



“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE WOK”

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

Presentado por

Sr. Willy Gino Macchiavello Marchig

Srta. Ana Paola Manrique Valle

Sr. Gustavo Solís Pezzia

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

2016

A mi familia por su comprensión y apoyo desde el inicio de esta aventura llamada maestría; a Gustavo y Willy, por su amistad y sus constantes enseñanzas durante la elaboración de este plan estratégico; a Bianca, por enseñarnos que siempre es bueno hacer una pausa.

Ana Paola

A mis padres, mi hermano y a Luciana, por su paciencia y apoyo constante, y a mis abuelos Carmen, Olga, Livio y Manfredo, por su ejemplo.

Gustavo

A mi familia, por su apoyo constante; a mi padre Guillermo, por ayudarme a ser un profesional que surgió desde abajo; a mi esposa Mónica, por enseñarme a ser persona, y a mi hija Bianca, por quien hago todo este esfuerzo.

Willy

Agradecemos a Dios; a nuestro asesor, profesor Dr. Roberto Alcides Paiva Zarzar, por su apoyo y dedicación; a los profesores de la maestría que nos guiaron y apoyaron durante estos años de estudio.

Resumen ejecutivo

Wok¹ es una cadena colombiana de 13 restaurantes ubicados en la ciudad de Bogotá, los cuales se especializan en comida de Asia, principalmente de Japón y Tailandia. La empresa fue fundada por Benjamín Villegas, chef apasionado de la comida asiática que se especializó en ella tras estudiar cocina en Londres y vivir algunos años en Tailandia, y su crecimiento fue impulsado por Ricardo Macía, un experimentado administrador de restaurantes.

Al principio, la creación de Wok representó una apuesta arriesgada debido principalmente a tres factores: el mercado no estaba familiarizado con este tipo de comida, los restaurantes que ofrecían comida japonesa o tailandesa como Wok eran considerados caros, y la economía colombiana atravesaba una crisis que ocasionó que muchos de ellos cerraran. Sin embargo, en los últimos años Wok ha experimentado una etapa de crecimiento tanto en ventas como en número de restaurantes, y ha llegado a facturar US\$ 21 millones (40.000 millones de pesos colombianos) en ventas al cierre del año 2013 gracias a su modelo de negocio basado en el desarrollo de proveedores, el cual le permite ofrecer productos de calidad, elaborados con insumos obtenidos de forma responsable y sus precios accesibles.

A pesar del crecimiento logrado, los buenos resultados financieros y la estable rentabilidad a nivel margen operativo del 7% alcanzados por Wok, surgió un debate entre los socios sobre sus planes de crecimiento para la compañía: Ricardo y los socios minoritarios proponían llevar a Wok a otras ciudades de Colombia, para lo cual tendrían que sacrificar su modelo de negocio debido a que la nueva ubicación geográfica impediría a sus proveedores de pescado cumplir con las entregas bajo las mismas condiciones de calidad y conservación. Por otro lado, Benjamín defendía mantener el modelo y desarrollar nuevos proveedores, lo cual implicaría una mayor inversión de dinero y tiempo.

Ante la situación descrita anteriormente, en el presente trabajo de investigación se realiza un análisis estratégico de Wok, el cual incluye los siguientes puntos:

- Los antecedentes de la compañía, la descripción del modelo de negocio, definición del problema y posible solución propuesta.
- La evaluación externa del entorno general y de la industria.

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

- La descripción y el análisis de la cadena de valor, los recursos y capacidades, y la ventaja competitiva.

La conclusión central obtenida de este análisis es que Wok cuenta con la experiencia necesaria para aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrecen otras ciudades de Colombia.

A continuación, se propone una misión y visión para Wok y se emplea la matriz FODA como herramienta para la generación de estrategias.

Por último, se propone la implementación de tres estrategias principales:

- Expandir el negocio a nivel nacional manteniendo las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y negocio inclusivo.
- Desarrollar habilidades y competencias que generen valor.
- Desarrollar nuevos proveedores para asegurar el abastecimiento.

Además, las estrategias propuestas son trasladadas a los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas.

Con la implementación de estas estrategias se espera incrementar las ventas en un 25% en el primer año; 14%, a partir del segundo año, y mantener un margen de beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA, por sus siglas en inglés) de 9% y un Retorno sobre la Inversión (ROE, por sus siglas en inglés) de 30% en adelante.

Finalmente, se comprueba que la aplicación de las estrategias propuestas genera valor para Wok a través de los resultados positivos obtenidos en la evaluación financiera de los flujos de caja incrementales, los cuales se reflejan en un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 825.000.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
 Resumen ejecutivo.....	 iv
 Capítulo I. Introducción	 1
1. Antecedentes de la organización.....	2
 Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	 4
1. Análisis del entorno general (PESTEG)	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno socio-cultural.....	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno medio ambiental.....	7
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis de la industria.....	8
2.1 Rivalidad entre competidores	9
2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.4 Poder de negociación de clientes	11
2.5 Poder de negociación de proveedores	11
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
4. Conclusión	13

Capítulo III. Análisis interno de la organización	14
1. Análisis de áreas funcionales	14
2. Evaluación de la cadena de valor	14
2.1 Actividades de apoyo	15
2.2 Actividades primarias	16
3. Posición financiera	17
4. Análisis de recursos y capacidades	18
4.1 Recursos	18
4.2 Capacidades	18
5. Matriz VRIO	20
6. Determinación de la ventaja competitiva	21
6.1 La estrategia competitiva	21
6.2 La ventaja competitiva	21
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
8. Conclusiones	23
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico	 24
1. FODA	24
2. Visión	25
3. Misión	25
4. Objetivos estratégicos	26
4.1 Selección de estrategias	26
5. Estrategia competitiva	29
 Capítulo V. Plan de marketing	 30
1. Descripción del producto y servicio	30
2. Objetivos	30
3. Formulación de estrategias de marketing	31
3.1 Estrategia de segmentación	31
3.2 Estrategia de posicionamiento	31
3.3 Estrategia de crecimiento	31
4. Estrategias de la mezcla de marketing	33
4.1 Precio	33
4.2 Plaza	33
4.3 Promoción	34

4.4 Producto	35
4.5 Personas	35
4.6 Procesos	35
4.7 La evidencia física	35
5. Presupuesto de marketing	36
 Capítulo VI. Plan de responsabilidad social empresarial.....	37
1. Objetivos	37
2. Estrategias	37
3. Presupuesto de responsabilidad social	38
 Capítulo VII. Plan de operaciones.....	39
1. Objetivos	39
2. Estrategias de operaciones	39
3. Actividades de las operaciones	40
4. Diseño de los procesos.....	41
5. Presupuesto de responsabilidad social	41
 Capítulo VII. Plan de recursos humanos	42
1. Estructura organizacional.....	42
2. Objetivos	42
3. Principales políticas de recursos humanos.....	43
4. Reclutamiento y selección	43
5. Evaluación del desempeño.....	44
6. Capacitación.....	44
7. Compensaciones	44
8. Gestión del clima organizacional	44
9. Presupuesto del plan de recursos humanos	45
 Capítulo VII. Plan de finanzas.....	46
1. Objetivos	46
2. Metodología	46
3. Proyecciones de flujo de caja financiero sin estrategias	47
4. Proyecciones de flujo de caja financiero con estrategias	47

Conclusiones y recomendaciones	48
1. Conclusiones	48
2. Recomendaciones	48
 Bibliografía	 50
Anexos	55
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis político del entorno general para Colombia	4
Tabla 2.	Análisis económico del entorno general para Colombia	5
Tabla 3.	Análisis social y cultural del entorno general para Colombia	6
Tabla 4.	Análisis tecnológico del entorno general para Colombia	6
Tabla 5.	Análisis medio ambiental del entorno general para Colombia	7
Tabla 6.	Análisis legal del entorno general para Colombia	7
Tabla 7.	Análisis general de la industria.....	9
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores	9
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores	10
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 11.	Poder de negociación de clientes.....	11
Tabla 12.	Poder de negociación de proveedores	12
Tabla 13.	Matriz EFE: oportunidades y amenazas	12
Tabla 14.	Análisis de los recursos	18
Tabla 15.	Análisis de las capacidades	19
Tabla 16.	Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades.....	19
Tabla 17.	Matriz VRIO.....	20
Tabla 18.	Comparativo de precios entre competidores	21
Tabla 19.	Matriz EFI	22
Tabla 20.	Matriz FODA.....	24
Tabla 21.	Matriz FODA cruzada	25
Tabla 22.	Selección de estrategias	27
Tabla 23.	Matriz de estrategias de crecimiento	34
Tabla 24.	Presupuesto estimado de marketing	38
Tabla 25.	Presupuesto estimado de responsabilidad social	40
Tabla 26.	Presupuesto estimado de operaciones.....	44
Tabla 27.	Presupuesto estimado de recursos humanos	48
Tabla 28.	Presupuesto estimado para implementar los planes funcionales	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Las cinco fuerzas de Porter.....	8
Gráfico 2.	Organigrama de la empresa resumido según información del caso	14
Gráfico 3.	Objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción.....	28
Gráfico 4.	Mapa de la ubicación de los restaurantes Wok en Bogotá y estratos de Colombia	33
Gráfico 5.	Mapa de procesos de Wok.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de Michael Porter para Wok.....	56
Anexo 2.	Análisis gráfico vectorial de los recursos y capacidades.....	57
Anexo 3.	Tendencias en alimentos (mundial)	60
Anexo 4.	Estudio sobre el consumo de alimentos fuera del hogar	61
Anexo 5.	Características de la ciudad de Cali (Colombia).....	61
Anexo 6.	Análisis de la competencia (canales de comunicación).....	62
Anexo 7.	Matriz de <i>stakeholders</i>	63
Anexo 8.	Información financiera, análisis del balance general.....	64
Anexo 9.	Información financiera, análisis de los estados de resultados	65
Anexo 10.	Ratios financieros	65
Anexo 11.	Variables de mercado empleadas para el cálculo del COK	65
Anexo 12.	Proyección de estado de ganancias y pérdidas con estrategias, flujo de caja y VAN	66
Anexo 13.	Proyección de estado de ganancias y pérdidas sin estrategias, flujo de caja y VAN	67
Anexo 14.	Cálculo del flujo de caja diferencial y VAN	68

Capítulo I. Introducción

El propósito del presente trabajo de investigación es aplicar los conocimientos y herramientas aprendidos en los diversos cursos de la Maestría en Administración al caso Wok proporcionado por la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico (Rueda 2014). Este caso se contextualiza en Colombia a finales del año 2012 pero su análisis se desarrollará en el contexto actual y se propondrán estrategias y acciones para los próximos años.

El primer capítulo contiene la presentación de la cadena de restaurantes Wok y se describen sus principales lineamientos, como los antecedentes, el modelo de negocio y los problemas identificados que se plantea resolver.

En el segundo capítulo se realiza el análisis externo de Wok mediante la evaluación del macroentorno, donde se identifican las principales variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales, medio ambientales y globales, y el impacto que tienen sobre los clientes y proveedores de la organización, lo que genera oportunidades o amenazas para ella. Además, se realiza un análisis de la industria utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter, para lo cual se elabora la matriz de Atracción de cada una de estas fuerzas, la misma que determina qué tan atractiva es la industria en la que se desarrolla Wok. Este análisis concluye con la construcción de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Luego, en el tercer capítulo se realiza el análisis interno de la empresa mediante la evaluación de la Cadena de Valor, donde se identifican los factores generadores de la ventaja competitiva en cada una de sus actividades. Además, se analizan los recursos y capacidades, y la posición financiera de la empresa, para concluir con la elaboración de la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

En el cuarto capítulo se construye la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Wok; se elaboran la misión y visión de la organización; se formulan los objetivos estratégicos de la empresa y se propone una estrategia competitiva y estrategias funcionales a partir del análisis de estas herramientas.

Del quinto al octavo capítulo se desarrollan los objetivos, estrategias y presupuestos de los planes funcionales a implementar a partir de las estrategias propuestas. Los planes funcionales incluyen Marketing, Responsabilidad Social Empresarial, Operaciones y Recursos Humanos.

En el noveno capítulo se realiza la evaluación financiera de la implementación de las estrategias propuestas mediante la proyección de flujos de caja incrementales y el análisis de los indicadores financieros de sus resultados. Finalmente, se elaboran las principales conclusiones y se proponen recomendaciones.

1. Antecedentes de la organización

Lao Kao S.A. es una empresa constituida en Colombia en 1998, dedicada a la operación de restaurantes de comida oriental bajo el nombre comercial de Wok. La sociedad fue fundada por Benjamín Villegas, chef apasionado de la comida asiática que se especializó en ella tras estudiar cocina en Londres y vivir algunos años en Tailandia, quien crea Wok junto con tres socios, con la idea de hacer un restaurante pequeño donde se ofrecería este tipo de cocina. Sin embargo, dos años después de su creación, los socios de Benjamín le venden su participación e ingresa a la sociedad Ricardo Macía, quien contaba con 13 años de experiencia en la administración de una de las cadenas de restaurantes más grandes de Colombia, y un grupo de accionistas minoritarios. Con la llegada de Ricardo, la empresa inició una etapa de crecimiento tanto en ventas como en número de restaurantes y, a la fecha, suma un total de 13 establecimientos ubicados en Bogotá.

En un inicio, la creación de Wok representó una apuesta arriesgada debido –principalmente- a tres factores: el mercado no estaba familiarizado con este tipo de comida debido a que Colombia no recibió migraciones asiáticas en la misma medida que otros países de la región, los restaurantes que ofrecían comida japonesa o tailandesa como Wok eran considerados caros, y la economía colombiana atravesaba una crisis que ocasionó que muchos de ellos cerraran. A pesar de estas barreras, Benjamín y Ricardo lograron crear una empresa con una propuesta de valor única gracias a las alianzas estratégicas que establecieron con distintos proveedores en Colombia, principalmente pescadores artesanales y agricultores de cultivos orgánicos, para que produzcan los insumos que Wok requería para operar.

Asimismo, la empresa se interesa en la conservación del medio ambiente educando a sus proveedores en técnicas de producción sostenible e integrando a sus operaciones a personas de las comunidades agrícolas que desarrollaron como proveedores. Gracias a esto, logran producir localmente insumos originarios de Asia, garantizan a su público objetivo la elaboración de sus platos con insumos frescos y de calidad, y ofrecen la carta con el mejor precio del mercado (Wok está por debajo del promedio de precios de los competidores de su grupo estratégico, ver tabla 18).

Uno de los principales insumos empleados en la cocina de Wok es el pescado; por lo cual, su abastecimiento en las condiciones idóneas de calidad, frescura y pesca sostenible es un tema de mucha importancia para la empresa. Inicialmente, Wok se abastecía de pescado congelado importado del cual podía comprobar su calidad; sin embargo, no tenían forma de controlar los métodos con los que era capturado o si se hacía de manera responsable. Esta problemática tomó más relevancia en el año 2009 cuando se difundió que los cardúmenes de atún se agotaban en el mundo por la caza indiscriminada y Wok evaluó retirar este pescado de su carta. No obstante, antes de tomar la decisión la empresa contactó con MarViva, una fundación encargada de fomentar técnicas de pesca sostenible en Colombia y que trabaja con una comunidad de pescadores en Bahía Solano, quienes les ofrecieron reemplazar el pescado importado por pescado obtenido de forma sostenible de la costa colombiana a un precio competitivo a comparación del precio de importación, lo cual resultaba beneficioso para ambas partes. A partir de entonces, Wok encontró la solución a su problema de aprovisionamiento de pescado al mismo tiempo que contribuía al desarrollo de la comunidad de pescadores de Bahía Solano.

Hasta el año 2012, Wok fue consolidándose en el mercado, crecía en ventas y en la apertura de nuevos locales, contribuía con el desarrollo de nuevos proveedores y lograba buenos resultados financieros. A pesar de ello, surgió un debate entre los socios sobre sus planes de crecimiento: Ricardo y los socios minoritarios proponían llevar a Wok a otras ciudades de Colombia, para lo cual tendrían que sacrificar su modelo de negocio debido a que la nueva ubicación geográfica impediría a sus proveedores de pescado cumplir con las entregas bajo las mismas condiciones de calidad y conservación. Por otro lado, Benjamín defendía mantener el modelo y desarrollar nuevos proveedores, lo cual implicaría una mayor inversión de dinero y tiempo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del entorno general (PESTEG)

Se utilizará la matriz PESTEG dentro del trabajo de investigación considerando que existen factores globales que impactan a la empresa. Esta matriz separa el entorno macro económico en seis categorías: política, económica, social, medio ambiental, tecnológica y global, las mismas que se analizan a continuación.

1.1 Entorno político

Colombia pasa por una crisis política debido a la expectativa de las negociaciones con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y su cese al fuego desde el ingreso al poder de Álvaro Uribe en el 2010, y el considerable avance que ha tenido el actual presidente Juan Manuel Santos en el transcurso del 2016. Sin embargo y a pesar de los altos niveles de corrupción que existen, un buen porcentaje de la población considera que Colombia es un país democrático, dándole la suficiente estabilidad para la inversión privada.

Tabla 1. Análisis político del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
El gobierno colombiano continúa las negociaciones para dar fin al conflicto armado con su principal opositor de la paz, las FARC.	Ingreso a nuevas oportunidades de negocios y empleo en zonas alejadas de la capital, fomentando turismo y gastronomía.	Expansión a lugares fuera de la capital con seguridad para la empresa y sus trabajadores.
Avances con las políticas de desarrollo agrario integral.	Empresarios invirtiendo en agro, convirtiéndose en proveedores de los restaurantes.	Posibilidad de nuevos proveedores en su cadena de suministro, diversificando el riesgo de la concentración.
Aumento de la corrupción, reducción en la calificación según la Organización para la Transparencia Internacional, considerándola en el puesto 83 ² .	Burocracia para competir dentro de la misma industria de forma lícita.	Problemas para proveer o comercializar los productos de acuerdo a ley por imprevistos de corrupción.
El 28,9% ³ de los ciudadanos mayores de edad considera que Colombia es un país democrático.	Inestabilidad que afecta a todas las industrias, desalentando la inversión privada local.	Incertidumbre sobre la inversión a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, 2016

² Datosmacro.com, 2015.

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015a.

1.2 Entorno económico

La economía colombiana presentó buenas cifras a pesar de la crisis internacional, crecimiento explicado desde la perspectiva de la demanda por el fortalecimiento del consumo en los hogares, crecimiento del producto interno bruto (PIB) y por las ventas al exterior de productos primarios como petróleo y carbón.

Tabla 2. Análisis económico del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Crecimiento moderado de la economía (2% ⁴ del PIB en el segundo trimestre del 2016, respecto al mismo periodo en el 2015).	Se toma como fuente información de antes de la crisis del 2008, según la cual la oportunidad de invertir sigue siendo atractiva por el crecimiento del PIB.	Oportunidad de crecimiento de las ventas en otras zonas geográficas, teniendo en cuenta que los restaurantes crecieron en 8,1% ⁵ en el 2014.
La tasa de desempleo nacional asciende a 9,8% ⁶ , niveles bajos comparados con la última década.	Mayores puestos de trabajo ocupados en las empresas.	Posibilidad de reclutar personal con experiencia en otras compañías similares (menor capacitación técnica).
Tasa de interés activa en 11,44% en el 2015, aumento del 5,42% respecto del 2014 ⁷ .	Las empresas tendrán que buscar financiamiento menor debido al incremento de las tasas en bancos locales.	Se reduce la posibilidad de inversión con dinero prestado por los bancos debido a los altos costos financieros.
Aumento del consumo en restaurantes en 3,2% ⁸ y el ingreso per cápita en 2,1% ⁹ (cifra menor al 3,4% del 2014).	Mejora y crecimiento de este sector pero desaceleración del incremento en la contribución al PIB.	Oportunidad de vender mayor cantidad de productos a personas con poder adquisitivo mediano o alto y reducir sus costos de operación.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3 Entorno socio-cultural

Los indicadores de pobreza monetaria y extrema para Colombia se han reducido considerablemente respecto a los años anteriores; sin embargo, la desigualdad ha disminuido marginalmente a pesar de los esfuerzos del gobierno. Por otro lado, existe una crisis en el sector salud ocasionada por el limitado acceso a este servicio, la baja calidad brindada, el alto endeudamiento de las prestadoras de salud privada (EPS) y la corrupción del sistema. Del mismo modo, no se han logrado resultados positivos en educación debido a la resistencia para aplicar reformas que mejoren la calidad entregada.

⁴ DANE, 2016a.

⁵ DANE, 2014.

⁶ DANE, 2016b.

⁷ Banco de la República. Banco Central de Colombia, (s.f.).

⁸ DANE, 2016c.

⁹ Banco Mundial, s.f.

Tabla 3. Análisis social y cultural del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Colombia es uno de los países con mayor alfabetización de la región, con un índice de 91,6% ¹⁰ .	Garantiza un nivel mínimo de educación, a partir del cual las empresas necesitan invertir menos en capacitación.	Proveedores (incluyendo el capital humano) y clientes con un nivel de entendimiento adecuado para el negocio.
La pobreza monetaria disminuyó en 0,7% a nivel nacional, pasando de 28,5% a 27,8% ¹¹ .	Disminución de la pobreza permite que las familias accedan a servicios que antes no podían, como restaurantes.	Con la reducción de la pobreza se incrementa la base de potenciales clientes.
La desigualdad de la distribución de ingresos en el 2015 fue de 0,522, mientras que en el 2014 fue de 0,538 ¹² .	Afecta el desarrollo de los negocios ante la inseguridad generada por los conflictos internos.	Las operaciones de la compañía estarían expuestas a ataques. Se requeriría de mayores inversiones en seguridad.
Crecimiento de 1% en el indicador de formación para el empleo, siendo la cifra 9,7% en el 2015 ¹³ .	Mayor educación aportará al crecimiento de la fuerza laboral capacitada para la industria.	Desarrollo de las personas como empleados de la empresa, así como el crecimiento de la empresa dentro de la empleabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.4 Entorno tecnológico

Colombia construyó un plan nacional de ciencia, tecnología e innovación que impulsará el desarrollo de la competitividad y el mercado de la industria, además de la inversión en empresas que aporten a la comunicación mediante nubes de Internet.

Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
El 41,8% de hogares colombianos poseen Internet, crecimiento de 3,8% respecto al año anterior ¹⁴ .	Bajos costos para la implementación de publicidad por Internet que permiten hacer más conocida a la industria.	Oportunidad de utilizar la red Internet y redes sociales para fidelizar a sus clientes.
En el 2011 Colombia se ubicó en el puesto 49 ¹⁵ en el Índice Mundial de Competitividad Tecnológica.	Crecimiento de la tecnología para impulsar la industria de servicios de restaurantes.	Aprovechar la innovación para el desarrollo de herramientas que permitan el crecimiento del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2016

¹⁰ DANE, s.f.

¹¹ DANE, 2016d.

¹² DANE, 2016e.

¹³ DANE, 2016e.

¹⁴ DANE, 2016f.

¹⁵ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), Vive Digital Colombia; Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Información (COLCIENCIAS), 2013.

1.5 Entorno medio ambiental

Al ser Colombia un país de riqueza y diversidad natural ello ocasiona que los recursos naturales sean explotados para generar crecimiento económico y bienestar social, marcando un visible deterioro ambiental, deforestación, pérdida de biodiversidad y contaminación del agua y aire.

Tabla 5. Análisis medio ambiental del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
En la costa del océano Pacífico de Colombia existen cerca de 11.000 ¹⁶ pescadores organizados en consejos comunitarios.	Conservación de las especies para el comercio, lento desarrollo de la actividad y freno en épocas de veda.	Oportunidades para desarrollar a nuevos proveedores de pescado. Amenaza de escasez de pescado en épocas de veda.
Organizaciones sin fines de lucro apoyan al gobierno para reducir el impacto negativo de la depredación de los recursos naturales.	Formar alianzas para apoyar a las organizaciones internacionales y beneficiarse con distintivos promocionales.	Reforzar el compromiso con el medio ambiente y fomentar el desarrollo social responsable.

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.6 Entorno global

Existen tendencias globales y convenios internacionales que impactan en el desarrollo local de los negocios en Colombia. A continuación, se analizan los principales.

Tabla 6. Análisis legal del entorno general para Colombia

Tendencia de la variable	Impacto probable en la industria	Impacto probable en Wok
Normas internacionales de conservación y administración de las áreas marinas y costeras protegidas del sudeste del Pacífico ¹⁷ .	Veda y escasez de insumos.	Oportunidad para resaltar el modelo socialmente responsable de Wok. Restricción de productos de la carta que generan insatisfacción en los clientes.
Tendencias gastronómicas por la comida oriental ¹⁸ .	Aumento de la competencia en la industria por el ingreso de nuevos competidores y franquicias.	Oportunidad para reforzar la comunicación sobre la comida oriental y el modelo de negocio, con resultados a largo plazo.
Intereses globales por la preservación del medio ambiente.	Mayor interés para la preservación del medio ambiente e impacto positivo en la comunidad.	Aceptación de su modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2016

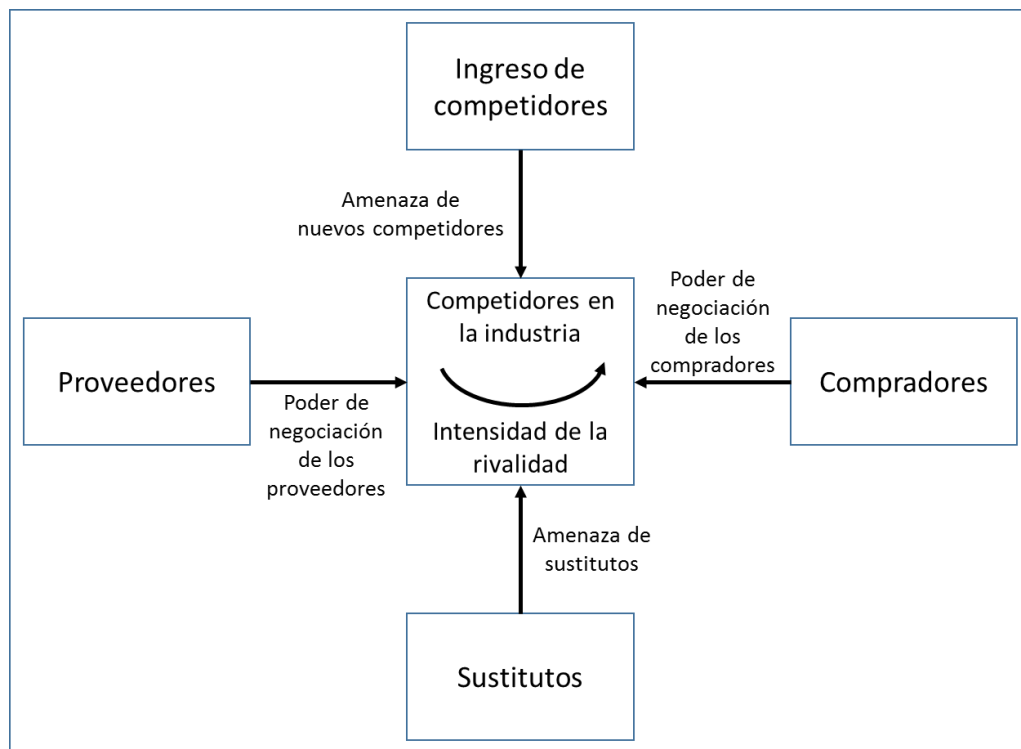
¹⁶ Red de Pesca Responsable, s.f.

¹⁷ MarViva y 5 Oceans. (s.f.).

¹⁸ Degusta, 2016.

2. Análisis de la industria

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1980.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2016g), el sector de servicios de hoteles, restaurantes y bares creció en línea con el crecimiento del PIB de Colombia, a ritmo de 1,7% a inicios del 2016. Además, los cambios en las costumbres de los consumidores y el ritmo acelerado de vida han obligado a las empresas que participan en la industria a innovar.

Por otro lado, indica que los colombianos están gastando más en comidas fuera del hogar: en el segundo trimestre del 2015 se presentó un crecimiento de 4,45% (DANE 2015b) respecto al año anterior, demostrando que la práctica de comer fuera de casa se ha incrementado.

Por estos motivos, es importante no perder de vista a los participantes de la industria que pueden hacer que las empresas del sector sufra algunos cambios estratégicos, y para ello Porter (1980) consolida cinco puntos importantes a tener en cuenta, los cuales son calificados de 1 a 5. Los números indican el grado de atractivo alcanzado: 1 = Muy poco atractiva; 2 = Poco atractiva; 3 = Neutral; 4 = Atractiva; 5 = Muy atractiva.

Tabla 7. Análisis general de la industria

		1	2	3	4	5		
Criterios de evaluación	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Rivalidad entre competidores	Alto	2,86					Bajo	2,86
Amenaza de nuevos competidores	Alto	3,20					Bajo	3,20
Amenaza de productos sustitutos	Alto	1,67					Bajo	1,67
Poder de negociación de clientes	Alto	3,50					Bajo	3,50
Poder de negociación de proveedores	Alto	3,25					Bajo	3,25
Evaluación promedio		2,89						2,89

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

2.1 Rivalidad entre competidores

En la industria de restaurantes en Colombia existen numerosos competidores y ninguno tiene una participación dominante. Además, permite la competencia mediante la diferenciación de productos. Por ello, se podría considerar que la industria de restaurantes en Colombia es fragmentada bajo la definición de Hill y Jones (2011), quienes indican que es aquella donde muchos actores se dividen porciones de participación de mercado y donde es difícil identificar un líder bajo este criterio. Por otro lado, la industria ha mostrado crecimiento en los últimos años, tal como se indicó anteriormente.

Tabla 8. Rivalidad entre competidores

		1	2	3	4	5		
Rivalidad entre competidores	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Número de competidores iguales	Alto	4,00					Bajo	4,00
Variedad de la carta	Alto	2,00					Bajo	2,00
Ritmo de crecimiento de la industria	Bajo	3,00					Alto	3,00
Costo de cambio de los clientes	Bajo	1,00					Alto	1,00
Barreras de salida del mercado	Alto	4,00					Bajo	4,00
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto	2,00					Bajo	2,00
Diferenciación de productos	Bajo	4,00					Alto	4,00
Evaluación promedio		2,86						2,86

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales no enfrentan barreras de entrada significativas para ingresar a la industria debido a que no se requieren grandes inversiones de capital o lograr economías de

escala para hacerlo. Sin embargo, el reto para las empresas que deciden entrar a la industria es acceder a ubicaciones comerciales privilegiadas, dada la coyuntura del mercado inmobiliario de Bogotá. Además, deben hacer esfuerzos para desarrollar imagen de marca y atraer clientes.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

		1	2	3	4	5		
Amenaza de nuevos competidores	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Barreras de entrada	Alto	4,00					Bajo	4,00
Economías de escala	Alto	4,00					Bajo	4,00
Necesidades de capital	Alto	4,00					Bajo	4,00
Costos de cambio	Alto	2,00					Bajo	2,00
Acceso a canales de distribución	Bajo	2,00					Alto	2,00
Evaluación promedio		3,20						3,20

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015:57) «[...] los productos sustitutos son bienes o servicios provenientes de fuera de la industria dada que cumplen funciones similares o iguales a las del producto que produce la industria». Para la industria de restaurantes en Colombia, los sustitutos serían la comida preparada en casa, la comida congelada, la comida vendida en autoservicios, entre otros. A partir de esto, se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos es alta¹⁹ debido a que existe un gran número de sustitutos por las pocas barreras de entrada y los bajos costes de cambio.

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

		1	2	3	4	5		
Amenaza de productos sustitutos	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Satisfacción de las necesidades del cliente	Alto	2,00					Bajo	2,00
Precio en relación a la industria	Bajo	2,00					Alto	2,00
Costos de cambio por consumir productos sustitutos	Bajo	1,00					Alto	1,00
Evaluación promedio		1,67						1,67

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

¹⁹ Si el resultado final está cercano al 0 (cero), éste reflejará una amenaza alta de productos sustitutos para la industria. Observación propia, basada en Hax y Majluf, 2004.

2.4 Poder de negociación de clientes

«Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios» (Porter 2008:6). Para la industria, la percepción del servicio y la sensibilidad al precio son atractivas para los consumidores. También juega un rol importante la calidad y el precio vinculado a dichos productos, así como la innovación en la presentación.

Por lo indicado en el párrafo anterior, la educación o información juega un papel importante para conocer y diferenciar los productos que ofrece la industria. Es importante señalar que la comida oriental no forma parte de la cultura culinaria de Colombia y existen varias empresas que se encuentran dentro de este grupo estratégico.

Tabla 11. Poder de negociación de clientes

		1	2	3	4	5		
Poder de negociación de clientes	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Cientes concentrados	Alto	5,00					Bajo	5,00
Costumbre de comer fuera de casa	Bajo	2,00					Alto	2,00
Posicionamiento de la marca	Bajo	4,00					Alto	4,00
Preferencia por la comida oriental	Bajo	2,00					Alto	2,00
Cambios en la demanda	Alto	4,00					Bajo	4,00
Percepción del servicio	Bajo	4,00					Alto	4,00
Evaluación promedio		3,50						3,50

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

2.5 Poder de negociación de proveedores

«Un grupo de proveedores es poderoso cuando: los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados» (Hitt *et al.* 2015). Para esta industria, existen proveedores nacionales e internacionales que permiten atender la demanda. No existen convenios formales ni de exclusividad en este sector. Los proveedores que ofrecen insumos de alta calidad tendrían mayor poder de negociación, afectando los márgenes de los restaurantes.

Tabla 12. Poder de negociación de proveedores

		1	2	3	4	5		
Poder de negociación de proveedores	Límite inferior	Medición					Límite superior	
Proveedores concentrados	Alto	3,00					Bajo	3,00
Altos costos de cambio	Alto	4,00					Bajo	4,00
Contribución de proveedores a la calidad	Alto	1,00					Bajo	1,00
Amenaza de integración vertical hacia adelante	Alto	5,00					Bajo	5,00
Evaluación promedio		3,25						3,25

Fuente: Hax y Majluf, 2004:100-132.

Elaboración: Propia, 2016.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La siguiente matriz permitirá evaluar factores externos que pueden servir como oportunidades o amenazas para la toma de decisiones, cada uno con un peso asignado y una calificación como resultado de la investigación; de esta manera se mide el grado de eficiencia de la empresa para enfrentar el problema: 1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior.

Tabla 13. Matriz EFE: oportunidades y amenazas

Factores determinantes del éxito	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades			
Posibilidad de fomentar la cultura oriental en Colombia.	0,05	1	0,05
Crecimiento notable del uso de Internet en los hogares colombianos.	0,10	2	0,20
Alta demanda por alimentación fuera de casa por cambios en el ritmo de vida.	0,10	4	0,40
Crecimiento en el poder adquisitivo de los colombianos.	0,10	4	0,40
Tendencia hacia un estilo de vida saludable y de responsabilidad social.	0,05	3	0,15
Amenazas			
Escasos proveedores de insumos orientales.	0,10	3	0,30
Falta de conocimiento gastronómico oriental en Colombia.	0,05	1	0,05
Industria fragmentada con muchos competidores y sustitutos posicionados.	0,10	2	0,20
Inestabilidad política social que afecta la seguridad de las personas y desincentiva nuevos negocios.	0,20	3	0,60
Riesgo de escasez de insumos por vedas.	0,15	3	0,45
Suma total	1,00		2,80

Fuente: David, 2003:111.

Elaboración: Propia, 2016.

Como resultado de la matriz EFE se puede observar que el ponderado general es de 2,80, lo que da una idea que el entorno en el que se desenvuelve Wok es favorable, sin quitarle la importancia de que en la evaluación ponderada las amenazas presentan mayor puntuación que las oportunidades.

4. Conclusión

El crecimiento sostenible de Colombia, la solución al problema de paz con grupos guerrilleros, el crecimiento del consumo de alimentos fuera del hogar y el acceso a Internet hacen de Colombia un lugar atractivo para la inversión. Sin embargo, cuando la propuesta de inversión viene acompañada de un producto poco conocido como la comida oriental, esto se convierte en una oportunidad para potenciar un plan de sensibilización enfocado al cliente.

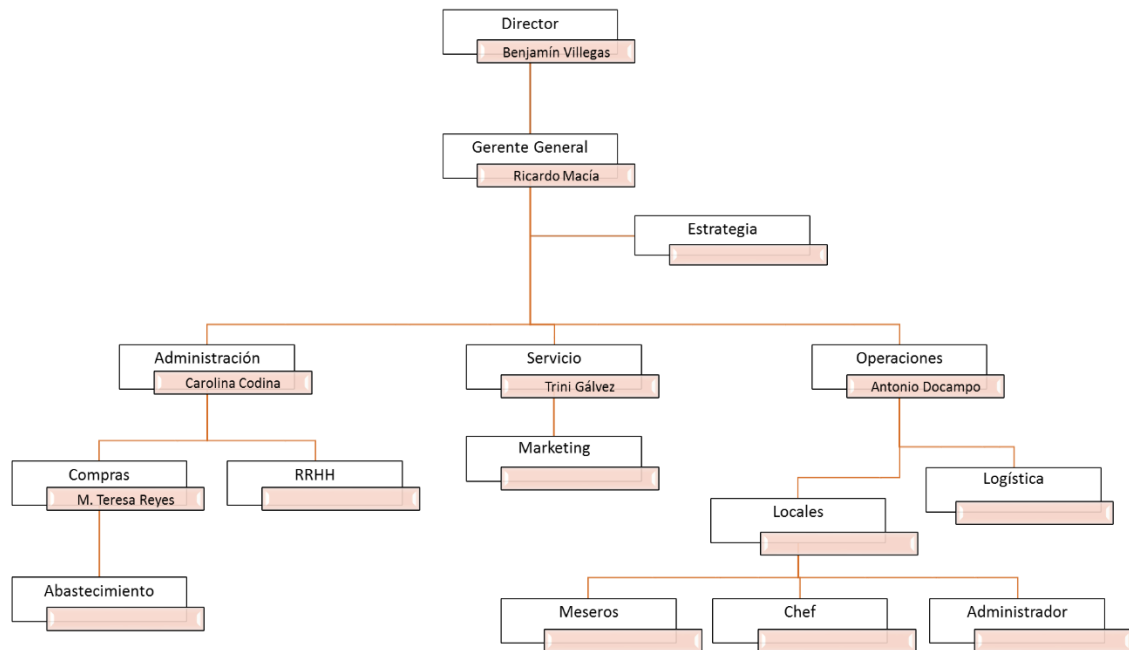
El alto costo de agrupar a los proveedores artesanales podría ser un obstáculo para el crecimiento debido a la geografía accidentada y, en algunos casos, sin acceso terrestre a las zonas costeras del Pacífico.

A nivel global, Colombia ha avanzado con sus prácticas sobre la conservación del medio ambiente y el desarrollo social, temas que las grandes cadenas internacionales de restaurantes consideran como un obstáculo y que las empresas nacionales ven como una oportunidad de marca y apoyo.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Análisis de áreas funcionales

Gráfico 2. Organigrama de la empresa resumido según información del caso



Fuente: Rueda, 2014.
Elaboración: Propia, 2016.

De acuerdo a los modelos organizacionales propuestos por Mintzberg (1991), se concluye que Wok pertenece a una estructura funcional con organización maquinal, siendo la tecnoestructura clave en el desarrollo de las funciones de la organizaciones (con cierta descentralización de poder), con una sola ideología desplegada desde el ápice estratégico para garantizar la transparencia hacia sus clientes, proveedores y colaboradores.

2. Evaluación de la cadena de valor

Según Porter (2002), el análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, planteamiento que será útil para construir la ventaja competitiva.

Del análisis realizado de las actividades de apoyo y primarias, destacan como actividades claves el desarrollo de proveedores, la capacitación constante (desde los proveedores hasta los mismos clientes), y el compromiso con la calidad y la responsabilidad social.

En el anexo 1 se presenta un gráfico sobre la cadena de valor de Wok y a continuación detallamos cada actividad.

2.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

- Planificación efectiva de producción y de la cadena de suministros, alianzas estratégicas para mantener el modelo de negocio (proveedores y entidades orientadas a la preservación del medio ambiente).
- Acciones de responsabilidad social. Modelo de negocio sostenible e inclusivo promoviendo prácticas de pesca artesanal y cultivos orgánicos que impacten positivamente en el medio ambiente y en la comunidad. Por ejemplo, la campaña de intercambio de anzuelos en coordinación con la ONG WWF Colombia y la campaña para evitar el desperdicio de comida.
- Interés de la alta dirección en reactivar la economía local de comunidades de bajos recursos, convirtiéndolos en sus proveedores y aliados estratégicos.
- Gestión de finanzas, capacidad de financiamiento, control de costos.
- Gestión de calidad.
- Imagen y respaldo de la empresa socialmente responsable.

- **Administración de los recursos humanos**

- Políticas y procesos de reclutamiento, selección del personal, contratación. Wok contrata a jóvenes que provienen de zonas indígenas, provenientes de los departamentos de Chocón, San Andrés, Arauca, entre otros. Son jóvenes emprendedores que tienen interés en el modelo de negocio de Wok, además reconocen su trabajo y su compromiso con el negocio con los elementos/piezas que forman parte del restaurante, por ejemplo, mediante los individuales.
- Programas de inducción, especialización, retención de talento y políticas de compensaciones. Wok organiza viajes para que sus empleados conozcan a los pescadores (proveedores) que proveen a los restaurantes para que trabajen y coman con ellos, así podrán conocer de primera mano el origen de los insumos con los cuales trabaja Wok (Patiño 2012).

- **Investigación y desarrollo**

- Estudios de investigación de mercado para identificar tendencias de consumo (preferencias gastronómicas y percepción sobre la comida oriental), pautas para la búsqueda de nuevos productos y proveedores, procedimientos para el desarrollo de

proveedores, investigación de nuevos productos, opciones de crecimiento dentro de Colombia.

- **Aprovisionamiento**

- Convenios con proveedores especializados y desarrollados exclusivamente para el negocio, los cuales se ubican estratégicamente y permiten abastecer oportunamente a sus locales.
- Eficiencia en el abastecimiento de insumos (únicos y escasos).
- Locales ubicados en zonas dirigidas a segmentos con mayores recursos.
- Insumos de mayor calidad y más frescos a comparación de los que utiliza la competencia (congelados).

2.2 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

- Estándares internacionales de conservación y preservación de perecibles (transporte, cadena de frío, recepción, almacenamiento, despacho interno, manipulación de alimentos).
- Recepción, almacenamiento de insumos, cumplimiento de la política de calidad y/o devolución de insumos a proveedores.
- Ahorro de costos de almacén debido a un buen manejo de la distribución.
- Control de inventarios para evitar merma.

- **Operaciones**

- Convenios con proveedores (plazos de atención, diseño de productos, plazos de entrega, calidad).
- Pautas/proceso de desarrollo para proveedores (asesoría, investigación de producto).
- Proceso de transformación de alimentos y bebidas en productos finales (preparación, limpieza, control de calidad).

- **Logística de salida**

- Protocolos de atención de pedidos (en sala y para llevar) planificación en la entrega de pedidos.
- Procesos de elaboración dentro de los estándares internacionales.
- Administración del local (limpieza y mantenimiento de sus locales).
- Alta y rápida rotación de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.
- Procedimientos para almacenar los productos terminados.

- **Marketing y ventas**

- Promociones, *merchandising* (material reciclable), *gift cards* (regalo en tarjeta).
- Promoción a través del libro “Wok. La historia de una idea”, escrito por el fundador Benjamín Villegas.
- Política de precios (precios “justos”).
- Posicionamiento de la marca en calidad y responsabilidad social.

- **Servicios**

- *Newsletters* (avisos), página *web*, conferencias presenciales, catálogo electrónico, *call center*, servicio post venta (atención de requerimientos y reclamos).
- Atención personalizada.
- Ambientes óptimos para la atención de los clientes.

3. Posición financiera

Se contó con información financiera (balance general y estado de resultados) de Wok de cierre de los años 2010, 2011 y 2012. En base a esta información, la organización muestra una situación financiera saludable, donde mantiene un crecimiento sostenido en ventas y márgenes bruto, operativo y neto positivos y con tendencia al alza. Se realizó el cálculo de los indicadores de Retorno sobre Activos (ROA) y Retorno sobre Patrimonio (ROE), y en ambos casos se obtuvieron resultados entre el 26% y 38% a lo largo de los años de análisis, lo cual demuestra la buena rentabilidad del negocio.

Por otro lado, se calcularon los días de rotación de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar de Wok, en los cuales la compañía mantiene rotaciones estables y, en promedio, realiza sus cobranzas en 11 días, sus inventarios rotan cada 15 días y paga a sus proveedores en 44 días. Este análisis permite identificar que Wok tiene un ciclo de negocio en el que transforma sus inventarios, vende y cobra en menor tiempo que en el que paga a sus proveedores, por lo que se puede decir que sus plazos son los correctos y no requiere de financiamiento bancario. Por lo indicado anteriormente, Wok muestra un reducido nivel de endeudamiento contable o patrimonial de 1,3 veces en promedio en los tres años de análisis.

4. Análisis de recursos y capacidades

«El análisis de la capacidad estratégica de una organización es importante, evidentemente, cuando se trata de averiguar si los recursos y las competencias se ajustan al entorno en el que se mueve la organización, y si existen oportunidades y amenazas» (Johnson y Scholes 2001:135).

A continuación se presenta el análisis de recursos y capacidades²⁰ con los respectivos pesos de importancia estratégica y fortalezas relativas identificadas en Wok.

4.1 Recursos

Tabla 14. Análisis de los recursos

	Recursos	Importancia estratégica	Fortalezas relativas
R1	Mano de obra calificada.	8	5
R2	Herramientas y equipos adecuados de cocina.	7	5
R3	Capital de trabajo.	4	4
R4	Ubicación geográfica privilegiada.	6	7
R5	Acceso a insumos necesarios.	7	4
R6	Personal atento y amable.	9	6
R7	Capacitación constante.	8	7
R8	Reputación e imagen.	9	8

Fuente: Grant, 2006:214.

Elaboración: Propia, 2016.

4.2 Capacidades

Para complementar lo analizado en este ítem se puede ver el anexo 2, análisis gráfico vectorial de los recursos y capacidades.

²⁰ La calificación va del 1 al 10, considerando a las otras empresas del mercado

Tabla 15. Análisis de las capacidades

	Capacidades	Importancia	Fortalezas relativas
C1	Flexibilidad de producción en cortos tiempos de entrega.	7	4
C2	Desarrollos de productos atractivos para Colombia.	8	5
C3	Acceder a insumos de alta calidad a mejores precios.	9	8
C4	Capacidad logística para manejar inventario de insumos.	9	7
C5	Desarrollo de proveedores.	3	8
C6	Tiempos estandarizados de atención.	6	5
C7	Pautas definidas de servicio.	7	6
C8	Motivación de empleados.	6	7
C9	Retención de talento.	5	5
C10	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables.	3	10
C11	Solvencia financiera.	7	8

Fuente: Grant, 2006:215.

Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 16. Fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades

Fortalezas claves	
R4	Ubicación geográfica privilegiada.
R6	Personal atento y amable.
R7	Capacitación constante.
R8	Reputación e imagen.
C3	Acceder a insumos de alta calidad a mejores precios.
C4	Capacidad logística para manejar inventario de insumos.
C7	Pautas definidas de servicio.
C8	Motivación de empleados.
C11	Solvencia financiera.
Fortalezas superfluas	
C5	Desarrollo de proveedores.
C10	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsable.
Zona irrelevante	
R3	Capital de trabajo.
Debilidades clave	
R1	Mano de obra calificada.
R2	Herramientas y equipos adecuados de cocina.
R5	Acceso a insumos necesarios.
C1	Flexibilidad de producción en cortos tiempos de entrega.
C2	Desarrollos de productos atractivos para Colombia.
C6	Tiempos estandarizados de atención.
C9	Retención del talento.

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2016.

Considerando la valoración obtenida en la tabla anterior se ubican los recursos y capacidades de acuerdo a la valoración en fortaleza relativa, resaltando que es un modelo innovador, difícil de copiar, lo cual eleva las barreras de ingreso de nuevos competidores.

5. Matriz VRIO

Luego de analizar los recursos y capacidades de Wok, se utilizará la matriz VRIO propuesta por Barney y Hesterly (2015) para identificar cuáles son las competencias centrales de la organización. Esta matriz evalúa las capacidades de la empresa en función a cuatro criterios que son esenciales para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, permitiendo determinar si son competencias centrales y si conducen a ventajas competitivas.

Tabla 17. Matriz VRIO

	Recursos o capacidades	Valiosa	Rara	Costosa de imitar	Aprovechada por la organización	Implicancias para el desempeño
C3	Acceder a insumos de alta calidad a mejores precios.	SI	SI	SI	SI	Rendimientos superiores al promedio
C4	Capacidad logística para manejar inventario de insumos.	SI	NO	-	-	Rendimientos promedio
C7	Pautas definidas de servicio.	SI	NO	-	-	Rendimientos promedio
C8	Motivación de empleados.	SI	NO	-	-	Rendimientos promedio
C11	Solvencia financiera.	SI	SI	NO	-	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
C5	Desarrollo de proveedores.	SI	SI	SI	SI	Rendimientos superiores al promedio
C10	Comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables.	SI	SI	SI	SI	Rendimientos superiores al promedio

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se puede observar, las competencias centrales y fuentes de ventaja competitiva sostenible de Wok serían su capacidad para acceder a insumos de alta calidad a mejores precios, el desarrollo de proveedores y la comunicación sobre el uso de insumos socialmente responsables.

6. Determinación de la ventaja competitiva

6.1 La estrategia competitiva

Porter (1980:51) señala que las empresas disponen de tres estrategias genéricas que les permiten lograr un mejor desempeño en una industria: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Para identificar cuál es la estrategia competitiva genérica que emplea Wok se realizó una comparación de sus precios con respecto a los competidores de su grupo estratégico, que son los restaurantes Teriyaki y Osaki.

Tabla 18. Comparativo de precios entre competidores

	Pad Thai	Arroz Cantonés	Filadelfia Roll	Limonada
WOK	19.900	12.900	2.113	3.700
Teriyaki	23.900	18.900	2.238	0.000 ²¹
Osaki	23.900	18.900	2.167	5.000
Promedio	22.567	16.900	2.173	4.350

*Cifras en pesos colombianos
Fuente: Rueda, 2014.

Como resultado de este análisis se observa que los precios cobrados por Wok se encuentran por debajo del promedio de precios de sus competidores. Esto podría sugerir que la estrategia utilizada por Wok sería liderazgo en costos. Sin embargo, el producto que ofrecen es diferenciado porque es fresco y de calidad, lo cual es valorado por sus clientes. Entonces, ¿cómo podría Wok aplicar una estrategia de diferenciación si cobra un precio más bajo que el de los competidores dentro de su grupo estratégico? Según Hitt *et al.* (2015), «[...] las compañías deben tener la capacidad de generar productos diferenciados a costos competitivos a efecto de reducir la presión al alza sobre el precio que pagan los clientes. Cuando la compañía produce las características que diferencian a un producto a costos que no son competitivos, el precio del producto podría ser mayor a lo que sus clientes meta están dispuestos a pagar». Por lo indicado, Wok estaría aplicando una estrategia de diferenciación.

6.2 La ventaja competitiva

Según el análisis de los autores, Wok mantiene su ventaja competitiva por diferenciación, aprovechando la forma de abastecimiento y capacitándose continuamente para ofrecerle al cliente un producto de calidad, a un precio justo, orientado al beneficio social por medio del desarrollo y apoyo a los proveedores, cuidado del ecosistema mediante la pesca sostenible y

²¹ No se tiene información.

generando rentabilidad económica para la compañía; pero lo que realmente genera valor diferenciador es la difusión de estas buenas prácticas por medio de las redes sociales y la constante capacitación, ofreciéndole al cliente una experiencia diferente.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al análisis realizado en los puntos anteriores, se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). El valor máximo resultante de esta matriz debería ser 4 si la empresa logra aprovechar al máximo sus fortalezas. En el caso de Wok, el resultado llega al 65% del indicador máximo, lo cual indica que sus fortalezas son mayores a sus debilidades. Los valores que se calificaron con una ponderación baja se refieren al centro de producción puesto que, al momento de expandirse, su ubicación no sería favorable. Asimismo, al contar con pocos proveedores, tiene poca capacidad de reacción ante el aumento de la demanda.

Tabla 19. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas			
Ubicación geográfica privilegiada de los locales de Wok.	0,10	4	0,40
Capacitación constante para los colaboradores y educación constante para sus clientes, sobre temas medio ambientales.	0,05	3	0,15
Reputación e imagen.	0,05	2	0,10
Acceder a insumos de alta calidad.	0,05	3	0,15
Capacidad logística para manejar inventario de insumos.	0,15	4	0,60
Solvencia financiera.	0,10	4	0,40
Debilidades			
Mano de obra calificada.	0,15	2	0,30
Herramientas y equipos adecuados de cocina.	0,05	2	0,10
Pocos proveedores que ofrezcan los insumos necesarios para la carta de Wok.	0,15	2	0,30
Flexibilidad de producción en cortos tiempos de entrega.	0,05	2	0,10
Desarrollos de productos atractivos para Colombia.	0,10	2	0,20
Suma total	1,00		2,80

Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2016.

8. Conclusiones

Las principales fortalezas de Wok son su acceso a insumos de alta calidad, una excelente capacidad logística y la ubicación privilegiada de sus locales. Sin embargo, podrían no estar explotando el excedente que el cliente estaría dispuesto a pagar por un producto de calidad y con buenas prácticas. En caso de querer expandirse necesitan potenciar su cadena de suministros para que permita abastecer a los nuevos locales en provincia, mientras se desarrollan nuevos proveedores en la zona (Rueda 2014:14).

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional se formula el plan estratégico para Wok, partiendo del análisis interno y externo.

1. FODA

Tabla 20. Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Ubicación geográfica privilegiada de los locales de Wok.	O1	Posibilidad de fomentar la cultura culinaria oriental en Colombia.
F2	Capacitación constante para los colaboradores y educación constante para sus clientes sobre temas medio ambientales.	O2	Crecimiento notable del uso de Internet en los hogares colombianos.
F3	Reputación e imagen.	O3	Alta demanda por alimentación fuera de casa por cambios en el ritmo de vida.
F4	Acceder a insumos de alta calidad con prácticas responsables.	O4	Crecimiento del poder adquisitivo de los colombianos.
F5	Capacidad logística para manejar inventario de insumos.	O5	Tendencia hacia un estilo de vida saludable y de responsabilidad social.
F6	Solvencia financiera.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Mano de obra calificada.	A1	Escasos proveedores de insumos orientales.
D2	Herramientas y equipos adecuados de cocina.	A2	Falta de conocimiento gastronómico oriental en Colombia.
D3	Pocos proveedores que ofrezcan los insumos necesarios para la carta de Wok.	A3	Industria fragmentada con muchos competidores y sustitutos posicionados.
D4	Flexibilidad de producción en cortos tiempos de entrega.	A4	Inestabilidad política social que afecta la seguridad de las personas y desincentiva nuevos negocios.
D5	Desarrollo de productos atractivos para Colombia.	A5	Riesgo de escasez de insumos por vedas.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 21. Matriz FODA cruzada

FO	DO
Expansión a otras ciudades de Colombia (F1, F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5).	Creación de carta atractiva para colombianos (D1, D3, D5, O1, O3, O4, O5).
Incrementar ingresos y rentabilidad (F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5).	Mejorar procesos de servicio al cliente (D1, D4, O2, O3, O4).
Fidelizar clientes mediante la educación (F2, F3, O1, O5).	
FA	DA
Promover la gastronomía oriental en Colombia (F2, F3, A2, A3).	Desarrollo de una carta con disponibilidad estable de platos (D3, D5, A1, A2, A3, A5).
Asegurar el aprovisionamiento de insumos orientales necesarios cuidando el ecosistema (F4, F5, A1, A5).	Capacitación del personal y proveedores (D1, D2, D3, D5, A1, A3).
Vigilar la seguridad de los locales (F1, F3, A4).	Estandarizar y optimizar procesos de atención (D1, D4, A2, A5).

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

Durante la investigación realizada por los autores no fue posible encontrar la declaración de la misión ni visión de Wok; sin embargo, se hará una propuesta de ambas a partir de la información obtenida.

2. Visión

«La declaración de visión responde el cuestionamiento ¿en qué queremos convertirnos? » (David 2013:47).

Los autores consideran que la visión de Wok debería ser la siguiente: “Consolidarse como la mejor opción de comida oriental en Colombia”.

3. Misión

«La declaración de misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?» (David 2013:47).

Los autores consideran que la misión de Wok debería ser la siguiente: “Ofrecer a nuestros clientes una experiencia culinaria oriental de excelente calidad, empleando insumos obtenidos de forma responsable que contribuyen al desarrollo de nuestra comunidad, el medio ambiente y a un precio justo”.

4. Objetivos estratégicos

«Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la declaración de misión, es decir que sirven para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas más altas de su jerarquía: la misión y la visión; por lo tanto, son más específicos y tienen un marco de tiempo más definido. El establecimiento de los objetivos supone el parámetro empleado para evaluar su cumplimiento» (Dess *et al.* 2011:28).

Por lo indicado se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

- **OE1.** Incrementar el valor de Wok, tanto económico como social.
- **OE2.** Ser reconocidos por nuestra calidad y buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE).
- **OE3.** Crecimiento a lo largo del territorio nacional (Colombia) manteniendo la rentabilidad en el tiempo (sostenibilidad).
- **OE4.** Desarrollar el talento humano con valores en responsabilidad social empresarial (RSE).
- **OE5.** Incrementar el número de proveedores que abastecen de productos naturales a Wok.

4.1 Selección de estrategias

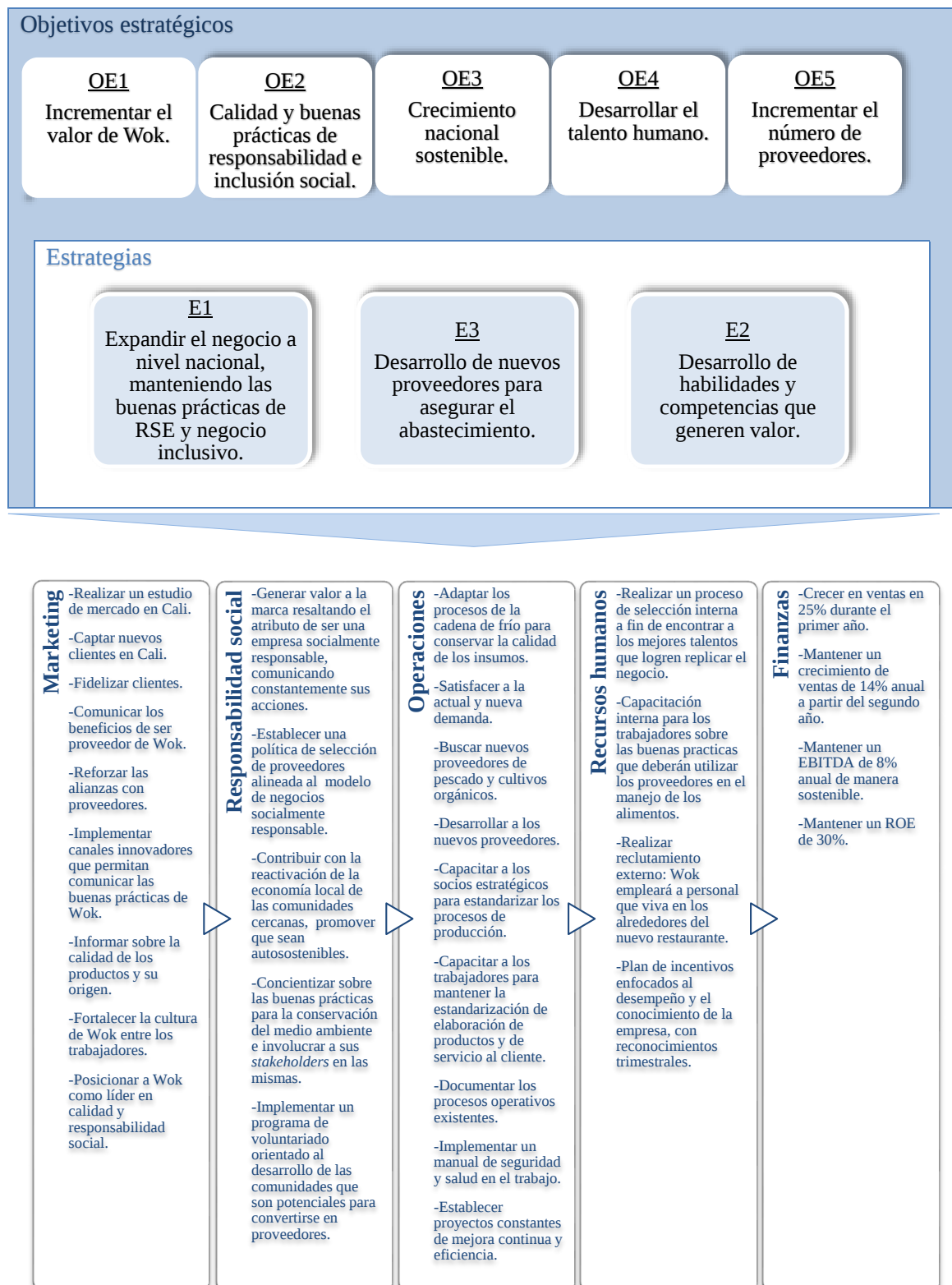
Una vez definidos los objetivos estratégicos y luego de haber identificado en la matriz FODA cruzada las posibles estrategias a ser implementadas por Wok, se utilizará un cuadro de doble entrada para seleccionar aquellas estrategias que se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos.

Tabla 22. Selección de estrategias

	Incrementar el valor de Wok.	Calidad y buenas prácticas de responsabilidad e inclusión social.	Crecimiento nacional sostenible.	Desarrollar el talento humano.	Incrementar el número proveedores.
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
FO1: Expansión a otras ciudades de Colombia	X	X	X	X	X
FO2: Incrementar ingresos y rentabilidad.	X	-	X	-	-
FO3: Fidelizar clientes a través de educación.	X	-	-	-	-
DO1: Desarrollo de un menú atractivo para colombianos.	-	X	-	-	X
DO2: Mejorar procesos de servicio al cliente.	-	X	-	-	X
FA1: Promover la gastronomía oriental en Colombia.	X	X	-	-	-
FA2: Asegurar el aprovisionamiento de insumos orientales necesarios	X	X	X	-	X
FA3: Vigilar la seguridad de los locales.	-	X	-	-	-
DA1: Desarrollo de una carta con disponibilidad estable de platos.	X	-	X	-	X
DA2: Capacitación del personal y proveedores	X	X	X	X	X
DA3: Estandarizar y optimizar procesos de atención.	-	X	X	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 3. Objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción



Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Estrategia competitiva

«Es muy probable que las compañías que siguen una estrategia clara tengan un buen desempeño. La empresa que aplica mejor esta estrategia es la que obtendrá la mayor parte de utilidades» (Kotler y Armstrong 2012:537).

De acuerdo a lo indicado en el capítulo III, se ha identificado que la ventaja competitiva de Wok es la diferenciación, debido a que la empresa ha creado productos y un programa de marketing que se distingue de la competencia mediante la responsabilidad social. Sin embargo, la empresa no está explotando dicha ventaja plenamente y está dejando de capturar parte del excedente del consumidor.

Wok atiende principalmente a clientes que buscan productos naturales, calidad en el servicio diferenciado y el cuidado del medio ambiente; además, es el único restaurante que contribuye al desarrollo de sus proveedores de productos orgánicos y pesca sostenible. La posición competitiva en la cual se enfocan es la de especialista en nicho de mercado.

Según Kotler y Armstrong (2012:538) «[...] la posición competitiva especialista en nicho de mercado considera a las empresas que atiende a pequeños grupos o segmentos del mercado que otras compañías pasan por alto o ignoran».

Capítulo V. Plan de marketing

Colombia cuenta con 48.8 millones de habitantes, el mercado potencial para el crecimiento se encuentra en Cali con una población de 2.4 millones de habitantes (Castro 2014). El mercado objetivo son hombres y mujeres entre los 20 a 45 años, que gustan de la comida asiática, además que muestren interés en temas relacionados a la protección del medioambiente y que se encuentran dentro de los estratos 5 y 6 en la ciudad de Cali.

Asimismo, conforme a lo indicado en un estudio realizado por la empresa Nielsen (Anexo 3) el segmento elegido muestra interés por alimentos relacionados a una buena causa.

Es importante resaltar que Cali es la segunda ciudad de Colombia con mayor consumo de alimentos fuera de casa (anexo 4) y considerando su cercanía con la comunidad de Guapí es una ciudad atractiva para iniciar el crecimiento de WOK. Además, de acuerdo a la encuesta realizada por el movimiento “Cali cómo vamos” más del 50% de los encuestados se muestran solidaria ante un problemática social (anexo 5) es decir que mostrarán empatía ante el modelo de trabajo de WOK.

De acuerdo a lo manifestado por Benjamín Villegas (Patiño 2012), Wok recibe 14.000 comensales por mes en sus locales, lo cual representa un total de 168.000 comensales que visitan un local en un año. Se espera que para el primer mes se logre como mínimo 7.000 comensales afiliados al plan de fidelización de Wok.

1. Descripción del producto y servicio

Wok ofrece a sus clientes un servicio de comida oriental preparado en el momento, con productos frescos y de calidad. Los ambientes de Wok resaltan por ser confortables y novedosos en sus diseños, cuidando la limpieza y calidad en la atención, bajo el concepto innovador de hacer explícita su responsabilidad social y ambiental, además de implementar estrategias de gestión humana resaltando la preferencia por contratar a personas provenientes de sectores de bajos recursos.

2. Objetivos

De corto plazo:

- Captar nuevos clientes en Cali (7,000 comensales en el primer mes)
- Realizar mediciones sobre la percepción del producto (bien y servicio).
- Implementar el programa de Fidelización (Club WOK)

De mediano plazo:

- Implementar canales innovadores que permitan comunicar las buenas prácticas de Wok.

De largo plazo:

- Posicionar a la cadena Wok como líder en calidad y responsabilidad social

3. Formulación de estrategias de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

Las similitudes entre estos segmentos son el gusto por la comida asiática, la costumbre de comer en restaurantes y pertenecer a niveles socioeconómicos, medio, medio-alto y alto (estratos 4, 5 y 6). De acuerdo a los resultados del programa de fidelización, los mismos serán segmentados de la siguiente manera (considerando visitas al local, consumos mínimos y máximos): socios (segmento con mayor fidelidad), socios potenciales y socios ocasionales.

El foco serán hombres y mujeres entre los 20 a 45 años, de acuerdo a las características descritas. A través de los reconocimientos y premios que se implementarán con el programa de fidelización se buscará generar un *upgrade* (crecimiento) en los segmentos socio potencial y ocasional.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Para cumplir con la visión de “Consolidarse como la mejor opción de comida oriental en Colombia” se debe considerar el lugar que ocupa el producto y servicio brindado por Wok en la

mente del consumidor, además de los indicadores de percepción, para cuantificar qué tan importante pueden ser las políticas de responsabilidad social (aquellas que adopta la empresa como parte de su cultura) como percepción de calidad para el cliente.

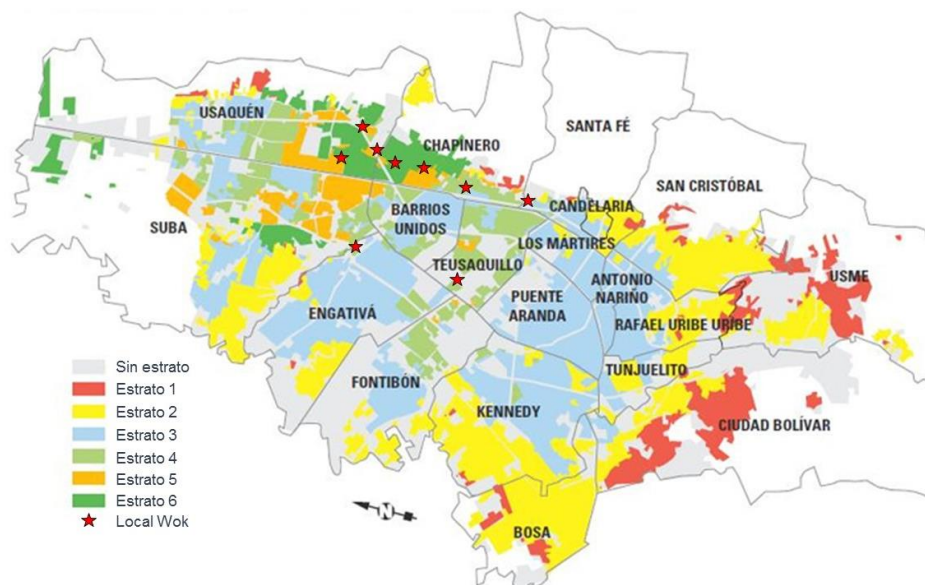
3.3 Estrategia de crecimiento

Wok emplea una estrategia de penetración de mercado porque ha venido incrementando su participación mediante la apertura de nuevos establecimientos en Bogotá e incrementando el gasto promedio de los comensales en sus restaurantes actuales. Para lograr el objetivo de crecimiento de la empresa se propone implementar también una estrategia de desarrollo de nuevos mercados que contemplará la expansión del negocio a un nuevo espacio geográfico, a través de las siguientes acciones:

- Expansión nacional que permita el desarrollo de nuevos proveedores identificando mercados similares al de Bogotá, zonas cercanas a los estratos 4, 5 y 6.
- Desarrollo de nuevos canales de comunicación y educación (zona transaccional en la *web*, conferencias *on line*); se mantienen las comunicaciones vía *e-mail* y las conferencias presenciales.
- Educar/informar a los clientes sobre las prácticas de producción de los insumos utilizados por Wok mediante los canales mencionados.
- Crear nuevas tendencias y conceptos para atraer nuevos clientes (*food bike*, *app*).

Asimismo, en esta etapa enfrentarán retos como el incremento de la competencia (productos similares) y necesidades de financiamiento para continuar con el crecimiento (marketing, ventas y servicio al cliente).

Gráfico 4. Mapa de la ubicación de los restaurantes Wok en Bogotá y estratos de Colombia



Fuente: León, 2011, y Wok, s.f. b.
Elaboración propia, 2016

Tabla 23. Matriz de estrategias de crecimiento

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1976.
Elaboración propia, 2016

4. Estrategias de la mezcla de marketing

4.1 Precio

Wok tiene que considerar su política de ofrecer precios justos, tanto a sus clientes como a sus proveedores, al momento de tomar decisiones con respecto a la fijación de precios. Considerando esta política los autores proponen que wok emplee el método de fijación de precios mediante márgenes que, para Ansoff (1976), consiste en sumar un margen al costo de producción del bien o servicio que ofrece la empresa. Con este método, Wok cumple con su propuesta de precio justo porque traslada a sus clientes el precio adicional que paga a sus proveedores por el abastecimiento de insumos frescos y obtenidos de forma sostenible y socialmente responsable y, para los primeros, este precio adicional compensa los atributos de diferenciación que perciben en los productos de la empresa que son su calidad, frescura y responsabilidad.

4.2 Plaza

Para llevar el producto final al consumidor, Wok no utiliza intermediarios externos ya que se trata de un restaurante de comida servida en el local. Sin embargo, uno de sus principales distribuidores es el personal, llevando no solo el producto de arte culinario oriental a la mesa sino el mensaje de responsabilidad social y frescura, contándole al cliente la importancia del estándar de calidad con el que son tratados los insumos utilizados. Además, un medio importante para distribuir sus productos y servicios son los locales, 15 inmuebles ubicados

estratégicamente y con una estructura novedosa y ecológica, confirmando así su mensaje de empresa alineada al triple resultado²².

4.3 Promoción

La apertura del nuevo local se comunicará mediante una nota de prensa a todos los medios de comunicación de Cali. Se utilizará Google Adwords por ser un medio destacado gracias a la plataforma de búsqueda google.com; además, se contará con avisos en Youtube y en las bandejas de correo electrónico. Estas herramientas son medios destacables de *branding* y serán útiles para realizar la inscripción al programa de fidelización; a través de los mismos, los usuarios se comunican y consumen contenido audiovisual. Se realizó un cuadro comparativo (anexo 6) de los canales utilizados por Wok y la competencia, se resalta la oportunidad de crear un canal de Youtube para dar a conocer el modelo de negocio (testimonios de clientes y proveedores, entrevistas a Benjamín, reportajes, activaciones, descuentos para las oficinas cercanas al local, etcétera), y se realizará pauta en Facebook. A través de las plataformas mencionadas se podrá segmentar por territorio, edad y preferencia, llegando a un público que busca contenido relacionado a temas sociales, de sostenibilidad, preservación del medio ambiente, intereses humanitarismo, ayuda humanitaria, cooperación al desarrollo y también preferencias por la comida oriental. Estas herramientas también serán utilizadas para sensibilizar a los clientes y prospectos. Se debe comunicar al público los beneficios de convertirse en proveedor de Wok e informar sobre la calidad de los productos y su origen.

También se aprovecharán todos los contactos con los clientes (socios) ya que los canales de comunicación personal tendrán un mayor peso, puesto que los colaboradores de los restaurantes informarán y educarán a los clientes sobre las buenas prácticas de Wok y cómo ellas impactan en la calidad del producto y servicio que están recibiendo, lo que será complementado con videos testimoniales de los proveedores. Con esta interacción se buscará obtener información de contacto de los clientes con el fin de elaborar una base de datos que permita implementar campañas recurrentes a través de *emailing*, que incentiven las visitas a los restaurantes y las recomendaciones entre sus conocidos.

²² Según Elkingtons (1997), «[...] el objetivo último de la empresa no es singular (crear valor para sus accionistas) sino triple (crear valor económico, ecológico y social) ». El único valor no solo es económico sino que pueda generar desarrollo social, cuidado del medio ambiente y, a la vez, ser rentable.

A largo plazo se implementarán medios alternativos que permitan captar nuevos clientes de manera creativa, como la *food bike* y una *app* educativa con otras funcionalidades (reservas, incentivar la descarga con un descuento).

4.4 Producto

Wok ofrece la fusión de comida de origen oriental, con insumos frescos utilizados para su elaboración que han pasado por un exhaustivo control de la calidad, acompañado de un mensaje de responsabilidad social, un servicio ofrecido con personal capacitado y un ambiente diferente con temáticas acorde al origen de los productos, espacios compartidos, ordenado y de cocina abierta para mostrarle al cliente el proceso de elaboración de su propio pedido.

4.5 Personas

Dentro de la estrategia propuesta para Wok se considera a los colaboradores como una herramienta más para la promoción y fomento de una cultura medio ambiental y solidaria. Gracias a ellos se transmitirá el modelo de negocio a los clientes que asistan a los locales, también se creará un programa de endomarketing para crear y reforzar el sentido de pertenencia hacia la organización en los colaboradores.

A través de los trabajadores/voceros se buscar convertir a los clientes/socios en voceros de Wok para que así puedan dar a conocer las buenas prácticas en responsabilidad social que fomenta la empresa.

4.6 Procesos

Wok contempla una adecuada capacitación de sus colaboradores y una navegación amigable en su *web*, ambientes digitales y aplicaciones móviles.

4.7 La evidencia física

Los socios buscan imitar el modelo de la cocina asiática en la cual resaltan las cocinas abiertas y a la vista de los clientes; esto refuerza la confianza de los mismos al mostrar la limpieza con la cual se elaboran los platos.

Es ideal que la organización cuente con un manual de imagen que contemple la distribución de sus ambientes (barra, mesa, venta de *merchandising*, zona para llevar, etcétera).

5. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing necesario para ponerlo en práctica es de US\$ 187.000 para el primer año de inversión.

Tabla 24. Presupuesto estimado de marketing

Presupuesto de marketing	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Branding</i>	70	60	60	60	60	60
Activaciones	20	10	10	10	10	10
Plataformas virtuales (fidelización)	24	7	7	7	7	7
Promoción digital / audiovisual	43	36	36	36	36	36
Endomarketing (trabajo con colaboradores)	30	20	20	20	20	20
Total por año	187	133	133	133	133	133

*Cifras en miles de dólares americanos (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Plan de responsabilidad social empresarial

Las acciones de RSE se integrarán a los objetivos y estrategias de todos los planes funcionales. En el caso de WOK se plantean los siguientes objetivos para el cumplimiento de este plan.

1. Objetivos

De corto plazo:

- Establecer una política de selección de proveedores alineada al modelo de negocio socialmente responsable.

De mediano plazo:

- Establecer un plan de comunicaciones que permita sensibilizar al público sobre las buenas prácticas para la conservación del medio ambiente e involucrar a sus *stakeholders* en las mismas.
- Implementar un programa de voluntariado orientado al desarrollo de las comunidades que son potenciales para convertirse en proveedores.
- Implementar un programa de fidelización para proveedores

De largo plazo:

- Contribuir con la reactivación de la economía local de las comunidades cercanas, promover que sean auto-sostenibles.

2. Estrategias

- Comunicación constante sobre el modelo de negocio mediante los canales virtuales y presenciales (muro de valor en el local, *emailing*, *app*, colaboradores, etcétera).
- Evaluar la percepción del cliente frente a las prácticas de conservación y respeto al medio ambiente y la comunidad (encuestas virtuales y físicas en locales).
- Realizar alianzas estratégicas con ONG y/o instituciones públicas para comunicar sus prácticas responsables.

- Capacitación constante con los proveedores y los colaboradores (socios) mediante los programas de inducción y selección del personal.
- Evaluar y medir la huella de carbono en los locales.
- Evaluar el consumo de energía, agua y desechos (reciclaje).
- Dentro de los programas de capacitación para el personal se debe plantear una formación en temas de RSE, comprometer a los trabajadores y que éstos pueden ser compartidos con sus familiares (política de permanencia y estabilidad laboral), además de implementar programas de clima laboral (endomarketing).
- Implementar requisitos para la evaluación y aceptación de proveedores.

En el cuadro de *stakeholders* (anexo 7) se detallan las oportunidades identificadas para cada grupo de interés. Éstas permitirán reforzar la imagen de Wok como una empresa interesada en la preservación del medio ambiente.

3. Presupuesto de responsabilidad social

El presupuesto del plan de responsabilidad social necesario para ponerlo en práctica es de US\$ 38.000 para el primer año de inversión.

Tabla 25. Presupuesto estimado de responsabilidad social

Presupuesto de responsabilidad social	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Plan de voluntariado y activaciones	38	23	23	23	23	23
Total por año	38	23	23	23	23	23

*Cifras en miles de dólares americanos (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

Las actividades de este plan de operaciones estarán dirigidas a lograr el objetivo de crecimiento de la empresa y continuar con su estrategia de diferenciación. A continuación, se detallan los objetivos de operaciones propuestos para Wok:

1. Objetivos

De corto plazo:

- Adaptar los procesos de la cadena de frío para conservar la calidad de los insumos en el traslado hacia Cali.
- Satisfacer a la actual y a la nueva demanda.
- Buscar nuevos proveedores de pescado (pesca artesanal) y cultivos orgánicos.
- Capacitar a los trabajadores para mantener la estandarización de elaboración de productos y de servicio al cliente.
- Documentar los procesos operativos existentes.

De mediano plazo:

- Desarrollar a los nuevos proveedores.
- Capacitar a los socios estratégicos (nuevos proveedores) para estandarizar los procesos de producción.

De largo plazo:

- Implementar un manual de seguridad y salud en el trabajo.
- Establecer proyectos constantes de mejora continua y eficiencia.

2. Estrategias de operaciones

El objetivo general será mantener la estandarización y las eficiencias logradas en los procesos actuales en los locales de Bogotá, para replicarlas y adaptarlas a la operación del nuevo local que se ubicará en la ciudad de Cali. Para ello, será necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y alquilar el espacio para la implementación del nuevo local de Wok en Cali.
- Buscar y desarrollar nuevos proveedores de pescado y cultivos orgánicos obtenidos con prácticas socialmente responsables.
- Capacitar a los socios estratégicos (nuevos proveedores) para estandarizar los procesos de producción, manteniendo la calidad.
- Fortalecer los procesos relacionados a la cadena de frío e implementar un proceso de traslado de insumos frescos desde Bogotá hasta el nuevo local en Cali, mediante una empresa especializada a este negocio terrestre.
- Capacitar a los trabajadores para mantener la estandarización de elaboración de productos y de servicio al cliente.

3. Actividades de las operaciones

A la fecha (año 2016), Wok mantiene 15²³ locales dentro de Bogotá, cuyos proveedores de pescado se ubican aproximadamente a 400 km en la localidad de Bahía Solano y se encuentran organizados a través de la fundación MarViva.

De acuerdo con la información proporcionada en el caso (Rueda 2014), se ha identificado una comunidad de pescadores artesanales en Guapi, aproximadamente a 485 km de la ciudad de Bogotá, con características y potencial similar a los de Bahía Solano para convertirse en proveedores de Wok. Guapi es una ciudad que geográficamente se encuentra a 180 km de la ciudad de Cali y esta última, es la segunda ciudad con mayor población de los estratos medio, medio-alto y alto (estratos 4, 5 y 6) con 16,2% (Alcaldía de Santiago de Cali s.f.), potenciales clientes de Wok.

Para satisfacer la nueva demanda en Cali se mantendrá temporalmente a los mismos proveedores actuales (ubicados en Bahía Solano), los cuales ya tienen un proceso de traslado hacia la ciudad de Bogotá, ampliando el centro de abastecimiento e implementando un proceso que permita sellar al vacío el pescado para que pueda llegar en condiciones óptimas a la nueva ciudad. Para el traslado de los insumos se establecerá un acuerdo con una empresa de transporte terrestre especialista en mercancías de bajas temperaturas, con repeticiones semanales.

En dos años, se desarrollará a la comunidad de pescadores de Guapi para que se conviertan en proveedores de Wok; cumplido este objetivo, el pescado de Guapi abastecerá al nuevo

²³ La empresa cuenta con 13 locales como servicio de restaurant y dos anexos de pedidos para llevar Wok. (s.f. b).

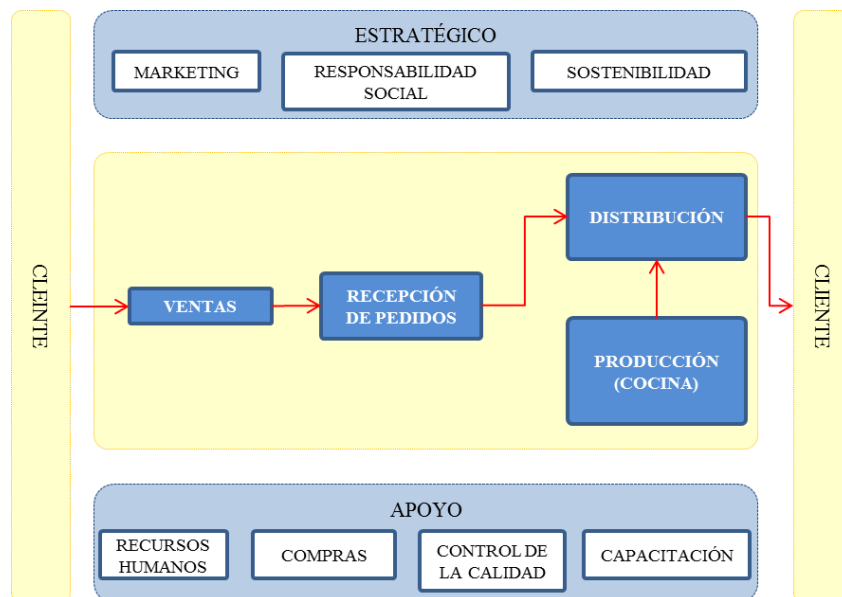
restaurante de Cali y a los próximos restaurantes que se inauguren dentro de la zona, en un largo plazo.

4. Diseño de los procesos

Los siguientes procesos permitirán cumplir con el objetivo general del plan estratégico de operaciones:

Gráfico 5

. Mapa de procesos de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Presupuesto de operaciones

El presupuesto del plan de operaciones necesario para ponerlo en práctica es de US\$ 195.000 para el primer año de inversión.

Tabla 26. Presupuesto estimado de operaciones

Presupuesto de operaciones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler, instalación y mantenimiento de local	162	94	94	94	94	94
Almacén y máquinas de sellado al vacío	15	1	1	1	1	1
Servicio de transporte de insumos entre ciudades	13	13	13	13	13	13
Documentación y estandarización de procesos	6	-	-	-	-	-
Total por año	195	108	108	108	108	108

*Cifras en miles de dólares americanos US\$

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

«No importa si la empresa es grande o pequeña, el contratar a los mejores y más brillantes empleados coloca las bases de la excelencia» (Snell y Bohlander 2013:244).

Wok se caracteriza por dar a conocer los valores que hacen que una empresa sea socialmente responsable, tanto en la calidad de sus productos como en la atención del personal. En este capítulo se explicarán las estrategias necesarias para transmitir este mismo mensaje fuera de la ciudad de Bogotá, manteniendo el modelo de negocio.

1. Estructura organizacional

Wok mantendrá su estructura funcional en cada uno de sus locales y creará un grupo pequeño de trabajo para desarrollar las habilidades y competencias del personal en el nuevo local en Cali; además, buscará, organizará y promoverá las cooperativas de pesca responsable y el cultivo de hortalizas cerca al nuevo local, y controlará los estándares de calidad en el transporte terrestre temporal que utilizarán mientras desarrollan los nuevos proveedores.

2. Objetivos

De corto plazo:

- Realizar un proceso de selección interna a fin de encontrar los mejores talentos que logren replicar el negocio.
- Realizar reclutamiento externo: Wok empleará a personal que viva en los alrededores del nuevo restaurante.

De mediano plazo:

- Crear un plan de capacitación interna para los trabajadores sobre las buenas prácticas que deberán utilizar los proveedores en el manejo de los alimentos.

De largo plazo:

- Crear un plan de incentivos enfocados al desempeño y el conocimiento de la empresa, con reconocimientos trimestrales.

3. Principales políticas de recursos humanos

- Evaluación de competencias por medio de los roles y responsabilidades.
- Relanzamiento de la cultura Wok.
- Reconocimiento al desempeño destacado mediante la innovación y la eficiencia.
- Actividades de integración, dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Política de compensaciones alineada al mercado y para el desempeño destacado.
- Medición periódica del clima laboral y retroalimentación constante.
- Empoderamiento de los líderes (al margen de la posición jerárquica).

4. Reclutamiento y selección

- **Selección interna.** Se realizará un proceso de selección interna a fin de encontrar a los mejores talentos que puedan replicar el negocio. Para lograr este objetivo el personal debe ser capacitado como líderes, como formadores (para que puedan trasladar el conocimiento) y como reclutadores de nuevo personal. Este grupo de talento será enviado a la nueva sede con poder necesario para lograr el objetivo y con indicadores de control semanal.
- **Reclutamiento externo.** Wok empleará a personal que viva en los alrededores del nuevo restaurante, creando un programa de entrenamiento para chefs que estén dispuestos a aprender de las costumbres culinarias asiáticas y pertenecer a la familia Wok, con el propósito de que puedan tener una línea de carrera, desde la atención al público hasta el manejo de almacenamiento de productos de calidad. El reclutamiento externo también abarca el promover las creaciones de grupos de pesca y siembra de hortalizas, empleando a personas dentro del medio que tengan cierta influencia en la toma de decisiones de las comunidades y que puedan manejar un adecuado diálogo sobre sus ideas, fomentando y transmitiendo la responsabilidad social y medio ambiental.

5. Evaluación del desempeño

El desempeño será evaluado como cuantitativo (cumplimiento de metas) y cualitativo, considerando las siguientes competencias:

- **Orientación al negocio.** Visión de negocio, orientación a resultados, mejora continua y adaptación al cambio.
- **Gestión personal.** Interés por el aprendizaje, autodesarrollo y cumplimiento de objetivos.
- **Relación con el grupo.** Comunicación efectiva y gestión de personas.

6. Capacitación

Para enviar un grupo a Cali será necesario capacitarlos en habilidades de liderazgo y de formación, con el objetivo de que puedan transmitir el conocimiento y crear un equipo de trabajo en esa ciudad. Además, se creará el plan anual de capacitación, dándole prioridad a los cursos técnicos como cocina y atención al público, para toda la organización.

7. Compensaciones

Se realizará un estudio gratuito del mercado salarial general, comparándose con restaurantes de comida especializada, manteniendo a los puestos básicos en la media del mercado y a los especializados, por encima de este promedio. Para lograr este objetivo salarial será necesario valorizar los puestos por medio del levantamiento documentado de cada descripción de los puestos.

Para el equipo líder destinado a Cali se preparará un sistema de incentivos trimestrales por cumplimiento de objetivos, motivando al correcto desempeño y cumplimiento de los plazos establecidos para poner en marcha el nuevo local en esa ciudad.

8. Gestión del clima organizacional

Se realizará una encuesta interna para la medición anual del clima laboral, así como la capacitación a los líderes para que presenten sus propios planes de acción a criterios menores del 65% (cifra mínima del desempeño en América Latina). El resultado de esta medición será

parte de las planillas de desempeño de cada jefatura, considerando solo las que mantengan a cinco o más personas a su cargo; de lo contrario, sumarán para la medición del jefe inmediato.

9. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos necesario para ponerlo en práctica es de US\$ 191.000 para el primer año de inversión.

Tabla 27. Presupuesto estimado de recursos humanos

Presupuesto de recursos humanos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Equipo de talento, reclutamiento y selección	52	51	51	51	51	51
Clima laboral	4	3	3	3	3	3
Planillas (nuevos empleados) y compensaciones	54	40	40	40	40	40
Capacitación	81	-	-	-	-	-
Total por año	191	94	94	94	94	94

*Cifras en miles de dólares americanos (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan de finanzas

El plan de finanzas está dirigido a evaluar si las estrategias que los autores de la presente investigación proponen para Wok generan valor a sus accionistas; para ello se incorporan los presupuestos de los planes funcionales a las proyecciones de flujo de caja de la compañía.

1. Objetivos

De corto plazo:

- Crecer 25% en ventas en el primer año.

De mediano plazo:

- Mantener un crecimiento de ventas anual de 14% a partir del segundo año.
- Mantener un ROE de 30% por año.

De largo plazo:

- Mantener un EBITDA de 8% anual de manera sostenible.

2. Metodología

Se elaboraron las proyecciones de ventas sobre la información proporcionada en el caso, considerando el número de restaurantes en operación y calculando los ingresos promedio por restaurante. Para la proyección de la estructura de costos se utilizó el promedio de los márgenes bruto y operativo logrados por la compañía entre los años 2010-2012.

Por otro lado, el caso no proporciona información suficiente para calcular los gastos anuales por depreciación de la compañía, por lo cual se tomó como supuesto que sus activos son principalmente equipos que se deprecian totalmente en cinco años a razón de 20% anual. Además, se incluyó en la proyección de flujo de caja diferencial los presupuestos estimados para los planes funcionales siguientes.

Tabla 28. Presupuesto estimado para implementar los planes funcionales

Presupuesto de planes funcionales	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Marketing	187	133	133	133	133	133
Responsabilidad social empresarial	38	23	23	23	23	23
Operaciones	195	108	108	108	108	108
Recursos humanos	191	94	94	94	94	94
Total por año	610	358	358	358	358	358

*Cifras en miles de dólares americanos (US\$).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando que históricamente la compañía no ha tenido un uso intensivo de deuda, para evaluar el retorno requerido de Wok se estimó el COK a través del método de CAPM²⁴ y se obtuvo como resultado 13,70%. En el anexo 11 se encuentran las variables de mercado empleadas para el cálculo del COK.

3. Proyecciones de flujo de caja financiero sin estrategias

Se estimó un flujo de caja financiero sin incluir las estrategias funcionales propuestas en el presente trabajo de investigación. En este flujo no se consideró la apertura de nuevos restaurantes, pero sí se proyectó un crecimiento de 4% anual en ventas por restaurante, en línea con el crecimiento promedio del PIB de Colombia en los últimos cinco años. El resultado en este escenario fue un VAN de US\$ 5,8 millones.

4. Proyecciones de flujo de caja financiero con estrategias

Se estimó un flujo de caja financiero incorporando las propuestas contenidas en los planes funcionales, el cual resultó en un VAN de US\$ 6,6 millones. Al contrastar las estimaciones del flujo de caja con la implementación de estrategias y el flujo sin estrategias, y hacer el cálculo del flujo de caja diferencial, se obtuvo un VAN de US\$ 825.000.

²⁴ Por sus siglas en inglés: Capital Asset Pricing Model.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Para finales del 2012, Wok se ha convertido en una cadena de restaurantes con un crecimiento sostenido en ventas y con apertura de locales en Bogotá. Además, cuenta con aceptación y preferencia por parte de sus clientes.
- El análisis externo del macroentorno y de la industria permite confirmar que Wok cuenta con muchas posibilidades para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y para enfrentar sus amenazas. Además, las recientes negociaciones del Gobierno Colombiano para llegar a un alto al fuego con las FARC han contribuido con la reducción de estas amenazas.
- Por otro lado, la evaluación interna de la organización realizada mediante el análisis de la cadena de valor, los recursos y capacidades y la posición financiera, permite afirmar que Wok cuenta con una posición interna sólida que presenta mayores fortalezas que debilidades.
- Para satisfacer las expectativas de ambos accionistas de Wok y cumplir con sus objetivos de crecimiento y de mantener su modelo de negocio inclusivo, se proponen un conjunto de estrategias, las cuales fueron formuladas a partir de los análisis externo e interno mencionados anteriormente, y de la evaluación de las diferentes herramientas de generación de estrategias.
- Las estrategias propuestas incluyen expandir el negocio a nivel nacional manteniendo las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial y negocio inclusivo; desarrollar nuevos proveedores para asegurar el abastecimiento de insumos, y desarrollar habilidades y competencias que generen valor. Además, estas estrategias son aterrizadas en los planes funcionales en las áreas de Marketing, Responsabilidad Social, Recursos Humanos y Operaciones.
- Por último, se realizó la evaluación financiera de la implantación de las estrategias propuestas en términos incrementales y se obtuvo como resultado que las mismas generan valor para Wok y sus accionistas.

2. Recomendaciones

- Se recomienda mantener la estrategia genérica de diferenciación de Wok, que se sustenta en su modelo de negocio inclusivo y la calidad y frescura de sus insumos.

- Para lograr el objetivo de crecimiento de la empresa los autores de la presente investigación proponen implementar una estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados, que contempla la expansión del negocio a Cali. Sin embargo, también se recomienda mantener la estrategia de penetración de mercado mediante programas de fidelización que permitan incrementar el gasto promedio de los comensales en los restaurantes actuales de Wok.
- Se debe reforzar la capacitación con los trabajadores para convertirlos en socios estratégicos de Wok, así ellos podrán comunicar y aprovechar todos los contactos con los clientes para explicar el modelo de negocio.
- A fin de satisfacer la nueva demanda en Cali se propone mantener temporalmente a los proveedores actuales ubicados en Bahía Solano, los cuales ya tienen un proceso de traslado hacia la ciudad de Bogotá, y se recomienda ampliar el centro de abastecimiento e implementar un proceso que permita sellar al vacío el pescado en dicha ciudad. Este proceso permitirá que el pescado llegue en condiciones óptimas hasta Cali.
- Se recomienda desarrollar a la comunidad de pescadores de Guapi para que se conviertan en proveedores de Wok, a fin de que abastezcan de pescado al nuevo restaurante de Cali en un plazo de dos años y a los próximos restaurantes que se inauguren dentro de la zona en un largo plazo.
- Durante la presente investigación no se encontró la declaración de visión y misión de Wok, por lo que se recomienda implementarlas. De acuerdo a los análisis realizados se proponen la siguiente declaración de visión: “Consolidarse como la mejor opción de comida oriental en Colombia”; y como misión: “Ofrecer a nuestros clientes una experiencia culinaria oriental de excelente calidad, empleando insumos obtenidos de forma responsable que contribuyen al desarrollo de nuestra comunidad, el medio ambiente y a un precio justo”.

Bibliografía

Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). “Estratificación Socioeconómica”. [PDF]. Fecha de consulta: 13/07/2016. Disponible en: <www.cali.gov.co/cinterno/descargar.php?id=31553>.

Ámbito.com. (s.f.). “COLOMBIA - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)”. En: ámbito.com. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2016. Disponible en: <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4>>.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

Banco de la República. Banco Central de Colombia. (s.f.). “5. Tasa de interés”. En: *banrep.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<https://www.banrep.gov.co/es/node/16181>>.

Banco Mundial. (s.f.). “Crecimiento del PIB per cápita (% anual)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2015&locations=CO&start=2011&view=chart&year_high_desc=false>.

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

Castro, A. M. (2014). “Población de Cali aumenta anualmente en 25.000 habitantes”. En: *Cali.gov.co. Departamento Administrativo de Planeación Municipal*. [En línea]. 08 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.cali.gov.co/publicaciones/poblacion_de_cali_aumenta_anualmente_en_habitantes_pub>.

Damodaran, A. (2016a). “Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 01/09/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

Damodaran, A. (2016b). “Beta, Unlevered beta and other risk measures”. En: *Damodaran on line*. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 01/09/2016. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>>.

Datosmacro.com. (2015). “Colombia – Índice de percepción de la corrupción”. En: *Expansión / Datosmacro.com*. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/colombia>>.

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

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. Mexico: Pearson Educación.

Degusta. (2016). “Restaurantes nuevos”. En: *degusta.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<https://www.degusta.com.co/nuevos/restaurantes.html>>.

Del Castillo, E.; & Schwalb, M. M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Espacio Azul.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). “Encuesta anual de servicios 2014 definitivos”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2014_def.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015a). “Encuesta de cultura política – Diciembre 2015”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/cultura-politica>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015b). “Índice de Precios al Consumidor”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun15.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016a). “Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-oferta-y-demanda>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016b). “Gran encuesta integrada de hogares – GEIH - mercado laboral”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016c). “Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Primer trimestre de 2016”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016d). “Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2015”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2015>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016e). “Encuesta sobre formación para el trabajo. Principales resultados abril-junio 2015”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/formacion-para-el-trabajo>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016f). “Indicadores básicos de TIC en hogares”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016g). “Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2016”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim16_oferta_demanda.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). “Informe especial. Censo general 2005. Colombia – Educación”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censos/boletines/bol_educacion.pdf>.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. México: McGraw Hill.

Elkingtons, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Uk Capstone.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Tercera en Civitas.

Hax, A. C.; & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados*. Sexta edición. Buenos Aires: Gránica.

Hill, C. W. L.; & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica : un enfoque integral*. Novena edición. México: Cengage Learning.

- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización*. Décimo primera edición. México: Cengage Learning.
- Johnson, G.; & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P.; & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Décimo cuarta edición. México DF: Pearson Educación.
- León, J. (2011). “La carrera en Bogotá es por seducir al estrato tres”. En: *La silla vacía*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/07/2016. Disponible en: <<http://lasillavacia.com/historia/la-carrera-en-bogota-es-por-seducir-al-estrato-tres-25461>>.
- MarViva y 5 Oceans. (s.f.). “Ley No. 12 del 28 de julio de 1992”. En: *Normativa internacional*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://normativa.marviva.net/es/normativa-internacional/ley-12-de-1992>>.
- MarViva. (s.f.). “Historia”. En: *marviva.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://www.marviva.net/?q=es/historia>>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), Vive Digital Colombia; Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Información (COLCIENCIAS). (2013). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo de los sectores Electrónica, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ETIC)*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/5_Plan_Nacional_de_CTI.pdf>.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diez de Santos.
- Osterwalder, A.; & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Octava edición. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Patiño, J. (2012). “Benjamín Villegas”. En: *Revista Esquire Colombia*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <<http://www.esquire.com.co/detalleNoticia.php/80/BenjaminVillegas>>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review*. Vol. 86, N°1, 2008.

Red de Pesca Responsable. (s.f.). “Pesca responsable en el Pacífico colombiano”. En: *pescaresponsable.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/07/2016. Disponible en: <<http://pescaresponsable.co/>>.

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

Snell, S. A.; & Bohlander, G. W. (2013). *Administración de recursos humanos*. Décimo sexta edición. México: Cengage Learning.

US Department of Treasury. (2016). “Daily Treasury Yield Curve Rates”. En: *Resource Center*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/09/2016. Disponible en: <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>>.

Wok. (s.f. a). “Origen. Acerca de Wok”. En: *wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/origen>>.

Wok. (s.f. b). “Restaurantes. Ordenados por cercanía”. En: *wok.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/07/2016. Disponible en: <<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/restaurantes>>.

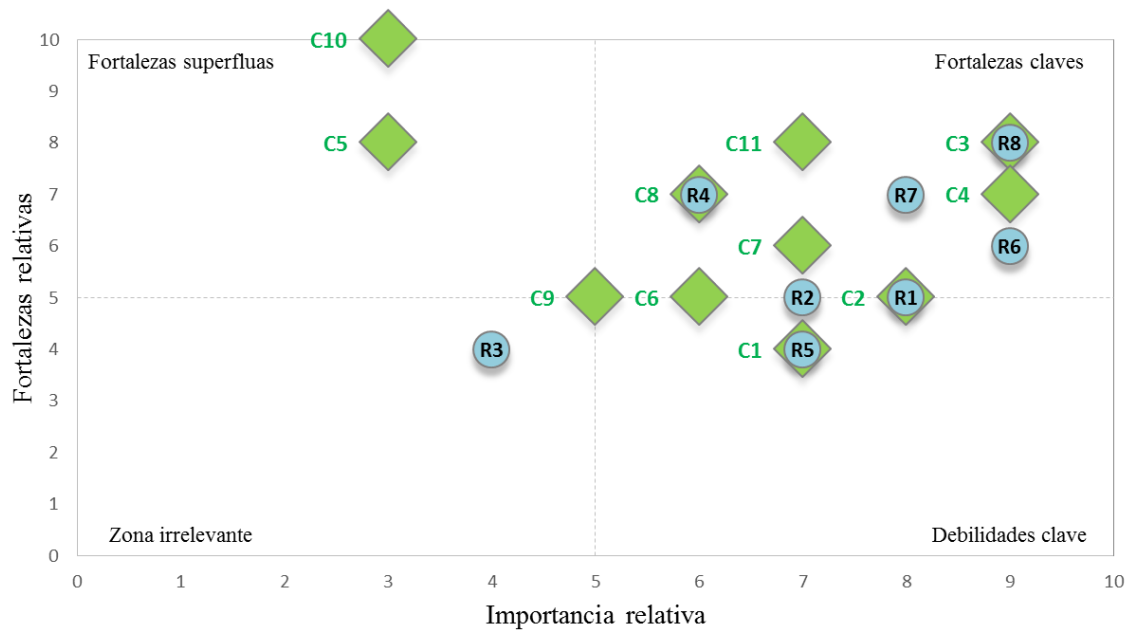
Anexos

Anexo 1. Cadena de valor de Michael Porter para Wok



Fuente: Porter, 1980.
 Elaboración: Propia, 2016.

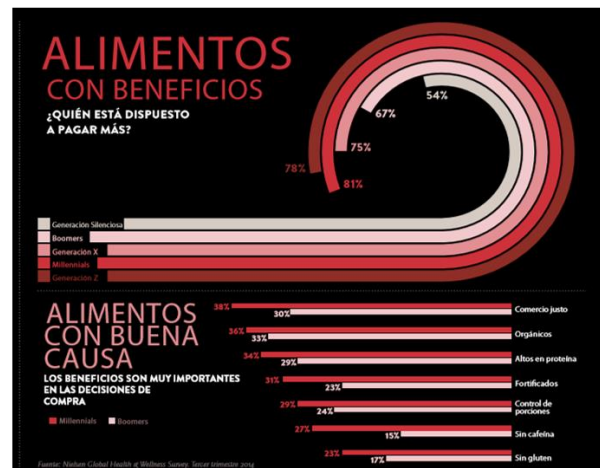
Anexo 2. Análisis gráfico vectorial de los recursos y capacidades



Fuente: Grant, 2006: 214.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3:

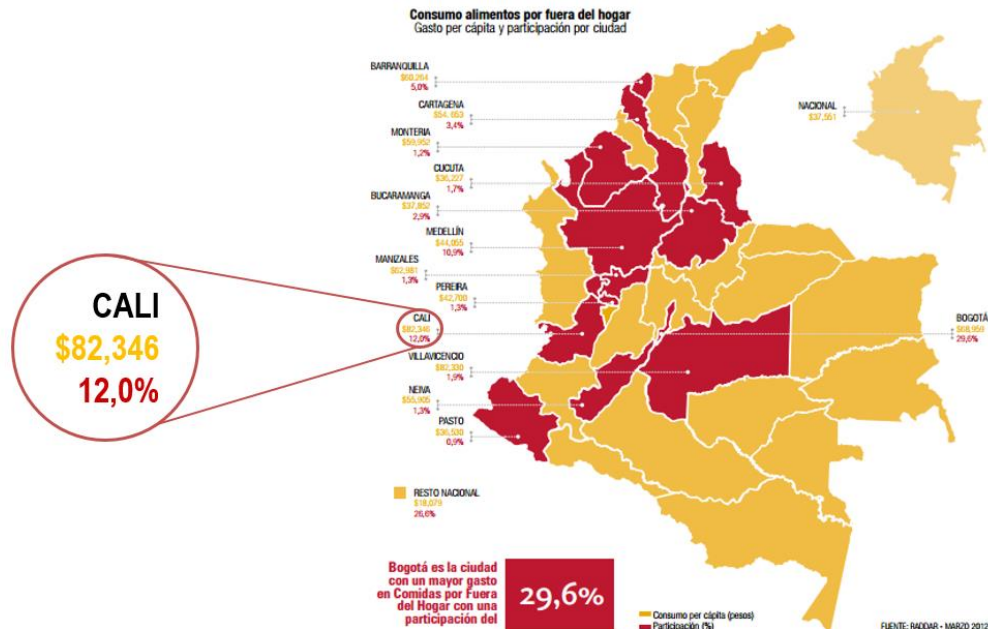
Segmentación:



Anexo 4:

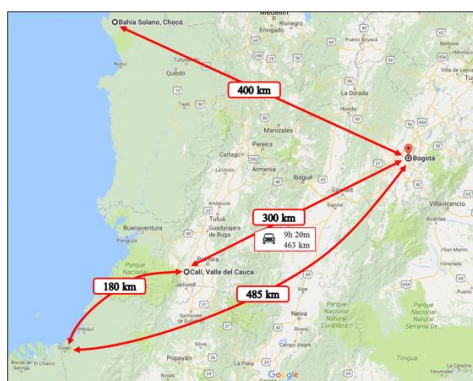
Consumo de alimentos por fuera del hogar

Gasto per cápita y participación por ciudad



Fuente: Revista La Barra 2013

Anexo 5:



Fuente: Google maps 2016.
Elaboración: Propia, 2016.

Edades	Porcentaje
45 a más	33%
De 20 a 44	32%
De 10 a 19	18%
De 0 a 9	17%

Fuentes: Municipio de Cali, 2016

- ✓ Cercano a Guapi
- ✓ Población joven, la mayoría de la población no excede de los 40 años.
- ✓ Segunda ciudad con mayor población con estratos medio, medio alto y alto (16.2%)
- ✓ Distritos con estratos altos:
 - Oeste: El Peñón, Cristales, Granada, Normandía.
 - Sur: Ciudad jardín.

Fuentes: Municipio de Cali, 2016

- ✓ Por otro lado, 56% de los caleños realizó en el último año acciones de apoyo: donación de alimentos, medicina, ropa y sangre, apoyo por redes sociales y firmas de cartas de apoyo.
- ✓ A su vez, 33% de los caleños realizaron acciones para resolver problemas personales o comunitarios, en el último año: presentar una queja o solicitud a las autoridades y asistir a marchas y caminatas.
- ✓ El caleño hoy es más solidario por otros que interactivo con la sociedad por problemas propios o de su comunidad.

Fuentes: <http://www.calicomovamos.org.co/> - Cifras 2016 (1,200 entrevistados residentes en Cali).

Anexo 6:

Análisis de la competencia (Canales de comunicación)

					Canales									Servicio		Locales			
Empresa	Tipo de comida	Precio aprox x persona (Entrada + plato + bebida) US\$	Los inicios	Plan de Fidelización		 RESERVA/ LLAMAR					www.	Web (Chat)	Newsletter	Delivery	Para llevar	Bogotá	Barranquilla	Cali	Cartagena
Wok	Comida asiática	14.39	setiembre 1998	NO	14,514	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	13		★	
Teriyaki		15.54		NO	8,294	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	1	1		
Osaki		16.84	junio 2002	NO	3,411	Reservar	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4			
Fusión Wok (Sushi & Asian Food)	Somos la mejor experiencia asiática gourmet del país. Especialistas en wok y sushi	13.90	No especifica	NO	7,432	Llamar	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	1		3	
Chilli Chang (Asian Bistro & Sushi Bar)		15.26		NO	3,143	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1		2	

Anexo 7. Matriz de stakeholders

N.º	Stakeholder	Demanda	Oportunidades	Amenazas	Resultados esperados de la relación	Acciones sociales	Impacto				Acciones						Prioridad
							Económico	Social	Total	Valoración	Inversión	Competencias	Alianzas	Tiempo	Total	Factibilidad	
1	Accionistas / Propietarios	Un negocio rentable, buen posicionamiento de marca. Retornos a la inversión.	Especializarse en el negocio y ser referente de buenas prácticas de responsabilidad social.	Prioridad en temas comerciales.	Expansión del negocio.	Misión, visión y planes estratégicos enfocados en dar prioridad al plan de responsabilidad social.	3	3	6	Alta	1	1	2	0	4	Alta	CLAVE
2	Proveedores / Socios comerciales	Pago y trato justo.	Desarrollo de comunidades, reactivar la economía local, imagen y reputación de Wok frente al interés por desarrollar comunidades alejadas.	Barreras de la comunidad, desconfianza.	Mejoras en la cadena de abastecimientos (plazos y calidad).	Política/Manual de proveedores, acciones de comunicación sobre el modelo de negocio de WOK.	3	3	6	Alta	1	1	2	0	4	Alta	CLAVE
3	Socios estratégicos (colaboradores)	Trato y remuneración justa, ambientes y recursos necesarios para cumplir con sus funciones. Contratar mano de obra local. Oportunidades de desarrollo en la organización (línea de carrera, capacitaciones).	Educación constante para comunicar el modelo de negocio.	Mala percepción del producto/servicio.	Transmitir el modelo de negocio a la comunidad.	Planes de capacitación y reconocimientos para el personal, acciones de endomarketing. Inclusión social.	3	3	6	Alta	1	2	2	0	5	Alta	CLAVE
4	Socios estratégicos (clientes y potenciales)	Productos y servicios de acuerdo a sus expectativas. Información y transparencia sobre las características del producto/servicio.	Interés por el desarrollo profesional, imagen de buen empleador.	No cumplir con las expectativas de los trabajadores.	Transmitir el modelo de negocio a la comunidad. Imagen y respaldo como buen empleador.	Comunicación y educación constante sobre el modelo de negocio. Plan de fidelización que reconocerá los conocimientos de los clientes.	3	3	6	Alta	1	2	2	0	5	Alta	CLAVE
5	Comunidad	Respeto por las normas y la comunidad.	Interés en la conservación del medio ambiente a nivel global.	No cumplir con las expectativas de la comunidad.	Transmitir el modelo de negocio a la comunidad. Imagen y respaldo como buen empleador.	Comunicación constante sobre las acciones favorables hacia el medio ambiente y comunidades sensibles.	3	3	6	Alta	1	2	2	0	5	Alta	CLAVE
6	Gobierno	Respeto por las normas y la comunidad.	Crear alianzas estratégicas buscando el bienestar de poblaciones alejadas.	Barreras para realizar acciones.	Apoyo para continuar con las buenas prácticas de responsabilidad social.	Buena relación para trabajar con los gobierno regionales y se permite seguir trabajadno para reactivar la economía local de poblaciones de bajos recursos.	3	3	6	Alta	1	2	2	0	5	Alta	CLAVE
7	Medios de comunicación / Líderes de opinión	Puertas abiertas, información.	Difundir el modelo de negocio de la organización.	Poco interés en temas sociales o prioridad a otro tipo de noticias.	Difundir el modelo de negocio y atraer clientes.	Invitación a charlas WOK, notas de prensa comunicando sus actividades y los eventos.	3	2	5	Alta	1	1	1	0	3	Baja	Deseable

Valoración impacto Econ. y Social	
Puntaje	Impacto
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto

Total	Impacto Total
De 0 a 3	Bajo impacto
De 4 a 6	Alto Impacto

Valoración de las acciones sociales		
Inversión	Inversión alta (supera el presupuesto).	0
	Inversión media (dentro del presupuesto).	1
	Inversión nula o poco significativa.	2
Competencias	La empresa no tiene competencias.	0
	Algo desarrolladas.	1
	Muy desarrolladas en la empresa.	2
Posibilidad de alianzas	Ninguna posibilidad.	0
	Baja posibilidad.	1
	Alta posibilidad.	2
Tiempo de duración	Largo.	0
	Tiempo medio (=o< al tiempo que permanecerá la empresa en la zona).	1
	Tiempo muy corto casi inmediato.	2

Nivel de factibilidad	Puntaje
Alta factibilidad	De 4 a 8
Baja factibilidad	De 0 a 3

Nivel de impacto y factibilidad de la acciones sociales			
Impacto	Factibilidad	Prioridad	Mapeo de las acciones
Alto	Alta	Clave	Acciones que no se deben deja de atender por su alto impacto en la comunidad como en la empresa.
Bajo	Alta	Fácil de hacer	Tienen un gran impacto, fáciles de ejecutar.
Alto	Baja	Deseables	Pueden considerarse en una segunda fase del proyecto o realizarse con otros aliados por su impacto social.
Bajo	Baja	Pendientes	Acciones que se descartan debido a que no generan impacto y son fáciles de poner en marcha.

Fuente: Del Castillo y Schwalb, 2011.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 8. Información financiera, análisis del balance general

Caja	5	6	9
Bancos	314	235	398
CDT	509	815	994
Inversiones	1	7	0
Cuentas por cobrar	521	585	524
Inventarios	277	371	391
Diferidos	86	20	51
Total activo corriente	1.713	2.040	2.365

Propiedad, planta y equipo	1.195	1.570	2.335
Activos intangibles	1	0	32
Valorización propiedad, planta y equipo	324	1.140	1.139
Total activo no corriente	1.519	2.710	3.506

Total activo	3.232	4.750	5.871
---------------------	--------------	--------------	--------------

Obligaciones financieras corto plazo	85	138	278
Proveedores	876	1.004	993
Cuentas por pagar	212	218	264
Impuestos	498	658	916
Obligaciones laborales	296	360	434
Otras cuentas por pagar	85	100	118
Total pasivo corriente	2.051	2.477	3.003
Total pasivo	2.051	2.477	3.003

Capital social	214	214	214
Reservas	77	107	271
Reservas valorización patrimonio	90	82	82
Resultados del ejercicio	311	712	1.077
Resultados de ejercicios anteriores	166	18	85
Superavit de valorización	324	1.140	1.140
Total patrimonio	1.181	2.273	2.868

*Tipo de cambio utilizado: 1.860 pesos colombianos por dólar estadounidense

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 9. Información financiera, análisis de los estados de resultados

En miles de dólares*	2010	%	2011	%	2012	%	2011/ 2010	2012/ 2011
Ingresos operacionales	14.976	100%	17.908	100%	21.401	100%	20%	20%
Costo de ventas	6.692	45%	7.952	44%	8.989	42%	19%	13%
Utilidad bruta	8.285	55%	9.956	56%	12.413	58%	20%	25%
Gastos de administración	837	6%	1.054	6%	1.317	6%	26%	25%
Gastos de ventas	6.557	44%	7.418	41%	9.099	43%	13%	23%
Utilidad operacional	891	6%	1.485	8%	1.997	9%	67%	34%
Ingresos no operacionales	113	1%	113	1%	129	1%	0%	14%
Gastos no operacionales	543	4%	668	4%	645	3%	23%	-3%
Utilidad antes de impuestos	462	3%	930	5%	1.482	7%	102%	59%
Impuestos	151	1%	219	1%	404	2%	45%	85%
Utilidad neta	310	2%	712	4%	1.078	5%	129%	51%

*Tipo de cambio utilizado: 1.860 pesos colombianos por dólar estadounidense

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 10. Ratios financieros

	2010	2011	2012	Promedio
Capital de trabajo (en miles de dólares)	-424	-457	-689	-523
Rotación de CxC (días)	12,5	11,8	8,8	11,0
Rotación de CxP (días)	47,1	45,4	39,8	44,1
Rotación de Inventarios (días)	14,9	16,8	15,6	15,8
Días de Ciclo	-19,7	-16,9	-15,3	-17,3
ROA	28%	31%	34%	
ROE	26%	31%	38%	
Endeudamiento contable	1,74	1,09	1,05	1,29

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 11. Variables de mercado empleadas para el cálculo del COK

Concepto	Dato	Fuente / Supuesto
Tasa Libre de Riesgo (a)	7.67%	Promedio rendimiento 2016 Bonos Colombia 10 años/ Fuente:Investing.com
Rendimiento de mercado (b)	11.35%	Promedio 2012 - 2016 del rendimiento de COLCAP / Fuente: Investing.com
Risk Premium (c)	3.68%	
Riesgo País (d)	3.05%	Promedio 2016 Spread EMBIG Colombia/ Fuente: JP Morgan
Beta desapalancado (e)	0.80	Beta Desapalancado Comparable / Fuente: Investing.com
COK (a) + (e)*(c) + (d)	13.7%	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Proyección de estado de ganancias y pérdidas con estrategias, flujo de caja y VAN

En miles de dólares*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales		28,878	32,921	37,530	42,784	48,774
Costo de ventas		-12,618	-14,385	-16,399	-18,695	-21,312
Utilidad bruta		16,260	18,536	21,131	24,089	27,462
Gastos de administración		-1,696	-1,934	-2,205	-2,513	-2,865
Gastos de ventas		-12,294	-14,016	-15,978	-18,215	-20,765
Utilidad operacional		2,269	2,586	2,949	3,361	3,832
Ingresos no operacionales		192	219	250	285	324
Gastos no operacionales		-998	-1,137	-1,297	-1,478	-1,685
Utilidad antes de impuestos		1,463	1,668	1,902	2,168	2,471
Impuestos		-366	-417	-475	-542	-618
Utilidad neta		1,097	1,251	1,426	1,626	1,854

Flujo de caja operativo proyectado

En miles de dólares*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad operacional		2,269	2,586	2,949	3,361	3,832
Depreciación		560	560	560	560	560
Impuestos		-366	-417	-475	-542	-618
Variación de capital de trabajo		23	15	17	20	22
Capex		-560	-560	-560	-560	-560
Flujo de caja operativo		1,926	2,184	2,490	2,839	3,236
Presupuesto marketing	-187	-133	-133	-133	-133	-133
Presupuesto operaciones	-195	-108	-108	-108	-108	-108
Presupuesto recursos humanos	-191	-94	-94	-94	-94	-94
Presupuesto responsabilidad social	-38	-23	-23	-23	-23	-23
Flujo de caja para cálculo del VAN	-610	1,568	1,827	2,132	2,481	2,879

COK	13.70%
VAN	6,632

*Tipo de cambio utilizado: 1.860 pesos colombianos por dólar estadounidense
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Proyección de estado de ganancias y pérdidas sin estrategias, flujo de caja y VAN

En miles de dólares*	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales		23,710	24,659	25,645	26,671	27,738
Costo de ventas		-10,360	-10,775	-11,206	-11,654	-12,120
Utilidad bruta		13,350	13,884	14,439	15,017	15,618
Gastos de administración		-1,393	-1,449	-1,506	-1,567	-1,629
Gastos de ventas		-10,094	-10,498	-10,918	-11,355	-11,809
Utilidad operacional		1,863	1,937	2,015	2,095	2,179
Ingresos no operacionales		158	164	171	177	185
Gastos no operacionales		-819	-852	-886	-921	-958
Utilidad antes de impuestos		1,201	1,250	1,299	1,351	1,406
Impuestos		-300	-312	-325	-338	-351
Utilidad neta		901	937	975	1,014	1,054

Flujo de caja operativo proyectado

En miles de dólares*	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad operacional		1,863	1,937	2,015	2,095	2,179
Depreciación		560	560	560	560	560
Impuestos		-300	-312	-325	-338	-351
Variación de capital de trabajo		3	4	4	4	4
Capex		-560	-560	-560	-560	-560
Flujo de caja para cálculo del VAN		1,566	1,628	1,694	1,761	1,832

COK	13.70%
VAN	5,807

*Tipo de cambio utilizado: 1.860 pesos colombianos por dólar estadounidense
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Cálculo del flujo de caja diferencial y VAN

En miles de dólares*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja con estrategias	-610	1,568	1,827	2,132	2,481	2,879
Flujo de caja sin estrategias		1,566	1,628	1,694	1,761	1,832
Diferencial	-610	2	198	439	720	1,047

COK	13.70%
VAN	825

*Tipo de cambio utilizado: 1.860 pesos colombianos por dólar estadounidense
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Willy Gino Macchiavello Marchig

Nació en Lima, el 17 de abril de 1981. Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Privada de Piura (sede en Lima). Cuenta con estudios en Gobierno de Personas y Relaciones Laborales. Tiene experiencia de más de diez años en recursos humanos, gestión de personas, solución de conflictos laborales, manejo de procesos de eficiencia operativa, desarrollo de aplicaciones de operaciones, manejo de base de datos, SAP y gestión presupuestal. Actualmente se desempeña como sub gerente del área de Responsabilidad Social – Gestión y Desarrollo Humano en Prima AFP – Grupo Crédito.

Ana Paola Manrique Valle

Nació en Lima, es Bachiller en Ciencias de la Comunicación (Universidad de San Martín de Porres 2003), con un Máster en Marketing (Centrum 2009). Tiene más de cinco años de experiencia en el área de marketing dando soporte a la fuerza de ventas y diseñando estrategias de fidelización de clientes; además cuenta con seis años de experiencia en el área de servicio y atención al cliente. Ha trabajado en el sector financiero (AFP), *retail* y actualmente es responsable de fidelización en la ONG española Ayuda en Acción. Tiene la habilidad para manejar múltiples proyectos, enfocada en resultados y logro de objetivos, alta capacidad para la planificación y el trabajo en equipo.

Gustavo Solís Pezzia

Nació en Lima, el 07 de enero de 1989. Licenciado en Administración y Bachiller en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con estudios de especialización en Banca, Riesgos y Finanzas Corporativas en la Universidad del Pacífico. Tiene más de dos años de experiencia en puestos comerciales y de marketing, y cinco años de experiencia en banca comercial y análisis de riesgo de crédito. Actualmente, desempeña el cargo de analista senior de Admisión de Riesgos de Banca Corporativa en el Banco Internacional del Perú (Interbank).