



**“PLAN DE EXPANSIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES
WOK CON ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD”**

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

Presentado por

Sr. Néstor Fabricio Luyo Rosas

Asesor: Profesor Roberto Paiva

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

2017

Este trabajo es dedicado a Fausto, mi hijo, a quien
amo y es mi motor.

Néstor Luyo

Agradecemos el apoyo de nuestros profesores, en especial a Roberto Paiva, por sus conocimientos y asesoría en el presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de nuestra tesis es plantear una propuesta de crecimiento para el Restaurante Wok de Colombia ante la problemática planteada por la disyuntiva de los accionistas de mantener o no el modelo de negocio de sostenibilidad ante una expansión fuera de Bogotá, la ciudad donde se encuentran trece de los quince locales con que cuenta, además teniendo en cuenta que los otros dos están ubicados en las afueras de la capital colombiana.

Wok es un restaurante de comida asiática en Bogotá que inicia operaciones en 1998 con solo un local y con un crecimiento sostenido llega hacia el 2015 con quince locales ubicándose dentro de los 20 mejores restaurantes de Colombia. Cuenta con un modelo de negocio sostenible y con énfasis en el cuidado del medio ambiente, y con responsabilidad social desde la inclusión de proveedores artesanales mediante alianzas hasta la educación de sus clientes con buenas prácticas.

Ante el crecimiento de la competencia se toma la decisión de crecer fuera de Bogotá, lo que generaría la disyuntiva de mantener el mismo modelo de negocio de sostenibilidad, educación a sus clientes y responsabilidad social buscando nuevos proveedores con las mismas características o crecer con insumos importados o pesca industrial para lograr atender la nueva demanda.

Ante esta problemática, se propone realizar un análisis de los factores internos y externos del sector y la empresa además de analizar la situación del macro y microentorno para poder determinar mediante pruebas teóricas, como las matrices de crecimiento o de estrategias, que WOK se encuentra aún en una posición de crecimiento, penetración de mercado y un aumento en la participación de mercado, lo que nos lleva a diseñar cinco planes estratégicos para ello.

Un plan de *marketing* que nos permita analizar el mercado y así potenciar nuestras estrategias de posicionamiento y promoción y determinar que podemos abrir dos nuevos locales dentro de los próximos cinco años; de estos, solo uno sería fuera de Bogotá, abriendo mercado a la ciudad de Medellín. Asimismo generar un plan de operaciones que nos permita potenciar e innovar los servicios que prestan y analizar las condiciones de un proveedor distinto como la comunidad Guapi que podría abastecer un crecimiento de hasta cinco locales más.

En recursos humanos buscamos mantener y buscar personal idóneo con la política y modelo de negocio de Wok, comulgando con la misma cultura de responsabilidad social, capacitación contante e inclusión de personal de zonas vulnerables de Colombia; en responsabilidad social se

busca mantener y fomentar la cultura actual involucrando a los clientes internos y externos. Asimismo se buscará la creación de una fundación que promocioe la pesca artesanal y responsable buscando la inclusión de estas asociaciones al sector de restaurantes; para concluir con la opción de buscar un financiamiento para la implementación de estos planes siendo el resultado óptimo en la tasa de retorno del proyecto y en la proyección del flujo de caja. Como consecuencia de esto optamos por el crecimiento sin cambiar o modificar su modelo, inclusive teniendo nuevas opciones para el abastecimiento de insumos ante un mayor crecimiento que el planteado.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema	3
1. Consideraciones generales	3
2. Perfil estratégico de la empresa.....	4
3. Modelo de negocio.....	4
3.1 Segmentación de mercado.....	5
3.2 Propuesta de valor	5
3.3 Canales de distribución	5
3.4 Relaciones con clientes	5
3.5 Fuentes de ingreso.....	5
3.6 Recursos clave.....	6
3.7 Actividades clave	6
3.8 Asociaciones clave	6
3.9 Estructura de costos.....	7
4. Definición del problema.....	7
5. Enfoque y descripción de la solución prevista	7
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	9
1. Análisis del entorno general de Colombia en el periodo 2015	9
1.1 Entorno político.....	9
1.2 Entorno económico	10
1.3 Entorno social.....	10
1.4 Entorno tecnológico	11
1.5 Entorno ambiental	12
1.6 Entorno legal.....	12
1.7 Entorno global.....	12
1.8 Resumen del entorno general	13
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13

3. Análisis del microentorno	14
3.1 Análisis de la industria de restaurantes.....	14
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	15
3.2.1 Amenaza de nuevos participantes	15
3.2.2 Poder negociador de los proveedores	15
3.2.3 Poder negociador de los compradores.....	16
3.2.4 Amenaza de los sustitutos	16
3.2.5 Rivalidad entre los competidores	17
4. Análisis del microentorno de la industria de cadena de restaurantes	17
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	19
1. Organización empresarial.....	19
1.1 Estructura organizacional	19
1.2 <i>Marketing</i> y ventas	19
1.3 Operaciones y logística	19
1.4 Recursos humanos.....	20
1.5 Finanzas, créditos y cobranzas	20
1.6 Innovación tecnológica y desarrollo.....	20
2. Cadena de valor.....	21
3. Análisis de recursos y capacidades	22
4. Matriz VRIO.....	23
5. Determinación de la ventaja competitiva	24
6. Matriz EFI: Fortalezas y Debilidades.....	24
Capítulo V. Planeamiento estratégico.....	25
1. Visión propuesta	25
2. Misión propuesta.....	25
3. Objetivos estratégicos	25
4. FODA.....	25
5. FODA cruzado.....	26
6. Estrategia competitiva.....	27
7. Estrategia de crecimiento	27
8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA.....	27
9. Matriz Interna y Externa	29
10. Estrategia principal.....	29

11. Selección de estrategias.....	30
12. Estrategias con objetivos específicos.....	31
13. Lineamientos de los planes funcionales para Wok	32
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>	33
1. Objetivos.....	33
1.1 Objetivo general.....	33
1.2 Objetivos específicos.....	33
2. Estrategia de segmentación	33
3. Estrategia de posicionamiento.....	34
4. Estrategia de crecimiento	34
4.1 Nuevos locales: Bogotá y Medellín.....	35
5. Estrategia de <i>marketing mix</i>	37
5.1 Producto.....	37
5.2 Plaza.....	38
5.3 Promoción.....	38
5.4 Precio.....	39
6. Presupuesto.....	39
Capítulo VII. Plan de operaciones	40
1. Objetivos.....	40
1.1 Objetivo general.....	40
1.2 Objetivos específicos.....	40
2. Servicios.....	40
2.1 Restaurante.....	41
2.2 Servicio de <i>take out</i>	41
2.3 Servicio <i>on-line</i>	42
3. Innovación de la carta	42
4. Mapa de proceso para Red Frío.....	42
5. Comunidad Guapi	44
6. Pesca artesanal - Pesca industrial	45
7. Presupuesto.....	45
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	46
1. Objetivos.....	46

1.1 Objetivo general.....	46
1.2 Objetivos específicos.....	46
2. Capacitación.....	46
2.1 Fase 1: Evaluación de necesidades.....	47
2.2 Fase 2: Diseño de la capacitación.....	47
2.3 Fase 3: La implementación.....	48
2.4 Fase 4: La evaluación y revisión de resultados.....	48
3. Selección de personal.....	48
3.1 Perfil del empleado de atención al cliente.....	48
3.2 Perfil del empleado cocinero.....	49
4. Programa de practicantes.....	49
5. Presupuesto.....	49
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	50
1. Objetivos.....	50
1.1 Objetivo general.....	50
1.2 Objetivos específicos.....	50
2. Situación actual y alineación con la estrategia.....	51
3. Ámbitos de aplicación de la RSE.....	52
4. Presupuesto.....	53
Capítulo X. Plan de finanzas	54
1. Objetivos.....	54
1.1 Objetivo general.....	54
1.2 Objetivos específicos.....	54
2. Análisis de los estados financieros de LAO KAO S.A.....	54
3. Supuestos 2017-2021.....	55
4. Metodología.....	55
5. Proyecciones de flujo de caja económico y financiero.....	55
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58

Anexos.....	61
Notas biográficas.....	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	9
Tabla 2.	Entorno económico	10
Tabla 3.	Entorno social	11
Tabla 4.	Entorno tecnológico	11
Tabla 5.	Entorno ambiental.....	12
Tabla 6.	Entorno legal.....	12
Tabla 7.	Entorno global	13
Tabla 8.	EFE de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	13
Tabla 9.	Top 100. Restaurantes en Colombia.	18
Tabla 10.	Análisis de recursos y capacidades de la cadena de restaurantes Wok 2016 ...	22
Tabla 11.	Matriz VRIO de la cadena de restaurantes Wok 2016.	23
Tabla 12.	Objetivos estratégicos de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	25
Tabla 13.	FODA de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	26
Tabla 14.	FODA Cruzado de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	26
Tabla 15.	Matriz PEYEA de la cadena de restaurantes Wok 2016	28
Tabla 16.	Selección de estrategias de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	30
Tabla 17.	Descripción de los objetivos estratégicos para Restaurantes Wok.....	31
Tabla 18.	Estrategia con objetivos específicos de la cadena de restaurantes Wok 2016	31
Tabla 19.	Lineamientos de los planes funcionales para la cadena de restaurantes Wok 2016.....	32
Tabla 20.	Cuadro de proyección de ventas 2015-2021	35
Tabla 21.	Presupuesto para la implementación del plan de <i>marketing</i>	39
Tabla 22.	Pesca artesanal en Colombia.....	44
Tabla 23.	Presupuesto para el plan de operaciones	45
Tabla 24.	Presupuesto para el plan de recursos humanos.....	49
Tabla 25.	Mapa de categorías y subcategorías con el resultado del diagnóstico	51
Tabla 26.	Alineamiento de objetivos con estrategias de responsabilidad social	53
Tabla 27.	Presupuesto para la implementación del plan de RSE.....	53
Tabla 28.	Presupuesto para la implementación de los planes funcionales.....	55
Tabla 29.	Análisis de sensibilidad.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de la cadena de restaurantes Wok 2015	21
Gráfico 2.	Análisis de recursos y capacidades de la cadena de restaurantes Wok 2016 .	23
Gráfico 3.	Matriz BCG para la cadena de restaurantes Wok.....	27
Gráfico 4.	Matriz PEYEA para la cadena de restaurantes Wok	28
Gráfico 5.	Matriz Interna y Externa para la cadena de restaurantes Wok.....	29
Gráfico 6.	Matriz de la Estrategia Principal para la cadena de restaurantes Wok.....	30
Gráfico 7.	Mapa de procesos de Red Frío.....	43
Gráfico 8.	Diagnóstico Wok	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio Canvas de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	62
Anexo 2.	Balance general de la cadena de restaurantes periodo 2014-2015.....	63
Anexo 3.	Estado de resultados de la cadena de restaurantes periodo 2014-2015.....	65
Anexo 4.	Indicadores financieros de la cadena de restaurantes 2014-2015.	66
Anexo 5.	Datos para el cálculo de costo de capital de restaurantes Wok.....	67
Anexo 6.	Financiamiento	67
Anexo 7.	Cuadro de amortización	67
Anexo 8.	Flujo de caja económico sin considerar los planes funcionales.....	68
Anexo 9.	Flujo de caja económico considerando los planes funcionales con inversión propia.....	69
Anexo 10.	Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario normal con financiamiento.....	70
Anexo 11.	Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario optimista con financiamiento.	71
Anexo 12.	Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario pesimista con financiamiento.	72
Anexo 13.	EFI de la cadena de restaurantes Wok 2016.....	73

Capítulo I. Introducción

Con la finalidad de obtener nuestro grado de magíster en administración en la Universidad del Pacífico se realiza el análisis y desarrollo del presente trabajo de investigación para el caso de negocio de Restaurante WOK, el cual se encuentra ubicado en Bogotá y se dedica a la venta de comida asiática, cuenta con una política de responsabilidad social sostenible desde la selección de sus proveedores hasta el uso de material reciclable en sus restaurantes, pasando por la educación a sus clientes por intermedio de propaganda en sus locales como por medios virtuales. En WOK se ofrece comida de calidad a precios más bajos que su competencia y siempre orientada a ofrecerla con insumos saludables.

La disyuntiva de los accionistas debido al crecimiento sostenido durante los dieciocho años de vida como empresa era expandirse a otras ciudades de Colombia, manteniendo o no el mismo modelo de negocio presentándose la posibilidad de que sus proveedores artesanales o agricultores nacionales no puedan encargarse del abastecimiento de insumos debido a la nueva demanda, por lo cual se tendría que optar por modificar el modelo teniendo alternativas como la pesca industrial o productos importados, cambiando por lo tanto la esencia de WOK.

El trabajo se compone de diez capítulos, empezando por la parte introductoria. En el desarrollo del capítulo II se describe el perfil de la empresa sobre la base de su modelo de negocio utilizando Canvas como herramienta, la cual nos permite identificar los distintos componentes del negocio y el problema, finalizamos el capítulo dando un enfoque y descripción de una solución prevista.

Para el capítulo III se efectúa el análisis externo de la organización, un análisis de los factores externos mediante la matriz EFE y una revisión del microentorno mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Seguidamente, en el capítulo IV se efectúa el análisis interno de la organización desde su estructura hasta cada área funcional de la empresa. Utilizando a Porter se desarrolla el modelo de la cadena de valor, determinando así su ventaja competitiva considerando asimismo sus recursos y capacidades mediante la matriz VRIO.

El planeamiento estratégico se desarrolla en el capítulo V, utilizando principalmente el análisis FODA para determinar las estrategias. En este capítulo se utilizan conceptualmente el FODA cruzado, la matriz BCG y PEYEA para determinar el posicionamiento y posición estratégica de WOK y la matriz de la estrategia principal para que al final se pueda seleccionar las más apropiadas de acuerdo con los objetivos de la empresa. En los capítulos siguientes se efectúan los

planes de cada unidad funcional: *marketing* en el capítulo VI, operaciones en el VII, recursos humanos en el VIII, responsabilidad social en el capítulo IX y finalizamos el desarrollo de los planes en el capítulo X con finanzas donde se consolida los presupuestos obtenidos por cada plan y se verifica su viabilidad con las proyecciones de los flujos de caja incrementales. Nuestro trabajo concluye con las conclusiones y recomendaciones finales del desarrollo del trabajo.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Wok nace de la idea del chef Benjamín Villegas en 1998, quien crea como concepto un restaurante de comida asiática en Bogotá. En esos años, este tipo de comida solo era preferido por estratos sociales altos, por lo que su consumo, mantenimiento y crecimiento dependía mucho de la economía del país.

Villegas fundó Wok junto a tres socios en un pequeño lugar tomando como referencia restaurantes que había conocido en Tailandia. Para el siguiente año, sus socios vendieron su participación a uno de los empresarios más importantes del giro de restaurantes en Colombia, Ricardo Macía, quien tenía a *Crepes & Waffles* como su principal negocio. Él aportó experiencia y conocimiento para que en el siguiente semestre sus ventas crecieran en 20%. Con ese crecimiento, para el 2011 ya contaban con 10 locales en Bogotá.

Generaron alianzas con los agricultores de la costa de Colombia mediante estrategias de cooperación buscando el ganar-ganar, ya que se convertirían en proveedores exclusivos mediante procesos de calidad supervisados por Wok. Estas alianzas también daban otros beneficios a la empresa, ya que podían mostrar el apoyo a la sostenibilidad agricultura artesanal y el cuidado del medio ambiente, además de mostrar al público lo importante que era consumir productos naturales además de reducir los insumos importados

Otra importante estrategia fue el aprovisionamiento de pescado nacional: los clientes apreciaron su mayor calidad con respecto al importado. El hecho de acatar las vedas y cambiar el menú según ellas pudo traer consecuencias, sin embargo, esto más bien tuvo el beneficio mayor de la asociación con el gremio de pesca “Mar Viva” que recibía apoyo del Gobierno, pasando a ser el principal proveedor de Wok. Se hicieron cambios en el aprovisionamiento que incluyó transporte y procesamiento de insumos con un mayor costo logístico, convirtiéndose en el principal factor para su crecimiento, a la vez que resultó una complicación porque había que verificar que no se perdiera calidad a medida que se iba creciendo.

Ante el crecimiento de la competencia, se decidió emprender como estrategia crecer en más provincias de Colombia y salir de Bogotá, lo que generaría la disyuntiva de mantener en las provincias, los valores que tenía la cadena en la capital: calidad, sostenibilidad, educación a sus clientes y crecimiento del negocio.

La empresa Wok tiene una propuesta diferente a los demás restaurantes, ofreciendo una comida no tradicional en la ciudad de Bogotá con características como calidad de los productos, responsabilidad social, precios accesibles y un ambiente agradable y acondicionado temáticamente¹

Colombia tenía pocos inmigrantes asiáticos, razón por la que gran parte de los ingredientes de ese continente no eran producidos ni reconocidos en Colombia. Es así que la empresa se enfocó en producir algunos ingredientes localmente como berenjena thai, albahaca vietnamita, entre otros; para ello se decidió trabajar con comunidades campesinas, pescadores artesanales y así convertirlos en sus proveedores pagando un precio mayor al ofrecido en el mercado, desarrollándose de esa forma alianzas estratégicas verticales para el aprovisionamiento de los insumos, otorgando condiciones favorables para el agricultor y/o pescador².

2. Perfil estratégico de la empresa

Wok tiene quince locales, en el año 2015, estratégicamente ubicados en Bogotá, atiende al segmento social medio y medio alto. Los canales de venta utilizados son sus restaurantes con los servicios a mesas y desde el 2015 el servicio de venta para llevar. Ofrece comida asiática en un ambiente de infraestructura agradable. Wok no solo ofrece comida a sus clientes, sino también una experiencia de cuidado ambiental y preservación del medio ambiente a través de todos sus canales (carta, páginas web, educación in situ, *merchandising*, etc.).

El ciclo de vida de la empresa está en la etapa de crecimiento ya que los accionistas están invirtiendo en estos cambios y expansión. La estrategia comercial que está usando la empresa Wok es el enfoque en diferenciación para un mercado objetivo específico; además presenta una mejor relación precio/calidad que su competencia. La estructura de la organización es simple y relativamente plana con un acuerdo informal de empleados. Amplio ámbito de control y centralización de la autoridad en la toma de decisiones. Los empleados tienden a ser generalistas y realizan muchas de las tareas necesarias en la operación de la empresa.

3. Modelo de negocio

Según Osterwalder (2011)³, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. A partir de esta premisa el actual modelo de negocio de Restaurantes Wok consiste en ofrecer comida asiática de buena calidad mediante 15 locales ubicados

¹ Ramírez, Andrés (2011). “¿Cuáles son los secretos de éxito de Wok?” Sección Gastronomía / Restaurante. Revista Diners, http://revistadiners.com.co/gastronomia/5489_cuales-son-los-secretos-del-exito-wok/

² Caso Wok: ¿Una cadena de restaurantes sostenible? Universidad de los Andes, Julio 2014.

³ Osterwalder y Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto S.A Ediciones.

estratégicamente en la ciudad de Bogotá dirigidos a clientes con poder adquisitivo medio y medio alto, consumidores que valoran la comida saludable y que tienen una cultura de cuidado del medio ambiente, esto con un precio fijo más bajo que su competencia asimismo genera un negocio inclusivo con sus proveedores en la adquisición de sus insumos lo cual le permite incluir a sectores con menos recursos

Wok cuenta con una planta de procesamiento de pescado donde se lleva a cabo el proceso de alistamiento hasta convertirlo en filetes. Wok a través de su socio estratégico “Mar Viva”, entidad que contribuye con los lineamientos de la pesca sostenible, ofrece que el pescado sea trasladado completo, asegurando la calidad en la piel y en el hueso además de ello ofrece un control de calidad de sus procesos de abastecimiento a través de Red Frío, que supone el traslado del pescado del aeropuerto hasta la planta, conservando la textura de este

Otro recurso muy importante es la revista virtual “Mundo Wok” en donde se muestran todas las actividades de responsabilidad social que realiza la empresa, impartiendo conceptos sobre el mismo tema, con la finalidad de educar a su clientela

4. Definición del problema

En el caso se muestra que para inicios del 2012, el gerente general Ricardo Macía y los accionistas minoritarios consideraban que era el momento de crecer mediante la expansión de locales a otras ciudades de Colombia y así convertirse en líder de las cadenas “*full-service-restaurants*” asiáticos.

Sin embargo, su fundador y chef Benjamín Villegas pensaba que Wok perdería el valor del negocio ya que esta expansión generaría un impacto en la actual cadena de suministro de pescado artesanal que si bien era posible conseguir otro proveedor proveniente de una comunidad de la costa del Pacífico, se veía que esta no podría abastecer el crecimiento esperado, por lo cual no soportaría la demanda requerida en los nuevos puntos de venta. Además, la comunidad no estaba formalmente constituida, sus condiciones de transporte eran precarias y no tenían el conocimiento requerido en la pesca artesanal, y si bien estas variables podían ser corregidas no habría el tiempo para ello es por esto que los socios exigían no sacrificar ventas ni rentabilidad esperando que se cree otro ecosistema similar

Asimismo, mantener el modelo de negocio con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente sería sacrificado ya que no se podría garantizar la continuidad de los programas de pesca

artesanal.

Ante esta situación, se hizo inminente pensar si se podría crecer manteniendo el modelo de negocio con la misma cadena de abastecimiento o caso contrario sacrificar la esencia inicial del negocio para poder incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Por lo expuesto en restaurantes Wok se requiere diseñar un plan estratégico que permita afrontar la exigencia de los socios, crecer manteniendo el mismo modelo de negocio y su enfoque en sostenibilidad y cuidado ambiental, manteniendo una cadena de aprovisionamiento con proveedores nacionales como las comunidades de pesca artesanal y los agricultores de la costa de Colombia; esto exigiría una demanda mayor de esfuerzos para no perder la eficiencia en sus procesos ni en la coordinación entre las partes

La estrategia es crecer mediante la expansión de locales fuera de Bogotá manteniendo el modelo de negocio de la cadena de restaurantes Wok, utilizando insumos de origen artesanal para ello se elaborara un plan *ad-hoc* que permita cumplir con los requerimientos de los socios el mismo que estar enfocado en la optimización de los recursos, la sostenibilidad y competitividad de la industria garantizando el crecimiento en un periodo de cinco años (2017-2021)

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del entorno general de Colombia en el periodo 2015

1.1 Entorno político

Colombia tiene una situación política basada en un Gobierno democrático, presenta buenas prácticas en cuanto a la política pública en los últimos años, logrando que el país sea mejor visto en los mercados internacionales.

También encontramos que se inició el diálogo con las Fuerza Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para la superación del conflicto armado, el cual se mantiene por más de 5 décadas, generando altos costos en todos los entornos. Con esto se tomaban los primeros pasos para la obtención de la paz y la recuperación de la estabilidad política, sin embargo, hay muchos cuestionamientos sobre el proceso de paz debido a que existen otras guerrillas consolidadas en Colombia.

Asimismo, según el informe de la percepción de la corrupción en el mundo, en el 2015 Colombia se posicionó en el puesto 83 de 168 países, decremento en relación con los años anteriores⁴.

Tabla 1. Entorno político

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Estabilidad política del país.	Positivo: Se ubica entre los 5 mejores países en América Latina de protección a los inversionistas.	Positivo: Se fomenta la competitividad para atraer inversiones
Grupo especial de jueces para la mejora en los conflictos agrarios con guerrillas ⁵	Positivo: El Gobierno logró formalizar y adjudicar hectáreas beneficiando a más de 23.000 familias de agricultores.	Positivo: Debido a que Wok trabaja con proveedores nacionales su estabilidad mejora su competitividad
Percepción de corrupción en la administración pública.	Negativo: Barreras de entrada para el ingreso de nuevas empresas y poca solución de conflictos judiciales.	Negativo: Dificulta el desarrollo de las actividades de Wok para procesos administrativos como para la implementación de nuevos locales o pago de impuestos

Fuente: Elaboración propia 2016.

⁴ Fuente: Según el informe de la ONG alemana Transparencia Internacional (2015). <<http://www.transparency.org/cpi2015/#results-table>>

⁵ Fuente: Ministerio de Agricultura de Colombia <<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Con-la-paz,-miles-de-colombianos-despojados-por-los-violentos-podran-volver-a-sus-tierras-.aspx>>

1.2 Entorno económico

Colombia presenta una desaceleración del PBI en el año 2015, con relación al año 2014, ya que pasa de 5,4% a 4,5% (Banco Central de Colombia 2015), siendo uno de los mejores indicadores comparándolo con países de Sudamérica.

La actividad económica fue liderada por el consumo privado y se evidenció reducción de la inversión principalmente por menor retorno de inversión en el sector petrolero, que compensó la desaceleración de las exportaciones.

Colombia viene incrementando su tasa inflacionaria de 5% a 8% para el 2016⁶ debido a los factores climáticos, asimismo el ingreso per cápita hasta el 2015 se viene reduciendo en aproximadamente 10% según Banco Mundial⁷ a pesar de ello se debe considerar que existió una retracción de la economía mundial debido a una fuerte caída en el precio del petróleo y que Colombia mantuvo el mayor crecimiento en América Latina

Asimismo Colombia ha conseguido la calificación BBB por parte de *Standard & Poor's* (2016); con esta calificación, las empresas podrán acceder más fácilmente a recursos financieros y potencializar su crecimiento

Tabla 2. Entorno económico

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Incremento Inflacionario	Negativo: Genera desconfianza en los inversionistas, pero se debería considerar que tuvo uno de los mejores resultados de la región	Negativo: Influye en los precios en general y Wok tendría inestabilidad en sus precios.
Desaceleración del PBI.	Negativo: Generan menores inversiones nacionales y extranjeras, se debe considerar que el sector de servicios fue el de mayor crecimiento	Negativo: Se ve reflejado en menor consumo y en menor capacidad de adquisición de las personas.
Acuerdos comerciales (Canadá, EFTA, EE.UU., Unión Europea, Venezuela y Alianza del Pacífico) ⁸ .	Positivo: Mayor acceso a nuevos mercados.	Positivo: Reducción de los aranceles de importación, mayor variedad de bienes finales a precios más baratos para contar con mayores opciones de suministro.
Calificación BBB por parte de <i>Standard & Poor's</i> (2016).	Positivo: Contrarresta los indicadores económicos	Positivo: Favorece al turismo y a nuevos inversionistas

⁶ Fuente: Banco de la República del Perú <<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>>

⁷ Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD?locations=CO>

⁸ <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398> >.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3 Entorno social

En lo social lo más relevante fue la reducción de la tasa de desempleo a 8.9%⁹ (la menor de los últimos quince años) esto a pesar de la desaceleración de la economía presentada ese año, el sector de comercio, hoteles y restaurantes fue el que más contribuyó a la generación de nuevos empleos con un 27.4% del total de los nuevos puestos de trabajo

Para el 2015 la tasa de la pobreza se ha disminuido en 21 puntos con relación a la última década, por ejemplo para el 2002 fue de 50% mientras que para el 2015 de 27.8%¹⁰

Según la Ley 142 de 1994 en Colombia existe una estratificación socio-económica que segmenta el tipo de inmueble con que cuentan los pobladores separados del 1 al 6, siendo el uno el segmento bajo-bajo y el 6 el segmento alto, según la encuesta multipropósito realizada por el DANE para el 2011-2014 hay un incremento de 0.1% en el segmento 6 y el segmento 5 se mantiene, para el 2014 el 9.8% pertenece a estos dos segmentos

Tabla 3. Entorno social

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Incremento en los estratos socio-económicos 5 y 6.	Positivo: Mayor poder adquisitivo de los clientes lo cual genera mayor demanda de servicios.	Positivo: Debido a que estos segmentos son el nicho de restaurantes Wok
Se mejoró la calidad de vida de los ciudadanos con reducción de la pobreza.	Positivo: Incremento de la demanda por consumir los servicios de restaurantes (comer fuera de casa)	Positivo: Consumidores buscan comida saludable y variedad de opciones.
Incremento de la inseguridad por la delincuencia.	Negativo: La tasa de robo a comercios se ha incrementado.	Negativo: Inseguridad de comensales.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.4 Entorno tecnológico

Con relación a la tecnología, para el 2015 existen 55,9 conexiones a internet por cada 100 habitantes, adicionalmente ya ingresó la tecnología 4G para telefonía móvil y existen 44,1 personas con internet móvil por cada 100 habitantes. Se incrementó el acceso a la bancarización por medios electrónicos, TIGO fue una de las principales empresas en promocionar esta modalidad de acceso.

Según el World Economic Forum (2015), Colombia se encuentra posicionada en el puesto 64

⁹ <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

¹⁰ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf

(bajo uno), entre las 143 economías de la clasificación Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), seguida de México (69), Brasil (84) y Perú (90)¹¹.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Mayor inversión en ciencia y tecnología ¹² .	Positivo: Mayor competitividad en las empresas del sector.	Positivo: Emprendimiento digital, fortaleciendo el desarrollo de tecnologías principalmente de uso comercial (publicidad) y operaciones
Más usuarios de tecnología mediante <i>smartphones</i> o tabletas.	Positivo: Mayor alcance de usuarios y posibles clientes mediante la comunicación de beneficios o productos.	Positivo: Expansión de su página web y cultura organizacional al alcance de todos (mundo WOK) y pedidos <i>online</i>
Mayores usuarios de internet y redes sociales. ¹³	Positivo: Ahorros en costos de promoción por la utilización de las redes sociales.	Positivo: Posibilidad de comunicarse mediante las redes y mostrar el modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.5 Entorno ambiental

Existen problemas en el medio ambiente asociados a la industria, cuando mayor sea el grado de la industrialización se hace más difícil la preservación de los recursos naturales es por ello que las políticas de responsabilidad social son cada vez más relevantes en el desempeño del estado y las empresas

En Colombia se mejoró las políticas para el medio ambiente creando el Ministerio de Ambiente, el cual se encuentra resolviendo problemas importantes del país como la deforestación, contaminación, minería informal, logrando mejores condiciones de vida para los colombianos obteniendo apoyo del Banco Mundial.

Tabla 5. Entorno ambiental

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Regulación del estado contra el uso de bolsas plásticas y desechos tóxicos	Positivo: Reducción de la contaminación y efecto sobre el impacto ambiental	Positivo: Wok viene trabajando con anticipación en estas políticas lo que lo hace pionero en esto
Tendencia de los consumidores al cuidado del medio ambiente: Dejar de lado los productos descartables, preferir productos con menos envoltorio o elegir las bebidas en envases retornables.	Positivo: Todas estas acciones generan un ahorro de energía, de materias primas, de agua potable, de tiempo, dinero y esfuerzo, y producen, a la vez, un menor impacto en el medio ambiente.	Positivo: Wok aprovecha y promueve estas políticas siendo estas parte de su modelo de negocio encontrándose a la vanguardia en esta tendencia

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf

¹² https://www.crcm.gov.co/recursos_user/2016/Informes/Reporte_industria2016_.pdf

¹³ <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>

El 2015 Colombia se vio afectada por el Fenómeno de El Niño	Negativo: Destrucción de cultivos y cadenas de irrigación.	Negativo: Escasez de insumos.
---	--	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.6 Entorno legal

Colombia mejora en las regulaciones empresariales en Latinoamérica desde 2005. Según el Banco Mundial, Colombia sobresale en la región como la economía que más ha hecho para mejorar el entorno regulatorio, además, *Doing Business* (2011)¹⁴ destaca a Colombia entre las economías que han mejorado más la facilidad de hacer negocios durante los últimos seis años.

En Colombia existe un marco normativo que fomenta las pequeñas empresas y el emprendimiento por ejemplo la Ley 590 con incentivos fiscales para la creación de pymes, la ley 1014 en la que permite establece mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento o la Ley 905 que busca otorgar líneas de crédito para los creadores de las empresas

Tabla 6. Entorno legal

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
Marco Legal que fomenta las pequeñas empresas y el emprendimiento:	Positivo: Fomenta la competitividad de la industria	Positivo: Favorece al desarrollo y crecimiento de las empresa con beneficios tributarios.
Ley anti trámites.	Positivo: Ayudan a la competitividad de las industrias.	Positivo: Ayuda a tener trámites ágiles y reducir tiempo para trámites administrativos o implementación de nuevos locales.

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.7 Entorno global

Las calificadoras de riesgo mejoran la calificación de Colombia a BBB+ con perspectiva estable y grado de inversión. Asimismo, existen en cartera varios tratados internacionales que podrían llevar a Colombia a tener negociaciones con el Acuerdo de Comercio de Servicios - TISA (Turquía y Japón).

Tabla 7. Entorno global

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa
<i>Standard & Poor's</i> reafirmó la calificación BBB+ para Colombia en el año 2015 con una perspectiva estable grado de inversión.	Positivo: Debido a su menor riesgo como país podrían tener fuentes de financiamientos más cómodas.	Positivo: Menores costos de financiamiento para crecimiento por ejemplo en las tasas de intereses.
TLC en negociaciones con Corea, Panamá, Turquía, Japón, Israel y Costa	Positivo: Acceso a nuevos mercados.	Positivo: Posibilidad de obtener diferentes insumos a menores

¹⁴ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANIS-HEXT/0,contentMDK:23027901~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:489669,00.html>

Rica.		costos acorde con la industria.
-------	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.8 Resumen del entorno general

El análisis del entorno general de Colombia nos muestra que el entorno político es mayormente positivo debido a la estabilidad política del país y los acuerdos de paz que se encuentran en la agenda del gobierno. El entorno económico ofrece varios aspectos positivos y próximos acuerdos comerciales ya que a pesar de la desaceleración de la economía fue una de las de mayor crecimiento en la región. En el entorno social se percibe una mejora en la calidad de vida acompañado de una reducción en la pobreza y un mínimo crecimiento en los estratos socio-económicos 5 y 6. El entorno tecnológico es favorable debido a que se cuenta con avances tecnológicos que permitirán tener mayor alcance a los usuarios y clientes mediante las redes generando una mejora en la rentabilidad de las empresas con relación a los gastos por publicidad de las empresas. En el entorno ambiental, la creación del Ministerio del Ambiente permite vincularse con el modelo de negocios de Wok asimismo una tendencia de los consumidores por la preservación del medio ambiente y la responsabilidad social favorece a la empresa. En el entorno legal brinda mayor agilidad y reducción de tiempo en trámites administrativos además la normativa gubernamental favorece y promueve a las pequeñas empresas. Y por último, en el entorno global se muestra una perspectiva de inversión estable y acuerdos internacionales en cartera, lo que significaría que tenga negocios con países que representan el 70% del PIB mundial.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Mediante la matriz EFE se analiza la información del entorno que se puede determinar como oportunidades y amenazas para la implementación de las estrategias (ver la tabla 8).

Tabla 8. EFE de la cadena de restaurantes Wok 2016

OPORTUNIDADES		Peso	Calificacion	Ponderado
1	Recuperación de la Estabilidad política del país	15%	4	0.6
2	Marco legal favorable para las pequeñas empresas	10%	3	0.3
3	Incremento de los estratos socio economicos 5 y 6	15%	3	0.45
4	Mayores usuarios de Internet y redes sociales	10%	3	0.3
5	Tendencia de los consumidores al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social	10%	3	0.3
AMENAZAS				
6	Aumento de la inflacion	15%	2	0.3
7	Percepción de corrupción en la administración pública (según informe de Transparency.org para el 2012)	10%	2	0.2
8	Incremento de la Inseguridad por la delincuencia	10%	2	0.2
9	Colombia se afecta con el Fenómeno del Niño	5%	2	0.1
		<u>100%</u>		<u>2.75</u>

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David Fred (2013).

Después del resultado obtenido se verifica que cuenta con un puntaje de 2,75, lo cual indica que su respuesta es superior a la media ante las oportunidades y amenazas de su entorno; con esto se determina que sus estrategias actuales permiten aprovechar las oportunidades y minimizan el efecto de sus amenazas.

3. Análisis del microentorno

Según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), la empresa Wok se desarrolla en el sector de Hoteles y Restaurantes en la industria de Restaurantes, bares y cantinas, siendo su actividad la primera en mención y como negocio se enfoca en la comida asiática.

Colombia es una de las economías más sólidas de Sudamérica; para el FMI el crecimiento está en promedio del 4% durante la primera década del milenio, asimismo, Bogotá D.C. alberga a 7,8 millones de personas y contribuye con el 24,9% del PBI del país, mientras que el sector de servicios representó, en total, el 57,5% de ese mismo indicador¹⁵.

Según el informe “TOP 100 Restaurantes” (2015) de la revista gastronómica La Barra, para el 2016 la variación mensual de la inflación se fue incrementando, afectando el gasto de alimentos, por lo cual los restaurantes deben constantemente innovar sus platos para no ser afectados por la constante variación de precios en algunos productos.

¹⁵ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2014pre.pdf

Si bien en el *ranking* del “Top 100 Restaurantes” de Colombia para el 2015 el primer lugar es ocupado por *Crepes & Waffles* con un total en ingresos operacionales para ese año de US\$ 105.634.220 también denota un incremento en los restaurantes que ofrecen comida sana, ubicando a Wok en el puesto 11 con crecimiento para el 2015, con ingresos operacionales de US\$ 22.013.020¹⁶.

3.1 Análisis de la industria de restaurantes

Para realizar un análisis de la industria de restaurantes en Colombia se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1998). Esta herramienta nos permite comprender la estructura de la industria en la cual se desenvuelve la empresa, determinando los diferentes niveles de competencia.

Para el 2015, la participación en el PBI de Colombia de la industria de Restaurantes y Hoteles ascendía al 4,1% según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE)¹⁷, bajo este contexto se puede realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.2.1 Amenaza de nuevos participantes

Colombia refleja un atractivo para la inversión extranjera e ingreso de nuevos competidores por la estabilidad económica que presenta el país, la cual llega a ser superior al promedio de la región.

Para grandes cadenas de restaurantes no se generan barreras de entradas ya que existe facilidad administrativa y promoción a la inversión por parte del Gobierno colombiano. Además se encuentra que durante los últimos años la inversión extranjera directa (IED) ha registrado una tendencia creciente, convirtiéndose en la principal fuente de financiación, y por lo tanto en un determinante importante de la cuenta corriente, de la cuenta de capital y de la oferta y demanda de divisas en el mercado cambiario.

Además en la industria de restaurantes no se requieren grandes volúmenes de producción y por ende de distribución, tampoco es necesaria la inclusión de tecnología de punta, en este sector existe una gran variedad de precios y calidad y por último existe una facilidad de acceso a los proveedores, se considera que la experiencia es una ventaja competitiva a considerar

Debido a esto se concluye que las barreras de entrada son bajas para nuevos competidores por lo

¹⁶ <http://revistalabarra.com/top100/restaurantes/>

¹⁷ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim15_oferta.pdf

tanto se cuenta con una baja rentabilidad

3.2.2 Poder negociador de los proveedores

Para la industria de restaurantes existe un alto número de proveedores para verduras mientras que para pescado es un número más reducido, según la revista la Barra en su formato web, solo reconoce a 24 proveedores de pescado (a diferencia de 89 proveedores de carne) a pesar de ello consideramos que no representa una amenaza ya que estos abastecen la demanda actual de restaurantes, al existir un número reducido de proveedores existe un alto costo de cambio

Para el pescado existe un bajo número de sustitutos si se considera que se atiende el segmento de comida asiática donde el pescado forma parte importante en los platos

Por lo expuesto se considera un medio poder de negociación de los proveedores por lo tanto una rentabilidad media

3.2.3 Poder negociador de los compradores

La gastronomía en Colombia ocupa el décimo puesto de los sectores que más contribuyen con el PBI de Colombia y Bogotá cuenta con aproximadamente 64.000 establecimientos de comida. Asimismo, se aprecia que los hábitos de las familias colombianas de comer en restaurantes están en incremento. El consumo que más destaca es el de pollo (40%), seguido por las hamburguesas (26%) y la pizza (11%). De lo mencionado en líneas anteriores se puede desprender que en la industria existe un poder de negociación medio de parte de los consumidores¹⁸

Además según el DANE el gasto en los hogares colombianos, en el sector de restaurantes, se encuentra en un cuarto lugar considerando que el negocio de la comida tiene un mercado amplio y es uno de los más apetecidos por los emprendedores colombianos se concluye que el poder de negociación del cliente es bajo

3.2.4 Amenaza de los sustitutos

En los últimos 10 años las ventas por consumo de comidas fuera del hogar se han incrementado en 151,89%¹⁹, esto debido a que la mujer cumple un mayor rol en el ámbito laboral concluyendo que existe una alta oferta de sustitutos en los servicios alimenticios

El precio y el servicio cumplen una participación fundamental a la hora de elegir debido a que hay fácil acceso en la calidad, presentación y rapidez en la entrega del producto

La amenaza de los sustitutos es alta por lo tanto la rentabilidad se hace baja

¹⁸ <http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/proyecciones-2014.pdf>

¹⁹ <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/edicion-69/proyecciones-2016/estabilidad-economica-la-base-del-consumo.htm>

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

En los últimos años se observa un crecimiento acelerado del sector de restaurantes, existiendo una alta competencia. Colombia ha logrado que empresas extranjeras inviertan en cadena de restaurantes, ya que es un país con importante número de habitantes. Sin embargo, debemos mencionar que uno de los grandes problemas del sector es la informalidad

Además de ello se debe considerar un alto costo fijo en el sector, baja diferenciación ya que la mayor competencia se da con franquicias y cadenas de comida rápida y barreras de salida altas debido al alto costo de los activos fijos

Por lo tanto se considera que la rivalidad en el sector es alta y por lo tanto la rentabilidad es baja

Se puede desprender del análisis de la industria que WOK se encuentra en el puesto 11 en relación con los 20 principales restaurantes top de Colombia (ver tabla 9), esta información se obtuvo de la Revista La Barra (2015)²⁰

Tabla 9. Top 100. Restaurantes en Colombia

Top 100 Restaurantes en Colombia	Utilidad Bruta	Utilidad A Imp	Ventas	Rentabilidad Bruta	Rentabilidad Neta
Crepes y Waffles SA	183,804,522	39,971,209	323,812,764	57%	12%
IRCC Limitada	207,753,703	12,457,512	314,085,840	66%	4%
Frisby SA	151,889,752	11,137,252	265,186,454	57%	4%
Mc Donald's	0	0	263,900,000	0%	0%
Kokoriko	113,760,872	-9,099,932	202,739,616	56%	-4%
Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cia SA	89,737,675	1,542,263	126,768,345	71%	1%
Franquicia y Concesiones SA	0	0	90,500,000	0%	0%
Grupo CBC SA	57,678,340	1,461,721	89,669,473	64%	2%
Archie's Colombia SA	50,882,104	-4,650,334	75,609,087	67%	-6%
Imc Airport Shoppes SAS	0	0	73,900,000	0%	0%
Lao Kao SA	38,573,540	2,016,851	67,471,265	57%	3%

Fuente: Revista La Barra.

4. Análisis del microentorno de la industria de cadena de restaurantes

Teniendo en cuenta el análisis del promedio de las mediciones individuales de las cinco fuerzas competitivas se determina que si bien la rentabilidad es relativamente baja existe aun mercado por potenciar, lo cual hace atractiva la industria para los participantes que decidieran entrar en ella, principalmente porque existe una baja presión por los compradores y del poder de negociación de los proveedores y por que se cuenta con bajas barreras de entrada, se cuenta además con sustitutos importantes pero en una industria fragmentada lo cual lleva a la búsqueda de la diferenciación tanto en servicio como en calidad de los productos

²⁰ <http://revistalabarra.com/top100/restaurantes/>

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Organización empresarial

1.1 Estructura organizacional

La empresa tiene como razón social Lao Kao S.A y como nombre comercial Wok., formalizada desde el 25 de junio de 1998. Su sitio web es <http://www.wok.com.co/wps/portal/wok>. Actualmente cuenta con un capital social de US\$ 127.000, quince locales y 836 empleados²¹, Lao Kao tiene 3 representantes legales: Ricardo Macía (Gerente General), Benjamín Villegas (Gerente Suplente) y Karl Heberle (Gerente Suplente). Las decisiones de negocio son tomadas por Ricardo Macía, mientras que Benjamín Villegas es el chef e incorpora valores de sostenibilidad.

1.2 Marketing y ventas

Wok atiende al público en general, sin embargo se puede apreciar que según la ubicación de sus locales se ha segmentado al nivel social alto y medio alto. La principal estrategia de *marketing* de los restaurantes Wok es mostrar lo importante de la sostenibilidad ambiental, desde el uso de palillos, descartables, en lugar de tenedores, hasta no utilizar en los menús los peces o mariscos en veda. Además, la empresa cuenta con campañas educativas a los clientes con mensajes para el cuidado del medio ambiente en los individuales del restaurante, donde siempre está visible su marca, utilizándolos como publicidad. Wok cuenta en promedio con 4 estrellas de reconocimiento por parte de sus consumidores según el buscador Google; de la misma forma, Wok se ha hecho acreedor al certificado de excelencia brindado por el sitio web *TripAdvisor* debido al excelente servicio que brinda a los viajeros.

1.3 Operaciones y logística

Wok trabaja con la Asociación Mar Viva, a través de la cual ubica a sus proveedores: pescadores artesanales con prácticas de pesca sostenible y responsable; además ofrece un dólar más que el intermediario en el mercado con el fin de incentivar estas prácticas en toda la población, contribuyendo así con las comunidades

En la búsqueda de sabores similares a los ingredientes utilizados en restaurantes de Asia y aprovechando la misma línea meridional, Wok trabaja con una red de agricultores nacionales que abastecen a sus restaurantes con semillas que el propio Benjamín Villegas trajo desde Tailandia, aprovechando así su frescura y evitando la importación.

²¹ <http://www.wok.com.co/wps/portal/wok>

1.4 Recursos humanos

Wok se encuentra liderado por profesionales de calidad y grado de formación destacable, que buscan hacer de Wok una empresa líder en el mercado con prácticas de responsabilidad social.

Wok se encarga de capacitar y educar a todo su personal para que este a su vez pueda educar a sus clientes internos y externos en temas de responsabilidad social, lo cual es una diferenciación con la competencia. Ellos viven la experiencia de toda la cadena de abastecimiento, logrando así sentirse partícipes de los logros del restaurante con cada platillo preparado. Asimismo, la empresa capacita y asesora a sus proveedores en busca de los productos adecuados para Wok, ya sea directamente o indirectamente.

1.5 Finanzas, créditos y cobranzas

Los estados financieros (EEFF) de la empresa muestran la siguiente información basada en los años 2014-2015 (ver los anexos 2, 3 y 4).

- Las ventas de Lao Kao crecen en 22,98% con relación al año anterior.
- Se cuenta con un margen de rentabilidad de 1,69% que muestra una tendencia desfavorable.
- El margen operacional es positivo.
- Los indicadores de liquidez muestran una insuficiente cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo.
- El periodo de la recuperación de la cartera está en 0,32 días con una evolución positiva.
- El pago a proveedores se encuentra en 55,30 días mostrando un retraso de 12,50 días con respecto al año anterior.
- Wok trabaja con un nivel de endeudamiento del 57,75% con una tendencia negativa frente al año anterior.

Esta información está basada en el informe comercial adquirido desde el portal e informaColombia²²

1.6 Innovación tecnológica y desarrollo

La empresa realizó mejoras en el almacenamiento de sus productos y logró asociarse con Red Frío, asociación de pescadores de Bahía Solano en Colombia, obteniendo pescados de calidad siendo supervisados por la Fundación Internacional Mar Viva que garantizaba la sostenibilidad de las especies y buscaba el desarrollo de los pescadores.

²² Informe de los estados financieros adquiridos en el portal colombiano einforma.co el 18 de Octubre del 2016. http://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/f34e58ee9917c8fe3a60d3a18059286e/prod/AVISO_CONSUMO/prod_mostrar/INF_BALANCE_CUENTA_RESULTADOS/nif/1700013957400000/relogin/1/PCORI/20161018BALCLI/?utm_source=EMAIL&utm_medium=20161018&utm_campaign=20161018BALCLI

También usa las redes sociales y su página web como contacto con sus clientes. Recientemente también implantó la venta *take out* para así abrir su mercado, dándoles otras oportunidades de compra a sus clientes. Wok ha recibido el reconocimiento de bronce en la categoría *Design* del Festival de la Creatividad Colombiana - Bogotá 2015 por este servicio.

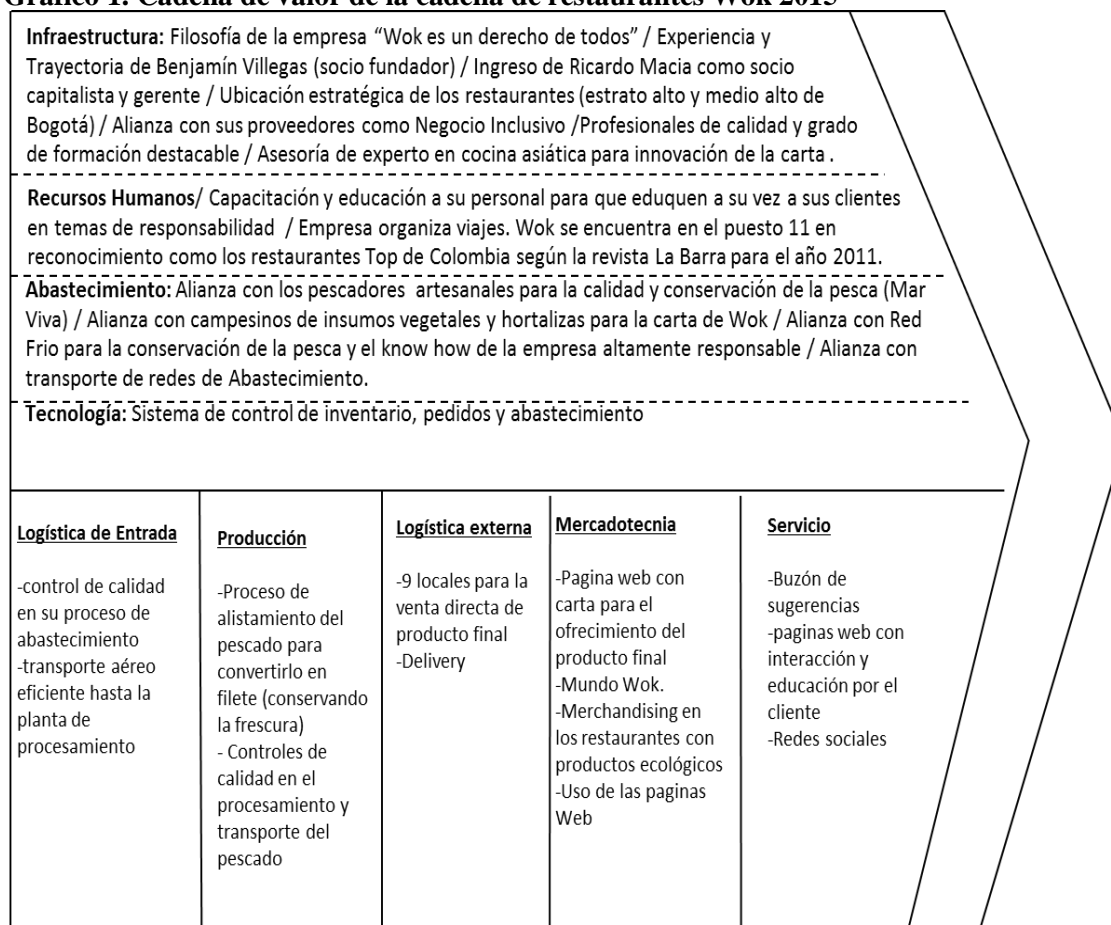
Las ventas son al contado y con tarjetas de crédito al público en general en sus locales de atención.

2. Cadena de valor

La cadena de valor se utiliza para dividir a una empresa en actividades y examinar cómo están y cómo deben ser agrupadas dichas actividades.

Las actividades de valor son importantes en la ventaja competitiva y la cadena de valor no es una colección de actividades independientes sino un sistema interdependiente dentro de la empresa. Utilizaremos el modelo de Porter ya que nos brinda una base para el diagnóstico de la ventaja competitiva (ver el gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor de la cadena de restaurantes Wok 2015



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance de

Michael Porter (1985).

3. Análisis de recursos y capacidades

Utilizando el mapa de Grant (2006)²³ se analizan los recursos y capacidades de Wok haciendo un inventario de estos, los principales, los que hacen la diferencia con la competencia para determinar las fuentes de la ventaja competitiva.

La principal fortaleza de la empresa es la relación con sus proveedores y su cultura organizacional de responsabilidad social y ambiental, buscando la sostenibilidad de los recursos utilizados como insumos mediante alianzas estratégicas con pescadores artesanales y agricultores nacionales que le permite tener el control sobre ellos. Wok logra un comercio inclusivo debido a las condiciones de sus proveedores y además porque contribuye al desarrollo y crecimiento de las comunidades de donde vienen aportando empleo y haciéndolos partícipes de los beneficios.

Asimismo, también son fortalezas el conocimiento de su fundador Benjamín Villegas sobre la comida asiática y la inclusión del socio Ricardo Macía, accionista capitalista y con el conocimiento empresarial fundamentales para la expansión de la cadena de restaurantes dentro de un sector alto y medio alto. Ver la tabla 10 y el gráfico 2.

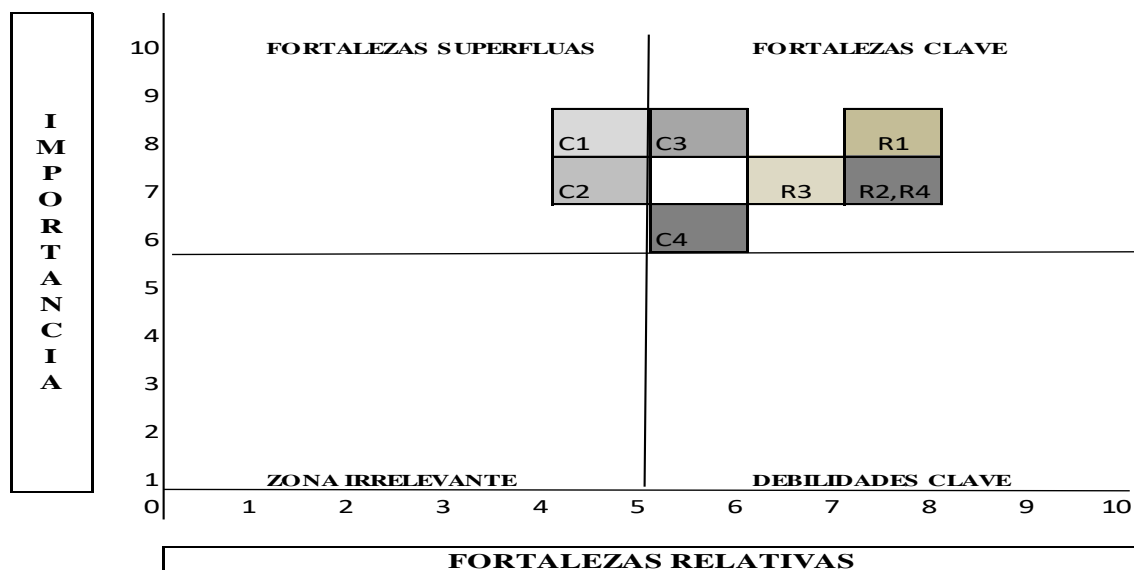
Tabla 10. Análisis de recursos y capacidades de la cadena de restaurantes Wok 2016

RECURSOS	COMENTARIOS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS
R1: FINANZAS	Respaldo financiero de Socio Ricardo Macia	8	8
R2: REPUTACION	con RSE, considerado entre el TOP 20 de Restaurantes en Colombia segun revista La Barra.	7	8
R3: LOCALIZACION	Puntos de venta ubicados en segmentos de consumo alto y medio alto	7	6
R4: HUMANOS	Personal capacitado en RS y preparado para educar a sus clientes	7	8
CAPACIDADES	COMENTARIOS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS
C1: RELACION CON PROVEEDORES (alianzas)	Red de Frio, Mar Viva y agricultores	8	5
C2: MARKETING Y VENTAS	Publicidad en redes sociales e Internet	7	5
C3: CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	Know How del fundador Benjamin Villegas, revision de platos por chef internacional	8	6
C4: CADENA DE SUMINISTROS	Control sobre la cadena de suministros de pescado	6	6

²³ Grant (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y aplicaciones. Thomson-Cívitas, 5ta. edición.

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David Fred (2013).

Gráfico 2. Análisis de recursos y capacidades de la cadena de restaurantes Wok 2016



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David Fred (2013).

4. Matriz VRIO

Para este análisis nos basamos en el estudio de Barney & Griffin (1992)²⁴, conocido como Modelo VRIO. Se deben identificar los recursos que aportan una ventaja competitiva en la empresa, se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa que son detallados en el la tabla 11:

Tabla 11. Matriz VRIO de la cadena de restaurantes Wok 2016

RECURSOS Y CAPACIDADES	V	R	I	O	SITUACION COMPETITIVA
C1: RELACION CON PROVEEDORES (alianzas con Red de Frio, Mar Viva y agricultores)	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
R2: REPUTACION (Se posiciona como una empresa con RSE)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
R2: REPUTACION (Considerado entre el TOP 20 de Restaurantes en Colombia segun revista La Barra)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
R3: LOCALIZACION (Puntos de venta ubicados segmentos de consumo alto y medio alto)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
R4: HUMANOS (Personal capacitado en RS y preparado para educar a sus clientes)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
C3: CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO (Know How del fundador Benjamin Villegas)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
C4: CADENA DE SUMINISTROS (Control sobre la cadena de suministros de pescado)	SI	NO	SI	SI	POSIBLE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
C3: CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO (revisión de platos por chef internacional)	SI	NO	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
R1: FINANZAS (Respaldo financiero de Socio Ricardo Macia)	SI	NO	NO	NO	IGUALDAD COMPETITIVA
C2: MARKETING Y VENTAS (Publicidad en redes sociales e Internet)	SI	NO	NO	NO	IGUALDAD COMPETITIVA

²⁴ Barney & Hesterly (2012).

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Barney & Hesterly (2012).

5. Determinación de la ventaja competitiva

Thompson y Strickland 2012: 5)²⁵ definen la ventaja competitiva como «el enfoque e iniciativas empresariales que se ponen en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado, es decir, es realizar un trabajo significativamente mejor para proporcionar lo que los compradores buscan, lo que permitirá a la compañía superar a sus rivales».

Del análisis efectuado en el caso Wok consideramos que su ventaja competitiva está **enfocada en diferenciación**, esto debido a que se encuentra concentrada en una parte limitada del mercado total y los atributos de la compañía solo atraen a los miembros del nicho. Además, la empresa busca atender mejor a los clientes que los competidores y está enfocada en esa diferenciación, ofreciendo a los compradores atributos que satisfagan sus gustos y requerimientos mejores que los productos rivales.

Wok se diferencia de sus competidores fortaleciéndose a través de alianzas estratégicas con sus proveedores locales, educando a sus clientes en temas de responsabilidad social, posicionando la marca y brindando precios accesibles, entre otros.

6. Matriz EFI: Fortalezas y debilidades

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) nos permite analizar información mediante la cual determinamos las fortalezas y debilidades para la implementación de las estrategias. Para el caso de Wok se tiene una ponderación de 3, lo cual indica que cuenta con un buen manejo de fortalezas sobre sus debilidades, en especial las relaciones con sus proveedores mediante alianzas estratégicas; asimismo denota mayor número de fortalezas que debilidades.

En conjunto, la cadena de suministros y su posicionamiento como una empresa socialmente responsable hace que Wok se mantenga bien posicionada; junto a ello, el precio de venta hace la distinción sobre la competencia. Ver el anexo 13.

²⁵ Thompson y Strickland (2004). Administración estratégica México: McGraw-Hill.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión propuesta

Según Hitt *et al.* (2014), es una descripción de lo que quiere ser la empresa y en términos generales de lo que quiere lograr en última instancia. Lo que busca Wok a largo plazo es:

“Mantenerse como la empresa líder del mercado de comida asiática en Colombia con productos y servicios de buena calidad y precios accesibles para obtener un crecimiento sostenible conservando nuestra cultura de responsabilidad social empresarial”.

2. Misión propuesta

Para Hitt *et al.* (2014)²⁶, la misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía, y clientes a los cuales pretende servir. Para Wok la misión de la empresa consiste en:

“Ser una empresa rentable que ofrezca comida asiática de calidad con un precio justo y con cultura de responsabilidad social empresarial. Asimismo, ser un negocio inclusivo en nuestra cadena de suministros”.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos del plan estratégico para restaurantes Wok son cinco y están especificados bajo el formato SMART que fue planteado por George T. Doran (1981) el cual es definido por cinco características o requisitos que debe contar cada uno de ellos:

- S: *Specific* / Específico
- M: *Measurable* / Medible
- A: *Attainable* / Alcanzable
- R: *Relevant* / Relevantes
- T: *Time-Related* / Con un tiempo determinado

²⁶ Hitt, Ireland y Hoskisson (2014). Administración Estratégica.

Tabla 12. Objetivos estratégicos de la cadena de restaurantes Wok 2016

OE 1: Incrementar participacion de mercado				
S	M	A	R	T
Abrir dos locales: uno en Bogota y otro fue de la capital	Con la apertura se busca un incremento en las ventas de 10% anual y en la participacion de mercado ingresando al Top ten de restaurantes en Colombia	Restaurantes Wok llevo a crecer en 1 restaurante por año y con incrementos en ventas superiores al 10%	A pesar de la coyuntura la propuesta es retadora, relevante y acorde con la realidad de la empresa	En un plazo de 5 años del 2017 al 2021
OE 2: Mantener Alianzas estrategicas con nuestros proveedores				
S	M	A	R	T
Mantener a Mar Viva y a Red de Frio como principales proveedores de pescado	Continuar con el proyecto de “Fortalecimiento de la relación comercial Restaurante Wok-Red de Frio Bahía Solano en el marco de principios de sostenibilidad de los recursos pesquero”	El proyecto se viene manejando desde el 2012	El trabajo en conjunto con los pescadores artesanales es parte del modelo de negocio de Wok y se viene haciendo desde que nace la marca Wok	Mantener las alianzas durante un plazo de 5 años
OE 3: Innovar nuestros productos y servicios				
S	M	A	R	T
Incrementar la carta con propuestas de nuevos platos	Con la capacitacion de un chef extranjero semestralmente se pedira incluir al menos cinco nuevas propuestas	Se mantiene esta estrategia desde un inicio, se solicitara un numero minimo de platos	Debido al crecimiento de la industria, la innovacion es parte de la competitividad de los participantes, Wok ofrece una carta con propuestas innovadoras	Plazo propuesto: 5 años (2017 al 2021)
OE 4: Buscar nuevos proveedores para el abastecimiento				
S	M	A	R	T
Buscar un nuevo proveedor de pesca artesanal que pueda abastecer el crecimiento	Se buscara un proveedor que pueda abastecer el incremento en ventas proyectado por la apertura de nuevos locales	Existe una actual oferta en la bahia del Pacifico (Comunidad Guapi)	La comunidad Guapi representa el 1% de la pesca nacional colombiana al igual que Bahia Solano quien abastece a Wok	Plazo: 5 años (2017 al 2021)
OE 5: Promover los intereses, necesidades y objetivos de los consumidores y proveedores en responsabilidad social				
S	M	A	R	T
Mantener las buenas practicas de RS en cocina, el abastecimiento y la venta de productos	Invertir en campañas de publicidad que muestren el modelo de negocio de Wok en RSE / documentar la politica de RSE como empresa /continuar con la capacitacion tecnica de pesca responsable	Todos los skateholders de restaurantes Wok estan comprometidos con la politica de RSE	El actual modelo de negocio de restaurantes Wok esta enfocado en la preservacion del medio ambiente	En un plazo de 5 años del 2017 al 2021

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. FODA

En el FODA de la cadena de restaurantes Wok se aprecia que existen mayores fortalezas en el negocio.

Tabla 13. FODA de la cadena de restaurantes Wok 2016

FORTALEZAS : F	OPORTUNIDADES: O
1. Comida Asiática de buena calidad en base a la experiencia y estudios de Benjamín Villegas	1. Crecimiento del sector gastronómico en Colombia
2. Respaldo financiero debido a la participación en el accionariado de Ricardo Macía	2. Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables
3. Relación con los proveedores de insumos bajo la política de precio justo	3. Tendencia global ambientalista
4. Alianza con Fundación Mar Viva y Red Frio en la compra y proceso de pescado	4. Demanda potencial aun no atendida en otras ciudades de Colombia
5. Educación a los clientes sobre el impacto ambiental y la sostenibilidad	5. Tratados de libre comercio para la importación de insumos
6. Ubicación estratégica de los restaurantes (Lado Norte de Bogotá)	6. Crecimiento económico en Colombia
7. Precios de la carta accesibles al segmento de clientes meta	
DEBILIDADES: D	AMENAZAS: A
1. La mayor parte de los insumos son nacionales, por lo cual requiere mayor control de calidad	1. Clima geográfico amenaza la pesca y sembríos
2. Transporte para movilizar el pescado es escaso	2. Bajas barreras de entrada para nuevos competidores
3. El canal de distribución está a cargo de la empresa Wok	3. Preferencias del público por comida tradicional y <i>fast food</i>
4. Concentración de proveedores nacionales	4. Incertidumbre por el panorama económico internacional
5. Cadena de suministros limita apertura y crecimiento a otras ciudades de Colombia..	5. Conflictos sociales y políticos
	6. Estacionalidad de los insumos y pescados

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

5. FODA cruzado

Tabla 14. FODA cruzado de la cadena de restaurantes Wok 2016

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> Mantener nuestra política de precios para mantener la diferenciación con la competencia (F2,F3,F4,F7,O1,O2,O3,O4) 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas publicitarias de promoción sobre comida oriental y las propiedades de sus ingredientes (F1,F2,A2,A3)
<ul style="list-style-type: none"> IncurSIONAR en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogotá con otros locales (F1,F2,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6) 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos (F1,F2,F4,A2)
<ul style="list-style-type: none"> Innovar productos de la carta y servicios hacia el cliente (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O5) 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar una política de triple resultado para la sostenibilidad de la empresa (F2,F4,F5,A4,A5)
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> Buscar proveedores locales y extranjeros en producción de pesca paralelos a los actuales en caso de escases (D1,D4,D5,O3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar negociar únicamente con proveedores nacionales para que no se vea afectado en temporadas de escasez o mal clima geográfico (D1,D2,D4,A1,A4,A5)
<ul style="list-style-type: none"> Generar nuevos procedimientos para que la distribución este a cargo de un tercero con supervisión de Wok y no se pierda la calidad y esencia de Wok (D2,D3,D5,O6) 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer nuestras alianzas y relación con nuestros proveedores con contratos de exclusividad para evitar que la competencia trabaje con ellos (D3,D4,A2)
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la actual cadena de suministro (D1,D2,D3,D5,O6) 	

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

6. Estrategia competitiva

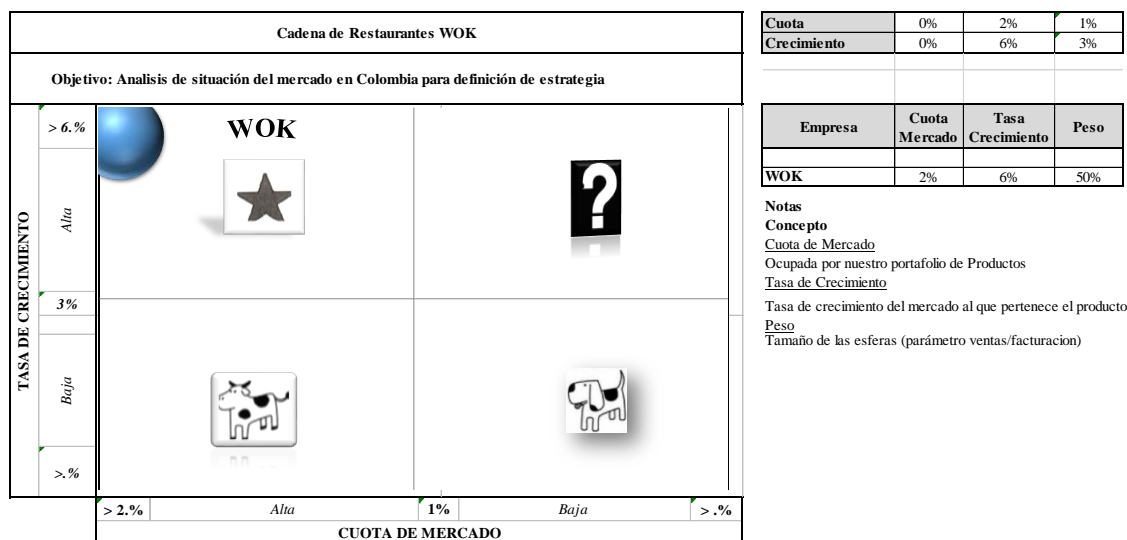
Para el caso de Wok su ventaja competitiva está enfocada en diferenciación, ofreciendo a los compradores atributos que satisfagan sus gustos y requerimientos mejores que la competencia.

Wok se seguirá diferenciando de sus competidores a través de alianzas estratégicas con sus proveedores locales, educando a sus clientes en temas de responsabilidad social, posicionando la marca y precios accesibles.

7. Estrategia de crecimiento

Según David (2013) la matriz Boston Consulting Group (BCG) representa gráficamente las diferencias entre participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Wok se encuentra en el cuadrante II –estrella–, estrategia en la cual se requiere de inversión para mantener su competitividad, tienen aún campo para su crecimiento y así ganar mayor participación de mercado de la que ya cuentan, para consolidar su posición; una política de sacrificar márgenes les permitirá aumentar su cuota de mercado. Ver el gráfico 3.

Gráfico 3. Matriz BCG para la cadena de restaurantes Wok



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Según David Fred (2013) se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización teniendo dos posiciones estratégicas, la interna (su fuerza financiera y la ventaja competitiva) y la externa (la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria). Asignando una puntuación a cada variable tenemos para Wok lo siguiente:

Tabla 15. Matriz PEYEA de la cadena de restaurantes Wok 2016

POSICION ESTRATEGICA	INTERNA
FUERZA FINANCIERA	
Margen neto creciente	5
Bajo índice de apalancamiento	3
Liquidez	1
Capital de Trabajo	1
Riesgos Implícitos del Negocio	2
TOTAL	12
VENTAJA COMPETITIVA	
Precio competitivo	-2
Productos de calidad	-2
Mayor número de restaurantes	-3
Valor e impacto social en el modelo de negocio	-1
TOTAL	-8
POSICION ESTRATEGICA	EXTERNA
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Crecimiento económico en Colombia	-2
Incertidumbre por el panorama económico internacional	-3
Estabilidad político-social	-2
Tratados de libre comercio para la importación de insumos	-1
TOTAL	-8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Crecimiento del sector gastronómico en Colombia	6
Bajas barreras de entrada para nuevos competidores	4
Mayor acceso a nuevos mercados	3
Demanda	5
TOTAL	18

Fuente: Elaboración propia basado en David Fred (2013).

Conclusión

El promedio para la FF es $12/5 = 2,4$. El promedio para la VC es $-8/4 = -2$. El promedio para la EA es $-8/4 = -2$. El promedio para la FI es $18/4 = 4,5$.

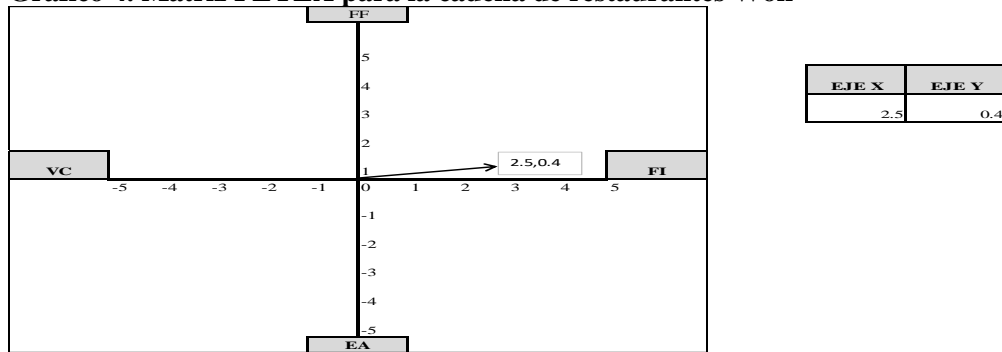
El vector direccional coordina:

$$\text{Eje X: } -2 + (4,5) = 2,5.$$

$$\text{Eje Y: } -2 + (2,4) = 0,4.$$

Los resultados de la Matriz PEYEA muestran que Wok es una empresa cuya fuerza en la industria es un factor dominante por lo que la organización tiene que seguir con **estrategias competitivas** ya que es una industria de alto crecimiento que compite muy bien.

Gráfico 4. Matriz PEYEA para la cadena de restaurantes Wok



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

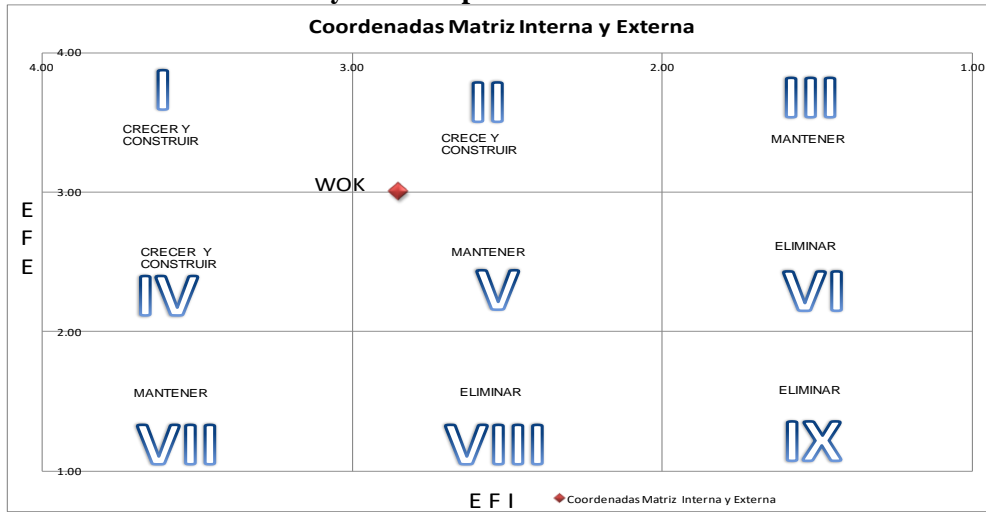
9. Matriz Interna y Externa

David (2013)²⁷ menciona que la Matriz Interna y Externa representa las divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas basadas en dos dimensiones clave que resultan de los puntajes de las matrices EFE y EFI para determinar diferentes implicaciones estratégicas dentro de cada región.

Wok se encuentra en una posición de crecimiento, ubicada en el cuadrante II, permitiendo crecer y construir. Wok, en esta posición, debe generar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, las cuales serían favorables para la empresa. Dentro de los puntajes alcanzados, los factores internos son los que generan mayor tendencia hacia este cuadrante, con un puntaje de 2,85. Los factores externos alcanzan 3,00 estando al límite del cuadrante V.

²⁷ Conceptos de Administración Estratégica. 14ª Edición.

Gráfico 5. Matriz Interna y Externa para la cadena de restaurantes Wok

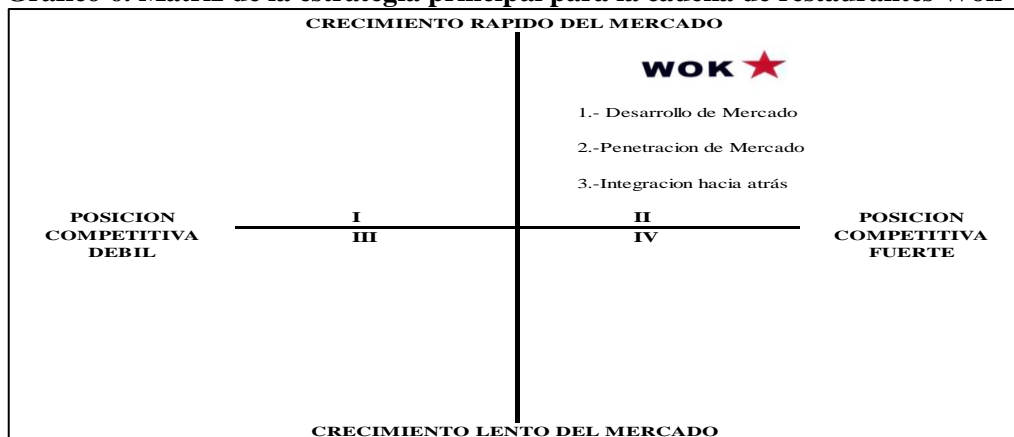


Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

10. Matriz de la estrategia principal

David (2013) menciona que se considera un rápido crecimiento si este supera más del 5% anual. Para Wok, el crecimiento en los años 2014 y 2015 fue de 11% y 23%, respectivamente, y considerando que cuenta con una posición competitiva fuerte relacionándola con Teriyaki y Osaki su ubicación está en el primer cuadrante de la matriz de la estrategia principal, ello nos permite establecer estrategias relacionadas a la penetración de mercado, buscando el aumento de la participación en él utilizando estrategias de publicidad enfocadas en mostrar los beneficios de la sostenibilidad de su cadena de suministros y la comida sana. Paralelamente, se debe buscar desarrollar mercados, creciendo a otras ciudades distintas a Bogotá.

Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal para la cadena de restaurantes Wok



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

11. Selección de estrategias

Después del resultado del análisis de las matrices y las estrategias FODA estas son comparadas

entre sí para poder seleccionar las estrategias que coinciden en cada matriz y así poder seleccionar las más adecuadas. El resultado obtenido es el siguiente:

Tabla 16. Selección de estrategias de la cadena de restaurantes Wok 2016

		TIPO DE ESTRATEGIA	FODA	PYEA	IE	EP	EC
ESTRATEGIAS FO							
E1	• Mantener nuestra política de precios para mantener la diferenciación con la competencia (F2,F3,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	ESTRATEGIA DE PRECIOS	X				
E2	• Incursionar en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogotá con otros locales (F1,F2,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	PENETRACION DE MERCADO	X	X	X	X	X
E3	• Innovar productos de la carta y servicios hacia el cliente (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O5)	DESARROLLO DE PRODUCTOS	X	X	X	X	X
ESTRATEGIAS DO							
E4	• Buscar proveedores locales y extranjeros en producción de pesca paralelos a los actuales en caso de escases (D1,D4,D5,O3,5)	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X	X	X	X
E5	• Generar nuevos procedimientos para que la distribución este a cargo de un tercero con supervisión de Wok y no se pierda la calidad y esencia de Wok (D2,D3,D5,O6)	DESARROLLO DE PRODUCTOS	X	X	X	X	X
E6	• Optimizar la actual cadena de suministro (D1,D2,D3,D5,O6)	DESARROLLO DE PRODUCTOS	X	X	X	X	X
ESTRATEGIAS FA							
E7	• Campañas publicitarias de promoción sobre comida oriental y las propiedades de sus ingredientes (F1,F2,A2,A3)	DESARROLLO DE MERCADO	X	X	X	X	X
E8	• Búsqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos (F1,F2,F4,A2)	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X	X	X	X
E9	• Implantar una política de triple resultado para la sostenibilidad de la empresa (F2,F4,F5,A4,A5)	SOSTENIBILIDAD	X				
ESTRATEGIAS DA							
E10	• Evitar negociar únicamente con proveedores nacionales para que no se vea afectado en temporadas de escasez o mal clima geográfico (D1,D2,D4,A1,A4,A5)	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X	X	X	X
E11	• Fortalecer nuestras alianzas y relacion con nuestros proveedores con contratos de exclusividad para evitar que la competencia trabaje con ellos (D3,D4,A2)	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

12. Estrategias con objetivos específicos

Como consecuencia de la selección de las estrategias se obtuvieron 9 estrategias para Wok, las cuales, cruzadas con nuestros cinco objetivos estratégicos (OE) nos darán las 3 grandes estrategias más alineadas a Wok.

Tabla 17. Descripción de los objetivos estratégicos para Restaurantes Wok

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DESCRIPCION
OE 1	Incrementar participación de mercado
OE 2	Mantener Alianzas estrategicas con nuestros proveedores
OE 3	Innovar nuestros productos y servicios
OE 4	:Buscar nuevos proveedores para el abastecimiento
OE 5	Promover los intereses, necesidades y objetivos de los consumidores y proveedores en responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 18. Estrategia con objetivos específicos de restaurantes Wok 2016

	ESTRATEGIA	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
E2	• Incursionar en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogotá con otros locales (F1,F2,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	X		X	X	X
E3	• Innovar productos de la carta y servicios hacia el cliente (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O5)		X	X		X
E4	• Buscar proveedores locales y extranjeros en producción de pesca paralelos a los actuales en caso de escasez			X	X	X
E5	• Generar nuevos procedimientos para que la distribución este a cargo de un tercero con supervisión de Wok y no se pierda la calidad y esencia de Wok (D2,D3,D5,O6)			X	X	X
E6	• Optimizar la actual cadena de suministro (D1,D2,D3,D5,O6)		X	X	X	X
E7	• Campañas publicitarias de promoción sobre comida oriental y las propiedades de sus ingredientes (F1,F2,A2,A3)	X		X		X
E8	• Búsqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos (F1,F2,F4,A2)	X		X	X	X
E10	• Evitar negociar únicamente con proveedores nacionales para que no se vea afectado en temporadas de escasez o mal clima geográfico (D1,D2,D4,A1,A4,A5)				X	
E11	• Fortalecer nuestras alianzas y relación con nuestros proveedores con contratos de exclusividad para evitar que la competencia trabaje con ellos (D3,D4,A2)		X			X

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2013).

Después del cruzar los objetivos estratégicos con las estrategias se selecciona solo tres para realizar los planes funcionales, estos son:

- E1:** Incursionar en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogotá con otros locales.
- E2:** Optimizar la actual cadena de suministro.
- E3:** Búsqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos.

13. Lineamientos de los planes funcionales para Wok

A continuación, se presentan los planes funcionales a corto y largo plazo en las distintas áreas desarrolladas:

Tabla 19. Lineamientos de los planes funcionales para la cadena de restaurantes Wok 2016

	PLANES FUNCIONALES				
	MARKETING	OPERACIONES	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	RESPONSABILIDAD SOCIAL
Incurсионar en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogota con otros locales para incrementar nuestra participacion de mercado	1. Analizar mediante información demográfica y económica los mercados potenciales de Bogotá y otras ciudades de Colombia para ingresar con nuevos locales.	1. Implementar en los restaurantes el servicio <i>on line</i> y <i>take out</i> para incrementar nuestra participación a un nuevo segmento de atención.	1. Contar con el personal idóneo manteniendo nuestro mismo perfil y debidamente capacitado con nuestros procesos y cultura organizacional.	1. Crecimiento del 20% en las ventas anuales.	1. Educar a nuestros nuevos clientes internos y externos fomentando nuestra cultura organizacional de responsabilidad social.
	2. Potenciar nuestras estrategias de Marketing Mix para contribuir a la participación de mercado.	2. Innovación y fusión de platos para estar a la vanguardia con la competencia	2. Mantener nuestra política de captar colaboradores de zonas vulnerables.		2. Mantener nuestras buenas prácticas de cuidado ambiental.
	3. Contactar con empresas de alto potencial para realizar alianzas y promocionar a Wok logrando la mayor captación de sus colaboradores.				
Optimizar la actual cadena de suministros	1. Atender el incremento de la demanda contando con nuestros insumos y productos a tiempo producto de una optimización en la cadena de suministros.	1. Analizar los costos de importación de pescado para tenerlo como una posibilidad ante un crecimiento de la demanda	1. Implementar un programa de practicantes para la revisión de procesos en la cadena de suministros para optimizarla en tiempos y costos.	1. Incrementar nuestro margen en 5% optimizando nuestra cadena de suministros.	1. Revisar la cadena de suministro con los proveedores y que se encuentre alineada con la política de responsabilidad social de Wok
		2. Introducir los abastecimientos por porciones para la atención mas rápida en los locales 3. Mantener una adecuada tecnología para nuestros distintos procesos.			
Busqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos	1. Promocionar nuestra cultura de Responsabilidad Social con nuestros proveedores.	1. Revisar las condiciones de la comunidad Guapi como proveedor alternativo ante un incremento de nuestra demanda	1. Feedback entre el personal y nuestros proveedores para fortalecer nuestra cultura de Responsabilidad social	1. Revisar los costos de los nuevos proveedores que nos permitan generar mayor utilidad.	1. Buscar proveedores que compartan la cultura de Wok en cuidado ambiental y responsabilidad social.
	2. Fomentar las relaciones a Largo Plazo y con inclusión social con nuestros Proveedores buscando convertir a Wok en un buen cliente para ellos.				2. Crear una fundación Wok sin fines de lucro para buscar promocionar la pesca artesanal para la industria de restaurantes

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

Según Kotler y Keller (2012: 54), el plan de *marketing* «documenta cómo la organización logrará sus objetivos mediante estrategias y tácticas específicas de mercadeo, cuyo punto de partida es el cliente»; a través de este se buscará lograr los objetivos estratégicos de la empresa analizando el entorno interno y externo, conjugándolo con la filosofía de la empresa conjuntamente con los recursos y capacidades de los restaurantes Wok.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Incrementar la cadena de restaurantes con dos nuevos locales revisando las variables de la demanda tanto en Bogotá como en otras ciudades de Colombia asimismo utilizando estrategias de crecimiento, posicionamiento y *marketing mix*, ambos objetivos entre los años del 2017 al 2021.

1.2 Objetivos específicos

Objetivos a corto plazo 2017: Realizar un estudio del análisis de la demanda para los mercados potenciales de Bogotá y otras ciudades de Colombia para determinar la ubicación de los nuevos locales de la cadena de restaurantes

Objetivos a mediano plazo 2018-2019: Potenciar nuestras estrategias de *marketing mix* para contribuir con el incremento de nuestra participación de mercado buscando el incremento en ventas del 10% anual; promocionar nuestra cultura de responsabilidad social con nuestros proveedores mediante la continuación de nuestras alianzas como el programa de Fortalecimiento de la relación comercial Restaurante Wok-Red de Frío Bahía Solano y los clientes mediante los medios como Mundo Wok

Objetivos a largo plazo 2020-2021: Abrir un local fuera de Bogotá que permita incursionar en nuevos mercados

2. Estrategia de segmentación

Según Kotler y Keller (2012: 214), «un segmento de clientes consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos».

Colombia presenta mayor población en las ciudades de Bogotá D.C., Antioquia (Medellín) y Valle del Cauca (Cali), las que a su vez concentran una mayor participación en el PBI del país y en el sector F (comercio, reparación, restaurantes y hoteles). Este sector tiene una participación del 56% del PBI en Colombia.

Los estratos sociales medio, medio alto y alto a los que está dirigido Wok los encontramos también en ciudades como Antioquia, a la cual planteamos dirigirnos en los próximos 5 años. Estos estratos han sido segmentados según el DANE de la siguiente forma: Estrato UNO (1) BAJO-BAJO. Estrato DOS (2) BAJO. Estrato TRES (3) MEDIO-BAJO. Estrato CUATRO (4) MEDIO. Estrato CINCO (5) MEDIO-ALTO. Estrato SEIS (6) ALTO. La estratificación socioeconómica se basa en la calidad de las viviendas como una aproximación a la calidad de vida de las personas que las habitan, asimismo, nuestro segmento está direccionado a hombres y mujeres entre los 25 y 60 años

Por otro lado, el consumidor colombiano acude con mayor regularidad a comer fuera de casa. También se perfila a mejorar cada vez más su alimentación prefiriendo la comida saludable. Astiasaran y Martínez²⁸, en su libro *Alimentos: composición y propiedades*, describen como alimentos saludables a los que no contienen, al menos en cantidades importantes, sustancias consideradas nocivas como sal, grasas, azúcar o colesterol, y la comida asiática, en su mayoría posee estas características, adicionalmente también por contar con la presencia de verduras en sus platos.

3. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012: 276), «El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado-meta»; asimismo, con nuestra estrategia queremos definir qué imagen queremos proyectar hacia el consumidor y nuestra competencia. Wok debe ser percibida como una marca líder en comida oriental que ofrece el mejor servicio, productos de calidad, infraestructura moderna, precio competitivo y un modelo de negocio de responsabilidad social empresarial con sostenibilidad en el cuidado del medio ambiente.

4. Estrategia de crecimiento

Según la información proporcionada por Benjamín Villegas en la entrevista “¿Cuáles son los secretos de éxito de Wok?” de la revista *Diners*²⁹ en noviembre del 2011, al año se reciben cerca

²⁸ Astiasaran, I. y Martínez, J. A. (2000). *Alimentos: Composición y Propiedades*. McGraw-Hill. España.

²⁹ http://revistadiners.com.co/gastronomia/5489_cuales-son-los-secretos-del-exito-wok/

de dos millones de clientes. Con ese dato hicimos una proyección de crecimiento teniendo en cuenta las ventas reportadas en ese mismo año y el número de locales. Ver la tabla 20.

Tabla 20. Cuadro de proyección de ventas 2015-2021

AÑO	CLIENTES (A 10% POR LOCAL)	VENTAS EN USD	LOCALES	TICKET PROMEDIO USD	VENTAS POR LOCAL USD	CLIENTES DIARIO
2015	1,700,000	\$ 21,419,879	15	\$ 13	\$ 1,427,992	315
2016	2,040,000	\$ 25,703,854	17	\$ 13	\$ 1,511,991	333
2017	2,040,000	\$ 25,703,854	17	\$ 13	\$ 1,511,991	333
2018	2,244,000	\$ 28,274,240	18	\$ 13	\$ 1,570,791	346
2019	2,244,000	\$ 28,274,240	18	\$ 13	\$ 1,570,791	346
2020	2,468,400	\$ 31,101,664	19	\$ 13	\$ 1,636,930	361
2021	2,468,400	\$ 31,101,664	19	\$ 13	\$ 1,636,930	361

Fuente: Elaboración propia 2016. Tipo de cambio 3.149,47 pesos colombianos por USD.

Sobre la base de la información disponible se realizó el siguiente supuesto:

- No se toman los dos millones señalados por Benjamín Villegas sino nos trasladamos hasta un escenario más conservador, llegando tener un total de 1.700.000 clientes por año; esto teniendo en cuenta que se ha tenido un incremento de aproximadamente 10% anual, el cual se relaciona con el incremento de cada local.
- Se toman las ventas para el 2015 declaradas en sus estados financieros.
- Se consideran 15 locales para el 2015 de acuerdo con la inscripción de sucursales en la dirección de impuestos y aduanas de Colombia.
- Realizando una división entre las ventas y el número de clientes nos da un tique promedio de US\$ 13.
- Haciendo una división simple se obtiene un promedio de 342 clientes diarios, si se tiene como referencia que se cuenta con un mínimo de 20 mesas por local se tendría una rotación promedio de 4 mesas por día

Nuestra estrategia de crecimiento en un ambiente conservador consiste en mantener como mínimo el tique promedio y con un crecimiento sostenido del 10% en las ventas, proveniente de las aperturas de nuevos locales, y cuando no se cuenta estratégicamente con aperturas de locales se deberían mantener las ventas iguales a las del año anterior, con el mismo margen de utilidad antes de impuestos, al 2015 2,99%.

4.1 Nuevos locales: Bogotá y Medellín

Teniendo en cuenta que nuestro mercado potencial son las personas que viven en los estratos 4, 5 y 6, y nuestro mercado objetivo son hombres y mujeres entre los 22 y 60 años, se tomarán estas características como punto de partida para la elección de los dos nuevos locales en Colombia.

Nuestro crecimiento se dará, para el 2018, con la apertura de un local más en la zona de Bogotá que aún cuenta con zonas por atender³⁰. Por otro lado, según el informe de perspectivas de la economía mundial emitido en octubre 2015 por el FMI³¹, se proyecta una estabilidad en el crecimiento del PBI de Colombia de 2,8% para el 2016 y 4,1% para el 2020 y una reducción en los precios al consumidor de 3,5% para el mismo año. Además de ello, existe un buen panorama de estabilidad política lo que atraerá turismo y una contracción en el tipo de cambio favoreciendo a una mayor demanda y, siendo el sector de hoteles y restaurantes el tercero en orden descendente en crecimiento, se proyecta un panorama favorable para continuar con la inversión en la zona de Bogotá

Otro dato importante para la toma de decisiones de incrementar un local más está basado en el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015)³² que proyecta lo siguiente:

- Bogotá Región es la octava economía en América Latina por el valor de su producción, ya que genera el 24% del PIB de Colombia. El PIB de Bogotá es superior al de algunos países de Centroamérica y al de las ciudades del área andina, excepto Santiago de Chile.
- Según el Índice Departamental de Competitividad 2014, publicado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario (2015)³³, Bogotá es la región más competitiva del país al obtener un puntaje de 7,82 sobre 10.
- Es la cuarta ciudad más atractiva para la inversión en América Latina, después de Santiago, Sao Paulo y Ciudad de México, por su alto potencial financiero, reputación internacional, mejora en índices de seguridad y estabilidad macroeconómica del país.
- Bogotá es la sexta ciudad más atractiva para hacer negocios en América Latina, avanzó dos lugares en el 2014, superó a ciudades reconocidas como Buenos Aires, Río de Janeiro y Lima, y se destacó por ser una de las ciudades que más avanzó en el top 10 del *ranking de América Economía Intelligence* publicado en su página web (2014)³⁴.

Por otro lado, según el estudio realizado por la revista la Barra en su edición 38³⁵ se indica que Medellín es un sector conservador y tradicional en cuanto a su alimentación, es por ello que se plantea apuntar a las nuevas generaciones: basándonos en el informe del DANE del 2005, sobre las proyecciones de población municipales por área 2005-2020, Medellín tiene un proyección a

³⁰ Dane Colombia. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020. <http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/anuario2014/Ejecutar.html>

³¹ Fondo Monetario Internacional (2015). Perspectivas de la economía mundial: Ajustándose a precios más bajos para las materias primas. Washington (octubre).

³² Estado de Bogotá región. *Documento maestro de diagnóstico sobre la situación y retos de Bogotá Región para pre candidatos a la Alcaldía Mayor de Bogotá y a la Gobernación de Cundinamarca*. Abril 2015.

³³ Universidad del Rosario. Consejo privado de competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario. (2015). Índice departamental de competitividad 2015.

³⁴ <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/ranking/>

³⁵ Revista La Barra Revista La Barra (2010), edición 38, Bogota, Colombia.

contar con el 5,04% de la población de Colombia para el 2020, siendo el segundo municipio con mayor población. En ese mismo informe se detalla que el 29,14% se encuentra entre los 25 y 44 años por lo que se cuenta con un segmento por atender no conservador o tradicional.

Asimismo, ubicamos las comunas de Laureles Estadio, La Candelaria y El Poblado con la mayor concentración de estratos 4, 5 y 6 a los cuales apuntamos como nuestro público objetivo.

Ya que nuestro crecimiento en Medellín será para el 2020, nuestra primera alternativa es abrir un restaurante de Wok en la zona de El Poblado, donde existe una oferta gastronómica publicitada y con visitas turísticas, además de considerar las características ya descritas.

5. Estrategia de *marketing mix*

5.1 Producto

El concepto de producto, según Kotler y Keller (2012: 18), «propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras».

En la cadena de restaurantes Wok se brinda una oferta híbrida (oferta que incluye bienes y servicios por igual³⁶) dado que la comida es tan importante como el servicio que se brinda en cada restaurante, servicio que es similar en todos los locales por ser una cadena de restaurantes.

Se seguirá con la asesoría semestral por parte de un chef internacional de prestigio el cual hará recomendaciones para innovar la carta de los restaurantes. Asimismo, dentro de los servicios se seguirá atendiendo con insumos que preserven el medio ambiente y no dañen el ecosistema.

Se ofrecerá un producto potencial (es el nivel donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta³⁷), buscando la satisfacción máxima de los comensales y llegando a retroalimentarse de sus sugerencias y comentarios a través de una página web que se habilitara para este fin. Además, se seguirá apoyando y participando en campañas de control de veda, y temas ambientalistas que contribuyan con el cuidado del ecosistema y medio ambiente.

Seguiremos con la marca Wok ya que el nombre es reconocido dentro de los *Best Restaurants Colombia*³⁸. La calidad de los insumos, bienes, variedad, innovación de la carta y servicio serán características que influirán en la visita a nuestros restaurantes.

³⁶ Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*. 14° Edición. Página 356.

³⁷ Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*. 14° Edición. Página 326.

³⁸ Fuente: <http://bestrestaurantsincolombia.com/es/ciudad/restaurante-colombia-bogota.html>

5.2 Plaza

Seguiremos atendiendo el mercado de Bogotá, ciudad en la cual se tiene como objetivo abrir un restaurante más debido a que aún se cuenta con zonas no atendidas; asimismo, también iremos al mercado de Medellín de la provincia de Antioquia, ya que según nuestra investigación es una de las provincias con mayor número de habitantes y que además cuenta con un atractivo poder adquisitivo.

5.3 Promoción

Promoción, según Kotler y Keller (2012: 476), «son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden».

En Wok se están manejando tres tipos de comunicación que detallan Kotler y Keller (2012: 478): «el *marketing* boca a boca, que se trata de la comunicación de personas de manera oral; el *marketing* directo, que hace referencia al uso de correos o internet como medio de diálogo o comunicación directa; y el *marketing* interactivo, que usan como medio actividades y programas *on-line* para que los clientes participen directa o indirectamente».

Para el caso del *marketing* boca a boca no habrá ninguna diferenciación, sin embargo se dará más énfasis en las buenas prácticas de calidad y servicio para que los clientes las vivan y comuniquen de forma oral en sus círculos sociales sus buenas experiencias. En el caso de *marketing* directo se revisarán los correos de manera diaria, además se repotenciará la página de Facebook y Twitter para tener mayor comunicación con los clientes; a través de este medio se creará un canal de sugerencias, competencias de mejora, felicitaciones y experiencias de su estadía en el restaurante. Por el lado de *marketing* interactivo, se repotenciará la página web para que pueda ofrecer mayores imágenes de los platos de la carta, bebidas, etc., imágenes de todos los locales con vistas agradables, buzón de sugerencias y recomendaciones, además de *bullets* con novedades de la revista virtual Mundo Wok.

A través de la revista Mundo Wok se manejará la publicidad de campañas ambientalistas y responsabilidad social más que la del restaurante como tal. Esto para la empresa es muy importante ya que es parte de la oferta de valor que tiene.

Se buscarán alianzas con entidades educativas de gastronomía para poder generar convenios de

prácticas y posterior inserción en el mercado laboral según capacidades y cualidades; con esto se buscará promoción a Wok como una proyección de estas escuelas y a su vez generando experiencia laboral en cada uno de los participantes.

5.4 Precio

Según Kotler y Keller (2012: 383), «el precio es el único elemento que genera ingresos en la mezcla *mix* del *marketing*, y quizás el elemento más difícil de ajustar en el programa de *marketing*». El precio se mantendrá en relación con la carta que manejan los actuales restaurantes, esto se ha decidido debido a que se trata de una cadena de restaurantes y no podemos variar los precios según el local.

«Cuando realicemos una fijación de precios de manera general utilizaremos la fijación de precios con base en el valor percibido, y este está compuesto por una serie de factores como la imagen que tiene el cliente respecto al producto, servicio y canal que se brinda» (Kotler y Keller 2012: 398).

Asimismo, el *merchandising* que se ofrece en los restaurantes tendrá el mismo precio que actualmente tiene en cualquier restaurante.

6. Presupuesto

Los recursos estimados para implementar los planes de acción propuestos en el plan de *marketing* para los próximos 5 años se resumen en la tabla adjunta. Para el caso del desarrollo de la página web se contempla una reducción del 10% anual mientras que para los rubros de publicidad se presupuesta un incremento inflacionario del 3% anual.

Tabla 21. Presupuesto para la implementación del plan de *marketing*

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Desarrollo de pagina web interactiva, facebook, y twitter	\$2,000	\$1,800	\$1,620	\$1,458	\$1,312	\$8,190
Publicidad de Campaña ambientalista en la revista Wok	\$606	\$624	\$643	\$662	\$682	\$3,217
Publicidad de empresas relacionadas al rubro en la revista Wok	\$606	\$624	\$643	\$662	\$682	\$3,217
Capacitacion de chef (1) para la renovacion de cartas	\$5,800	\$5,974	\$6,153	\$6,338	\$6,528	\$30,793
TOTAL US\$	\$9,012	\$9,022	\$9,059	\$9,120	\$9,204	\$45,417

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

Para Heizer y Render (2009: 4) «la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados», además de considerar que sin importar que el producto final sea un bien o un servicio, las actividades de producción que ocurren en la organización se conocen comúnmente como operaciones.

En el plan de operaciones de Wok se realizarán actividades que nos permitan optimizar la cadena de suministro y adicionar productos nuevos en el ámbito de los servicios, los cuales estarán alineados a nuestras estrategias principales. Asimismo, hacer un análisis de su principal proveedor de pescado para poder buscar otra alternativa y así fortalecer los objetivos de crecimiento de la cadena de restaurantes Wok.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Realizar la innovación de servicios del restaurante para alcanzar un segmento al que no se atiende y así mejorar nuestra oferta con relación a nuestra competencia sin perder el modelo de sostenibilidad asimismo buscar otras alternativas de proveedores de pescado ante el incremento de nuestra demanda de acuerdo a nuestro plan de *marketing*

1.2 Objetivos específicos

Objetivos a corto plazo: 2017 - 2018: Implementar en toda la cadena de restaurantes el servicio *on-line* y *take out* como medios alternativos de atención a los clientes

Renovar nuestra carta semestralmente con cinco alternativas con la orientación y visita de un chef internacional así nos encontraremos en constante innovación de nuestros platos

Objetivos a largo plazo: 2019 - 2020: Analizar las condiciones de producción de pescado artesanal de la comunidad Guapi como proveedor alternativo y de la pesca industrial en Colombia ante el incremento de nuestra demanda por la apertura de nuevos puntos de venta

2. Servicios

Según Heizer y Render (2009: 158) «el examen periódico de los productos es apropiado porque las estrategias cambian a medida que los productos pasan por su ciclo de vida» por lo que es

importante crear nuevas alternativas ya que los productos y servicios deben ser innovados consecutivamente siendo parte esto de la función de la administración de operaciones. Los servicios que serán incluidos para buscar una mayor participación de mercado cubriendo segmentos no atendidos en la actualidad serán principalmente destinados a la venta en el restaurante y por internet.

2.1 Restaurante

El proceso actual del servicio comienza con la entrada del cliente al restaurante y es recibido por el personal de atención al cliente (anfitrión), quien lo ubica en la mesa de su preferencia, o en la que se encuentra disponible; y en caso de no haber mesa vacía será ubicado en un *lounge*, o sala de espera donde podrá tomarse una bebida mientras espera por su mesa.

Una vez acomodado en la mesa, el mesero encargado de la mesa tomará la orden, y la enviara al chef, ahora, los chefs junto con sus ayudantes de cocina se encargarán de la creación del plato y sus respectivos acompañamientos, para luego entregarlos al mesero quien los llevará al cliente. Pero el servicio no acaba ahí, éste tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, ya sea la seguridad o la limpieza del establecimiento. La suma de todos esos factores representa el servicio prestado a cada cliente, y su valor se ve reflejado en el precio que este paga. Todo el proceso será realizado con una tableta que registrará el pedido, incluirá imágenes de la carta y será enviado hacia cocina ahorrando en comandas, traslado para los pedidos, espacio y dando una mejor imagen al restaurante además de llevar una mejor contabilización de los pedidos.

2.2 Servicio de *take out*

Los pedidos de *take out* se harán directamente en barra o en caja para que sean atendidos con un tiempo diferenciado con relación a la atención en mesa; se asignará una carta especial solo con platillos que tengan fácil preparación y que no utilicen la modalidad de *stir frying* que hace referencia a los platos salteados o con mucha cocción y que asimismo no necesiten de una presentación *gourmet*. La carta buscará platos frescos en su mayoría sin perder los que mayor demanda tengan como sopas o bebidas, pero siempre orientados a que sean servidos y entregados con rapidez; la carta deberá ser publicitada en la página web y mostrada en el local directamente en caja o barra para que el pedido sea tomado inmediatamente el cliente se acerque.

Se plantea en un corto plazo trabajar con un local en donde exista demanda sobre mesas y en donde el público tenga poco tiempo para almorzar o cenar.

2.3 Servicio *on-line*

En principio la página web deberá ser potenciada con mejores y mayores opciones de navegación como la carta, noticias relacionadas a la conservación del medio ambiente, respuestas a las consultas y comentarios de nuestros clientes y posiblemente la opción de promociones para utilizar esto como un recurso de publicidad y de comunicación con nuestros clientes.

Contaremos con un *community manager*, responsable de la comunidad virtual, para esta interacción, además de un soporte de sistemas para el monitoreo del funcionamiento de la página. Asimismo se encargará de la toma de pedidos *on-line* que se lanzarán en corto plazo.

El personal encargado entregará el reporte de pedidos al personal de atención al cliente para derivarlo al personal de cocina para que se tome el pedido *on-line* según las indicaciones de cliente (horario – mesa – número de comensales – pedido). Con este, cuando cliente se apersona al restaurante será atendido por el personal de atención al cliente y mozo con la salvedad que ya tiene el pedido registrado y pagado *on-line*. Cabe mencionar que con esta modalidad el cliente podrá interactuar con las opciones por lo cual le permitirá al cliente escoger y hacer combinaciones de la carta de menú.

3. Innovación de carta

Teniendo en cuenta que tendremos la visita de un chef japonés dos veces al año para la revisión, renovación e innovación de la carta la administración de Operaciones deberá analizar costos y viabilidad de las propuestas para que estas sean incluidas en nuestra carta. Se buscará incluir al menos un plato en entradas y otro en fondos. Su promoción se hará por medio de la página web y cartas virtuales.

4. Mapa de proceso para Red Frío

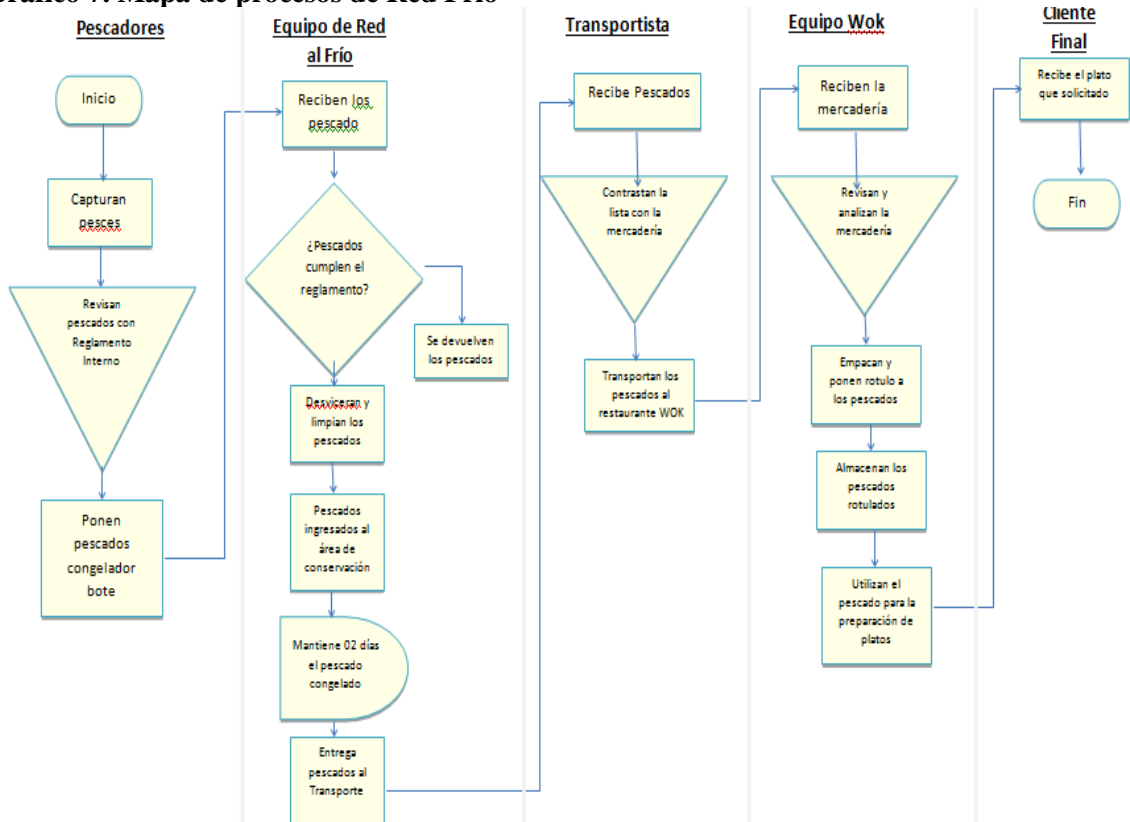
Actualmente la pesca artesanal es el principal proveedor de restaurantes Wok mediante la fundación Mar Viva y en donde Red Frío, una asociación de pescadores de Bahía Solano en Colombia, se convierte en parte de la cadena de suministros.

Al realizar alianzas con comunidades que realizan la pesca artesanal en Colombia entre ellas la fundación Mar Viva la cual trabaja por la conservación y el uso sostenible de los recursos marítimos incentivando la pesca responsable. Mar Viva enseñó a los pescadores de Bahía Solano a cómo obtener una adecuada captura de pescados encontrándose en perfectas condiciones. A continuación, se detalla los pasos de los pescadores para enviar sus mejores productos a Wok.

1. Los pescadores de Bahía Solano salen al mar para pescar.
2. Revisar si los pescados capturados se encuentran de acuerdo a la reglamentación pesquera.
3. Pescadores ponen los pescados vivos en la congeladora de los botes.
4. Botes llegan a tierra con los pescados congelados, los cuales a continuación son entregados al equipo de la red frío, quienes los mantienen hasta 2 días.
5. El equipo de Red Frío retira las vísceras y limpian los pescados.
6. El equipo de Red Frío ingresa los pescados al área de conservación.
7. El equipo de Red Frío embarca la mercadería en el transporte.
8. El transporte se encarga de trasladar la mercadería al restaurante Wok.
9. El equipo de Wok recibe, analiza y filetea los pescados.
10. El equipo de Wok empaqueta al vacío y se pone su rotulo con fecha de recepción del pescado, de procesamiento y de vencimiento.
11. El equipo de Wok custodia la mercadería por 3 días.
12. Cliente final consume los pescados.

Como logramos observar, Mar Viva pretende preservar los recursos del mundo guiando a los pescadores en países como Panamá, Colombia y Costa Rica. Ver el gráfico 7.

Gráfico 7. Mapa de procesos de Red Frío



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en el documental de Mar Viva (2011) "Pesca y consumo responsable".

5. Comunidad Guapi

Como alternativa para la compra de pescado de Isla Solano se analiza las condiciones de la comunidad Guapi las cuales son muy similares a la del proveedor actual. «La costa del Pacífico colombiano, comprende alrededor de 35 municipios situados en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle, y Chocó. La región tiene aproximadamente 70.000 habitantes, cerca de 15.000 son pescadores exclusivos y alrededor de 18.000 desarrollan actividades relacionadas con la pesca. El más importante medio de sostenimiento para la mayoría de la población de esta costa lo constituye la pesca artesanal, y su producción total representa aproximadamente el 60% de las capturas actuales en el Pacífico colombiano, principalmente en Buenaventura, Tumaco, Guapi y Bahía de Solano» (Borda y Cruz 2004: 198).

Guapi es un municipio del departamento del Cauca bordeando la vertiente del Pacífico a orillas del Río Guapi a 5 metros sobre el nivel del mar y con una temperatura de 29°, presenta como una de sus principales actividades económicas la pesca en sus dos modalidades: artesanal e industrial. Dicha pesca es manejada principalmente por empresas autorizadas para la comercialización y exportación de pescado tales como La Perla del Pacífico, Adolfo Aguiño, Yema Roja Torres, la Costa, José de los Santos Vallecilla, Comercializadora Sayut, Langostinos Guapi.

Dentro del plan de desarrollo municipal de Guapi-Cauca para el 2008-2011 llamado “Trabajando con experiencia” realizado por la Alcaldía del distrito y presentado en el 2008 por su alcalde Florentino Obregón Cuero se contempla potenciar y reactivar la producción pesquera con capacitaciones y planes de pesca alternativa. Teniendo en cuenta que lo más adecuado como alternativa de nuevos proveedores artesanales de pescado sería la comunidad de Guapi ya que junto a Bahía Solano, Tumaco y Buenaventura son unos de los principales centros de acopio de producción artesanal y teniendo en cuenta que su provisión actual es de 1.100 kilos por semana podría abastecer un crecimiento a mediano plazo de 5 locales más tal y como se detalla en nuestro plan de *marketing*.

Tabla 22. Pesca artesanal en Colombia

Municipio	Pesca artesanal	Pesca Industrial	Total (Kg)	Aporte %
Buenaventura	303,019	2,826,116	3,129,135	62%
Barranquilla		917,699	917,699	18%
Tumaco	135,611	778,400	914,011	18%
Bahía Solano	40,929		40,929	1%
Guapi	38,079		38,079	1%
Total (kg)	517,638	4,522,215	5,039,853	100%

Fuente: Sistema de información de Pesca y Agricultura, boletín mensual N°59, mayo 2011.

6. Pesca artesanal – Pesca industrial

Para realizar un análisis del insumo de pescado en Colombia se usará como referencia el informe emitido por Fedesarrollo³⁹ (centro de investigación económica y social) en el 2013 sobre el mercado de atún en Colombia. En principio se tomará como principal insumo el atún ya que es el pez más usado en la carta de Wok y además representa entre el 70% y 80% del total de la pesca en Colombia siendo la zona de pesca más representativa la del océano Pacífico.

La pesca industrial de atún ha evolucionado de un nivel cercano a las 25.000 toneladas a 40.000 toneladas en la última década. Es importante resaltar que la participación de la pesca artesanal de atún con respecto a la pesca total (artesanal + industrial) en el océano Pacífico no presenta cifras significativas en los últimos años y es inferior al 1% (oscila entre 0,60% y 0,85% en el período 2006-2011). No obstante, esto no impidió que el sector de pesca, que el DANE mide junto con la silvicultura y la extracción de madera, tuviera una desaceleración de 2,6% en el 2015; asimismo existe un incremento en las importaciones en ese año: 1.100 millones de dólares (Fedesarrollo 2013).

Con esto se puede evidenciar que existe una oferta atractiva en el mismo país para poder adquirir atún de manera industrial y tener la posibilidad de contar con nuevos proveedores en base al crecimiento de los puntos de venta o alguna contingencia.

7. Presupuesto

El presupuesto establecido para el plan de operaciones del 2017 al 2021 está dado por la compra de hardware para la implementación de los nuevos servicios en salón los cuales se harán cada dos años a excepción de los terminales y el servidor que se estima una vida útil de tres años asimismo la contratación de una persona en sistemas que desarrolla y da mantenimiento al software, el presupuesto de capacitación se incluye en operaciones ya que será específico para el personal de restaurante y para el manejo de estos equipos.

Tabla 23. Presupuesto para el plan de operaciones

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Compra de Hardware (100 tablets)	\$10,000		\$2,000		\$2,000	\$14,000
Compra de Hardware terminales y servidor	\$15,000		\$5,000			\$20,000
Personal de Sistemas	\$14,000	\$14,000	\$14,000	\$14,000	\$14,000	\$70,000
Menaje para takeout	\$5,500	\$5,500	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$44,000
Capacitacion	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$25,000
Total US	\$ 49,500	\$ 24,500	\$ 37,000	\$ 30,000	\$ 32,000	\$ 173,000

Fuente: Elaboración propia 2016.

³⁹ Zuleta, Luis y Becerra, Alejandro. El Mercado del Atún en Colombia. Fedesarrollo. (05.2013). <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-mercado-del-at%C3%BAAn-en-Colombia-DOCUMENTO-MERCADO-DEL-ATUN-FEDESARROLLO-FINAL-MAYO-17-20131.pdf>

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

Según Snell y Bohlander (2013: 4), «el capital humano es el valor económico del conocimiento, de las habilidades y capacidades de los empleados y destacan el hecho de que para alcanzar el éxito se depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento», por ende, Wok no es ajeno a estos principios y se preocupa por el desempeño, bienestar y capacitación de su personal para el periodo del 2017 al 2021.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Mantener a nuestro personal capacitado con nuestros procesos y cultura organizacional, así como en el buen servicio

1.2 Objetivos específicos

Objetivo de corto plazo: 2017: *Feedback* constante entre el personal y nuestros proveedores para fortalecer nuestra cultura de responsabilidad social; y capacitar a nuestro personal de cocina mediante la invitación de un chef japonés en forma semestral para la creación e innovación de nuevos platos y así mantenernos a la vanguardia de la gastronomía.

Objetivo de mediano plazo: 2018-2019: Mantener nuestra política de captar colaboradores de zonas vulnerables de Colombia; e implementar un programa de practicantes para la revisión de procesos en la cadena de suministros para optimizarla en tiempos y costos.

2. Capacitación

Actualmente la capacitación del recurso humano es una gran herramienta para afrontar los retos y objetivos de la empresa, especialmente para potenciar las habilidades y mejorar la productividad de sus colaboradores, en un contexto de competencia Wok debe tener a su personal capacitado y actualizado para que así contribuya a la consolidación como uno de los mejores restaurantes de Colombia además de estar alineado a los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Según Snell y Bohlander (2013: 292) «capacitación y desarrollo deben de combinarse para trabajar en el desempeño a corto plazo y ampliar las habilidades del personal para responsabilidades futuras por lo cual se utilizarán ambos conceptos para que sean trabajados con el personal de Wok para lo que se tendrán que dividir en cuatro fases»:

- FASE 1: La evaluación de necesidades.
- FASE 2: Diseño de la capacitación.
- FASE 3: La implementación.
- FASE 4: La evaluación y revisión de resultados.

2.1 Fase 1: Evaluación de necesidades

Wok cuenta con una cultura de responsabilidad social y ambiental con lo cual vienen trabajando con el personal principalmente en hacer conocer actividades como la pesca responsable o la utilización de material reciclable, esta actividad se debe seguir manteniendo para que el personal pueda impartir y educar a nuestros clientes sobre estas prácticas ya que son parte de la cultura organizacional.

Asimismo, la industria exige que el personal esté capacitado y desarrollado para una mejora continua en la atención al cliente actividades que implican desde el servicio hasta la presentación del personal y limpieza también es conveniente que tengan conocimiento sobre la salud y las implicancias de un mal manejo de las prácticas en cocina o servicio. Para esto es conveniente realizar un análisis de tareas que ejercen nuestros colaboradores por lo cual segmentamos en cuatro grupos.

- Administrativos.
- Gerentes de tienda.
- Cocina.
- Servicio: Mozos, caja, seguridad y *valet parking*.

Posteriormente y como última etapa de esta fase se evaluará a que personas se deberá brindar capacitación utilizando los siguientes medios: Evaluación de desempeño; necesidades del mercado; y mantenimiento en forma periódica.

2.2 Fase 2: Diseño de la capacitación

Para el diseño de las capacitaciones se designará al área de recursos humanos para la organización y designación de los capacitadores los cuales podrán ser internos y externos de acuerdo con cada necesidad.

- Interno: Procesos internos e inducción.
- Interno: Calidad en el servicio y mejora continua.
- Externo: Innovación de platos e ingredientes.

2.3 Fase 3: La implementación

La implementación de estas capacitaciones tendrá que ver con el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo por lo cual el proceso de implementación se dará de la siguiente forma:

- Capacitación en el puesto: Directamente para la inducción al personal nuevo realizando acompañamientos con una duración de 15 días para el personal de restaurante.
- Aprendizaje práctico: Relacionado a las charlas con el chef internacional dedicado a los Jefes de cocina y ayudantes.
- Instrucción en aula: Para las actualizaciones en salubridad y servicios con programas de 1 a 2 días.
- Capacitación “in situ”: Para el personal de Wok con presencia en el proceso de pesca artesanal.

En este punto se planifica contar con la presencia de un chef japonés quien en base a su experiencia dictara una capacitación cada semestre innovando y/o modificando los platos de la carta, sus propuestas serán evaluadas para ver la viabilidad del consumo del mismo.

2.4 Fase 4: La evaluación y revisión de resultados

Todas las capacitaciones efectuadas deberán tener su proceso de revisión y efectividad por lo que posterior a estas se tendrán indicadores que nos permitan realizar un análisis sobre estas, por lo cual se deberá revisar lo siguiente: Revisión de los objetivos; encuestas de satisfacción al cliente; encuestas de clima laboral; evaluación de desempeño; y revisión del presupuesto y rentabilidad.

3. Selección de personal

Nuestros colaboradores deben ser proactivos, creativos, comprometidos con el servicio y hospitalidad a nuestros clientes, involucrados con nuestra cultura de responsabilidad social y ambiental para ser impartida con clientes internos y externos. Adicionalmente Wok colabora con la inclusión de personal proveniente de poblaciones de Colombia con exposición a la pobreza y la exclusión buscando que estos aporten con la organización y puedan tener oportunidades de crecimiento en la empresa y a su vez buscando mejoría en su nivel de ingresos para su desarrollo.

3.1 Perfil del empleado de atención al cliente

Personal joven entre 20 a 25 años de edad, con grado de instrucción secundaria, disponibilidad a trabajar en horarios rotativos, con fluidez verbal, trabajo bajo presión, servicio excepcional, ser cortés con clientes internos y externos.

3.2 Perfil del empleado del cocinero

Personal con experiencia previa en comida oriental, con grado de instrucción superior, disponibilidad de horario rotativo, destacar por ser creativo, trabajo bajo presión, motivar a su equipo del cual es responsable, capacidad innovadora y adecuada calidad en sus platos.

4. Programa de practicantes

Programa que busca el crecimiento profesional de universitarios ubicándolas en distintas áreas de la empresa buscando su mejor desenvolvimiento en la empresa y buen desenvolvimiento en la empresa. Este personal se encontrará en constante supervisión brindándole herramientas necesarias para su aprendizaje y desarrollo profesional.

Requisitos para participar en el programa:

- Estudiante de los últimos años en Ingeniería Industrial, *Marketing*, Contador e Industrias Alimentarias.
- Estudiantes con altos estándares académicos.
- Dominio del idioma inglés.
- Disponibilidad de 4 a 8 horas diarias.

5. Presupuesto

Se consideró para la empresa Wok un estimado de presupuesto en capacitación del 5% de sus gastos administrativos debido a que es el implementado por empresas internacionales para que su personal se encuentre constantemente actualizado y responda a los grandes cambios globales y a los proyectos implementados por la empresa.

Adicionalmente para evaluación y revisión de resultados de la capacitación de practicantes se multiplicado un factor de inflación del 3% a partir del año 2018 hacia adelante.

Tabla 24. Presupuesto para el plan de recursos humanos

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Capacitación al personal	\$20,750.00	\$ 22,825.00	\$ 25,857.50	\$28,443.25	\$ 31,287.58	\$129,163.33
Evaluación y revisión de resultados de la capacitación	\$5,000.00	\$5,150.00	\$5,304.50	\$5,463.64	\$5,627.54	\$26,545.68
Programa de practicantes	\$9,520.00	\$9,805.60	\$10,099.77	\$10,402.76	\$10,714.84	\$50,542.97
TOTAL US\$	\$35,270.00	\$ 37,780.60	\$ 41,261.77	\$44,309.65	\$ 47,629.97	\$206,251.98

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Michael Porter y Mark R. Kramer (2006)⁴⁰, mencionan que RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia sino puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva para las corporaciones. Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social. Afirman que hay una mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad; las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, es decir se deben beneficiar a ambos.

Percy Marquina y Ezequiel Reficco (2012)⁴¹, en su artículo *Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos*, realizan una investigación examinando la relación de la RSE con las habilidades empresariales para los consumidores de Bogotá, concluyendo que los consumidores están dispuestos a pagar una mayor proporción del precio del producto por atributos empresariales vinculados a la responsabilidad social, siendo la RSE un factor diferenciador para los consumidores y por lo tanto puede agregar valor para ellos.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Wok buscara alinear la cultura organizacional con la responsabilidad social involucrando clientes internos, externos sean vigentes o nuevos. Asimismo, construirá una fundación sin fines de lucro con promoción de la pesca artesanal.

1.2 Objetivos específicos

Objetivos de corto plazo: 2017

Fomentar el tema de responsabilidad social en la organización aplicándolo dentro de la cultura organizacional, además se aplicarán las buenas prácticas en pro del medio ambiente.

Objetivos de mediano plazo: 2018-2019

Se alinearé a los proveedores con la política de responsabilidad social, tanto a los actuales proveedores como los nuevos proveedores que tendríamos como socios estratégicos.

⁴⁰ Porter y Kramer (2006). "Revista Estrategia y Sociedad". *Harvard Business Review*. América Latina.

⁴¹ Marquina, Percy y Reficco, Ezequiel (2012). Impacto de la responsabilidad social empresarial en comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. CENTRUM Católica's Working Paper Series. N° 2012-09-0014.

Objetivos de largo plazo: 2020-2021

Se creará una fundación sin fines de lucro promocionando la pesca artesanal en comunidades de Colombia a través de industrias involucradas. Con esto se podría ayudar a conservar el medio ambiente en la pesca.

2. Situación actual y alineación con la estrategia

Para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de Wok y alinear las ocho áreas clave de responsabilidad que tiene la empresa utilizaremos la herramienta denominada El Octágono, cada categoría comprende varias subcategorías, para cada una de las cuales se definieron indicadores dirigidos a medir el desempeño de las empresas. Estas categorías son: transparencia y valores; colaboradores; consumidores; proveedores; comunidad; medio ambiente; fortalecimiento institucional y sostenibilidad económica. La cual fue diseñado por la Universidad de INCAE (2009) y desarrollado en el libro *El Octágono*⁴².

Posterior al diagnóstico de las actuales políticas de responsabilidad social con que cuenta la empresa y se dará prioridad a las principales de acuerdo al sector y giro del negocio para alinear los objetivos y estrategias e implantar actividades y responsables dentro de la estructura organizacional asimismo realizar la ejecución y seguimiento de los resultados. Ver la tabla 25.

Tabla 25. Mapa de categorías y subcategorías con el resultado del diagnóstico

CATEGORIAS DE RSE	SUB CATEGORIAS DE RSE	CALIFICACION ACTUAL	CALIFICACION HOMOLOGADA	TOTALES
PROVEEDORES	Criterios para seleccionar sus proveedores	2.50	12.50	27.50
	Apoyo al desarrollo sostenible de sus proveedores	3.00	15.00	
CONSUMIDORES	Prácticas de mercadeo y publicidad	3.00	10.00	18.32
	Seguridad y calidad de los productos	2.00	6.66	
	Atención al cliente y garantías	0.50	1.66	
COMUNIDAD	Participación en proyectos sociales	2.00	6.66	16.65
	Voluntariado promovido por la empresa	1.00	3.33	
	Patrimonio socio cultural	2.00	6.66	
COLABORADORES	Gerencia participativa y aprendizaje organizacional	2.00	2.00	20.50
	Prácticas de equidad	1.50	1.50	
	Atracción del talento	2.00	2.00	
	Uso de mano de obra local	3.00	3.00	
	Remuneración y jornada laboral	2.00	2.00	
	Asociaciones laborales	1.00	1.00	
	Manejo de despidos	2.00	2.00	
	Salud y seguridad ocupacional	2.00	2.00	
	Prácticas disciplinarias	2.00	2.00	
	Trabajo infantil	3.00	3.00	
MEDIO AMBIENTE	Compromiso con el medio ambiente	3.00	7.50	27.50
	Educación ambiental	3.00	7.50	
	Impacto ambiental de la actividad productiva	3.00	7.50	
	Desarrollo de tecnologías ambientales	2.00	5.00	
	Tributación	2.50	8.33	
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Participación de proyectos sociales del gobierno	1.00	3.33	18.32
	Transparencia en el papel político de la organización	2.00	6.66	
SOSTENIBILIDAD ECONOMICA	Planeamiento estratégico	1.50	3.75	17.50
	Desempeño económico	2.00	5.00	
	Gerencia de crisis y riesgo	1.50	3.75	
	Política de reinversión de utilidades	2.00	5.00	
	Compromisos éticos y comunicación de los valores	2.00	6.66	
TRANSPARENCIA Y VALORES	Relación transparentes con los stakeholders	2.00	6.66	19.98
	Libre acceso a la información	2.00	6.66	

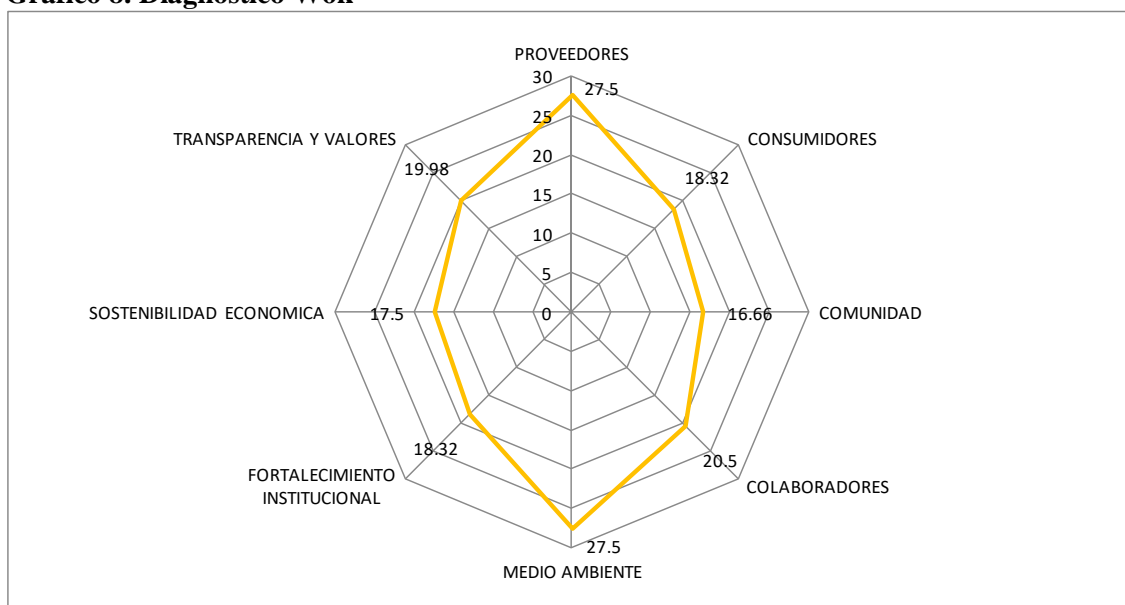
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en *El Octágono*.

⁴² E. Ogliastri, Flores, J., Condo, A., Ickis, J, Leguizamón, F., Pratt, L., Prado, A., Rodríguez, A., El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia, Bogotá: Editorial Norma, 2009.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se determina las áreas en las que se debe poner mayor énfasis, colocando un puntaje del 0 al 3, donde 0 determina que no cuentan con prácticas de RSE. Asimismo se homologa estos puntajes con una métrica del 0 al 30 para medir el desempeño actual de cada una de las categorías.

En el gráfico 8 se aprecia que Wok cuenta con políticas cerca de lo óptimo en proveedores y medio ambiente y tiene sus puntos más débiles en sostenibilidad económica y comunidad mientras que en los otros cuatro ejes su desempeño es más parejo.

Gráfico 8. Diagnóstico Wok



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en *El Octágono*.

3. Ámbitos de aplicación de la RSE

Si bien se cuentan con áreas donde se pueden aplicar estrategias para llegar al óptimo se debe priorizar ejes como medio ambiente, proveedores, clientes y fortalecimiento institucional ya que son ámbitos que están alineados a nuestras estrategias.

En la tabla 32 se alinean los objetivos de responsabilidad social de WOK a las estrategias ya antes señaladas las cuales cruzamos con las actividades del octágono para plantear las actividades e iniciativas a realizar.

Asimismo, se realizará inversión en otras actividades tales como:

- Voluntariado corporativo en el área de comunidad el cual nos permitirá realizar actividades de mejora de infraestructura y de entretenimiento a los niños de las comunidades donde tenemos a nuestros proveedores.

- Emisión de reportes de sostenibilidad y publicación de nuestros principios éticos y valores en el ámbito transparencia.
- Fortalecer nuestra política antidiscriminatoria para nuestros colaboradores y consumidores y para la sostenibilidad económica se debe contar con un plan estratégico documentado donde además incluya aspectos de RSE.

Tabla 26. Alineamiento de objetivos con estrategias de responsabilidad social

ESTRATEGIAS WOK	OBJETIVOS DE RSE	CATEGORIAS OCTAGONO	PLAN DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR
Incurcionar en otras ciudades de Colombia y expandirnos en Bogota con otros locales para incrementar nuestra participacion de mercado	1. Educar a nuestros nuevos clientes internos y externos fomentando nuestra cultura organizacional de responsabilidad social.	CONSUMIDORES	1.Seguir invirtiendo en campañas de publicidad comunicando nuestras buenas practicas de RSE 2.Establecer un departamento de Servicio al cliente con autonomia para la investigacion y sugerencias de nuestros clientes con respuestas en nuestra pagina web de ser requerido y de forma presencial dentro del marco regulatorio vigente
	2. Mantener nuestras buenas practicas de cuidado ambiental.	MEDIO AMBIENTE	1. Formalizar y documentar nuestra politica de cuidado del medio ambiente 2. Realizar capacitaciones a nuestros colaboradores sobre educacion ambiental 3.Implementar acciones para reducir el impacto ambiental tales como reduccion de energia, utilizacion de material reciclable y reutilizacion de desechos
Optimizar la actual cadena de suministros	1. Revisar la cadena de suministro con los proveedores y que se encuentre alineada con la política de responsabilidad social de WOK	PROVEEDORES	1. Continuar con la capacitacion tecnica de nuestro productos a nuestros proveedores realizando programas de intercambio para la transferencia del conocimiento y tecnologias 2. Definir los requerimientos para la selección de proveedores en ambitos como cuidado del medio ambiente, transparencia, comunidad y estandares laborales 3.Realizar programas de educacion a nuestros nuevos proveedores para que puedan adoptar las buenas practicas de RSE
Busqueda de nuevos proveedores para la compra de insumos	1. Buscar proveedores que compartan la cultura de WOK en cuidado ambiental y responsabilidad social.	PROVEEDORES	
	2. Crear una fundacion WOK sin fines de lucro para buscar promocionar la pesca artesanal para la industria de restaurantes	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1. Creacion de una fundacion que permita aplicar conceptos de RSE a nuevas empresas del sector que no tengan estas practicas en la pesca artesanal o el uso de materiales o procesos que reduzcan el impacto ambiental

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Presupuesto

Los recursos estimados para implementar los planes de acción propuestos en el plan de responsabilidad social empresarial para los próximos 5 años se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 27. Presupuesto para la implementación del plan de RSE

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Proveedores	\$6,600	\$6,600	\$6,600	\$6,600	\$6,600	\$33,000
Consumidores	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$125,000
Comunidad	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$30,000
Medio Ambiente	\$6,000	\$12,000	\$2,000	\$12,000	\$2,000	\$34,000
Fortalecimiento Institucional	\$1,000	\$2,000	\$3,000	\$4,000	\$5,000	\$15,000
Sostenibilidad Economica	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$15,000
Transparencia y Valores	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$5,000
TOTAL US\$	\$48,600	\$55,600	\$46,600	\$57,600	\$48,600	\$257,000

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo IX. Plan de finanzas

El plan financiero nos permitirá evaluar si los objetivos propuestos para el modelo de negocio de Wok generan valor para los accionistas en un periodo de cinco años (2017-2021), por lo cual nuestras estimaciones de cada plan funcional serán incluidas en nuestras proyecciones del flujo de caja, estos se evaluarán en tres escenarios además de incluir financiamiento y el costo que este representa

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Proyectar los presupuestos de cada plan funcional identificando la propuesta de valor a los accionistas mediante el análisis de valor actual neto sobre el flujo de caja, todo orientado a incrementar el valor de la empresa

1.2 Objetivos específicos

- Crecimiento sostenido de las ventas superior al 4% sin la implementación de los planes y un 7% con la inclusión de ellos.
- Incrementar las ventas en un 10% por cada apertura de nuevo local.
- Mantener como mínimo el margen de 4,39% de EBITDA.

2. Análisis de los estados financieros de LAO KAO S.A.

Según los últimos estados financieros publicados por Informa Colombia (2015) se puede analizar que la cadena de restaurantes Wok mediante su razón social LAO KAO S.A. ha venido reduciendo su rentabilidad llegando para este año a tener 1,69%, esto debido a un incremento de sus gastos operativos producto de la próxima apertura de dos nuevos locales, además de sumarle un financiamiento que llegó a apalancarse hasta 26,67% (22,95% más que el 2014). Ver los anexos 2, 3 y 4.

Actualmente sus indicadores de liquidez muestran una insuficiente cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo, el ratio para la prueba acida es de 0,42. El periodo de recuperación de cartera se ubica en 0,32 días con una evolución positiva. El pago a proveedores se encuentra en 55,30 días mostrando un retraso de 12,50 días con respecto al ejercicio anterior.

Las ventas de Wok crecen un 22,98 % con relación al periodo anterior. El margen operacional es positivo.

3. Supuestos 2017 – 2021

- Se considera que con la inclusión de los planes funcionales las ventas se proyectaran siempre en forma positiva teniendo en cuenta tres escenarios, pesimista con un incremento del 2%, normal con un incremento del 4% y optimista con un incremento del 7%.
- Se abrirán dos locales más, uno en el 2017 y el otro en el 2020 con esto las ventas se incrementarán en 10% adicionalmente a la inclusión de cada plan.
- Se usa un tipo de cambio de 3.149,47 pesos por dólar americano.
- La inversión de cada apertura se presupuesta en USD 350.000.
- El presupuesto para los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social asciende a USD 657.461. Ver la tabla 28.

Tabla 28. Presupuesto para la implementación de los planes funcionales

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Marketing	\$9,012	\$9,022	\$9,059	\$9,120	\$9,204	\$45,417
Operaciones	\$49,500	\$24,500	\$37,000	\$30,000	\$32,000	\$173,000
Recursos Humanos	\$27,000	\$31,050	\$35,708	\$41,064	\$47,223	\$182,044
Responsabilidad Social	\$48,600	\$55,600	\$46,600	\$57,600	\$48,600	\$257,000
TOTAL US\$	\$134,112	\$120,172	\$128,366	\$137,784	\$137,027	\$657,461

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Metodología

- Para evaluar el retorno requerido se utilizó el costo promedio ponderado del capital WACC obteniendo el 10,35% en este modelo se utilizó el costo de oportunidad con el modelo CAPM donde se incluyó el riesgo país de 2,63% para Colombia, en el anexo se muestra el cálculo de estos indicadores. Ver el anexo 5.
- Para la implementación de los planes se considera un financiamiento del 70% de la necesidad, para el caso se financia USD 950.223 a una TEA de 9,125%. Ver el anexo 6. También se detalla el cuadro de amortización en un plazo de cinco años (anexo 7).

5. Proyecciones de flujo de caja económico y financiero

Para el presente análisis se toma cinco proyecciones en los flujos de caja bajo los siguientes supuestos y resultados.

- Se proyecta un escenario sin la inclusión de los planes funcionales y por ende sin financiamiento considerando un crecimiento del 4% en forma constante debido al comportamiento histórico y resultados obtenidos con esto se obtiene un VAN de USD 3.554.822 sobre los flujos futuros.
- Para el segundo flujo de caja se incluyen los planes funcionales en cada año y se considera la apertura de un local en el 2017 y otro en el 2020 con los que las ventas se incrementan progresivamente en 4% y en 14% con la inclusión de cada local, se obtiene un VAN de

USD 4.949.444 además en este supuesto se considera que toda la inversión en con capital propio.

- En el siguiente flujo de caja se incluye el financiamiento del 70% de la necesidad de capital con los mismos supuestos del escenario anterior, incremento en 4% sin la inclusión de locales y 10% adicional con cada apertura con ello en VAN es de USD 1.864.565 y una TIR de 52%.
- Para el cuarto flujo de caja se toma el mismo porcentaje de financiamiento, pero en un escenario optimista con un crecimiento de 7% sin nuevos locales y 17% en cada apertura bajo este contexto el VAN asciende a USD 2.204.226 y una TIR de 57%.
- Finalmente, en un escenario pesimista solo se incrementaría en 12% cuando se abra cada local y un 2% sin ellos teniendo en cuenta que también se incluyen los planes funcionales el VAN es de USD 1.651.513 y una TIR de 49%.

Después de realizar un análisis de sensibilidad de los diferentes escenarios los cuales pueden cambiar por distintos factores como la inflación, la situación política-social, una contracción en la demanda en el sector, etc. se puede concluir que la implementación de los planes funcionales y estrategias son rentables para la empresa en cualquiera de los supuestos cumpliéndose con el objetivo general del plan financiero. Ver la tabla 29.

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
	2%	4%	7%
VAN	1,651,513	1,864,565	2,204,226
TIR	49%	52%	57%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

WOK presenta una ventaja competitiva enfocada en diferenciación ya que ofrece atributos en sus productos y servicios que satisfacen a sus clientes, no por el precio ni por el margen de utilidad sino porque se muestra como único en la industria complementando el servicio de restaurante con un valor adicional orientado a la responsabilidad social empresarial

La política de responsabilidad social empresarial practicada por la empresa Wok le da otra conexión con el público, mostrando un interés y preocupación por el uso de los recursos naturales y por la sociedad. Adicionalmente se ha logrado demostrar en la ciudad de Bogotá que los consumidores están dispuestos a pagar una mayor proporción del precio del producto por atributos empresariales vinculados a la sostenibilidad.

Wok posee un crecimiento en ventas de forma sostenible evidenciado también con el crecimiento de puntos de venta (2), los cuales también planteamos en nuestras estrategias para así cubrir la demanda actual e incursionar en otras zonas de Colombia. Esta es una estrategia de crecimiento que ha sido favorable para la empresa, para esto es necesario el apalancamiento de un 70% de la inversión.

Existe una desaceleración de la economía de la región lo que podría afectar su crecimiento, principalmente por la reducción de márgenes y la falta de liquidez, indicadores que tienen que ser controlados con las estrategias de promoción y operaciones, y complementadas con las de recursos humanos y responsabilidad social.

Según la evaluación de cada una de las inversiones en cada plan se determina que el proyecto es viable y que generará un valor a la empresa, dando en todos los casos VAN positivos, a pesar de que posiblemente exista un escenario pesimista con un crecimiento menor al que se viene dando sin la inclusión de los planes funcionales.

Si incluimos los planes funcionales y tomamos un escenario normal, el VAN asciende a US\$ 1.864.565 con una TIR de 54%, en un periodo de 5 años el margen operativo de Wok se mantiene teniendo un ligero incremento al concluir el periodo, el cual pasa de 3,86% a 4,01% al cierre del 2021, con lo cual se hace atractiva la inversión, considerando así también que se generaría un mayor posicionamiento y presencia en el mercado. Ver el anexo 10.

Recomendaciones

Wok debe continuar con la imagen de una empresa con responsabilidad social empresarial y con cuidado del medio ambiente de forma sostenida, esa es su marca y lo que generó posicionamiento en sus clientes, continuando de esta forma con una estrategia genérica de tipo diferenciación.

Continuar con el modelo inclusivo de sus proveedores apoyando la pesca artesanal responsable. Pero debe revisar otras alternativas, según el desarrollo del caso, la comunidad Guapi puede abastecer el crecimiento planteado y cuenta con condiciones similares. Asimismo Colombia posee una amplia oferta de atún industrial, lo que podría ser otra alternativa para un crecimiento mayor al planteado, como por ejemplo en ciudades como Cali o en otros países de la región.

Continuar con la estrategia de crecimiento debiendo invertir para conservar y fortalecer su posición dominante de penetración de mercado. De la misma forma, el crecimiento en las ventas debe mantenerse igual o superior al 4% año a año y mantener sus políticas de *marketing mix* principalmente en el producto y la promoción.

Abrir dos nuevos canales de venta para incursionar en nuevos segmentos de la población, el *take out* y la venta *on-line* permitirán usar nuevas tecnologías innovando sus productos y servicios.

Wok sabe que el recurso humano es primordial para alcanzar sus objetivos por lo cual deberá seguir invirtiendo en capacitación y en la selección de personal, bajo el perfil de la buena atención y con conocimiento sobre responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Asimismo, se recomienda continuar con la inversión en los planes funcionales y en la apertura de los dos nuevos locales propuestos, siendo la decisión más importante para Wok incursionar en otras ciudades de Colombia.

Bibliografía

- Snell, Scott y Bonlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16a Astiasaran, I. y Martínez, J. A. (2000). *Alimentos: composición y propiedades*. Mcgraw-Hill / Interamericana de España
- Axioma Comunicaciones SAS. Revista La Barra. Bogotá, Colombia.
- BANCO MUNDIAL (2011). Fecha de consulta 15 Enero 2016.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/0,,contentMDK:23027901~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:489669,00.html>
- BANCO MUNDIAL (2016). Fecha de consulta 8 Nov.2016
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD?locations=CO>
- Barney & Hesterly (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage EEUU*: Pearson
- Best Restaurants in Colombia (2015). *La Guía de 120 Restaurantes entre los mejores de Colombia*. Fecha de consulta 30/01/2016.
<http://bestrestaurantsincolombia.com/es/ciudad/restaurante-colombia-bogota.html>.
- Borda, Carlos y Cruz, Raúl (2004). “Pesca artesanal de bivalvos y su relación con eventos ambientales. Pacífico Colombiano”. *Rev. Invest. Mar.* 25(3):197-208.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Edición. México.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE (2004). “Proyecciones de población municipales por área 2005-2020”. Fecha de consulta 17/01/2016.
https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjPkJXWtZ3QAhWIQSYKHxNS-DqQQFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fpoblacion%2Fproyepobla06_20%2FProyeccionMunicipios2005_2020.xls&usg=AFQjCNFnBpkJPiM9I0i0F8okzFBHtZqySA&sig2=jo3j-TWO-ZmWMKK1IEjCw
- E. Ogliastrri, Flores, J., Condo, A., Ickis, J, Leguizamón, F., Pratt, L., Prado, A., Rodríguez, A. (2009). *El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Estado de Bogotá región (2015). *Documento maestro de diagnóstico sobre la situación y retos de Bogotá Región para pre candidatos a la Alcaldía Mayor de Bogotá y a la Gobernación de Cundinamarca*. Abril.
- Fedesarrollo (2013). *El Mercado del Atún en Colombia*. Zuleta, Luis y Becerra, Alejandro.
<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-mercado-del-at%C3%BAen-Colombia-DOCUMENTO-MERCADO-DEL-ATUN-FEDESARROLLO-FINAL-MAYO-17-20131.pdf>
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Perspectivas de la economía mundial: Ajustándose a precios más bajos para las materias primas*. Washington (octubre).
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y aplicaciones*. 5.a edición. EE.UU.: Thomson-Cívitas.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Heizer y Render (2009). *Principios de administración de operaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

- http://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/f34e58ee9917c8fe3a60d3a18059286e/prod/AVISO_CONSUMO/prod_mostrar/INF_BALANCE_CUENTA_RESULTADOS/nif/1700013957400000/relogin/1/PCORI/20161018BALCLI/?utm_source=EMAIL&utm_medium=20161018&utm_campaign=20161018BALCLI
- Kotler, L. y Keller, K. L. (2012) *Administración de Marketing*. 14ª Edición México DF.
- Marquina, Percy y Reficco, Ezequiel (2012). “Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en Comportamiento de Compra y Disposición a Pagar de Consumidores Bogotanos”. *CENTRUM Católica’s Working Paper Series*. N° 2012-09-0014
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A Ediciones.
- Porter, Michael y Kramer, Mark R. (2006). “Estrategia y Sociedad”. *Harvard Business Review*. América Latina.
- Ramírez, Andrés (2011). “¿Cuáles son los secretos de éxito de Wok?” Sección Gastronomía / Restaurante”. *Revista Diners*. 10 de noviembre del 2011. Fecha de consulta: 10 de Febrero del 2016. http://revistadiners.com.co/gastronomia/5489_cuales-son-los-secretos-del-exito-wok/
- Revista América Economía (2014). “Las mejores ciudades para hacer negocios”. www.americaeconomia.com/. Consultado el 17/01/2016. <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/ranking/>.
- Rueda, A Lobo, I Reficco, E, (2014). *Caso Wok: ¿Una cadena de restaurantes sostenible?* Universidad de los Andes.
- Snell, Scott y Bonlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16a Edición. México DF.
- Thompson A, y Strickland A. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, Arthur (2012) *Administración Estratégica*. 18ª edición. Editorial Mexicana.
- Universidad del Rosario (2015). Consejo privado de competitividad & CEPEC-Universidad del Rosario. Índice departamental de competitividad 2015.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio Canvas de la cadena de restaurantes Wok 2016

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores locales de insumos agrícolas -Alianza Estratégica con Mar Viva para seguir los lineamientos de un pesca sostenible -Proveedores artesanales de pescado mediante alianzas (Red de Frio) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Control de Calidad de sus procesos de abastecimiento -Supervisión directa de su cadena de frio -Transporte aéreo eficiente hasta la planta de procesamiento -Carta variada y modificable de acuerdo a la veda del insumo -Fusión de sabores con gastronomía colombiana 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Wok ofrece comida asiática en Colombia con precio competitivo ofreciendo productos de calidad. Valor e impacto social en un modelo de negocio inclusivo con los proveedores.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación a largo plazo -Educación constante a sus clientes sobre su propuesta de valor para generar conciencia sobre responsabilidad social y medio ambiental 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nicho de clientes con poder adquisitivo medio alto y medio -Sus clientes valoran la comida saludable -Clientes con cultura de cuidado al medio ambiente -Clientes con expectativas de conocer la comida asiática
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor costo que la competencia debido a política de "precio justo" con sus proveedores -Costos más altos para mantener la calidad del pescado (60% en desperdicios) -Reducción de intermediarios en la compra de pescado 	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Locales con ubicación estratégicas de sus restaurantes en zona de estrato económico alto o medio alto -Planta de procesamiento de pescado -Mundo WOK -Soporte de capital del Socio Ricardo Macía 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -9 Locales ubicados hacia su segmento de clientes -Diseño asiático en sus restaurantes como estrategia de MKT -Canales de comunicación en web -Mundo WOK 	
		<p>Fuente de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Precio fijos según carta los cuales son más bajos en relación a la competencia (Teriyaki y Osaki) -Venta de productos bio-degradables 		

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Osterwalder y Pigneur (2010).

Anexo 2. Balance General de la cadena de restaurantes periodo 2014-2015

Balance General (ACTIVO)								
Cifras expresadas en PESO COLOMBIANO, MILES								
	EJERCICIO 2015			EJERCICIO 2014			EJERCICIO 2013	
DATOS GENERALES								
Duración del balance (meses)	12			12			12	
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre	
Norma contable	COLGAAP			COLGAAP			COLGAAP	
Fuente	SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES	
	EJERCICIO 2015	AV%	AH%	EJERCICIO 2014	AV%	AH%	EJERCICIO 2013	AV%
ACTIVO								
Total activo corriente	6.888.444,00	32,66%	-4,28%	7.196.383,00	45,46%	7,15%	6.716.427,00	51,15%
DISPONIBLE	1.221.242,00	5,79%	15,26%	1.059.564,00	6,69%	-66,96%	3.206.634,00	24,42%
Bancos	99.582,00	0,47%	-57,58%	234.761,00	1,48%	-88,11%	1.974.800,00	15,04%
Cuentas de ahorro	1.093.193,00	5,18%	38,93%	786.872,00	4,97%	-33,19%	1.177.832,00	8,97%
Fondos	9.467,00	0,04%	-49,99%	18.931,00	0,12%	-50,83%	38.502,00	0,29%
Inversiones	708.960,00	3,36%	-49,19%	1.395.355,00	8,81%	n.d.	n.d.	n.d.
Cuentas por cobrar - deudores	3.173.006,00	15,05%	-8,88%	3.482.383,00	22%	32,04%	2.637.334,00	20,08%
clientes (indicador)	60.210,00	0,29%	-9,55%	66.568,00	0,42%	25,46%	53.060,00	0,4%
Anticipos y avances	1.389.029,00	6,59%	-29,43%	1.968.341,00	12,43%	27,67%	1.541.770,00	11,74%
Promesas de compra venta	121.652,00	0,58%	-36,36%	191.167,00	1,21%	-26,67%	260.683,00	1,99%
Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	1.463.754,00	6,94%	35,64%	1.079.173,00	6,82%	53,12%	704.768,00	5,37%
Cuentas por cobrar a trabajadores	35.569,00	0,17%	23,62%	28.773,00	0,18%	25,74%	22.883,00	0,17%
Diversas	102.792,00	0,49%	-30,71%	148.361,00	0,94%	173,88%	54.170,00	0,41%
Inventarios (Existencias en general) (INDICADORES)	1.785.236,00	8,47%	41,79%	1.259.081,00	7,95%	64,15%	767.054,00	5,84%
Materias primas	878.498,00	4,17%	26%	697.211,00	4,4%	44,16%	483.639,00	3,68%
Productos en proceso	114.521,00	0,54%	75,88%	65.114,00	0,41%	48,66%	43.800,00	0,33%
Mercancías no fabricadas por la empresa	153.113,00	0,73%	60,74%	95.256,00	0,6%	-13,15%	109.683,00	0,84%
Existencias en general	639.104,00	3,03%	59,18%	401.500,00	2,54%	209,01%	129.932,00	0,99%
Diferidos	n.d.			n.d.			105.405,00	0,8%
Otros cargos diferidos	n.d.			n.d.			105.405,00	0,8%
Total activo no corriente	14.199.745,00	67,34%	64,45%	8.634.438,00	54,54%	34,58%	6.415.700,00	48,85%
Propiedades planta y equipo	11.050.990,00	52,4%	101,45%	5.485.683,00	34,65%	27,95%	4.287.360,00	32,65%
Valorizaciones	3.148.755,00	14,93%	0%	3.148.755,00	19,89%	47,94%	2.128.340,00	16,21%
DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	3.148.755,00	14,93%	0%	3.148.755,00	19,89%	47,94%	2.128.340,00	16,21%
ACTIVO	21.088.189,00	100%	33,21%	15.830.821,00	100%	20,55%	13.132.127,00	100%
% - Análisis Vertical AH% - Análisis Horizontal								

Balance General (Pasivo + Patrimonio)

Cifras expresadas en PESO COLOMBIANO, MILES

	EJERCICIO 2015			EJERCICIO 2014			EJERCICIO 2013		
DATOS GENERALES									
Duración del balance (meses)	12			12			12		
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre		
	EJERCICIO 2015	AV%	AH%	EJERCICIO 2014	AV%	AH%	EJERCICIO 2013	AV%	
PASIVO Y PATRIMONIO									
Exigible (pasivo a corto plazo)	12.179.402,00	57,75%	63,43%	7.452.185,00	47,07%	21,63%	6.126.687,00	46,65%	
Obligaciones financieras	2.376.026,00	11,27%	662,39%	311.655,00	1,97%	-17,94%	379.775,00	2,89%	
Proveedores (indicadores)	4.438.973,00	21,05%	63,67%	2.712.100,00	17,13%	33,32%	2.034.332,00	15,49%	
Cuentas por pagar	1.097.006,00	5,2%	1%	1.086.162,00	6,86%	165,28%	409.446,00	3,12%	
Costos y gastos por pagar	312.214,00	1,48%	-44,6%	563.589,00	3,56%	658,26%	74.327,00	0,57%	
Retención en la fuente	148.464,00	0,7%	18,79%	124.985,00	0,79%	63,36%	76.510,00	0,58%	
Impuesto a las ventas retenido	40.062,00	0,19%	40,23%	28.569,00	0,18%	54,78%	18.458,00	0,14%	
Impuesto de industria y comercio retenido	61.586,00	0,29%	101,78%	30.522,00	0,19%	50,44%	20.288,00	0,15%	
Retenciones y aportes laborales - nomina	106.318,00	0,5%	-12,64%	121.705,00	0,77%	10,78%	109.861,00	0,84%	
Diversas	428.362,00	2,03%	97,59%	216.792,00	1,37%	97,08%	110.002,00	0,84%	
Impuestos, gravámenes y tasas	2.245.531,00	10,65%	30,99%	1.714.312,00	10,83%	-19%	2.016.926,00	15,36%	
Obligaciones laborales	1.445.145,00	6,85%	22,94%	1.175.514,00	7,43%	15,34%	1.019.199,00	7,76%	
Diferidos	155.184,00	0,74%	0%	155.184,00	0,98%		n.d.		
Otros	155.184,00	0,74%	0%	155.184,00	0,98%		n.d.		
Otros pasivos	421.537,00	2%	41,81%	297.258,00	1,88%	11,33%	267.009,00	2,03%	
Pasivo a largo plazo	n.d.	0%	0%	n.d.	0%	0%	n.d.	0%	
PASIVO	12.179.402,00	57,75%	63,43%	7.452.185,00	47,07%	21,63%	6.126.687,00	46,65%	
PATRIMONIO	8.908.787,00	42,25%	6,33%	8.378.636,00	52,93%	19,6%	7.005.440,00	53,35%	
Capital social	400.000,00	1,9%	0%	400.000,00	2,53%	0%	400.000,00	3,05%	
Capital	400.000,00	1,9%	0%	400.000,00	2,53%	0%	400.000,00	3,05%	
Reservas	1.024.383,00	4,86%	-14,82%	1.202.668,00	7,6%	2,86%	1.169.237,00	8,9%	
Revalorización del patrimonio	143.296,00	0,68%	-6,26%	152.869,00	0,97%	0%	152.869,00	1,16%	
Resultados del ejercicio	1.139.725,00	5,4%	-26,6%	1.552.781,00	9,81%	-43,44%	2.745.237,00	20,9%	
Resultados de ejercicios anteriores	3.051.427,00	14,47%	58,9%	1.920.362,00	12,13%	370,04%	408.556,00	3,11%	
Superávit por valorizaciones	3.149.956,00	14,94%	0%	3.149.956,00	19,9%	47,92%	2.129.541,00	16,22%	
Total Pasivo + Patrimonio	21.088.189,00	100%	33,21%	15.830.821,00	100%	20,55%	13.132.127,00	100%	

% - Análisis Vertical AH% - Análisis Horizontal

Anexo 3. Estado de resultados de la cadena de restaurantes periodo 2014-2015

Estado de Resultados								
Cifras expresadas en PESO COLOMBIANO, MILES								
	EJERCICIO 2015			EJERCICIO 2014			EJERCICIO 2013	
DATOS GENERALES								
Duración del balance (meses)	12			12			12	
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre	
Norma contable	COLGAAP			COLGAAP			COLGAAP	
Fuente	SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES	
	EJERCICIO 2015	AV%	AH%	EJERCICIO 2014	AV%	AH%	EJERCICIO 2013	AV%
RESULTADOS								
Ingresos Operacionales	67.471.265,00	100%	22,98%	54.863.141,00	100%	11,29%	49.296.274,00	100%
Venta	67.471.265,00	100%	22,98%	54.863.141,00	100%	11,29%	49.296.274,00	100%
COSTOS Y GASTOS	64.509.409,00	95,61%	24,26%	51.914.343,00	94,63%	15,99%	44.758.234,00	90,79%
OPERACIONALES								
Gastos Operacionales de Administración	3.699.178,00	5,48%	17,63%	3.144.886,00	5,73%	6,44%	2.954.685,00	5,99%
Gastos Operacionales de Ventas	31.912.506,00	47,3%	22,95%	25.955.617,00	47,31%	23,79%	20.968.131,00	42,53%
Costo de Ventas	28.897.725,00	42,83%	26,67%	22.813.840,00	41,58%	9,5%	20.835.418,00	42,27%
Resultados Operacionales	2.961.856,00	4,39%	0,44%	2.948.798,00	5,37%	-35,02%	4.538.040,00	9,21%
Ingresos no operacionales	391.658,00	0,58%	6,77%	366.816,00	0,67%	38,09%	265.634,00	0,54%
Ingresos extraordinarios	391.658,00	0,58%	6,77%	366.816,00	0,67%	38,09%	265.634,00	0,54%
Gastos no operacionales	1.336.663,00	1,98%	30,05%	1.027.823,00	1,87%	-12,23%	1.171.104,00	2,38%
Resultados Extraordinarios	-945.005,00	-1,4%	-42,96%	-661.007,00	-1,2%	27%	-905.470,00	-1,84%
TOTAL INGRESOS	67.862.923,00	100,58%	22,87%	55.229.957,00	100,67%	11,44%	49.561.908,00	100,54%
TOTAL GASTOS	65.846.072,00	97,59%	24,37%	52.942.166,00	96,5%	15,27%	45.929.338,00	93,17%
Resultados antes de Impuestos	2.016.851,00	2,99%	-11,84%	2.287.791,00	4,17%	-37,02%	3.632.570,00	7,37%
Ajustes por inflación	n.d.			n.d.			n.d.	
Impuesto de renta y complementarios	877.126,00	1,3%	19,34%	735.010,00	1,34%	-17,17%	887.333,00	1,8%
Resultado del Ejercicio	1.139.725,00	1,69%	-26,6%	1.552.781,00	2,83%	-43,44%	2.745.237,00	5,57%
AV% - Análisis Vertical AH% - Análisis Horizontal								

Anexo 4. Indicadores financieros de la cadena de restaurantes 2014-2015

Indicadores Financieros			
Cifras expresadas en PESO COLOMBIANO, MILES			
	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2013
RATIOS			
EVOLUCION			
Evolución de las ventas	22,98 %	11,29 %	
Evolución de la Utilidad Neta	-26,60 %	-43,44 %	
RENTABILIDAD			
RENTABILIDAD	1,69 %	2,83 %	5,57 %
Rentabilidad operacional	4,39 %	5,37 %	9,21 %
Rentabilidad del patrimonio	12,79 %	18,53 %	39,19 %
Rentabilidad del Activo total	5,40 %	9,81 %	20,90 %
EBIT	2.961.856,00	2.948.798,00	4.538.040,00
ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	57,75 %	47,07 %	46,65 %
Concentración Corto Plazo	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Endeudamiento sin Valorizaciones	67,90 %	58,77 %	55,68 %
Apalancamiento Financiero	26,67 %	3,72 %	5,42 %
Carga Financiera			
LIQUIDEZ			
Capital de Trabajo	-5.290.958,00	-255.802,00	589.740,00
Razón Corriente	0,57	0,97	1,10
Prueba Ácida	0,42	0,80	0,97
EFICIENCIA			
Días de Recuperación de Cartera	0,32	0,44	0,39
Días de Pago a Proveedores	55,30	42,80	35,15
Días Rotación de Inventarios	22,24	19,87	13,25
Días de Ciclo Operacional	22,56	20,30	13,64
Rotación de Activos Fijos	3,20	3,47	3,75

Anexo 5. Datos para el cálculo de costo de capital de restaurantes Wok

Leyenda	Concepto	Datos
Rf	tasa libre de riesgo (Bono del tesoro) ¹	5.23%
Rm	Tasa de mercado (S&P 500) ²	11.41%
Riesgo país		2.63%
β	Beta desapalancado ³	63.00%
β Apalancado	Beta Levered = Beta Unlevered { 1 + (D/C) * (1 - Tx) }	173.00%
Tx	Impuesto a la renta Colombia 2016 ⁴	25.00%
Kd	Tasa promedio para préstamos a LP	9.13%
Ke	$K = Rf + \beta \text{ apalancado} (Rm - Rf) + \text{Riesgo país (CAPM)}$	18.53%
% Deuda		70.00%
% capital		30.00%
WACC (CPPC) =	$\% \text{ Deuda} * Kd (1 - Tx) + \% \text{ Capital} * Ke$	10.35%

1. Se toma como referencia los bonos del tesoro americano a 10 años de 1928 al 2015
2. El índice Standard & Poor's 500 se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ
3. Beta obtenido de <http://www.damodaran.com> en el sector de Restaurant/Dining
4. Riesgo País obtenido de www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls para Colombia.

Fuente: Elaboración propia 2016. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets>

Anexo 6. Financiamiento

Tasa de Interés Promedio referencial	9.13%
Presupuesto Planes Funcionales	USD 1,357,461
Préstamo 70%	USD 950,223
Capital propio 30%	USD 407,238

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Cuadro de amortización

Años		1	2	3	4	5
Saldo	950,223	791,843	619,010	430,407	224,594	0
Interés		86,708	72,256	56,485	39,275	20,494
Amortización		158,380	172,832	188,603	205,813	224,594
Cuota		245,088	245,088	245,088	245,088	245,088

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 8. Flujo de caja económico sin considerar los planes funcionales

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales		26,732,008	27,801,288	28,913,340	30,069,874	31,272,669
Costo de ventas		-11,449,319	-11,907,292	-12,383,584	-12,878,927	-13,394,084
Margen Bruto		15,282,689	15,893,997	16,529,756	17,190,947	17,878,585
-Gastos administrativos		-1,464,914	-1,523,511	-1,584,451	-1,647,829	-1,713,742
-Gastos de ventas		-12,644,240	-13,150,009	-13,676,010	-14,223,050	-14,791,972
EBITDA		1,173,535	1,220,477	1,269,296	1,320,067	1,372,870
Depreciación		0	0	0	0	0
EBIT		1,173,535	1,220,477	1,269,296	1,320,067	1,372,870
-Impuestos		-293,384	-305,119	-317,324	-330,017	-343,218
+Depreciación		0	0	0	0	0
-Inv activo fijo	0					
-Inv capital de trabajo	0					
Flujo de caja	0	880,151	915,357	951,972	990,051	1,029,653

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en E-Infirma Colombia, Balance y Cuenta de resultados LAO KAO S.A.

Supuestos

Moneda	USD
Tipo de cambio	3.149,47 pesos por dólar al 31 de diciembre del 2015
Año base	2016, se proyecta el cierre del año según los incrementos históricos de Wok
Ventas	En un escenario normal se proyecta un crecimiento del 4% sin la ejecución de planes funcionales, asimismo sin apertura de nuevos locales ni inversión
Impuesto a la Renta	25,00%
Costo de ventas	42,83%
Gastos administrativos	5,48%
Gastos de Venta	47,30%

Anexo 9. Flujo de caja económico considerando los planes funcionales con inversión propia

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales		26,732,008	30,474,489	31,693,469	36,130,555	37,575,777
Costo de ventas		-11,449,319	-13,052,224	-13,574,313	-15,474,716	-16,093,705
Margen Bruto		15,282,689	17,422,266	18,119,156	20,655,838	21,482,072
-Gastos administrativos		-1,464,914	-1,670,002	-1,736,802	-1,979,954	-2,059,153
-Gastos de ventas		-12,644,240	-14,414,433	-14,991,011	-17,089,752	-17,773,342
EBITDA		1,173,535	1,337,830	1,391,343	1,586,131	1,649,577
Depreciación		0	0	35,000	35,000	70,000
EBIT		1,173,535	1,337,830	1,426,343	1,621,131	1,719,577
-Impuestos		-293,384	-334,458	-356,586	-405,283	-429,894
+Depreciación		0	0	-35,000	-35,000	-70,000
-Inv activo fijo	0		350,000		350,000	
-Inv capital de trabajo	0	134,112	120,172	128,366	137,784	137,027
Flujo de caja	0	1,014,263	1,473,545	1,163,124	1,668,632	1,356,710

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en E-Infirma Colombia, Balance y Cuenta de resultados LAO KAO S.A.

Supuestos

Moneda	USD
Tipo de cambio	3.149,47 pesos por dólar al 31 de diciembre del 2015
Año base	2016, se proyecta el cierre del año según los incrementos históricos de Wok
Ventas	En un escenario normal se proyecta un crecimiento del 4%, incluyendo los planes funcionales y la apertura de nuevos 2 locales, uno para el 2017 y el otro 2020 donde se incrementan las ventas en 10% adicional por local, inversión propia
Impuesto a la Renta	25,00%
Costo de ventas	42,83%
Gastos administrativos	5,48%
Gastos de Venta	47,30%

Anexo 10. Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario normal con financiamiento

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales		26,732,008	30,474,489	31,693,469	36,130,555	37,575,777
Costo de ventas		-11,449,319	-13,052,224	-13,574,313	-15,474,716	-16,093,705
Margen Bruto		15,282,689	17,422,266	18,119,156	20,655,838	21,482,072
-Gastos administrativos		-1,464,914	-1,670,002	-1,736,802	-1,979,954	-2,059,153
-Gastos de ventas		-12,644,240	-14,414,433	-14,991,011	-17,089,752	-17,773,342
EBITDA		1,173,535	1,337,830	1,391,343	1,586,131	1,649,577
Depreciación		-140,000	-140,000	-140,000	-140,000	-140,000
EBIT		1,033,535	1,197,830	1,251,343	1,446,131	1,509,577
-Impuestos		-258,384	-299,458	-312,836	-361,533	-377,394
+Depreciación		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
-Inv activo fijo	-700,000					
-Inv capital de trabajo	-657,461					
Flujo de caja	-1,357,461	915,151	1,038,373	1,078,507	1,224,599	1,272,182
Interes (-)		86,708	72,256	56,485	39,275	20,494
Amortización (-)		158,380	172,832	188,603	205,813	224,594
Escudo Fiscal (+)		21,677	18,064	14,121	9,819	5,124
Flujo de Caja Financiero	-1,357,461	691,740	811,349	847,541	989,329	1,032,218

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en E-Infirma Colombia, Balance y Cuenta de resultados LAO KAO S.A.

Supuestos

Moneda	USD
Tipo de cambio	3.149,47 pesos por dólar al 31 de diciembre del 2015
Año base	2016, se proyecta el cierre del año según los incrementos históricos de Wok
Ventas	En un escenario normal se proyecta un crecimiento del 4%, incluyendo los planes funcionales y la apertura de nuevos 2 locales, uno para el 2017 y el otro 2020 donde se incrementan las ventas en 10% adicional por local, se incluye un financiamiento del 70% de la necesidad de inversión
Impuesto a la Renta	25,00%
Costo de ventas	42,83%
Gastos administrativos	5,48%
Gastos de Venta	47,30%

Anexo 11. Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario optimista con financiamiento.

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales		27,503,124	32,178,655	34,431,161	40,284,458	43,104,370
Costo de ventas		-11,779,588	-13,782,118	-14,746,866	-17,253,833	-18,461,602
Margen Bruto		15,723,536	18,396,537	19,684,295	23,030,625	24,642,768
-Gastos administrativos		-1,507,171	-1,763,390	-1,886,828	-2,207,588	-2,362,119
-Gastos de ventas		-13,008,978	-15,220,504	-16,285,939	-19,054,549	-20,388,367
EBITDA		1,207,387	1,412,643	1,511,528	1,768,488	1,892,282
Depreciación		-140,000	-140,000	-140,000	-140,000	-140,000
EBIT		1,067,387	1,272,643	1,371,528	1,628,488	1,752,282
-Impuestos		-266,847	-318,161	-342,882	-407,122	-438,070
+Depreciación		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
-Inv activo fijo	-700,000					
-Inv capital de trabajo	-657,461					
Flujo de caja	-1,357,461	940,540	1,094,482	1,168,646	1,361,366	1,454,211
Interes (-)		86,708	72,256	56,485	39,275	20,494
Amortización (-)		158,380	172,832	188,603	205,813	224,594
Escudo Fiscal (+)		21,677	18,064	14,121	9,819	5,124
Flujo de Caja Financiero	-1,357,461	717,129	867,458	937,679	1,126,097	1,214,247

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en E-Infirma Colombia, Balance y Cuenta de resultados LAO KAO S.A.

Supuestos

Moneda	USD
Tipo de cambio	3.149,47 pesos por dólar al 31 de diciembre del 2015
Año base	2016, se proyecta el cierre del año según los incrementos históricos de Wok
Ventas	En un escenario optimista se proyecta un crecimiento del 7%, incluyendo los planes funcionales y la apertura de nuevos 2 locales, uno para el 2017 y el otro 2020 donde se incrementan las ventas en 10% adicional por local, se incluye un financiamiento del 70% de la necesidad de inversión
Impuesto a la Renta	25,00%
Costo de ventas	42,83%
Gastos administrativos	5,48%
Gastos de Venta	47,30%

Anexo 12. Flujo de caja económico considerando los planes funcionales en escenario pesimista con financiamiento

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales		26,217,931	29,364,083	29,951,364	33,545,528	34,216,439
Costo de ventas		-11,229,140	-12,576,637	-12,828,169	-14,367,550	-14,654,901
Margen Bruto		14,988,791	16,787,446	17,123,195	19,177,978	19,561,538
-Gastos administrativos		-1,436,743	-1,609,152	-1,641,335	-1,838,295	-1,875,061
-Gastos de ventas		-12,401,081	-13,889,211	-14,166,995	-15,867,035	-16,184,376
EBITDA		1,150,967	1,289,083	1,314,865	1,472,649	1,502,102
Depreciación		-140,000	-140,000	-140,000	-140,000	-140,000
EBIT		1,010,967	1,149,083	1,174,865	1,332,649	1,362,102
-Impuestos		-252,742	-287,271	-293,716	-333,162	-340,525
+Depreciación		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000
-Inv activo fijo	-700,000					
-Inv capital de trabajo	-657,461					
Flujo de caja	-1,357,461	898,225	1,001,812	1,021,149	1,139,487	1,161,576
Interes (-)		86,708	72,256	56,485	39,275	20,494
Amortización (-)		158,380	172,832	188,603	205,813	224,594
Escudo Fiscal (+)		21,677	18,064	14,121	9,819	5,124
Flujo de Caja Financiero	-1,357,461	674,814	774,788	790,182	904,217	921,612

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en E-Infirma Colombia, Balance y Cuenta de resultados LAO KAO S.A.

Supuestos

Moneda	USD
Tipo de cambio	3.149,47 pesos por dólar al 31 de diciembre del 2015
Año base	2016, se proyecta el cierre del año según los incrementos históricos de Wok
Ventas	En un escenario optimista se proyecta un crecimiento del 2%, incluyendo los planes funcionales y la apertura de nuevos 2 locales, uno para el 2017 y el otro 2020 donde se incrementan las ventas en 10% adicional por local, se incluye un financiamiento del 70% de la necesidad de inversión
Impuesto a la Renta	25,00%
Costo de ventas	42,83%
Gastos administrativos	5,48%
Gastos de Venta	47,30%

Anexo 13. EFI de la cadena de restaurantes Wok 2016

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Comida asiática (tailandesa y japonesa) de buena calidad y a precios accesibles	10%	3	30%
Experiencia y estudios del chef fundador (Benjamín)	5,0%	2	10%
Ingreso de Ricardo Macía como accionista de Wok	5,0%	2	10%
Relación con los proveedores para insumos vegetales (comunidades campesinas)	7,5%	4	30%
Relación con la Fundación Mar Viva y Red Frío tanto en la asesoría de la pesca responsable como en el procesamiento de los insumos	7,5%	4	30%
Relación estrecha con los proveedores nacionales le permitía tener injerencia en la calidad de los insumos	15%	2	30%
Campaña de educación y concientización a los clientes de preferir la pesca artesanal y el impacto de sostenibilidad	5,0%	2	10%
Mundo Wok	5,0%	2	10%
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
La mayor parte de los insumos son nacionales, por lo cual requería mayor control de calidad	10%	4	40%
Transporte para movilizar el pescado es escaso	10%	4	40%
El canal de distribución está a cargo de la empresa Wok	10%	3	30%
La pesca artesanal de la temporada hacia variar la carta de menú del restaurante	10%	3	30%
	100%		300%

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Notas biográficas

Néstor Fabricio Luyo Rosas

Bachiller en Economía de la Universidad San Martín de Porres. Egresado en el 2005.

Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia del Banco de Crédito del Perú. Cuenta con 20 años de experiencia en el sector en las áreas de operaciones, contraloría, administración, créditos, riesgos y actualmente en la División de Canales de Atención.

.