



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA DE RESTAURANTES  
WOK 2012-2017”**

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

**Presentado por**

**Sra. Julissa Liliana Chávez Bejarano  
Sra. Patricia Isabel Caycho Zavala  
Sr. Ricardo Augusto Bocanegra Espinoza**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ismodes**

**2017**

Queremos dar gracias a nuestros esposos(a), hijos  
y padres por su apoyo incondicional, su  
perseverancia fue necesaria durante estos años de  
estudio. También queremos agradecer  
especialmente al profesor Díaz por su orientación,  
asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

El objetivo principal del presente trabajo de investigación consiste en desarrollar un plan estratégico para la cadena de restaurantes de comida oriental “Wok”, con el fin de mantener un crecimiento sostenible, ofreciendo productos de buena calidad y a precios accesibles, trabajando de la mano con programas de responsabilidad social.

Wok, denominada con razón social Lao Kao S.A., cuenta al 2011 con 9 locales en la ciudad de Bogotá. Se caracteriza por ser una cadena socialmente responsable, preocupada por el respeto al cliente, proveedor, comunidad y medio ambiente. El mercado al cual va dirigido son los estratos socioeconómicos 5 (medio alto) y 6 (alto) de la capital, Bogotá; esta categorización se ha hecho sobre la base del estudio colombiano de estratos socioeconómicos del Departamento de Población Nacional (2011).

En este trabajo de investigación se procederá con la identificación del problema, que es la apertura de nuevos locales en otras ciudades fuera de Bogotá. Por consiguiente, se buscará desarrollar los objetivos generales y estratégicos de la empresa, la elaboración de su modelo de negocio “Canvas”, así como la implementación de una misión y visión con el fin de dar inicio al diagnóstico situacional y análisis interno.

Luego, se procederá con la formulación de estrategias, estudio de mercado y desarrollos de los planes funcionales. Se espera que la apertura de los nuevos locales en la ciudad de Bogotá alcance el objetivo financiero, con un margen de rentabilidad del 6%.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Antecedentes.....</b>	<b>3</b>
1. Ideas del negocio.....	3
2. Historia de la empresa.....	3
3. Identificación del problema .....	4
4. Preguntas estratégicas a responder.....	5
5. Objetivo general de la investigación.....	5
6. Alcance.....	5
7. Limitaciones.....	5
<b>Capítulo III. Wok.....</b>	<b>6</b>
1. Modelo de negocio “Wok” .....	6
2. Misión.....	6
3. Visión.....	7
4. Objetivos estratégicos .....	7
<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>8</b>
1. Análisis del sector de restaurantes .....	8
2. Ciclo de vida del sector.....	9
3. Diagnóstico externo .....	9
3.1 Análisis del macroentorno.....	9
3.1.1 Factor político-legal.....	9
3.1.2 Factor económico.....	10
3.1.3 Factor socio-cultural .....	11
3.1.4 Factor tecnológico.....	13
3.1.5 Factor ecológico.....	13
3.1.6 Análisis de las tendencias del macroentorno .....	14
3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14

3.2 Análisis del microentorno.....	15
3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	15
3.2.2 Factores críticos de éxito.....	18
3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	18
3.3 Conclusión.....	18
<b>Capítulo V. Análisis interno.....</b>	<b>19</b>
1. Análisis de las áreas funcionales.....	19
1.1 Administración y gerencia.....	19
1.2 <i>Marketing</i> y ventas.....	20
1.3 Operaciones.....	20
1.4 Recursos Humanos.....	21
1.5 Finanzas y contabilidad.....	22
2. Análisis de la cadena de valor.....	22
3. Análisis de recursos y capacidades.....	24
4. Análisis de la Matriz EFI.....	24
5. Conclusión.....	25
<b>Capítulo VI. Formulación de estrategias.....</b>	<b>26</b>
1. FODA cruzado.....	26
2. Metodología para la elección de estrategias.....	26
3. Herramientas para la selección de estrategias.....	26
3.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	26
3.2 Matriz de Rumelt.....	27
4. Estrategia genérica.....	27
5. Estrategia de negocios: Estrategia de crecimiento.....	27
6. Conclusión.....	28
<b>Capítulo VII. Estudio o sondeo de mercado.....</b>	<b>29</b>
1. Objetivo.....	29
2. Metodología.....	29
3. Selección de mercado meta.....	29
4. Estimación de la demanda.....	29
5. Conclusión.....	30

<b>Capítulo VIII. Plan de <i>marketing</i></b> .....	<b>31</b>
1. Objetivos.....	32
2. Estrategias a implementar .....	32
2.1 Fortalecimiento del posicionamiento de la marca.....	32
2.2 Implementación del área de marketing .....	33
2.3 Satisfacción del cliente.....	33
3. Cronograma de actividades.....	34
4. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	34
5. Conclusión.....	34
<b>Capítulo IX. Plan de operaciones</b> .....	<b>35</b>
1. Objetivos.....	37
2. Estrategias a implementar .....	37
3. Cronograma de actividades.....	41
4. Presupuesto.....	41
5. Conclusión.....	42
<b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</b> .....	<b>43</b>
1. Objetivos.....	44
2. Estrategias para el logro de los objetivos.....	44
3. Cronograma de actividades.....	46
4. Presupuesto.....	46
5. Conclusión.....	47
<b>Capítulo XI. Plan de recursos humanos</b> .....	<b>48</b>
1. Objetivos.....	48
2. Estrategias a implementar .....	48
3. Cronograma de actividades.....	51
4. Presupuesto de RR.HH. ....	51
5. Conclusión.....	51

<b>Capítulo XII. Plan de finanzas .....</b>	<b>53</b>
1. Viabilidad de implementar cinco (5) nuevos locales de Wok.....	54
1.1 Evaluación de producción .....	54
1.2 Cuadro de abastecimiento de pescado por parte de la comunidad de Guapi.....	54
2. Evaluación financiera.....	55
2.1 Cálculo del beta del proyecto .....	55
2.2 Cálculo del COK .....	55
2.3 Cálculo del WACC .....	56
2.4 Cálculo del VAN.....	56
3. Conclusión.....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>73</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Componentes de la misión.....	6
Tabla 2.	Matriz EFE .....	14
Tabla 3.	Matriz EFI .....	24
Tabla 4.	Tipos de enfoques de estimación de demanda.....	29
Tabla 5.	Cronograma de marketing .....	34
Tabla 6.	Presupuesto de marketing .....	34
Tabla 7.	Cronograma de actividades de operaciones.....	41
Tabla 8.	Presupuesto de operaciones .....	41
Tabla 9.	Cronograma de <i>responsabilidad social</i> .....	46
Tabla 10.	Presupuesto de <i>responsabilidad social</i> .....	47
Tabla 11.	Cronograma de actividades de RR.HH.....	51
Tabla 12.	Presupuesto de RR.HH.....	51
Tabla 13.	Balance general de Wok (expresado en millones de pesos colombianos - COP).	53
Tabla 14.	Estado de ganancias y pérdidas de Wok (expresado en millones de COP).....	53
Tabla 15.	Indicadores financieros.....	53
Tabla 16.	Cuadro de abastecimiento - Guapi.....	54
Tabla 17.	Flujo de caja .....	55
Tabla 18.	VAN.....	56



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio - Canvas .....	6
Gráfico 2.	Consumos comidas fuera del hogar .....	8
Gráfico 3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	17
Gráfico 4.	Cadena de valor .....	23
Gráfico 5.	Análisis de las fortalezas y debilidades .....	24
Gráfico 6.	Resultado - Matriz PEYEA .....	26
Gráfico 7.	Determinación de demanda .....	30
Gráfico 8.	La Flor de Servicio .....	31
Gráfico 9.	Procesos claves .....	35
Gráfico 10.	Identificación de Stakeholders.....	43

## Índice de anexos

Anexo 1.	Variación anual de 2010-2011 de las actividades de comercio, reparación, restaurantes y hoteles.....	62
Anexo 2.	Los 15 restaurantes Top de las 100 empresas colombianas 2013.....	62
Anexo 3.	Leyes, normas e instituciones de apoyo al sector restaurantes .....	62
Anexo 4.	Evolución del PIB Colombia.....	62
Anexo 5.	Evolución de la inflación.....	63
Anexo 6.	Evolución de la tasa de cambio .....	63
Anexo 7.	PIB per cápita .....	63
Anexo 8.	Tratados de libre comercio firmados por Colombia .....	63
Anexo 9.	Variación porcentual de las actividades de comercio, restaurantes y hoteles entre los años 2010 y 2011. ....	64
Anexo 10.	Población de algunas ciudades de Colombia - 2011 .....	64
Anexo 11.	Estratos socioeconómicos.....	64
Anexo 12.	Problemática de la pesca artesanal según referencia del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.....	64
Anexo 13.	Análisis de las tendencias del macroentorno .....	65
Anexo 14.	Análisis de factores críticos de éxito .....	65
Anexo 15.	Matriz de Perfil Competitivo.....	65
Anexo 16.	Clasificación de clientes según Wok .....	65
Anexo 17.	Proceso operativo del pescado.....	66
Anexo 18.	Proceso de abastecimiento de insumos.....	66
Anexo 19.	Proceso de atención al cliente.....	66
Anexo 20.	Organigrama de Wok .....	66
Anexo 21.	Análisis 2011- Wok.....	67
Anexo 22.	Tendencias del 2010 al 2012 .....	67
Anexo 23.	Ponderación basada en el análisis de recursos y capacidades .....	67
Anexo 24.	FODA cruzado.....	68
Anexo 25.	Matriz PEYEA.....	68
Anexo 26.	Matriz Rumelt.....	69
Anexo 27.	Impacto de actividades de Wok sobre cada <i>stakeholder</i> .....	69
Anexo 28.	Los 10 principios del comercio justo.....	69
Anexo 29.	Agenda de las charlas de Mundo Wok.....	70
Anexo 30.	Material para el uso de los clientes.....	71

Anexo 31.	Ubicaciones de los nuevos locales.....	71
Anexo 32.	Encuesta de satisfacción.....	71
Anexo 33.	Organigrama incluyendo el área de <i>marketing</i> .....	72
Anexo 34.	Funciones del jefe y asistente de <i>marketing</i> .....	72
Anexo 35.	Rendimiento de acciones y bonos del tesoro de USA.....	72
Anexo 36.	Beta desapalancado.....	72

## **Capítulo I. Introducción**

La presente investigación es referente a la cadena de restaurantes de comida oriental llamada Wok. Actualmente Wok se enfrenta a la decisión de incrementar el número de restaurantes que tiene y dar inicio de esta manera a su expansión: la pregunta es cómo hacerlo.

Para analizar esta problemática es necesario conocer su principal impedimento. El problema principal de Wok nace a raíz de la necesidad de la expansión de la empresa con el fin de afrontar el crecimiento de las otras cadenas de restaurantes. Los socios minoritarios plantean abrir nuevas sucursales en Medellín, Cartagena y Barranquilla para incrementar las ventas de Wok. Benjamín, que es el socio fundador, creía que lo propuesto conllevaría a la pérdida de la esencia de Wok, reconocida como campeona de la sostenibilidad por el uso de insumos locales producidos de manera artesanal y programas de responsabilidad social que difundía.

Este problema principal a su vez generaría otros problemas secundarios no menores a la organización como son: la falta de control efectiva de los empleados, la falta de control de calidad de los insumos (proveedores) y problemas de abastecimiento con la cadena de suministros, principalmente en la pesca artesanal.

Con la presente investigación buscamos probar que el crecimiento de Wok se puede realizar sin la necesidad de perder su esencia de responsabilidad social, diseñando adecuadas estrategias para cada área funcional y demostrando su viabilidad financiera.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo es introductorio. En el capítulo II desarrollaremos el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos de Wok. En el capítulo III el análisis y diagnóstico situacional, que incluye el desarrollo del análisis del macroentorno a través de PESTEL y el análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter. En el capítulo IV, el análisis interno, analizaremos las distintas áreas funcionales de la empresa para lograr identificar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, adicionalmente se analizará la cadena de valor, los recursos y capacidades. En el capítulo V se desarrollará la formulación de estrategias, que es el resultado del análisis del FODA cruzado, Matriz PEYEA y Matriz de Rumelt, dando como resultado del análisis la estrategia genérica y la estrategia de negocios.

A continuación, en el capítulo VI, el estudio o sondeo de mercado, se explicará la metodología utilizada para la selección del mercado y la estimación de la demanda. En el capítulo VIII se expone el plan de responsabilidad social empresarial, en el capítulo IX el plan de operaciones, en el capítulo X el plan de *marketing* y en el capítulo XI el plan de recursos humanos; en estos planes de las áreas funcionales se desarrollarán las estrategias para cada plan, así como el cronograma y presupuesto de las actividades para lograr los objetivos establecidos para cada uno. Por último, en el capítulo XII, el plan financiero, determinaremos la viabilidad financiera de implementar los nuevos locales.

Como parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado.

## **Capítulo II. Antecedentes**

### **1. Ideas del negocio**

Wok es una cadena de restaurantes que ofrece comida oriental con sabores japoneses y tailandeses, de buena calidad y precio accesible. Wok se caracteriza por ser una cadena socialmente responsable, se preocupa por el respeto al cliente, proveedor, comunidad y medio ambiente buscando un equilibrio. Sus programas de aprovisionamiento artesanal con proveedores de la comunidad marcaron la diferencia junto con su cultura de educación por el cuidado del medio ambiente tanto a proveedores como clientes. Actualmente Wok se enfrenta a la decisión de duplicar el número de restaurantes que tiene y dar inicio de esta manera a su expansión, la pregunta es cómo hacerlo. Para esto se procederá con la definición del problema principal, identificación de preguntas que ayuden a definir el modelo de negocio, así como el planteamiento del objetivo de la investigación a realizar, sus alcances y limitaciones.

### **2. Historia de la empresa**

Wok fue fundado en 1998 por el Chef Benjamín Villegas y tres socios más, con el concepto de ofrecer comida oriental de buena calidad y a precios accesibles. El primer local fue inaugurado en la zona “T” de Bogotá, denominada así ya que es una zona delimitada por dos calles peatonales que forman una T; es una importante zona gastronómica, con pubs y cervecerías. Dos años después, los socios de Benjamín le vendieron su participación, ingresando a la sociedad Ricardo Masías junto con un grupo de socios minoritarios. Ricardo había sido gerente administrativo por 13 años de una importante cadena de restaurantes, con su ingreso, la gestión administrativa se fortaleció con nuevos procesos y sistemas, se rediseñaron los restaurantes, pasando de un local oscuro a un lugar con grandes ventanas y terrazas.

A finales del 2011, Wok contaba con 9 restaurantes, 380 empleados y ventas cercanas a los COP 34.000 millones. Según Benjamín, la clave del éxito de Wok era su filosofía: “Wok es un derecho de todos”. Muchos atribuían el éxito de Wok a la combinación de los principios y valores de Benjamín con la visión empresarial y pragmática de Ricardo. En el 2004, Wok empieza su política de proveedores, tratando de disminuir la proporción de ingredientes importados, de esta manera inicia la construcción de alianzas con comunidades de campesinos de toda Colombia, con quienes trabaja de la mano para convertirlas en sus proveedores, brindándoles asesoría en el cultivo y cuidado de los insumos que se necesitaba. Se definió una política de precios justos, se eliminaron intermediarios de la cadena de valor y se establecieron condiciones favorables para los agricultores en lo referente a pago y acompañamiento técnico y

capacitación. En el 2009 se extiende la política al aprovisionamiento de pescado, el cual venía congelado ya que era importado de mercados internacionales, iniciando de esta manera su asociación con los pescadores artesanales de bahía Solano “Red de Frío”, quienes debían cumplir las siguientes políticas: técnicas artesanales, pescado fresco, trazabilidad de fechas de captura y envío de especies así como talla establecida.

Su siguiente paso se centró en campañas de educación y concientización a los clientes quienes tenían la percepción de que el pescado nacional era de baja calidad. Los mensajes eran transmitidos a través de notas en las cartas, manteles individuales y por el personal de servicio, quienes contaban a los clientes las consecuencias de la pesca indiscriminada, la inclusión de la pesca artesanal y el impacto generado sobre las comunidades. En el 2012 se crea Mundo Wok, espacio para fortalecer relaciones entre proveedores, empleados y clientes a través de conferencias y eventos; internamente crea Grupo Verde, conformado por meseros y capitanes de servicio con el fin de transmitir a sus compañeros y clientes las políticas y actividades de la empresa en temas de sostenibilidad.

A inicio del 2012, dada la proyección de los restaurantes, la cual prometía generar buenas economías de escala en Colombia, los socios de Wok se plantearon cuál debería ser la estrategia de crecimiento: por un lado, los socios minoritarios apostaban por la expansión de la cadena fuera de Bogotá con el fin de poder competir con las grandes cadenas que mantenían el liderazgo en ventas y de esta manera duplicar el número de locales que poseían hasta el momento, apoyándose para esto en una combinación de oferta local, programas bandera de abastecimiento y una oferta estándar, similar a la competencia. Por otro lado, Benjamín planteaba que la expansión de esta manera era acabar con la esencia de Wok y todo lo que se había hecho hasta el momento: el aumento de locales implicaba una pérdida de control en la calidad de proveedores y empleados, además que sería casi imposible garantizar la continuidad de la pesca artesanal. La decisión de duplicar el número de locales en cinco años estaba tomada, la pregunta era cómo se haría.

### **3. Identificación del problema**

El problema principal de Wok nace a raíz de la necesidad de expansión de la empresa con el fin de afrontar el crecimiento de las otras cadenas de restaurantes. Los socios minoritarios plantean una expansión fuera de Bogotá, utilizando un *mix* de oferta: local (socialmente responsable) y la estándar (similar a la competencia, es decir, regresar a la compra de insumos importados). Lo propuesto conllevaría a la pérdida de la esencia de Wok que era reconocida como la campeona de la sostenibilidad por el uso de insumos locales producidos de manera artesanal y programas

de responsabilidad social que difundía. Este problema principal a su vez generaría otros problemas secundarios no menores a la organización como son: la falta de control efectiva de los empleados, la falta de control de calidad de los insumos (proveedores) y problemas de abastecimiento con la cadena de suministros, principalmente en la pesca artesanal.

#### **4. Preguntas estratégicas a responder**

- a. ¿La oferta determina la demanda o la demanda determina la oferta?
- b. El crecimiento ¿debe basarse en la búsqueda de oportunidades o sustentarse en recursos y capacidades?
- c. El enfoque de la empresa es ¿en responsabilidad social o valor compartido?
- d. Referente a la estrategia de negocio, ¿en qué ciclo se encontraba el sector?
- e. ¿Qué clase de problema es: cadena de suministro, gobierno corporativo o *marketing*?

#### **5. Objetivo general de la investigación**

El objetivo general del trabajo de investigación consiste en elaborar un plan estratégico para la cadena de restaurantes de comida oriental “Wok”, con la finalidad de mantener un crecimiento sostenible a través de su esencia, ofreciendo productos de buena calidad y a precios accesibles, trabajando de la mano con programas de responsabilidad social.

#### **6. Alcance**

El presente trabajo de investigación tiene como alcance explorar el mercado de restaurantes de comida oriental en Colombia, con el fin de determinar su potencial de crecimiento y elaborar el plan estratégico para el crecimiento de la cadena de restaurantes Wok. El periodo que se ha planteado para la expansión de la cadena de restaurantes es de 5 años a partir del 2012 al 2016, los cuales incluirán el periodo de planeamiento, ejecución, evaluación y seguimiento.

#### **7. Limitaciones**

Las principales limitaciones con las que nos encontramos son:

- Falta de conocimiento del país.
- Falta de conocimiento del sector de restaurantes en Colombia.
- Falta de información detallada del caso: costos de insumos, precio y detalles de los platos, sueldo de los trabajadores, capacidad productiva de los proveedores.
- Falta de información de la estructura de Wok: organigrama y funciones.
- Falta de información de productos que se importaban.
- Falta de información comercial: diseño y tamaño de los locales.
- Falta de información de la situación actual de la empresa.



## Capítulo III. Wok

### 1. Modelo de negocio “Wok”

El modelo de negocio Canvas permite identificar los elementos claves del negocio así como las relaciones entre estos; una vez identificados, se concluye que la propuesta de valor de Wok es proporcionar comida asiática de buen sabor, calidad y precio accesible acompañado de programas de responsabilidad socio-ambiental. Wok trabaja de la mano con comunidades campesinas y pescadores artesanales, los cuales son sus principales proveedores de insumos. En el gráfico 1 se visualiza los elementos claves que componen cada aspecto del modelo de negocio.

**Gráfico 1. Modelo de negocio - Canvas**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de cliente
Comunidades campesinas agricultoras, proveedoras de insumos (ingredientes)	Almacenaje de los alimentos	Comida oriental de buena calidad, precio accesible y sostenible con programas de responsabilidad socioambiental.	Relación directa entre los colaboradores de Wok y los clientes.	Clase media alta
Proveedores artesanales de pesca: Red de Frío y la comunidad de pescadores de Tierra Bomba Bolívar	Asesoría y capacitación a los proveedores			
	Control de calidad			
	<b>Recursos claves</b>			
	Conocimiento en el desarrollo de proveedores claves			
	Personal calificado	Restaurante “sano” (respeto por clientes, proveedores y colaboradores).	<b>Canales</b> Comunicación formal: Publicidad Comunicación informal: <i>marketing</i> boca a boca y referencias.	
	Recurso financiero propio			Los restaurantes que son los puntos de ventas.
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>		
Personal, insumos, transporte		Ventas de platos a la carta		

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2. Misión

Brindar a nuestros clientes una experiencia gastronómica basada en la calidad de su servicio, sabor de su comida, ambiente agradable y conexión interpersonal. Wok se preocupa por el crecimiento, desarrollo y compromiso de sus socios estratégicos: proveedores, comunidades artesanales, empleados y clientes, teniendo presente la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, contribuyendo de esta manera con su crecimiento sostenido.

**Tabla 1. Componentes de la misión**

Componentes	Análisis de la misión
1. Clientes	Personas con gusto por la comida asiática.
2. Servicio	Calidad de su servicio, sabor de su comida, ambiente agradable y conexión interpersonal.
3. Mercado	Población de Bogotá.
4. Tecnología	Tecnología acorde a los avances del sector.
5. Preocupación por la supervivencia	Preocupación por el crecimiento, desarrollo y compromiso.
6. Filosofía	Respeto.
7. Autoconcepto	Calidad, sabor de la comida, precio accesible y socialmente responsable.
8. Preocupación por la imagen pública	Reconocido como un restaurante socialmente sostenible.
9. Preocupación por los empleados	Personal capacitado y motivado.

Fuente: Elaboración propia 2016.

### **3. Visión**

Wok no cuenta con una visión, por lo cual se ha propuesto la siguiente:

“Ser la cadena de restaurantes del segmento de comida oriental líder en Colombia, enfocada en ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia gastronómica del mercado basada en: calidad, sabor, ambientación y aprendizaje, brindando de esta manera oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores, proveedores y clientes, comprometidos con el cuidado y respeto del medio ambiente”.

### **4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos mencionados a continuación están alineados a la misión y visión de Wok, los cuales serán abordados de acuerdo con la problemática presentada en el caso y desarrollados en los planes funcionales que se encuentran detallados del capítulo VIII al XII.

- Incrementar la participación de mercado en los estratos medio alto a alto.
- Desarrollar nuevos proveedores locales de las comunidades artesanales de Colombia.
- Desarrollar empleados comprometidos con el servicio al cliente y cuidado del medio ambiente.
- Incrementar alianzas con instituciones y empresas con el fin de fomentar la importancia por el cuidado y respeto del medio ambiente.

## Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del sector de restaurantes

Si analizamos el comportamiento del sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, en el año 2011 en Colombia hubo un crecimiento importante en el sector de restaurantes representado por un 4,4%. En el anexo 1 se muestra la variación anual del 2010 al 2011 en dicho sector.

«Cada vez más los colombianos consumen alimentos fuera del hogar. Es por esto que los restaurantes ocupan el tercer gasto en su presupuesto familiar del hogar», da a conocer la DANE (2012: 11), en un comunicado de prensa. Según el artículo de La Patria.com «El sector gastronómico y de restaurantes obtuvo un crecimiento importante durante los últimos 12 años, una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir \$7,9 billones pesos colombianos en alimentos fuera del hogar en el año 2000, a \$22 billones de pesos colombianos en el 2011» (La Patria 2012).

Para los estudios de Raddar (2012), Bogotá es la ciudad que concentra la mayor participación del mercado dentro de la categoría de comida rápida, y según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica “Acodres”, se estima que en Colombia hay cerca de 65.000 establecimientos pertenecientes al sector de restaurantes. Asimismo, en el informe del sector real de la economía del 2011, se consigna que 150 empresas de servicios de alimentos se encuentran registradas ante la Superintendencia de Sociedades (2011), que es un organismo técnico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales.

Dentro de la categoría de comida fuera del hogar, existen 3 subcategorías: comidas en restaurantes, rápidas y otras comidas fuera del hogar, siendo la primera de ellas la de mayor consumo.

**Gráfico 2. Consumos de comidas fuera del hogar**



Fuente: Raddar (2012).

En el anexo 2 se muestran los 15 restaurantes que se encuentran en el Top de las 100 empresas colombianas.

## **2. Ciclo de vida del sector**

Según lo visto en el punto anterior la industria de restaurantes en Colombia se encuentra en la etapa de **crecimiento** dada la proyección nacional en el sector que prometía la generación de economías de escala apreciables en el mercado. A esto debe sumarse el crecimiento por el consumo de comida fuera del hogar y la estabilidad económica en la cual se encontraba Colombia.

## **3. Diagnóstico externo**

En este capítulo se procederá con la exploración del entorno y análisis de la industria, la identificación de las oportunidades y amenazas claves así como la situación de los competidores directos de Wok en comida oriental.

### **3.1 Análisis del macroentorno**

Se procederá con el análisis de los diferentes factores: políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos con el fin de poder identificar las oportunidades y amenazas que afectan al ciclo de vida de la industria (David 2013). Cabe resaltar que el restaurante Wok está ubicado en la ciudad de Bogotá por lo cual es necesario evaluar no solo el país sino la ciudad de Bogotá.

#### **3.1.1 Factor político-legal**

El clima político como las regulaciones juegan un papel fundamental para el desarrollo del sector.

- **Clima político**

El Gobierno del presidente Juan Manuel Santos (presidente de Colombia 2010-2014) se caracteriza principalmente por la búsqueda de crecimiento económico, la lucha contra la corrupción y la búsqueda de buenas relaciones entre partido políticos. Esto es una oportunidad para el sector por el impulso al crecimiento de la economía, lo que se verá reflejado en el mayor consumo de la población tanto de bienes como de servicios.

- **Aspecto legal**

La legislación colombiana contempla una serie de leyes y organismos de apoyo que impactan en el sector restaurantes y sus actores, las cuales tienen que ver con la pesca responsable, cuidado del medio ambiente, desarrollo sostenido y protección de agricultores y pescadores, normas sanitarias y de regulación (desarrolladas en el anexo 3), favorables para el buen desarrollo del sector gastronómico lo cual representa una oportunidad.

### 3.1.2 Factor económico

Se ha considerado las siguientes variables para analizar:

- **PIB de Colombia y Bogotá**

En el año 2011 la economía colombiana creció en 5,9%, mayor crecimiento en los últimos 3 años. Bogotá, D.C. representó el 5,7% de crecimiento del PIB en Colombia en el año 2011, principalmente en las siguientes actividades: Transportes, almacenamientos y comunicaciones, establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (DANE 2012).

En el anexo 4 se podrá observa la evolución del PIB de Colombia y Bogotá en los últimos 10 años así como la evolución por sectores económicos en Colombia, los cuales representan una oportunidad para el sector.

- **Inflación de Colombia**

Al cierre del 2011 Colombia presentó una inflación promedio de 3,73%. Tres grupos (sectores) se ubicaban por encima del promedio nacional: Vivienda 3,78%, Educación 4,57% y Alimentos 5,2% (DANE 2013).

Según el Banco de la República definió su proyección de inflación para el año 2012 en 2,44%, esa tasa es inferior en -1,29% respecto al año 2011 (Banco de la República 2017), lo cual no es significativo para cambios en el sector. En el anexo 5 se mostrará la evolución de la inflación en los últimos 10 años.

- **Tasa de cambio**

La unidad monetaria del país es el peso colombiano (COP). En Colombia, la Tasa Representativa del Mercado (TRM) es el valor oficial de la tasa de cambio.

En el año 2011, el precio del dólar cerró con \$ 1.942,70 y en lo que va del año 2012 inició con \$ 1.768,23 (Banco de la República 2017). Las tasas de cambio e intereses del país, son atractivas para la inversión ya que favorecen la importación de insumos, al contar con un tipo de cambio menor hace que los costos del importación sean menores. Esto representa una oportunidad para el sector restaurantes. En el anexo 6 se mostrará la evolución de la tasa de cambio en los últimos años.

- **PIB per cápita**

El ingreso per cápita de la población colombiana creció a 7.305 dólares. En los últimos 10 años el PIB per cápita ha presentado una tendencia de crecimiento, pasando de 2.367 dólares por persona en el 2002 a 7.305 dólares en el año 2011. En el anexo 7 se podrá visualizar esta evolución, así como también la variación del índice de precios del consumidor (IPC) por sector

en el 2011, lo cual representa una oportunidad ya que hay un mayor poder adquisitivo en los distintos estratos. En el anexo 7 se mostrará la evolución del PIB per cápita en los últimos años.

- **Tratados del libre comercio**

A diciembre 2011, Colombia presenta tratados de libre comercio<sup>1</sup> con diferentes países de América: ver el anexo 8.

Al 2011, Colombia no contaba con acuerdos de libre comercio con países de Asia por lo que las importaciones contaban con barreras arancelaria altas<sup>2</sup>, siendo esto desfavorable para el sector.

- **Crecimiento del sector de restaurantes**

Al analizar el comportamiento del PIB, se observa que la actividad de comercio, reparación, restaurantes y hoteles tuvo un aumento de 5,9% en el 2011. Estos resultados se explican por el crecimiento del comercio en 6,9%, servicios de reparación en 3,8% y restaurantes y hoteles en 4,4%, siendo esto favorable para el sector (Diario El País 2012). En el anexo 9 se podrá apreciar la variación porcentual entre los años 2010 y 2011.

### 3.1.3 Factor socio-cultural

- **Perfil geográfico y demográfico de Colombia**

La República de Colombia está ubicada en la esquina noroccidental de Sur América. Colombia está conformada por 32 departamentos, 4 distritos especiales (Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta) y 1103 municipios<sup>3</sup>. Las más grandes ciudades capitales, que superan el millón de habitantes son: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Al 2011, Colombia cerró su población con 46.045.000 habitantes (DANE 2011), siendo la ciudad de Bogotá la más poblada, con 7.467.804 habitantes, representando el 16,22% del total de la población del país y donde se encuentran la mayor cantidad de personas de los estratos altos (DANE 2011). Esto es favorable para el sector de restaurantes ubicados en Bogotá principalmente. En el anexo 10 se podrá visualizar la población de las 5 principales ciudades.

- **Estrato socioeconómico**

Según el Departamento de Planeación Nacional, en Colombia existen seis estratos socioeconómicos; su clasificación se podrá observar en el anexo 11.

---

1 Productos de Colombia.com. (2016). “¿Con qué países tiene Colombia tratados de libre comercio?” [http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC\\_Paises\\_Libre\\_Comercio\\_Colombia.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp).

2 Cancillería de la República de Colombia (2016) “Mercado común del Sur (Mercosur)” <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>.

3 Reporte GEM Colombia Región Caribe 2011-2012, editorial Universal del norte, página 17, fecha de consulta 30/08/2016.

22.260.000 habitantes pertenecen a estratos 1 y 2. Las ciudades con mayor población perteneciente a estos estratos son: Bogotá 60,4%, Barranquilla 29,7%, Medellín 26,7%, Cali 22% y Cartagena 13,4% (Revista P&M octubre 2011). En lo referente al consumo de comida oriental, el estrato de mayor consumo se centra en el 3 con una participación del 40%, los estratos 4, 5 y 6 concentran el 28% siendo estos estratos donde se encuentran la mayor cantidad personas, esto según el estudio de la empresa Target Group Index (TGI), lo que es favorable para el sector (Revista La Barra 2009).

- **Tendencias a la comida oriental y consumo fuera del hogar**

La tendencia de la población por el consumo de comida oriental es significativa. La combinación de los sabores del Oriente se ha colocado en una posición muy importante en el paladar colombiano. La comida japonesa lidera las preferencias de los consumidores, seguida de cerca por la Thai, la comida rápida oriental y por una resurgida comida china según la Revista La Barra de Colombia.

Según la empresa Target Group Index (TGI), los rangos de edades que prefieren la comida china está entre los 12 y 34 años, siendo las mujeres las de mayor consumo con un 54%, según lo mencionado en la Revista La Barra de Colombia (Revista La Barra 2009).

Cabe resaltar que el sector de la gastronomía ha presentado un fuerte crecimiento de 15% a finales del 2011, por lo que es una tendencia que se encuentra en aumento (Gómez 2011).

Bogotá es la ciudad capital que tiene mayor participación de mercado dentro de esta categoría, presentó un consumo de \$ 564.000 millones y una participación del 29,6%. (Diario El País 2012).

- **Tendencia por la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente**

«La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que hoy en día marca la tendencia de las empresas en busca de mayor competitividad pero con sostenibilidad hacia el futuro», según el Diario El Tiempo (2012) en el artículo “Responsabilidad Social, la nueva visión empresarial”.

La tendencia por el cuidado del medio ambiente o responsabilidad social es un desafío para las empresas colombianas ya que el objetivo es generar valor en la triple cuenta, es decir creando rentabilidad económica, progreso social y conservación del medio ambiente y de sus recursos<sup>4</sup>, lo cual es una oportunidad para las empresas y personas que persiguen este fin.

---

4 Diario El Tiempo, 30/08/2012, “Responsabilidad Social, la nueva visión empresarial”, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12180866>.

- **La pesca artesanal**

Según el Instituto Colombiano del Desarrollo Rural (INCODER), se estima que en Colombia hay un promedio de 100.000 pescadores artesanales dedicados a esta actividad de manera permanente, siendo fuente de sustento para varias familias pertenecientes a los estratos 1 y 2. Esta actividad presenta varias problemáticas ya que no cuenta con infraestructura adecuada, servicios de frío, centros de acopio, vías de acceso. La mayoría de pescadores no se encuentran integrados en grupos, realizan la actividad de manera individual, lo cual no facilita el desarrollo de esta actividad, lo cual es desfavorable para el sector de restaurantes al momento de búsqueda de proveedores para el abastecimiento del insumo. En el anexo 12 se abordará a más detalle esta problemática.

### **3.1.4 Factor tecnológico**

La innovación y desarrollo es una de las principales prioridades de las empresas. En Colombia, el tema tecnológico está liderado por Colciencias, que es el órgano que promueve, coordina y financia las actividades de ciencia y tecnología en el país.

Varios sectores de la industria colombiana han tomado la investigación y el desarrollo tecnológico como elementos de progreso y competitividad, por ejemplo, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), CORPOICA, CENICAFE, CECICAÑA Y CENIPALMA, centros que han logrado novedosas innovaciones en sus productos y procesos (Delgado 2010).

Colombia al 2010 muestra un crecimiento en infraestructura tecnológica, acceso a internet, telefonía móvil celular y conectividad. Todo esto representa una oportunidad para el sector dado que permitirá la optimización de procesos, mejor calidad de los servicios y campañas de comunicación con el fin de captar mayor cantidad de clientes.

### **3.1.5 Factor ecológico**

- **Protección del mar**

Colombia es una de las cinco naciones con mayor diversidad marina en el mundo; tiene dos líneas costeras, una en la costa del Pacífico con 2.188 km de costa y la otra en la costa del Caribe con 1.642 km de costa, el 45% de los km<sup>2</sup> que posee Colombia está representado por territorio marino que se extiende a lo largo de doce (12) departamentos (Ministerio de Ambiente 2005), lo cual es un favorable para el sector de restaurantes por la gran variedad de insumos marinos que posee además de generar desarrollo para las comunidades de pescadores artesanales.



- **Área agrícola**

Colombia es un país ubicado en la zona ecuatorial, esto le beneficia en poder contar con diversos pisos térmicos que van desde los nevados hasta las extensas sabanas de la Orinoquia al oriente y del Caribe al norte del país (Proexport Colombia 2012).

El área total de Colombia es 1.141.748 km<sup>2</sup> que equivale a 114.174.800 hectáreas, el 94% del territorio es rural y el 32% de la población vive allí, el 70% de los alimentos que se producen en Colombia vienen de pequeños campesinos, el 80% de estos pequeños campesinos tienen menos de una Unidad Agrícola Familiar (UAF), hay 21,5 millones de hectáreas de tierra con capacidad agrícola de las cuales solo se usan 4,9 millones<sup>5</sup>. Esto representa una oportunidad para el sector ya que además de poseer gran variedad de insumos agrícolas, favorece el desarrollo de diversas comunidades agrícolas.

### 3.1.6 Análisis de las tendencias del macroentorno

En el anexo 13 se muestran las oportunidades y amenazas del macroentorno, según la tendencia de la variable e impacto de la empresa. En este análisis se logra identificar los factores más resaltantes que muestran las condiciones favorables para la cadena de restaurantes Wok, e influyen significativamente con el fin de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo.

### 3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 2. Matriz EFE**

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades:</b>				
1	Estabilidad económica y política, incremento del consumo	0,07	2,00	0,14
2	Conjunto de leyes y organismos de apoyo a la pesca, agricultura, medio ambiente regulaciones.	0,07	3,00	0,21
3	Crecimiento sostenido del PIB de Colombia como PIB per cápita.	0,08	3,00	0,24
4	Tasa de cambio que favorece las importaciones	0,06	2,00	0,12
5	Crecimiento del sector restaurantes, ventas	0,09	3,00	0,27
6	Tendencia de la población al consumo de comida oriental	0,06	4,00	0,24
7	Tendencia de la población por consumo de comida fuera del hogar	0,09	3,00	0,27
8	Bogotá, ciudad que concentra la mayor cantidad de personas en Colombia. Mayor tendencia por comida fuera del hogar / concentra a los estratos 4 y 5	0,08	3,00	0,24
9	Tendencia de las empresas por la responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente	0,06	4,00	0,24
10	Innovación y crecimiento tecnológico en los diferentes sectores, optimización de procesos y mejor calidad de los servicios	0,07	3,00	0,21
11	País con gran diversidad marina y agrícola, calidad de insumos locales	0,07	3,00	0,21
<b>Amenazas</b>				
1	Ausencia de firma de tratados de libre comercio con países de Asia	0,07	2,00	0,14
3	Presencia de pocos proveedores de insumos artesanales: agricultores, pescadores	0,06	3,00	0,18
4	Existencia de gran cantidad de restaurantes en Colombia	0,07	3,00	0,21
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,92</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

La puntuación ponderada total es 2,92 que refleja un valor promedio. La empresa está respondiendo adecuadamente a una gran cantidad de oportunidades pero aún hay aspectos de mejora y oportunidades que faltan ser aprovechadas con el fin de consolidarla a través de tiempo, haciéndola sostenible. El análisis muestra un gran mercado potencial que falta capitalizar.

5 Revista Semana (2012). "Así es Colombia rural". En: Revista Semana. 16 de marzo del 2012. Fecha de consulta: 06/09/2016 <<http://www.semana.com/especiales/articulo/asi-colombia-rural/255114-3>>.

## **3.2 Análisis del microentorno**

### **3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permitirá identificar dónde se encuentra “Wok” en la industria, su posición actual, ventajas competitivas, oportunidades de mejora con el objetivo de seleccionar las estrategias a seguir. A continuación se procederá al análisis de las 5 fuerza de Porter.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

El sector de restaurantes presenta proveedores tanto locales como extranjeros por lo que el poder de negociación es bajo salvo algunas excepciones muy específicas en que se necesite insumos o servicios que cumplan con ciertos requisitos como: la utilización de una marca en especial, insumos con alguna procedencia específica, servicios únicos ofrecidos por un proveedor.

En el caso especial de Wok, el poder de negociación es alto debido a la existencia de pocos proveedores, siendo el principal la pesca artesanal. Actualmente Wok cuenta con 2 proveedores: Bahía Solano y Tierra Bomba, los cuales se desarrollan por gestión de Wok. Los proveedores, tanto agricultores como pescadores deben ser previamente capacitados en técnicas de cultivo, pesca y conservación de alimentos dependiendo sea el caso. En agricultura, hay insumos propios del Asia que requieren algunas técnicas y cuidados que requieren ser transmitidos a las comunidades. En lo que respecta a la pesca, hay que tener presente las normas legales y medioambientales vigentes, así como la capacitación de las comunidades en técnicas de almacenaje. El factor transporte es muy importante para el traslado de insumos de las comunidades lejanas al centro de acopio o almacenaje, el cual presenta algunas restricciones en tiempo o horas de traslado así como también escasez. Lo antes mencionado es proporcionado por el caso.

#### **Poder de negociación de los clientes**

El consumo de comida fuera del hogar ha presentado un crecimiento importante durante los últimos años, el sector restaurantes presento un crecimiento de 15% al término del 2011, esto debido al crecimiento de la economía colombiana lo que ha incrementado el poder adquisitivo de la población. Los consumidores colombianos se preocupan por la calidad de la comida así como el servicio recibido, buscan un mejor valor por lo pagado. Tendencia al cuidado y protección del medio ambiente. La innovación y diferenciación son variables importantes que también se toman en consideración en la elección de un restaurante. Estos factores dan como resultado un bajo poder negociación de los clientes en este sector.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Al examinar el año 2010, el sector de restaurantes creció un 4,5%, y al cierre del 2011 en un 4,4%, siendo el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía colombiana durante el 2011, en 5,9%, y en 2010, 5,1% (DANE 2012), lo que mantiene la *atractividad* de la industria para que otras empresas puedan ingresar.

La inversión inicial que se necesita para poder ingresar a este sector no es necesariamente alta, dependerá del tipo de restaurante y segmento al cual va dirigido. La marca es importante ya que es sinónimo de calidad y buen servicio, que es lo que busca el consumidor, factor que influenciará el posicionamiento y lealtad, para el caso de restaurantes de segmento medio alto; esto implica una mayor inversión. Con respecto al contexto legal, hay una serie de normas y documentación que se debe cumplir para la apertura de los locales así como el cuidado de los alimentos, leyes de contratación, etc., las cuales no representan un problema para el ingreso al sector. Para el segmento de restaurantes de los estratos medio alto a alto la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja dada la alta inversión que se requiere para competir en infraestructura, posicionamiento de la marca, fidelización a clientes, comunicación y presencia ante cadenas de NNNNNrestaurantes fuertemente posicionadas y reconocidas.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

El sector restaurantes cubre una de las principales necesidades del hombre que es la alimentación, además de satisfacer otros hábitos de consumo. En el caso de la alimentación, una opción que sustituye la comida en el restaurante es comer en el hogar, comida preparada en casa, hábito que ha cambiado en los últimos años dado el incremento de comida fuera del hogar que se da por diversos motivos, como la mayor empleabilidad de las personas que viven en el hogar o como opción para compartir con familiares o amigos que en este caso sustituye lugares como discotecas, bares, etc. Otro aspecto a tomar en consideración son los gustos de las personas por diferentes tipos de comida a elegir como: marina, pastas, parrilla, oriental, etc. que se sustituyen entre sí dependiendo del consumidor. Como se observa, hay opciones que pueden sustituir el servicio prestado por el sector de restaurantes, pero dada la coyuntura económica y la tendencia por comida fuera del hogar, favorece al sector.

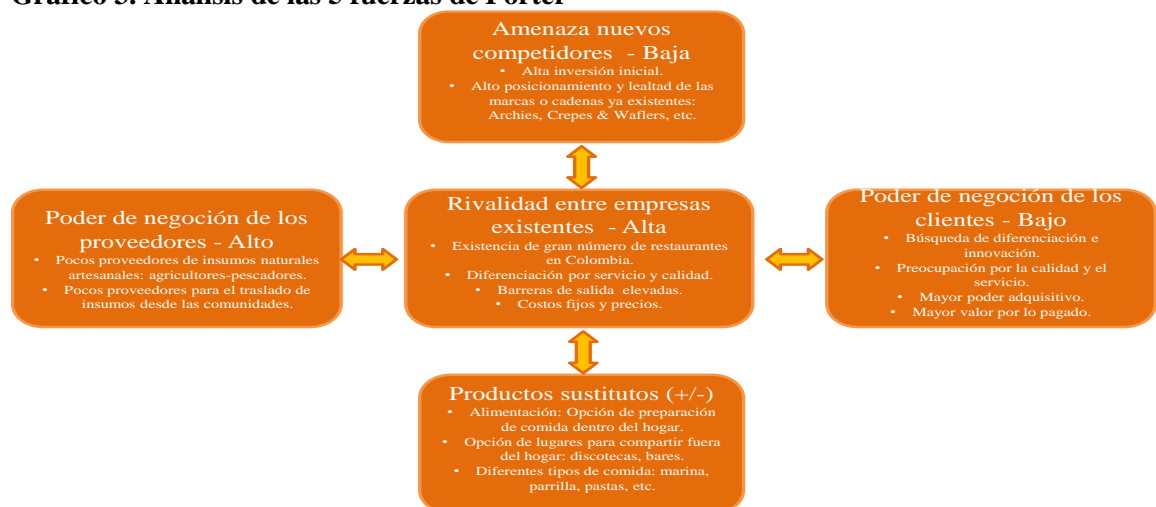
### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Al año 2011, Colombia cuenta con 65.000 establecimientos pertenecientes al sector restaurantes, el cual se encuentra altamente fraccionado y diversificado. El crecimiento sostenido del consumo de alimentos fuera del hogar ha incrementado la rivalidad entre los

competidores. Los costos y el tipo de restaurante es una variable importante a tomar en consideración ya que entre más grande o más lujoso, afrontará costos fijos mayores como el de personal, infraestructura y mantenimiento, los cuales se verán reflejados en el precio. El grado de diferenciación es clave en este sector, la calidad y servicio influirán en la respuesta al cliente ante la oferta o competencia vigente. En este sector, la diferenciación también se realiza por tipo de producto a ofrecer como: nacionalidad de la comida (tradicional-típica, italiana, japonesa, etc.), especialización (marina, vinos, etc.), categoría de comida o restaurante (comidas en restaurantes, comidas rápidas, otras comidas fuera del hogar, número de tenedores, etc.), entre otras categorías. Todos los restaurantes compiten dentro de su segmento o segmento al cual aspiran llegar. Las barreras de salida del sector en general nos son muy elevadas con excepción de los restaurantes que requirieron una gran inversión que son generalmente los de mayor número de tenedores. La rivalidad entre competidores es alta.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se desprende de la información recogida en el caso e información tomada de la industria colombiana de restaurantes: la industria colombiana presenta una rivalidad entre competidores alta, debida al crecimiento del consumo fuera del hogar, la diferenciación por el servicio y la calidad; el poder de negociación de proveedores es alta, hay pocos proveedores artesanales de pescado, el cual es el *core* del negocio; el poder de negociación de los clientes es bajo, el poder adquisitivo en crecimiento del cliente le permite buscar una buena calidad y servicio, mayor valor por lo pagado; la amenaza de nuevos competidores es baja, se requiere alta inversión inicial y un buen posicionamiento de la marca; la amenaza de productos sustitutos es baja, cada vez es mayor la tendencia del consumidor colombiano de comer fuera del hogar, este punto se refuerza con el mayor poder adquisitivo del ciudadano.

**Gráfico 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente. Elaboración propia 2016.

### **3.2.2 Factores críticos de éxito**

La identificación adecuada de estos factores es muy importante ya que afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector. Son variables donde la gerencia puede influir de manera directa con sus decisiones, afectando de esta manera la posición competitiva de la empresa en comparación con su competencia directa. Para el caso de Wok se han identificado las variables que se detallan en el anexo 14.

### **3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Una vez identificados los factores críticos de éxito se elabora la matriz de perfil competitivo con el objetivo de analizar los principales competidores, así como las fortalezas y debilidades de los mismos respecto a Wok, esto con el fin de establecer las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de Wok ante sus competidores. Ver anexo 15.

Analizando los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, se puede observar que el restaurante de mayor puntuación es Wok frente a su competencia, con un 3,26; las variables que más lo identifican son el buen sabor de su comida, calidad en el servicio y precios competitivos que son su ventaja diferencial en el sector, variables que se tomarán en cuenta en el planteamiento de las estrategias.

### **3.3 Conclusión**

Del análisis del macroentorno se puede concluir que el sector presenta grandes oportunidades para la expansión de la organización dada la situación política, económica, cultural, tecnológica y ecológica que atraviesa Colombia al cierre del año 2011.

Por otro lado, del análisis del microentorno podemos concluir que Wok se encuentra en una muy buena posición frente a su competencia directa, en cuanto a las amenazas a las que se enfrenta se ha podido identificar las siguientes: pocos proveedores de insumos artesanales, gran cantidad de restaurantes dado el crecimiento de la industria gastronómica, entre otras.

Todas estas variables serán tomadas en consideración al momento de la elaboración de las estrategias con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

## **Capítulo V. Análisis interno**

### **1. Análisis de las áreas funcionales**

Se procederá con el análisis de las distintas áreas funcionales de Wok para identificar sus fortalezas y debilidades, y establecer las estrategias que lleven a la consecución de objetivos.

#### **1.1 Administración y gerencia**

El crecimiento de la empresa Wok es de manera orgánica ya que la empresa utiliza sus propios recursos para crecer, y por lo tanto su crecimiento no es rápido. A pesar de tener un crecimiento en términos económicos muy buenos, como empresa son muy cuidadosos en no perder la esencia<sup>6</sup>.

La administración de Wok estaba liderada por el gerente general Benjamín Villegas, cofundador y amante de la cocina, y Ricardo Macía, quien con su experiencia y capital contribuyó al crecimiento de la compañía, siendo la combinación de principios y valores de Benjamín con la mirada empresarial, pragmática de Ricardo parte fundamental del éxito de la empresa. Las decisiones corporativas están a cargo de Benjamín Villegas, Ricardo Macía (gerente general) y Carolina Codina (gerente comercial-administrativa); en el caso de decisiones que afectan solo un área en particular de la empresa, al grupo de decisores se suma el responsable del área.

La clave del éxito de Wok se encuentra en su esencia (principios y valores) que interioriza en sus trabajadores, el buen sabor de su comida, la calidad de su servicio, buen ambiente, preocupación por temas socio-ambientales y precios accesibles son las características principales.

Wok es reconocido como el campeón de la sostenibilidad por las diversas acciones que realiza en pro del cuidado y respeto por el medio ambiente y sociedad siendo estas las siguientes:

- Apoyo en capacitación a comunidades campesinas para desarrollarlas como proveedores, de esta manera se contribuye con su desarrollo económico y social.
- Políticas medioambientales y de responsabilidad social alineadas dentro de los eslabones de la cadena de valor.
- Crearon el “Grupo Verde” conformado por meseros y capitanes de servicio, entrenados durante un año en temas de sostenibilidad, para transmitir a sus compañeros y clientes las políticas y actividades de la empresa en este ámbito.
- Entrenamiento a empleados en temas de principios de reciclaje.
- Programas de siembra de árboles, ahorro de energía.

---

6 Entrevista a Gerente de Administración, Carolina Codina.

- Creación de “Mundo Wok”, espacio para fortalecer las relaciones entre proveedores, empleados y clientes, a través de conferencias y eventos de cocina y comida saludable.

## **1.2 Marketing y Ventas**

Según la entrevista con la Gerenta de Administración, indica que el área de *Marketing* se encuentra *tercerizada*, tienen una agencia de publicidad con la cual trabajan y es subcontratada<sup>7</sup>. Wok está posicionada en el mercado de restaurantes como el campeón de la sostenibilidad por su política socio-ambiental que transmite tanto a sus clientes internos como externos.

Los precios de sus platos son razonables y accesibles, ya que son un asunto de “respeto” al cliente. No trabajan con descuentos ni promociones, nos son parte de su política. En lo que respecta a su posición en el mercado de restaurantes de Colombia, Wok se encuentra ubicado en el puesto 11 de la lista Top de restaurantes de Colombia (ver el Top de las 100 empresas, anexo 2).

El mercado era considerado como muy dinámico y altamente competitivo, los competidores de Wok en el segmento de comida oriental eran Teriyaki y Osaki, los cuales apuntaban a clientes similares con propuestas similares pero tenían diferentes combinaciones de precio y calidad, donde Wok sobresalía. No realizan investigación de mercado, el crecimiento en número de locales estaba en función a sus ventas y cercanía entre ellos. En lo que respecta al perfil de sus clientes, estos pertenecen a un sector alto y medio alto de la sociedad de Bogotá. En el anexo 16 se podrá observar la clasificación de clientes según Wok. La estrategia de publicidad se basa en una comunicación boca a boca y referencial, cuenta con una página web donde comunica qué es la empresa, su origen, ubicación de locales, su carta, cronograma de charlas Mundo Wok, etc.

## **1.3 Operaciones**

Wok contaba con 9 locales a finales del 2011, todos situados en la ciudad de Bogotá. Sus diseños son austeros, tienen un arquitecto que realiza el diseño de todos sus locales. Entre los procesos principales se distinguen: la logística de insumos (abastecimiento), producción (preparación de insumos y elaboración de platos), control de calidad y atención al cliente.

### **• Logística de insumos**

Wok tiene una política de proveedores artesanales por lo que sus insumos son principalmente artesanales locales, esto en lo que respecta al pescado y productos agrícolas; hay un porcentaje de insumos que son importados como la pasta de arroz, muchas salsas, el arroz, el jazmín, los

---

7 Entrevista a la Gerenta de Administración, Carolina Codina.

cuales son traídos desde Tailandia, a través de un importador. En cuanto a los productos agrícolas estos son suministrados por las comunidades de agricultores de Colombia a las cuales se les realiza un acompañamiento técnico permanente y capacitación en inocuidad de alimentos, con el fin de garantizar su calidad.

En lo que respecta al pescado, este es proporcionado por las comunidades de pescadores artesanales de Bahía Solano y Tierra Bomba, que están casi al 100% de su capacidad. Este insumo es parte principal de la propuesta de valor de la marca dado su origen y promesa medioambiental que predica Wok. Su extracción y procedimientos hasta llegar a la planta de tratamiento de Wok es importante para asegurar su calidad. Estos procedimientos serán detallados en el anexo 17.

- **Producción**

En lo concerniente a este punto, se divide en 2 etapas. La etapa 1 se refiere a la preparación de insumos, los cuales son tratados en la planta de procesamiento de Wok situada en Bogotá. A la planta de procesamiento llegan todos los insumos, los cuales son preparados y separados en proporciones para cada uno de los locales, de acuerdo con su demanda. El proceso de abastecimiento de insumos por local será detallado en el anexo 18; cabe mencionar que la planta cuenta con un ERP local “Enterprise”, solo para la contabilidad de insumos. La etapa 2 comprende la etapa de elaboración de los platos, los cuales son producidos al instante de acuerdo con la solicitud de los clientes.

- **Atención al cliente**

Este es un proceso muy importante que se encuentra estandarizado en todos los locales; la calidad en atención es muy valorada por los clientes. Wok, a diferencia de otros restaurantes, no cuenta con el servicio de reservas y postventa. El proceso de atención al cliente se detalla en el anexo 19.

- **Control de calidad**

El control de calidad está presente en cada uno de los procesos que realiza Wok, hay un acompañamiento continuo en todas las actividades las que cumplen todas las normas y leyes vigentes de acuerdo a ley, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 3.

#### **1.4 Recursos Humanos**

Wok valora mucho la diversidad de culturas y personas, al 2011 cuenta con 380 empleados de los cuales 70% son mujeres y 30% son hombres. Este porcentaje se debe a que apoyan mucho a las madres solteras, sobre todo en los puestos de atención al cliente.



La selección de personal en muchas áreas se basa en las habilidades que poseen las personas, dado que Wok busca dar oportunidades a personas que muestren interés por superarse y crecer profesionalmente, este es el caso de las áreas de cocina y atención al personal principalmente. En Wok, hay una línea de carrera lo cual conlleva a un desarrollo profesional dentro de la empresa. Las capacitaciones son constantes para todos los trabajadores de las diversas áreas dependiendo su necesidad como: atención al cliente, técnicas de cocina, inocuidad de alimentos, medio ambiente y sostenibilidad, desarrollo en técnicas de agricultura y conservación de insumos.

En lo referente a la política de remuneración, el personal de atención al cliente y ayudantes de cocina ingresan ganando el sueldo mínimo pero tiene otras ventajas como: horas extras, recargos dominicales y la propina. Luego hay incremento de sueldo por antigüedad y por cargo. En el anexo 20 se presentará el organigrama actual de Wok.

### **1.5 Finanzas y contabilidad**

La posición financiera es un reflejo de lo atractivo de Wok para los inversionistas, a través de los ratios financieros se da a conocer al inversionista la posición de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que cuenta la empresa para la toma de decisiones oportunas. Ver el anexo 21.

Con respecto al ratio de liquidez, la empresa enfrenta un ligero problema para afrontar sus deudas a corto plazo, el ratio de circulante y prueba ácida están por debajo de 1, se necesita un préstamo, aporte de socios o recurrir a los flujos de venta para hacer frente a estas deudas.

Con respecto al ratio de endeudamiento, el total pasivo representa el 52% del total activo, porcentaje aceptable y factible de poder acceder a créditos futuros para posibles inversiones en apertura de locales. Con respecto al ratio de rentabilidad, también refleja buenos indicadores, 15% de rendimiento sobre el total de activos **y 333% sobre** el capital aportado por los inversionistas, si la estrategia es sumar otro u otros inversionistas a Wok para la apertura de nuevos locales esta estrategia se vería respaldada por los números. En el anexo 22 se visualizarán las tendencias del 2010 al 2012.

## **2. Análisis de la cadena de valor**

A continuación se identificará las actividades de generación de valor que presenta Wok y que son parte de su ventaja diferencial.

#### Gráfico 4. Cadena de valor

<b>Infraestructura organizacional:</b> Dirección administrativa, finanzas y contabilidad, planificación, gestión de la calidad, gestión socio-ambiental y legal.				MARGEN
<b>Recursos Humanos:</b> Reclutamiento, selección, contratación, formación y capacitación, estructura salarial.				
<b>Tecnología:</b> Procesos y sistemas adecuados para el desarrollo del negocio.				
<b>Abastecimiento:</b> Compras de insumos y control de <i>stocks</i> .				
<b><u>Logística interna</u></b>	<b><u>Producción</u></b>	<b><u>Atención al cliente</u></b>	<b><u>Mk y Ventas</u></b>	
Recepción de los insumos.	Preparación de platos	Recepción de clientes	Publicidad (comunicación)	
Procesamiento de insumos	Presentación de platos	Toma de pedidos	Política de precios	
Almacenamiento y conservación de insumos.	Control de calidad	Entrega de pedidos		
Traslado de insumos a los restaurantes.		Limpieza y mantenimiento		
Control de inventarios				

Fuente: Elaboración propia 2016.

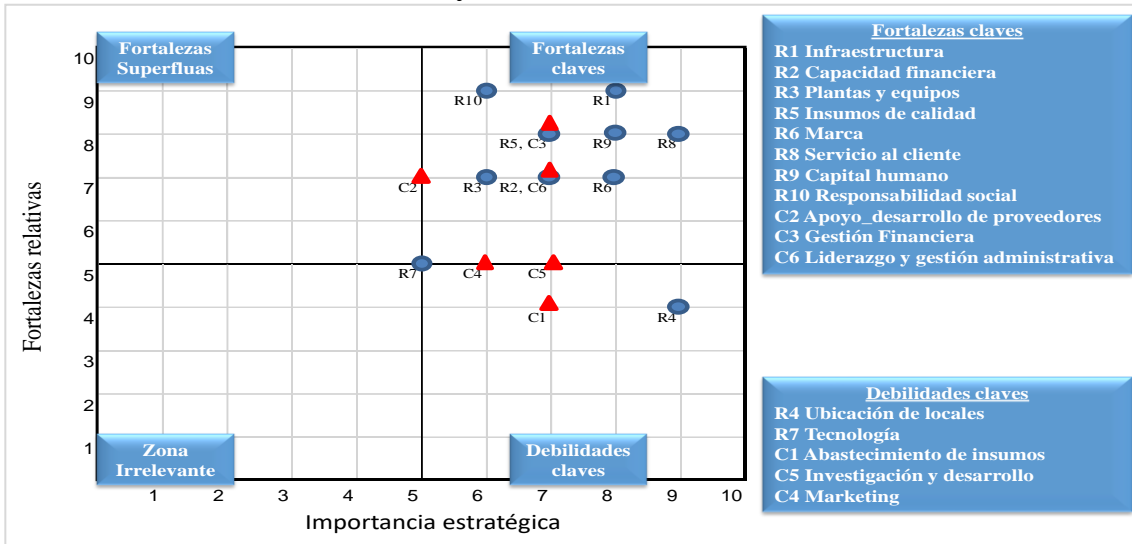
A continuación se describe cada una de las actividades:

- **Actividades primarias:**
  - **Logística interna:** Aquí se encuentran las actividades relacionadas con la recepción y almacenaje de insumos: procesamiento, conservación y control de inventarios.
  - **Operaciones:** Comprende el proceso de cocina, se realiza la elaboración de los diversos platos de la carta según solicitud de los clientes. Incluye los procesos de preparación, presentación y control de calidad de los pedidos (platos).
  - **Atención al cliente o sala:** Actividades referidas al servicio de atención al cliente, incluye los procesos de: recepción de los clientes, toma de pedidos, entrega del producto final (platos), limpieza del local.
  - **Marketing y ventas:** Actividades relacionadas con la comunicación de Wok entre las que se encuentran: *marketing* boca a boca y política de precios.
- **Actividades de apoyo:**
  - **Infraestructura:** Comprende las actividades relacionadas con la dirección, planificación, finanzas y contabilidad, control de la calidad, gestión socio-ambiental y legal.
  - **Recursos humanos:** Actividades concernientes al personal como son los procesos de: selección, contratación, salario, capacitación.
  - **Tecnología:** Actividades vinculadas a las mejora y optimización de procesos en las diversas áreas de Wok.
  - **Compras:** Actividades relacionadas al abastecimiento de insumos, coordinación con proveedores y control de *stock*.

### 3. Análisis de recursos y capacidades

Según la teoría de recursos y capacidades de Robert Grant, esta nos permitirá identificar los recursos y capacidades claves y distintivas de Wok en comparación de su competencia con el fin de poder identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización en función a las competencias que posee la organización en ese momento.

Gráfico 5. Análisis de las fortalezas y debilidades



Fuente: Elaboración propia 2016.

En el anexo 23 se podrá visualizar la ponderación de las diversas variables tomadas en consideración en el análisis de los recursos y capacidades de Wok.

### 4. Análisis de la Matriz EFI

Tabla 3. Matriz EFI

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Buena ubicación de locales en Bogotá	0,07	3,00	0,21
2	Buena gestión administrativa	0,04	3,00	0,12
3	Personal calificado	0,08	3,00	0,24
4	Buena relación precio/calidad/sabor	0,09	4,00	0,36
5	Solidez financiera	0,03	3,00	0,09
6	Posicionamiento de la marca como empresa responsable	0,06	4,00	0,24
7	Calidad en el servicio al cliente e insumos	0,09	4,00	0,36
8	Programas de desarrollo a proveedores y capacitación a empleados y clientes	0,04	3,00	0,12
9	Programas y políticas de responsabilidad socio-ambiental	0,03	4,00	0,12
10	Ambiente agradable	0,08	3,00	0,24
11	Uso de insumos locales artesanales	0,06	3,00	0,18
12	Experiencia gastronómica del fundador	0,04	3,00	0,12
<b>Debilidades</b>				
1	Poca participación de mercado en la industria.	0,06	2,00	0,12
2	Expansión limitada solo a Bogotá	0,03	2,00	0,06
3	Disponibilidad de algunos platos a la carta	0,07	2,00	0,14
4	Ausencia proveedores para el traslado de insumos (solo una aerolínea)	0,05	1,00	0,05
5	Dependencia del proveedor de pescado artesanal (Bahía Solano).	0,05	1,00	0,05
6	Área de marketing tercerizada	0,03	2,00	0,06
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,88</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de Wok, se ha procedido con su ponderación y evaluación dando como resultado 2,88 lo cual significa que Wok está haciendo uso de sus fortalezas para minimizar sus debilidades.

## **5. Conclusión**

Del análisis interno de Wok se puede concluir que la empresa cuenta con grandes fortalezas como son su combinación de precio/calidad/sabor, ambiente agradable, buena calidad de insumos artesanales locales, así como su posicionamiento como marca responsable y positiva, características de gran valor pero también presenta debilidades importantes como la ausencia de proveedores en lo relacionado a pesca artesanal (asociaciones de pescadores) y transporte aéreo (traslado del pescado de las comunidades a Bogotá), lo cual ocasiona una dependencia, variables importantes a tener en consideración en la expansión de la empresa, para lo cual sería necesaria la búsqueda de nuevos proveedores y afianzar los vínculos con los ya presentes.

Otras debilidades identificadas en el análisis son la ausencia de disponibilidad de algunos platos a la carta, esto por su política responsable lo cual limita en parte la variedad de platos a ofrecer en comparación con otros restaurantes. También la expansión de locales limitada solo a Bogotá, esto por su política de proveedores artesanales y políticas internas de control de sus procesos. A esto se suma la poca participación de mercado en el sector de restaurantes por la falta de una mayor comunicación dada la ausencia de un área de *marketing* propia.

Cabe acotar que el desarrollo del análisis del diagnóstico situacional y el análisis interno se encuentran alineados a las preguntas estratégicas planteadas en el capítulo II, de lo que se puede concluir lo siguiente:

- El sector gastronómico de Colombia se encontraba en crecimiento, lo cual representaba una oportunidad para el desarrollo de Wok, empresa que se sustenta en los recursos y capacidades que posee, que son su ventaja diferencial.
- Al tener proveedores específicos que dan valor a la empresa así como los proveedores artesanales, se puede concluir que la oferta determina la demanda, esto se ha desarrollado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Asimismo, Wok es una empresa enfocada en la responsabilidad social por su preocupación, cuidado y respeto por el medio ambiente, la comunidad y el desarrollo de sus programas.
- El principal problema al que se enfrenta Wok es su cadena de suministro ya que presenta riesgo alto en la distribución del pescado artesanal, asimismo, por los pocos proveedores que existen, lo cual hace necesario la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores.

## Capítulo VI. Formulación de estrategias

### 1. FODA cruzado

Una vez analizadas las principales variables internas y externas relacionadas a la cadena de restaurantes Wok y el sector, se procederá a elaborar el FODA cruzado (anexo 24), donde se determinarán las posibles acciones estratégicas a implementar.

### 2. Metodología para la elección de estrategias

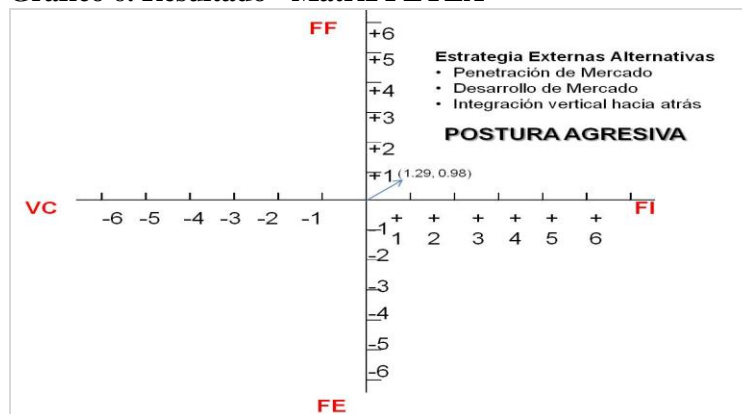
Una vez obtenidas las posibles estrategias a implementar en el FODA cruzado se tiene que elegir cuáles se van a implementar, esto acorde a las posibilidades de la empresa. Para este análisis la metodología que debería emplearse es el método Delphi, el cual se basa en entrevistas y cuestionarios a los expertos de la empresa; se procede con el filtro de las estrategias expuestas utilizando diversas herramientas de selección. Sin embargo, para el caso de la empresa Wok, al no contar con acceso a los expertos de la empresa se ha procedido a la ponderación de las siguientes herramientas sobre la base de la entrevista de un experto peruano en el rubro de gastronomía y consenso de grupo del presente trabajo de investigación.

### 3. Herramientas para la selección de estrategias

#### 3.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Mediante la elaboración de la Matriz PEYEA se podrá identificar la postura más apropiada para Wok. Según el análisis realizado en la Matriz PEYEA del anexo 25, Wok se encuentra ubicada en el cuadrante que refleja una postura agresiva, permitiéndole competir en el mercado, ya que goza de una clara ventaja competitiva como la calidad de los insumos y servicios, precios competitivos, los programas de responsabilidad social y la experiencia del fundador, así como que también aprovecha sus fortalezas financieras y sus fortalezas de la industria.

Gráfico 6. Resultado - Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2016.

Según los resultados de la Matriz PEYEA, las estrategias a emplear son: penetración de mercado, desarrollo de mercado e integración vertical hacia atrás.

### **3.2 Matriz de Rumelt**

Luego de identificar las 3 estrategias posibles a implementar en la Matriz PEYEA, se realizó un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt que propone emplear 4 criterios para la calificación (ver el anexo 26).

Luego de esta valoración y pasar la prueba de factibilidad de cada criterio dio como resultado la implementación de las estrategias referidas a penetración de mercado, las cuales deben ser consideradas al momento de elaboración de cada plan funcional.

## **4. Estrategia genérica**

Según los análisis realizados anteriormente en el presente trabajo, se sugiere que la estrategia a emplear es la de enfoque diferenciado basado en la percepción de valor del cliente.

El segmento de mercado al cual va dirigido Wok son personas de nivel socio-económico medio/alto con tendencia por el consumo de comida oriental.

En lo que respecta a la percepción de valor del cliente estará basada en:

- Precios competitivos:  
Oferta de precios medios/altos accesibles al mercado al cual van dirigidos.
- Calidad de servicio:  
Atención personalizada, ágil, con personal altamente capacitado.
- Buen sabor y alta calidad de platos:  
Platos preparados con alta calidad de insumos a los cuales se suma la utilización de insumos locales artesanales.
- Empresa comprometida socialmente:  
Respeto por el cuidado y sostenimiento del medio ambiente el cual busca transmitir a sus clientes en la atención que brinda en sus locales y a través de Mundo Wok, donde se brinda charlas gratuitas sobre temas de sostenibilidad socio ambiental.

## **5. Estrategia de negocios: Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento a implementar será la de penetración de mercado, la cual se basa en tener cada vez más mercado del sector en donde se opera; es la estrategia del desarrollo de

negocio que se hace para ir creciendo. Una de las estrategias pensadas en este punto es la de mejora de su estrategia de comunicación con el fin de lograr un aumento de participación de mercado, el cual se verá reflejado en el incremento de sus ventas y apertura de nuevos locales aprovechando de esta manera la coyuntura actual del sector gastronómico en Colombia. Esta estrategia traerá consigo otras que se necesitarán implementar con el fin de cumplir los objetivos planteados.

## **6. Conclusión**

Luego del análisis de la matriz FODA cruzado se pudo observar que Wok presenta varias posibles estrategias a ser implementadas, por lo que, sobre la base del método Delphi, con la ayuda de la Matriz PEYEA, que ubicó a la empresa en una postura agresiva, y a la Matriz de Rumelt, basada en una calificación, se identificó que la estrategia a implementar sería la de penetración de mercado, la cual se centrará en el crecimiento de Wok mediante el aumento del número de sus locales dentro de la ciudad de Bogotá.

Para hacer posible esto será necesario la mejora de su estrategia de comunicación con el objetivo de incrementar su participación en el mercado, fortalecer la cadena de suministro (asegurar proveedores), buscar nuevos locales en Bogotá, contratar al nuevo personal, entre otras acciones a tomar en consideración, las cuales serán definidas en cada uno de los planes funcionales que se desarrollarán en el presente trabajo.

## Capítulo VII. Estudio o sondeo de mercado

### 1. Objetivo

Para desarrollar este capítulo es necesario conocer la situación actual y las necesidades de los consumidores con el fin de establecer la apertura de un restaurante en el lugar más estratégico posible, y tener mayores probabilidades de éxito para cumplir con la estrategia de crecimiento empleada.

### 2. Metodología

Según la complejidad, al no contar con fuentes directas para elaborar un estudio de mercado y estimar la demanda, se ha optado por desarrollar el estudio a través del método de proporciones en cadena, que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes.

**Tabla 4. Tipos de enfoques de estimación de demanda**

Ítem	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
Se usa cuando	El entorno no es preciso y existen pocos datos para analizar nuevos productos o tecnología	El entorno es preciso y existen datos históricos para analizar productos o tecnología ya existentes.
Se toma en cuenta	La intuición y la experiencia	Técnicas matemáticas
Técnicas	Jurado de opinión técnica Método Delphi Investigación de mercado	Modelos de series de tiempo: - Enfoque simplista - Promedio móvil - Alisado exponencial - Descomposición de series de tiempo Modelos causales de tiempo: - Regresión - Método de proporciones en cadena

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3. Selección de mercado meta

El mercado meta de Wok está comprendido por personas que vivan en la ciudad de Bogotá en los distritos de Suba, Chapinero, Usaquén y Barrios Unidos, de los estratos sociales 5 y 6 de ambos sexos, con gusto por la comida oriental que buscan una buena relación precio/calidad/sabor/buen servicio.

### 4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda no solo hay que definir el producto en sí, adicionalmente hay que definir ciertos factores complementarios al producto tales como la ubicación del local, el ambiente del local, el estilo del local, en sí una mezcla de bienes y servicios plasmada en nuestra propuesta de valor. Este método consiste en varios pasos: El primer paso es obtener el mercado potencial. Para calcular el mercado potencial hay que conocer el potencial de compradores, este potencial de compradores lo podemos definir por el total de población de la zona geográfica en donde queremos operar (Bogotá), filtro demográfico.

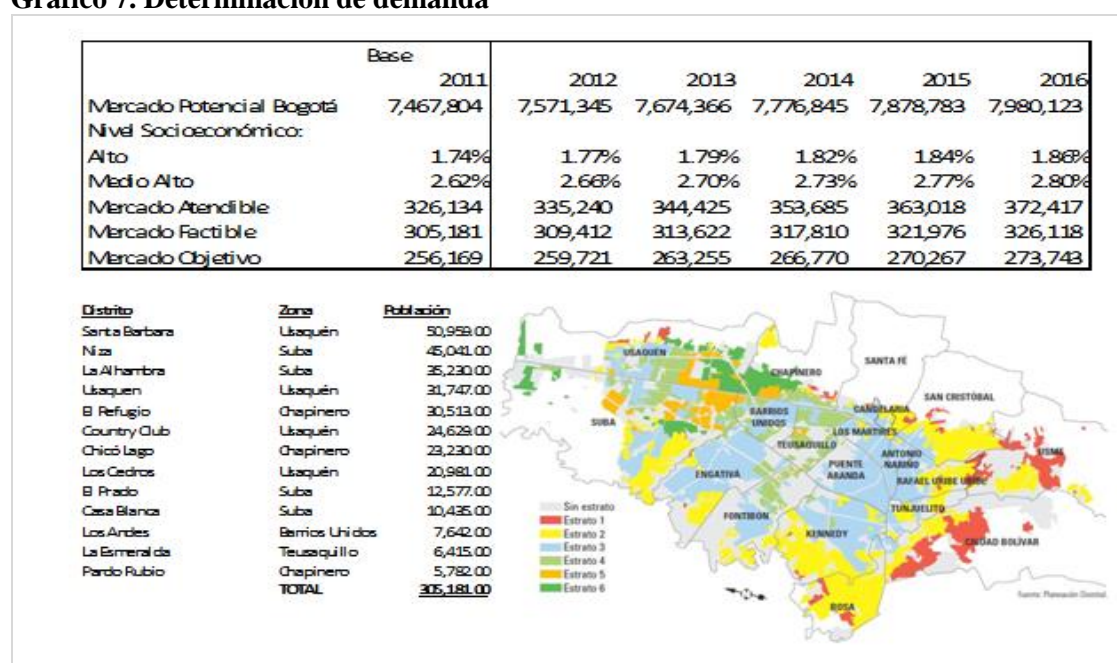


El segundo paso es obtener el mercado atendible, es decir, al mercado potencial lo multiplicamos por el porcentaje de la población que pertenece a la clase alta (estrato 6) y a la clase media alta (estrato 5) de Bogotá, así obtenemos nuestro mercado atendible.

El tercer paso es obtener el mercado factible, es decir, del mercado atendible solo vamos a tomar cuatro distritos de Bogotá que son; Barrios Unidos, Chapinero, Suba y Usaquén.

El cuarto paso es obtener el mercado objetivo, el mercado objetivo lo hemos obtenido multiplicando a nuestro mercado factible el porcentaje de participación que tenemos en el mercado que es del 10%.

**Gráfico 7. Determinación de demanda**



Fuente: Elaboración propia 2016.

## 5. Conclusión

El estudio de mercado nos va ayudar a la estimación de la demanda, con esta estimación se podrá predecir la demanda futura de los productos que ofrezcamos en el mercado objetivo, esta estimación es muy importante porque es la que va definir el rumbo de la planificación en distintos aspectos como la compra de insumos, producción en planta, financiamiento, gastos de *marketing* y contratación de personal.

La estimación de la demanda va a definir la magnitud de la inversión y las ganancias que esperamos obtener de esta, de esta manera se podrá justificar si la inversión es factible o no.

## Capítulo VIII. Plan de marketing

Actualmente Wok no presenta un área de *marketing* por lo que todo el planeamiento está a cargo del área administrativa, según lo identificado en el análisis interno realizado en el capítulo V. Por ello, uno de los objetivos del presente plan se centrara en la implementación del área con el fin de poder establecer objetivos que lleven a la empresa a un crecimiento sostenido, incremento de ventas en base a los actuales locales que posee y la apertura de nuevos, esto de acuerdo al análisis de la demanda efectuado así como el logro de su posicionamiento.

El valor diferencial que presenta Wok se centra en el sabor de la comida y la diversidad de platos, que se *tangibiliza* en el producto, a esto se suma la buena atención al cliente y un ambiente agradable que se verá reflejado en el servicio, todo esto con el fin de brindar una experiencia gastronómica. Por lo tanto se ha empleado las 7 P dado que es un producto acompañado de un servicio. A continuación se presenta la flor de servicio de Wok.

**Gráfico 8. Flor de Servicio**



Fuente: Elaboración propia 2016.

## **1. Objetivos**

- Incrementar ventas en Bogotá en el año 2012 en 20%, 2013: 18%, 2014 y 2015: 37% por la apertura de 2 nuevos locales cada año y en el 2016: 31%, año en el que se apertura un solo local.
- Implementar el área de *marketing* en el primer año.
- Alcanzar un grado de satisfacción al cliente de 85% en los 2 primeros años y 90% en los 3 siguientes.

## **2. Estrategias a implementar**

La estrategia estará centrada en incrementar la participación de mercado, fidelización y posicionamiento de la marca, así como la consolidación del mercado ya atendido, de esta manera se buscará el incremento de las ventas.

### **2.1 Fortalecimiento del posicionamiento de la marca**

La estrategia de posicionamiento de Wok es ser reconocida como una empresa socialmente responsable, brindando una experiencia gastronómica basada en el sabor de la comida, la calidad de su servicio y un ambiente agradable., para lo cual se implementarán las siguientes actividades:

- Publicidad en revistas y periódicos especializados,- Publicación de artículos relacionados a la comida oriental (Sudeste asiático): Revista La Barra, La República, Portafolio.
- Marketing digital,- A través de redes sociales como Facebook, Google, Twitter, LinkedIn y actualización de la página web con los servicios que se ofrecen.
- Relaciones públicas,- Se continuará con las campañas de concientización por el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social mediante el fortalecimiento de los programas: “Mundo Wok” dirigido a proveedores, empleados y clientes, “Grupo Verde” dirigido a meseros y capitanes de servicio, conferencias en coordinación con instituciones gubernamentales con el fin de divulgar las actividades que realizan las empresas. Esto se desarrollará en el capítulo VIII, plan de responsabilidad social.
- Marketing boca a boca,- Este es uno de los principales medios que Wok utiliza al 2011, el cual seguirá siendo el mayor referente para incrementar la participación de mercado y posicionamiento de la marca. Se reforzará la calidad del servicio brindado a los clientes mediante la atención personalizada de los empleados con el objetivo de superar las expectativas de los clientes logrando de esta manera mayor frecuencia de sus visitas y la recomendación de los mismos a otros potenciales clientes.

## **2.2 Implementación del área de marketing**

Según el análisis interno Wok actualmente no cuenta con un área de *marketing*, estas funciones recaen sobre el área administrativa de la empresa. Por lo tanto se implementará un área de marketing la cual contará con personas especializadas en investigación de mercado; fijación de precio del producto; elección y desarrollo de estrategias de comunicación; y desarrollo e innovación de los platos a la carta, lo cual ayudará a incrementar las ventas en un tiempo mas adecuado.

## **2.3 Satisfacción al cliente**

Para evaluar la satisfacción del cliente se implementará una encuesta en la cual permitirá medir la calidad del servicio brindado, la percepción sobre el sabor de la comida estableciendo de esta manera oportunidades de mejora. Esta encuesta permitirá recabar datos de los clientes con el fin de establecer una red de contactos a los cuales buscará fidelizar con promociones especiales por cumpleaños o días específicos. Esta encuesta será distribuida al finalizar el consumo en el restaurante. En el anexo 32 se visualizará la encuesta de satisfacción.

Otro punto a tomar en consideración sería la implementación de dos servicios en el proceso de atención al cliente, el cual inicia desde el momento en el que el cliente llega al restaurante:

### **- Valet parking**

Al momento de llegar al restaurante en caso tenga auto, habrá un “*valet parking*” para estacionar el auto en un sitio seguro. Para esto habrá una persona que llevará el auto al estacionamiento. Se hará convenios con los estacionamientos más cercanos.

### **- Proceso de reserva - Proceso nuevo a implementar**

Todas las reservas se harán a través de un email [reservas@wok.com](mailto:reservas@wok.com) o vía teléfono al +57 1 2364939. Solamente se recibirán las solicitudes de reservas hasta las 12:00 m. La reserva estará vigente hasta 10 minutos después de la hora solicitada. Todas las reservas están sujetas a disponibilidad y capacidad del restaurante.

### 3. Cronograma de actividades

**Tabla 12. Cronograma de *marketing***

Actividades	Año 1 - 2012				Año 2 - 2013				Año 3 - 2014				Año 4 - 2015				Año 5 - 2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Implementar un servicio de Valet Parking					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicación de artículos de Wok en la Revista La Barra, La Republica y el Portafolio 1 Publicación = 1er año 2 Publicaciones = 2do año 3 Publicaciones = 3er año 3 Publicaciones = 4to año 2 Publicaciones = 5to año		x				x				x				x				x		
Inscripción a Google									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia 2016

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 4. Presupuesto de *marketing*

**Tabla 13. Presupuesto de *marketing***

PRESUPUESTO					
COSTO ESTIMADO (COP) 1 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 2 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 3 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 4 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 5 AÑO	TOTAL ESTIMADO (PEN)
COP 1,728,000	COP 1,728,000	COP 2,112,000	COP 2,496,000	COP 2,688,000	COP 10,752,000
COP 11,869	COP 23,738.00	COP 35,607.00	COP 35,607.00	COP 23,738.00	COP 130,559.00
COP 0.00	COP 1,700.00	COP 10,200.00	COP 10,200.00	COP 10,200.00	COP 32,300.00
<b>COP 1,739,869.00</b>	<b>COP 1,753,438.00</b>	<b>COP 2,157,807.00</b>	<b>COP 2,541,807.00</b>	<b>COP 2,721,938.00</b>	<b>COP 10,914,859.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5. Conclusión

Según el análisis realizado y debido a la apertura de los nuevos locales es importante resaltar en este plan la implementación del área de *marketing* con el fin de seguir desarrollando e innovando acciones estratégicas de crecimiento. La estrategia de posicionamiento de Wok es su valor diferencial, basada en el sabor de la comida, la calidad de su servicio, un ambiente agradable y socialmente responsable.

## Capítulo IX. Plan de operaciones

Daremos inicio a este capítulo con el análisis de la cadena de valor y procesos internos de la empresa con la finalidad de identificar los recursos y procedimientos necesarios para la producción de los diferentes platos de la carta así como la atención prestada a los clientes internos y externos de la organización con el fin de establecer las estrategias más adecuadas para el logro de la satisfacción de las necesidades.

- **La cadena de valor y los procesos**

La relación entre la cadena de valor y los procesos es clave para el buen funcionamiento de la organización ya que deben funcionar de manera integrada con el objetivo de lograr la eficiencia operativa la cual se verá reflejada en la satisfacción de las necesidades de los clientes lo que conlleva en un aumento de la rentabilidad para la empresa (Vallsmadella 2012).

De la cadena de valor analizada en el capítulo V, análisis interno, se han extraído los siguientes procesos claves para la satisfacción de necesidades:

### Gráfico 9. Procesos claves



Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Investigación de mercado**

Este es un proceso que se encuentra dentro de las actividades de *marketing*, aquí se procede con el análisis de los gustos y preferencias de los clientes, *input* que servirá para la elaboración de platos así como para establecer las cantidades de insumos necesarios para la satisfacción de la demanda. En este proceso se ha podido identificar que hay una demanda aún no atendida de clientes por lo que se planea la apertura de nuevos locales para lo cual es importante determinar su localización así como los costos asociados a esto. Actualmente, Wok no cuenta con un área de *marketing*, la cual se debe de implementar ya que es un área importante para la realización de investigación de mercado así como el desarrollo de estrategias de comunicación.

- **Abastecimiento**

Proceso que se encuentra dentro de la logística de entrada. En esta actividad se debe garantizar los insumos necesarios para la satisfacción de las necesidades de acuerdo con la demanda de cada uno de los restaurantes. El principal insumo de los platos de Wok es el pescado, el cual es resultado de una pesca artesanal. Actualmente se cuenta con dos proveedores los cuales son suficientes para atender las necesidades de los 9 locales. De acuerdo con el análisis de mercado se ha determinado la apertura de 5 locales adicionales en los próximos 5 años para lo cual es necesario la búsqueda de nuevos proveedores de pescado artesanal así como afianzar los vínculos con los actuales proveedores de la empresa.

Otro punto a tener en consideración son los costos asociados al nuevo proveedor: desarrollo y supervisión de nuevos proveedores, transporte de insumos y su tratamiento, así como una óptima administración con el fin de garantizar un correcto abastecimiento de todos los locales.

- **Cocina**

Proceso fundamental, donde se transforman los insumos en platos para los clientes, siendo su calidad y sabor elementos de valor diferenciadores para la satisfacción de sus necesidades. En este proceso, los jefes de cocina son los encargados de administrar los pedidos y tiempos del personal para la elaboración de los diversos platos que soliciten los clientes, los cuales son preparados en el menor tiempo posible de la manera más eficiente. Este es un proceso que se encuentra estandarizado en todos los locales con el fin de obtener el mismo servicio en cada uno de ellos, preservando de esta manera la calidad y sabor de los platos, el que debe instaurarse en los demás locales a *aperturar*. Para esto la capacitación y supervisión es fundamental, así como el control de calidad.

- **Atención al cliente y postventa**

Estos son procesos que se encuentran dentro de la logística de salida y postventa. En la logística de salida se encuentran las actividades relacionadas con la atención al cliente y entrega de pedidos, procesos de gran importancia y fundamentales, junto con el de cocina, que forman parte de la experiencia que se busca brindar a los clientes.

El proceso de atención al cliente se debe encontrar estandarizado y normado en todas las sedes, de esta manera se preservará la calidad en el servicio haciendo de este un elemento diferenciador, para lo cual la capacitación y supervisión es necesaria. La atención del cliente para Wok no solo se centra en ser cordiales, orientar a los comensales en la elección de los

platos y brindar un servicio ágil sino que también incluye la educación en temas de especies marinas que se encuentran en carta así como su preservación que es parte de la cultura responsable de Wok.

Actualmente el servicio de postventa está vinculado a acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente como charlas y eventos donde se abordan temas relacionados a especies en peligro de extinción, reciclaje y aporte de las comunidades de pescadores artesanales y agricultores en pro de la responsabilidad social; de esta manera se busca mantener informados y contribuir con nuestros clientes.

El servicio y experiencia brindada en cada uno de los locales se debe medir, con el fin de poderlos preservar o mejorar, para lo cual se debe implementar encuestas de satisfacción a los clientes, ello permitirá obtener sus apreciaciones por el producto y servicio brindado, así como sus datos para la elaboración de una red de contactos a los cuales se buscará fidelizar. Del análisis de los principales procesos podemos establecer los siguientes objetivos:

## **1. Objetivos**

- a) Alianza con La Fundación MarViva para el establecimiento de los parámetros de pesca responsable y capacitación de la nueva comunidad de pescadores artesanales de la zona de Guapi.
- b) Fortalecimiento de con proveedores de pesca y agricultores actuales.
- c) Ubicación, dimensionamiento e implementación de nuevos locales

## **2. Estrategias a implementar**

- a) **Alianza con La Fundación MarViva para el establecimiento de los parámetros de pesca responsable y capacitación de los pescadores artesanales de la zona de Guapi**

Se establecerá una alianza de cooperación con la Fundación MarViva para la capacitación y desarrollo de pescadores artesanales con la finalidad de asegurar la calidad de los peces así como las técnicas y parámetros para una pesca responsable.

MarViva será la encargada de proporcionarle a la nueva comunidad de pescadores los estándares de pesca requerida por Wok, acorde a una práctica responsable (peso, talla, época del año de captura).



Para el desarrollo de la comunidad de Guapi será necesaria la implementación de un establecimiento y cadena de frío para la preservación del pescado desde que es capturado hasta llegar a la planta de Wok, para esto MarViva buscará el apoyo de instituciones gubernamentales (Ministerio de Agricultura), para su implementación.

A cambio de esto, Wok se compromete a ser su aliado estratégico en Colombia para la transmisión de políticas de pesca responsable y su impacto en el medio ambiente mediante el programa Mundo Wok y Grupo Verde.

Se trabajará en la concientización por el cuidado del mar y especies marinas a través de mensajes en sus cartas, individuales y decoración de sus locales.

Wok mediante MarViva deberá establecer una alianza con la comunidad de pescadores de Guapi para el aprovisionamiento de pescado de acuerdo con las normas de calidad y criterios de sostenibilidad que se requiere, estableciendo con ellos un vínculo cercano basado en la “confianza”. Para esto se realizará visitas a cargo de la coordinadora de capacitación con el fin de mostrar a los pescadores: ¿qué es Wok?, la comida, la importancia de los insumos frescos y el trabajo de concientización a empleados y clientes sobre el cuidado y preservación del medio ambiente. Estas visitas se realizarán de manera bimensual durante 2 años como muestra de su acompañamiento y seguimiento en el proceso de desarrollo de la nueva comunidad: implementación de cadena de frío, traslado del pescado y capacitación en pesca responsable.

La cadena de frío incluirá los siguientes procesos:

- Tratamiento del pescado
  - Las especies serán capturadas en redes según las especificaciones requeridas.
  - Luego estas serán colocadas en las cavas de hielo para su preservación.
  - Una vez que el pescado esté en el puerto será llevado a las instalaciones de procesamiento de la comunidad para ser limpiado (*desviscerado*) y empacado para su traslado a Bogotá.
  
- Traslado del pescado de la comunidad a Wok
  - El traslado a Bogotá se hará vía aérea mediante el terminal aéreo Juan Casiano Solís, ubicado al sur-occidente de Colombia.
  - La aerolínea empleada será Satena con la cual ya se viene trabajando<sup>8</sup>.

---

8 Tarifas aéreas en Colombia /aerolínea SATENA, <https://viajala.com.co/aerolineas/vuelos-con-satena-9R>.

## **b) Fortalecimiento de alianzas con proveedores de pesca y agricultores actuales**

Para el fortalecimiento de las alianzas y lazos de confianza se implementarán visitas a cargo de la coordinadora de capacitación con el fin de mantener un vínculo cercano con las comunidades. Estas visitas se realizarán dos veces al año donde se compartirán experiencias:

- En el caso de las comunidades de pescadores de Bahía Solano, Tierra Bomba y Guapi, estarán presentes representantes de la Fundación MarViva con el fin de estar atentos ante cualquier necesidad o problemática en el proceso de extracción que se pudiera presentar.
- En el caso de las comunidades de agricultores, estará adicionalmente presente personal del área de calidad de Wok para la revisión de procesos o técnicas.

Por otro lado, se establecerán visitas por parte de agricultores y pescadores a Wok en Bogotá una vez al año con el fin de que vayan al restaurante, degusten los platos y vean el proceso de transformación de los insumos que proporcionan. Adicionalmente se realizarán charlas donde compartirán sus experiencias proveedores y empleados con el fin de establecer un compromiso y resaltar la importancia de todos en la cadena: proveedor, trabajador, cliente y medio ambiente. Estas charlas serán desarrolladas dentro del capítulo VIII de responsabilidad social.

Se establecerá un consejo consultivo integrado por los proveedores de pesca artesanal (principal insumo de los platos de Wok) el cual será conformado por un representante de cada comunidad (Bahía Solano, Tierra Bomba, Guapi) con el fin de poder participar con su opinión en las juntas directivas anuales de análisis del presente año y proyección del próximo. De esta manera, se integrará a los proveedores en algunas decisiones de la empresa que dependerán directamente de abastecimiento en donde darán sus opiniones y presentan sus necesidades en caso la demanda sea mayor a la oferta que se pueda presentar. De esta manera se busca afianzar los vínculos con los proveedores.

## **c) Ubicación, dimensionamiento e implementación de nuevos locales**

Según el estudio que se realizó de análisis y sondeo de mercado, se seleccionó los siguientes distritos: Usaquen, Chapinero, Suba y Barrios Unidos, ya que son las zonas de mayor afluencia de público, albergan los estratos socioeconómicos 5 y 6, cuentan con vías de fácil acceso y también operan diferentes actividades comerciales y financieras.

- Localidad de Chapinero, ubicada en el centro-oriente de Bogotá, es una zona que atrae gran cantidad de población producto de su ubicación estratégica.

- Localidad de Usaquen, ubicada en el sector norte-orientado de Bogotá.
- Localidad de Suba, ubicada en el sector norte-occidente de Bogotá.
- Localidad de Barrios Unidos, ubicada en el sector norte-occidente de Bogotá.

Estos locales serán alquilados como los otros 9 donde ya viene operando, buscando mantener que el 8% de los ingresos sean destinados para su mantenimiento, según lo mencionado por su administradora en la entrevista otorgada.

El cronograma de apertura de estos locales será el siguiente:

1. Chapinero.
2. Usaquen.
3. Suba.
4. Barrios Unidos.

Los restaurantes estarán diseñados por el mismo arquitecto y diseñador para conservar el mismo concepto de diseños contemporáneos, con una capacidad máxima de 150 personas. En el anexo 31 se podrá visualizar el mapa de las ubicaciones de los nuevos locales de Wok.

Para la implementación de estos nuevos locales se tendrá en cuenta el mobiliario y utensilios para las siguientes zonas:

- Recepción: módulo, muebles, decoración y cámaras de seguridad.
- Salones: mesas, sillas, decoración, bar, espacio de sushi, caja y cámaras de seguridad.
- Cocina: cocina, zona de lavado y almacenaje de platos, cubiertos y ollas, congeladoras y área de almacenaje de productos perecibles.
- Baños: implementación de 4 zonas de baños, uno para damas (3 inodoros), uno para caballeros (3 inodoros), 1 para discapacitados, y 1 para empleados en la zona de la cocina.
- Vestuario: casilleros y muebles.

### 3. Cronograma de actividades

**Tabla 7. Cronograma de actividades de operaciones**

Actividades	Año 1 - 2012				Año 2 - 2013				Año 3 - 2014				Año 4 - 2015				Año 5 - 2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
- Visita de la coordinadora de capacitación y jefe de operaciones de Wok a las comunidades (Bahía Solano, Tierra Bomba, Guapi) - Compra de 2 pasajes por 2 días + viáticos - Charlas sobre cuidado y preservación del	x		x			x		x		x		x		x		x		x		x
Implementación de los 5 locales - Mobiliario para los locales											x	x			x	x			x	x

Fuente: Elaboración propia 2016

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 4. Presupuesto

**Tabla 8. Presupuesto de operaciones**

PRESUPUESTO					
COSTO ESTIMADO (COP) 1 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 2 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 3 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 4 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 5 AÑO	TOTAL ESTIMADO (PEN)
COP 144,000.00	COP 144,000.00	COP 144,000.00	COP 144,000.00	COP 144,000.00	COP 720,000.00
COP 0.00	COP 0.00	COP 1,287,207.00	COP 1,288,007.00	COP 1,288,807.00	COP 3,864,021.00
<b>COP 144,000.00</b>	<b>COP 144,000.00</b>	<b>COP 1,431,207.00</b>	<b>COP 1,432,007.00</b>	<b>COP 1,432,807.00</b>	<b>COP 4,584,021.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5. Conclusión

Del análisis de las operaciones de la empresa se ha identificado los cuatro (4) procesos claves de Wok, los cuales son: la investigación de mercado, abastecimiento, cocina y atención al cliente (postventa). Para cumplir eficientemente con estos cuatro procesos claves se ha tomado la decisión de realizar una serie de estrategias para cumplir con los objetivos establecidos.

La estrategia de formar una alianza con la Fundación MarViva es fundamental para la capacitación de la comunidad de Guapi, esta comunidad será la responsable de abastecer de pescado a los nuevos locales que abrirá la cadena, se establecerán otras alianzas con comunidades de insumos para fortalecer los vínculos con ellos y hacerlos sentir que son parte de Wok, la implementación del área de *marketing* será fundamental para dar respuestas oportunas a

las necesidades de los clientes y será la encargada de manejar directamente el proceso de investigación de mercado que es un proceso importante para determinar los gustos y necesidades de los clientes, que para el caso de Wok, como ya se ha definido, son de los estratos socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá.

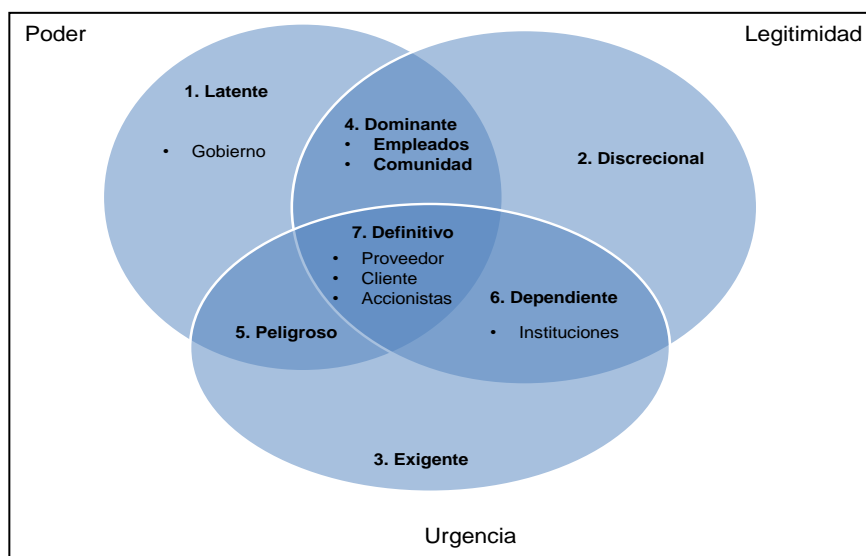
Con respecto a la atención al cliente, los dos nuevos procesos incluidos tales como *valet parking* y procesos de reserva contribuirán al fortalecimiento de la relación con el cliente, un cliente bien atendido y con la calidad de la comida de Wok siempre regresa.

## Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Se iniciará este capítulo con el reconocimiento de los grupos de interés de Wok con el fin de conocer el grado de influencia que estos ejercen sobre la organización, sus necesidades y expectativas, con el objetivo de plantear las estrategias que satisfagan sus requerimientos alineados a los objetivos de Wok.

Según el modelo de Mitchell, Agle & Woods de 1997 se ha procedido con la identificación de los *stakeholders* sobre la base de los atributos de poder, legitimidad y urgencia.

### Gráfico 10. Identificación de *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia 2016.

En el anexo 27 se analizará el impacto de las actividades de Wok sobre cada *stakeholder* ya identificado y se ha podido concluir que en Wok hay una adecuada gestión de RSE en las actividades de la empresa, la cual tiene una esencia socialmente responsable.

Wok mantiene una adecuada combinación de gestión administrativa y medioambiental, basada en el respeto de sus socios, empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente, buscando siempre el bienestar de cada uno de ellos. Otro punto a recalcar es que Wok realiza prácticas de comercio justo con sus proveedores basadas en los 10 principios que se detallaran en el anexo 28 con el fin de mantener una relación perdurable y voluntaria.

De lo mencionado se ha planteado el alcance o logro de los siguientes objetivos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los *stakeholders*.

## **1. Objetivos**

- Brindar a las comunidades campesinas los servicios necesarios para alcanzar una buena calidad de vida
- Preservación y cuidado del medio ambiente.
- Fortalecer el programa “Mundo Wok” y “Grupo Verde”.

## **2. Estrategias para el logro de los objetivos**

### **• Implementación de campañas de ayuda social para los proveedores de las comunidades de pesca y agricultura.**

Realización de campañas de vacunación, prevención de salud, talleres para padres, con el fin de apoyar el desarrollo y bienestar de las comunidades para la cual se establecerán las siguientes actividades:

- Alianzas con instituciones de salud con el fin de organizar campañas de vacunación para la población infantil de las diversas comunidades de proveedores que posee WOK, estas campañas deben realizarse una vez al año. Para el caso del resto de la población se realizaran campañas denominadas “Caravanas de la Salud”, orientadas a la prevención de enfermedades para lo cual se contara con diversas especialidades como oftalmología, ginecología, urología, cardiología, gastroenterología, etc. Estas campañas se realizaran una vez al año.
  - Alianza con empresas de consultoría psicológica, para la realización de talleres para padres los cuales se enfocaran en crianza, formación de valores, educación sexual, esto con el fin de brindar a los padres y madres de las diversas comunidades los recursos y habilidades para el crecimiento integral de sus familias y comunidad. Estos talleres se realizaran de manera semestral
- 
- **Alianzas con instituciones para la preservación y cuidado del medio ambiente**
  - \* Generar y fortalecer alianzas con instituciones que velan por el cuidado y preservación del medio ambiente, de esta manera contribuir con el mundo en reducir el efecto negativo en la capa de ozono, la deforestación y la extinción de la flora y fauna del planeta.
  - \* Fortalecer el vínculo con Fundación MarViva bajo sus cuatro principios que son:
    - Conservación de las especies de peces previniendo y mitigando su sobreexplotación.
    - Sensibilización del consumidor, comunicar al consumidor por medio de campañas o

acciones la importancia de conservar las especies a través del consumo y comercialización responsable.

- Procesos internos responsables, esto va garantizar que la empresa construya su cadena de valor en torno a la pesca responsable.
- Responsabilidad social, buscar generar desarrollo, acuerdos y actividades con comunidades de pescadores que suplen a las empresas directa o indirectamente.
- \* Establecer vínculos con empresas, fundaciones u ONG promotoras de actividades como:
  - Siembra de árboles, como la Fundación Siembra un Árbol que trabaja con especies nativas de cada región para mantener los ecosistemas del país.
  - Actividades de ahorro de energía, tener vínculos con la empresa Gasper Energy experta en proyectos de eficiencia energética, generando beneficios ambientales, económicos y sociales.
  - Actividades de reciclaje, tener vínculos con la empresa transformadora de aceite usado en biodiesel como Clean Energy, una empresa colombiana productora de biocombustible a partir de aceite de cocina.

- **Fortalecer el programa “Mundo Wok” y “Grupo Verde”**

- **Mundo Wok**

Para el 2012 se tiene planificada la creación del programa “Mundo Wok” que será un espacio para fortalecer las relaciones entre proveedores, empleados y clientes mediante la realización de conferencias y eventos.

Para esto se tiene planeado las siguientes actividades:

Charlas con representantes de cada comunidad de pescadores (Bahía Solano, Tierra Bomba, Guapi) y agricultores con el objetivo de seguir conociendo y compartiendo experiencias respecto a la preservación del medio ambiente y seguir contribuyendo a la sostenibilidad. Estas charlas se realizarán 2 veces al año en el Auditorio Mundo Wok de la Zona T, en el tercer piso en los horarios de 4.00 p.m. a 6.00 p.m. El ingreso será libre según capacidad del auditorio, en el anexo 29 se visualiza la agenda de las charlas.

Adicionalmente a esto se realizarán charlas una vez al mes con ponentes expertos en la pesca responsable, medio ambiente y cocina saludable con el fin de crear conciencia y educar a los clientes, empleados y proveedores.



- **Grupo Verde**

Programa conformado por meseros y capitanes de servicio, el cual busca transmitir a los empleados y clientes las políticas y actividades en temas de sostenibilidad que desarrolla Wok.

Para esto se continuará con la concientización de los clientes a través de mensajes en las cartas, los manteles individuales compartiendo el compromiso que tiene Wok con el medio ambiente. En este material se incorporará la imagen de la Fundación MarViva, aliado estratégico en temas de pesca responsable y cuidado del medio ambiente. Adicionalmente se adicionará a la decoración de los locales cuadros con mensajes relacionados a la sostenibilidad. En el anexo 30 se visualizará el material que se incorporará.

**3. Cronograma de actividades**

**Tabla 5. Cronograma de actividades de responsabilidad social**

Actividades	Año 1 - 2012				Año 2 - 2013				Año 3 - 2014				Año 4 - 2015				Año 5 - 2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Campañas de vacunación y prevención de la salud.				X				X				X				X				X
Realización de talleres para padres de las comunidades de pesca de agricultura.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
- Visita de representantes de cada comunidad (Bahía Solano, Tierra Bomba, Guapi) a Bogotá. - Compra de pasajes por 2 días + viáticos - Charlas de pesca responsable MUNDO WOK - Folletos				X		X		X		X		X		X		X		X		X
Grupo Verde (Materiales biodegradables) - Palitos con mensajes e imagen de Marviva - Individuales con mensajes e imagen Marviva			X					X				X				X				X
Decoración de los locales - Cuadros e imágenes con mensajes relacionados a sostenibilidad						X				X				X				X		

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 4. Presupuesto

**Tabla 6. Presupuesto de responsabilidad social**

PRESUPUESTO					
COSTO ESTIMADO (COP) 1 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 2 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 3 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 4 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 5 AÑO	TOTAL ESTIMADO (PEN)
COP 3,200.00	COP 3,200.00	COP 3,200.00	COP 3,200.00	COP 3,200.00	COP 16,000.00
COP 3,950.00	COP 3,950.00	COP 3,950.00	COP 3,950.00	COP 3,950.00	COP 19,750.00
COP 2,280.00	COP 4,560.00	COP 4,560.00	COP 4,560.00	COP 4,560.00	COP 20,520.00
COP 10,352,850.00	COP 10,352,850.00	COP 10,352,850.00	COP 10,352,850.00	COP 10,352,850.00	COP 51,764,250.00
	COP 1,350,000.00	COP 1,650,000.00	COP 1,950,000.00	COP 2,250,000.00	COP 7,200,000.00
<b>COP 10,362,280.00</b>	<b>COP 11,714,560.00</b>	<b>COP 12,014,560.00</b>	<b>COP 12,314,560.00</b>	<b>COP 12,614,560.00</b>	<b>COP 59,020,520.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 5. Conclusión

Sobre la base del análisis e identificación de los *stakeholders* de Wok se pudo concluir que la empresa mantiene una adecuada gestión de la responsabilidad social presente en cada una de sus actividades, por lo que se han planteado 3 objetivos a desarrollar con el fin de fortalecer y mantener su posicionamiento ya ganado como empresa sostenible y socialmente responsable. Estos objetivos se centrarán en búsqueda de alianzas con instituciones de salud y servicios psicológicos con el objetivo de apoyar el desarrollo y bienestar de las comunidades, búsqueda de alianzas con instituciones medioambientales con el fin de contribuir con el cuidado, respeto y mantenimiento del medio ambiente, y mantener y fortalecer los programas Mundo Wok y Grupo Verde, donde se trabaja en la concientización y educación por temas socio-ambientales, de esta manera se busca contribuir con el crecimiento sostenido de la empresa y la sociedad.

## Capítulo XI. Plan de recursos humanos

Daremos inicio a este capítulo indicando los objetivos de recursos humanos para llevar a cabo el plan estratégico, estableciendo así las estrategias a implementar, con el fin de mostrar el organigrama final en el cual se incluirá el área de *marketing* con sus respectivos perfiles y funciones para los nuevos cargos y un programa de compensación para retener el talento humano.

### 1. Objetivos

- a) Contratar al personal nuevo para la implementación del área de *marketing* y para la apertura de los nuevos locales definidos en el plan estratégico, adicionalmente se implementará el programa *branding* de Wok.
- b) Capacitar al personal mediante alianzas con instituciones.
- c) Implementar un programa de compensación para los colaboradores, que contemple beneficios e incentivos para los colaboradores con la finalidad de mantenerlos motivados e identificados con la organización.

### 2. Estrategias a implementar

#### a) Contratación de personal nuevo

La contratación de personal se hará bajo las políticas y procedimientos ya establecidos en Wok. Adicionalmente, para atraer el talento humano, se va implementar el programa *branding* de Wok, es decir dar a conocer a los colaboradores actuales y futuros de Wok como la organización es un lugar atractivo y deseable para trabajar. Las formas para reforzar este *branding* será a través de:

- Redes sociales como Facebook, en donde se ofrecerá empleo, pudiéndose entablar conversaciones con los posibles candidatos para darles a conocer qué es y lo que significa trabajar en Wok.
- Participar activamente en programas de responsabilidad social.
- Escribir artículos para publicaciones de la industria gastronómica.

Al establecer este programa de *branding* permitirá a Wok posicionarse como un lugar atractivo para laborar, podrá ampliar su base de datos de potenciales colaboradores y su tiempo de respuesta para cubrir una vacante serán más cortos y menos costosos.

## **b) Capacitar al personal mediante alianzas estratégicas**

Lo que buscamos en Wok con la capacitación es cerrar la brecha de lo que se hace con lo que debería hacerse, esta capacitación debe darse de manera oportuna y enfocada en los temas estratégicos de la organización.

Las necesidades de capacitación la vamos a determinar sobre la base de tres análisis:

- **Análisis de la organización.-** Es un análisis que se realiza en el ambiente interno, es un análisis de las estrategias y recursos que posee para poder determinar en qué aspectos es necesario reforzar por medio de la capacitación para poder alcanzar la estrategia requerida por la organización.
  - Capacitación en mejorar la calidad.
  - Capacitación técnica en el desarrollo de cultivos.
  - Capacitación por cambios tecnológicos.
  
- **Análisis de las tareas.-** Es un análisis que se hace de los puestos de trabajo, los cargos implican una serie de tareas y deberes la cual deben de reforzarse al colaborador por medio de capacitaciones.
  - Capacitación en inocuidad de alimentos.
  - Capacitación en servicio al cliente.
  - Capacitación en técnicas de cocina.
  
- **Análisis de las personas.-** Es un análisis que se hace a los colaboradores para poder determinar aquellos que necesitan capacitación, se evaluará sus competencias actuales para poder diseñar un programa de capacitación que les ayude a adquirir las competencias futuras que necesitará Wok para cumplir con sus estrategias establecidas.

Estos programas de capacitación permitirán a Wok contar con colaboradores mejor capacitados y tener la respuesta oportuna necesaria ante una necesidad y así poder cumplir con los objetivos establecidos.

**Compensaciones:** Las compensaciones se clasifican en tres tipos:

- **Compensación directa.-** Como política, Wok establece a sus trabajadores un sueldo competitivo basado en un estudio de escala salarial elaborado por una entidad especialista en el tema, esta política contribuye a retener y motivar al talento humano.

Con relación a los incentivos se ha establecido el pago de bonos, se ha diferenciado este tipo de pago tanto para la parte administrativa *staff* de la oficina principal, como para la parte de producción ya sea en planta y los restaurantes.

- El bono para el *staff* de la oficina principal se pagará a final del año en función al cumplimiento de sus objetivos anuales.
- El bono para el personal de planta y restaurantes se pagará mensualmente en función de cumplimiento de los objetivos de ventas mensuales.

Los bonos contribuyen a la retención, motivación y aumento del desempeño de los colaboradores.

- **Compensación indirecta.-** Comprende los beneficios proporcionados por Wok los cuales son:
  - Seguro médico para el empleado y su familia el cual incluye esposa/o hijos y padres.
  - Seguro de vida.
  - Aguinaldo equivalente al 50% del sueldo fijo por el día del trabajador y el día de la empresa.
  - Descuentos del 30% para consumos en los locales de Wok.
  - Descuentos del 25% en compra de útiles y uniformes en los establecimientos que tengan convenio vigente a la fecha de la campaña escolar.
  - Descuentos en un 35% para consumo en cines.
  - Descuentos en un 25% en gimnasios.

Estos tipos de compensaciones indirectas contribuyen a la retención, motivación, mejora de la calidad de vida laboral y bienestar de los colaboradores.

- **Compensación no monetaria.-** Comprende un agradable ambiente de trabajo, flexibilidad en los horarios, programas de reconocimiento, para esto Wok ha implementado lo siguiente:
  - Celebración de los cumpleaños del mes
  - Horarios de trabajo rotativo para el personal de planta y restaurantes.
  - Permisos remunerados para cumplir las obligaciones personales de los colaboradores.
  - Olimpiadas deportivas.
  - Reconocimiento público al mejor trabajador del mes.

Estos tipos de compensaciones no monetarias contribuyen a la retención, motivación y mejora de la calidad de vida laboral de los colaboradores.

En el anexo 33 se visualizará el organigrama incluyendo la nueva área de *marketing*.

En el anexo 34 se visualizará las funciones del jefe y asistente de *marketing*.

### 3. Cronograma de actividades

**Tabla 11. Cronograma de actividades de RR.HH.**

Actividades	Año 1 - 2012				Año 2 - 2013				Año 3 - 2014				Año 4 - 2015				Año 5 - 2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
* Implementar area de MK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
* Programa de branding	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
* Capacitaciones	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
* Programa de compensaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 4. Presupuesto de RR.HH.

**Tabla 12. Presupuesto de RR.HH.**

PRESUPUESTO					
COSTO ESTIMADO (COP) 1 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 2 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 3 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 4 AÑO	COSTO ESTIMADO (COP) 5 AÑO	TOTAL ESTIMADO (PEN)
COP 45,600,000	COP 45,600,000	COP 45,600,000	COP 45,600,000	COP 45,600,000	COP 228,000,000
COP 12,000,000	COP 13,000,000	COP 14,000,000	COP 15,000,000	COP 16,000,000	COP 70,000,000
COP 70,000,000	COP 70,000,000	COP 70,000,000	COP 70,000,000	COP 70,000,000	COP 350,000,000
COP 100,000,000	COP 130,000,000	COP 160,000,000	COP 190,000,000	COP 220,000,000	COP 800,000,000
<b>COP 127,600,000</b>	<b>COP 128,600,000</b>	<b>COP 129,600,000</b>	<b>COP 130,600,000</b>	<b>COP 131,600,000</b>	<b>COP 1,448,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 5. Conclusión

El cumplimiento de los objetivos de RR.HH. a través de las estrategias establecidas en el plan de RR.HH., van a permitir que la empresa logre sus objetivos estratégicos, el implementar el área de *marketing* favorecerá el impulso que la empresa le quiere dar a la marca y a sus productos, Wok también quiere posicionarse como una empresa atractiva para laborar, para lograr este punto se va lanzar el programa de *branding*, destinado exclusivamente a lograr este objetivo.

Las capacitaciones también es un punto clave en el éxito de Wok, para seguir manteniendo el buen nivel en el servicio y la calidad de Wok, se está reforzando las capacitaciones a través de alianzas estratégicas, mantener al personal bien capacitado es garantía de poder brindar un producto y servicio de calidad a nuestros clientes.

La motivación del personal es un punto importante para Wok, para mantener motivado e identificado al personal con la empresa se está llevando a cabo la implementación de un programa de compensaciones que se va ejecutar en el transcurso de cada año, este programa está diseñado no solo para el colaborador sino también para sus dependientes, lo que se busca es que la familia en su conjunto este feliz de pertenecer a la familia de Wok.

## Capítulo XII. Plan de finanzas

Iniciaremos este capítulo mostrando los estados financieros históricos y proyectados de Wok, el objetivo del análisis financiero es mostrar la situación financiera actual y la proyección financiera que se tiene estimado lograr en los años futuros, también mostraremos la viabilidad de implementar cinco (5) nuevos locales durante los siguientes cinco años de operaciones.

**Tabla 16. Balance General de Wok (expresado en millones de pesos colombianos - COP)**

Año	Histórico		Proyección				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente	3,201	3,811	4,420	8,106	12,511	18,072	25,290
Activo no Corriente	2,839	5,064	6,553	7,031	7,910	8,877	9,651
<b>Total Activo</b>	<b>6,040</b>	<b>8,875</b>	<b>10,973</b>	<b>15,138</b>	<b>20,421</b>	<b>26,950</b>	<b>34,941</b>
Pasivo Corriente	3,833	4,629	5,613	6,891	8,459	10,186	12,037
Pasivo no Corriente	-	-	-	198	239	-	-
<b>Total Pasivo</b>	<b>3,833</b>	<b>4,629</b>	<b>5,613</b>	<b>7,089</b>	<b>8,699</b>	<b>10,186</b>	<b>12,037</b>
Capital	400	400	400	400	400	400	400
Reservas y Resultados	1,807	3,846	4,960	7,649	11,323	16,364	22,504
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,207</b>	<b>4,246</b>	<b>5,360</b>	<b>8,049</b>	<b>11,723</b>	<b>16,764</b>	<b>22,904</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6,040</b>	<b>8,875</b>	<b>10,973</b>	<b>15,138</b>	<b>20,421</b>	<b>26,950</b>	<b>34,941</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 17. Estado de ganancias y pérdidas de Wok (expresado en millones de COP)**

Año	Histórico	Proyección				
		2012	2013	2014	2015	2016
Ventas 9 locales	33,470	39,999	47,263	55,846	65,987	77,970
Ventas Locales Nuevos (5)				8,687	22,729	38,119
Costo de Ventas	14,862	16,800	19,477	26,377	36,110	47,007
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>18,608</b>	<b>23,199</b>	<b>27,786</b>	<b>38,156</b>	<b>52,606</b>	<b>69,082</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2,775</b>	<b>3,732</b>	<b>4,649</b>	<b>6,437</b>	<b>8,868</b>	<b>11,666</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,330</b>	<b>2,014</b>	<b>2,689</b>	<b>3,674</b>	<b>5,041</b>	<b>6,140</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tal como podemos apreciar en los estados financieros, las proyecciones nos muestran buenos indicadores financieros que a continuación pasaremos a detallar.

**Tabla 18. Indicadores financieros**

Año	Histórico	Proyección				
		2012	2013	2014	2015	2016
Margen de Utilidad	4%	5%	6%	6%	6%	5%
Rotación de Activos	3.77	3.65	3.12	3.16	3.29	3.32
Multiplicador de Capital	2.09	2.05	1.88	1.74	1.61	1.53
<b>ROE</b>	<b>31%</b>	<b>38%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>
<b>ROA</b>	<b>31%</b>	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

El indicador ROE viene a ser el indicador de rentabilidad de los accionistas sobre el patrimonio aportado al negocio, este indicador expresa la eficiencia operativa (Margen de Utilidad – utilidad en función a las ventas), la eficiencia en el uso de los activos (Rotación de Activos – cuántos pesos de venta se obtiene por cada peso invertido) y el grado de apalancamiento financiero (Multiplicador de Capital – es el apalancamiento que se obtiene con el patrimonio del



negocio) de la empresa. Tal como apreciamos en los años de proyección, la empresa muestra un ROE aceptable que fluctúa entre 38% que es el resultado del 2012 a un 27% que es el resultado del 2016, si bien es cierto el indicador baja en 9 puntos porcentuales no deja de ser un mal indicador, la baja de este indicador se debe a las adquisiciones que se ha realizado de activos fijos para la apertura de los nuevos locales, las adquisiciones de activos fijos se ve reflejado en la disminución del indicador de rotación de activos.

$ROE = \text{Margen de Utilidad} \times \text{Rotación de Activos} \times \text{Multiplicador de Capital.}$

El indicador ROA viene a ser el indicador que mide la eficiencia de los activos totales de la empresa, es la capacidad que tienen estos activos en generar renta. Tal como apreciamos en los años de proyección, la empresa muestra un ROA aceptable que fluctúa entre 34% que es el resultado del 2012 a un 33% que es el resultado del 2016, no hay mayor variación año tras año debido a que el crecimiento de los activos totales y el crecimiento de la utilidad operativa han tenido tendencias similares año tras año.

$ROA = \text{Utilidad Operativa} / \text{Total Activos.}$

## **1. Viabilidad de implementar cinco (5) nuevos locales de Wok**

### **1.1 Evaluación de producción**

Wok tiene como política de aprovisionamiento abastecerse de pescado de las comunidades artesanales, esta política condicionaría la expansión de Wok. El pescado y su calidad estaban en el corazón de la propuesta de valor de la marca. Para poder crecer se ha evaluado la capacidad de producción de la comunidad de Guapi, una comunidad de cincuenta (50) pescadores artesanales pertenecientes al Océano Pacífico.

### **1.2 Cuadro de abastecimiento de pescado por parte de la comunidad de Guapi**

El caso indica que Guapi después de dos años de acondicionamiento tendría la misma capacidad de producción de Red de Frío que abastece el 60% del pescado de Wok.

**Tabla 19. Cuadro de abastecimiento - Guapi**

Cuanto es el 60% del pescado de Wok = Producción de Guapi	
A Semanas al año	52
B Consumo de Kilos a la semana	1,100
C Producción de Guapi A * B * 60%	34,320
Cuantos locales puede abastecer Guapi?	
C Consumo Total de Wok al año A * B	57,200
D Número de locales actuales	9
E Consumo anual por local C / D	6,356 Kilos
F Abastecimiento de locales por Guapi C / E	5 Locales nuevos

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tal como podemos apreciar, la comunidad de Guapi después de dos años de acondicionamiento es capaz de abastecer a cinco (5) locales nuevos, por parte de la política de aprovisionamiento es viable la apertura de los cinco (5) nuevos locales de Wok.

## 2. Evaluación financiera

**Tabla 20. Flujo de caja**

Flujo de Caja Libre	2013	2014	2015	2016
<b>Años</b>				
Inversión:				
* Activo Fijo	-1,239			
*** Capital de Trabajo	-2,095			
Ingresos Operativos		8,687	22,729	38,119
Ingresos no Operativos		58	151	254
Egresos Operativos		-8,005	-20,943	-35,124
Egresos no Operativos		-300	-785	-1,317
Impuesto a la Renta		-80	-234	-237
Recuperación de Activo Fijo				774
Recuperación de Capital de Trabajo				2,095
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-1,287</b>	<b>-974</b>	<b>205</b>	<b>4,563</b>
<b>Flujo de Caja del Financiamiento</b>				
Pago de Cuota de Préstamo		-99	-239	-239
Escudo Fiscal		6	10	4
Deuda	250	250		
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>	<b>250</b>	<b>157</b>	<b>-230</b>	<b>-236</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>-1,037</b>	<b>-817</b>	<b>-25</b>	<b>4,327</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el anexo 35 se visualizará el rendimiento de acciones y bonos del tesoro de USA.

En el anexo 36 se visualizará el Beta desapalancado.

### 2.1 Cálculo del beta del proyecto

$$\beta_{\text{proy.}} = \left( 1 + \frac{D}{E} \times (1 - \text{Tax}) \right) \times \beta_{\mu} \quad / \quad \text{Tax} = 25\% = \text{impuesto a la renta en Colombia.}$$

D / E = 15% = 15% del proyecto será financiado con entidad financiera.

Bu = 0,78 = dato obtenido de Damodaran (2014) industria de restaurantes.

**Reemplazando:**

$$B_{\text{proy}} = (1 + 0,15 \times (1 - 0,25)) \times 0,78 \quad / \quad B_{\text{proy}} = 0,87$$

### 2.2 Cálculo del COK

$$COK_{\text{proy}} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f] + \text{riesgo país} \quad / \quad R_f = 2,26\% = \text{rendimiento bono del tesoro de USA a 5 años.}$$

$R_m - R_f = 7.17\%$  ( $12,38\% - 5,21\%$ ) = rendimientos geométricos promedios de USA, tanto del mercado como de la tasa libre de riesgo al periodo más largo posible (Lira 2012).

$B_{proy} = 0,87$  / Riesgo país Colombia = 3,88% (Damodaran 2012).

**Reemplazando:**

$COK_{proy} = 0,0226 + 0,87 \times 0,0717 + 0,0388$  /  $COK_{proy} = 0,1238 = 12,38\%$

**2.3 Cálculo del WACC:**

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - Tax) + \frac{E}{D+E} \times COK_{proy}$$

$i = 12,12\%$  = costo del financiamiento en Colombia con una entidad financiera.

$Tax = 25\%$  = impuesto a la renta en Colombia.

$D / D+E = 15\%$  = 15% del proyecto será financiado con entidad financiera.

$E / D+E = 85\%$  = 85% del proyecto será financiado con flujos propios. /  $COK_{proy} = 12,38\%$

**Reemplazando:**

$WACC = 0,15 \times 0,1212 \times (1 - 0,25) + 0,85 \times 0,1238$  /  $WACC = 0,1188 = 11,88\%$

**2.4 Cálculo del VAN**

Luego de obtener el COK y WACC hay que encontrar el valor actual neto (VAN)

**Tabla 21. VAN**

Años	2013	2014	2015	2016	VAN
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-1,287</b>	<b>-974</b>	<b>205</b>	<b>4,563</b>	
Aplicamos el WACC 11.88%	-1,287	-871	183	4,079	2,104
<b>Flujo de Caja del Accionista</b>	<b>-1,037</b>	<b>-817</b>	<b>-25</b>	<b>4,327</b>	
Aplicamos el COK 12.38%	-1,037	-727	-22	3,851	2,065

Fuente: Elaboración propia 2016.

**3. Conclusión**

De acuerdo a la evaluación financiera realizada, resulta factible llevar a cabo la inversión, el proyecto nos arroja indicadores interesantes reflejados en el ROE, ROA y en un VAN positivo, al comparar con la TIR del proyecto tenemos el siguiente resultado:

- TIR del Flujo de caja libre = 34%, al ser mayor que el WACC se acepta el proyecto.
- TIR del Flujo de caja del accionista = 38%, al ser mayor que el COK se acepta el proyecto.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El mercado de Colombia presenta un macroentorno favorable para la expansión de Wok por su economía en crecimiento, sobre todo en el sector gastronómico. La empresa Wok cuenta con ventajas competitivas suficientes para afrontar dicho crecimiento basada en el valor percibido por el cliente: combinación precio/calidad/sabor, sumada a un ambiente agradable y la búsqueda por el cuidado y respeto por el medio ambiente. El crecimiento de la empresa se realizará a través de la apertura de 5 locales solo en la ciudad de Bogotá donde se centrará su operación y no de 9 localizados en las principales ciudades de Colombia según lo solicitado por la administración, esto debido a las limitaciones que existen ligadas a su misión como empresa. El pescado artesanal se convirtió en el *core* del negocio: no se puede crecer sin asegurar el abastecimiento artesanal a los nuevos locales, se ha podido demostrar en la presente tesina que la comunidad de Guapi tiene la capacidad de poder abastecer a cinco (5) locales nuevos después de dos años de capacitación. La evaluación financiera arroja indicadores interesantes en rentabilidad para cualquier accionista o inversionista, estos indicadores apoyados en el crecimiento del PIB, de la industria gastronómica y del consumo fuera del hogar del colombiano hacen que sea atractivo y factible realizar inversiones en este rubro.

### **2. Recomendaciones**

Se recomienda la apertura de solo 5 locales en Bogotá en 5 años. En ese lapso se irá estudiando otras comunidades de pescadores artesanales con el fin de ir planificando una posible expansión a otras ciudades de Colombia.

Es importante tener en consideración la creación del área de *marketing* dentro de la organización dado que la comunicación es un eje fundamental para el incremento de la participación de mercado lo que se verá reflejado en mayores ventas.

Continuar con la política de capacitación constante dentro del personal dado que es importante su actualización en técnicas de cocina, políticas medio ambientales y legislación normas del sector de restauración.

Ejecutar los planes de compensaciones para generar la motivación e identificación de los colaboradores con la organización, el tener motivado e identificado a los colaboradores es un plus importante para conseguir los objetivos trazados.

Mantener y seguir los planes establecidos para reforzar los programas de responsabilidad social implementados por la organización. Y, llevar a cabo la inversión en la apertura de los nuevos locales manteniendo la esencia de Wok que es trabajar con insumos artesanales.

## Bibliografía

- Araujo, Merian (2012). “Los colombianos aumentaron su consumo fuera de los hogares en restaurantes”. En *La República*. Fecha de consulta: 16/09/2016. <[http://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-aumentaron-su-consumo-fuera-de-los-hogares-en-restaurantes\\_10355](http://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-aumentaron-su-consumo-fuera-de-los-hogares-en-restaurantes_10355)>.
- Banco de la República (2017). “Boletín de indicadores económicos”. *www.banrep.gov.co*. Pág 11. Fecha de publicación: 09/2017. Fecha de consulta: 25/08/2016. <<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>>
- Bohlander, S. S. (16). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Cancillería de la República de Colombia (2016) “Mercado común del Sur (Mercosur)”, Fecha de publicación: 06//2016. Fecha de consulta 19/10/2016. <<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>>.
- Congreso de Colombia (1993). Ley general de desarrollo Agropecuario y Pesquero. Fecha de consulta: 20/08/2016. <[http://www.fedearroz.com.co/normas/Ley\\_101de1993.pdf](http://www.fedearroz.com.co/normas/Ley_101de1993.pdf)>
- Congreso de la República de Colombia (1990). “Reglamento del Estatuto General de Pesca” En: *Imprenta Nacional de Colombia*. 15/01/1990. Fecha de consulta 15/09/2016. <[http://www.unido.org/fileadmin/import/18732\\_LeyNo.13del15deenerode1990EstatutoGeneraldePesca.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/18732_LeyNo.13del15deenerode1990EstatutoGeneraldePesca.pdf)>
- Damodaran, Aswath (2016). “Damodaran on line”. En: *peple.stern.nyu.edu*. 26/11/2016. Fecha de consulta: 26/11/2016 <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.
- Damodaran, Aswath (2014). “Demodaran on line”. En: *peple.stern.nyu.edu*. 01 de enero del 2014. Fecha de consulta: 25/11/2016 < <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14 Edición. México: Pearson.
- D’Alessio Ipinza, Fernando A. (2012). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. 2ª edición. México: Pearson Educación.
- Delgado, Yineth (2010). “Era tecnológica en el bicentenario de Colombia” En: *nticsylaeducacion.blogspot*. 5 de mayo del 2010. Fecha de consulta: 20/08/2016. <<http://nticsylaeducacion.blogspot.pe/2010/05/historia-de-la-tecnologia-en-colombia.html>>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2013). “Índices de precios al consumidor”. *www.dane.gov.co*. Fecha de publicación: /01/2013. Fecha de consulta: 25/08/2016. <[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_dic12.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic12.pdf)>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2012). “Estratificación socioeconómica”. *www.dane.gov.co*, Fecha de publicación: 05/01/2011. Fecha de consulta: 10/08/2016. <[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&id=354&Itemid=114](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&id=354&Itemid=114)>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2012). “Producto Bruto Interno – Cuarto Trimestre y Total Anual 2011”. *www.dane.gov.co*. Fecha de publicación:

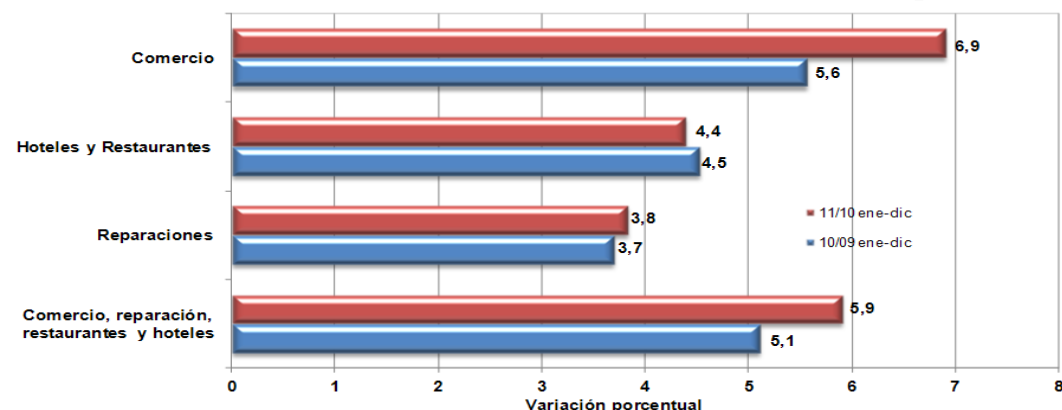
- 03/2012, Fecha de consulta: 15/08/2016. Comunicado de prensa. <[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim11.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf)>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2011). “Estimación y proyección de la población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020”. *www.dane.gov.co*. Fecha de publicación: 12/05/2011. Fecha de consulta: 30/08/2016. Comunicado de prensa. <[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim11.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf)>
  - Diario El País (2012). “La economía colombiana en 2011 creció 5,9 %, según el Dane”. *elpais.com.co/Colprensa*. Fecha de publicación: 22/05/2012. Fecha de consulta: 26/08/2016. <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/59-crecio-economia-colombiana-en-2011>>.
  - Diario El Tiempo (2012). “Responsabilidad social, la nueva visión empresarial”. *Diario El Tiempo*. Fecha de publicación: 30/08/2012. Fecha de consulta: 01/09/2016, <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12180866>>.
  - Gómez G., Constanza (2011). “La industria gastronómica en Colombia sigue creciendo”. *Diario Portafolio*. Economía y negocios. 04/12/2011. Fecha de consulta: 14/09/2016. <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo-141936>>.
  - ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) (2008). *Decreto 4765*. Fecha de consulta: 23/08/2016. <<http://www.ica.gov.co/El-ICA/Funciones.aspx>>
  - INCODER (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural). (2014). “Proyecto de apoyo al fomento de proyectos de pesca artesanal y acuicultura de recursos limitados a nivel nacional” Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Fecha de consulta: 20/09/2016. <[http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O\\_2014/Notificaciones/Aviso/Subg\\_Gestion/Octubre\\_15/20142165173.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/A%C3%91O_2014/Notificaciones/Aviso/Subg_Gestion/Octubre_15/20142165173.pdf)>
  - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC (2005). Norma sanitaria de manipulación de alimentos”. En: *Fontur*. 22 de julio del 2005. Fecha de consulta 09/09/2016. <[https://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2005/NTS\\_USNA007.pdf](https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf)>
  - Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª. Edición. México: Pearson.
  - Lira, Raúl (2012). “Determinando la tasa de descuento de un proyecto (parte 1)”. En: *glogs.gestion*. 09 de enero del 2012. Fecha de consulta: 25/11/2016 <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/01/determinando-la-tasa-de-descue.html>>
  - Ministerio de Ambiente (2005). “Informe del estado de los ambientes marinos y costeros en Colombia 2005”. En: *minambiente*. 10/09/2016. Fecha de consulta 10/09/2016. <<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=11:tema-intermedio>>
  - Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (2011). *Decreto 3570*. Fecha de consulta: 23/08/2016. <<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/noticias/11-tema-intermedio>>
  - Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (1987). *Protocolo de Montreal*. Fecha de

- consulta: 23/08/2016. <<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1705-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-sin-galeria-69>>
- Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*. 3ª. edición. México: CECOSA.
  - Presidencia de Colombia (Gaviria Trujillo, César) (1993). “Ley 99 de 1993, creación del Ministerio de Medio Ambiente”. En: *Imprenta Nacional de Colombia*. 22 de diciembre de 1993. Fecha de consulta 15/09/2016. <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>>.
  - Productos de Colombia (2016). “¿Con qué países tiene Colombia tratados de libre comercio?”. Fecha de publicación: 03/2016. Fecha de consulta: 20/08/2016, <[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC\\_Paises\\_Libre\\_Comercio\\_Colombia.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp)>.
  - Proexport Colombia (2012). “Sector Agroindustrial Colombiano”. En: *Invierta en Colombia*. 20 de febrero del 2012. Fecha de consulta: 22/08/2016 <<http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>>
  - Raddar, Grupo empresarial de indicadores de consumo - Consumer Knowledge Group (2012). “Informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad”. Fecha de publicación: 03/2012. Fecha de consulta: 07/09/2016. <<http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>>
  - Revista Dinero (2015). “Población por estratos socioeconómicos”. *www.dinero.com*. Publicaciones semana S.A. Fecha de publicación: 07/2015. Fecha de consulta: 20/08/2016. <<http://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>>
  - Revista La Barra (2011). *Informe ejecutivo de la industria de la Hospitalidad*. Bogotá: La Barra. Fecha de publicación: 04/2011. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2011.pdf>>
  - Revista La Barra (2009). “El mercado de la comida oriental”. *Revista La Barra*. Edic. 33, junio 2009. Fecha de consulta: 25/08/2016. <<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2009/edicion-33/informe-especial-restaurantes-orientales.htm>>
  - Revista P&M (octubre 2011). “Perfiles de consumo en estratos bajos”. Fecha de consulta: 25/08/2016. <<http://www.revistapym.com.co/noticias/consumidor-pobre/asi-consumidor-bajos-recursos-perfiles-consumo-estratos-bajos>>
  - Revista Semana (2012). “Así es Colombia rural”. En: *Revista Semana*. 16/03/2012. Fecha de consulta: 06/09/2016 <<http://www.semana.com/especiales/articulo/asi-colombia-rural/255114-3>>.
  - Tong, J. (2012) *Finanzas empresariales - La decisión de inversión*. Lima: U. del Pacífico.
  - Vallsmadella, Josep María (2002). *La cadena de valor en un restaurante*. Técnicas de Marketing y Estrategias para restaurantes. Madrid: Pearson Educación. <<http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadena%20de%20valor%20de%20un%20restaurante#>>
  - VIAJALA co. (s/f) *Tarifas aéreas Colombia. Aerolínea Satena*. Fecha de consulta: 15/11/2016. <

## **Anexos**



### Anexo 1. Variación anual de 2010-2011 de las actividades de comercio, reparación, restaurantes y hoteles



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (2012).

### Anexo 2. Los 15 restaurantes Top de las 100 empresas colombianas 2013

Nº	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE	INGRESOS OPERACIONALES			VARIACIÓN % (11/10)
			2011	2010	2009	
1	MCDONALD'S <sup>1</sup>	MCDONALD'S	\$ 249.641	\$ 193.677	\$ 178.899	28,00%
2	I.R.C.G. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA.	EL CORRAL / CORRAL GOURMET / BOGOTÁ BEER STATION	\$ 235.465	\$ 196.475	\$ 174.231	19,84%
3	CREPES Y WAFFLES <sup>2</sup>	CREPES Y WAFFLES	\$ 225.639	\$ 201.104	\$ 165.279	12,20%
4	KOKORIKO <sup>3</sup>	KOKORIKO	\$ 164.479	\$ 143.751	\$ 145.109	14,42%
5	FRISBY S.A.	FRISBY / SARKU JAPAN / CINNABON	\$ 132.469	NR	\$ 92.377	-
6	GRUPO CBC S.A.	CALI MÍO / CALI VEA / LA BRASA ROJA	\$ 80.799	\$ 73.452	\$ 68.066	10,00%
7	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	ANDRÉS D.C. / ANDRÉS CARNE DE RES	\$ 68.382	\$ 63.822	\$ 44.671	7,14%
8	INVERJENOS S.A.S	JENO'S PIZZA	\$ 64.795	\$ 1.786	\$ 33.493	-
9	FRANQUICIA Y CONCESIONES S.A.	PRESTO	\$ 51.098	\$ 41.706	\$ 39.195	22,52%
10	ARCHIE'S COLOMBIA S.A.	ARCHIE'S / ZHANG	\$ 48.757	\$ 41.238	\$ 39.488	18,23%
11	LAO KAO S.A.	WOK	\$ 33.469	\$ 27.991	\$ 24.256	19,57%
12	KATA LTDA.	7 16 STEAK HOUSE / ALBA LONGA / AMARTI / CAFÉ RENAULT / IL POMERIGGIO	\$ 25.795	\$ 22.905	\$ 24.634	12,62%
13	INVERLEOKA S.A.	CAFÉ ILLY UNICENTRO / DA PORTARE / IL PANINO / LUNA / PIAZZA LUNA / PRAVDA	\$ 25.011	\$ 22.055	\$ 21.368	13,40%
14	DLK S.A.	DI LUCCA / DI LUCCA TOGO / LA BRASSERIE / NIÑO CAFÉ / VIA MARIA / PATRIA / CASA / CAFÉ MUSEO DEL ORO	\$ 23.874	\$ 18.838	\$ 14.602	26,73%
15	BOGOTÁ BEER COMPANY S.A.	BOGOTÁ BEER COMPANY	\$ 21.068	\$ 17.619	NR	19,69%

Fuente: La Barra (2011).

### Anexo 3. Leyes, normas e instituciones de apoyo al sector restaurantes

#### 1. Normas técnicas sectoriales para establecimientos gastronómicos:

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008 I actualización. Categorización de restaurantes por tenedores, 2009
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.

#### 2. Norma sanitaria de manipulación de alimentos (NTS-USNA 007):

La cual tiene como objetivo establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos desde su recepción como materia prima hasta su comercialización y servicio garantizando de esta forma la protección de la salud del consumidor.<sup>9</sup>

#### 3. Leyes de apoyo y regulación de proveedores:

- Ley 13 de 1990, decreto reglamentario 2256 de 1991, que es el estatuto general de pesca el cual tiene como objetivo regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.<sup>10</sup>
- Ley 101 de 1993, Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, con el objetivo de brindar un adecuado apoyo y protección a los pertenecientes a este sector.<sup>11</sup>
- AUNAP (Autoridad nacional de acuicultura y pesca), creada en el 2011 por decreto 4181 cuyo objetivo es ejercer la autoridad pesquera acuícola de Colombia, aplicando sanciones dentro de una política de fomento y desarrollo sostenible de los recursos pesqueros.
- ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), el cual tiene como objetivo velar por el desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola mediante la vigilancia y control de riesgos sanitarios biológicos y químicos que pueden afectar a las especies de animales y plantas con el fin de proteger la salud y asegurar condiciones de comercio.<sup>12</sup>
- Dirección de Asuntos Marinos Costeros y Recursos Acuáticos – DAMCRA, creada en el año 2011 mediante el Decreto 3570, busca generar los mecanismos de políticas idóneas para orientar el manejo integrado costero y marino, dando especial relevancia a la conservación y al desarrollo sostenible de las áreas marino-costeras.<sup>13</sup>

#### 4. Leyes de apoyo y protección al medio ambiente:

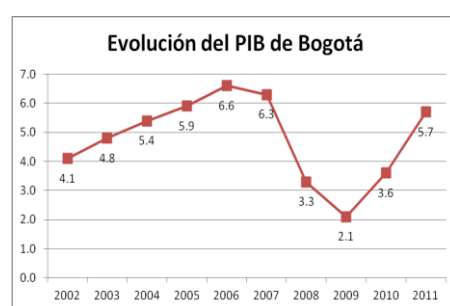
- Ley 99 de 1993, Ley del medio ambiente, marco jurídico de las autoridades ambientales en Colombia, por la cual se establece el SINA (sistema nacional ambiental), el cual tiene como objetivo definir los mecanismos de actuación del estado y la sociedad civil respecto a los recursos naturales y medio ambiente con el fin de asegurar el desarrollo sostenible.<sup>14</sup>
- Protocolo de Montreal, firmado en el año 1992 el Protocolo de Montreal, que es el tratado de conservación de la capa de ozono, para poder implementar este protocolo en su país el gobierno colombiano creó en 1994 con la ayuda de las Naciones Unidas la Unidad técnica de Ozono (UTO) que es la encargada del diseño e implementación de las estrategias de eliminación y consumo de sustancias agotadoras de ozono (SAO).<sup>15</sup>

### Anexo 4. Evolución del PIB Colombia

Los siguientes gráficos muestran la evolución del PIB de Colombia y Bogotá durante los últimos 10 años.



Fuente: DANE, 2011.



Fuente: DANE, 2011.

9 Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana - 007

10 AUNAP – Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca

11 [http://www.fedearroz.com.co/normas/Ley\\_101de1993.pdf](http://www.fedearroz.com.co/normas/Ley_101de1993.pdf)

12 <http://www.ica.gov.co/El-ICA/Funciones.aspx>

13 <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/noticias/11-tema-intermedio>

14 <http://www.oas.org/dsd/EnvironmentLaw/Serviciosambientales/Colombia/Ley99de1993demedioambiente/Colombia.pdf>

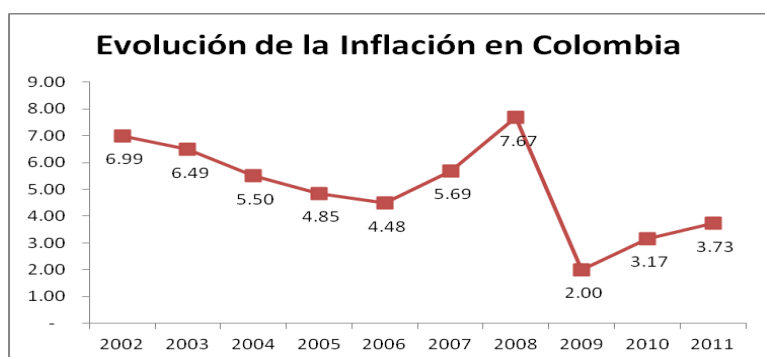
15 <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1705-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-sin-galeria-69>

La siguiente tabla muestra la evolución del PIB por ramas de actividad económica en Colombia (2010-2011).

Ramas de actividad	2010	2011
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	1,0	2,2
Explotación de minas y canteras	12,3	14,3
Industria manufacturera	2,9	3,9
Electricidad, gas de ciudad y agua	1,2	1,8
Construcción	-1,7	5,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,1	5,9
Transporte, almacenamiento y comunicación	5,0	6,9
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	2,9	5,8
Servicios sociales, comunales y personales	4,8	3,1
<b>Subtotal valor agregado</b>	<b>3,8</b>	<b>5,5</b>
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	6,4	10,8
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,0</b>	<b>5,9</b>

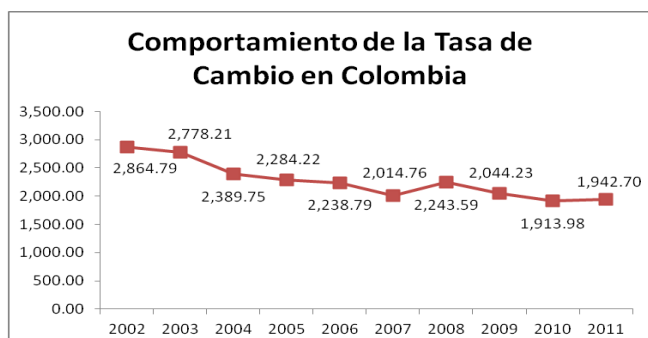
Fuente: DANE (2011).

### Anexo 5. Evolución de la inflación



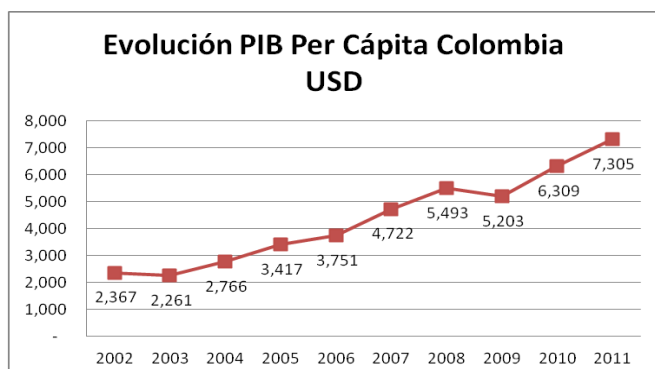
Fuente: DANE (2011).

### Anexo 6. Evolución de la tasa de cambio



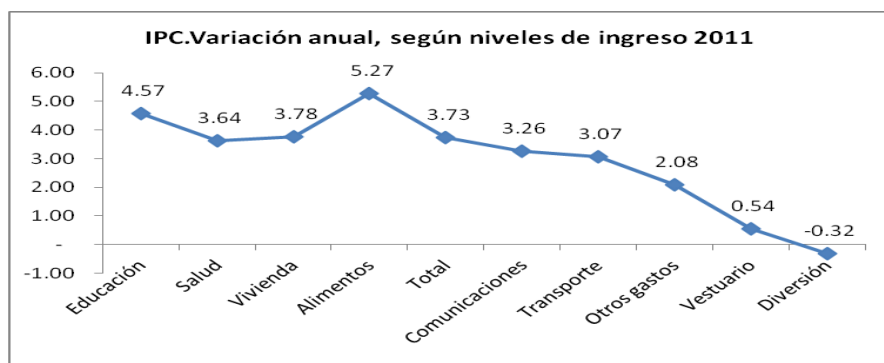
Fuente: DANE (2011).

### Anexo 7. PIB per cápita



Fuente: DANE (2011).

El siguiente cuadro muestra la variación según grupo de gasto del 2011 en Colombia.



Fuente: DANE (2011).

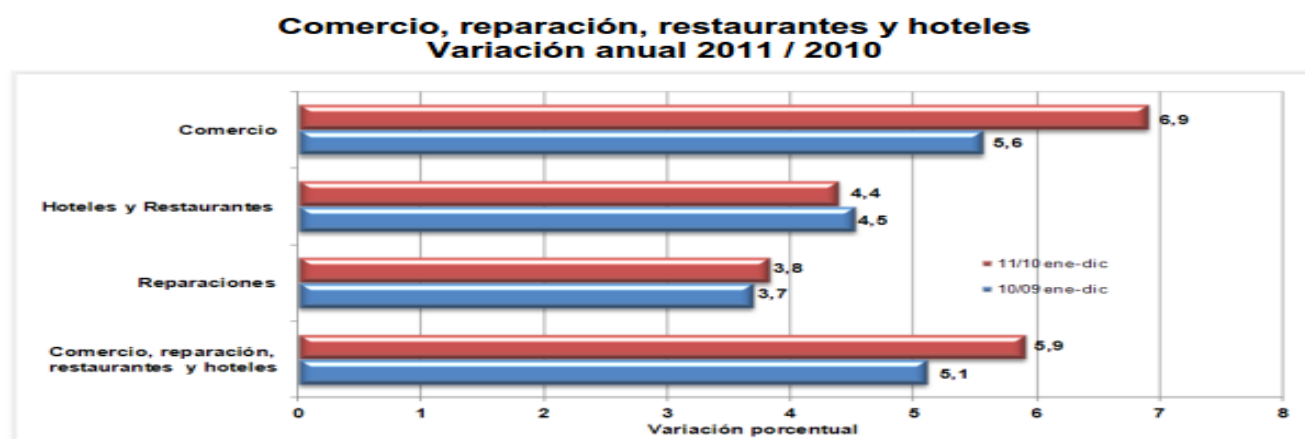
### Anexo 8. Tratados de libre comercio firmados por Colombia

- Estados Unidos, aprobado en octubre del 2011 y se espera entre en vigencia a finales del 2012.
- Canadá, entro en vigencia en agosto del 2011, importante acuerdo ya que Canadá es el quinto importador mundial dado su alto poder adquisitivo.
- Chile, entro en vigencia en 2009, el cual facilita garantías para que capitales chilenos en sectores como maderero, forestal, paplero y agroindustrial lleguen con mayor facilidad.

Entre los acuerdos que se espera firmar o entren en vigencia se encuentran: Unión Europea, Corea del Sur (agrícola, será el sector que más se beneficiará), Panamá, Costa Rica.

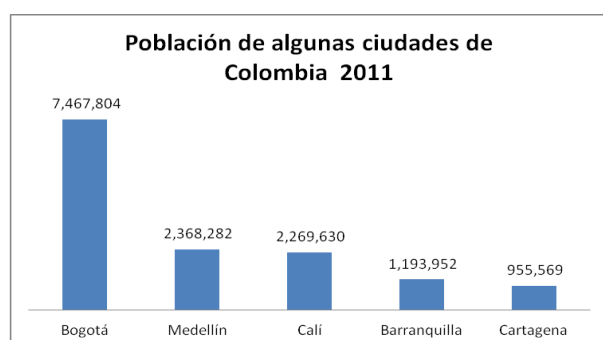
Colombia es miembro del CAN (Comunidad Andina): Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y es estado asociado del MERCOSUR, acuerdos que le permiten estrechar vínculos con los países miembros.

#### Anexo 9. Variación porcentual de las actividades de comercio, restaurantes y hoteles entre los años 2010 y 2011



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (2011).

#### Anexo 10. Población de algunas ciudades de Colombia - 2011



Fuente: Elaboración propia 2016.

#### Anexo 11. Estratos socioeconómicos

Estrato Socioeconómico	Alcance	%
1- Bajo-bajo	Estratos bajos donde viven los usuarios con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios.	9.10%
2- Bajo		40.40%
3-Medio-bajo		35.70%
4- Medio	No es beneficiario de subsidios, ni debe pagar sobrecostos, paga exactamente el valor que la empresa defina como costo de prestación del servicio.	9%
5- Medio-alto	Estratos altos que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos, los cuales deben pagar sobrecostos (contribución) sobre el valor de los servicios públicos domiciliarios.	2.60%
6-Alto		1.80%

Fuente: Elaboración propia 2016. Departamento de Planeación Nacional (2011).

#### Anexo 12. Problemática de la pesca artesanal según referencia del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

- La pesca artesanal  
Definida como la actividad extractiva que realizan pescadores en forma individual u organizada, en empresas, cooperativas u otras asociaciones, con su trabajo personal independiente, con aparejos propios de una actividad productiva de pequeña escala y mediante sistemas, artes y métodos menores de pesca (Decreto 2256, Artículo 12-2.4.1). Se considera pescador a toda persona que habitualmente se dedique a la extracción de recursos pesqueros, cualesquiera sean los métodos lícitos empleados para tal fin.  
En Colombia no se cuenta con información cierta sobre el número de pescadores artesanales; sin embargo, se estima que existen cerca de 120.000 pescadores artesanales, de los cuales 100.000 son permanentes y de su actividad dependen familias compuestas en promedio por cinco personas. La pesca artesanal marítima en el Caribe y el Pacífico la desarrollan cerca de 40.000 pescadores y en la pesca continental 60.000 pescadores, de los cuales 30.000 se ubican en la cuenca Magdalena, 10.000 en la cuenca Orinoco, 5.000 en la Cuenca Amazónica, 5.000 m en la cuenca del Sinú y 10. 000 distribuidos en las cuencas Atrato, Catatumbo, Ranchería y demás cuencas del país. La problemática que presentan es generalizada así:
- En las comunidades prima la pesca para el auto-consumo y los excedentes se comercializan en ventas locales, debido a la falta de centros de acopio vías de acceso, que dificulta el comercio y la movilización hacia los principales centros urbanos, lo que limita sus posibilidades de desarrollo.
- En la pesca artesanal, no se cuenta con la infraestructura adecuada y los servicios de frío para el manejo y la conservación de la producción pesquera es costosa, y afecta de manera considerable la rentabilidad de la actividad.
- El tipo de embarcación que se utiliza en la pesca artesanal limita considerablemente el área de pesca, la capacidad de transporte y de rapidez para la movilización de los productos a los centros de acopio. Las embarcaciones son pequeñas y muchas fabricadas artesanalmente, con motor de baja potencia o sin ellos
- Son pocos los pescadores que poseen motonaves e mayor autonomía y que han incorporado sistemas de navegación como GPS y ecosondas, los cuales emprenden faenas de una a dos semanas, con más pescadores que les permita acceder a recursos como la pesca blanca con mejores posibilidades.
- El proceso y conservación es deficiente, ocasionalmente los pescadores llevan cavas isotérmicas con hielo en las embarcaciones. No suelen aplicar procesos técnicos al pescado fresco, eviscerado y fileteado, salvo quienes han recibido formación específica y cuentan con los medios para ello.
- La mayor parte de los pescadores no se encuentran integrados en asociaciones o grupos, puesto que se tiene una actitud individualista, la formación de grupos o asociaciones comunitarias está orientada a la organización de padres de familia en las escuelas, en tanto que la conformación gremial, para hacer valer los derechos de los pescadores, tiene una vigencia muy reciente. En los últimos cinco años los pescadores han tenido una mejor actitud frente a la organización comunitaria, como resultado de la capacitación que han recibido algunos grupos, a través de los proyectos de cooperación técnica internacional, de INCODER y algunas ONG, lo que ha permitido un fortalecimiento de los grupos organizados de pescadores.
- En la pesca artesanal, comúnmente las personas que se dedican a dicha actividad tienen un considerable índice de necesidades básicas insatisfechas, fenómeno que en algunos sectores es más acentuado por problemas de orden público y la influencia de la economía subterránea.

### Anexo 13. Análisis de las tendencias del macroentorno

Factor / Variable	Tendencia de la variable	Impacto en la empresa	Oportunidad / Amenaza
FACTOR POLÍTICO - LEGAL	Buen clima político: estabilidad económica y política.	FAVORABLE: Asegura crecimiento económico, lo cual se verá reflejado en el mayor consumo de bienes y servicios de la población.	Oportunidad
	Conjunto de leyes y organismos en apoyo a la pesca, agricultura, sanidad, medio ambiente y normas regulación.	FAVORABLE: Asegura insumos basados en técnicas artesanales y consumo de alimentos de calidad.	Oportunidad
FACTOR ECONÓMICO	Crecimiento sostenido del PIB de Colombia así como el PIB per cápita.	FAVORABLE: Aumento del consumo, participación de mercado, aumento de volumen de ventas.	Oportunidad
	La tasa de cambio (TRM) del año 2011 es de 1.942,70 pesos y su tendencia para el 2012 es a la baja, empezando el año con 1.768,23	FAVORABLE: Importadores pagan menos pesos. Menor costo de insumos extranjeros.	Oportunidad
	Firma de tratados de libre comercio: Ausencia de tratados con países de Asia.	DESFAVORABLE: Altos aranceles a los insumos provenientes de Asia.	Amenaza
	El sector de comercio y los restaurantes en Colombia aumentó en un 4,4% respecto al 2010.	FAVORABLE: Incremento de consumo y ventas.	Oportunidad
FACTOR SOCIAL	Tendencia de la población por el consumo de comida oriental.	FAVORABLE: Incremento de consumo	Oportunidad
	Tendencia de la población por el consumo de comida fuera del hogar		Oportunidad
	Bogotá es la ciudad que concentra a la mayor cantidad de personas de Colombia, así como personas de los estratos 5 y 6 que son los de gran poder adquisitivo. Ciudad con mayor tendencia de comida fuera del hogar.	FAVORABLE: Incremento del consumo en esta ciudad.	Oportunidad
	Tendencia empresarial por la responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente.	FAVORABLE: Tendencia alineada con la política de la empresa.	Oportunidad
	Problemática de la pesca artesanal, falta de desarrollo de esta actividad.	DESFAVORABLE: Ausencia de proveedores capacitados	Amenaza
FACTOR TECNOLÓGICO	Crecimiento por el uso de internet y redes sociales así como la búsqueda de optimización de procesos y mejor calidad de los servicios.	FAVORABLE: Modernización tecnológica en procesos y técnicas así como uso de la internet y redes para la comunicación.	Oportunidad
FACTOR ECOLÓGICO	Colombia es una de las cinco naciones con mayor diversidad marina del mundo además de contar con diversidad de pisos térmicos para la agricultura.	FAVORABLE: Calidad y gran diversidad de insumos a producirse de manera local.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 14. Análisis de factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito	Descripción
Calidad en el servicio	Atención de calidad, ágil y cordial.
Calidad de los insumos	Insumos claves para satisfacer al cliente.
Buen sabor de la comida y diversidad de platos	Factor fundamental para la decisión de compra.
Imagen y prestigio de la marca	La identidad y la posición frente al cliente.
Capital humano	Trabajadores emprendedores, con valores, cualidades y capacidades.
Posición financiera	Posición económica de la empresa que le permite asumir pagos o deudas.
Ubicación e infraestructura de los locales	Apropiada localización y ambientación.
Participación de mercado	Cuota de mercado.
Competitividad de precios	Precios accesibles para el cliente.
Nivel de integración de proveedores	Buena relación entre empresa y proveedor.
Publicidad	Mensaje comercial para familiarizar al cliente.
Lealtad de los clientes	La fidelización de los clientes.
Responsabilidad social	Preocupación por el cuidado del medio ambiente insertado en los procesos.

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 15. Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo	Ponderación	WOK		OSAKI		TERIYAKI	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad en el servicio	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Calidad en los insumos	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Buen sabor de la comida y diversidad de platos	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Imagen y prestigio de la marca	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Capital humano	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Posición financiera	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Ubicación e infraestructura de los locales	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Participación de mercado	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Competitividad de precios	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Nivel de integración de proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Lealtad de los clientes	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Responsabilidad social	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,26</b>		<b>2,76</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 16. Clasificación de clientes según Wok

Cliente	Factor Decisivo	Frecuencia	% Clientes
Frecuente	Estética y el ambiente del restaurant	Al menos dos veces por semana	50%
Conocedor	La calidad del pescado fresco		30%
Ambientalista	Valoraban la sostenibilidad y perfil ambientalista		
Expectativa	Visitan el local por referencias de amigos	Esporádicamente	

Fuente: Elaboración propia 2016.



## Anexo 17. Proceso operativo del pescado

Tratamiento del pescado: El pescado debe cazarse bajo técnicas artesanales de pesca, la captura de la especie y la talla eran establecidas por MarViva, y se debía cumplir con la trazabilidad de fechas de captura y envío.

- Las lanchas cuentan con cavas de hielo para mantener el pescado. Se contaba con cuartos de refrigeración y congelación, salmueras para la producción de hielo, esto como parte de la cadena de frío que fue desarrollada gracias al apoyo del Ministerio de Agricultura y la Fundación Mar Viva.
- El envío a Bogotá debe hacerse como máximo dos días después de haber sido capturado el pescado, el pescado debe enviarse fresco (no congelado) completo y desviscerado.
- El pescado llega a Bogotá vía aérea y es llevado del aeropuerto a la planta de producción de Wok en donde se hace el proceso de alistamiento hasta convertirlo en filetes.
- Los filetes son almacenados en la nevera con sumo cuidado para mantener la calidad del pescado.

Transporte del Pescado:

- El pescado venía desde dos lugares, el de mayor volumen era el que venía desde la costa del Pacífico a través de Red de Frío, el 60% de la compra se hacía a esa comunidad, el restante venía de la comunidad de Tierra Bomba Bolívar en la costa del Caribe.
- Solo el salmón y la anguila se importaban.

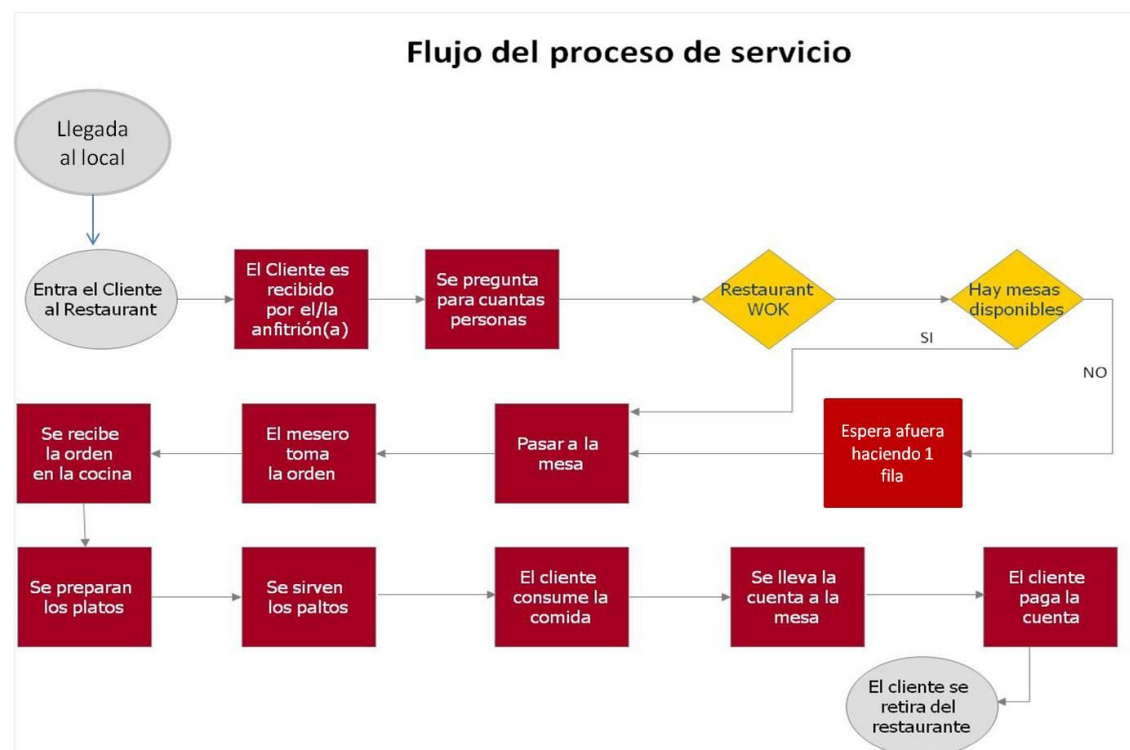
Flujo Interdiario:

- Desde Bahía Solano vía aérea a Bogotá, el vuelo llega 11 de la noche cuatro veces por semana.
- Desde Bahía Solano vía aérea a Medellín, desde Medellín a Bogotá vía aérea.

## Anexo 18. Proceso de abastecimiento de insumos

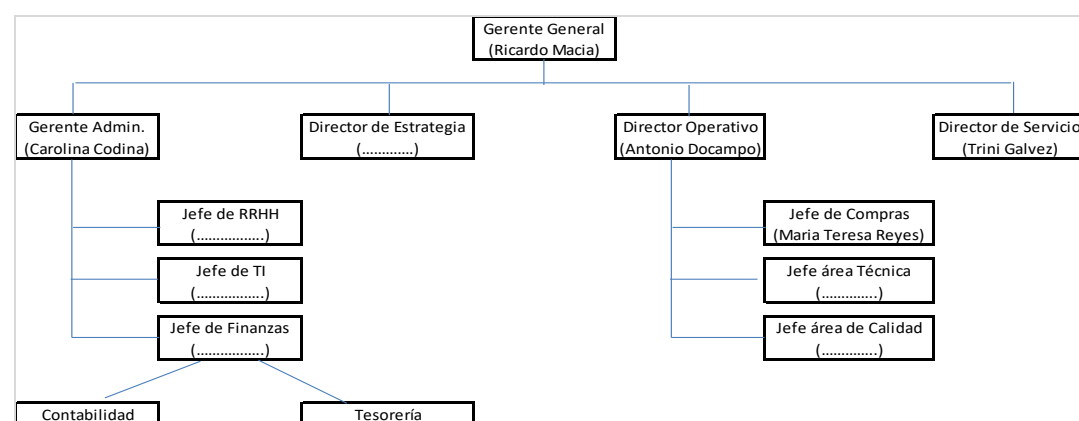
- Todo inicia con la solicitud de abastecimiento del local.
- Dado al histórico de lo que consume cada local, la planta de producción realiza la solicitud de pedido a través de un ERP local "Enterprise", no es un programa contable.
- La solicitud le llega al área de compras y se encarga de generar la orden de compra.
- El proveedor trae al día siguiente y se entrega los insumos a las diferentes secciones para que realicen el aprovisionamiento, luego se guarda en un refrigerador para que salga al día siguiente a los locales.
- El área de despacho tiene 2 turnos: En la mañana y en las noches.
- Las solicitudes de los locales se hacen 2 veces al día a las 7am o en la tarde a las 3pm después del movimiento del almuerzo.<sup>16</sup>

## Anexo 19. Proceso de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 20. Organigrama de Wok



Fuente: Elaboración propia 2016.

16 Entrevista con la Gerenta de Administración, Carolina Codina.

## Anexo 21. Análisis 2011 - Wok

Razón Circulante	Activo Corriente	3,811.00	0.82	La empresa para afrontar sus compromisos eficientemente a corto plazo deberá recurrir a algún tipo de préstamo, aporte de socios o flujos de venta.
	Pasivo Corriente	4,629.00		
Razón de la Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventario	3,118.30	0.67	La empresa para afrontar sus compromisos eficientemente a corto plazo, adicionalmente a la venta de su inventario debe recurrir a algún tipo de préstamo, aporte de socios o flujos de venta.
	Pasivo Corriente	4,629.00		
Razón del Pasivo Total al Activo Total	Total Pasivo	4,629.00	0.52	El porcentaje de los fondos aportados por los acreedores es poco, es decir no hay mucho apalancamiento con deuda.
	Total Activo	8,875.00		
Margen Bruto de Utilidades	Ventas menos Costo de Bienes	18,608.00	0.56	Margen disponible para cubrir los gastos de operación.
	Ventas	33,470.00		
Margen de Utilidades Operativas	EBIT (Ingresos antes de Int. e Imptos)	1,740.00	0.05	Rentabilidad sin tomar en cuenta los intereses e impuestos.
	Ventas	33,470.00		
Rendimiento sobre los activos totales	Ingreso Neto	1,331.00	0.15	Este porcentaje refleja el rendimiento sobre la inversión.
	Total de Activos	8,875.00		
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	Ingreso Neto	1,331.00	3.33	Este porcentaje refleja el rendimiento de cada peso invertido en la empresa.
	Total Capital del Acc.	400.00		

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 22. Tendencias del 2010 al 2012

Ventas: Crecimiento estable del 20% años tras año.

	2010	2011	2012
Ventas	27,991.00	33,470.00	39,999.00
Crecimiento		20%	20%

Utilidad Bruta: Refleja un eficiente manejo del costo de ventas, para el año 2012 el margen sube en 5%, hay más recursos para afrontar los costos operativos de Wok.

	2010	2011	2012
Utilidad Bruta	15,484.00	18,608.00	23,199.00
Crecimiento		20%	25%

Utilidad Neta: Muestra un crecimiento con respecto a la ventas año tras año.

	2010	2011	2012
Ventas	27,991.00	33,470.00	39,999.00
Utilidad Neta	581.00	1,331.00	2,013.00
Representatividad	2%	4%	5%

La utilidad neta también muestra un comportamiento atractivo año tras año, con un crecimiento de 129% del 2010 al 2011 y 51% del 2011 al 2012.

	2010	2011	2012
Utilidad Neta	581.00	1,331.00	2,013.00
Crecimiento		129%	51%

Estructura Financiera: El pasivo o índice de endeudamiento va reduciéndose conforme van avanzando los años y por consiguiente el patrimonio aumenta, mostrando una mayor solidez de Wok.

	2010	2011	2012
Total Activo	6,040.00	8,875.00	10,973.00
Total Pasivo	3,833.00	4,629.00	5,613.00
% Pasivo	63%	52%	51%
% Patrimonio	37%	48%	49%

## Anexo 23. Ponderación basada en el análisis de recursos y capacidades

	Análisis de los Recursos	Importancia	Fortalezas Relativas	Comentarios
<b>Recursos Tangibles</b>				
R1	Infraestructura	8	9	Buena iluminación y amplios locales.
R2	Capacidad Financiera	7	7	Mayor liquidez para realizar inversiones.
R3	Plantas y Equipos	6	7	Planta de producción centralizada.
R4	Ubicación de Locales	9	4	Locales solo en Bogotá, en comparación con la competencia.
R5	Insumos de Calidad	7	8	Insumos importados y artesanales.
<b>Recursos Intangibles</b>				
R6	Marca	8	7	Identidad reconocida ante el cliente.
R7	Tecnología	5	5	Software para la gestión de pedidos.
R8	Servicio al Cliente	9	8	Relación con el cliente, servicio de calidad.
R9	Capital Humano	8	8	Desarrollo y capacitación al trabajador.
R10	Responsabilidad Social	4	9	Programas de RS constante.

	Análisis de Capacidades	Importancia	Fortalezas Relativas	Comentarios
C1	Abastecimiento de insumos	7	4	Buenos procesos de abastecimiento y relación con proveedores.
C2	Apoyo desarrollo de proveedores	5	7	Capacitación técnica permanente.
C3	Gestión Financiera	7	8	Presenta una buena capacidad de pago
C4	Marketing	6	5	Boca a boca y publicidad efectiva
C5	Investigación y Desarrollo	7	5	Innovación de platos a la carta
C6	Liderazgo y gestión administrativa	7	7	Buena gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Anexo 24. FODA cruzado**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		1 Buena ubicación de locales en Bogotá	Poca participación de mercado en la industria
		2 Buena gestión administrativa	Expansión de locales limitado sólo a Bogotá
		3 Personal calificado	Disponibilidad de algunos platos a la carta
		4 Buena relación Precio/calidad/sabor	Ausencia de proveedores para el traslado del pescado desde Bahía Solano a Bogotá.
		5 Solidez financiera	Dependencia del proveedor de pescado artesanal
		6 Posicionamiento de la marca como empresa responsable	Area de marketing tercerizada
		7 Calidad en el servicio al cliente e insumos	
		8 Programas de desarrollo a proveedores y capacitación a empleados y clientes	
		9 Programas y políticas de responsabilidad social ambiental	
		10 Ambiente agradable	
		11 Uso de insumos locales artesanales	
		12 Experiencia gastronómica del fundador	
<b>Oportunidades:</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>	
1 Estabilidad económica y política, incremento del consumo	Incrementar el numero de locales en Bogota F2, F4, F5, F7, F12, O1, O11	Realizar un estudio de mercado para la apertura de nuevos locales fuera de Bogota.D1,O1, O2, O5, O6,O7	
2 Crecimiento sostenido del PIB de Colombia como PIB Per Cápita.	Buscar y desarrollar nuevos proveedores de pesca F8, O4, O10, O12	Desarrollar nuevos platos a la carta acorde a los insumos que se tiene.D3,O5, O6, O7	
3 Tasa de cambio que favorece las importaciones	Fomentar la inversión en campañas publicitarias para incrementar la participación de mercado.F2,F4, F4,F7,F12, O1,O5,O6,O7	Desarrollar nueva comunidad de pescadores artesanales (D4,D5,O10)	
4 Conjunto de leyes y organismos de apoyo a la pesca, agricultura y medio ambiente	Establecer alianzas con instituciones medio ambientales.F6, F9, O8,	Incrementar ppto para campañas publicitarias D1, O2, O5, O7,O6	
5 Crecimiento del sector restaurantes, ventas	Establecer alianzas con instituciones que brindan apoyo y desarrollo a agricultores y pescadores artesanales en técnicas para pesca y cultivo.F11, O10,O12, O4	Implementar el area de marketing D6,O6,O7,O9,O11	
6 Tendencia de la población al consumo de comida oriental		Buscar empresas de transporte D4, O9,O5,O7	
7 Tendencia de la población por consumo de comida fuera del hogar			
8 Tendencia de las empresas por la responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente			
9 Innovación y crecimiento tecnológico en los diferente sectores, optimización de procesos y mejor calidad de los servicios	Fortalecer el programa Mundo Wok y Grupo Verde. F2,F8,O8,O5,O9		
10 País con gran diversidad marina y agrícola, calidad de insumos locales			
11 Bogotá, departamento de mayor población y PIB percapita, concentra al mayor porcentaje de personas de los estratos medio alto a alto	Implementar un servicio de Post venta - Encuesta al cliente. F7,F10,F3,O7,O9,O5		
12 Gran cantidad de hectareas para el cultivo de diversos insumos asi como pisos termicos favorables			
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>	
1 Ausencia de firma de tratados de Libre Comercio con países de Asia	Buscar y desarrollar nuevos proveedores para productos de pesca. (F8, F11, A1,A2)	Incrementar la participación de mercado mediante campañas publicitarias.(D1, A3)	
2 Presencia de pocos proveedores de insumos artesanales capacitados en técnicas: pescadores	Incrementar el presupuesto en marketing: Desarrollar campañas publicitarias (F2, F4, F6, F7, F10,A3)	Buscar y desarrollar nuevos proveedores artesanales.(D3,A2)	
3 Existencia de gran cantidad de restaurantes en Colombia	Fortalecer la calidad del servicio mediante capacitaciones constantes al personal.(F3, F4,F7, F10, A3)	Integración hacia atrás con proveedores: agricultores y pescadores.D4,A2, A3	

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Anexo 25. Matriz PEYEA**

<b>Posición estratégica Interna</b>		<b>Posición estratégica Externa</b>	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Rendimiento sobre la inversión va en crecimiento.	5	Estabilidad económica, política	-2
Apalancamiento	3	Crecimiento del sector de restaurantes	-2
Rotación de Inventarios	4	Tendencia por el consumo fuera del hogar y Comida Oriental.	-2
Liquidez	5	Innovación y crecimiento tecnológico.	-4
		PBI per Capita - Bogotá	-2
		Pocos proveedores de insumos artesanales.	-5
		Barreras de entrada al mercado.	-2
	<b>4.25</b>		<b>-2.71</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Calidad de insumos y servicio.	-1	Potencial de crecimiento	5
Posicionamiento de la Marca.	-3	Alto posicionamiento y lealtad de las marcas o cadenas existentes.	4
Utilización de insumos artesanales.	-2	Conocimiento del sector de la comida oriental.	5
Precios competitivos.	-1		
Buen sabor de la comida.	-2		
Programas de Responsabilidad Social.	-1		
Capital Humano.	-1		
Ubicación de Locales.	-3		
Experiencia del Fundador.	-1		
	<b>-1.67</b>		<b>4.67</b>
Resultado Coordenadas eje x	1.29		
Resultado Coordenadas eje y	0.98		

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 26. Matriz Rumelt

Estrategia	Estrategia externa alternativa identificada	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
Buscar y desarrollar nuevos proveedores de pescado artesanal e insumos agrícolas F8, O4, O10, O12	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Buscar y desarrollar de nuevos proveedores para productos agrícolas y pesca. (F8, F11, A1,A2)	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar nueva comunidad de pescadores artesanales (D4,D5,O10)	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con empresas de transporte D4, O9,O5,O7	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Buscar y desarrollar nuevos proveedores artesanales.(D3,A2)	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Integración hacia atrás con proveedores: agricultores y pescadores.D4,A2, A3	Estrategia de integración vertical hacia atrás	SI	SI	SI	SI	SI
Realizar un estudio de mercado para la apertura de nuevos locales fuera de Bogotá.D1,O1, O2, O5, O6,O7	Estrategia intensiva: Desarrollo de mercado	SI	NO	SI	SI	NO
Incrementar el número de locales en Bogotá F2, F4, F5, F7, F12, O1, O11	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Fomentar la inversión en campañas publicitarias para incrementar la participación de mercado en Bogotá.F2,F4, F4,F7,F12, O1,O5,O6,O7	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con instituciones medio ambientales.F6, F9, O8,	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas con instituciones que brindan apoyo y desarrollo a agricultores y pescadores artesanales en técnicas para pesca y cultivo.F11, O10,O12, O4	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar el presupuesto en marketing: Desarrollar campañas publicitarias (F2, F4, F6, F7, F10,A3)	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer la calidad del servicio mediante capacitaciones constantes al personal.(F3, F4,F7, F10, A3)	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Incluir nuevos platos a la carta acorde a los insumos que se tiene.D3,O5, O6, O7	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar ppto para campañas publicitarias en Bogotá. D1, O2, O5, O7,O6	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar la participación de mercado mediante campañas publicitarias.(D1, A3)	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Fortalecer el programa Mundo Wok y Grupo Verde. F2,F8,O8,O5,O9	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar un servicio de Post venta - Encuesta al cliente. F7,F10,F3,O7,O9,O5	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar el área de marketing D6,O6,O7,O9,O11	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	SI	SI	SI	SI
Buscar empresas de transporte D4, O9,O5,O7	Estrategia intensiva: Penetración de mercado	SI	NO	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 27. Impacto de actividades de Wok sobre cada stakeholders

Stakeholders	Impacto de las actividades de WOK
Empleados	– Capacitación constante en temas de responsabilidad social "Grupo Verde"; programas internos y transmisión de políticas en reciclaje y sostenibilidad.
Clientes	– Campañas de educación y concientización a través de mensajes en: cartas, manteles individuales y con el personal de servicio acerca de temas como la pesca indiscriminada, razón de introducción del pescado artesanal e impactos generados sobre las comunidades. – Mundo Wok; realización de conferencias y eventos respecto a temas de responsabilidad social, cocina y buena comida: disminución de uso de servilletas y pitillos, reemplazo de bolsas de plástico de papel reciclado, elaboración de cartas en papel reciclado. – Ofrecen productos de alta calidad que contribuyen con una alimentación sana.
Proveedores	– Apoyo y capacitación a las comunidades acerca de temas de pesca responsable y cuidado del medio ambiente. – Pago de un precio justo que contribuye al desarrollo de las comunidades.
Comunidad	– Apoyo y respeto por el medio ambiente el cual mantienen en sus infraestructuras.
Accionistas	– Desarrollo de valores éticos, respeto al proveedor, cliente, comunidad y medio ambiente. – Actividades de Wok orientadas al logro de rentabilidad sin descuidar la sostenibilidad en base a sus valores y la responsabilidad social.
Gobierno	– Apoyo en las mejoras de vida de las comunidades. – Reducción del desempleo. – Cumplimiento de las normas y legislación vigente. (Sanidad, Empleo, Medioambiente)
Instituciones socioambientales	– Alianzas estratégicas con instituciones medioambientales: Capacitación, eventos y conferencias.

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Anexo 28. Los 10 principios del comercio justo

1. Crear oportunidades para los productores de escasos recursos económicos:  
Organización apoya a los pequeños productores, debe buscar la autosostenibilidad económica de estas personas, empresas u asociaciones permitiéndoles obtener un ingreso seguro y reduciendo de esta manera la pobreza.
2. Transparencia y reducción de cuentas:  
La organización debe ser transparente en su gestión y relaciones comerciales. Debe ser responsable y respetar la confidencialidad de la información brindada, debe buscar la participación de sus miembros (empleados, socios, productores) involucrándolos en los procesos de toma de decisiones, manteniendo de esta manera una comunicación buena y abierta a todo nivel de la cadena.
3. Prácticas comerciales justas:  
Las organizaciones deben de buscar el desarrollo social, económico y ambiental de los pequeños productores sin buscar incrementar sus ingresos a costa de estos. Los proveedores deben respetar los contratos y entregar puntualmente los productos de acuerdo a las especificaciones acordadas.

Los compradores deben asegurar que los pedidos sean cancelados al momento de recibir los productos bajo los criterios previamente acordados.



En el caso de productos artesanales, se puede realizar un pre pago al menos 50% libre de interés si es requerido. Las tasas de interés que los proveedores pagan no deben superar los costos en que los compradores incurren por préstamos de terceros. El cobro de tasa de interés no es obligatorio.

Cuando los proveedores reciben un pre pago, ellos deben asegurarse que este pago se transfiera a los productores.

Los compradores consultan con los proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido. Cuando los pedidos son cancelados por causas ajenas a los productores o proveedores, se debe garantizar el pago de una compensación adecuada por el trabajo realizado. De igual manera los proveedores o productores dialogan con los compradores cuando hay un problema con la entrega y tienen que pagar una compensación cuando los productos son entregados y no cumplen con las especificaciones requeridas tanto de calidad como cantidad.

Las organizaciones deben buscar mantener una comunicación eficaz y una relación de largo plazo basada en la solidaridad, confianza y respeto mutuo con sus socios comerciales que contribuya con el crecimiento y promoción del comercio justo.

La organización debe trabajar en cooperación con las otras organizaciones de comercio Justo en el país y evitar así la competencia desleal y la duplicidad de diseños de productos de otras organizaciones sin previa autorización de esta.

El comercio justo reconoce, promueve y protege la identidad cultural y las habilidades tradicionales de los pequeños productores como lo muestran sus diseños artesanales, productos alimenticios y otros servicios relacionados.

4. Pago de un precio justo.

Precio justo es aquel el cual ha sido acordado en conjunto por todos los involucrados (productores, proveedores, compradores) a través del diálogo y la participación y debe estar sostenido en el mercado.

5. No al trabajo infantil y al trabajo forzoso.

Las organizaciones deben cumplir con el convenio de las Naciones Unidas acerca de los Derechos del Niño y deben asegurarse que no haya trabajo forzoso en el lugar de trabajo.

Las organizaciones que compren productos de Comercio Justo directa o indirectamente deben asegurarse que no se utilice el trabajo forzoso en su producción y que se cumpla el convenio de Naciones Unidas acerca de los Derechos del Niño.

6. Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y la libertad de asociación.

Las organizaciones no deben discriminar por ningún motivo, cuentan con una política clara para promover la igualdad de género que garantice a sus miembros acceder a los recursos que necesitan para ser productivos.

La organización debe reconocer los derechos de trabajo de las mujeres y reconocerlas como miembros activos con la posibilidad a ocupar altos cargos.

La organización debe respetar el derecho de los empleados a formar y/o unirse a sindicatos para negociar de manera colectiva.

7. Garantizar buenas condiciones de trabajo.

La organización debe ofrecer un ambiente de trabajo seguro y sano a todos sus miembros cumpliendo con las leyes y convenios de la OIT (Organización Mundial del Trabajo)

La organización de Comercio Justo debe informar sobre las condiciones de salud y seguridad de los productores con el fin de crear conciencia y mejorar sus condiciones de salud y seguridad.

8. Desarrollo de capacidades

La organización debe buscar desarrollar las habilidades y capacidades de sus miembros con el fin de mejorar sus habilidades de gestión, capacidad de producción y acceso a mercados.

9. Promoción del comercio justo.

La organización debe proporcionar a sus clientes acerca de si misma, los productos que comercializa y sus miembros.

La organización siempre debe emplear técnicas honestas de *marketing* y publicidad.

10. Respeto por el medio ambiente.

Las organizaciones deben buscar maximizar el uso de materias primas propias de la región, comprando en el mercado local. Adicionalmente a esto la organización debe buscar minimizar el impacto ambiental.

**Anexo 29. Agenda de las charlas de Mundo Wok**

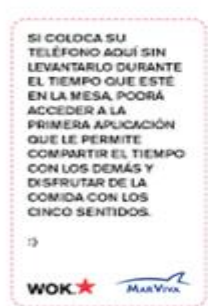
**CHARLAS MUNDO WOK** Auditorio: MundoWok (Wok Zona T 3er piso) **WOK** ★

Charlas Wok son pequeñas exposiciones de visionarios, cuenteros, expertos, estudiosos y narradores, que buscan generar un espacio de aprendizaje, intercambio y cultura entorno a temas ambientales. Por unos minutos, detenemos nuestra cotidianidad para crear un espacio con la taza y con las plantas. A través de las infusiones podemos recordar la conexión con la tierra, con la naturaleza y con nosotros.

Fechas	Temas
09 y 10 de marzo	Pesca responsable.
20 y 21 de abril	Pesca responsable en Bahía Solano
15 y 16 de mayo	Consumo responsable
11 y 12 junio	Wok comprometido con las comunidades
17 y 18 Julio	Vive Wok

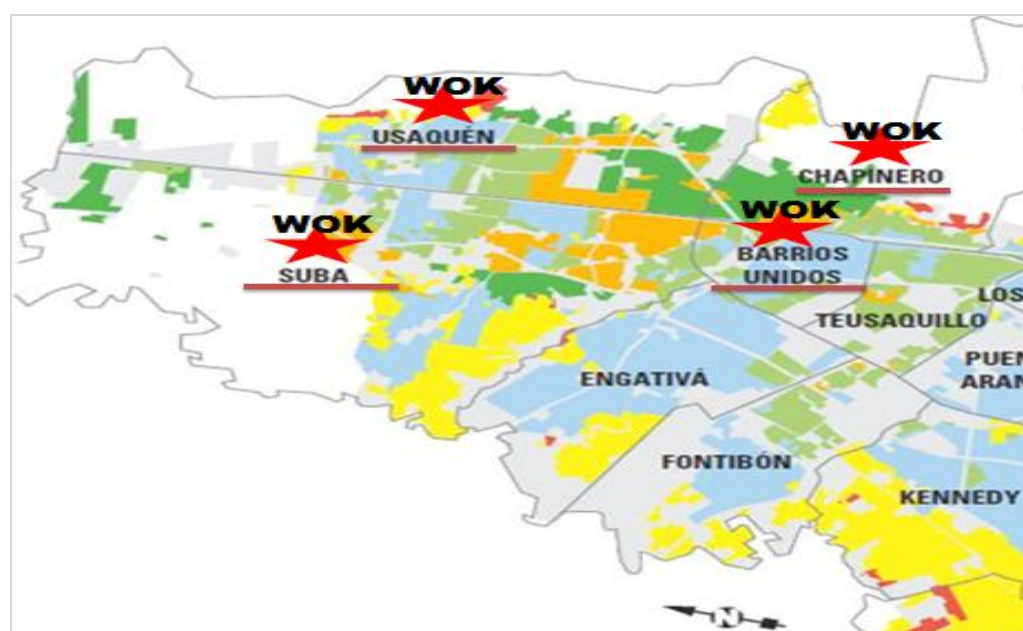
Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 30. Material para el uso de los clientes



Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 31. Ubicaciones de los nuevos locales



Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 32. Encuesta de satisfacción

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.  
 Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.  
 Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

Nombre:	Teléfono:
Email:	Cumpleaños:
Dirección:	

¿Qué platos prefiere consumir?  
 ( ) Ensalada ( ) Sushi ( ) Maki ( ) Otros Platos \_\_\_\_\_

¿Cómo calificaría el nivel de servicio?

¿Con cuánta frecuencia asiste al restaurante?  
 ( ) Una vez por semana ( ) Por lo menos una vez al mes ( ) Eventual ( ) Primera vez

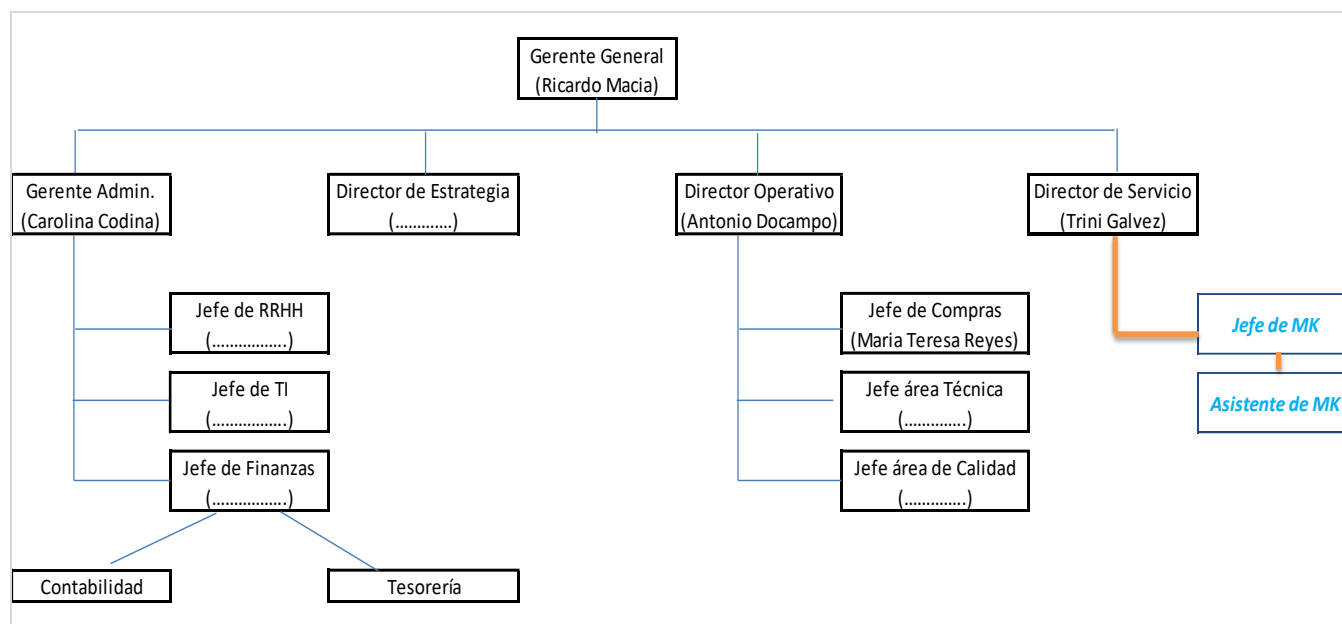
¿Cómo calificarías el ambiente?  
 Regular                      Excelente  
 0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificarías el sabor de la comida?  
 Regular                      Excelente  
 0 1 2 3 4 5

¿Por qué prefieres consumir en Wok?  
 ( ) Sabor de la comida ( ) Servicio ( ) Ambiente ( ) Restaurante ( ) Socialmente responsable

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 33. Organigrama incluyendo el área de marketing



Fuente: Elaboración propia 2016.

### Anexo 34. Funciones del jefe y asistente de marketing

Cargo:

Jefe de *Marketing*:

Educación: Titulado y maestría en *marketing* o carreras afines.

Experiencia: De 4 años en el mismo cargo o similares.

Competencia: Liderazgo, proactivo, innovador, trabajo en equipo, buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, creativo.

Funciones:

- Definir el plan estratégico de *marketing* de acuerdo a los objetivos generales establecidos por la organización.
- Realizar mensualmente un informe de la situación actual y proyección de ventas.
- Realizar mensualmente un informe de la situación actual, proyecciones y tendencias del sector.
- Administrar la página Web.
- Analizar el comportamiento de la demanda.
- Velar por el posicionamiento de la marca.
- Realizar alianzas estratégicas.
- Elaborar las promociones de ventas.
- Coordinar las actividades de relaciones públicas.
- Coordinar el desarrollo de productos.
- Coordinar la investigación de mercados.

Cargo:

Asistente de *Marketing*:

Educación: Titulado o bachiller en *marketing* o carreras afines.

Experiencia: De 2 años en el cargo o similares.

Competencias: Proactivo, creativo, buenas relaciones interpersonales, buena comunicación y orientado al logro de objetivos.

Funciones:

- Investigar información y recopilar datos para la elaboración de las estrategias de *marketing*.
- Elaborar las estadísticas de ventas y promociones.
- Coordinar reuniones y eventos para cumplir con los objetivos establecidos.
- Realizar el mantenimiento de la página web.
- Apoyar al jefe de *marketing* en todos los temas que se requiera para cumplir con los objetivos de la organización.

### Anexo 35. Rendimiento de acciones y bonos del tesoro de USA

Rendimiento emisiones del tesoro USA (fecha actual)		Resultados históricos rendimiento USA			
instrumento	retorno anual	promedio geométrico	acciones	notas del tesoro	bonos del tesoro
notas del tesoro	1.10%	1928-2010	12.38%	3.97%	5.21%
bonos del tesoro (1 año)	1.24%	1962-2010	12.63%	6.22%	7.39%
bonos del tesoro (5 años)	2.26%	1990-2010	16.27%	4.85%	8.63%
bonos del tesoro (10 años)	3.35%				
bonos del tesoro (30 años)	4.39%				

Fuente: Lira (2012).

### Anexo 36. Beta Desapalancado

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Restaurant	70	0.82	7.14%	18.24%	0.78	6.52%	0.83

Beta desapalancado

Fuente: Damodaran (2014).

## **Notas biográficas**

### **Julissa Liliana Chávez Bejarano**

Nació en 1980, en Jesús María, Lima. Ingeniera Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia en el desarrollo de productos tradicionales y digitales, implementación de procesos, marketing y creación de estrategias comerciales. Conocimiento del idioma inglés y amplia experiencia en el manejo de equipos comerciales. Actualmente se encuentra laborando en Empresa Editora El Comercio con el cargo de jefe de producto comercial de los diarios y portales web de las marcas: Trome, Gestión, Depor, Perú.21 y Publimetro desde noviembre de 2016.

### **Patricia Isabel Caycho Zavala**

Nació en 1984, en Jesús María, Lima. Estudió en la Universidad Ricardo Palma, donde se graduó como bachiller en Traducción e Interpretación de Idiomas. Posteriormente realizó especializaciones en administración, finanzas y comercio exterior. De esa manera su rumbo en la vida profesional estuvo direccionado a la parte administrativa, complementado por el manejo de los idiomas alemán e inglés para cumplir con la implementación de proyectos globales, procesos en las áreas de RRHH y Contabilidad. Actualmente se desempeña como Especialista de Recursos Humanos en Siemens.

### **Ricardo Augusto Bocanegra Espinoza**

Nació el 15 de septiembre de 1976. Contador público colegiado con un MBA en la Universidad del Pacífico. Durante sus más de 15 años de experiencia profesional ha formado parte de diferentes equipos profesionales de distintas áreas como contabilidad, auditoría, finanzas y recursos humanos.