siglas en inglés) es:

$$\text{COK} = R_f + \beta_u (R_m - R_f) + R_p$$

En la siguiente tabla se detallan las fuentes y consideraciones realizadas para definir el COK correspondiente a Wok, el cual es de 14,53 % (ver tabla 33).

Tabla 33. Definición de variables para hallar el COK

Nombre	Variable	Datos	Fuente	Periodo	Descripción
Tasa libre de riesgo	Rf	2,094%	Investing.com, 2018.	Jan-12	Bonos del tesoro americano con maduración a 10 años
Beta desapalancado	β_u	1,15	Betas de Damodaran (Damodaran, s.f.a).	2012	Beta anual 2012 por el grupo de industrias de restaurantes de Estados Unidos
Prima de riesgo de mercado	Rm-Rf	8,46%	Country risk* (Damodaran, s.f.b).	Feb-13	Prima de riesgo Spread (S&P 500)
Riesgo país	Rp	2,71%	Country risk* (Damodaran, s.f.b).	Feb-13	Equity market volatilities Latin America
Costo de oportunidad de capital	COK	14,53%			

(*) Country risk: determinants, measures and implications.

Fuente: Investing.com, 2012; Damodaran, s.f.a, s.f.b.

Elaboración: Propia, 2018.

1.7 Evaluación de escenarios

La evaluación de escenarios se realiza sobre la base del método de flujos incrementales generados.

1.7.1 Escenario 1 (sin estrategia): Se mantiene el número actual de locales en Bogotá

Bajo este escenario el crecimiento del negocio está dado sobre la base del crecimiento orgánico de Wok. No se realiza ninguna inversión en nuevos locales y se mantienen operando los nueve locales actuales de Wok con las actuales estrategias. A continuación, los principales supuestos:

- El incremento de ventas es en base al crecimiento orgánico, según la tasa de crecimiento del sector de comida asiática: CAGR 5,4% (para efectos prácticos se usará el 5%).
- La variación del capital de trabajo es la diferencia entre activos corrientes menos pasivos corrientes del 2012 versus 2011. Se asume que se mantiene constante en el periodo proyectado
- Se asume que no se realiza inversión en capex.
- La estructura del estado de resultados (análisis vertical) se mantiene constante con respecto al año base (2012), siendo las ventas totales el 100% (ver tabla 32):
 - Costo de ventas: 42%.
 - Utilidad bruta (margen de contribución): 58%.
 - Gasto de Administración y Ventas: 6% y 43%, respectivamente.

A continuación, se analiza el flujo de caja proyectado sin estrategia para Wok (ver tabla 34).

Tabla 34. Flujo de caja proyectado sin estrategia en miles de US\$

Coeficiente de comportamiento del estado de resultados			Estado de resultados proyectados (miles US\$)						
Coeficientes	2012		2012 a	2013	2014	2015	2016	2017	
Ventas totales	100%	5,0%	22.621	23.752	24.940	26.187	27.496	28.871	
Costo de ventas	42%		9.501	9.976	10.475	10.999	11.549	12.126	
Utilidad bruta	58%		13.120	13.776	14.465	15.188	15.947	16.745	
Gastos de Administración	6%		1.392	1.461	1.534	1.611	1.692	1.776	
Gastos de ventas	43%		9.618	10.098	10.603	11.133	11.690	12.275	
Utilidad operacional	9%		2.111	2.216	2.327	2.443	2.565	2.694	
Ingresos no operacionales	1%		137	144	151	158	166	175	
Gastos no operacionales	3%		681	716	751	789	828	870	
Utilidad antes de impuestos	7%		1.566	1.644	1.726	1.813	1.903	1.999	
Impuestos	2%	25%	427	411	432	453	476	500	
Utilidad neta	5%		1.139	1.233	1.295	1.360	1.428	1.499	
			Flujo de caja proyectado						
			Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa (EBIT)					2.216	2.327	2.443	2.565	2.694
Depreciación (+)	1,33%				316	332	348	366	384
Capex					-	-	-	-	-
Variación de capital de trabajo (+/-)					-376	-376	-376	-376	-376
Impuestos					-411	-432	-453	-476	-500
Flujo de caja libre					1.745	1.851	1.962	2.079	2.202
COK		14,53%							
Tasa de crecimiento perpetuo (CAGR de la industria)		17,40%							12.655
Valor presente de los flujos futuros esperados					1.524	1.411	1.306	1.208	1.117
Valor presente (Valor terminal)					6.421				
Valor presente total					12.988				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.7.2 Escenario 2 (con estrategia): apertura de locales en Bogotá y Medellín

Bajo este escenario el crecimiento del negocio está dado sobre la base de expansión en Bogotá (siete locales) y Medellín (dos locales) con formatos *take away* y formatos estándar (ver tabla 35).

Principales supuestos:

- La apertura de locales se da en el periodo de cinco años (ver anexo 15).
- El capital de trabajo se halla como un porcentaje de las ventas: 2,98% al 2012 (ver anexo 16).
- Los locales *take away* generan menores ventas que los formatos estándar por tratarse de formatos más pequeños y con menor capacidad (menor índice de ocupabilidad y sillas).
- Para hallar las ventas totales como flujos incrementales por la implementación de las estrategias funcionales se asumirá que el índice de ocupabilidad aumenta en 10%.
- Se asume como costo de ventas el 35% de los ingresos totales al considerar que las estrategias de los planes funcionales mejoran la eficiencia y reducen el costo del insumo.

- El ticket promedio de consumo se incrementa en 10% con respecto al ticket promedio actual debido a las estrategias implementadas, las cuales generan mayores ingresos (ver anexo 17).

Tabla 35. Flujo de caja proyectado con estrategia en miles de US\$

	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Ingresos totales	100%		1.165	4.932	10.267	14.489	20.302	
Costo de ventas	35%		408	1.726	3.593	5.071	7.106	
Utilidad bruta	65%		757	3.206	6.674	9.418	13.197	
Gastos de operación:								
Gastos de Marketing			45	38	38	33	33	
Gastos de Operaciones			95	286	633	522	869	
Gastos de Recursos Humanos			236	988	2.047	2.890	4.043	
Depreciación	1,33%		15	66	137	193	270	
Utilidad operacional			366	1.827	3.819	5.781	7.982	
Impuesto	25%		91	457	955	1.445	1.995	
Utilidad neta			274	1.370	2.864	4.335	5.986	
Flujo de caja proyectado								
		Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa (EBIT)				366	1.827	3.819	5.781	7.982
Depreciación (+)	1,33%			15	66	137	193	270
Capex			-45	-125	-160	-125	-160	
Variación de capital de trabajo (+/-)	-2,98%			341	-112	-159	-126	-173
Impuestos				-91	-457	-955	-1.445	-1.995
Flujo de caja libre			-45	506	1.164	2.717	4.242	6.083
COK	14,53%							
Tasa de crecimiento perpetuo (CAGR de la industria)	17,40%							34.958
Valor presente de los flujos futuros esperados			-45	442	887	1.808	2.465	3.086
Valor presente (valor terminal)				17.738				
Valor presente total				26.381				

Fuente: Elaboración propia ,2018.

El valor presente de los flujos futuros proyectados con estrategia de expansión asciende a US\$ 26.381 y el valor presente de los flujos sin estrategia ascienden a US\$ 12.988. Por lo tanto, implementar la estrategia de crecimiento aperturando locales genera más valor que si se mantienen los locales actuales.

1.8 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomará el ticket promedio de consumo y el índice de ocupabilidad como las variables que impactan directamente en la variación de los ingresos de Wok. Bajo el escenario con estrategia se espera que las acciones implementadas sirvan para aumentar el consumo y la afluencia de clientes (ver anexos 18 y 19). Para el análisis de sensibilidad se trabajará con tres escenarios: pesimista, normal y optimista:

Tabla 36. Escenarios

	Índice de ocupabilidad	Ticket de consumo US\$
Pesimista	79%	15,0
Normal	87%	16,5
Optimista	95%	20,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, se presenta el resumen del análisis de sensibilidad por cada escenario, donde se visualiza que ante ligeros cambios en la ocupabilidad del local o el ticket promedio de consumo, los flujos futuros generados traídos a valor presente muestran variaciones importantes; por ello, los esfuerzos de Wok deben enfocarse en mantener estas dos variables lo más altas posibles para aprovechar las eficiencias operativas que contribuyan a generar valor económico para el negocio (ver tabla 37).

Tabla 37. Análisis de sensibilidad de variables: índice de ocupabilidad y ticket de consumo

Escenario pesimista (US\$ miles)	Capacidad estimada (sillas)	Índice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	Nº platos vendidos	Ticket de consumo US\$	Ventas diarias por local	Ventas anuales
Local <i>take away</i>	41	79%	32	6	194	15	2,83	1.029
Local con formato estándar	81	79%	64	6	384	15	5,58	2.032

Año	Flujo de caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-45	439	803	1.891	3.084	4.420
COK	14,5%					
Valor presente neto	19.132					

Escenario normal (US\$ miles)	Capacidad estimada (sillas)	Índice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	Nº platos vendidos	Ticket de consumo US\$	Ventas diarias por local	Ventas anuales
Local <i>take away</i>	41	87%	36	6	214	16,50	3,53	1.285
Local con formato estándar	81	87%	70	6	423	16,50	6,98	2.539

Año	Flujo de caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-45	521	1.132	2.559	4.029	5.735
COK	14,5%					
Valor presente neto	24.950					

Escenario optimista (US\$ miles)	Capacidad estimada (sillas)	Índice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	Nº platos vendidos	Ticket de consumo US\$	Ventas diarias por local	Ventas anuales
Local <i>take away</i>	41	95%	39	6	234	20	4,67	1.701
Local con formato estándar	81	95%	77	6	462	20	9,23	3.361

Año	Flujo de caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-45	653	1.665	3.642	5.560	7.865
Valor presente neto	34.376					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Implementar la estrategia de crecimiento aperturando nueve locales en los próximos años genera mayor valor que manteniendo los locales actuales. La capacidad de oferta no podrá crecer a razón de 20% como en los últimos años, dado que la capacidad de los locales actuales no soportaría la mayor demanda; por ello, para crecer a niveles de dos dígitos se necesitaría aperturar más locales. Si bien Bogotá sigue siendo la mejor opción de inversión, expandirse hacia Medellín le permitirá a la empresa hacer frente al crecimiento de las otras grandes cadenas de restaurantes *full service* y aprovecharía las ventajas de restaurante precursor.
- Urge un cambio en los hábitos de consumo. Se debe tomar conciencia de lo que se come (consumo responsable) y de lo que se sirve en los restaurantes; de lo contrario, la subsistencia de los actuales recursos y del sector gastronómico no estarán aseguradas para los próximos años. Por lo tanto, urge reemplazar los insumos, darles un mejor uso a los residuos a través del reciclaje y usar productos cultivados localmente para reducir la huella ambiental mediante el uso de prácticas amigables con el medio ambiente.

2. Recomendaciones

- Si bien la disponibilidad del insumo es un factor limitante del crecimiento de Wok, tener una alternativa de abastecimiento adicional a la pesca artesanal, por medio de la acuicultura sostenible, le da a la empresa la flexibilidad que necesita para enfrentar la mayor demanda, al mismo tiempo que mantiene su modelo de negocios de valor compartido basado en alianzas con comunidades, por lo cual se recomienda aperturar nuevos locales.
- El formato propuesto con locales *take away* permite enfrentar la amenaza de los restaurantes de comida rápida, que en los últimos años crecieron rápidamente, debido al estilo de vida más agitado y por lo difícil que es desplazarse en Bogotá. De esta manera, ofrecer comida asiática saludable, de calidad y a precios asequibles en un formato donde los tiempos de atención se reducen, se convierte en una gran propuesta de valor para el cliente. Si se considera además, que comer sano es una de las tendencias con mayor fuerza en el sector gastronómico, aunado al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, se puede decir que Wok posee todos estos elementos, como para crear una demanda, al mismo tiempo que mantiene un modelo de negocio sostenible que crea valor para el cliente, los proveedores y empleados, el medio ambiente y sus accionistas.

Bibliografía

Arquitectura de Interiores Wordpress.com. (2018). “El estilo Zen”. En: *arquitecturadeinteriores.wordpress.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<https://arquitecturadeinteriores.wordpress.com/2011/07/25/el-estilo-zen/>>.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi). (2012). *Informe Balance 2012 y Perspectivas 2013*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/06/2016. Disponible en: <www.andi.com.co>.

Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (Aunap). (2013). *Desarrollo de Estrategias para el incremento del consumo de pescado y mariscos provenientes de la acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico*. Bogotá: Aunap. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2016. Disponible en: <<http://aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/05/Estrategia-para-incremento-del-consumo.pdf>>.

Banco de la República de Colombia. (2016). “Estadísticas”. En: *banrep.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/05/2016. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>>.

Banco Mundial. (2012). “Datos. Population, total”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/05/2016. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.totl>>.

Damodaran, A. (s.f.a). “Betas Damodaran 2012”. En: *betasdamodaran.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2018. Disponible en: <<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2012-espanol/>>.

Damodaran, A. (s.f.b). “Country Risk: Determinants, Measures and Implications - The 2015 edition”. En: *people.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2018. Disponible en: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.

Deloitte. (2016). Real Estate “Tendencias y perspectivas del sector inmobiliario en Colombia”. En *deloitte.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/02/2018. En línea: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Real%20Estate7%20-%20RAF%20\(002\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Real%20Estate7%20-%20RAF%20(002).pdf)>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2013). “Producto interno bruto-cuarto trimestre de 2012 - Base 2005”. En: *Boletín de Prensa*. N°12. [En línea]. 21 de marzo de

2013. Fecha de consulta: 10/06/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf>.

Doing Business en Colombia. (2013). “Subnational Reports”. En: *doingbusiness.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2017. Disponible en: <<http://www.doingbusiness.org/reports/subnational-reports>>.

Economía y Negocios. (2015). “El mayor impacto de la paz en la economía se vería a los tres años”. En: *eltiempo.com*. [En línea]. 09 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 20/04/2016. <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16453742>>.

Editor La Barra. (2010). “Acodres presentó su documento Operación de Restaurantes en Colombia”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/07/2016. Disponible en: <<https://revistalabarra.com/noticias/acodres-presento-su-documento-operacion-de-restaurantes-en-colombia/>>.

Editor La Barra. (2015). “Restaurantes en Colombia, sin conexión en la era digital”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. 18 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 07/09/2017. Disponible en: <<https://revistalabarra.com/ediciones/ed-77-reinventarse-reconquistar/restaurantes-en-colombia-sin-conexion-la-era-digital/>>.

Euromonitor International. (2017a). “Country report July 2017. Income & Expenditure: Colombia”. En: *Euromonitor.com*. [En línea]. Fecha de consulta 09/02/2018. Disponible en: <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>>.

Euromonitor International. (2017b). “Full-service restaurants in Colombia. Country report/May 2017”. En: *Euromonitor.com*. [En línea]. Fecha de consulta 09/02/2018. Disponible en: <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>>.

Expansión / Datosmacro.com. (s.f.). “Rating: Calificación de la deuda de Colombia”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/06/2016. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/ratings/colombia>>.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Quinta edición. España: Civitas.

Guerras, L., y Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Quinta edición. España: Editorial Civitas.

Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Insights. (2016). “38% de colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 26 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 01/09/2017. Disponible en: <<https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>>.

Investing.com. (2012). “Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años”. En: *es.investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2018. En línea: <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>>.

Marketline. (2013). “Country profile series: Colombia. In-depth PESTLE insights”. En *store.marketline.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2016. Disponible en: <<https://store.marketline.com/report/ml00002-036--colombia-in-depth-pestle-insights/>>.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Minambiente). (s.f.). “Plan Nacional de Desarrollo”. En: *minambiente.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=99:plan-nacional-de-desarrollo-componente-ambien>>.

Mintzberg, H. (1988). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona. Editorial Ariel.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2014): *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Roma: FAO. [PDF]. Fecha de consulta: 07/09/2017. Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s.f.). “Lanzamiento del Proceso de Adhesión de Colombia a la OCDE”. En: *oecd.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2016. Disponible en: <<http://www.oecd.org/about/secretary-general/lanzamiento-del-proceso-de-adhesion-de-colombia-a-la-ocde.htm>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. México D.F.: Grupo Editorial Patria. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2018. Disponible en: <<https://ebookcentral.proquest.com>>.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). “Estrategia y sociedad”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Diciembre 2006.

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

Redacción La Barra. (2015). “Las 10 tendencias para el 2015”. En: *Revista La Barra*. Enero 2015. Edición 72. [En línea]. Fecha de consulta 10/04/2018. Disponible en: <<https://revistalabarra.com/ediciones/ed-72-la-conquista-costena-bogota/las-10-tendencias-2015/>>.

Revista La Barra. (2011). “Equipos y mercado”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2016. Disponible en: <<https://revistalabarra.com/ediciones/>>.

Revista La Barra. (2013). “Proyecciones. Informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad 2013”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. Fecha de consulta 13/06/2016. Disponible en: <<https://revistalabarra.com/ediciones/>>.

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

Ruiz, L. (2013). “El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor”. En: *larepublica.com*. [En línea]. 24 de enero del 2013. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<https://www.larepublica.co/ocio/el-negocio-de-la-gastronomia-viene-aumentando-su-buen-sabor-2030051>>.

The Central Intelligence Agency (CIA). (2017). “The World Factbook. South America: Colombia”. Library. En: *cia.gov*. [En línea]. Fecha de consulta 01/02/2017. Disponible en: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de Wok

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores de ingredientes producidos localmente: comunidades campesinas artesanales. ● Proveedores de pescado (principal insumo): pescadores artesanales. ● Asociación de Pescadores de Bahía Solano: Red de Frío. ● Comunidad de Pescadores de Tierra Bomba Bolívar, en la Costa del Caribe (32 pescadores). ● Organizaciones No Gubernamentales (ONG): Fundación Mar Viva y Fundación Natibo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de alianzas con comunidades locales basados en la confianza y las relaciones interpersonales. ● Fomento del uso de técnicas de pesca artesanal que garanticen la sostenibilidad de las especies marinas. ● Asesoría técnica permanente: capacitación y acompañamiento a los campesinos y pescadores . ● Desarrollo de nuevos productos y uso de recursos de manera responsable con el medio ambiente. ● Logística de transporte, manipulación y procesamiento del pescado fresco. ● Control de calidad. ● Almacenamiento/ manipulación de alimentos. ● Diseño de la carta y elaboración de platos. ● Reorientación del consumo de los clientes (consumo responsable). ● Comunicación del mensaje de protección del medio ambiente . ● Capacitación al personal de servicio en temas de sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comida asiática de buen sabor, buena calidad, saludable, y a precios accesibles. ● Orientado al cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad de las especies. Los platos se elaboran con pescado fresco proveniente de la pesca artesanal local y con ingredientes provenientes de pequeñas comunidades del país. ● Experiencia y concepto de vida al conectar al consumidor con toda su cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención en el restaurante por parte del personal de servicio. ● Educación al cliente sobre consumo responsable y cuidado del medio ambiente: mensajes en la carta, individuales y a través del personal de servicio. ● Mundo Wok: eventos de cocina y conferencias para fortalecer las relaciones con clientes. ● Publicación de revistas y entrega gratuita para dar a conocer la problemática de las especies amenazadas. ● Página web y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Público en general que gusta de la comida asiática y valora el concepto de desarrollo sostenible. ● Segmento: medio, medio-alto y alto (debido a la ubicación de sus locales en Bogotá), pero sin limitarse a un público de clase alta.
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Insumo: pescado fresco e ingredientes de origen asiático producidos localmente. ● Personal capacitado. ● Pagina web actualizada. ● Ubicación de los locales. ● Ambiente y estética de los locales. ● Reputación de la marca Wok. 		<p style="text-align: center;">Canal de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Punto de venta directa en los locales de Wok. 	
	<p style="text-align: center;">Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costos de los insumos e ingredientes. ● Alquileres. ● Compensación y beneficios: sueldos. ● Publicidad y marketing. ● Asesoría técnica y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gasto de transporte. ● Diseño y remodelación de restaurantes. ● Diseño y mantenimiento de web. 		<p style="text-align: center;">Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ingreso por venta de comidas y bebidas.

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 2. Pestel - entorno político y económico

Factor / Variable	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y proveedores	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Entorno político	Estabilidad política: fortalecimiento de las políticas e instituciones gubernamentales para apoyar al crecimiento económico del país.	Cientes: mayor consumo y gasto debido al aumento de los ingresos. Proveedores: acceso a créditos y aumento de la producción (disponibilidad de insumos).	Con el aumento de la producción y la inversión se incrementa el ingreso per cápita y el consumo en restaurantes => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
	Conflicto armado interno: a pesar de los esfuerzos del gobierno para lograr la pacificación social relacionada con la seguridad, Colombia continúa siendo un país de alto riesgo.	Cientes: menor consumo y gasto. Proveedores: menor acceso a recursos naturales (las guerrillas contribuyen a la explotación y tráfico ilegal de los recursos).	<ul style="list-style-type: none"> La falta de seguridad genera menor inversión y reduce el consumo de los clientes. Menor disponibilidad de insumos para proveer al negocio debido al tráfico ilegal de recursos (mayores costos). 	AMENAZA
	2012 se da inicio a las conversaciones con las FARC para dar fin al conflicto armado.	Cientes: la expectativa positiva de seguridad para los próximos años genera mayor inversión, crecimiento del país, aumento de los ingresos y mayor consumo de los clientes. Proveedores: reducción de problemas relacionados con las guerrillas y los cultivos.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor consumo => Aumento en las ventas. Mayor disposición de insumos (recursos naturales), reduce los costos. 	OPORTUNIDAD
	Colombia se adhiere al Comité de Declaración de Inversión Internacional (OECD) para consolidar su avance en materia de inversión.	Los mayores flujos de inversión extranjera directa generan un impacto positivo en el sector comercio, restaurantes y hoteles.	Mayor consumo => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
Entorno económico	Crecimiento moderado del PBI (creció 4% en el 2012 respecto del año anterior).	Cientes: incremento moderado del consumo.	Aumento moderado de las ventas y la participación de mercado.	OPORTUNIDAD
	Firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) y aumento de la inversión en el país.	Cientes: incremento del consumo a partir del aumento del empleo y la inversión. Proveedores: menor costo de importación.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor consumo => Aumento en las ventas. Reducción del costo de insumos importados. 	OPORTUNIDAD
	Tipo de cambio: el dólar muestra una tendencia al alza: US\$ 1 = COP 1.768,23 (depreciación del peso colombiano en los próximos años).	Cientes: reducción del consumo por el incremento de los precios debido a la devaluación del peso colombiano. Proveedores: incremento del precio de insumos importados.	Importar es más costoso (se requiere más pesos para comprar dólares) => Reducción del margen de rentabilidad y/o traslado del costo al consumidor en el precio.	AMENAZA
	Inflación controlada: 2,8% en el 2012 (inflación meta: 3%) .	Cientes: precios estables e incremento del consumo con una inflación dentro del rango meta. Proveedores: precios moderados de los insumos.	<ul style="list-style-type: none"> Si la inflación aumenta genera un incremento de los precios para el consumidor y aumento de los costos de los proveedores. Si la inflación es controlada mejora la estrategia precio/calidad para mantener los márgenes de rentabilidad. 	AMENAZA
	Tendencia a la baja de la tasa de desempleo para los próximos años (10,4% promedio en el 2012 versus 13% de inicios de la década).	Cientes: incremento del consumo a partir del aumento del empleo y los ingresos.	Aumento del poder adquisitivo y el consumo => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
	Altos precios de alquiler de locales.	Es posible aumentar los precios al cliente para compensar el alto costo de alquiler.	Incremento de los costos y reducción del margen operativo del negocio (si se decide asumir el costo sin aumentar precios).	AMENAZA
	Grado de inversión de Colombia: Standard & Poors (año "Positiva"; Fitch (año), "Estable"; y Moody's (año), "Estable".	La mejor calificación crediticia genera mayor inversión, crece la economía, aumenta el empleo y genera un mayor consumo y gasto.	Acceso a recursos financieros con bajo costo.	OPORTUNIDAD

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Pestel - entorno sociocultural y tecnológico

Factor / Variable	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y proveedores	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Entorno sociocultural	Colombia es el vigésimo tercer país más poblado del mundo, con un crecimiento promedio anual de 1,04% y una edad promedio de 27 años.	Alto potencial de clientes debido a la cantidad de habitantes. Población joven en edad de laborar (disponibilidad de mano de obra).	Mayor volumen de potenciales clientes => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
	Población concentrada en Bogotá (9,7 millones), Medellín (3,9 millones), Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.	Consumo de restaurantes concentrado en las principales ciudades del país.	Aumenta el volumen de clientes en Bogotá => Aumento en las ventas/participación de mercado.	OPORTUNIDAD
	Aumento del ingreso per cápita (\$ 4.000 en el 2012), y mayor consumo en el sector comunicaciones, hoteles y restaurantes, impulsado por la expansión de la clase media colombiana.	Cientes: el consumo en restaurantes es uno de los gastos preferidos .	Aumento del poder adquisitivo y el consumo => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
	Tendencia social hacia una alimentación sana y cuidado por el medio ambiente genera cambios en los hábitos alimenticios.	Cientes: enfoque saludable, estrategia basada en salud y calidad. Proveedores: el enfoque saludable va de la mano con la tendencia orgánica de los insumos.	Aprovechar el tipo de cocina de Wok, cuya base es el pescado, elaborado con insumos orgánicos, locales y de calidad => Mejora el posicionamiento de la marca.	OPORTUNIDAD
	El pescado es un producto cada vez más demandado a nivel mundial por el aumento de la población y la tendencia a comer sano.	En Colombia el consumo de pescado se ha incrementado paulatinamente, aunque por debajo del consumo promedio en Latinoamérica.	Mayor demanda de platos elaborados a base de pescado (corazón de la propuesta de valor de Wok).	OPORTUNIDAD
	Tendencia por consumir productos más frescos, de origen local y con menor huella ambiental.	El cliente se preocupa cada vez más por conocer el origen de los insumos y apoyar a la producción local por el impacto en las comunidades.	Demanda de insumos locales de origen artesanal con concepto <i>free range</i> y <i>farm to fork</i> (de la granja al tenedor).	OPORTUNIDAD
	Tendencia a que los miembros de una familia trabajen (no cocinan sino acuden a restaurantes) / 38% de colombianos come fuera del hogar.	Cientes: incremento del gasto en comida fuera del hogar (una a dos veces por semana).	Aumento de los clientes que acuden a restaurantes durante la hora del almuerzo => Aumento en las ventas.	OPORTUNIDAD
	Los tiempos de desplazamiento dentro de las ciudades son mayores.	Se impulsa el consumo de comida fuera del hogar.	Aumento de las ventas.	OPORTUNIDAD
Entorno tecnológico	Preferencia de los colombianos por los restaurantes de comida rápida debido a la dificultad de movilizarse .	Mayor consumo en restaurantes tipo <i>fast food</i> .	Migración de los clientes a restaurantes de comida rápida para optimizar tiempos.	AMENAZA
	Preferencia de los colombianos por las comidas exóticas (oriental, asiática e india).	Mayor consumo en cadena de restaurantes <i>full service</i> de comida asiática.	Aumento en las ventas y la participación de mercado.	OPORTUNIDAD
	Rezago tecnológico en la industria pesquera: altos costos del combustible, falta de repuestos y plantas de procesamiento.	Proveedores: altos costos.	<ul style="list-style-type: none"> Poca disposición de materia prima (pescado, derivados y otros insumos hidrobiológicos) que cuenten con la calidad exigida. Altos costos de adquisición de pescado. 	AMENAZA
	Tendencia hacia tecnologías amigables con el medio ambiente: equipos que ahorren energía, eficientes y automáticos, que no afecten las propiedades nutricionales de los alimentos.	Los clientes exigen productos saludables.	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia y automatización en los procesos. Uso de tecnología que aseguran la conservación de la calidad de los alimentos. 	OPORTUNIDAD
Uso incipiente de nuevas tecnologías y tendencias digitales para mejorar los procesos en los restaurantes.	Cientes: menor visita de clientes por no aprovechar las tendencias digitales (la competencia podría sacar provecho y ganar mercado).	El temor al cambio para usar las nuevas tendencias digitales podría hacer que la empresa pierda la oportunidad de brindar un mejor servicio a los clientes, haciéndola menos competitiva e innovadora.	AMENAZA	
Las nuevas tecnologías, Internet móvil y las redes sociales son entornos cada vez más demandados.	Cientes: nuevas tendencias de comunicación con el cliente.	Innovación en el proceso de comunicación con el cliente (servicio al cliente, marca, posicionamiento, responsabilidad social).	OPORTUNIDAD	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Pestel - entorno ecológico y legal

Factor / Variable	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y proveedores	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Entorno ecológico	Deterioro ambiental: deforestación, daños a la calidad del suelo, agua y aire debido al uso de pesticidas / Contaminación del aire en Bogotá (emisiones de vehículos).	Altos costos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales que abastecen al sector restauración.	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la disponibilidad de insumos orgánicos debido a la deforestación y los daños a la calidad del suelo y agua. Mayor vigilancia y cuidado sobre la calidad de los insumos. 	AMENAZA
	Colombia tiene una variedad de recursos hidrobiológicos, pero en volúmenes bajos.	Poca disponibilidad de recursos marinos que no satisface la mayor demanda.	Aumento del costo del pescado por la poca disponibilidad de las especies.	AMENAZA
	Tendencia sobre el cuidado del medio ambiente y la conservación de las especies marinas.	Cientes: mayor concientización en los clientes sobre la huella ambiental y la extinción de especies marinas.	Adaptar la oferta y reorientar la demanda hacia un consumo responsable de las especies marinas para garantizar su desarrollo sostenible.	OPORTUNIDAD
	Depredación de los recursos marinos.	Pesca indiscriminada que acaba con las especies, llevándolas al agotamiento y extinción.	<ul style="list-style-type: none"> Indisponibilidad de materia prima (pescado) que asegure la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Educación al cliente sobre consumo responsable. Reorientación del consumo. 	AMENAZA
	Ubicación de Colombia en la misma línea ecuatorial que Tailandia.	Proveedores: desarrollo de proveedores locales para cultivar insumos originales de Tailandia.	<ul style="list-style-type: none"> Uso de los mismos insumos utilizados en la cocina Thai (se conserva los sabores propios de la comida asiática). Aseguramiento de la calidad de los insumos según las especificaciones requeridas. 	OPORTUNIDAD
	Reducción de la pesca de captura debido a la sobreexplotación de las especies más demandadas. Ejemplo: el atún.	Ciente: creciente demanda por el atún, insumo favorito de los restaurantes de comida japonesa (sushi/sashimi). Proveedores: cuotas fijadas con medidas mínimas de captura de las especies.	Retiro de la carta de las especies en vías de extinción para protegerlas y asegurar su desarrollo sostenible.	AMENAZA
	El rápido crecimiento y desarrollo de la acuicultura compensa la caída de la producción de la pesca de captura.	Proveedores: altos estándares requeridos en el cultivo de los recursos marinos que aseguren la calidad de las especies.	Aumenta la disponibilidad de pescado de cultivo como alternativa a la pesca artesanal (pesca de captura).	OPORTUNIDAD
Entorno legal	Regulación de los sectores de producción relacionados con la salud: Ley 1480, Estatuto del consumidor en Colombia, y Norma Técnica Sectorial NTS-TS 004: requisitos de sostenibilidad ambiental, socio cultural y económica para los establecimientos gastronómicos.	Cientes más exigentes sobre productos de calidad y el cumplimiento de la normativa. Proveedores: mayor exigencia en el cumplimiento de los estándares de calidad de los insumos.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la norma. Compromiso de ofrecer productos sostenibles con el medio ambiente y la sociedad. Implementación de procesos de gestión de calidad. 	OPORTUNIDAD
	Reforma tributaria: <ul style="list-style-type: none"> Creación del Impuesto al consumo (8%) que reemplaza al IVA (16%) en los restaurantes. Aumento del pago de impuestos sobre el arrendamiento de locales comerciales (subió de 10% a 16%). 	Cientes: si se traslada el costo al consumidor final, los clientes pueden dejar de asistir con la misma frecuencia a los restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de los costos por el aumento del arrendamiento. La empresa debe decidir si asume el costo para mantener a clientela pero reduciendo los márgenes de ganancia o traslada el costo en el precio al consumidor final. 	AMENAZA
	Condiciones deficientes de salubridad brindada por los restaurantes de menú ejecutivo.	Cientes: buscan restaurantes de calidad y que cumplan con estándares de higiene.	Posibilidad de que los clientes de menú ejecutivo se trasladen a restaurantes <i>full service</i> que ofrecen calidad a buen precio.	OPORTUNIDAD
	El marco normativo para la gestión responsable y sostenible de la pesca es insuficiente y obsoleto.	La pesca ilegal atenta contra el desarrollo sostenible de las especies marinas, causando agotamiento de los recursos.	Especies marinas en peligro de extinción a causa de la pesca ilegal que amenaza la sostenibilidad del sector en el largo plazo.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Poder de negociación de los proveedores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Total	Detalle
Número de proveedores importantes.	Pocos						Muchos	5	Existen varios proveedores que no se encuentran agrupados ni sus productos son diferenciados.
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Bajo						Alto	2	En el sector existen pocos productos sustitutos de insumos con alta calidad y estándares específicos.
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores.	Alto						Bajo	4	Al existir una gran oferta de proveedores el costo de cambio es moderado.
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.	Alto						Bajo	4	No representa una importante amenaza de integración hacia adelante (se requiere <i>know how</i>).
Amenaza de la industria de integración hacia atrás.	Bajo						Alto	1	No representa una importante amenaza de integración hacia atrás.
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos.	Alto						Bajo	2	La calidad de los productos es un factor importante a considerar.
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.	Pequeña						Grande	3	Los proveedores dependen moderadamente del sector para sus ingresos.
PROMEDIO								3,00	El atractivo de la industria es neutral: los proveedores tienen un poder de negociación moderado.

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Poder de negociación de los clientes

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Total	Detalle
Número de compradores importantes.	Pocos						Muchos	5	Los clientes son muy numerosos y escasamente organizados.
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	Alto						Bajo	2	Existen varios sustitos (comida rápida, comida especializada, <i>take away</i> , etcétera).
costo de cambio de los productos de los compradores.	Bajo						Alto	2	Los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor.
Integración hacia atrás.	Alto						Bajo	5	El cliente es el consumidor final, por lo que no existe riesgo de integración hacia atrás.
Contribución de la industria a la calidad de los productos.	Poco importante						Muy importante	4	
PROMEDIO								3,60	La industria es moderadamente atractiva debido a que los clientes no tienen un gran poder de negociación.

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 7. Competidores potenciales / barreras de entrada

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Total	Detalle
Número de competidores iguales.	Alto						Bajo	5	Alta concentración de la industria (cuatro cadenas <i>full service</i> concentran el 80% del mercado).
Crecimiento de la industria.	Lento						Rápido	4	Rápido crecimiento de la industria de restaurantes <i>full services</i> .
Costos fijos (de almacenamiento).	Alto						Bajo	2	Existen costos fijos relacionados con los sueldos, alquileres de locales, almacenamiento.
Grado de diferenciación del producto/servicio.	Alto						Bajo	4	En la industria de restaurantes <i>full service</i> el producto ofrecido es altamente diferenciado.
Intereses estratégicos corporativos.	Alto						Bajo	5	No existe corporaciones de negocios en el sector que puedan tener relación con otro sector.
Barreras de salida.	Alto						Bajo	3	Barreras de salida moderadas. Los activos son fácilmente reconvertibles. No existen restricciones legales que impidan la salida del negocio. Hay costos por la inversión en activo fijo de los locales y la carga de nomina.
PROMEDIO								3,83	La industria es moderadamente atractiva (> a la media); intensidad de competencia actual relativamente baja.

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Productos sustitutos

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Total	Detalle
Sustitutos cercanos.	Alto						Bajo	2	Existen varios sustitutos de las cadenas de restaurantes <i>full service</i> .
Costos de cambio del usuario.	Bajo						Alto	1	Los compradores asumen pocos costos por cambiar de tipo de restaurante o tipo de alimentación.
Rentabilidad y agresividad del productor sustituto.	Alto						Bajo	2	Las cadenas de comida rápida crecen con rapidez y son las que generan mayores ganancias.
Valor-precio del sustituto.	Alto						Bajo	4	Algunos sustitutos pueden tener menor precio, pero su oferta (calidad) es menor.
PROMEDIO								2,25	La industria no es tan atractiva debido a la cantidad de sustitutos que satisfacen las mismas necesidades.

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 9. Competidores actuales / barreras de salida

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Total	Detalle
Sustitutos cercanos.	Muchos						Pocos	1	Existen varios sustitutos de comida asiática en la industria de restaurantes <i>full service</i> .
Economías de escala.	Bajo						Alto	4	Las cadenas de restaurantes generan economías de escala: reduce el costo unitario y crean barreras de entrada.
Diferenciación del producto/servicio.	Bajo						Alto	4	En el sector <i>full service</i> la diferenciación del producto y el servicio ofrecido así como la identificación de marca son elementos importantes para su posicionamiento y el top of mind del consumidor.
Identificación de marca ya establecida.	Bajo						Alto	4	
Costo de cambio de proveedor de los clientes.	Bajo						Alto	1	Los clientes no incurren en costos económicos por cambiarse de un segmento a otro.
Requerimientos de capital.	Alto						Bajo	2	Inversión en el diseño de los locales para desalentar el ingreso de nuevos competidores (la necesidad de invertir recursos financieros puede desalentar a los inversionistas).
Acceso a la última tecnología y fuentes de materias primas.	Amplio						Restringido	3	Si bien existen una amplia oferta de insumos en el mercado, los actores ya establecidos tienen ventajas por el acceso a una mejor fuente de materias primas y tecnología de calidad.
Ubicación geográfica más favorable.	Sin importancia						Muy importante	5	La ubicación es una variable muy importante en el sector.
Experiencia y efectos de aprendizaje.	Sin importancia						Muy importante	5	El <i>know how</i> en el sector es importante.
PROMEDIO								3,22	La industria es moderadamente atractiva debido a que la amenaza de competidores potenciales es moderada

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 10. Cadena de valor de Wok

A c t i v i d a d e s d e a p o y o	Infraestructura de la empresa																															
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción del ecosistema basado en la sostenibilidad como eje central de la estrategia de Wok: creación de valor compartido (negociaciones con proveedores y otros organismos). ✓ Compromiso ético de los fundadores . ✓ Locales y ambientes bien diseñados y ubicados. ✓ Compromiso con el medioambiente y con valores de salud y respeto. ✓ Alianzas con organismos de cuidado ambiental: Mar Viva / Fundación Natibo. 																															
	Recursos Humanos																															
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento, selección y contratación del personal. ✓ Gestión del desempeño y cumplimiento de normas de manipulación de alimentos. ✓ Certificación de los empleados sobre temas de salud y manejo de alimentos para evitar contagios o trasmisión a través de la manipulación de alimentos. ✓ Educación y capacitación a empleados: creación del Grupo Verde, compuesto de meseros y capitanes de servicio entrenados por un año en temas de sostenibilidad y medio ambiente. ✓ Capacitación en temas de reciclaje. 																															
	Desarrollo tecnológico																															
p r i m a r i a s	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Know how</i> de las operaciones, procedimientos y técnicas. ✓ Innovación en el diseño de procesos relevantes. Ejemplo: diseño especial del empaque para el transporte del pescado que asegure la calidad. ✓ Desarrollo local de insumos originarios de Tailandia: siembra y cosecha (I & D). ✓ Capacitación y acompañamiento al campesino en técnicas de producción limpia amigables con el medio ambiente e implementación de la pesca artesanal con comunidades de pescadores. 																															
	Abastecimiento																															
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de abastecimiento sostenible en toda la red de aprovisionamiento: pescado fresco artesanal e insumos orgánicos. ✓ Modelo de aprovisionamiento con pequeñas comunidades que trabajen bajo los principios de producción limpia. ✓ Alianzas estratégicas con los proveedores basadas en relaciones interpersonales, desarrollo de confianza, empoderamiento y acompañamiento. ✓ Condiciones favorables de compra a proveedores: precios justos, termino de pago a 15 días, acompañamiento técnico y constante capacitación. ✓ Cuidado de la biodiversidad y la ecología. ✓ Insumos e ingredientes de alta calidad. ✓ Monitoreo continuo del desempeño de los proveedores. 																															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Logística interna</th> <th style="width: 20%;">Operaciones</th> <th style="width: 20%;">Logística externa</th> <th style="width: 20%;">Marketing y ventas</th> <th style="width: 20%;">Servicio postventa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. </td> <td rowspan="5"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio postventa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. 				
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio postventa																											
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. 																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Logística interna</th> <th style="width: 20%;">Operaciones</th> <th style="width: 20%;">Logística externa</th> <th style="width: 20%;">Marketing y ventas</th> <th style="width: 20%;">Servicio postventa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. </td> <td rowspan="5"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio postventa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. 					
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio postventa																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recojo de pescado fresco del aeropuerto y transporte hasta la planta de Wok. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de alistamiento para convertir el pescado en filete. ✓ Diseño y preparación de platos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios accesibles por debajo de sus competidores: respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en alianza con fundaciones para divulgar el trabajo de las ONG que promueven el desarrollo sostenible. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no haya sido afectado por el recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos: organización y almacenamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación de la estrategia de valor a través del personal: sostenibilidad, cuidado del medio ambiente, procedencia de los insumos y mensajes en la carta, manteles e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación al cliente sobre ecología y biodiversidad, con enfoque en el desarrollo sostenible. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de empaques especiales para transportar el pescado y asegurar su calidad en el punto de recojo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficiente de los recursos en el proceso productivo: menor uso de energía y agua. ✓ Servicio de atención al cliente por personal capacitado en temas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información al cliente sobre la política de retiro de platos de la carta que contiene especies amenazadas y/o en extinción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación a través de Mundo Wok: Fortalecimiento de relaciones entre proveedores, clientes y empleados (conferencias y eventos de cocina). 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de control de calidad y manejo de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciclaje y reemplazo de insumos ecológicos. ✓ Gestión de residuos y desperdicios, con un enfoque medio ambiental. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de educación sobre consumo responsable: concientizar al cliente sobre la pesca indiscriminada/uso de técnicas de pesca artesanal y el impacto en las comunidades pesqueras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. 																												
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de inventarios. 																																

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Análisis de recursos y capacidades de Wok

Recursos	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios
Recursos tangibles			
R1 Localización	7	8	Locales bien ubicados en zonas estratégicas de Bogotá (polos gastronómicos y centros comerciales).
R2 Infraestructura	7	9	Buen diseño del local (ambiente moderno y acogedor) / inversión en mobiliario.
R3 Finanzas	8	8	Wok posee los recursos financieros necesarios para las operaciones del negocio. Cuenta con liquidez, solvencia y rentabilidad: bajo nivel de apalancamiento, EBIT positivo y en crecimiento, mayor margen bruto que la industria.
R4 Variedad de platos y calidad del producto	8	9	Wok se ha posicionado en el sector de comida asiática, ofreciendo platos de comida cambodiana, tailandesa y japonesa de buena calidad.
R5 Insumos y materia prima	9	7	El principal insumo de la cocina de Wok es el pescado, el cual es obtenido de la pesca artesanal, por lo cual la disponibilidad no esta asegurada debido al nivel de lluvias, fiestas del pueblo o la logística de transporte.
Recursos intangibles			
R6 Conciencia ambiental social	6	8	La base del modelo de negocio de Wok se enfoca en el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente.
R7 Relación precio-calidad	7	9	Wok desarrolla una oferta de comida asiática, a mejor precio que la competencia y con precios accesibles.
R8 Recursos humanos	7	8	Capacitación al personal en temas de atención al cliente, sostenibilidad, reciclaje y medio ambiente.
R9 Servicio al cliente	8	8	Educación al cliente sobre biodiversidad, pesca indiscriminada, cuidado del medio ambiente e impacto socioeconómico en las comunidades proveedoras de Wok.
R10 Posicionamiento y marca	7	8	Wok, se ha posicionado fuertemente como un restaurante con conciencia social que cuida el medio ambiente, al mismo tiempo que ofrece comida de calidad, saludable y a buen precio.

Capacidades	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios
C1 Logística de entrada	7	8	Transporte y empaque adecuado del principal insumo (pescado).
C2 Procesos productivos	7	7	Control y mejora continua de los procesos productivos. Uso eficiente de los recursos (menos consumo de energía, agua y residuos).
C3 Desarrollo de alianzas	8	10	Fortaleza en el desarrollo de alianzas con comunidades agrícolas y pescadores para el abastecimiento y la disponibilidad de insumos e ingredientes.
C4 Medio ambiente	6	9	Cuidado por el impacto de las operaciones del negocio sobre la biodiversidad y la ecología.
C5 Control de calidad	8	8	Wok tiene implementado un buen proceso de control de calidad y manejo de alimentos para asegurar la calidad de los productos.
C6 Logística de salida	7	7	Traslado del pescado fileteado a toda la cadena de restaurantes.
C7 Marketing	6	8	Promoción de la imagen: comida de calidad a buen precio Empresa comprometida con el medio ambiente, las comunidades, los clientes y proveedores.
C8 Ventas	5	7	Se informa al cliente la política de retiro de platos de la carta que contiene especias amenazadas, se les educa y concientiza sobre la pesca indiscriminada

Escala: 1= Muy bajo / 10 =Muy alto

Fuente: Grant, 2006.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 12. Matriz de planeación estratégica Cuantitativa (MPEC)

FACTORES CLAVES		Ponderación	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
O P O R T U N I D A D E S	O1	Bogotá es la ciudad con mayor población y consumo de comidas fuera del hogar, seguido de Cali y Medellín (ciudades atractivas para invertir)	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08
	O2	La expansión de la clase media colombiana impulsa el mayor consumo en el sector (aumento del ingreso per cápita y PBI).	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	0	0	0	0
	O3	El pescado es el producto más demandado a nivel mundial por el incremento de la población y la tendencia a comer sano.	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24
	O4	La ubicación de Colombia en la misma línea ecuatorial que Tailandia, permite cultivar localmente insumos originales de Asia.	0,08	0	0	0	0	1	0	2	0,16	4	0	3	0,24	3	0,24	6	0,48
	O5	La tendencia a que los miembros de la familia trabajen, impulsa el consumo de comida fuera del hogar en Colombia (38%) y existe preferencia por comidas exóticas (oriental, asiática e india)	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0	1	0,05	4	0	2	0,1	3	0,15	2	0,1
	O6	Las nuevas tecnologías móviles y redes sociales son entornos cada vez más demandados en el sector.	0,05	4	0,2	3	0,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O7	La preservación de especies marinas exige reorientar la demanda hacia un consumo responsable, adaptando la oferta.	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32
	O8	Tendencia hacia una alimentación saludable con productos frescos, orgánicos y de origen local.	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28
	O9	Rápido crecimiento de la acuicultura en el país, compensa la caída de la pesca de captura y se convierte en una alternativa de consumo.	0,09	0	0	0	0	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09	0	0	0	0
A M E A Z S	A1	Altos precios de alquiler de locales.	0,08	1	0,08	4	0,32	0	0	0	0	0	0	0	4	0,32	1	0,08	
	A2	Preferencia de los colombianos por los restaurantes de comida rápida debido a la dificultad de movilizarse.	0,05	1	0,05	4	0,2	0	0	0	0	0	0	0	3	0,15	1	0,05	
	A3	Deterioro Ambiental: deforestación, daños a la calidad del suelo, agua y aire, afecta el cultivo de insumos cultivados localmente.	0,06	0	0	0	0	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	1	0,06	4	0,24
	A4	Variedad de recursos hidrobiológicos en Colombia, pero en volúmenes bajos, lo que incrementa el costo del pescado (menor disponibilidad)	0,05	0	0	0	0	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
	A5	Rezago tecnológico en la industria pesquera genera altos costos.	0,05	0	0	0	0	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15	0	0	0	0
	A6	La pesca indiscriminada y la depredación de las especies, pone en riesgo la disponibilidad del pescado y la sostenibilidad del sector.	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	4	0,36
		1																	
F O R T A Z S D E B I L I D A D E	F1	Modelo de abastecimiento: alianzas (coaliciones) con proveedores.	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4	0	0	0	0
	F2	Adecuado control de los procesos operativos.	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,28	0	0	0	0
	F3	Productos que cumplen altos estándares de calidad .	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21	0	0	0	0
	F4	Uso eficiente de los recursos (menor consumo de energía y agua)	0,05	2	0,1	3	0,15	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05	4	0,2	
	F5	Fuerte posicionamiento como restaurante sostenible de comida saludable, de calidad, de origen local y a precios accesibles.	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4
	F6	Ubicación estratégica, buen diseño y estética de los locales.	0,1	3	0,3	4	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F7	Indicadores financieros óptimos (rentabilidad, liquidez)	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28	0	0	0	0
	F8	Personal capacitado en servicio al cliente y sostenibilidad.	0,1	4	0,4	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	1	0,1	4	0,4	
	F9	Fidelización del cliente mediante el sabor (elemento importante, el chef).	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3
D1	La disponibilidad del pescado fresco no está asegurado al 100% (lluvias, transporte, fiestas del pueblo).	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18	0	0	0	0	
D2	El factor limitante para la expansión de Wok es el insumo y su modelo de abastecimiento (2 años para crear el ecosistema)	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3	0	0	0	0	
D3	Eliminación de platos de la carta que contienen productos en veda y/o en proceso de extinción.	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	0	0	4	0,2	
D4	Debil aprovechamiento de las tecnologías de información.	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	0	0	0	0	
TOTAL		1	4,68		4,86		3,87		3,64		3,57		3,87		1,93		3,78		

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 13. Cálculo del costo del packaging biodegradable publicitario de Marketing

Packaging Greenpack take away	US\$/millar	N°	2013	2014	2015	2016	2017	Millares de unidades por porciones servidas	Unidades
N° locales take away			1	2	2	3	3	Porción por semana	11.000
Sorbetes (fécula de maíz)	35	32	1.099	2.199	2.199	3.298	3.298	Porción anual	572.000
Bolsas kraft	187	32	5.944	11.889	11.889	17.833	17.833	Porción por local	63.556
Tapas biodegradables	118	32	3.746	7.492	7.492	11.237	11.237	Porción formato take away (50%)	31.778
Vaso biodegradable	97	32	3.094	6.189	6.189	9.283	9.283	Unidad millares	32
Contenedor biodegradable	223	32	7.084	14.169	14.169	21.253	21.253		
Bowl con tapa	226	32	7.166	14.332	14.332	21.498	21.498		
Plato descartable (bambú)	187	32	5.944	11.889	11.889	17.833	17.833		
TOTAL			34.079	68.157	68.157	102.236	102.236		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 14. Principales ratios financieros de Wok (2011-2012)

Ratios financieros	Dec-11	Dec-12	VAR
Razón corriente	0,82	0,79	-4,5%
Prueba ácida	0,67	0,66	-2,5%
Margen bruto	55,6%	58,0%	4,1%
Sad (gasto operativo/ venta)	47,3%	48,7%	2,8%
Rentabilidad sobre capital invertido	40,2%	42,8%	6,2%
Utilidad neta/patrimonio	31,3%	37,6%	16,7%
Leverage	1,09	1,05	-4,1%
Solvencia activo/pasivo	1,84		
Deuda financiera a patrimonio	6%	10%	37,3%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	31,3%	37,6%	16,7%
Activo circulante sobre pasivo total	43,0%	46,6%	7,8%
Activo fijo a patrimonio	60,8%	72,3%	15,8%
Ebitda	3.127	4.224	26,0%
Flujo de caja operativa (NOF)	-2.549	-3.288	22,5%

Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 15. Apertura de locales en el horizonte de cinco años según formato y ciudad

Locales	2013	2014	2015	2016	2017
Take away Bogotá 1	X				
Take away Bogotá 2		X			
Take away Bogotá 3				X	
Medellín estándar 4		X			
Medellín estándar 5				X	
Bogotá estándar 6			X		
Bogotá estándar 7			X		
Bogotá estándar 8					X
Bogotá estándar 9					X
N° de locales nuevos	1	3	5	7	9

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Determinación del capital de trabajo para el periodo proyectado 2013-2017

Coeficiente del capital de trabajo COP		Capital de trabajo contable					
		2010	2011	2012			
Activo corriente 2012	4.419	-631	-818	-1.194			
Pasivo corriente 2012	5.613		-187	-376			
Ventas totales 2012	39.999						
Capital de trabajo como % de las ventas	-2,98%						
Escenario con estrategia (ventas incrementales)							
	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	100%	22.621	1.165	4.932	10.267	14.489	20.302
Capital de trabajo	2012		2013	2014	2015	2016	2017
	376		35	147	306	432	605
Coeficiente	2,98%						
Variación de capital de trabajo			-341	112	159	126	173

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Determinación de los ingresos incrementales con estrategia de expansión

	Metros cuadrados del local	Cocina/almacén	Salon de servicio m2	Capacidad estimada (sillas)	Índice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	Nº platos vendidos	Ticket de consumo US\$	Ventas diarias por local	Ventas semanales	Ventas anuales
Nuevos locales (formato estándar)	130	25%	98	81	87%	71	6	424	16,5	6.990	49	2.544
Nuevos locales <i>take away</i>	70	30%	49	41	79%	32	6	194	16,5	3.199	22	1.165
Ventas totales a capacidad máxima local estándar				81			6	487,5	16,5	8.044	56	2.928
Ventas totales a capacidad máxima local <i>take away</i>				41			6	245	16,5	4.043	28	1.471

Escenario con estrategias (ventas totales incrementales)					
Miles US\$ anuales	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Take away</i> Bogotá 1	1.165	1.223	1.284	1.348	1.415
<i>Take away</i> Bogotá 2		1.165	1.223	1.284	1.348
<i>Take away</i> Bogotá 3			1.165	1.223	1.284
Medellín estándar 4		2.544	2.672	2.805	2.945
Medellín estándar 5			2.544	2.672	2.805
Bogotá estándar 6			2.544	2.672	2.805
Bogotá estándar 7			2.544	2.672	2.805
Bogotá estándar 8				2.544	2.672
Bogotá estándar 9				2.544	2.672
Total ingresos	1.165	4.932	10.267	14.489	20.302

(*) Las ventas orgánicas se incrementan a razón de 5% al año por cada local, a partir del año de apertura.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Análisis de sensibilidad

Ticket	15
Índice de ocupabilidad	79%

Análisis por local en US\$	Capacidad estimada (sillas)	Índice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	N° platos vendidos	Ticket de consumo	Ventas diarias	Ventas anuales
Local <i>take away</i>	41	79%	32	6	194	15	2,83	1.029
Local formato estándar	81	79%	64	6	384	15	5,58	2.032

Miles USD anuales	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Take away</i> Bogotá 1	1.029	1.080	1.134	1.191	1.250
<i>Take away</i> Bogotá 2		1.029	1.080	1.134	1.191
<i>Take away</i> Bogotá 3				1.029	1.080
Medellín estándar 4		2.032	2.134	2.241	2.353
Medellín estándar 5				2.032	2.134
Bogotá estándar 6			2.032	2.134	2.241
Bogotá estándar 7			2.032	2.134	2.241
Bogotá estándar 8					2.032
Bogotá estándar 9					2.032
Total ingresos	1.029	4.141	8.413	11.894	16.553
CAGR	5%				

Estado de resultados proyectados	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Ingresos totales	100%		1.029	4.141	8.413	11.894	16.553	
Costo de ventas	35%		360	1.449	2.944	4.163	5.794	
Utilidad bruta	65%		669	2.692	5.468	7.731	10.760	
Gastos de operación								
Gastos de Marketing			45	38	38	33	33	
Gastos de Operaciones			95	286	633	522	869	
gastos de Recursos Humanos	23%		237	952	1.935	2.736	3.807	
Depreciación	1,33%		14	55	112	158	220	
Utilidad operacional			279	1.360	2.750	4.282	5.830	
Impuesto	25%		70	340	688	1.071	1.458	
Utilidad neta			209	1.020	2.063	3.212	4.373	
			Flujo de caja proyectado					
	Año		0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa (EBIT)				279	1.360	2.750	4.282	5.830
Depreciación (+)				14	55	112	158	220
Capex (-)		-45	-125	-160	-125	-160		
Variación de capital de trabajo (+/-)	-2,98%		341	-112	-159	-126	-173	
Impuesto (-)			-70	-340	-688	-1.071	-1.458	
Flujo de caja libre		-45	439	803	1.891	3.084	4.420	
COK	14,53%							
Tasa de crecimiento perpetuo	17,40% (CAGR industria <i>full service</i>)							25.401
Valor presente de los flujos futuros esperados		-45	383	612	1.258	1.792	2.243	
Valor presente (valor terminal)		12.888						
Valor presente total		19.132						

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Análisis de sensibilidad

Ticket	17
Indice de ocupabilidad	87%

Análisis por local en US\$	Capacidad estimada (sillas)	Indice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	N° platos vendidos	Ticket de consumo	Ventas diarias	Ventas anuales
Local take away	41	87%	36	6	214	17	3,53	1.285
Local formato estándar	81	87%	70	6	423	17	6,98	2.539

Miles USD anuales	2013	2014	2015	2016	2017
Take away Bogotá 1	1.285	1.350	1.417	1.488	1.562
Take away Bogotá 2		1.285	1.350	1.417	1.488
Take away Bogotá 3			1.285	1.350	1.350
Medellín estándar 4		2.539	2.666	2.800	2.940
Medellín estándar 5			2.539	2.666	2.666
Bogotá estándar 6			2.539	2.666	2.800
Bogotá estándar 7			2.539	2.666	2.800
Bogotá estándar 8				2.539	2.539
Bogotá estándar 9				2.539	2.539
Total ingresos	1.285	5.175	10.512	14.863	20.685

CAGR 5%

	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	100%		1.285	5.175	10.512	14.863	20.685
Costo de ventas	35%		450	1.811	3.679	5.202	7.240
Utilidad bruta	65%		836	3.363	6.833	9.661	13.445
Gastos de operación							
Gastos de Marketing			45	38	38	33	33
Gastos de Operaciones			95	286	633	522	869
gastos de Recursos Humanos	23%		296	1.190	2.418	3.418	4.757
Depreciación	1,33%		17	69	140	198	275
Utilidad operacional			383	1.780	3.604	5.490	7.511
Impuesto	25%		96	445	901	1.372	1.878
Utilidad neta			287	1.335	2.703	4.117	5.633

	Año	Flujo de caja proyectado					
		0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa (EBIT)			383	1.780	3.604	5.490	7.511
Depreciación (+)			17	69	140	198	275
Capex (-)		-45	-125	-160	-125	-160	
Var. capital de trabajo (+/-)	-2,98%		341	-112	-159	-126	-173
Impuesto (-)			-96	-445	-901	-1.372	-1.878
Flujo de caja libre		-45	521	1.132	2.559	4.029	5.735

COK 14,53%

Tasa de crecimiento perpetuo	17,40%	(CAGR industria full service)	32.959			
Valor presente de los flujos futuros esperados	-45	455	863	1.703	2.341	2.910
Valor presente (valor terminal)	16.723					
Valor presente total	24.950					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ticket	20
Indice de ocupabilidad	95%

Análisis por local en USD	Capacidad estimada (sillas)	Indice de ocupabilidad	Sillas ocupadas	Índice de rotación	N° platos vendidos	Ticket de consumo	Ventas diarias	Ventas anuales
Local "take away"	41	95%	39	6	234	20	4,67	1.701
Local formato estándar	81	95%	77	6	462	20	9,23	3.361

Miles USD anuales	2013	2014	2015	2016	2017
Take away Bogota 1	1.701	1.786	1.876	1.970	2.068
Take away Bogota 2		1.701	1.786	1.876	1.970
Take away Bogota 3			1.701	1.786	1.786
Medellín estándar 4		3.361	3.529	3.706	3.891
Medellín estándar 5			3.361	3.529	3.529
Bogota estándar 6			3.361	3.529	3.706
Bogota estándar 7			3.361	3.529	3.706
Bogota estándar 8				3.361	3.361
Bogota estándar 9				3.361	3.361
Total ingresos	1.701	6.849	13.914	19.672	27.378

CAGR 5%

	%	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	100%		1.701	6.849	13.914	19.672	27.378
Costo de ventas	35%		595	2.397	4.870	6.885	9.582
Utilidad bruta	65%		1.106	4.452	9.044	12.787	17.796
Gastos de operación:							
Gastos de Marketing			45	38	38	33	33
Gastos de Operaciones			95	286	633	522	869
gastos de Recursos Humanos	23%		391	1.575	3.200	4.525	6.297
Depreciación	1,33%		23	91	185	262	364
Utilidad operacional			552	2.461	4.988	7.445	10.233
Impuesto	25%		138	615	1.247	1.861	2.558
Utilidad neta			414	1.846	3.741	5.584	7.675

	Año	Flujo de caja proyectado					
		0	1	2	3	4	5
Utilidad operativa (EBIT)			552	2.461	4.988	7.445	10.233
Depreciación (+)			23	91	185	262	364
Capex (-)		-45	-125	-160	-125	-160	
Var. capital de trabajo (+/-)	-2,98%		341	-112	-159	-126	-173
Impuesto (-)			-138	-615	-1.247	-1.861	-2.558
Flujo de caja libre		-45	653	1.665	3.642	5.560	7.865

COK 14,53%

Tasa de crecimiento perpetuo	17,40%	(CAGR industria full service)	45.203			
Valor presente de los flujos futuros esperados	-45	570	1.269	2.424	3.231	3.991
Valor presente (valor terminal)	22.936					
Valor presente total	34.376					

Nota biográfica

Yovana Teresita Romero Canal

Nació en Lima, el 22 de marzo de 1981. Contadora pública, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de 10 años de experiencia en el área de finanzas en empresas transnacionales de consumo masivo y de neumáticos. Actualmente desempeña el cargo de Líder de Tesorería en la Compañía Goodyear del Perú S.A.