



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA  
DE RESTAURANTES WOK 2012-2016”**

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

**Presentado por**

**Srta. Verónica Zarella Mezarina López**

**Sra. Sandra Carolina Vera Linares**

**Sr. José Luis Torres Quique**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**

**2016**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres y familiares por su enorme e incondicional apoyo durante todo este periodo de estudios en la Maestría.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor José Díaz Ísmodes, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación analiza el caso de la exitosa cadena de restaurantes Lao Kao S.A., mejor conocida por su nombre comercial Wok<sup>1</sup>, líder en la industria de restaurantes *full service*<sup>2</sup> de comida asiática de Colombia, la cual –en enero del año 2012- se encuentra en el dilema de duplicar el número de locales en un plazo de cinco años para enfrentar a la competencia, o crecer de forma moderada mientras se logra desarrollar el aprovisionamiento con proveedores artesanales nacionales. Con 13 años de operación en el mercado bogotano y una tasa compuesta de crecimiento anual (en adelante CAGR<sup>3</sup>) de las ventas de 20% del año 2005 al año 2010, el chef y socio fundador Benjamín Villegas se rehúsa a duplicar el número de locales en los próximos cinco años porque considera que dicho crecimiento quebrantaría el modelo de negocio basado en el abastecimiento de proveedores artesanales y el trabajo junto con ellas, lo que permitió contar con una oferta de calidad a menores precios en relación a sus competidores directos, y gozar buena reputación de la marca en la capital colombiana. Por otro lado, los accionistas minoritarios estaban de acuerdo en duplicar el número de locales en cinco años, puesto que esto generaría economías de escala y les permitiría competir con las grandes cadenas de restaurantes *full service*, ya sea de manera local o regional.

El objetivo de la presente investigación es aplicar los conocimientos y emplear las herramientas de gestión aprendidas durante la Maestría de Administración de Empresas al problema de Wok, analizar la incertidumbre por la cual atraviesa, identificar y plantear el problema, analizar el macroentorno y microentorno, la cadena de valor y la ventaja competitiva, para luego diagnosticar y formular estrategias a fin de definir su crecimiento o expansión.

Como resultado final de la investigación los autores consideran que es factible que Wok siga creciendo en Bogotá (en el mediano plazo) y en Medellín (en el largo plazo) de la mano con el crecimiento de las comunidades de proveedores artesanales de insumos locales, considerando la generación de valor compartido.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del caso de estudio AN001, “Caso Wok: ¿Una cadena de restaurantes sostenible?”, elaborado por Adriana Rueda bajo la supervisión de los profesores Iván Darío Lobo y Ezequiel Reficco, editado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y proporcionado por la Universidad del Pacífico (Rueda 2014).

<sup>2</sup> Los restaurantes *full service* son establecimientos con atención a la mesa.

<sup>3</sup> CAGR, siglas que en inglés significan *compound annual growth rate*.

## Índice

|                                                         |               |
|---------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                            | <b>ix</b>     |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                         | <b>xi</b>     |
| <b>Índice de anexos .....</b>                           | <b>xii</b>    |
| <br><b>Resumen ejecutivo.....</b>                       | <br><b>iv</b> |
| <br><b>Capítulo I. Introducción .....</b>               | <br><b>1</b>  |
| <br><b>Capítulo II. Antecedentes .....</b>              | <br><b>2</b>  |
| 1. Descripción del negocio.....                         | 2             |
| 2. Definición del problema y preguntas a contestar..... | 2             |
| 3. Objetivo de la investigación.....                    | 3             |
| a. Objetivo general.....                                | 3             |
| b. Objetivos específicos .....                          | 3             |
| 4. Limitaciones.....                                    | 3             |
| <br><b>Capítulo III. Análisis del caso .....</b>        | <br><b>4</b>  |
| 1. Análisis externo .....                               | 4             |
| 1.1 Análisis del entorno general de Colombia .....      | 4             |
| 1.1.1 Político.....                                     | 4             |
| 1.1.2 Medio ambiente .....                              | 4             |
| 1.1.3 Socio-cultural.....                               | 5             |
| 1.1.4 Tecnología .....                                  | 6             |
| 1.1.5 Económico .....                                   | 7             |
| 1.1.6 Legal .....                                       | 8             |
| 1.2 Análisis del entorno específico .....               | 8             |
| 1.2.1 Ciclo de vida de la industria .....               | 8             |
| 1.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....       | 9             |
| 1.3 Oportunidades y amenazas .....                      | 12            |
| 2. Análisis interno .....                               | 13            |
| 2.1 Cadena de valor .....                               | 13            |
| 2.1.1 Actividades de apoyo.....                         | 13            |
| 2.1.2 Actividades primarias .....                       | 14            |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2 Estructura de la organización.....                    | 15        |
| 2.3 Análisis de recursos y capacidades .....              | 15        |
| 2.4 Determinación de la ventaja competitiva.....          | 16        |
| 2.5 Fortalezas y debilidades.....                         | 17        |
| <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>         | <b>18</b> |
| 1. Misión, visión y valores.....                          | 18        |
| 1.1 Misión .....                                          | 18        |
| 1.2 Visión.....                                           | 18        |
| 1.3 Valores .....                                         | 18        |
| 2. Cultura organizacional .....                           | 18        |
| 3. Formulación de la estrategia a nivel de negocio .....  | 19        |
| 3.1 Objetivos estratégicos .....                          | 19        |
| 3.2 Análisis y selección de la estrategia.....            | 20        |
| 3.2.1 Análisis FODA cruzado.....                          | 20        |
| 3.2.2 Priorización de estrategias (MCPE).....             | 22        |
| 3.2.3 Evaluación de estrategias (Rumelt) .....            | 22        |
| 3.3 Estrategia competitiva.....                           | 24        |
| 3.4 Estrategia de crecimiento o de negocio.....           | 24        |
| 3.5 Alineamiento estratégico .....                        | 24        |
| <b>Capítulo V. Estimación de la demanda y oferta.....</b> | <b>26</b> |
| 1. Demanda y oferta del sector .....                      | 26        |
| 2. Demanda estimada de Wok .....                          | 27        |
| 3. Oferta estimada de Wok.....                            | 29        |
| 4. Selección de ubicación de los nuevos locales.....      | 32        |
| <b>Capítulo VI. Planes funcionales .....</b>              | <b>34</b> |
| 1. Plan de marketing .....                                | 34        |
| 1.1 Objetivos del plan de marketing .....                 | 34        |
| 1.2 Formulación estratégica de marketing .....            | 34        |
| 1.2.1 Segmentación y mercado meta .....                   | 34        |
| 1.2.2 Posicionamiento.....                                | 35        |
| 1.3 Estrategia de la mezcla de marketing .....            | 35        |
| 1.3.1 Servicio.....                                       | 35        |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.2 Precio .....                                                                 | 36 |
| 1.3.3 Plaza.....                                                                   | 37 |
| 1.3.4 Promoción.....                                                               | 37 |
| 1.3.5 Personas .....                                                               | 38 |
| 1.3.6 Procesos .....                                                               | 38 |
| 1.3.7 Evidencia física.....                                                        | 38 |
| 1.4 Cronograma de actividades.....                                                 | 39 |
| 1.5 Presupuesto de marketing .....                                                 | 39 |
| 2. Plan de operaciones.....                                                        | 39 |
| 2.1 Objetivos del plan de operaciones .....                                        | 39 |
| 2.2 Diseño de los procesos claves.....                                             | 40 |
| 2.2.1 Proceso de la gestión de la cadena de suministro .....                       | 41 |
| 2.2.2 Proceso de la prestación del servicio .....                                  | 41 |
| 2.3 Operación esbelta.....                                                         | 42 |
| 2.4 Políticas de calidad, medio ambiente e higiene .....                           | 42 |
| 2.5 Ubicación de las instalaciones .....                                           | 43 |
| 2.6 Presupuesto del plan de operaciones.....                                       | 43 |
| 3. Plan de gestión de personas .....                                               | 43 |
| 3.1 Objetivos del plan de gestión de personas .....                                | 44 |
| 3.2 Diseño organizacional.....                                                     | 44 |
| 3.3.1 Reclutamiento, selección y contratación de personal .....                    | 45 |
| 3.3.2 Inducción y capacitación .....                                               | 45 |
| 3.3.3 Evaluación de desempeño .....                                                | 46 |
| 3.3.4 Remuneración y beneficios .....                                              | 46 |
| 3.3.5 Retención y motivación .....                                                 | 47 |
| 3.4 Presupuesto del plan de gestión de personas .....                              | 47 |
| 4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....                          | 48 |
| 4.1 Concepto de RSE .....                                                          | 48 |
| 4.2 Análisis de los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ).....                 | 48 |
| 4.2.1 Identificación de los grupos de interés y priorización de sus demandas ..... | 48 |
| 4.2.2 Impacto socio-ambiental de la cadena de valor .....                          | 48 |
| 4.3 Acciones de RSE y generación de valor compartido .....                         | 49 |
| 4.4 Presupuesto de RSE .....                                                       | 51 |
| 5. Plan financiero .....                                                           | 51 |
| 5.1 Objetivo del plan financiero.....                                              | 51 |

|                                                            |        |
|------------------------------------------------------------|--------|
| 5.2 Supuestos y políticas.....                             | 51     |
| 5.3 Estados financieros y flujo de caja.....               | 55     |
| 5.4 Estructura del financiamiento .....                    | 56     |
| 5.5 Análisis de sensibilidad y simulación financiera ..... | 56     |
| 5.6 Plan de contingencias.....                             | 58     |
| <br><b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....            | <br>59 |
| 1. Conclusiones.....                                       | 59     |
| 2. Recomendaciones .....                                   | 59     |
| <br><b>Bibliografía</b> .....                              | <br>61 |
| <b>Anexos</b> .....                                        | 66     |
| <b>Nota biográfica</b> .....                               | 88     |

## Índice de tablas

|           |                                                                                                            |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.  | Sector real de Colombia .....                                                                              | 7  |
| Tabla 2.  | Valor de ventas y de puntos de venta de restaurantes <i>full service</i> en Colombia .....                 | 9  |
| Tabla 3.  | Competidores de Wok .....                                                                                  | 10 |
| Tabla 4.  | Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....                                                      | 12 |
| Tabla 5.  | Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....                                                       | 17 |
| Tabla 6.  | Objetivos según plan funcional .....                                                                       | 19 |
| Tabla 7.  | Matriz FODA cruzado .....                                                                                  | 20 |
| Tabla 8.  | Priorización de estrategias para Wok .....                                                                 | 22 |
| Tabla 9.  | Estrategia de crecimiento o de negocio .....                                                               | 24 |
| Tabla 10. | Alineamiento estratégico .....                                                                             | 25 |
| Tabla 11. | Datos del sector y de las principales ciudades de Colombia .....                                           | 26 |
| Tabla 12. | Número de transacciones de restaurantes <i>full service</i> .....                                          | 27 |
| Tabla 13. | Estimación de ventas proyectadas de Wok.....                                                               | 29 |
| Tabla 14. | Evolución de ventas de Wok .....                                                                           | 29 |
| Tabla 15. | Capacidad de abastecimiento de pescado fresco para Wok.....                                                | 30 |
| Tabla 16. | Proyección de la oferta de locales actuales de Wok.....                                                    | 31 |
| Tabla 17. | Proyección de la oferta de locales nuevos de Wok.....                                                      | 32 |
| Tabla 18. | Proyección de ventas .....                                                                                 | 32 |
| Tabla 19. | Objetivos del plan de marketing.....                                                                       | 34 |
| Tabla 20. | Tipos de consumidores y características .....                                                              | 35 |
| Tabla 21. | Beneficios otorgados por Wok .....                                                                         | 36 |
| Tabla 22. | Precios de platos representativos de restaurantes líderes de comida asiática a mayo de 2012 (en US\$)..... | 37 |
| Tabla 23. | Variables de promoción.....                                                                                | 38 |
| Tabla 24. | Presupuesto del plan de marketing .....                                                                    | 39 |
| Tabla 25. | Objetivos del plan de operaciones .....                                                                    | 40 |
| Tabla 26. | Presupuesto del plan de operaciones .....                                                                  | 43 |
| Tabla 27. | Objetivos del plan de gestión de personas.....                                                             | 44 |
| Tabla 28. | Sueldos en restaurantes <i>full service</i> (en US\$) .....                                                | 46 |
| Tabla 29. | Presupuesto del plan de gestión de personas .....                                                          | 47 |
| Tabla 30. | Presupuesto del plan de RSE .....                                                                          | 51 |
| Tabla 31. | Objetivo del plan financiero .....                                                                         | 51 |

|           |                                                                    |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 32. | Supuestos de crecimiento de ventas en escenario 1 .....            | 52 |
| Tabla 33. | Supuestos para hallar el costo de ventas en escenario 1.....       | 52 |
| Tabla 34. | Supuestos de políticas para Wok en escenario 1 .....               | 53 |
| Tabla 35. | Supuestos de inversión en escenario 1 .....                        | 53 |
| Tabla 36. | Supuestos de crecimiento de ventas en escenario 2 .....            | 54 |
| Tabla 37. | Supuestos para hallar el costo de ventas en escenario 2.....       | 54 |
| Tabla 38. | Supuestos de políticas para Wok en escenario 2 .....               | 54 |
| Tabla 39. | Supuestos de inversión en escenario 2 .....                        | 55 |
| Tabla 40. | Datos para hallar el costo de oportunidad del capital de Wok ..... | 55 |
| Tabla 41. | Comparativo de escenario 1 versus escenario 2 .....                | 56 |
| Tabla 42. | Costo aproximado de una porción de pescado .....                   | 56 |
| Tabla 43. | Análisis de sensibilidad .....                                     | 57 |
| Tabla 44. | Plan de contingencias .....                                        | 58 |

## Índice de gráficos

|            |                                                                                                                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. | Objetivos estratégicos.....                                                                                                                     | 19 |
| Gráfico 2. | Evolución de las ventas de principales empresas de expendio de alimentos y bebidas en Colombia - Millones de pesos colombianos corrientes ..... | 27 |
| Gráfico 3. | Principales ciudades de Colombia.....                                                                                                           | 33 |
| Gráfico 4. | Mapeo de procesos .....                                                                                                                         | 40 |
| Gráfico 5. | Creación de valor compartido de Wok.....                                                                                                        | 50 |

## Índice de anexos

|           |                                                                            |    |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1.  | Modelo de negocio de Wok.....                                              | 67 |
| Anexo 2.  | PASTEL – variables políticas y medio ambientales .....                     | 68 |
| Anexo 3.  | PASTEL – variables socioculturales .....                                   | 68 |
| Anexo 4.  | PASTEL – variables tecnológicas .....                                      | 69 |
| Anexo 5.  | PASTEL – variables económicas y legales .....                              | 69 |
| Anexo 6.  | Atractivo de la rivalidad entre los competidores existentes .....          | 70 |
| Anexo 7.  | Atractivo del poder de los compradores .....                               | 71 |
| Anexo 8.  | Atractivo del poder de los proveedores .....                               | 72 |
| Anexo 9.  | Atractivo de la disponibilidad de sustitutos.....                          | 73 |
| Anexo 10. | Amenaza de competidores potenciales.....                                   | 74 |
| Anexo 11. | Cinco fuerzas de Porter .....                                              | 75 |
| Anexo 12. | Cadena de valor de Wok.....                                                | 76 |
| Anexo 13. | Cadena de suministro de Wok.....                                           | 77 |
| Anexo 14. | Principales proveedores de Wok .....                                       | 78 |
| Anexo 15. | Análisis de los factores críticos de éxito .....                           | 79 |
| Anexo 16. | Valoración de los recursos y capacidades de Wok.....                       | 79 |
| Anexo 17. | Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....            | 80 |
| Anexo 18. | Criterios de Rumelt para evaluar estrategias .....                         | 81 |
| Anexo 19. | Priorización de grupos de interés para la cadena de restaurantes Wok ..... | 81 |
| Anexo 20. | Mapeo de grupos de interés para la cadena de restaurantes Wok.....         | 82 |
| Anexo 21. | Impacto socio-ambiental de la cadena de valor de Wok .....                 | 83 |
| Anexo 22. | Estados financieros proyectados (con estrategia propuesta) .....           | 84 |
| Anexo 23. | Flujo de caja proyectado (con estrategia propuesta) .....                  | 85 |
| Anexo 24. | Estados financieros proyectados (sin estrategia propuesta).....            | 86 |
| Anexo 25. | Flujo de caja proyectado (sin estrategia propuesta).....                   | 87 |

## Capítulo I. Introducción

La cadena de restaurantes de comida asiática Wok fue fundada en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el año 1998, por el chef Benjamín Villegas. A finales del 2011 contaba con nueve locales y llegó a convertirse en uno de los líderes de la industria de cadenas de restaurante *full service* de comida oriental en Colombia, al brindar productos saludables, de alta calidad, a precios accesibles. Wok integraba en su cadena de suministro a una red de proveedores locales de pesca artesanal y agrícolas sustentables, estableció alianzas con ellos y eliminó a los intermediarios. Esta estrategia le permitió contar con insumos frescos y de alta calidad para la elaboración de sus platos. El modelo de negocio de Wok se caracterizaba por la prioridad otorgada a la responsabilidad socio-ambiental, la cual le permitía generar valor a los clientes, proveedores, comunidad, accionistas y medio ambiente.

En enero del 2012 los socios minoritarios de Wok propusieron la expansión hacia otras ciudades o países, planteando una oferta estándar para crecer de forma efectiva. No obstante, la capacidad de producción de las comunidades agrícolas y de pescadores artesanales<sup>4</sup> con los que trabajaba era de pequeña escala, lo cual, limitaba el crecimiento. Si bien existían otras comunidades artesanales por desarrollar, el tiempo para integrarlos al modelo de responsabilidad socio-ambiental de Wok era de al menos dos años, puesto que la gestión de la red de proveedores involucraba trabajar de cerca con los mismos para integrarlos y mantener la calidad de los productos, modelo apoyado por Benjamín Villegas, pero no por los socios minoritarios.

El presente trabajo busca diseñar un plan estratégico que guíe el crecimiento de Wok. Para ello se han trabajado seis capítulos estructurados bajo la metodología de los conceptos de administración estratégica, incorporando en ella el concepto de generación de valor compartido. En el capítulo II se identifica el modelo de negocio de Wok y se define el problema por el cual atraviesa la empresa, el objetivo de la investigación y las limitaciones del trabajo. En el capítulo III se desarrolla el análisis externo que permite identificar oportunidades y amenazas, y el análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de Wok. En el capítulo IV se presenta el planeamiento estratégico planteándose diferentes estrategias para Wok. En el capítulo V se muestra la estimación de la demanda y oferta, y la selección de la ciudad para llevar a cabo el plan de expansión de Wok. En el capítulo VI, los planes funcionales de marketing, operaciones, gestión de personas, responsabilidad social empresarial y financiero. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

---

<sup>4</sup> Cabe destacar que el pescado es el principal insumo de los platos ofrecidos por Wok

## **Capítulo II. Antecedentes**

### **1. Descripción del negocio**

El modelo de negocio de Wok se basa en brindar una oferta de comida asiática de calidad, percibido como saludable, fresco, de buen sabor, a precios accesibles. Se dirige principalmente a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 (medio, medio-alto y alto) de Bogotá que buscan diferenciación (calidad de platos y servicio, estética, ambiente). Adicionalmente, los precios que ofrece le permiten atender a un segmento de clientes de estratos medios.

Wok es considerado un modelo de negocio pionero en incorporar la dimensión social y ambiental en sus operaciones. Este modelo se caracteriza por el desarrollo de una fuerte red de proveedores locales conformada por comunidades agrícolas y pescadores artesanales poco desarrollados de Colombia quienes, a través de su asesoría técnica, usan métodos de producción limpia y les proveen de insumos que respetan el medio ambiente y garantizan la calidad y frescura de los platos. Asimismo, promueve en sus clientes y trabajadores una cultura de consumo responsable y respeto por el medio ambiente, y mantiene una política de precios que ha permitido el acceso de la clase media bogotana. Ante todo se centra en el respeto a la gente, al cliente, a los proveedores, a la comunidad y al medio ambiente.

A fines del año 2011, Wok es referente en el segmento de comida oriental y cuenta con nueve locales en Bogotá. En el anexo 1 se describe el modelo de negocio de Wok usando el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011).

### **2. Definición del problema y preguntas a contestar**

El 10 de enero de 2012 los directivos de Wok presentaron un plan de crecimiento que comprendía duplicar el número de locales en cinco años, abriendo nuevas sucursales en cinco ciudades de Colombia como Medellín, Barranquilla y Cartagena. Según Ricardo Macía, socio y gerente general de Wok, la expansión era la única manera de incrementar las ventas. Sin embargo, Benjamín Villegas, chef y socio fundador de Wok, pensaba que sería difícil crecer en el corto plazo generando valor para los proveedores, comunidades, clientes, medio ambiente y accionistas, puesto que tomaría tiempo enseñar a los proveedores y empleados sus prácticas de respeto social y ambiental. Por otro lado, era casi imposible asegurar de manera inmediata el aprovisionamiento de insumos por parte de los pescadores artesanales y comunidades.

En ese sentido, el problema se centra en la incertidumbre sobre la estrategia a implementar; es por ello que los autores de la presente investigación se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cuál hubiera sido la mejor estrategia de crecimiento para Wok en el periodo 2012-2016?
- ¿Debió Wok expandirse a otras ciudades fuera de Bogotá en el periodo 2012-2016?, ¿a qué ciudades?, y ¿bajo qué modelo de negocio?
- ¿Debió Wok posponer su expansión fuera o dentro de Bogotá mientras desarrollaba otro ecosistema de proveedores artesanales con la capacidad de abastecimiento requerida?

### **3. Objetivo de la investigación**

#### **3.1 Objetivo general**

Elaborar el plan estratégico para Wok para los años 2012-2016, el cual incluye alternativas de solución para que crezca manteniendo el modelo de creación de valor compartido sobre la base de mantener y generar redes con proveedores artesanales locales.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Plantear objetivos y estrategias de negocio y de crecimiento para el periodo 2012-2016.
- Evaluar si las estrategias propuestas se ajustan a su modelo de negocio de valor compartido.
- Determinar si existe una demanda insatisfecha que sustente las estrategias de crecimiento.
- Elaborar planes funcionales que sustenten los objetivos y estrategias.
- Plantear mecanismos de control de los planes funcionales.
- Realizar el plan de contingencia.

### **4. Limitaciones**

En el desarrollo del presente trabajo se encontraron las siguientes limitaciones:

- Información limitada sobre Wok. Utilización de fuentes secundarias e información pública.
- La creación de valor compartido es considerado por pocas empresas y las herramientas de medición del impacto de la estrategia aún no han sido difundidas en la literatura existente.

## **Capítulo III. Análisis del caso**

### **1. Análisis externo**

#### **1.1 Análisis del entorno general de Colombia**

El análisis PASTEL (político, medio ambiental, socio-cultural, tecnológico, económico, legal) se enfoca en el macroentorno y es presentado a detalle del anexo 2 al anexo 5.

##### **1.1.1 Político**

Según el Informe Nacional de Competitividad 2011-2012 (Consejo Privado de Competitividad 2011), Colombia es una república democrática, pro mercado, con bajo riesgo de inestabilidad política, situación que continuará favoreciendo el desarrollo de negocios, la inversión y crecimiento de los mismos en los próximos años. Sin embargo, Colombia seguía siendo uno de los países con alto índice de corrupción (principal problema para hacer negocios), lo cual desincentivaba las inversiones y motivaba a la informalidad de competidores y servicios relacionados, situación considerada como una amenaza moderada para el crecimiento futuro del sector restauración puesto que reduce la competitividad de las empresas.

##### **1.1.2 Medio ambiente**

La tendencia al cuidado del medio ambiente ha hecho que las empresas de diversos sectores económicos se reúnan para tratar temas sobre la gestión de la huella de carbono, representando una oportunidad para el desarrollo de negocios ecológicos. Tailandia y Colombia comparten los mismos pisos térmicos, permitiendo sembrar insumos orientales en Colombia, siendo una oportunidad para los restaurantes que requieren de estos insumos.

Por otro lado, el incremento de la extracción mundial del cardumen de atún, de menos de 0,6 millones de toneladas al año en 1950 a más de 6 millones de toneladas al año en el 2010, representa una amenaza de agotamiento de la especie. Sin embargo, existen otras especies, y por otro lado, existe una mayor presencia de organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones que promueven la pesca responsable, brindando la oportunidad de desarrollar de manera sostenible esta actividad.

### **1.1.3 Socio-cultural**

Entre las principales tendencias identificadas se encuentran la preocupación por el impacto social y ambiental. Según el estudio realizado por The Nielsen Company (2015a), las decisiones de compra de los consumidores colombianos están teniendo en cuenta el impacto social y ambiental, por lo cual existe una oportunidad para negocios que buscan generar conciencia en el consumidor.

La preocupación por la alimentación saludable. En Colombia la tendencia era al alza del consumo saludable (The Nielsen Company 2015a). En esta línea, existe un mayor consumo per cápita de pescado, opción considerada saludable, lo que representa una oportunidad para restaurantes que incluyan en su oferta este insumo. Asimismo, la comida asiática cobra popularidad al posicionarse como opción premium y saludable. Por otro lado, según Euromonitor International (2015), a mayor edad, la tendencia saludable se acentúa. En Colombia hay una tendencia al ensanchamiento de la pirámide poblacional para las edades adultas entre 30 y 64 años (Dirección General de Promoción del Trabajo s.f.).

Por otro lado, según el estudio realizado por The Nielsen Company (2015a) y la Revista La Barra (2013), los consumidores muestran preferencia hacia platos con ingredientes locales y naturales de buen sabor, por lo que los restaurantes que puedan brindar una oferta con estas características serán valorados.

Otra tendencia es el crecimiento del gasto en consumo de comidas fuera del hogar. Al 2011 cada vez más colombianos están gastando en comidas fuera del hogar (destinan el 18% del gasto total a las mismas), siendo la comida en restaurantes la de mayor consumo. Al 2012 se espera un crecimiento de 9,1% en términos corrientes frente al año anterior (Revista La Barra 2013), lo cual es una oportunidad para la inversión en nuevos establecimientos de comida.

Asimismo, los hogares de ingreso medio representan más del 50% del mercado de comidas fuera del hogar (Revista La Barra 2013); asimismo, la población colombiana está concentrada en bajos estratos socioeconómicos según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Silencio, se viaja 2014). Al 2011, en Bogotá, el 84,5% de la población se concentra en los estratos 1, 2 y 3 (bajo-bajo, bajo y bajo-medio) (Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Planeación 2011), y el mercado para restaurantes que atienden a los estratos 4, 5 y 6 (medio, medio-alto y alto) es el 16% de la población (Revista La Barra 2012). Dadas estas características, los restaurantes con precios medios tendrían mayores oportunidades.

Por otro lado, el gasto en consumo de comidas fuera del hogar son los más altos en Bogotá (29,5%), Cali (12%) y Medellín (10,9%) (Raddar 2011 citado en Kling y Socarrás 2011), ciudades donde existe una mayor urbanización, problemas de tráfico en ciudades, hechos que involucran estilos de vida agitados y menor tiempo para desplazamientos a casa, por lo que cada vez más los consumidores buscarán opciones de alimentación en restaurantes (Euromonitor International 2015). Los consumidores son más exigentes y selectivos en la búsqueda de restaurantes casuales, buscando opciones innovadoras, con buena relación precio-calidad y experiencia gastronómica única (Euromonitor International 2015). Asimismo, buscan lugares para comer de mayor calidad, situados en centros comerciales o lugares de entretenimiento. Según Euromonitor International (2015), esto se da principalmente en grupos familiares que buscan hacer más provechosas sus salidas. Por otro lado, ha habido una migración de los consumidores de restaurantes *full service* a cadenas de comida rápida, por lo que una propuesta de valor única resulta de vital importancia para el segmento de restaurantes *full service*.

#### **1.1.4 Tecnología**

Al 2012, Colombia posee una industria pesquera poco desarrollada dado que los programas gubernamentales de apoyo a este sector no han tenido continuidad. Sin embargo, gracias a las ONG y a alianzas estratégicas con el sector empresarial, se está mejorando la tecnología de la cadena de frío en equipos otorgados a los pescadores artesanales de la costa del Pacífico, lo cual representa una oportunidad para la comercialización de pescado en los próximos años. Por otro lado, existen comunidades en Colombia que podrían suplir el pescado fresco, como la de Guapí (El Cauca) y de La Raya (La Guajira). Adicionalmente a ello, los productores agrícolas de las afueras de Bogotá se encuentran tecnificando sus cultivos para compensar problemas de cambio climático y mejorar su abastecimiento de hortalizas orgánicas, lo cual es una oportunidad para los restaurantes de Colombia (Rueda 2014).

El crecimiento de las aerolíneas colombianas (como Satena y ADA) y su alcance a más ciudades, representan una oportunidad para el desarrollo de la cadena de suministro de restaurantes que tienen como principal insumo el pescado fresco. En contraparte, la infraestructura deficiente de las pistas de aterrizaje de localidades pequeñas y alejadas como en puerto de Bahía Solano, el mal estado de las vías terrestres a consecuencia de las lluvias, derrumbes e inundaciones, representan una amenaza en el abastecimiento de insumos hacia las principales ciudades de Colombia. La tendencia es que esta situación continúe en un futuro cercano y que sean las propias empresas las que contribuyan con su desarrollo.

Por otro lado, el incremento de los usuarios de Internet en Colombia representa una oportunidad para las empresas que se comunican por medio de esta vía.

### 1.1.5 Económico

A pesar de la desaceleración del crecimiento mundial de 5,2% el 2010, 3,9% el 2011 y 3,5% el 2012 proyectado por el Fondo Monetario Internacional (Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos [DEE] 2012), la estabilidad económica de Colombia medida por el crecimiento del producto bruto interno (PBI) a precios constantes del 2005, la inflación controlada y la reducción de la pobreza impulsaba la inversión (medido a través de la formación de capital), consumo, y generación de empleo (medido a través de la reducción de la tasa de desocupados del año 2006 al 2010) (ver tabla 1). Se estima, que esta bonanza económica continuaría favoreciendo el crecimiento de la industria de restaurantes *full service* en los próximos años, presentando un CAGR de 17,4% del año 2005 al 2010, teniendo en cuenta que el CAGR para los restaurantes orientales era de 5,4% en el mismo periodo (Rueda 2014).

**Tabla 1. Sector real de Colombia**

| Período            | Precios constantes de 2005 |                            |                   |                            |                            |                            | Promedio Anual    |                            |                      |                   |                               |                      |             |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------|-------------|
|                    | PIB                        |                            | Consumo final     |                            | Formación bruta de capital |                            |                   |                            |                      |                   |                               |                      | Desocupados |
|                    | Años                       | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Miles de millones de pesos | Variación anual %          | Miles de millones de pesos | Variación anual % | Número de personas (miles) | Tasa de desempleo ** | Meta de inflación | Inflación al consumidor (IPC) | %Personas en Pobreza | Extrema     |
| 2005               | 349.156                    |                            |                   |                            |                            |                            |                   |                            |                      |                   |                               |                      |             |
| 2006               | 362.938                    | 6,7                        | 295.370           | 6,3                        | 81.981                     | 19,2                       | 2.311             | 12,0                       | 5,0                  | 4,5               |                               |                      |             |
| 2007               | 387.983                    | 6,9                        | 316.105           | 7,0                        | 92.512                     | 12,8                       | 2.152             | 11,2                       | 4,0                  | 5,7               |                               |                      |             |
| 2008               | 401.744                    | 3,5                        | 327.011           | 3,5                        | 100.848                    | 9,0                        | 2.214             | 11,3                       | 4,0                  | 7,7               | 42,0                          | 16,4                 |             |
| 2009               | 408.379                    | 1,7                        | 332.275           | 1,6                        | 96.886                     | -3,9                       | 2.515             | 12,0                       | 5,0                  | 2,0               | 40,3                          | 14,4                 |             |
| 2010               | 424.599                    | 4,0                        | 349.303           | 5,1                        | 104.347                    | 7,7                        | 2.564             | 11,8                       | 3,0                  | 3,2               | 37,2                          | 12,3                 |             |
| 2011               | 452.578                    | 6,6                        | 368.399           | 5,5                        | 123.617                    | 18,5                       | 2.426             | 10,8                       | 3,0                  | 3,7               | 34,1                          | 10,6                 |             |
| 2012               | 470.880                    | 4,0                        | 386.023           | 4,8                        | 129.432                    | 4,7                        | 2.394             | 10,4                       | 3,0                  | 2,4               | 32,7                          | 10,4                 |             |
| 2013               | 494.124                    | 4,9                        | 405.299           | 5,0                        | 136.051                    | 5,1                        | 2.243             | 9,6                        | 3,0                  | 1,9               |                               |                      |             |
| 2014               | 516.619                    | 4,6                        | 424.447           | 4,7                        | 151.943                    | 11,7                       | 2.151             | 9,1                        | 3,0                  | 3,7               |                               |                      |             |
| 2015               | 531.383                    | 3,1                        | 437.797           | 3,9                        | 157.295                    | 2,6                        | 2.156             | 8,9                        | 3,0                  | 6,8               |                               |                      |             |
| 2016p              | 543.339                    | 2,25                       |                   |                            |                            |                            |                   |                            |                      | 5,9               |                               |                      |             |
| Gráficos 2006-2011 |                            |                            |                   |                            |                            |                            |                   |                            |                      |                   |                               |                      |             |

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

Algunas de las limitaciones de la economía colombiana consideradas amenazas para la industria de cadena de restaurantes *full service* son:

- Los altos tributos hacían que los negocios formales presenten mayores costos, incentivando la informalidad, alrededor del 60% según el Informe Nacional de Competitividad 2011-2012 (Consejo Privado de Competitividad 2011).

- El creciente precio del alquiler de locales en las grandes ciudades de Colombia por escasez de ubicaciones (Euromonitor International 2015).
- Tendencia de las grandes cadenas de restaurantes a abrir más puntos de ventas para estandarizar procesos, tener mayor cobertura y lograr economías de escala.

#### **1.1.6 Legal**

En el ámbito legal en Colombia, la tendencia es a mayores exigencias en la regulación sanitaria para los establecimientos de comida debido a su impacto sobre la salud. Así, los restaurantes deben cumplir con las disposiciones del Decreto 3075 de 1997 y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que regulan las actividades relacionadas al consumo de alimentos. También están establecidas las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) para restaurantes que garantizan un estándar en la calidad del servicio.

Otro aspecto importante en este ámbito es la ilegalidad y falta de reglamentación de la actividad pesquera en Colombia, lo que ocasiona la pesca indiscriminada que afecta la sostenibilidad del recurso y que hace necesaria la importación, generando mayores costos a los restaurantes que tienen una oferta basada en productos marinos. Sin embargo, la tendencia es al mejoramiento del sector gracias a normas y regulaciones que buscan el fortalecimiento de la pesca artesanal.

### **1.2 Análisis del entorno específico**

El objetivo es determinar el atractivo de la industria en la cual opera Wok. El primer paso fue determinar la industria en la cual compete, por lo que los autores de la presente investigación se basaron en el modelo de Abell (citado por Emilio García Vega 2009) que acota el ámbito externo en tres dimensiones: mercado, funciones y tecnologías, definiendo que Wok tiene como función la alimentación especializada (comida asiática); como tecnología se trata de una cadena de restaurantes *full service*, y como mercado atiende a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 (medio, medio-alto y alto); concluyendo que Wok pertenece a la industria de cadena de restaurantes *full service*. Como segundo paso se analizó el ciclo de vida de la industria, para luego evaluar su atractivo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### **1.2.1 Ciclo de vida de la industria**

A inicios del año 2012 la industria de cadena de restaurantes *full service* en Colombia se encontraba en etapa de madurez donde, si bien las empresas establecidas presentaban ventas crecientes ( $CAGR_{2005-2010} = 17,4\%$ ), y abrían nuevos locales cada año (ver tabla 2), las barreras

de ingreso a la industria no eran altas<sup>5</sup>, esperándose que nuevos actores ingresen al mercado y que la industria crezca a una menor tasa (CAGR<sub>2009-2011</sub> = 11%).

Cabe mencionar que el segmento de restaurantes *full service* de comida asiática presentó un CAGR de 5,4% del año 2005 al 2010, y un CAGR de 7% del año 2009 al 2011. Por otro lado, Wok seguía un modelo de negocio innovador de “creación de valor compartido con proveedores, clientes, comunidad y accionistas”, que en el 2011 le permitía:

- Reducir sus costos de producción trabajando con proveedores locales de pescado, creando además una barrera natural de ingreso por la alianza realizada con los mismos.
- Ofrecer mayor calidad a un precio más bajo en comparación a sus competidores (Teriyaki y Osaki). Esto le permite ampliar su base de clientes a estratos medios.

En este sentido, ese modelo de negocio le permitía a Wok mantenerse en etapa de crecimiento, con tendencia creciente en ventas (CAGR de 20% del año 2005 al 2010) y márgenes (margen neto de 2% de las ventas al año 2010, y 4% de las ventas al año 2011).

**Tabla 2. Valor de ventas y de puntos de venta de restaurantes *full service* en Colombia**

|                          | Ventas - COP billion |               |               |               |             |           | Número de puntos de venta |               |               |               |             |           |
|--------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------|
|                          | 2009                 | 2010          | 2011          | 2012          | %Total      | Tendencia | 2009                      | 2010          | 2011          | 2012          | %Total      | Tendencia |
| Asiática                 | 868                  | 929           | 994           | 1.054         | 5%          |           | 867                       | 873           | 881           | 891           | 3%          |           |
| Europea                  | 1.798                | 2.002         | 2.264         | 2.488         | 12%         |           | 1.701                     | 1.789         | 1.906         | 2.034         | 7%          |           |
| Latinoamericana          | 6.498                | 7.163         | 8.111         | 8.954         | 45%         |           | 14.643                    | 15.093        | 15.853        | 16.744        | 60%         |           |
| Norteamericana           | 68                   | 73            | 82            | 91            | 0%          |           | 76                        | 79            | 84            | 87            | 0%          |           |
| Pizza                    | 1.311                | 1.366         | 1.512         | 1.681         | 8%          |           | 1.284                     | 1.321         | 1.458         | 1.573         | 6%          |           |
| Otros                    | 4.247                | 4.595         | 5.155         | 5.712         | 29%         |           | 5.742                     | 5.942         | 6.257         | 6.597         | 24%         |           |
| <b>Total</b>             | <b>14.798</b>        | <b>16.136</b> | <b>18.127</b> | <b>19.991</b> | <b>100%</b> |           | <b>24.326</b>             | <b>25.110</b> | <b>26.452</b> | <b>27.941</b> | <b>140%</b> |           |
| <b>% Variación anual</b> |                      | <b>9%</b>     | <b>12%</b>    | <b>10%</b>    |             |           |                           | <b>3%</b>     | <b>5%</b>     | <b>6%</b>     |             |           |

COP: Pesos colombianos.

Fuente: Euromonitor International, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

### 1.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En la tabla 3 se identifican a los competidores, los sustitutos y potenciales competidores en la industria, mientras que los clientes a los que se dirigen las cadenas *full service* son principalmente adultos, ejecutivos, familias y turistas de los estratos 4, 5 y 6 de Colombia. Los principales proveedores de las cadenas de restaurantes *full service* son los proveedores de insumos para la preparación de platos tanto nacionales como del exterior, y empresas de logística que se encargan del transporte de los mismos. Del anexo 6 al anexo 11 se muestra la

<sup>5</sup> No existían políticas gubernamentales restrictivas, ni altas barreras legales para ingresar. Se verá un mayor detalle en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

evaluación y puntuación de cada una de las fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter 2008).

**Tabla 3. Competidores en la industria**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competidores</b> | <p><b>Similar tecnología, función y mercado - Similar tipo de comida.</b></p> <p><b>Cadenas de restaurantes full service de comida especializada:</b> Andrés Carne de Res, Archie's Pizza, El Corral, Crepes &amp; Waffles.</p> <p><b>Cadenas de restaurantes de servicio completo de comida asiática:</b> Entre los que destacan Teriyaki, Osaki (comida oriental de varios países), Watakushi (cocina japonesa), China Club (cocina china).</p> |
| <b>Sustitutos</b>   | <p><b>Diferente tecnología y/o función:</b> Fast food (Toy Express, El Corral), Cocidos y precocidos, congelados en supermercados, tiendas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Potenciales</b>  | <p><b>Empresas de comida que aún no están en el mismo mercado, función o tecnología:</b> P.F. Chang's (cadena de restaurantes de comida asiática estadounidense) con presencia en varios países de sudamérica (México, Argentina, Chile) pero no aún en Colombia.</p> <p><b>Restaurantes o similares (cualquier tecnología) que deseen incursionar en la industria.</b></p>                                                                       |

Fuente: García Vega, 2009.

Elaboración: Propia, 2016.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** Obtiene un puntaje de 3 (ver anexo 6), lo que indica que la rivalidad es moderada y la industria medianamente atractiva en esta variable. Al 2010 existía un alto número de restaurantes *full service* en Colombia, 25.113 en total de diferentes especialidades (Rueda 2014). Sin embargo, la intensidad de la competencia disminuye puesto que al 2011 solo cuatro cadenas de restaurantes *full service* altamente diferenciados y especializados concentraban poco más del 80% de la participación de mercado, entre ellos Crepes & Waffles (líder del sector), Archie's Pizza, Jeno's Pizza y Pizza 1969 Gourmet, concentración medida en base al estudio "Full-service Restaurants in Colombia" (Euromonitor International 2015).

Asimismo, las cadenas y los restaurantes *full service* se diferencian por la calidad, innovación en sus platos, posicionamiento y ubicación en lugares estratégicos. Por otro lado, la industria es atractiva al presentar un CAGR de 17,4% del año 2005 al 2010, y de 5,4% en el negocio de restaurantes *full service* de comida asiática en el mismo periodo (siendo los principales actores Wok, Teriyaki y Osaki).

En cuanto a las barreras de salida en esta industria, los autores de la presente investigación consideran que son moderadas al depender del grado de inversión (en su mayoría franquicias que utilizan locales alquilados y equipos que pueden ser vendidos con facilidad), y considerando que la estructura de costos es moderada (en función al personal, número de locales, costos de alquiler, y almacenamiento de productos).

- **Poder de negociación de los compradores.** Obtiene un puntaje de 4 (ver anexo 7), lo cual indica que el poder de los compradores es bajo y, por lo tanto, la industria respecto a esta variable es atractiva. Si bien existen varios sustitutos y un consumidor puede cambiar de

restaurante a un costo bajo, a la vez existen muchos compradores que no se encuentran organizados, por lo que el volumen de compra de cada uno no es representativo. Adicionalmente, los consumidores prefieren asistir a cadenas de restaurantes con marcas posicionadas, reconocidas por su calidad y por brindar experiencias de consumo. Al trasladarse el concepto de producto a una experiencia gastronómica, la posibilidad que tienen los restaurantes de fidelizar al cliente con una propuesta única de valor es amplia, reduciendo la posibilidad de conseguir sustitutos y haciendo que su poder disminuya y, por consiguiente, el atractivo de la industria en cuanto a esta fuerza sea mayor.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Obtiene un puntaje de 3 (ver anexo 8), lo que indica que el poder de negociación de los proveedores es moderado, y la industria con respecto a esta variable es medianamente atractiva. Si bien los proveedores son importantes para la definición de la calidad de insumos alimenticios y el costo de los insumos representa una parte importante del costo total de las cadenas *full service*, existen varios proveedores no organizados, lo que reduce el poder de negociación de los mismos. Por otro lado, las cadenas de restaurantes generan economías de escala al realizar mayores compras por volumen y tienen más influencia sobre los proveedores, siendo éstas últimas quienes cuentan con mayor poder de negociación.
- **Amenaza de sustitutos.** Obtiene un puntaje de 2 (ver anexo 9), lo que indica que existe una alta amenaza de sustitutos, por lo cual la industria no es atractiva en relación a esta variable. En la industria existen diferentes tipos de formatos y el costo del consumidor de cambiarse de un proveedor a otro es bajo; sin embargo, los consumidores valoran la diferenciación y calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que mitiga esta amenaza.
- **Amenaza de competidores potenciales.** Obtiene un puntaje de 3 (ver anexo 10), lo que indica que esta amenaza es moderada y, por lo tanto, la industria es medianamente atractiva para nuevos ingresantes puesto que el consumidor no incurre en mayores costos por cambiar de proveedor, no se requiere un elevado nivel de inversión para ingresar a la industria, no existen políticas gubernamentales ni legales altamente restrictivas. Por otro lado, las cadenas de restaurantes generan economías de escala (en compras, operaciones, mercadeo y desarrollo de productos), presentan las mejores ubicaciones, cuentan con marca posicionadas, todo lo cual actúa como barrera de entrada.
- **Conclusión.** Al analizar las cinco fuerzas de Porter, los autores concluyen que Wok compete en una industria medianamente atractiva, es decir, permite generar una rentabilidad que atrae a las empresas (ver anexo 11), puesto que la rivalidad entre los competidores es moderada (existen pocos competidores posicionados como cadenas, que aprovechan ventajas de localización, economías de escala, marcas establecidas, entre otros). Los

compradores y proveedores no cuentan con un alto poder de negociación al ser varios y no encontrarse organizados. Por otro lado, si bien existe una modera amenaza de nuevos ingresantes y alta amenaza de sustitutos (los costos del consumidor de cambiarse a otro proveedor es bajo), los consumidores valoran la diferenciación, calidad y posicionamiento de los competidores establecidos, por lo que las empresas que cuentan con estas características mitigan la amenaza de sustitutos y posibles ingresantes.

Por su parte, Wok mantiene un modelo de negocio innovador al mantener relaciones ganar-ganar con pescadores y agricultores locales, lo que le permite ofrecer productos de calidad a precios accesibles. Esto es apreciado por los consumidores y le permite mantenerse como líder entre las cadenas de restaurantes *full service* que brindan comida asiática.

### 1.3 Oportunidades y amenazas

**Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

| FACTORES EXTERNOS CLAVE |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |              |                      |
| O1                      | Crecimiento de la industria de restaurantes de servicio completo en Colombia (CAGR 2005-2010: 17,4% , y 5,4% para restaurantes orientales por <i>boom</i> y popularización de la comida asiática desde el 2009).                                                                                                                                                      | 0,11        | 2            | 0,22                 |
| O2                      | Crecimiento de la oferta gastronómica en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, las cuales destinan un mayor gasto a comidas fuera del hogar (Bogotá 29,6%, Medellín, 10,9%, Cali 12%, Cartagena 3,4%, y Barranquilla 5%), debido a la mayor urbanización, población de edad adulta, aumento de la fuerza laboral femenina y mayor tránsito. | 0,11        | 1            | 0,11                 |
| O3                      | Existen comunidades en Colombia que podrían suplir el pescado fresco; como por ejemplo, la comunidad de Guapí (El Cauca) y de La Raya (La Guajira).                                                                                                                                                                                                                   | 0,10        | 2            | 0,20                 |
| O4                      | Tendencias mundiales de alimentación saludable y preocupación por el medio ambiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,08        | 4            | 0,33                 |
| O5                      | Colombia y Tailandia están ubicados en la línea del Ecuador y comparten los mismos pisos térmicos, lo cual permite sembrar insumos vegetales u hortalizas orientales (que normalmente no se producen en Colombia).                                                                                                                                                    | 0,11        | 4            | 0,44                 |
| O6                      | Búsqueda de lugares para comer, de mayor calidad, situados en centros comerciales o lugares de ocio en fines de semana (mayor en estas ocasiones). Preferencias por restaurantes casuales.                                                                                                                                                                            | 0,06        | 2            | 0,13                 |
| <b>Amenazas</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |              |                      |
| A1                      | Incremento del precio del alquiler de locales en las grandes ciudades de Colombia (por escasez de ubicaciones).                                                                                                                                                                                                                                                       | 0,08        | 2            | 0,17                 |
| A2                      | Poco desarrollo de la industria pesquera en Colombia (informalidad de la pesca artesanal, débil infraestructura de la cadena de suministro y falta de asesoría técnica).                                                                                                                                                                                              | 0,07        | 3            | 0,22                 |
| A3                      | Amplia oferta de productos/servicios sustitutos y amenaza de ingreso de competidores potenciales.                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0,06        | 4            | 0,26                 |
| A4                      | Agotamiento mundial del cardumen de atún.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0,08        | 4            | 0,33                 |
| A5                      | Migración de los consumidores de restaurantes de servicio completo a cadenas de comida rápida con mayores productos ofrecidos.                                                                                                                                                                                                                                        | 0,06        | 2            | 0,11                 |
| A6                      | Tendencia de las grandes cadenas a abrir más puntos de ventas para estandarizar procesos, tener mayor cobertura y lograr economías de escala.                                                                                                                                                                                                                         | 0,06        | 2            | 0,11                 |
| <b>Total</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>1,00</b> |              | <b>2,65</b>          |

Nota: Calificación 4: superior, 3: mayor al promedio, 2: promedio, 1: deficiente.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para evaluar si las estrategias de Wok le permiten aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas en el análisis PASTEL, se utilizó la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (ver tabla 4) la cual pondera el valor asignado a cada oportunidad y amenaza (según su importancia en la industria), por el valor asignado a las respuestas de la empresa, para concluir que Wok responde de manera deficiente (valor 1), promedio (valor 2), por encima del promedio (valor 3), o superior al mercado (valor 4).

Del análisis realizado se concluye que Wok responde por encima del promedio a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Si bien las estrategias de Wok aprovechan oportunidades y mitigan amenazas, todavía existe un potencial por desarrollar.

## **2. Análisis interno**

### **2.1 Cadena de valor**

A continuación se describirá la cadena de valor de Wok, la cual es mostrada en el anexo 12. En el anexo 21 se muestra el análisis del impacto socio-ambiental de esta cadena de valor.

#### **2.1.1 Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa.** Wok gestiona sus actividades en un marco de desarrollo de relaciones de ganar-ganar con comunidades de proveedores artesanales locales (manteniendo lazos con organizaciones no gubernamentales como MarViva y Natibo para acceder a las mismas), preservando el medio ambiente y respetando a los clientes; política concebida desde la alta gerencia y difundida a toda la organización que le permite mantener una alta calidad de productos (mediante la gestión de la cadena de suministro) a precios competitivos, accediendo a estratos socioeconómicos medios de Bogotá.
- **Gestión de recursos humanos.** Brinda capacitación a colaboradores en habilidades técnicas, de servicio y en temas de sostenibilidad (entrenamiento de un año en reciclaje y ahorro de energía, programas de siembra de árboles). Genera un clima laboral basado en una sólida cultura organizacional de respeto y cuidado social ambiental, preocupándose por el desarrollo de sus colaboradores.
- **Desarrollo tecnológico.** La investigación y desarrollo de insumos locales es un punto importante de Wok, tal es así que apoyan en el desarrollo de técnicas de producción limpia de sus proveedores artesanales como la pesca artesanal con el fin de garantizar la sostenibilidad de las especies existentes en el Pacífico colombiano.

Wok apoyó también a sus proveedores de pesca artesanal brindándoles empaques apropiados para el transporte aéreo de pescado fresco. Por otro lado, innovan constantemente sus procesos para reducir su huella ambiental, costos, y productos con una nueva variedad de platos a la carta.

- **Abastecimiento.** El desarrollo de alianzas con comunidades campesinas, proveedores de transporte, pescadores artesanales y agroprocesos locales (ver anexos 13 y 14) es clave. Wok brinda asesoría permanente en el proceso operativo y en el desarrollo de capacidades administrativas. La actividad de abastecimiento de Wok está enfocada en la reducción de insumos importados, reemplazándolos por insumos locales frescos y de calidad.

### 2.1.2 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Wok realiza un estricto control de calidad a sus insumos. En el caso del pescado fresco exige que la técnica de pesca sea artesanal, que exista trazabilidad en las fechas de captura y envío, y que las capturas correspondan a determinadas especies y tamaños tal como lo establece MarViva (pesca responsable). La cadena de frío debe también poseer un manejo adecuado y responsable en todo su recorrido. Cuando este insumo llega a Bogotá, el manejo y almacenamiento deben ser realizados con mucho cuidado.
- **Operaciones.** La preparación de los platos es realizada con la más alta calidad a cargo de chefs de amplia experiencia en comida asiática. Además se lleva un control de tiempos en la elaboración de los pedidos, junto con un control minucioso en temas de inocuidad y un plan de manejo de residuos acorde con su política de cuidado del medio ambiente.
- **Logística de salida.** Comprende el servicio de los platos hacia los clientes, cuya atención es realizada por meseros entrenados también en temas de desarrollo sostenible. En Wok se ofrece una experiencia de consumo responsable, enfocado principalmente en educar, concientizar y en crear un componente emocional en sus comensales.
- **Marketing y comercial.** Wok establece los precios de venta de forma responsable siendo asequibles a estratos socioeconómicos medios. Diseña campañas orientadas al cuidado del medio ambiente (disminución de servilletas y pitillos, usar bolsas de papel reciclado en vez de plástico, individuales y cartas en papel reciclado). Comunica mensajes en las cartas, individuales, publicaciones y a través de sus trabajadores (explican las consecuencias de la pesca indiscriminada y el impacto positivo en sus comunidades de pescadores artesanales). Realizan conferencias sobre temas ambientales ("Charlas Wok") y difunde actividades de desarrollo sostenible y eventos de cocina a través del portal web Mundo Wok para fortalecer las relaciones entre proveedores, comunidad y clientes como parte de sus estrategias digitales (Facebook, Twitter, página web).

- **Servicio postventa.** Cuenta con canales de atención y gestión de reclamos y sugerencias a través de su portal *web*, redes sociales, locales comerciales y teléfono.

## 2.2 Estructura de la organización

De acuerdo con Mintzberg *et al.* (1988), Wok presenta un tipo de estructura “empresarial” con tendencia “innovadora” puesto que:

- Con más de 380 trabajadores posee una estructura organizacional simple (poca línea media, *staff* y tecnoestructura), y flexible que le permite trabajar con equipos multidisciplinarios para el desarrollo de la red de proveedores locales.
- Los procesos de Wok están poco normalizados por lo que es bastante flexible a los cambios.
- Se desarrolla en un entorno dinámico (industria competitiva, donde las empresas requieren innovar su oferta), y poco complejo (industria requiere de chefs experimentados, los mismos que si bien existe en el mercado, son altamente demandados).
- No existe un fuerte control de *stakeholders* externos sino que el mismo se encuentra concentrado en los principales socios y accionistas, Benjamín Villegas y Ricardo Macía.

Finalmente, los autores de la presente investigación concluyen que esta configuración organizacional le permite a Wok ser flexible ante un entorno dinámico, lo cual favorece la innovación y el aprendizaje entre áreas. En el plan de gestión de personas se presentará la propuesta de organización para Wok.

## 2.3 Análisis de recursos y capacidades

En el anexo 16 se han identificado y valorado los recursos y capacidades de Wok a partir del modelo de Grant (2006). Para obtener el listado de recursos y capacidades primero se analizó la perspectiva de la demanda (¿qué desean los clientes?) y oferta (¿cómo sobrevive las empresas a la competencia?) para identificar los factores críticos de éxito de la industria (ver anexo 15). Una vez identificados, se realizó un listado de recursos y capacidades que implican alcanzar estos factores de éxito en la industria. Luego, se valoran estos recursos y capacidades en base a dos criterios claves: su importancia estratégica en la industria, y la fortaleza relativa de la empresa frente a sus competidores en cada factor, para lo cual se revisa la cadena de valor.

Finalmente, del listado de recursos y capacidades requeridos en la industria, se concluye que Wok posee altas fortalezas superiores a la industria (fortalezas relativas de valor superior a 5)<sup>6</sup>, puesto que la empresa es empática con sus proveedores artesanales, lo cual le ha permitido convertirse en un referente dentro de su industria en Colombia. Sin embargo, posee la debilidad de no contar con capital de trabajo positivo y fuentes de financiamiento diversificadas.

## 2.4 Determinación de la ventaja competitiva

Wok ha generado su ventaja competitiva a partir de la creación de valor compartido. De acuerdo con el artículo “La creación de Valor Compartido” de Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011: 1-18), la teoría estratégica tradicional indica que, para que una empresa tenga éxito, debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto de clientes (costos o diferenciación), ventaja competitiva que debe ser obtenida según la forma como se configura su cadena de valor. No obstante, Wok no sigue este modelo clásico y ha podido generar valor económico, valor social y ambiental, desarrollando una única y sostenible posición competitiva a través de las tres formas de creación de valor compartido:

- **Reconcibiendo las necesidades de los clientes, los productos y mercados.** Mediante el desarrollo de alianzas con proveedores locales artesanales Wok puede disponer de insumos y ofrecer productos frescos y de calidad a precios más bajos, accediendo a un mayor mercado (estratos altos y medios). Adicionalmente, educa a sus clientes para que sean parte de su filosofía a través de la promoción de prácticas de consumo responsable.
- **Redefiniendo la productividad en su cadena de valor.** En el punto 2.1 Cadena de valor, se presenta cómo Wok redefinió y mejoró la productividad de la misma.
- **Permitir el desarrollo de clústers locales.** Desde la concepción de los autores, el desarrollo y capacitación de proveedores artesanales locales, al trabajar con ONG (como MarViva) y establecer acuerdos comerciales con las aerolíneas, elevó la productividad y la eficiencia de Wok.

Se puede concluir que la ventaja competitiva de Wok radica en la capacidad de gestionar los aspectos social (sensibilizar al cliente), cuidado medio ambiental y proveedores (desarrollo y fortalecimiento).

---

<sup>6</sup> Cada importancia estratégica tiene una escala máxima de 10 (muy importante) y una mínima de 1 (sin importancia). Cada fortaleza relativa tiene una escala máxima de 10 (muy alta) y una mínima de 1 (fortaleza muy baja o debilidad).

## 2.5 Fortalezas y debilidades

Se utilizó la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (ver tabla 5) a fin de evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de Wok. Se asignó a cada factor una clasificación de 1 a 4 que indican si representan una debilidad importante (valor de 1), una debilidad menor (valor de 2), una fortaleza menor (valor de 3) o una fortaleza importante (valor de 4). Asimismo, se asignó a cada factor una ponderación de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante) que indica su importancia con respecto al éxito de Wok en la industria (David 2013).

**Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

| FACTORES INTERNOS CLAVE |                                                                                                                                  | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>       |                                                                                                                                  |             |              |                      |
| F1                      | Control de calidad y gestión eficiente de procesos y sistemas.                                                                   | 0,11        | 4            | 0,44                 |
| F2                      | Innovación y creatividad.                                                                                                        | 0,10        | 4            | 0,40                 |
| F3                      | Gestión del talento humano (personal capacitado, chefs creativos con experiencia, personal administrativo entrenado).            | 0,09        | 4            | 0,36                 |
| F4                      | Posicionamiento y buena imagen de la marca.                                                                                      | 0,11        | 3            | 0,33                 |
| F5                      | Marketing y comunicación, generación de vínculos fuertes con clientes y dar a conocer su modelo de negocio.                      | 0,08        | 4            | 0,32                 |
| F6                      | Generación de experiencia gastronómica.                                                                                          | 0,09        | 3            | 0,27                 |
| F7                      | Gestión de red de proveedores locales existentes y relaciones con ONG.                                                           | 0,07        | 4            | 0,28                 |
| <b>Debilidades</b>      |                                                                                                                                  |             |              |                      |
| D1                      | Capital de trabajo negativo, y carece de fuentes de financiamiento diversificadas (concentrado a corto plazo y con proveedores). | 0,08        | 2            | 0,16                 |
| D2                      | Imposibilidad para asegurar la disponibilidad del producto central (obtenida en base a pesca artesanal).                         | 0,09        | 1            | 0,09                 |
| D3                      | Limitada capacidad para generar nuevas alianzas estratégicas con proveedores locales.                                            | 0,10        | 1            | 0,10                 |
| D4                      | Liderazgo concentrado en los socios fundadores.                                                                                  | 0,08        | 2            | 0,16                 |
| <b>Total</b>            |                                                                                                                                  | <b>1,00</b> |              | <b>2,91</b>          |

Nota: Calificación 4: fortaleza importante, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor, 1: debilidad importante.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego de desarrollar la matriz EFI se puede observar que el resultado de la evaluación, igual a 2,91, indica que Wok tiene una posición interna fuerte (David 2013). Esta posición se basa en las principales fortalezas y debilidades mencionadas anteriormente.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Misión, visión y valores**

#### **1.1 Misión**

Brindar una experiencia gastronómica de comida asiática saludable, de calidad y a precios asequibles, que promueva la sostenibilidad y una cultura de consumo responsable. Todo ello, gracias a un modelo de negocio basado en el respeto, la innovación y la generación de valor a consumidores, proveedores, colaboradores, accionistas, comunidad y medio ambiente.

#### **1.2 Visión**

Ser reconocida como la “primera opción de consumo de comida asiática saludable y socialmente responsable”.

#### **1.3 Valores**

- Respeto y responsabilidad.
- Innovación.
- Vocación de servicio.

### **2. Cultura organizacional**

Se basa en la filosofía de su fundador Benjamín Villegas quien la define como “Wok, un derecho de todos”. La empresa tiene un profundo compromiso con los valores de salud y respeto, y en palabras de Ricardo Macía «Ser sano es un asunto de respeto ante todo; ante la gente, el cliente, el proveedor, la comunidad y el medio ambiente» (Rueda, 2014). Esta cultura se ve traducida en las siguientes políticas (Wok s.f.):

- Crecer de la mano con proveedores y empleados.
- No tener como primer y único objetivo la rentabilidad.
- Buscar siempre la innovación.
- Hacer negocios con visión de sostenibilidad.
- Tener en cuenta toda la experiencia del usuario.

### 3. Formulación de la estrategia a nivel de negocio

#### 3.1 Objetivos estratégicos

##### Gráfico 1. Objetivos estratégicos

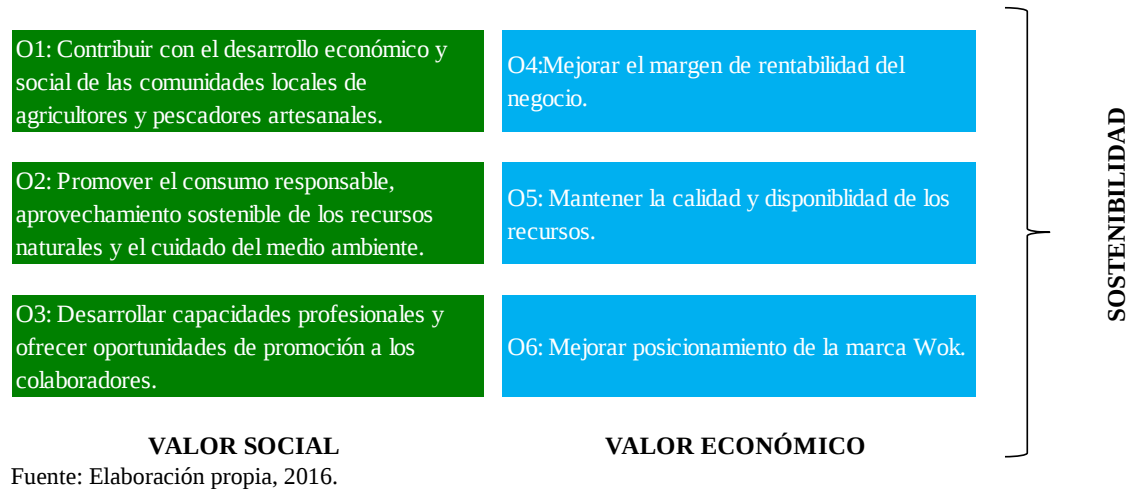


Tabla 6. Objetivos según plan funcional

| Área                | Objetivos                                                                                                            | Indicador                                                                                                                                 | Al 2016  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Marketing           | Incrementar la ventas anualmente.                                                                                    | Porcentaje de crecimiento anual de ventas (CARG 2012- 2016)                                                                               | 7.5%     |
|                     | Satisfacción de los clientes.                                                                                        | Porcentaje de clientes satisfechos:<br>Nº de clientes satisfechos/Nº de clientes encuestados                                              | 85%      |
|                     | Mejorar el posicionamiento de Wok reconocido como la primera cadena de restaurantes "verde" (conocimiento de marca). | Encuesta de brand tracking:<br>Número de personas que recuerdan la marca como cadena de restaurantes "verde"/tamaño de mercado encuestado | 80%      |
|                     | Fidelización de clientes                                                                                             | Registro de frecuencia de asistencia: Porcentaje de Número de clientes frecuentes/ Total de clientes                                      | 50%      |
| Operaciones         | Mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad de insumos en general                                          | Compras de proveedores locales / total de compras                                                                                         | 78%      |
|                     | Mejorar la eficiencia operativa.                                                                                     | Porcentaje de reducción de residuos alimentarios                                                                                          | 40%      |
|                     | Asegurar la calidad del servicio.                                                                                    | Tiempo promedio de atención al cliente desde que llega a Wok hasta que realiza el pago (minutos)                                          | 45 min   |
| Gestión de personas | Atraer, seleccionar contratar, retener y motivar al mejor personal.                                                  | Índice de rotación (menor a la industria)                                                                                                 | 15%      |
|                     |                                                                                                                      | Índice de satisfacción de empleados (mediante encuesta anual)                                                                             | 80%      |
|                     | Desarrollar capacidades profesionales en los colaboradores y contribuir con su desarrollo.                           | Horas de capacitación por colaborador                                                                                                     | 30 horas |
|                     |                                                                                                                      | Porcentaje de colaboradores capacitados                                                                                                   | 70%      |
|                     | Generar una cultura organizacional que promueva los valores Wok                                                      | Porcentaje de colaboradores que conocen la cultura y valores WOK                                                                          | 99%      |
|                     |                                                                                                                      | Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades de transmisión de cultura WOK                                               | 90%      |
|                     | Generación de empleo e inclusión social                                                                              | Porcentaje de trabajadores con estas condiciones / total de trabajadores                                                                  | 60%      |
| Finanzas            | Descentralizar el liderazgo concentrado en la Gerencia General                                                       | Porcentaje de colaboradores en puestos claves con potencial para ocupar Gerencia General                                                  | 60%      |
|                     | Mejorar el margen de rentabilidad                                                                                    | EBITDA / Ventas                                                                                                                           | 12%      |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3.2 Análisis y selección de la estrategia

### 3.2.1 Análisis FODA cruzado

Tabla 7. Matriz FODA cruzado

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fortalezas<br>(Utilizar)                                                                                                                                                                                                                                               |  | Debilidades<br>(Superar)                                                                                                                                                   |                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | F1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Control de calidad y gestión eficiente de procesos y sistemas.                                                                                                                                                                                                         |  | D1                                                                                                                                                                         | Capital de trabajo negativo, y carece de fuentes de financiamiento diversificadas (concentrado a corto plazo y con proveedores). |
|                               | F2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Innovación y creatividad.                                                                                                                                                                                                                                              |  | D2                                                                                                                                                                         | Imposibilidad para asegurar la disponibilidad del producto central (obtenida en base a pesca artesanal).                         |
|                               | F3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestión del talento humano (personal capacitado, chefs creativos con experiencia, personal administrativo entrenado).                                                                                                                                                  |  | D3                                                                                                                                                                         | Limitada capacidad para generar nuevas alianzas estratégicas con proveedores locales.                                            |
|                               | F4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Posicionamiento y buena imagen de la marca.                                                                                                                                                                                                                            |  | D4                                                                                                                                                                         | Liderazgo concentrado en los socios fundadores.                                                                                  |
|                               | F5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Marketing y Comunicación, generación de vínculos fuertes con clientes y dar a conocer su modelo de negocio.                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
|                               | F6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Generación de experiencia gastronómica.                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
|                               | F7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestión de red de proveedores locales existentes y relaciones con ONGs.                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
| Oportunidades<br>(Aprovechar) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estrategia FO<br>(ofensiva)                                                                                                                                                                                                                                            |  | Estrategia DO<br>(orientación)                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |
| O1                            | Crecimiento de la industria restaurantes de servicio completo en Colombia (CAGR 2005- 2010: 17,4% , y 5.4% para restaurantes orientales por boom y popularización de la comida asiática desde el 2009).                                                                                                                                                      | (O1, O2, O6, F1-F7) Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formatos de menor tamaño).                                                                                                                                                                           |  | (O1-O6, D1) Buscar alternativas de financiamiento a mayor plazo.                                                                                                           |                                                                                                                                  |
| O2                            | Crecimiento de la oferta gastronómica en ciudades como Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, las cuales destinan un mayor gasto en comidas fuera del hogar (Bogotá 29,6%, Medellín 10,9%, Cali 12%, Barranquilla 5% y Cartagena 3.4%), debido a la mayor urbanización, población de edad adulta, aumento de la fuerza laboral femenina y mayor tránsito. | (O1, O2, O6, F5, F6) Fortalecer posicionamiento como empresa responsable e innovadora                                                                                                                                                                                  |  | (O3, O4, D2) Promover la preservación de las especies y el consumo responsable.                                                                                            |                                                                                                                                  |
| O3                            | Existen comunidades en Colombia que podrían suplir el pescado fresco, como por ejemplo la comunidad de Guapí (El Cauca) y de La Raya (La Guajira).                                                                                                                                                                                                           | (O2, F1-F7) Replicar el modelo de negocio exitoso en otras ciudades como Medellín, Cali, Cartagena o Barranquilla.                                                                                                                                                     |  | (O1-O6, D4) Establecer un plan de sucesión para los líderes de Wok.                                                                                                        |                                                                                                                                  |
| O4                            | Tendencias mundiales de alimentación saludable y preocupación por el medioambiente.                                                                                                                                                                                                                                                                          | (O3, O5, F1, F7) Trabajar de la mano con ONGs existentes para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores artesanales, para la investigación y preservación de especies marinas (apuntar a técnicas de pesca selectiva), construcción de criaderos, bihuertos, etc. |  | (O3, O5, D3) Buscar y colaborar con nuevas ONGs para el desarrollo de más proveedores artesanales.                                                                         |                                                                                                                                  |
| O5                            | Colombia y Tailandia están ubicados en la línea del Ecuador y comparten los mismos pisos térmicos, lo cual permite sembrar insumos vegetales u hortalizas orientales (que normalmente no se producen en Colombia).                                                                                                                                           | (O4, F5, F7) Promover la preservación de las especies marinas a través del consumo responsable de pescado.                                                                                                                                                             |  | (O1-O6, D3) Mantener una combinación de modelo ambiental y social responsable (con una red proveedores locales), y un modelo de oferta estándar (similar a la competencia) |                                                                                                                                  |
| O6                            | Búsqueda de lugares para comer, de mayor calidad, situados en centros comerciales o lugares de ocio en fines de semana (mayor en estas ocasiones). Preferencias por restaurantes casuales.                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
| Amenazas<br>(Evitar)          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estrategia FA<br>(defensiva)                                                                                                                                                                                                                                           |  | Estrategia DA<br>(supervivencia)                                                                                                                                           |                                                                                                                                  |
| A1                            | Incremento del precio del alquiler de locales en las grandes ciudades de Colombia (por escases de ubicaciones).                                                                                                                                                                                                                                              | (A1, A6, F1-F7) Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formatos de menor tamaño).                                                                                                                                                                               |  | (D3, A2, A4, A5, A6) Cambiar el modelo de negocio hacia un enfoque solo en rentabilidad, importando el 100% de los insumos.                                                |                                                                                                                                  |
| A2                            | Poco desarrollo de la industria pesquera en Colombia (informalidad de la pesca artesanal, débil infraestructura de la cadena de suministro y falta de asesoría técnica).                                                                                                                                                                                     | (A2, A3, A4, A5, A6, F7) Fortalecer alianzas con los proveedores, procurando relaciones de ganar-ganar, e incrementando su productividad y conciencia ambiental.                                                                                                       |  | (D3, A2, A4, A5, A6) Desarrollar nueva oferta relacionada al negocio actual.                                                                                               |                                                                                                                                  |
| A3                            | Amplia oferta de productos/servicios sustitutos y amenaza de ingreso de competidores potenciales.                                                                                                                                                                                                                                                            | (A2, A3, A4, F2) Innovar la carta de platos y productos elaborados en base a especies que no se encuentren en peligro de extinción.                                                                                                                                    |  | (D3, A2, A4, A5, A6) Cambiar el giro de negocio.                                                                                                                           |                                                                                                                                  |
| A4                            | Agotamiento mundial del cardumen de atún.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (A4, F4, F5) Promover la preservación de las especies marinas y el consumo responsable.                                                                                                                                                                                |  | (D3, A2, A3, A5, A6) Mantener una combinación de oferta local (socialmente responsable), y de oferta estándar (similar a la competencia)                                   |                                                                                                                                  |
| A5                            | Migración de los consumidores de restaurantes de servicio completo a cadenas de comida rápida con mayores productos ofrecidos.                                                                                                                                                                                                                               | (A4, F2, F5, F6) Fortalecer su posicionamiento como empresa responsable e innovadora.                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |
| A6                            | Tendencia de las grandes cadenas a abrir más puntos de ventas para estandarizar procesos, tener mayor cobertura y lograr economías de escala.                                                                                                                                                                                                                | (A6, F1, F2, F3, F7) Mantener la oferta de productos a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes.                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) mostrada en la tabla 7, se han formulado las estrategias alineadas a los factores claves internos y externos de Wok. Estas estrategias se clasifican en FO (fortalezas-oportunidades) que corresponden a las estrategias ofensivas en las cuales se emplean las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y que le permitirán sostener y mejorar su ventaja competitiva; DO (debilidades-oportunidades) que se enfocan en superar las debilidades internas de Wok aprovechando las oportunidades externas; FA (fortalezas-amenazas) estrategias defensivas que utilizan las fortalezas de la empresa para mitigar el impacto de las amenazas externas; y DA (debilidades-amenazas) que son estrategias de supervivencia cuya finalidad es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. De la tabla 7 tenemos las siguientes estrategias:

- **Estrategias de negocios**

- Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formato de menor tamaño).
- Fortalecer alianzas con los proveedores, procurando relaciones ganar-ganar e incrementando su productividad y conciencia ambiental.
- Trabajar de la mano con ONG existentes y buscar nuevas para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores artesanales.
- Mantener una oferta a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes.
- Replicar el modelo de negocio en otras ciudades (Medellín, Cali o Cartagena).
- Desarrollar nueva oferta relacionada al negocio actual.
- Mantener una combinación de oferta local (socialmente responsable), y de oferta estándar (similar a la competencia)
- Cambiar el modelo de negocio hacia un enfoque solo en rentabilidad, importando el 100% de los insumos
- Cambiar el giro de negocio.

- **Estrategias para planes funcionales**

- Promover la preservación de las especies y el consumo responsable (Marketing).
- Educar y concientizar a los clientes sobre especies marinas empleadas en la elaboración de los platos (Marketing y Creación de Valor Compartido).
- Posicionar la marca Wok y fidelizar a los clientes a través de campañas (Marketing).
- Fortalecer posicionamiento como empresa responsable e innovadora (Marketing).
- Buscar alternativas de financiamiento a mayor plazo (Financiero).
- Establecer un plan de sucesión para los líderes de Wok (Gestión de Personas).
- Disminuir la proporción de insumos importados (Operaciones).
- Innovar la carta en base a especies que no se encuentren en extinción (Marketing).

En los siguientes puntos se realizará la priorización y evaluación de estas estrategias tomando como base aquellas que son de negocios; las funcionales serán desarrolladas en los respectivos planes funcionales.

### 3.2.2 Priorización de estrategias (MCPE)

Se ha realizado la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE) usando la información proveniente de las matrices EFE y EFI. La ponderación asignada a cada uno de los factores internos y externos clave tienen los mismos pesos que dichas matrices. Luego se determinó el puntaje que mide el atractivo relativo (PA) respecto de cada una de las estrategias propuestas considerando el grado en que cada estrategia le permitiría a Wok aprovechar sus fortalezas o las oportunidades, superar sus debilidades y evitar las amenazas (David 2013). En el anexo 17 se puede ver el detalle. Se obtuvo una calificación total de atractivo que permitió priorizar las estrategias de la siguiente manera:

**Tabla 8. Priorización de estrategias para Wok**

| Estrategias                                                                                                                             | Calificación total de Atractivo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formatos de menor tamaño).                                                                | 12.72                           |
| Fortalecer alianzas con los proveedores, procurando relaciones de ganar-ganar, e incrementando su productividad y conciencia ambiental. | 12.07                           |
| Trabajar de la mano con ONGs existentes y buscar nuevas para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores artesanales.                | 11.46                           |
| Mantener la oferta de productos a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes.                                      | 11.47                           |
| Replicar el modelo de negocio exitoso en otras ciudades como Medellín, Cali, Cartagena o Barranquilla.                                  | 9.94                            |
| Desarrollar nueva oferta relacionada al negocio actual.                                                                                 | 4.26                            |
| Mantener una combinación de oferta local (socialmente responsable), y de oferta estándar (similar a la competencia)                     | 4.07                            |
| Cambiar el modelo de negocio hacia un enfoque solo en rentabilidad, importando el 100% de los insumos                                   | 2.21                            |
| Cambiar el giro de negocio.                                                                                                             | 1.19                            |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.2.3 Evaluación de estrategias (Rumelt)

Para evaluar si las estrategias propuestas se ajustan al entorno interno y externo de Wok se utilizaron los criterios de Richard Rumelt (ver anexo 18) (David 2013), quien propone los siguientes cuatro criterios que debe cumplir una estrategia para ser seleccionada: congruencia (con los objetivos y políticas); consonancia (con las tendencias); viabilidad (en cuanto a recursos disponibles), y ventaja (propicia que se cree/conserva la ventaja competitiva).

Aplicando estos criterios a las estrategias propuestas, los autores identifican que las siguientes no serán consideradas como estrategias elegibles puesto que no cumplen lo propuesto por Rumelt:

- **Desarrollar nueva oferta relacionada al negocio actual.** No es viable puesto que los recursos de Wok están comprometidos en el desarrollo y gestión de la red de comunidades artesanales locales con los que trabaja a esa fecha, y desarrollar una nueva oferta significaría desviar parte de sus recursos a buscar una red de nuevos proveedores, lo que podría generar problemas en la calidad y precio de su oferta, perdiendo así su ventaja competitiva.
- **Mantener una combinación de modelo ambiental y social responsable (con una red proveedores locales), y un modelo de oferta estándar (similar a la competencia).** Se trata de modelos contrapuestos por lo que no se pueden mantener los dos al mismo tiempo. Asimismo, un modelo de oferta estándar, que no desarrolla red de proveedores locales ni tiene en cuenta la preservación y conservación ambiental, no es congruente con los objetivos y políticas de Wok, ni apoya a mantener una ventaja competitiva.
- **Cambiar el modelo de negocio hacia un enfoque solo en rentabilidad.** No es un enfoque que permita mantener una ventaja competitiva y, por lo tanto, no es sostenible, tampoco es congruente con su modelo de negocio (creación de valor compartido).
- **Cambiar el giro de negocio.** Esta estrategia no se considera elegible puesto que Wok cuenta con experiencia, posicionamiento, y alianzas con proveedores en el giro de negocios de cadena de restaurantes de comida asiática. Cambiar de giro de negocio haría perder innecesariamente lo aprendido y construido cuando todavía existen oportunidades de crecimiento. Asimismo, Wok estaría en la fase inicial de la curva de aprendizaje en un nuevo giro de negocio, lo que es una desventaja frente a empresas ya establecidas.

Las estrategias elegibles; es decir, aquellas que cumplen los criterios de Rumelt y que se desarrollarán en los planes funcionales, son las siguientes:

- Abrir nuevos locales en Bogotá (formatos de menor tamaño).
- Fortalecer alianzas con los proveedores, procurando relaciones ganar-ganar e incrementando su productividad y conciencia ambiental.
- Trabajar de la mano con ONG existentes y buscar nuevas para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores artesanales.
- Mantener una oferta a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes.
- Replicar el modelo de negocio en otras ciudades como Medellín, Cali, Cartagena o Barranquilla; estrategia que sería implementada a largo plazo (2016) puesto que primero se deben desarrollar comunidades de pescadores artesanales que aseguren el abastecimiento.

### 3.3 Estrategia competitiva

Considerando el Reloj Estratégico de Bowman, que plantea rutas de éxito en las estrategias competitivas, focalizando la atención en la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio pagado por el producto (Milla 2005:53-59); se determina que Wok aplica una estrategia híbrida, presenta precios por debajo de sus competidores mientras el valor percibido es de alta calidad en su oferta, posicionándose como el de mejor relación precio-calidad. La diferenciación de Wok consiste en la frescura y calidad de su oferta y la experiencia de consumo responsable gracias a la construcción de alianzas y relaciones de confianza con proveedores artesanales, los cuales le permiten obtener insumos a menores costos.

### 3.4 Estrategia de crecimiento o de negocio

De lo analizado en la matriz FODA se concluye que, para enfrentar la incertidumbre de Wok, se puede implementar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, mostradas en detalle en la tabla 9 en color rojo:

**Tabla 9. Estrategia de crecimiento o de negocio**

|         |        | Producto Actual                                                                                                                                                                    | Producto Nuevo         |
|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|         |        | Penetración de Mercado                                                                                                                                                             | Desarrollo de Producto |
| Mercado | Actual | - Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formatos de menor tamaño).<br>- Mantener la oferta de productos a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes. |                        |
|         | Nuevo  | <b>Desarrollo de Mercado</b><br>Replicar el modelo de negocio exitoso en otras ciudades como Medellín.                                                                             | Diversificación        |

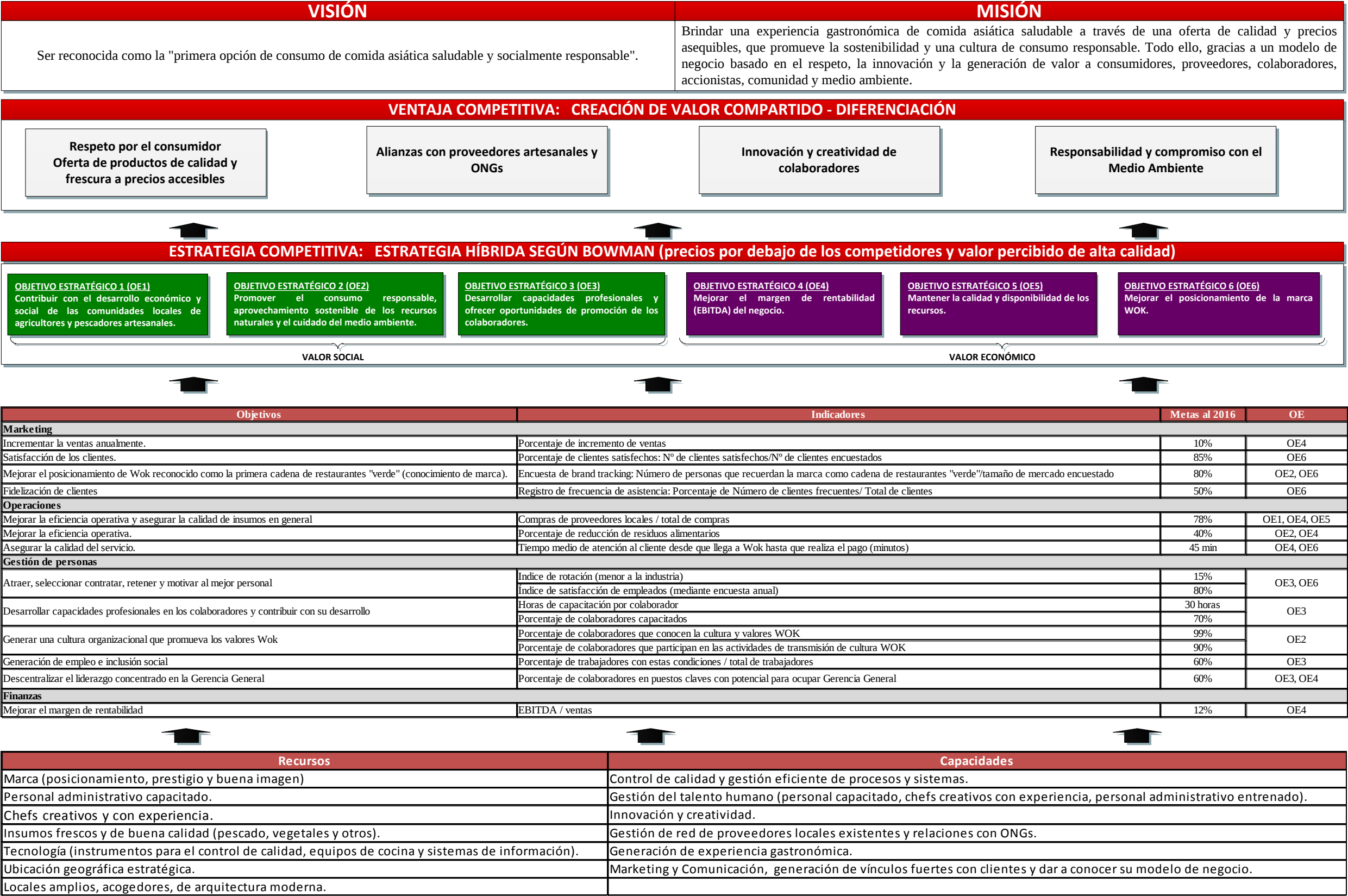
Fuente: Ansoff, 1957: 113-124.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3.5 Alineamiento estratégico

En la tabla 10 se presenta el alineamiento estratégico entre la visión, misión, ventaja competitiva, objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento para el 2016 para cada plan de acción.

Tabla 10. Alineamiento estratégico



## Capítulo V. Estimación de la demanda y oferta

### 1. Demanda y oferta del sector

La demanda de restaurantes *full service* está relacionada positiva y directamente con la población, ingreso (medido por el PIB), precios de los productos y de los sustitutos, gustos y preferencias de los consumidores, por lo que se reconoce que Wok tiene un mayor potencial de éxito si se ubica en las principales ciudades de Colombia, las cuales poseen una mayor población, ingreso y muestran mayor preferencia a consumir alimentos fuera del hogar (destinan una mayor proporción de sus ingresos a su consumo).

A partir de estas variables, en la tabla 11 se identifican las cinco principales ciudades de Colombia en el año 2012: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, donde la tendencia era el crecimiento de la población y del ingreso. Asimismo, estas ciudades presentaban una tendencia a la reducción del desempleo y la tasa de pobreza del 2001 al 2011 según Luis Armando Galvis (2014).

**Tabla 11. Datos del sector y de las principales ciudades de Colombia**

| Población - Miles Personas |        |        | CAGR      | PBI per cápita - Miles COP |        |  | CAGR      | Año 2011: Gasto per cápita en alimentos fuera del hogar |            |
|----------------------------|--------|--------|-----------|----------------------------|--------|--|-----------|---------------------------------------------------------|------------|
| Ciudad                     | 2011   | %Total | 2005-2010 | Departamento               | 2011   |  | 2005-2010 |                                                         |            |
| Colombia                   | 46.044 | 100%   | 1,2%      | Colombia                   | 13.463 |  | 8,6%      | Colombia                                                | 37,551 COP |
| Bogotá                     | 7.468  | 16,2%  | 1,5%      | Bogotá                     | 20.448 |  | 7,5%      | Bogotá                                                  | 68,959 COP |
| Medellín                   | 2.368  | 5,1%   | 1,1%      | Antioquia                  | 13.099 |  | 7,1%      | Medellín                                                | 44,055 COP |
| Cali                       | 2.270  | 4,9%   | 1,2%      | Valle                      | 13.037 |  | 8,0%      | Cali                                                    | 82,346 COP |
| Barranquilla               | 1.194  | 2,6%   | 0,7%      | Atlántico                  | 9.624  |  | 7,1%      | Barranquilla                                            | 60,264 COP |
| Cartagena                  | 956    | 2,1%   | 1,1%      | Bolívar                    | 12.843 |  | 9,0%      | Cartagena                                               | 54,653 COP |

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2014; Revista La Barra, 2013  
Elaboración: Propia, 2016.

Por otro lado, las ciudades con mayor consumo de comidas fuera del hogar al 2011 fueron Bogotá (29,6%), Cali (12%) y Medellín (10,9%)<sup>7</sup>, ciudades con un gasto per cápita superior al presentado en Colombia. Asimismo, en Colombia en general la tendencia a comer fuera del hogar era creciente, con un crecimiento de 10,83% del año 2010 al año 2011 (Revista La Barra 2013) debido a los estilos de vida ocupados, la distancia y el tráfico, por lo cual la oferta incrementaba puntos de ventas, ventas, y número de transacciones de servicios de alimentación en general (ver tabla 12 y gráfico 2).

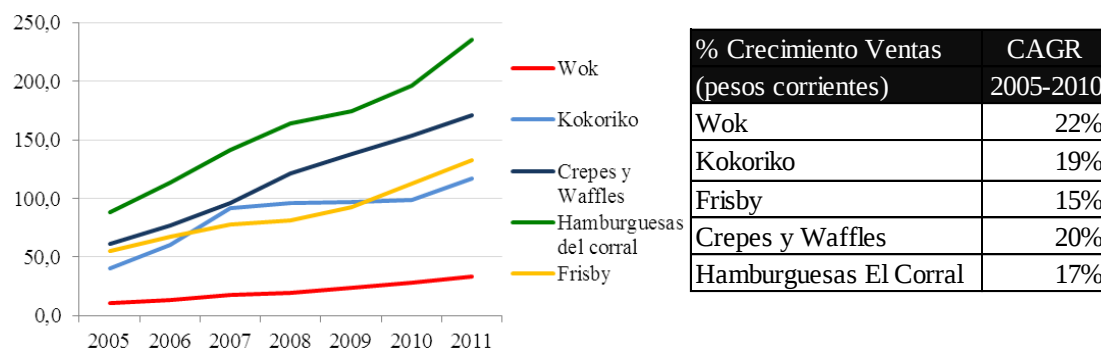
<sup>7</sup> Consumo estimado de comidas fuera del hogar al 2012: 24 billones de pesos colombianos (Revista La Barra, 2013).

**Tabla 12. Número de transacciones de restaurantes *full service***

| En Millones        | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | %Total      | Tendencia |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-----------|
| Asiática           | 19         | 20         | 20         | 20         | 3%          |           |
| Europea            | 48         | 51         | 55         | 58         | 8%          |           |
| Latino Americana   | 305        | 323        | 345        | 363        | 48%         |           |
| Norte Americana    | 2          | 2          | 2          | 2          | 0%          |           |
| Pizza              | 44         | 44         | 47         | 50         | 7%          |           |
| Otros              | 228        | 237        | 251        | 264        | 35%         |           |
| <b>Total</b>       | <b>646</b> | <b>676</b> | <b>720</b> | <b>758</b> | <b>100%</b> |           |
| <b>% Variación</b> |            | <b>5%</b>  | <b>6%</b>  | <b>5%</b>  |             |           |

Fuente: Euromonitor International, 2015.  
Elaboración: Propia, 2016.

**Gráfico 2. Evolución de las ventas de principales empresas de expendio de alimentos y bebidas en Colombia - Millones de pesos colombianos corrientes**



Fuente: Grupogia.com, 2016  
Elaboración: Propia, 2016.

Teniendo en cuenta la evolución de la oferta de restaurantes *full service* en Colombia y la tendencia creciente del consumo de comidas fuera del hogar en sus principales ciudades, al 2012 Wok podía aprovechar esta oportunidad.

## 2. Demanda estimada de Wok

Para estimar el crecimiento de los ingresos en los siguientes años se determinó la elasticidad ingreso de la demanda de la comida oriental (ECO); es decir, en cuánto se incrementaría la demanda de la comida oriental ante cambios en los ingresos de los colombianos (medida por el PIB) si todos los demás factores permanecen constantes<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Precios de la comida oriental, precios de los sustitutos, población y preferencias se mantienen constantes durante los próximos cinco años a partir del 2011.

Como primer paso se procedió a determinar el ECO a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ECO} = \frac{\text{Cambio porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual del ingreso}} = \frac{\Delta \% \text{ Comida Asiática}}{\Delta \% \text{PBI a precios del 2005}} = \frac{\text{CAGR. CO}_{2005-2010}}{\text{CAGR. PBI}_{2005-2010}}$$

Donde:

ECO = Elasticidad ingreso de la comida oriental.

CAGR.CO<sub>2005-2010</sub> = Tasa de crecimiento anual compuesta de la demanda de la comida oriental del periodo 2005 al 2010 = 5,4% (Rueda 2014).

CAGR.PBI<sub>2005-2010</sub> = Tasa de crecimiento anual compuesta del PBI del periodo 2005 al 2010 =  $[(\text{PBI } 2010 / \text{PBI } 2005)^{(1/5)} - 1]$ .

PBI 2010 = PBI a precios del 2005 (dato de la tabla 1).

PBI 2005 = PBI a precios del 2005 (dato de la tabla 1).

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$\text{ECO} = \frac{\text{CAGR.CO}_{2005-2010}}{\left( \frac{\text{PBI } 2010}{\text{PBI } 2005} \right)^{(1/5)} - 1 * 100} = \frac{5.4}{\left( \frac{424,599}{349,156} \right)^{(1/5)} - 1 * 100} = 1.353$$

La interpretación de esta elasticidad es la siguiente: se trata de un bien “normal”. Si el ingreso en Colombia (PBI) crece (+ 1%), la demanda de la comida oriental también crece (+ 1,353%). La elasticidad es superior a 1 porque la comida asiática en Colombia comenzó a ser un *boom* desde el año 2009 (aunque presentaba un CARG<sub>2005-2010</sub> de 5,4%, versus el CARG<sub>2005-2010</sub> de 17,4% del sector restaurantes *full service*) (Rueda 2014).

Como segundo paso, para proyectar el crecimiento de las ventas de Wok (medidas por la elasticidad ingresos de la demanda de comida asiática) mostradas en la tabla 13, se reemplazó en la fórmula la demanda de comida oriental por las ventas de Wok.

$$\text{Ventas reales Wok}_{\text{año } 1} = \text{Ventas reales Wok}_{\text{año } 0} * [1 + \text{ECO} * \Delta \% \text{PBI a precios del 2005}]$$

$$\text{Ventas nominales Wok}_{\text{año } 1} = \text{Ventas reales Wok}_{\text{año } 1} * (1 + \text{inflación})$$

Se toma como supuesto que este sería el crecimiento de los locales ya establecidos de Wok (antigüedad mayor a un año) y que podría tener un crecimiento mayor teniendo en cuenta las tendencias del crecimiento de la población, el *boom* gastronómico de la comida asiática, la preferencia de los consumidores por opciones de comida saludable, entre otros.

**Tabla 13. Estimación de ventas proyectadas de Wok (en millones de pesos colombianos)**

| $Ventas_1 = Ventas_0 * [1 + ECO * Var.\% \text{ PBI } 1/0]$ | Ventas reales en pesos | % var anual | Inflación | Ventas nominales en pesos | % var anual |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-----------|---------------------------|-------------|
| Ventas 2011 = 32.267                                        |                        |             |           |                           |             |
| Ventas 2012 = 32.267 * [1+ 1,35 * 4,0% ] =                  | 34.033                 | 5,5%        | 2,4%      | 34.864                    | 4,2%        |
| Ventas 2013 = 34.033 * [1+ 1,35 * 4,9% ] =                  | 36.307                 | 6,7%        | 1,9%      | 37.011                    | 6,2%        |
| Ventas 2014 = 36.307 * [1+ 1,35 * 4,6% ] =                  | 38.544                 | 6,2%        | 3,7%      | 39.954                    | 8,0%        |
| Ventas 2015 = 38.544 * [1+ 1,35 * 3,1% ] =                  | 40.152                 | 4,2%        | 6,8%      | 42.870                    | 7,3%        |
| Ventas 2016 = 40.152 * [1+ 1,35 * 2,3% ] =                  | 41.375                 | 3,0%        | 5,9%      | 43.828                    | 2,2%        |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Asimismo, en la tabla 14 se observa un CAGR del 20% en el periodo 2005-2010 para las ventas de Wok, siendo superior al promedio de la industria de cadena de restaurantes *full service* de 17,4%, y al segmento de cadena de restaurantes de comida asiática de 5,4%.

**Tabla 14. Evolución de ventas de Wok**

| Millones de pesos colombianos | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | CAGR <sub>2005-2010</sub> |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|
| Ventas Nominales              | 13.593 | 17.480 | 19.901 | 24.256 | 27.991 | 33.470 | 20%                       |
| % Variación Anual             |        | 29%    | 14%    | 22%    | 15%    | 20%    |                           |
| Ventas Reales                 | 13.010 | 16.538 | 18.482 | 23.780 | 27.131 | 32.267 | 20%                       |
| % Variación Anual             |        | 27%    | 12%    | 29%    | 14%    | 19%    |                           |
| Número de locales             | 5      | 6      | 6      | 7      | 8      | 9      |                           |

| Millones de pesos colombianos | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | CAGR <sub>2005-2010</sub> |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|
| Ventas Nominales por local    | 2.719 | 2.913 | 3.317 | 3.465 | 3.499 | 3.719 | 6%                        |
| % Variación Anual             |       | 7%    | 14%   | 4%    | 1%    | 6%    |                           |
| Ventas Reales por local       | 2.602 | 2.756 | 3.080 | 3.397 | 3.391 | 3.585 | 7%                        |
| % Variación Anual             |       | 6%    | 12%   | 10%   | 0%    | 6%    |                           |

Fuente: Grupogia.com, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

### 3. Oferta estimada de Wok

La oferta de Wok está condicionada a la capacidad de abastecimiento de pescado fresco, la cual –en enero del año 2012- presentaba un problema, de acuerdo con la información del caso Wok (Rueda 2014). Con los datos brindados se puede calcular la cantidad necesaria de pescado para cumplir con la decisión de los accionistas minoritarios de duplicar el número de locales. En la tabla 15 se muestra la cantidad de kilogramos de pescado al año que se necesitarían para lograr el objetivo de crecimiento de Wok. Si la comunidad de Guapí abasteciera a la misma capacidad de Bahía Solano, se podría contar con un total de 91.520 kg de pescado fresco al año; sin

embargo, se requieren 114.400 kg al año para crecer a 18 locales. Si se divide el valor de la fila “g” entre el valor de fila “c” ( $91.520 / 6.356$ ), solamente se podrá cumplir con 14 locales, es decir se podría crecer únicamente con cinco locales adicionales.

**Tabla 15. Capacidad de abastecimiento de pescado fresco para Wok**

**Capacidad actual de Wok**

|    |                                                                        |        |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------|
| a. | Requerimiento actual de pescado (kg por semana)                        | 1.100  |
| b. | Locales actuales (número)                                              | 9      |
| c. | Requerimiento actual promedio de pescado por local al año (kg por año) | 6.356  |
| d. | Abastecimiento de Bahia Solano - 60% del total de Wok (kg por año)     | 34.320 |
| e. | Abastecimiento de Tierra Bomba - 40% del total de Wok (kg por año)     | 22.880 |
| f. | Requerimiento actual total de pescado al año (kg por año)              | 57.200 |

**Con apoyo de comunidad Guapí**

|    |                                                                        |        |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------|
| f. | Abastecimiento de Guapí - misma capacidad de Bahia Solano (kg por año) | 34.320 |
| g. | Nuevo abastecimiento total (kg por año)                                | 91.520 |

**Plan de crecimiento de Wok (crecer al doble de locales)**

|    |                                                                            |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| h. | Requerimiento actual promedio de pescado por local al año (kg por año)     | 6.356   |
| i. | Locales con plan de crecimiento (número)                                   | 18      |
| j. | Requerimiento total de pescado al año con plan de crecimiento (kg por año) | 114.400 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según información del caso (Rueda 2014), para que la comunidad de Guapí pueda cumplir con el modelo de negocio de Wok necesitará dos años para desarrollar a los pescadores artesanales, eso indica que la empresa no podría abrir más locales en los primeros años. Los autores de la presente investigación proponen en su plan la apertura de locales a partir del tercer año, después de desarrollar las comunidades de pescadores artesanales, esto con la finalidad de mantener el modelo de negocio alineado con la misión y visión, ambos propuestos en el capítulo anterior de planeamiento estratégico.

En total se propone la apertura de cinco locales (uno se abriría en el año 2014 y los otros cuatro abrirían en el 2016). Adicionalmente se ha identificado una nueva comunidad de pescadores artesanales de la costa del Caribe denominada “La Raya”, en el departamento de La Guajira, que tiene una capacidad de producción semanal de 350 kg de pescado. Teniendo en cuenta que el consumo semanal promedio de Wok en sus nueve locales es de 1.100 kg (122 kg por local), esta nueva comunidad podría abastecer dos locales adicionales de igual aforo (104 personas) o tres de formatos más pequeños (aforo de 88 personas).

La oferta futura de Wok se estima en función a los ingresos actuales y a la proyección de la demanda. Adicionalmente, se tienen en cuenta los siguientes supuestos:

- Existe disponibilidad de recursos y tecnología necesaria que permitirá seguir ofreciendo comida asiática durante el periodo 2012 al 2016.
- Existe una alta disponibilidad de chefs en el mercado colombiano al 2012.
- Los precios de la comida asiática, de los insumos para producirla y de los productos relacionados se mantendrán constantes durante el periodo 2012 al 2016.
- El número de oferentes no variaría durante el periodo 2012 al 2016, es decir, las condiciones en la industria se mantendrán relativamente constantes. No variaría significativamente la intensidad de las fuerzas competitivas de Porter.

Wok cubriría una mayor parte de la demanda de restaurantes *full service*:

- Incrementando el porcentaje de ocupabilidad en los locales actuales (+3% anual), gracias a la fidelización de clientes.
- Apertura de nuevos locales de formatos más pequeños (de aproximadamente 90m<sup>2</sup>).

**Tabla 16. Proyección de la oferta de locales actuales de Wok**

| LOCALES ACTUALES                                                            | Capacidad al 2011 | Año 2012P        | Año 2013P        | Año 2014P        | Año 2015P        | Año 2016P        |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capacidad de aforo promedio por local (número de personas)                  | 104               | 104              | 104              | 104              | 104              | 104              |
| <b>% Ocupabilidad al mes de locales posicionados</b>                        | <b>60%</b>        | <b>63%</b>       | <b>66%</b>       | <b>69%</b>       | <b>72%</b>       | <b>75%</b>       |
| Rotación (clientes por hora)                                                | 1                 | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                |
| Horario de atención en un día (horas)                                       | 8                 | 8                | 8                | 8                | 8                | 8                |
| Total platos vendidos al día                                                | 500               | 525              | 550              | 575              | 600              | 624              |
| Total platos vendidos a la semana                                           | 3.500             | 3.675            | 3.850            | 4.025            | 4.200            | 4.368            |
| <b>Total platos vendidos al mes por local</b>                               | <b>14.000</b>     | <b>14.700</b>    | <b>15.400</b>    | <b>16.100</b>    | <b>16.800</b>    | <b>17.472</b>    |
| <b>Total platos vendidos al año por local</b>                               | <b>168.000</b>    | <b>176.400</b>   | <b>184.800</b>   | <b>193.200</b>   | <b>201.600</b>   | <b>209.664</b>   |
| <b>Precio promedio por combo - pesos</b>                                    | <b>\$22.213</b>   | <b>\$22.213</b>  | <b>\$22.213</b>  | <b>\$22.213</b>  | <b>\$22.213</b>  | <b>\$22.213</b>  |
| Total ventas mes por local - miles de pesos colombianos                     | \$311             | \$327            | \$342            | \$358            | \$373            | \$388            |
| Total ventas al año por local - pesos colombianos                           | \$3.732           | \$3.918          | \$4.105          | \$4.292          | \$4.478          | \$4.657          |
| <b>Número de establecimientos actuales</b>                                  | <b>9</b>          | <b>9</b>         | <b>9</b>         | <b>9</b>         | <b>9</b>         | <b>9</b>         |
| <b>Total ventas al año locales actuales - número de platos</b>              | <b>1.512.000</b>  | <b>1.587.600</b> | <b>1.663.200</b> | <b>1.738.800</b> | <b>1.814.400</b> | <b>1.886.976</b> |
| <b>Total ventas al año locales actuales - millones de pesos colombianos</b> | <b>\$33.586</b>   | <b>\$35.265</b>  | <b>\$36.945</b>  | <b>\$38.624</b>  | <b>\$40.303</b>  | <b>\$41.915</b>  |
| <b>% Crecimiento de ventas de locales establecidos (SSS)</b>                |                   | <b>5,0%</b>      | <b>4,8%</b>      | <b>4,5%</b>      | <b>4,3%</b>      | <b>4,0%</b>      |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se considera que:

- Cada local tiene en promedio 26 mesas de cuatro personas cada una (aforo 104 personas). Los nuevos locales tendrían 22 mesas de cuatro personas (aforo 88 personas).
- Cada plato se conforma de los productos más representativos: plato de fondo (Pad Thai o arroz Cantonés) + bebida (limonada) + 1 porción de rolls (Filadelfia rolls), los cuales tienen un precio promedio de US\$ 12,00 (precios tomados del caso Rueda 2014).

**Tabla 17. Proyección de la oferta de locales nuevos de Wok**

| NUEVOS LOCALES                                             | 3 meses | 6 meses | 1 años  | 1.5 años |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|
| Capacidad de Aforo Promedio por local (Número de personas) | 88      | 88      | 88      | 88       |
| %Ocupabilidad al mes de locales nuevos                     | 30%     | 40%     | 50%     | 66%      |
| Rotación (clientes por hora)                               | 1       | 1       | 1       | 1        |
| Horario de atención en 1 día (horas)                       | 8       | 8       | 8       | 8        |
| Total platos vendidos al día                               | 212     | 283     | 350     | 465      |
| Total platos vendidos a la semana                          | 1.484   | 1.981   | 2.450   | 3.255    |
| Total platos vendidos al mes                               | 5.936   | 7.924   | 9.800   | 13.020   |
| Total Ventas Mes por local - MM Pesos Colombianos          | \$132   | \$176   | \$218   | \$289    |
| Total Ventas por local nuevo - MM Pesos Colombianos        | \$396   | \$528   | \$2.612 | \$3.471  |

**Ventas en Número de platos por establecimientos nuevos**

|                                                                                   | Año 2011  | Año 2012P | Año 2013P | Año 2014P | Año 2015P | Año 2016P |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año 2014: 1 nuevo local                                                           |           |           |           | 41.580    | 117.600   | 156.240   |
| Año 2016: 4 nuevos locales (2 operando a 3 meses, y 2 operando a 6 meses del año) |           |           |           |           |           | 118.776   |
| <b>Total Ventas al año locales nuevos - Número de platos</b>                      |           | 0         | 0         | 41.580    | 117.600   | 275.016   |
| TOTAL DE PLATOS VENDIDOS                                                          | 1.512.000 | 1.587.600 | 1.663.200 | 1.780.380 | 1.932.000 | 2.161.992 |

**Ventas en MM de COP por establecimientos nuevos**

|                                                                  | Año 2011 | Año 2012P | Año 2013P | Año 2014P | Año 2015P | Año 2016P |
|------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Año 2014: 1 nuevo local                                          |          |           |           | \$924     | \$2.612   | \$3.471   |
| Año 2016: 4 nuevos locales                                       |          |           |           |           |           | \$2.638   |
| <b>Total Ventas al año locales nuevos - MM Pesos Colombianos</b> |          | \$0       | \$0       | \$924     | \$2.612   | \$6.109   |
| <b>Número de establecimientos totales</b>                        | 9        | 9         | 9         | 10        | 10        | 14        |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 18. Proyección de ventas**

| Años                                                           | 2011   | 2012P  | 2013P  | 2014P  | 2015P  | 2016P  |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Total Ventas al año - MM Pesos Colombianos</b>              | 33.586 | 35.265 | 36.945 | 39.548 | 42.916 | 48.024 |
| <b>% Crecimiento del total de ventas al año</b>                |        | 5%     | 5%     | 7%     | 9%     | 12%    |
| <b>Total Ventas estimadas al año - En miles de dólares USD</b> | 18.125 | 19.031 | 19.938 | 21.342 | 23.160 | 25.917 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El crecimiento de ventas de Wok en los primeros años será moderado, hasta que se logre desarrollar una nueva red de proveedores de pescado artesanal local (después de dos años como mínimo) de tal manera que sean capaces de abastecer una mayor demanda.

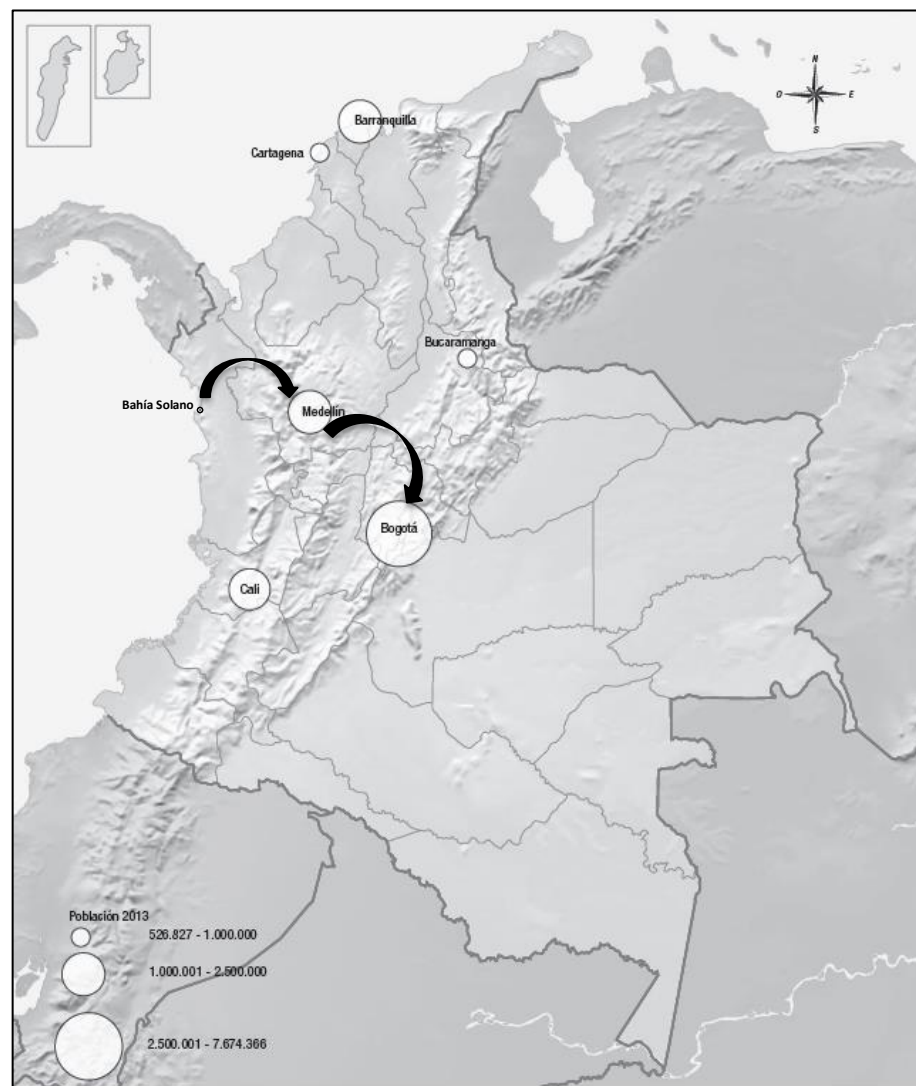
#### 4. Selección de ubicación de los nuevos locales

De acuerdo a la tabla 11, Bogotá sigue siendo una ciudad muy atractiva para que Wok siga expandiéndose, manteniendo su segmentación en los niveles socioeconómicos 4, 5 y 6. En adición, debido a que la ruta de abastecimiento de pescado fresco de Wok se realiza vía aérea

desde el puerto de Bahía Solano hacia la ciudad de Bogotá haciendo escala en la ciudad de Medellín (ver gráfico 3, aproximadamente dos horas de vuelo, más el tiempo de conexión), esta ciudad sería la elegible para el plan de crecimiento de Wok con la apertura de un nuevo local en el año 2016; esto por la cantidad de población, ser una de las ciudades con mayor ingreso per cápita (medido por PBI per cápita en el departamento de Antioquia) y gasto per cápita en alimentos fuera del hogar, ser una de las ciudades (después de Bogotá y Cartagena) con mejor ocupación hotelera de turistas de negocios (Revista La Barra 2010) y la ubicación estratégica en la cadena de suministros de Wok.

Por lo tanto, los autores de la presente investigación proponen la apertura de un local en Bogotá en el 2014, tres locales en Bogotá en el 2016, y un local en Medellín en el 2016.

**Gráfico 3. Principales ciudades de Colombia**



Fuente: Armando Galvis (2014).

## Capítulo VI. Planes funcionales

### 1. Plan de marketing

A continuación se muestran las estrategias de marketing que buscan apoyar las estrategias de negocios.

#### 1.1 Objetivos del plan de marketing

**Tabla 19. Objetivos del plan de marketing**

| Objetivos de marketing                                                                      | Plan de acción                                                                                            | Indicador                                                                                                                                     | Meta proyectada por año |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                             |                                                                                                           |                                                                                                                                               | 2012                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Incrementar la ventas anualmente.                                                           | Apertura de nuevas locales.                                                                               | Porcentaje de incremento de ventas                                                                                                            | 5%                      | 5%   | 7%   | 9%   | 12%  |
| Satisfacción de los clientes.                                                               | Mantener la oferta de productos de calidad a precios accesibles.                                          | <b>Porcentaje de clientes satisfechos:</b><br>N° de clientes satisfechos/N° de clientes encuestados 1./                                       | 75%                     | 77%  | 80%  | 82%  | 85%  |
| Mejorar el posicionamiento de Wok reconocido como la primera cadena de restaurantes "verde" | Promover la preservación de las especies marinas y el consumo responsable.                                | Encuesta de brand tracking:<br>Número de personas que recuerdan la marca como cadena de restaurantes "verde"/tamaño de mercado encuestado 2./ | 60%                     | 65%  | 70%  | 75%  | 80%  |
|                                                                                             | Educación y concientizar a los clientes sobre especies marinas empleadas en la elaboración de los platos. |                                                                                                                                               |                         |      |      |      |      |
| Fidelización de clientes                                                                    | Campañas y publicidad en internet y redes sociales, charlas abiertas al público en general.               | <b>Registro de frecuencia de asistencia:</b><br>Porcentaje de Número de clientes frecuentes/ Total de clientes                                | 30%                     | 35%  | 40%  | 45%  | 50%  |

1./ Porcentaje obtenido de la web del ACSI (American Customer Satisfaction Index s.f.), sobre la industria de restaurantes *full service*.

2./ Porcentaje considerando la tipificación de clientes brindada en el caso (Rueda, 2014): frecuentes, conocedores y ambientalistas.

Fuente: ACSI, s.f.; Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

#### 1.2 Formulación estratégica de marketing

##### 1.2.1 Segmentación y mercado meta

De los tipos de consumidores identificados por Wok (ver tabla 20), su público objetivo estaría conformado por los “frecuentes”, “conocedores” y “ambientalistas”, es decir, personas de Bogotá que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 (o medio, medio-alto y alto, respectivamente), que buscan comida asiática fresca, de calidad y a buen precio, en un ambiente agradable. Un grupo menor lo conforman las personas preocupadas por su entorno y el medio ambiente. El presente plan se seguirá enfocando en este grupo de clientes en Bogotá.

**Tabla 20. Tipos de consumidores y características**

| Tipo de consumidores | %Total | Geográfico | Demográfico    | Conductual                                     |                               |
|----------------------|--------|------------|----------------|------------------------------------------------|-------------------------------|
|                      |        |            |                | Beneficios buscados                            | Frecuencia de uso             |
| 1 Frecuentes         | 50%    | Bogotá     | Estratos 4,5,6 | Estética y ambiente (asiático y contemporáneo) | Al menos dos veces por semana |
| 2 Conocedor          | 30%    |            |                | Calidad y frescura                             | -                             |
| 3 Ambientalista      | 20%    |            |                | Sostenibilidad y preocupación por el ambiente  | -                             |
| 4 Expectativa        |        |            |                | Novedad y referencias de amigos                | Esporádica                    |

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

Se espera inaugurar un local en Medellín en el año 2016, dirigido a un segmento con las mismas características y aprovechando la presencia de turistas extranjeros que prefiere una oferta de comida internacional (Revista La Barra 2010).

Por otro lado, para captar un mayor flujo de público se realizarán las siguientes acciones: Se mantendrá la carta de platos en inglés y español (para los turistas), de lunes a viernes se ofrecerá un “menú ejecutivo”, se potenciará el área de salad bar, la venta de productos ecológicos y artesanales, y se impulsará la venta institucional en los días y horas de baja afluencia.

### 1.2.2 Posicionamiento

Wok ha logrado éxito y posicionamiento en Bogotá como un restaurante que ofrece comida saludable de buen sabor, calidad, variedad y a precios accesibles, con un buen servicio. Adicionalmente, se propone que Wok profundice la asociación de marca con su modelo de negocio de responsabilidad social-ambiental, el cual permite a los clientes disfrutar una experiencia diferente al acercarlos a las comunidades de proveedores artesanales con los que trabajan, y hacerlos partícipes en el impacto ambiental y social. De este modo, se posicionaría como la “primera opción de consumo de comida asiática saludable y socialmente responsable”.

## 1.3 Estrategia de la mezcla de marketing

### 1.3.1 Servicio

Wok ofrece una propuesta gastronómica de gran sabor, frescura y calidad mediante una carta de comida asiática (tailandesa, japonesa, vietnamita y camboyana) muy variada, compuesta de entradas, ensaladas, sopas, platos de fondo, sushis, bebidas y postres, elaborados en su mayoría con insumos producidos localmente por pequeños productores.

El diseño de cada local será contemporáneo, con decoraciones de bambú en los techos, lámparas de papel reciclable, sillas y mesas fabricadas con madera cultivada, vestimenta del personal elaborada en tela cruda; todo ello acorde con su compromiso de cuidado del medio ambiente.

**Tabla 21. Beneficios otorgados por Wok**

| Beneficios principales                | Beneficios secundarios                          |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Calidad y frescura                    | Ambiente agradable                              |
| Precios accesibles                    | Ahorro de tiempo en la preparación de alimentos |
| Variedad                              |                                                 |
| Buen servicio al cliente              |                                                 |
| Comida con impacto social y ambiental |                                                 |

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

La carta en inglés y español, dividida en tres áreas: Wok (platos fuertes y entradas), Sushi, y Bar (bebidas y postres). El diseño de la carta e individuales (biodegradables) promoverá acciones sociales, la pesca y consumo responsable. El horario de atención es de lunes a sábado desde el mediodía hasta las 10 p.m.; domingos y feriados desde el mediodía hasta las 8 p.m. De lunes a viernes se ofrecerá un menú ejecutivo a la hora del almuerzo en una carta diferente (con las mejores opciones de mejor valor), y se impulsará la venta de ensaladas y productos orgánicos. En la atención institucional se ofrecerán juegos vinculados a la responsabilidad social ambiental.

### 1.3.2 Precio

Para determinar los precios de los productos de Wok se tendrá en consideración lo siguiente:

- Los platos mantendrán la relación competitiva de precio y calidad, independientemente de la ubicación de los locales y estratos socioeconómicos, acorde con la estrategia de “buen valor”<sup>9</sup>, la cual se mantendrá gracias a las alianzas con proveedores locales artesanales.
- Los precios son establecidos de manera responsable para el consumidor, fijados en base a los costos, los cuales marcan su límite inferior. Para lograr eficiencias en costos, Wok continuará con las alianzas con sus proveedores artesanales actuales e irá en búsqueda de nuevas comunidades, con la ayuda y soporte de las ONG, todo esto le seguirá permitiendo obtener precios más bajos que sus competidores (ver tabla 22).
- Los precios serán revisados y actualizados anualmente o cada 18 meses, siempre teniendo en cuenta las variables económicas (inflación, tipo de cambio, etcétera), y variables

<sup>9</sup> Según Kotler y Armstrong (2008), la estrategia de fijación de precios basadas en el buen valor consiste en ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable.

ambientales (como por ejemplo el Fenómeno del Niño) que ocasionan desabastecimiento y, por consiguiente, incremento del precio de los insumos.

**Tabla 22. Precios de platos representativos de restaurantes líderes de comida asiática a mayo de 2012 (en US\$)**

| Restaurante / Wok<br>Platos |    | Teriyaki | Osaki | Promedio de<br>competidores | Porcentaje de variación de Wok<br>versus promedio de competidores |
|-----------------------------|----|----------|-------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Pad Thai                    | 11 | 12       | 13    | 13                          | 18%                                                               |
| Arroz cantonés              | 7  | 10       | 10    | 10                          | 44%                                                               |
| Filadelfia Roll             | 1  | 1        | 1     | 1                           | 3%                                                                |
| Limonada                    | 2  | 3        | 0     | 3                           | 31%                                                               |

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

### 1.3.3 Plaza

Wok emplea un canal de distribución directa (canal corto o de nivel cero) puesto que los platos llegan al cliente sin intermediarios, mediante sus locales. De acuerdo con las características del público objetivo, los próximos establecimientos a inaugurar -un local en el 2014 y tres en el 2016- estarán ubicados en Bogotá cerca de centros comerciales donde exista un alto tránsito de personas. Asimismo, en el 2016 se inaugurará un nuevo establecimiento en la ciudad de Medellín, tal cual fue analizado en el Capítulo V.

### 1.3.4 Promoción

Los objetivos son:

- Generar vínculos cercanos con el consumidor promoviendo la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Wok debe asociarse a un restaurante con impacto social y ambiental.
- Mejorar la experiencia del consumidor
- Promover prácticas de consumo responsable
- Dar a conocer las actividades de Wok en materia social y ambiental.
- Incrementar el nivel de utilización de la capacidad de aforo diario.
- Se participará en ferias y festivales gastronómicos de responsabilidad social y ambiental.

Se realizarán las siguientes acciones:

- **Estrategia pull.** Atraer a los clientes concientizándolos en pesca y consumo responsable, informando de una manera clara los atributos del servicio y los beneficios que recibirá mediante las variables de promoción presentadas en la tabla 23. Por otro lado, los días y

horas de menor afluencia de consumidores se impulsarán las ventas institucionales, venta de ensaladas e infusiones en “La hora del té”, y se ofrecerá Wi-fi gratuito a los asistentes al restaurante.

**Tabla 23. Variables de promoción**

|          | Venta personal                                           | Publicidad                                                                                     | Marketing directo                     | Relaciones públicas                                      | Merchandising                    |
|----------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Acciones | -Amabilidad en la atención.                              | Página web, app, redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube).                                  | Envío de información                  | Charlas abiertas al público sobre temas medioambientales | Venta de objetos promocionales   |
|          | -Asesoramiento.                                          |                                                                                                | referida a Wok, y                     | y consumo responsable.                                   | alusivos al                      |
|          | -Cuidado en los detalles.                                | Publicación de información y artículos de expertos sobre el                                    | temas de desarrollo                   | Auspicios, interacción con universidades, asociaciones y | cuidado del medioambiente,       |
|          | -Información sobre el origen e impacto de los productos. | modelo de negocio WOK, temas de desarrollo sostenible en periódicos y revistas especializadas. | sostenible a través de base de datos. | ONG's que permitan “Publicidad Blanca” del negocio.      | reciclaje y consumo responsable. |

Fuente: Rueda, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

- **Marketing social.** Será empleado a través de la difusión de prácticas de responsabilidad social y ambiental (uso de material reciclable, reducción de desechos), educación y concientización a proveedores artesanales en temas de responsabilidad ambiental.

### 1.3.5 Personas

Wok considera a sus colaboradores y a su cultura organizacional como el activo más valioso que posee; por lo tanto, capacita y prepara a sus empleados (en toda la cadena de valor) para que puedan brindar un servicio de calidad, enfocados en la satisfacción del cliente<sup>10</sup>.

### 1.3.6 Procesos

El plan de operaciones detallará los procesos de Wok para generar su propuesta de valor basada en la búsqueda de calidad, innovación y respeto por el medio ambiente y las personas.

### 1.3.7 Evidencia física

Wok cuenta con instalaciones propias confortables y totalmente equipadas. Asimismo, cuenta con cocina con ventana de vidrio para que los comensales puedan apreciar a los cocineros en sus labores de preparación. Los ambientes tienen una arquitectura asiática y están hechos con materiales reciclables, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente. Evidencia física complementaria son los entregables que comunican el propósito de Wok, tales como la carta, individuales y material de *merchandising* elaborados en materiales ecoamigables.

<sup>10</sup> Se presentará un mayor detalle de este punto en el plan de gestión de personas.

## 1.4 Cronograma de actividades

Se realizarán las siguientes actividades durante el periodo 2012-2016: Mantenimiento y gestión de página web y redes sociales (frecuencia mensual); publicidad en periódicos y revistas especializadas (frecuencia: sábados o domingos de cada mes); diseño de material publicitario como cartillas, volantes, individuales (frecuencia mensual); impresión de individuales (frecuencia: mensual); *merchandising* (frecuencia mensual); relaciones públicas como Charlas Wok (frecuencia bimensual); auspicios (frecuencia bimensual)

## 1.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto para implementar las estrategias del plan de marketing oscila entre el 1,08% y 1,14% de las ventas del año.

**Tabla 24. Presupuesto del plan de marketing**

| Presupuesto de Marketing                                         | Frecuencia<br>(en meses) | Unidad  | Precio<br>Unitario | En miles de dólares (US\$) |            |            |            |            |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                                  |                          |         |                    | 2012                       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| Mantenimiento y gestión de Página web y redes sociales           | 12                       | 1       | 2.000,00           | 24                         | 24         | 24         | 24         | 24         |
| Publicidad en periodicos y revistas especializados <sup>1</sup>  | 12                       | 4       | 1.000,00           | 48                         | 50         | 54         | 58         | 65         |
| Diseño material publicitario (cartillas, volantes, individuales) | 12                       | 1       | 3.000,00           | 36                         | 36         | 36         | 36         | 36         |
| Impresión de individuales <sup>2</sup>                           | 12                       | 250.000 | 0,01               | 30                         | 33         | 37         | 41         | 45         |
| <i>Merchandising</i> <sup>2</sup>                                | 12                       | 1       | 1.500,00           | 18                         | 20         | 22         | 24         | 27         |
| Relaciones públicas (Charlas Wok) <sup>1</sup>                   | 12                       | 2       | 500,00             | 12                         | 13         | 13         | 15         | 16         |
| Auspicios <sup>1</sup>                                           | 12                       | 2       | 2.000,00           | 48                         | 50         | 54         | 58         | 65         |
| <b>Total</b>                                                     |                          |         |                    | <b>216</b>                 | <b>226</b> | <b>240</b> | <b>257</b> | <b>279</b> |
| Porcentaje de las ventas                                         |                          |         |                    | 1,1%                       | 1,1%       | 1,1%       | 1,1%       | 1,1%       |

1/ El gasto de estas actividades se incrementarán anualmente en función al porcentaje de incremento las ventas.

2/ El gasto de estas actividades se incrementarán en función al número de locales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Plan de operaciones

### 2.1 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones son mostrados en la tabla 25:

**Tabla 25. Objetivos del plan de operaciones**

| Objetivos                                                         | Plan de acción                                                                                                                                                                                                          | Indicador                                                                                     | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |     |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|
| Mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad de insumos. | Comprar insumos directamente a proveedores locales artesanales. Generar relaciones con dos comunidades adicionales de pescadores artesanales (como Guapí y La Raya) a través de su respectiva ONG (Fundación Ecósfera). | Compras de proveedores locales / total de compras                                             | 67%  | 67%  | 69%  | 69%  | 78%  | 1./ |
| Mejorar la eficiencia operativa.                                  | Optimizar el uso de recursos, disminuyendo el porcentaje de residuos de alimentos (evitar la merma en la preparación de los platos y reaprovechar el uso de insumos).                                                   | Porcentaje de reducción de residuos alimentarios                                              | 20%  | 25%  | 30%  | 35%  | 40%  | 2./ |
| Asegurar la calidad del servicio.                                 | Monitoreo del proceso de prestación de servicio al cliente.                                                                                                                                                             | Tiempo medio de atención al cliente desde que llega a Wok hasta que realiza el pago (minutos) | 65   | 60   | 55   | 50   | 45   | 2./ |

1./ Porcentaje considerando la tipificación de clientes brindada en el caso (Rueda, 2014).

2./ Datos obtenidos de entrevista realizada al Sr. Francisco Mesa, ex director de Sostenibilidad de Wok, el 03 de agosto de 2016.

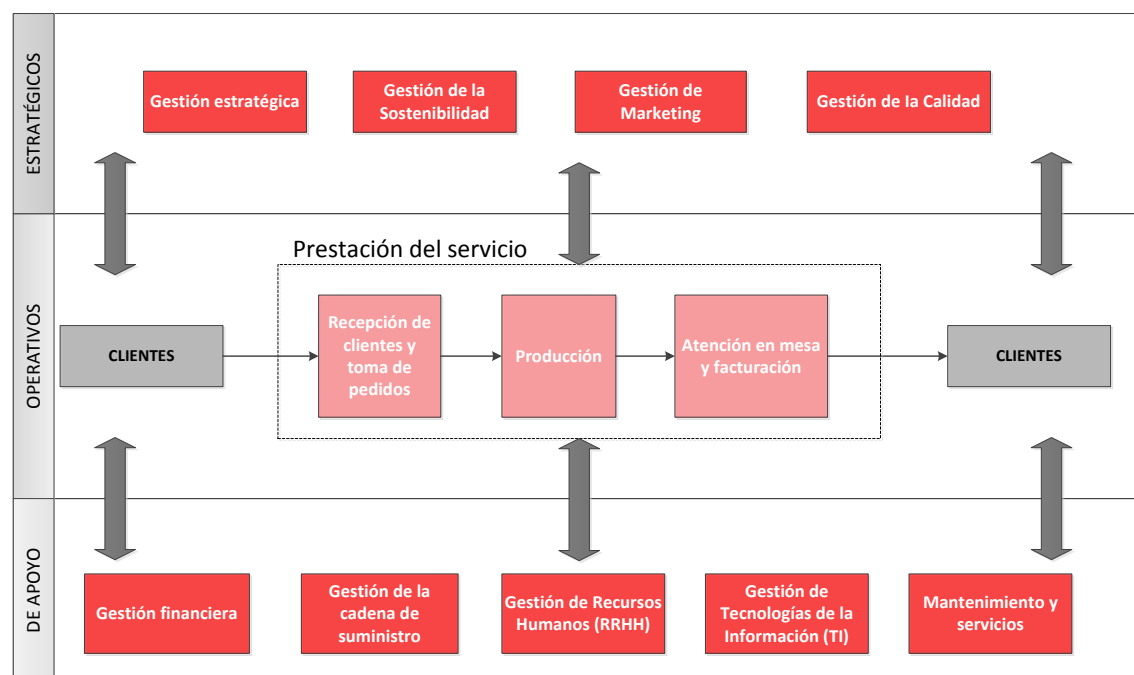
Fuente: Rueda, 2014; entrevista realizada por los autores de la investigación a Francisco Mesa, ex director de Sostenibilidad de Wok.

Elaboración: Propia, 2016.

## 2.2 Diseño de los procesos claves

En el gráfico 4 se muestra el mapa de procesos de Wok, en la cual se identifican como procesos claves la gestión de la cadena de suministro y la prestación del servicio al cliente.

**Gráfico 4. Mapeo de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2.2.1 Proceso de la gestión de la cadena de suministro

De acuerdo con Render y Heizer (2014), hoy en día la competencia ya no es entre empresas sino entre sus respectivas cadenas de suministros. Para Wok es importante continuar con la gestión de su cadena de suministro con una visión integral, que incluya a sus proveedores de insumos locales, proveedores de transporte, intermediarios financieros, almacenamiento e inventarios, e información de clientes. La estrategia de colaboración y alianzas a largo plazo con proveedores claves le permitirá a Wok seguir reduciendo sus costos, brindando productos saludables y de alta calidad a precios accesibles, lo que incrementará su competitividad. Los autores de la investigación proponen que Wok siga generando relaciones con proveedores locales y para ello se requiere del trabajo coordinado con ONG, realizando viajes a estas comunidades cada tres meses y cuando sea requerido a fin de monitorear de cerca los avances en la mejora de sus capacidades, así como estrechar vínculos con sus miembros. Asimismo, se destinará anualmente el 1% de las ventas en proyectos de ONG para el fortalecimiento de estas comunidades.

De acuerdo con el anexo 13, son dos las cadenas de suministro más relevantes que Wok debe continuar desarrollando: la del pescado fresco y la de productos agrícolas. Para estos productos se exigirá a los proveedores el cumplimiento de estándares de calidad, ética, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Asimismo, serán sujetos de auditorías y se coordinarán las entregas justo a tiempo por tratarse de productos perecibles.

### 2.2.2 Proceso de la prestación del servicio

Abarca desde la llegada del cliente al restaurante y finaliza con la facturación. Dado que la calidad en la atención al cliente es primordial para Wok, los autores se enfocarán en reducir el tiempo medio total de atención al cliente. Para ello proponen realizar las siguientes acciones:

- **Llegada del cliente.** De no haber mesa disponible, se irá tomando la orden para agilizar la atención y reducir el tiempo de espera.
- **En mesa.** Brindar al cliente las recomendaciones del chef, comunicarle el tiempo aproximado de la preparación de su pedido e informar sobre el uso del botón de llamado de meseros. En caso surjan problemas en la cocina, se le comunicará al cliente. En adición, el personal brindará y explicará al cliente el material impreso sobre las acciones de la empresa en temas de responsabilidad social, a fin de hacer más agradable su permanencia en Wok.
- **Toma de pedido.** El mesero tiene que ingresar rápidamente la orden en un *software* para que el área de cocina inicie la preparación de los platos. Se propone implementar un sistema electrónico de llamado de cliente-mesero a fin de disminuir el tiempo de espera por llamado.

- **En el área de cocina.** Contar con espacios bien definidos para cada cocinero, con los recursos distribuidos y almacenados de manera ordenada, para optimizar los tiempos durante la preparación de platos. Tal como se mencionó en el punto anterior, el mismo sistema electrónico de llamado será colocado en la cocina, bar y recepción para que los clientes puedan contactar al mesero.
- **Facturación y cobro.** El mesero cerrará la comanda a través del mismo *software* de órdenes de pedido y solicitará la impresión de la factura en caja. El pago podrá ser realizado en efectivo o con tarjeta de crédito para agilizar el cobro. Al final se le brindará a los consumidores una encuesta para evaluar el servicio recibido.

### 2.3 Operación esbelta

La eficiencia operativa y la sostenibilidad están muy relacionadas debido a que ambas se enfocan en incrementar al máximo los recursos y la eficiencia económica en una organización (Render y Heizer 2014). Wok deberá analizar los procesos a fin de eliminar aquellos residuos que no agreguen valor, generen pérdidas económicas y que causen un impacto negativo para el medio ambiente. Dentro de las operaciones son tres los tipos de residuos que se pueden registrar y cuantificar a fin de reducirlos, tales como residuos orgánicos por descomposición en los almacenes, residuos originados durante la preparación de los platos, y residuos generados por el consumo del cliente (lo que el cliente no come). Estos residuos a su vez se clasificarán en orgánicos (que serán transformados en compostaje por empresas certificadas y donados a proveedores agrícolas) y aprovechables (entregados a empresas que las dispongan adecuadamente, tales como aceite quemado, plástico, vidrio, papel, madera, vajillas, etcétera).

### 2.4 Políticas de calidad, medio ambiente e higiene

Como política de calidad, medio ambiente e higiene, Wok trabajará bajos los criterios de la norma ISO14000<sup>11</sup> y del sistema HACCP<sup>12</sup>, con la finalidad de brindar a los clientes un servicio de calidad. Para mejorar el desempeño ambiental en sus operaciones, Wok gestionará el cuidado del medio ambiente tomando como base la norma ISO14000 y documentará los aspectos ambientales más significativos. Esto le permitirá controlar actividades que podrían generar contaminación y lograr un uso eficiente de recursos (insumos, agua y energía).

---

<sup>11</sup> Sistema de Gestión Ambiental (SGA), publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), 2004.

<sup>12</sup> Hazard Analysis Critical Control Point, y en español, Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos.

En adición, Wok garantizará la seguridad sanitaria de sus platos empleando el sistema HACCP. Se identificarán los peligros de tipo microbiológico, físicos y químicos, y se llevará a cabo una valorización de los mismos con el objetivo de establecer medidas de control efectivas.

## 2.5 Ubicación de las instalaciones

Se propone abrir cinco nuevos locales en zonas céntricas, de alto tránsito y de rápido acceso para clientes y colaboradores: Cuatro en la ciudad de Bogotá, tres en el norte y uno en el centro de la ciudad, cerca de centros comerciales donde se concentran los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Para la apertura del local en Medellín se escogerá la zona sur de la ciudad en la localidad de El Poblado, debido a su mayor tamaño y por ser una importante zona económica.

## 2.6 Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto para implementar las estrategias del plan de operaciones considera del 52% al 59% de las ventas del año.

**Tabla 26. Presupuesto del plan de operaciones**

| <b>Presupuesto de operaciones</b> | <b>En miles de dólares (US\$)</b> |               |               |               |               |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   | <b>2012</b>                       | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
| Costo de ventas                   | 8.422                             | 8.823         | 9.289         | 10.080        | 10.430        |
| Alquiler de locales               | 2.798                             | 2.798         | 2.798         | 2.914         | 3.031         |
| <b>Total</b>                      | <b>11.219</b>                     | <b>11.620</b> | <b>12.086</b> | <b>12.994</b> | <b>13.461</b> |
| Porcentaje de las ventas          | 59%                               | 58%           | 57%           | 56%           | 52%           |
| <b>Ventas - En miles de US\$</b>  | <b>19.031</b>                     | <b>19.938</b> | <b>21.342</b> | <b>23.160</b> | <b>25.917</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Plan de gestión de personas

Wok ofrece una buena atención al cliente y esto lo logra gracias a la preocupación que tiene por sus colaboradores. El plan funcional de gestión de personas busca que Wok mantenga personal y socios calificados y comprometidos con su filosofía, que le permitan asegurar la productividad, eficiencia y calidad de los productos y servicios ofrecidos. Asimismo, es importante mencionar que Wok busca generar oportunidades laborales y de desarrollo para personas de bajos recursos en el marco de su estrategia de creación de valor compartido.

### 3.1 Objetivos del plan de gestión de personas

Tabla 27. Objetivos del plan de gestión de personas

| Objetivos                                                                                 | Plan de acción                                                                                                                   | Indicador                                                                                    | Meta proyectada por año |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                           |                                                                                                                                  |                                                                                              | 2012                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Atraer, seleccionar contratar, retener y motivar al mejor personal                        | - Plan salarial similar al mercado y de acuerdo al desempeño.                                                                    | Índice de rotación (menor al de la industria).                                               | 19%                     | 18%  | 17%  | 16%  | 15%  |
|                                                                                           | - Políticas de recompensas al talento, cumplimiento de objetivos por áreas y a la creatividad.                                   | Índice de satisfacción de empleados (mediante encuesta anual).                               | 70%                     | 75%  | 80%  | 80%  | 80%  |
| Desarrollar capacidades profesionales en los colaboradores y contribuir con su desarrollo | - Ofrecer programas de capacitación presencial y virtual.                                                                        | Horas de capacitación por colaborador.                                                       | 20                      | 30   | 30   | 30   | 30   |
|                                                                                           | - Desarrollar líneas de carrera                                                                                                  | Porcentaje de colaboradores capacitados.                                                     | 50%                     | 55%  | 60%  | 65%  | 70%  |
| Generar una cultura organizacional que promueva los valores Wok                           | - Mantener un comunicación interna fluida a través de diferentes canales de comunicación (material impreso, virtual, presencial) | Porcentaje de colaboradores que conocen la cultura y valores de Wok.                         | 80%                     | 85%  | 90%  | 95%  | 99%  |
|                                                                                           | - Desarrollar actividades de integración con los colaboradores para promover valores Wok.                                        | Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades de transmisión de cultura Wok. | 70%                     | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  |
| Generación de empleo e inclusión social                                                   | Contratar personal proveniente de zonas de bajos recursos y apoyar en la mejora de su calidad de vida.                           | Porcentaje de trabajadores con estas condiciones / total de trabajadores.                    | 60%                     | 60%  | 60%  | 60%  | 60%  |
| Descentralizar el liderazgo concentrado en la gerencia Ggeneral                           | - Elaboración e implementación de plan de sucesión para la gerencia general.                                                     | Porcentaje de colaboradores en puestos claves con potencial para ocupar gerencia general.    | 20%                     | 40%  | 40%  | 60%  | 60%  |
|                                                                                           | -Mentoring a trabajadores clave.                                                                                                 |                                                                                              |                         |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Diseño organizacional

Los autores proponen mantener la estructura empresarial con tendencia “innovadora” (Mintzberg *et al.* 1988) por la flexibilidad que aporta. El diseño organizacional es de tipo funcional, el cual cuenta con una Gerencia de Sostenibilidad por la importancia que tiene y por

su impacto en el entorno. A continuación, se detallan las principales acciones que se propone realizar en las diferentes fases de la gestión de personas en Wok.

### **3.3.1 Reclutamiento, selección y contratación de personal**

Se realizarán convocatorias internas y externas para los puestos requeridos. Las convocatorias internas tendrán la finalidad de dar oportunidad a los colaboradores más talentosos para que escalen a puestos de mayor responsabilidad, lo que genera motivación y permite aprovechar el *know how* que éstos han acumulado en la empresa. Las convocatorias externas se orientarán a cubrir puestos a nivel operativo y buscará los mejores perfiles que se adapten a la cultura Wok. Asimismo, también se reclutará a talentos por medios de referencias y recomendaciones de expertos en el rubro cercanos a la empresa. Para los nuevos locales a inaugurar se priorizará el reclutamiento interno para promover a los mejores colaboradores y garantizar el servicio.

Algunos criterios de selección básicos son: conocimiento y experiencia en el rubro de acuerdo al puesto a desempeñar, valores acorde a la filosofía del negocio, vocación de servicio, competencia técnica y capacidad creativa de los chefs. Para identificar estas características se emplearán diferentes pruebas dependiendo de la naturaleza del puesto: entrevistas, test de personalidad y psicológicos, pruebas de elaboración de platos, entre otros.

Es importante mencionar que Wok posee como política la contratación de personal de zonas de bajos recursos, con lo cual promoverá la inclusión social en el mercado laboral y buscará que no menos del 60% de su personal provenga de estas zonas al 2016.

### **3.3.2 Inducción y capacitación**

Todos los colaboradores de Wok pasarán por una fase de inducción de un día de duración, en la que se abordarán aspectos generales de la empresa como misión, visión, valores, propuesta de valor, cultura organizacional, políticas y normas de la empresa; además, se les dará la bienvenida y conocerán la infraestructura del local, las funciones a realizar y aspectos sobre su remuneración y beneficios.

Adicionalmente, se les brindará capacitación presencial y/o virtual, dependiendo del cargo desempeñado y los aspectos que deban mejorarse como técnicas culinarias, atención y servicio al cliente, nuevas tendencias en la cocina asiática, impacto medio ambiental, manejo de residuos, talleres de creatividad e innovación. Es importante desarrollar el talento de los

cocineros; más aún, teniendo en cuenta las futuras aperturas de locales, por ello se buscará ofrecerles talleres con expertos y chefs reconocidos para que mejoren sus competencias.

### 3.3.3 Evaluación de desempeño

Se realizarán evaluaciones mensuales de los colaboradores por parte de supervisores, compañeros de trabajo y clientes (evaluación 360°), sesiones de retroalimentación a cada empleado y monitoreos permanentes de su progreso. Se evaluará si cumplen sus funciones y procedimientos de trabajo de forma eficiente, si respetan las políticas de la empresa, su nivel de compromiso y ética en el trabajo, el trato al cliente y las competencias demostradas en el desempeño de sus labores. Esta información será procesada para darles capacitación en aquellas áreas que necesiten mejorar y para premiar el desempeño de colaboradores en las áreas que Wok quiere sobresalir como colaborador más creativo, colaborador con mejor impacto medio ambiental, colaborador más eficiente, colaborador del mes por la mejor atención al cliente.

### 3.3.4 Remuneración y beneficios

En la tabla 28 se aprecian los sueldos del personal en restaurantes *full service* según la Revista La Barra (2011); también se presenta la propuesta de sueldos para Wok.

**Tabla 28. Sueldos en restaurantes *full service* (en US\$)**

| PUESTO                 | Sueldos por persona (en US\$) |       | PROPUESTA DE SUELDOS WOK                                                                        |                   | Distribución de personas en Wok |           |
|------------------------|-------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|-----------|
|                        | Desde                         | Hasta | Puesto                                                                                          | Sueldos (en US\$) |                                 |           |
| Gerente General        | 5.655                         | 6.786 | Gerente general                                                                                 | 6.221             | 1                               | en Wok    |
| Gerente de operaciones | 1.979                         | 2.545 | Gerente de operaciones/Gestión de Personas/ Sostenibilidad/Marketing/ Administración y Finanzas | 2.262             | 5                               | en Wok    |
| Administrador          | 679                           | 848   | Administrador / Jefe de Logística                                                               | 848               | 1                               | Por local |
|                        |                               |       | Analista                                                                                        |                   | 10                              | en Wok    |
| Chef                   | 1.244                         | 1.414 | Chef                                                                                            | 1.329             | 2                               | Por local |
| Cocineros              | 509                           | 735   | Cocineros                                                                                       | 622               | 4                               | Por local |
| Ayudante de cocina     | 339                           | 396   | Ayudante de cocina                                                                              | 368               | 6                               | Por local |
| Barman                 | 396                           | 452   | Barman y Encargado de postres                                                                   | 424               | 2                               | Por local |
| Ayudante de bar        | 303                           | 396   | Ayudante de bar                                                                                 | 350               | 4                               | Por local |
| Cajero                 | 303                           | 509   | Cajero e Inspector de calidad                                                                   | 406               | 1                               | Por local |
| Capitán de mesero      | 396                           | 452   | Jefe de servicio/Encargado de almacén                                                           | 424               | 1                               | Por local |
| Mesero                 | 303                           |       | Operarios de almacén                                                                            | 303               | 14                              | Por local |

Fuente: Revista La Barra, 2011.

Elaboración: Propia, 2016.

Estos sueldos serán establecidos tomando en cuenta las habilidades y conocimientos, las funciones de los puestos y los sueldos promedio en el mercado, para establecer un monto que permitan atraer y retener el talento. Asimismo, se otorgarán las prestaciones y beneficios que

corresponden por ley y los sueldos podrán ser ajustados de acuerdo al desempeño y cumplimiento de objetivos, lo cual favorece la motivación en los colaboradores.

### 3.3.5 Retención y motivación

Se pondrá énfasis en mantener una comunicación interna, clara y transparente, de modo que el personal se sienta motivado e involucrado, para lo cual se realizará las siguientes acciones:

- Mantener sueldos competitivos, con ajuste por desempeño.
- Capacitación constante para mejorar habilidades profesionales.
- Línea de carrera y oportunidades de ascenso basada en desempeño y competencias (oportunidades en los nuevos locales), en especial para chefs y cocineros.
- Celebraciones de cumpleaños y reuniones de camaradería.
- Premios a los mejores colaboradores.
- Ambiente de trabajo positivo que promueva la creatividad e innovación.
- Buzón de sugerencias interno para recibir información importante por parte de ellos.
- Oportunidades para actividades sociales y de cuidado medio ambiental, haciéndolos sentir importantes en la generación de un impacto positivo en el entorno.

### 3.4 Presupuesto del plan de gestión de personas

Se estima un presupuesto de 6% y 7% de las ventas del año para implementar las estrategias del plan de gestión de personas.

**Tabla 29. Presupuesto del plan de gestión de personas**

| Presupuesto de gestión de personas                                        | En miles de dólares (US\$) |              |              |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                           | 2012                       | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
| Sueldos de administración (no incluye personal de producción y servicio). | 784                        | 784          | 798          | 798          | 872          |
| Programa de contratación, retención y motivación.                         | 214                        | 214          | 234          | 234          | 319          |
| Programa de capacitación.                                                 | 191                        | 315          | 378          | 410          | 609          |
| Programa de generar cultura.                                              | 6                          | 6            | 7            | 7            | 9            |
| Programa de descentralización del liderazgo.                              | 30                         | 10           | 10           | 10           | 10           |
| <b>Total</b>                                                              | <b>1.225</b>               | <b>1.328</b> | <b>1.427</b> | <b>1.458</b> | <b>1.820</b> |
| Porcentaje de las ventas                                                  | 6%                         | 7%           | 7%           | 6%           | 7%           |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

### **4.1 Concepto de RSE**

En la presente investigación se utilizará la definición integradora propuesta por Schwalb (2009) en el marco teórico de su tesis doctoral: «La RSE es una filosofía y una forma de gestionar los negocios que implica la incorporación voluntaria, y con visión de largo plazo, de las expectativas económicas, sociales y medioambientales de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) en las decisiones empresariales. Estas decisiones deben guiarse por principios éticos y valores que buscan contribuir a la mejora y bienestar de la sociedad en general». Para el caso de Wok se propone la implementación del programa de RSE basado en este concepto, el cual englobará las acciones de generación de valor compartido para la empresa y las comunidades, siempre alineado con la visión, misión y valores de Wok.

### **4.2 Análisis de los grupos de interés (*stakeholders*)**

#### **4.2.1 Identificación de los grupos de interés y priorización de sus demandas**

De acuerdo con Freeman (1984), los grupos de interés se definen como «[...] aquellos que sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir, o aquellos quienes pueden afectar o están afectados por la consecución de la misión de la organización». De acuerdo con esa definición en el anexo 19 se presenta la lista de los grupos de interés que posee Wok y su tipificación, basados en los criterios de poder, legitimidad y urgencia, de acuerdo con el marco conceptual de Mitchell *et al.* (1997:853-886). Wok debe concentrar sus esfuerzos en atender las expectativas de proveedores, colaboradores, clientes, ONG y medio ambiente.

Luego de priorizar a los grupos de interés más relevantes de Wok, se procederá a registrar las oportunidades y amenazas que posee en su relación con cada uno de ellos (ver anexo 20), con la finalidad de poder plantear acciones o programas de RSE que tengan como objetivo potenciar estas oportunidades o reducir futuras situaciones riesgosas para la empresa.

#### **4.2.2 Impacto socio-ambiental de la cadena de valor**

Mediante el análisis de las actividades de la cadena de valor se identifican los impactos positivos y negativos que genera la operación de Wok, y con ello se plantean posibles acciones mostradas en el anexo 21. Entre las acciones claves destacan:

- Capacitación y desarrollo de colaboradores.
- Inclusión social y calidad de vida de colaboradores.
- Generación de alianzas con proveedores locales.
- Acompañamiento técnico para los proveedores locales.
- Investigación y desarrollo de producción de insumos locales.
- Reducción de insumos importados.
- Promoción de consumo responsable y cuidado del medio ambiente.

#### **4.3 Acciones de RSE y generación de valor compartido**

En el gráfico 5 se muestran las acciones a ser priorizadas para atender las demandas de cada grupo de interés clave para el negocio de Wok considerando el análisis de los grupos de interés y el impacto social de la cadena de valor. Asimismo, en dicho gráfico se presenta cómo a través de estas acciones se genera valor compartido para la empresa y la sociedad.

**Gráfico 5. Creación de valor compartido de Wok**



Fuente: Nestlé, 2008.  
Elaboración: Propia, 2016.

#### 4.4 Presupuesto de RSE

El presupuesto de responsabilidad social empresarial representa el 2% de las ventas en cada año.

**Tabla 30. Presupuesto del plan de RSE**

| Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial       | En miles de dólares (USD) |            |            |            |            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                         | 2012                      | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
| Desarrollo de proveedores locales                       | 114                       | 120        | 128        | 139        | 156        |
| Transporte hacia las comunidades de proveedores locales | 57                        | 60         | 64         | 69         | 78         |
| Manuales y folletos de capacitación                     | 19                        | 20         | 21         | 23         | 26         |
| Charlas Wok a proveedores                               | 38                        | 40         | 43         | 46         | 52         |
| Apoyo a ONGs                                            | 69                        | 72         | 77         | 83         | 93         |
| Gestión de residuos                                     | 84                        | 88         | 94         | 102        | 114        |
| <b>Total</b>                                            | <b>381</b>                | <b>399</b> | <b>427</b> | <b>463</b> | <b>518</b> |
| Porcentaje de las ventas                                | 2%                        | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5. Plan financiero

#### 5.1 Objetivo del plan financiero

**Tabla 31. Objetivo del plan financiero**

| Objetivo                          | Indicador       | Meta proyectada por año |      |      |      |      |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|------|------|------|------|
|                                   |                 | 2012                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Mejorar el margen de rentabilidad | EBITDA / ventas | 8%                      | 9%   | 10%  | 12%  | 12%  |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 5.2 Supuestos y políticas

El tipo de cambio se mantiene constante durante los cinco años proyectados con el objetivo de apreciar únicamente los efectos de las estrategias a implementar sobre el flujo y rentabilidad de la empresa. Se consideran dos escenarios, con y sin la implementación de las estrategias propuestas:

- **Escenario 1 (con estrategia).** Presenta las estrategias planteadas en el presente documento basadas en crecer manteniendo y desarrollando relaciones con los proveedores locales. En ese sentido, se considera que se abriría un nuevo local en Bogotá en el año 2014, después de trabajar con diversas ONG con el objetivo de desarrollar nuevas comunidades de pescadores artesanales, siendo algunas de las alternativas las comunidades de Guapí y La Raya.

Asimismo, se considera que para el 2014 Wok habrá reunido el efectivo requerido para invertir en un local con recursos propios. El nuevo restaurante operaría seis meses durante el primer año, y llegaría a un nivel de ventas similar al de los demás restaurantes a partir del segundo año. En el 2016 se inaugurarán tres locales adicionales en Bogotá, después de tener la certeza que estas comunidades están comprometidas y son capaces de cumplir con las exigencias y principios de Wok. El último año también se contempla el inicio de operaciones en Medellín, abriendo un local. Por otro lado, se considera que posicionar la marca Wok como cadena de restaurantes sana, comprometida con el cuidado del medio ambiente y que respeta a las comunidades, clientes, proveedores, y colaboradores, impulsará las ventas de manera positiva año a año.

**Tabla 32. Supuestos de crecimiento de ventas en escenario 1**

|                               | Unidades         | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|-------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tipo de cambio (TC)           | dólar /pesos     | 1.853         | 1.853         | 1.853         | 1.853         | 1.853         |
|                               | Unidades         | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
| Número locales                |                  | 9             | 9             | 10            | 10            | 14            |
| Combos Vendidos al año        | Número           | 1.587.600     | 1.663.200     | 1.780.380     | 1.932.000     | 2.161.992     |
| En Locales (con más de 1 año) | Número           | 1.587.600     | 1.663.200     | 1.738.800     | 1.814.400     | 1.886.976     |
| En Locales Nuevos             | Número           |               |               | 41.580        | 117.600       | 275.016       |
| Precio Promedio               | USD              | 12,0          | 12,0          | 12,0          | 12,0          | 12,0          |
| <b>Ventas Totales</b>         | <b>Miles USD</b> | <b>19.031</b> | <b>19.938</b> | <b>21.342</b> | <b>23.160</b> | <b>25.917</b> |
| % Crecimiento Anual           | Porcentaje       |               | 5%            | 7%            | 9%            | 12%           |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Seguir trabajando con proveedores locales le genera a Wok un ahorro en las compras (costos de materiales vendidos unitario); por otro lado, esto hace que el periodo promedio de pagos se reduzca.

**Tabla 33. Supuestos para hallar el costo de ventas en escenario 1**

| Costos                                   | Unidades  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   |
|------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Costo de ventas                          | Miles USD | 8.422 | 8.823 | 9.289 | 10.080 | 10.430 |
| Costo de ventas                          | % Ventas  | 44,3% | 44,3% | 43,5% | 43,5%  | 40,2%  |
| Costo promedio por combo                 | USD       | 5,3   | 5,3   | 5,2   | 5,2    | 4,8    |
| En USD / Combo                           | 2011      | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   |
| Costo de Materiales Directos por combo   | 4,0       | 4,0   | 4,0   | 3,9   | 3,9    | 3,6    |
| Porcentaje Compra de insumos a proveedor | 2011      | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   |
| IMPORTACION                              | 33%       | 33%   | 33%   | 31%   | 31%    | 22%    |
| LOCAL                                    | 67%       | 67%   | 67%   | 69%   | 69%    | 78%    |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 34. Supuestos de políticas para Wok en escenario 1**

| Políticas                                   | Unidades                                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|------|------|------|------|-------|
| Variación del Capital Trabajo               | Ciclo de efectivo                       |      |      |      |      |       |
| Periodo de cobranza (días)                  | Promedio 2010-2011                      | 12   | 12   | 12   | 12   | 12    |
| Rotación de inventarios (días)              | Promedio 2010-2011                      | 16   | 16   | 16   | 16   | 16    |
| Periodo de pagos (días) **                  | Varía según compras locales/ importadas | 45   | 45   | 43   | 43   | 35    |
| Política de RSE                             | % Ventas                                | 2%   | 2%   | 2%   | 2%   | 2%    |
| Política de Dividendos                      | Se reinvierte utilidades                | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| Aporte al capital social                    |                                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| CAPEX de mantenimiento                      | %Ventas                                 | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%    |
| CAPEX apertura de tienda                    | Miles US\$                              |      |      | 350  |      | 1.000 |
| Obligaciones financieras (de corto plazo) * | (Promedio 2010-2011) *<br>Ventas        | 121  | 127  | 133  | 142  | 155   |

(\*): Se mantendrá disponibilidad de líneas de corto plazo con banco por necesidades de corto plazo que pudieran surgir (aprovechar descuentos por volumen de compras, adquisición de repuestos y otro).

(\*\*): Se reducen los días promedio de pago a proveedores al incrementar el porcentaje de compras con proveedores locales (15 días de crédito en promedio al 2011), y reducir las compras con proveedores del exterior (105 días de crédito en promedio al 2011).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 35. Supuestos de inversión en escenario 1**

|                          | Unidades   | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  |
|--------------------------|------------|------|------|------|------|-------|
| CAPEX                    | Miles US\$ | 222  | 199  | 567  | 232  | 1.273 |
| Inversión locales        | Miles US\$ |      |      | 350  |      | 1.000 |
| Inversión sistema cocina | Miles US\$ | 32   |      | 3,5  |      | 14,0  |
| Mantenimiento            | Miles US\$ | 190  | 199  | 213  | 232  | 259   |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El capex de mantenimiento y reposición (infraestructura, remodelaciones, decoraciones, equipos, otros). Mientras que la “inversión locales” incluye infraestructura y equipos para nuevos locales de un área de 90 m<sup>2</sup>. Un local iniciaría operaciones en Bogotá en junio de 2014, dos locales iniciarían operaciones en junio de 2016, y los dos últimos en septiembre de 2016. Adicionalmente, el plan de inversión considera la adquisición del sistema de cocina (dispositivos para llamado de mozos).

- **Escenario 2 (sin estrategia).** Considera el planteamiento de los directivos de duplicar el número de locales en cinco años, incrementando el porcentaje de participación de los productos importados sobre el total de las compras de insumos para la preparación de alimentos, puesto que los proveedores artesanales nacionales de pescado no cuentan con la capacidad instalada suficiente para atender ese nivel de crecimiento. En ese sentido, se considera que cada año se abren dos locales ubicados indistintamente en Bogotá, Medellín y/o Cartagena, zonas con el más alto porcentaje de gasto destinado al consumo de alimentos fuera del hogar y como mayor ingreso per cápita.

**Tabla 36. Supuestos de crecimiento de ventas en escenario 2**

|                               | Unidades         | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|-------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tipo de cambio (TC)           | dólar /pesos     | 1.853         | 1.853         | 1.853         | 1.853         | 1.853         |
| <b>Ingresos:</b>              |                  | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
| Número locales                |                  | 11            | 13            | 15            | 17            | 18            |
| Combos Vendidos al año        | Número           | 1.670.760     | 1.981.560     | 2.369.640     | 2.771.832     | 3.171.000     |
| En Locales (con más de 1 año) | Número           | 1.587.600     | 1.663.200     | 1.738.800     | 1.814.400     | 1.886.976     |
| En Locales Nuevos             | Número           | 83.160        | 318.360       | 630.840       | 957.432       | 1.284.024     |
| Precio Promedio               | USD              | 12,0          | 12,0          | 12,0          | 12,0          | 12,0          |
| <b>Ventas Totales</b>         | <b>Miles USD</b> | <b>20.028</b> | <b>23.754</b> | <b>28.406</b> | <b>33.228</b> | <b>38.013</b> |
| % Crecimiento Anual           | Porcentaje       |               | 19%           | 20%           | 17%           | 14%           |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Incrementar el porcentaje de compras importadas produce que el costo de materiales vendidos unitario aumente año a año. Por otro lado, esto produce que el periodo promedio de pagos aumente. Este escenario no contempla destinar presupuesto para responsabilidad social empresarial (a diferencia del escenario 1).

**Tabla 37. Supuestos para hallar el costo de ventas en escenario 2**

| Costos                                      | Unidades  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------------------------|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Costo de ventas                             | Miles USD | 8.863 | 10.511 | 13.705 | 17.014 | 20.299 |
| Costo de ventas                             | % Ventas  | 44%   | 44%    | 48%    | 51%    | 53%    |
| Costo promedio por combo                    | USD       | 5,3   | 5,3    | 5,8    | 6,1    | 6,4    |
| En USD / Combo                              | 2011      | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Costo de Materiales Directos por combo      | 4,0       | 4,0   | 4,0    | 4,4    | 4,7    | 4,9    |
| Porcentaje de compra de insumos a proveedor | 2011      | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| IMPORTACION                                 | 33%       | 33%   | 33%    | 44%    | 52%    | 58%    |
| LOCAL                                       | 67%       | 67%   | 67%    | 56%    | 48%    | 42%    |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 38. Supuestos de políticas para Wok en escenario 2**

| Políticas                               | Unidades                                | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Variación del Capital Trabajo           | Ciclo de efectivo                       |      |      |      |      |      |
| Periodo de cobranza (días)              | Promedio 2010-2011                      | 12   | 12   | 12   | 12   | 12   |
| Rotación de inventarios (días)          | Promedio 2010-2011                      | 16   | 16   | 16   | 16   | 16   |
| Periodo de pagos (días) **              | Varía según compras locales/ importadas | 45   | 45   | 55   | 62   | 67   |
| Política de RSE                         | % Ventas                                | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Política de Dividendos                  |                                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Aporte al capital social                |                                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| CAPEX de mantenimiento                  | %Ventas                                 | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   |
| CAPEX apertura de tienda                | Miles US\$                              | 700  | 700  | 700  | 700  | 700  |
| Obligaciones financieras de corto plazo | (Promedio 2010-2011) * Ventas           | 121  | 134  | 159  | 190  | 222  |

(\*\*): Aumentan los días promedio de pago a proveedores al incrementar el porcentaje de compras con proveedores del exterior (105 días de crédito en promedio al 2011), y reducir las compras con proveedores locales (15 días de crédito en promedio al 2011).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 39. Supuestos de inversión en escenario 2**

|                                |            | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016 |
|--------------------------------|------------|------|------|------|-------|------|
| CAPEX                          | Miles US\$ | 900  | 938  | 984  | 1.032 | 730  |
| Inversión en locales           |            | 700  | 700  | 700  | 700   | 350  |
| Inversión en sistema de cocina |            |      |      |      |       |      |
| Mantenimiento                  |            | 200  | 238  | 284  | 332   | 380  |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El capex de mantenimiento y reposición (infraestructura, remodelaciones, decoraciones, equipos, otros), y la “inversión en locales” incluye infraestructura y equipos para nuevos locales de un área de 90 m<sup>2</sup>. Dos locales inician operaciones en junio de cada año y solo uno el último año, en junio de 2016. La inversión en nuevos locales se financiará con recursos propios ya que la extensión del plazo promedio de pago a proveedores genera un mayor flujo de efectivo corriente.

### 5.3 Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros de los escenarios con implementación de estrategia y sin implementación de estrategia son mostrados desde el anexo 22 hasta el 25. Para traer a valor presente los flujos de caja proyectados de ambos escenarios se utilizará la fórmula del costo de oportunidad del capital (COK), puesto que las estrategias a implementar serían financiadas con recursos propios. Para hallar el costo de oportunidad del capital de Wok se utiliza la siguiente fórmula y datos:

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

Donde:

**Tabla 40. Datos para hallar el costo de oportunidad del capital de Wok**

| Descripción                       | Fuente    | Fecha  | Simbolo     | Valor  |
|-----------------------------------|-----------|--------|-------------|--------|
| Tasa libre de riesgo a 5 años     | Investing | ene-12 | Rf          | 0.706% |
| Beta desapalancado (Restaurantes) | Damodaran | ene-12 | $\beta_u$   | 0.67   |
| Prima de riesgo de mercado        | Damodaran | ene-12 | $R_m - R_f$ | 9.0%   |
| Riesgo País                       | Damodaran | ene-12 |             | 3.00%  |
| Costo de oportunidad del capital  |           |        | COK         | 9.76%  |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, se observa que el valor presente del flujo de caja proyectado de Wok con implementación de las estrategias planteadas es mayor al valor presente del flujo de caja sin implementación de estrategias, por lo que se recomienda ejecutar las estrategias planteadas.

**Tabla 41. Comparativo de escenario 1 versus escenario 2**

|                                                                   |               |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| COK                                                               | 9,76%         |             |             |             |             |
| Tasa de crecimiento perpetuo (crecimiento del PBI últimos 5 años) | 4,5%          |             |             |             |             |
| <b>En miles USD</b>                                               | <b>2012</b>   | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
| Escenario 1: Flujo de Caja Libre                                  | 1.155         | 1.403       | 1.405       | 2.247       | 1.793       |
| Escenario 2: Flujo de Caja Libre                                  | 170           | 655         | 101         | 77          | 751         |
|                                                                   | 986           | 748         | 1.304       | 2.171       | 1.041       |
| Valor presente del flujo por año                                  | 986           | 681         | 1.082       | 1.641       | 717         |
| Valor Terminal *                                                  | 14.237        |             |             |             |             |
| Valor presente total del flujo por año                            | 15.223        | 681         | 1.082       | 1.641       | 717         |
| <b>Flujo a Valor presente Diferencial</b>                         | <b>19.345</b> |             |             |             |             |

(\*) El valor terminal es alto debido a que las estrategias a implementar generarán un alto valor a largo plazo.  
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5.4 Estructura del financiamiento

En ambos escenarios Wok estaría en la capacidad de financiar la apertura de nuevos locales con recursos propios, considerando que no se distribuyen dividendos y las utilidades generadas se reinviertan en el negocio.

## 5.5 Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para el análisis de sensibilidad se ha establecido como variable crítica al costo de venta, el mismo que disminuiría si Wok incrementa el porcentaje de compras locales con proveedores artesanales de pescado puesto que el costo promedio de importar pescado es mayor al de obtenerlo localmente con proveedores artesanales, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 42. Costo aproximado de una porción de pescado**

| <b>En US\$</b>                                  | <b>Importación</b> | <b>Local</b> |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| Precio por kilo                                 | 54                 | 12           |
| Gramos en porción (de 8 unidades)               | 100                | 100          |
| Costo de transporte via aérea (Satena) por kilo |                    | 2,2          |
| <b>Costo total por porción</b>                  | <b>5,4</b>         | <b>2,0</b>   |

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

Los siguientes escenarios consideran que Wok implementa las estrategias planteadas, invierte recursos en desarrollar relaciones con nuevas comunidades de pescadores artesanales para abastecer a los cinco nuevos restaurantes (14 al año 2016), manteniéndose el nivel de ventas y

gastos de operaciones presentados en el cálculo de la oferta y estados financieros proyectados para Wok con estrategia respectivamente (estimados a partir de la información obtenida del macroentorno y microentorno), siendo las variantes para cada escenario:

- **Escenario conservador.** Considera el desarrollo de una comunidad adicional de pescadores artesanales, lo cual le permite el abastecimiento de los cinco nuevos restaurantes (uno en el 2014 y cuatro en el 2016), por lo cual el costo de ventas pasa de representar el 44% de las ventas hasta el año 2015 a ser el 40% de las ventas en el año 2016 (tal como se presentó el escenario con estrategia).
- **Escenario pesimista.** Considera que Wok no logra desarrollar una comunidad adicional de pescadores artesanales, por lo cual los cinco nuevos restaurantes son abastecidos con proveedores de pescado del exterior. Debido a ello el costo de ventas pasa de ser 44% de las ventas hasta el 2015, a ser el 45% de las ventas en el año 2016.
- **Escenario optimista.** Considera el desarrollo de una comunidad adicional de pescadores artesanales, la cual permite el abastecimiento de los cinco nuevos restaurantes a partir del año 2014. El costo de ventas pasa de representar el 44% de las ventas hasta el año 2013 a ser el 40% de las ventas a partir del año 2014.

En los tres escenarios, el valor actual neto de Wok (VAN) es positivo; es decir, la empresa genera valor; sin embargo, en los escenarios conservador y optimista el valor es mayor.

**Tabla 43. Análisis de sensibilidad**

| ESCENARIOS                                  |           |             |           | RESULTADOS            |             |           |
|---------------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-------------|-----------|
| Años                                        | Pesimista | Conservador | Optimista | Pesimista             | Conservador | Optimista |
| Costo de ventas en porcentaje de las ventas |           |             |           | EBITDA - EN MILES USD |             |           |
| 2012                                        | 44%       | 44%         | 44%       | 1.460                 | 1.460       | 1.460     |
| 2013                                        | 44%       | 44%         | 44%       | 1.752                 | 1.752       | 1.752     |
| 2014                                        | 45%       | 44%         | 40%       | 1.814                 | 2.129       | 2.829     |
| 2015                                        | 45%       | 44%         | 40%       | 2.441                 | 2.783       | 3.542     |
| 2016                                        | 45%       | 40%         | 40%       | 1.934                 | 3.166       | 3.166     |
| VAN - EN MILES USD =                        |           |             |           | 12.826                | 31.046      | 32.201    |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5.6 Plan de contingencias

El objetivo de este plan es proponer acciones alternativas que minimicen el efecto negativo de eventos inesperados sobre el desarrollo del plan estratégico propuesto.

**Tabla 44. Plan de contingencias**

| Variable crítica                       | Evento                                                                                                                                                          | Acción a desarrollar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abastecimiento con proveedores locales | Red de proveedores locales artesanales no crecen al ritmo esperado.                                                                                             | - Importar pescado de proveedores extranjeros que tengan certificación en pesca responsable.<br>- Creación de piscigranjas para poder abastecer este insumo principal.                                                                                                                                                                                                                       |
| Abastecimiento con proveedores locales | No se logra desarrollar una segunda red de proveedores artesanales de pescado que pueda abastecer el crecimiento proyectado para Wok en el periodo de dos años. | - Mantener una oferta basada en proveedores locales y del exterior. Se incrementaría las compras con proveedores del exterior mientras se continúa con la búsqueda y desarrollo de nuevas comunidades de pescadores artesanales.<br>- Evaluar la internacionalización en la región (por ejemplo Perú o Ecuador) para asegurar el abastecimiento de pescado proveniente de pesca responsable. |
| Nivel de ventas                        | No se logra el nivel de ventas esperado con la oferta actual                                                                                                    | - Desarrollar nuevas líneas de negocio que aprovechen las alianzas generadas con proveedores locales.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El modelo de negocio responde a la filosofía de sus fundadores y genera valor compartido a clientes, colaboradores, proveedores, medio ambiente y accionistas. Los clientes se benefician con productos frescos, de calidad y a precios accesibles; los proveedores locales artesanales reciben acompañamiento técnico constante y mejores precios por sus productos gracias a las alianzas generadas; los colaboradores, provenientes de diferentes localidades, tienen acceso a empleo que les permite mejorar su calidad de vida; se cuida el medio ambiente gracias a las políticas de pesca, consumo responsable, gestión de residuos, entre otras. Todo ello contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el presente trabajo.

Wok se beneficia de las alianzas con proveedores al contar con insumos frescos y de buena calidad que, además, le permiten reducir costos al no tener intermediarios. Asimismo, contar con personal capacitado y motivado permite brindar un buen servicio, y la preocupación por el medio ambiente y el consumo responsable le brinda sostenibilidad a sus operaciones y le otorga diferenciación. Todo ello genera una ventaja competitiva que finalmente se ve reflejada en la generación de valor para los accionistas que se puede apreciar en el flujo de caja con implementación de estrategia (VAN = US\$ 31.046.000) comparado con el flujo de caja sin estrategia (VAN = US\$ 11.701.000).

La mejor estrategia de crecimiento para Wok en el periodo 2012-2016 se logrará mediante la mayor utilización de la capacidad por local y la apertura de nuevos locales, aprovechando las oportunidades de crecimiento de la industria, la tendencia del mayor gasto en consumo de comidas fuera del hogar en las grandes ciudades de Colombia, las preferencias hacia la comida saludable y la preocupación medio ambiental.

### **2. Recomendaciones**

Para mantener el modelo de negocio de valor compartido los autores de la presente investigación proponen abrir un local en Bogotá en el 2014, tres locales en Bogotá en el 2016 y un local en Medellín en el 2016. Se propone que la apertura de locales sea a partir del año 2014, puesto que está supeditada al desarrollo de nuevas comunidades de proveedores artesanales (tiempo mínimo de dos años).

Se propone la apertura de un nuevo local en Medellín en el año 2016 debido a la cantidad de población, ser una de las ciudades con mayor ingreso per cápita y gasto per cápita en alimentos fuera del hogar, ser una de las ciudades con mejor captación de turistas de negocios, y por ubicarse estratégicamente en la ruta de abastecimiento de pescado fresco de Wok.

## Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación. (2011). “Población, viviendas y hogares a junio 30 de 2011, en relación con la estratificación socioeconómica vigente en el 2011”. En: *Bogotá. Ciudad de Estadísticas*. [En línea]. Boletín N°31.

American Customer Satisfaction Index (ACSI). (s.f.). “Benchmarks By Industry. Full-Service Restaurants”. En: *theacsi.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/10/2016. Disponible en: <[http://theacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147&catid=&Itemid=212&i=Full-Service+Restaurants](http://theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=147&catid=&Itemid=212&i=Full-Service+Restaurants)>.

Ansoff, H. I. (1957). “Strategies for diversification”. En: *Harvard Business Review*. 35(5).

Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca. (2013). *Desarrollo de Estrategias para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la Acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico*. Bogotá: Federación Colombiana de Acuicultores (FEDEACUA). [PDF]. Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-as117s.pdf>>.

Banco de la República, Banco Central de Colombia. (2016). “Estadísticas”. En: *banrep.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/02/2016. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas>>.

Caravedo, B.; Casanova, L.; Correa, M.; Del Castillo, E.; Estévez, R.; Korin, M.; González, L.; Gutiérrez, R.; Leguizamón, F.; Nowalski, J.; Peinado-Vara, E.; Perera Aldama, L.; Schwalb, M.; Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Consejo Privado de Competitividad. (2011). *Informe Nacional de Competitividad 2011-2012*. [En línea]. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad. Fecha de consulta: 15/02/2016. Disponible en: <<http://www.siipe.co/wp-content/uploads/2014/08/Informe-nacional-de-competitividad-2011-2012.pdf>>.

Damodaran, Answath. (2017a). “Levered and Unlevered Betas by Industry”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Enero de 2017. Fecha de consulta: 08/06/2016. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Damodaran, Answath. (2017b). “Risk Premiums for Other Markets”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Enero de 2017. Fecha de consulta: 08/06/2016. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.

Damodaran, Answath. (2017c). “Riesgo país”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2016. Enero de 2017. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). “Proyecciones de Población”. En: *dane.gov.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/04/2016. Disponible en: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>.

Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos (DEE). (2012). *Revista Indicadores de coyuntura económica*. N°48, diciembre 2011. Bogotá. Fecha de consulta: 15/02/2016. Disponible en: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/2011Dic%2048.pdf>>.

Dinero. (2014). “10 tendencias socioculturales y de consumo para el 2015”. En: *dinero.com*. [En línea]. 12 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 07/02/2016. Disponible en: <<http://www.dinero.com/internacional/articulo/tendencias-consumo-para-2015/203784>>.

Dirección General de Promoción del Trabajo. (s.f.). “Población y principales indicadores demográficos de Colombia”. En: *Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEBU)*. [En línea]. Bogotá: Ministerio de la Protección Social. Fecha de consulta: 03/02/2016. Disponible en: <[http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores\\_demograficos\\_2020.pdf](http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf)>.

El Universal. (2011). “Restaurantes a ponerse al día con normas de funcionamiento”. En: *eluniversal.com.co*. [En línea]. 07 de julio de 2011. Fecha de consulta: 28/01/2016. Disponible en: <<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana/restaurantes-ponerse-al-dia-con-normas-de-funcionamiento-32694>>.

Euromonitor International. (2015) “Full service restaurants in Colombia”. En: *Euromonitor.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/04/2016. Disponible en: <<http://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-colombia/report>>.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Galvis, Luis Armando. (2014). *Economía de las Grandes Ciudades en Colombia*. Bogotá. Nomos S.A.

García Vega, Emilio. (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”. En: *Journal of Business*. Vol. 1, N°1. Lima: Universidad del Pacífico.

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

Grupogía. (s.f.). “Lao Kao S.A. <Crecimiento de Ventas>”. En: *grupogía.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/09/2016. Disponible en: <[http://grupogia.com/finanzas/830047537/bench\\_crec\\_ventas](http://grupogia.com/finanzas/830047537/bench_crec_ventas)>.

Hax, Arnold, y Majluf, Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Primera Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Investing. (s.f.). “U.S. 5-Year Bond Yield Historical Data”. En: *investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/09/2016. Disponible en: <<https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield-historical-data>>.

Kling, E., y Socarrás, V. (2011). “Tamashi Sushi al gusto. Plan de Mercadeo PM 020-028”. Repositorio Institucional CESA. Trabajos de Grado - Postgrado para obtener la Especialización en Mercadeo Estratégico. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. México: Pearson Education Inc.

Milla Gutiérrez, A. (2005). “En busca de la competitividad con el Reloj Estratégico de Bowman”. En: *Estrategia Financiera*. 213, enero de 2005.

Mintzberg, H., Bonner, D.; y Nieto, J. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mitchell, R.; Agle, B., y Wood, D. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. En: *The Academy of Management Review*. Vol. 22 (4).

Nestlé. (2008). *Informe sobre Creación de Valor Compartido de Nestlé*. Vevey, Suiza: Public Affairs.

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2004). *Sistema de Gestión Ambiental (SGA)*. Ginebra: ISO Copy Right Office.

- Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Enero 2008.
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). “Estrategia y Sociedad”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Diciembre 2006. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporate.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). “La Creación de Valor Compartido”. En: *Harvard Business Review América Latina*. Enero de 2011.
- Render, Barry, y Heizer, Jay. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Revista La Barra. (2010). “Las zonas más apetecidas para abrir restaurantes”. En: *revistalabarra.com*. Edición 38. [En línea]. Fecha de consulta: 29/01/2016. Disponible en: <<http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion-38/negocios---consumidores-y-mercados.htm>>.
- Revista La Barra. (2011). “Panorama: principales cargos y salarios en restaurantes”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.revistalabarra.com/node/33024>>.
- Revista La Barra. (2012). “Buen viento y buena mar para nuestra industria gastronómica”. En: *revistalabarra.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/01/2016. Disponible en: <[http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/memorias/2012/buen\\_viento\\_y\\_buena\\_mar\\_para\\_nuestra\\_industria\\_gastronomica.pdf](http://revistalabarra.com/proyecciones/pdf/memorias/2012/buen_viento_y_buena_mar_para_nuestra_industria_gastronomica.pdf)>.
- Revista La Barra. (2013). *Proyecciones. Informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad 2013*. Bogotá, Colombia. Editorial Axioma Comunicaciones S.A.S.
- Rueda, Adriana. (2014). “Caso AN0001. Caso. Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. 27 de julio del 2014. Colombia: Universidad de los Andes.
- Schwalb, M. (2009). “Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la responsabilidad social del marketing”. Tesis para obtener el grado de doctor en Economía y Dirección de Empresas. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Servicio al cliente en restaurantes. (2009). “Experiencia gastronómica, un concepto integral”. En: *servicioalclienterestaurantes.blogspot.pe*. [Blog]. 14 de abril de 2009. Fecha de consulta: 09/01/2016. Disponible en:

<<http://servicioalclienterestaurantes.blogspot.pe/2009/04/experiencia-gastronomica-un-concepto.html>>.

Silencio, se viaja. (2014). “Estratos Residenciales en Colombia”. En: *silencioseviaja.com*. [En línea]. 16 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 09/01/2016. Disponible en: <<http://silencioseviaja.com/2014/05/16/estratos-residenciales-en-colombia/>>.

The Nielsen Company. (2015a). “Lo saludable, una tendencia al alza”. En: *Insights*. [En línea]. 13 de abril de 2015. Fecha de consulta: 20/01/2016. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables.html>>.

The Nielsen Company. (2015b). “Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 24 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>>.

Villamil Muñoz, Jessica. (2012). “La ilegalidad en la pesca, un delito difícil de pagar en Colombia”. En: *elpaís.com.co*. [En línea]. 01 de abril de 2012. Fecha de consulta: 26/01/2016. Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/ilegalidad-pesca-delito-dificil-pagar>>.

Villanueva Gonzales, Alberto. (2013). “Operación de Restaurantes en Colombia”. Cuarta Edición. En: *acodres.com.co*. [En línea]. Colombia: Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACRODÉS). Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <<http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>>.

Wok. (s.f.). “Todo Wok #COM”. En: *designblog.uniandes.edu.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/01/2016. Disponible en: <[http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2359/files/2015/10/WOKTOCOM\\_.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2359/files/2015/10/WOKTOCOM_.pdf)>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de negocio de Wok

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Asociaciones clave</b><br/>Proveedores: A fines de 2011, 67% de insumos locales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades campesinas de bajos recursos.</li> <li>• Pescadores artesanales.</li> </ul> <p>Asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Frío - pescadores Bahía Solano</li> </ul> <p>Organizaciones no gubernamentales (ONG):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación MarViva</li> <li>• Fundación Natibo</li> </ul> | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de alianzas con proveedores (pequeñas comunidades).</li> <li>• Acompañamiento técnico permanente y capacitación a proveedores campesinos y pescadores artesanales.</li> <li>• Aprovisionamiento artesanal de insumos.</li> <li>• Transporte y procesamiento de insumos.</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Almacenamiento y empaque.</li> <li>• Preparación de platos.</li> <li>• Diseño e innovación en la carta de productos (adaptación a gustos locales).</li> <li>• Manejo de mermas y residuos.</li> <li>• Promoción de la pesca y consumo responsable.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef creativos y con experiencia</li> <li>• Insumos frescos y de calidad (pescado, vegetales, otros).</li> <li>• Infraestructura Wok: locales amplios con buena estética</li> <li>• Marca Wok.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b><br/>Cadena de restaurantes de comida oriental, percibida como saludable, de buena calidad y a precios accesibles. Elaborada con insumos artesanales y locales.</p> <p>Con orientación al respeto social y ambiental (respeto a la gente, al cliente, a los proveedores, a la comunidad y al medio ambiente).</p> | <p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones con los clientes se logran a través de la asistencia personal en cada local en donde el encargado de servicio los atiende.</li> <li>• Campañas de educación y concientización a clientes mediante mensajes en las cartas, manteles, individuales y el personal de servicio.</li> <li>• A través de publicaciones sobre desarrollo sostenible.</li> <li>• Mundo Wok: espacio para fortalecer relaciones con clientes mediante conferencias, eventos de cocina y buena comida.</li> </ul> <p><b>Canales</b><br/>Venta directa en locales propios<br/>Wok: nueve locales al 2011</p> | <p><b>Segmentos de mercado</b><br/>Público en general con gusto por la comida oriental en Bogotá.<br/>Concentración en los estratos 4, 5 y 6 (medio, medio-alto y alto) de la población.</p> |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de insumos.</li> <li>• Costos de personal.</li> <li>• Gastos por asesoramiento técnico y capacitación a proveedores.</li> <li>• Gastos de transporte.</li> <li>• Gastos de administración y ventas (marketing, publicidad, responsabilidad social, otros gastos).</li> </ul>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Fuentes de ingresos</b><br/>Servicio de alimentación: venta de entradas, platos de fondo, sushi, postres y bebidas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.  
Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. PASTEL – variables políticas y medio ambientales

| Tendencia      |                                                                                                                                                                                                                                   | Relación con clientes y proveedores                                                                                                                                         | Efecto probable en la empresa                                                      | Oportunidad / Amenaza | Fuentes                                                                                |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICO       | Bajo riesgo de inestabilidad política.                                                                                                                                                                                            | Mayor ingreso de capital extranjero (fuente de capital), mayor acceso al crédito y aumento del consumo.                                                                     | Mayor acceso a fuentes de financiamiento e incremento de los ingresos.             | Oportunidad           | Consejo Privado de Competitividad, 2011.                                               |
|                | Óptimas condiciones para la inversión, sistema económico democrático y pro mercado.                                                                                                                                               | Proveedores: Facilidades para importar y/o exportar.                                                                                                                        | Acceso a más fuentes de materias primas a menores costos.                          | Oportunidad           | Globaleledge, 2016.                                                                    |
|                | Colombia seguía siendo uno de los países con altos índices de corrupción (principal problema para hacer negocios en Colombia), a pesar de los esfuerzos realizados.                                                               | Desincentiva las inversiones, aumenta la informalidad, reduciendo las posibilidades de acceso al crédito para proveedores, y consumo de los clientes.                       | Reducción de las ventas y/o márgenes.                                              | Amenaza               | Consejo Privado de Competitividad, 2011.                                               |
| MEDIO AMBIENTE | Tendencia <i>green</i> : preocupación por el medio ambiente (buscan transparencia en cómo la comida se produce y procesa, disminución de huella ambiental, disminución de desperdicios, uso y promoción de ingredientes locales). | Mayor concientización de los clientes por el impacto ambiental y social. Mayor exigencia de buenas prácticas ambientales a los proveedores.                                 | Incremento en la preferencia de clientes, mayores ingresos.                        | Oportunidad           | Club Planeta, s.f.                                                                     |
|                | Colombia y Tailandia están ubicados en la línea del Ecuador y comparten los mismos pisos térmicos, lo cual permite sembrar insumos vegetales u hortalizas orientales (que normalmente no se producen en Colombia).                | Desarrollo de proveedores locales.                                                                                                                                          | Ahorro de costos al contar con proveedores locales.                                | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                           |
|                | Incremento del número de empresas colombianas comprometidas con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, a través de la gestión de Huella de Carbono.                                                            | Los clientes son cada vez más conscientes del cuidado del medio ambiente y perciben como empresas responsables a las que tienen en cuenta el problema del cambio climático. | Mejora la reputación de la empresa y la sostenibilidad de sus procesos operativos. | Oportunidad           | Redacción El Heraldo.co, 2014.                                                         |
|                | Agotamiento de cardúmenes de atún por incremento de su extracción mundial desde menos de 0.6 millones de toneladas métricas en el año 1950, a más de 6 millones de toneladas métricas al año 2010.                                | Eleva los costos y precios por escasez del insumo, además de depredar la especie.                                                                                           | Disminución de ventas e ingresos al no contar con los insumos.                     | Amenaza               | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2010. |
|                | Mayor presencia de organizaciones no gubernamentales (ONG) tales como Fundación MarViva, Fundación Ecósfera, comunidades u organizaciones étnicas, asociaciones de pescadores y empresas que promueven la pesca responsable.      | Desarrollo de técnicas de producción sostenibles de los proveedores.                                                                                                        | Mejora de la calidad de insumos al ser de origen local e incremento de ventas.     | Oportunidad           | Red de Pesca Responsable, s.f.                                                         |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. PASTEL – variables socioculturales

| Tendencia       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Relación con clientes y proveedores                                                                                                        | Efecto probable en la empresa                                                                                                             | Oportunidad / Amenaza | Fuentes                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIOCULTURALES | Surgimiento de negocios en la economía basados en la sostenibilidad que buscan generar conciencia en el consumidor ( <i>low profit company</i> ).                                                                                                                                  | Mayor concientización de los clientes por el impacto ambiental y social.                                                                   | Incremento de ventas e ingresos.                                                                                                          | Oportunidad           | Dinero, 2014.                                                                                    |
|                 | Popularidad de la comida asiática, posicionada como opción Premium y más saludable. Hubo un <i>boom</i> en aperturas de este tipo de restaurantes desde el año 2009.                                                                                                               | Mayor oferta para clientes que buscan variedad y nuevas opciones.                                                                          | Mayor demanda e incremento de ventas.                                                                                                     | Oportunidad           | Euromonitor International, 2015.                                                                 |
|                 | El consumo per cápita de pescado de Colombia es el más bajo de la región según la FAO, sin embargo año a año ha mostrado una tendencia al alza (consumo per cápita 2009: 3,49 kg, 2010: 4,48 kg., 2011: 4,54 kg.)                                                                  | Los consumidores incrementan su demanda de productos elaborados en base a pescado.                                                         | Mayor demanda e incremento de ventas                                                                                                      | Oportunidad           | Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, 2013.                                                 |
|                 | La población entre 30 y 64 años aumentó de 29,2% a 36,4% (periodo 1985-2005). Esta tendencia seguirá profundizandose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas. A mayor edad mayor alimentación saludable.                                  | Más consumidores almuerzan en restaurantes de alimentación sana.                                                                           | Mayor demanda e incremento de ventas                                                                                                      | Oportunidad           | Dirección General de Promoción del Trabajo, s.f. Euromonitor International, 2015.                |
|                 | Tendencia mundial de alimentación saludable: Consumidores buscan alimentos con ingredientes locales, de origen natural y alternativas orgánicas en Bogotá.                                                                                                                         | Más clientes se preocupan por su salud y buscarán opciones de alimentación en esta línea.                                                  | Incremento de ventas debido a la oferta de productos sanos y bajos en grasas.                                                             | Oportunidad           | The Nielsen Company, 2015a. The Nielsen Company, 2015b. Revista IAlimentos, s.f.                 |
|                 | Cada vez los colombianos están gastando más en comidas fuera del hogar (18% del gasto de los hogares colombianos se destina a comidas fuera del hogar). Dentro de comidas fuera del hogar, las comidas en restaurantes es la de mayor consumo.                                     | Mayor demanda de los clientes                                                                                                              | Incremento de la demanda e ingresos.                                                                                                      | Oportunidad           | Revista La Barra, 2013.                                                                          |
|                 | Población colombiana concentrada en bajos estratos socioeconómicos. 90,6% de la población se ubica en los estratos 1, 2 y 3 (bajo- bajo, bajo y medio- bajo). En Bogotá ocurre lo mismo, 84,54% de la población concentrada en estratos 1,2 y 3.                                   | Las cadenas de premium, tienen potencial para crecer, pero base de consumidores es relativamente pequeña.                                  | Mercado reducido, menores ingresos                                                                                                        | Amenaza               | Silencio, seviaja.com, 2014. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación, 2011. |
|                 | Crecimiento de la oferta gastronómica en grandes ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla. Son las ciudades que destinan mayor gasto en comidas fuera del hogar (Bogotá: 29,6%; Medellín: 10,9%; Cali: 12%; Cartagena: 3,4%; y Barranquilla: 5%. | Los consumidores de las grandes ciudades de Colombia demandan mayor oferta gastronómica.                                                   | Mayor demanda e incremento de ventas                                                                                                      | Oportunidad           | Revista La Barra, 2010. Revista La Barra, 2013.                                                  |
|                 | Mayor urbanización y problemas de tráfico en las grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, y Barranquilla.                                                                                                                                                          | Más consumidores almuerzan en restaurantes de servicio completo ante estilos de vda más ocupados y sin tiempo para desplazamientos a casa. | Mayor demanda e incremento de ventas.                                                                                                     | Oportunidad           | Euromonitor Internationa, 2015.                                                                  |
|                 | Tendencia en Bogotá a la preferencia de restaurantes casuales (ofrecen precios moderados, con una carta bien desarrollada y menús saludables).                                                                                                                                     | Clientes buscan diversidad en las opciones de restaurantes.                                                                                | Mayor demanda e incremento de ventas                                                                                                      | Oportunidad           | La República, 2013.                                                                              |
|                 | Generación de vínculos emocionales y experiencias de consumo.                                                                                                                                                                                                                      | Clientes sentirán mayor identificación con marcas que desarrollan relaciones de largo plazo y les ofrecen experiencias de consumo.         | Mayores ventas al ofrecer una experiencia diferente, que el consumidor percibe en el diseño, estilo, comunicación de la carta y servicio. | Oportunidad           | Servicio al cliente en restaurantes, 2009.                                                       |
|                 | Búsqueda de lugares para comer, de mayor calidad, situados en centros comerciales o lugares de ocio en fines de semana (mayor en estas ocasiones).                                                                                                                                 | Clientes buscarán opciones de alimentación en lugares de ocio los fines de semana especialmente.                                           | Mayor demanda e incremento de ventas                                                                                                      | Oportunidad           | Euromonitor International, 2015.                                                                 |
|                 | Migración de los consumidores de restaurantes de servicio completo a cadenas de comida rápida con mayores productos ofrecidos.                                                                                                                                                     | Expansión geográfica de las cadenas de restaurantes de comidas rápidas internacionales                                                     | Mayor competencia, disminución de ventas.                                                                                                 | Amenaza               | Euromonitor International, 2015.                                                                 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. PASTEL – variables tecnológicas

| Tendencia  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Relación con clientes y proveedores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Efecto probable en la empresa                                                                                        | Oportunidad / Amenaza | Fuentes                                                                                                          |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TECNOLOGÍA | Poco desarrollo de la industria pesquera en Colombia (informalidad de la pesca artesanal y falta de asesoría técnica).                                                                                                                                                                                                                                                        | Los proveedores de pescado colombianos no pueden asegurar y cumplir con la cantidad y calidad de pescado exigida por los restaurantes de Bogotá.                                                                                                                                                                                                                                           | Necesidad de importar pescado, costos más elevados. Limita la generación de nuevas alianzas con proveedores locales. | Amenaza               | Redacción de El País en Cali y Buenaventura, 2103.                                                               |
|            | Mejora en la tecnología de la cadena de frío de la pesca artesanal (cuartos de congelación y refrigeración).                                                                                                                                                                                                                                                                  | Se puede ofrecer pescado fresco local a los clientes y a un mejor precio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ahorro de costos e incremento de ingresos.                                                                           | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                                                     |
|            | Existen comunidades en Colombia que podrían suplir el pescado fresco, como por ejemplo la comunidad de Guapí (El Cauca) y de La Raya (La Guajira).                                                                                                                                                                                                                            | El desarrollo de las comunidades como red de abastecimiento sería bien aceptado por los consumidores, quienes prefieren consumir pescado fresco.                                                                                                                                                                                                                                           | Aumento de ventas                                                                                                    | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                                                     |
|            | Mayor tecnificación del proceso de siembra de vegetales orgánicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mejora el abastecimiento de insumos vegetales en cantidad y calidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Incremento de ingresos.                                                                                              | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                                                     |
|            | Incremento en las líneas de transporte aéreo en Bahía Solano (Satena y Ada).                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Menor poder de negociación al incrementarse el numero de aerolíneas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ahorro en costos de transporte e incremento de ingresos.                                                             | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                                                     |
|            | Débil infraestructura aeroportuaria en Bahía Solano (paralizaciones constantes de las aerolíneas).                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pérdida de clientes al no recibir el producto deseado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Disminución de ventas al no contar con los insumos a tiempo.                                                         | Amenaza               | Noticias RCN, 2013.                                                                                              |
|            | Según cifras del Banco Mundial, el número de usuarios (por cada 100 habitantes) de Internet en Colombia se ha incrementado de 2,2 en el año 2000, a 49 en el año 2012. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, el número de usuarios de Facebook en Colombia al 2012 se han incrementado a 15 millones, ocupando el puesto 14 a nivel mundial. | Mayor publicidad y comunicación de la oferta de productos y servicios del restaurante hacia los clientes, quienes a su vez son más juiciosos en cuanto a su elección pues posee más información. Apertura de nuevos canales de atención vía Internet y despacho <i>delivery</i> . Mejor control de cantidad y calidad ( <i>on line</i> ) de los insumos suministrados por los proveedores. | Incremento en la preferencia de clientes, mayores ingresos.                                                          | Oportunidad           | Banco Mundial, s.f.a.<br>Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC), s.f. |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. PASTEL – variables económicas y legales

| Tendencia  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Relación con clientes y proveedores                                                                                                                                            | Efecto probable en la empresa                                                             | Oportunidad / Amenaza | Fuentes                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ECONÓMICAS | Desaceleración del crecimiento mundial ante la amenaza de una leve recesión en la zona euro (Proyección FMI: 5,2% el 2010, 3,9% el 2011 y 3,5% el 2012).                                                                                                                                                                                                          | Posible impacto en la economía colombiana a través del comercio exterior, menor flujo de capitales, y menor consumo.                                                           | Reducción de las ventas y/o márgenes.                                                     | Amenaza               | Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos (DEE), 2012.   |
|            | Tendencia creciente del PBI y PBI per cápita en el periodo 2007 al 2011 (Colombia está calificado como país de ingreso medio-alto según Banco Mundial).                                                                                                                                                                                                           | Impulsa la inversión, empleo y consumo. Un mayor número de consumidores podrían acceder a alternativas de alimentación más sofisticadas.                                       | Incremento de la demanda e ingresos.                                                      | Oportunidad           | Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos (DEE). (2012). |
|            | Inflación baja y controlada (dentro de los rangos meta estimado por el Banco de la República de Colombia: 2%-4%, 3,17% en el 2010, 3,73% en el 2011, y 3% proyectado 2012).                                                                                                                                                                                       | Se mantiene relativamente estable el poder adquisitivo de los consumidores, y el costo de los proveedores.                                                                     | Incremento de la demanda e ingresos.                                                      | Oportunidad           | Banco de la República, Banco Central de Colombia, 2016.                              |
|            | Crecimiento de la industria de restaurantes de servicio completo en Colombia (CAGR 2005-2010: 17,4% y 5,4% para restaurantes orientales según el caso por <i>boom</i> y popularización de la comida asiática desde el 2009).                                                                                                                                      | Clientes: Mayor número de alternativas de restaurantes de comida de servicio completo. Proveedores: Incremento de la demanda de sus productos.                                 | Incremento de las ventas e ingresos.                                                      | Oportunidad           | Rueda, 2014.                                                                         |
|            | Altos niveles de tributos e informalidad (alrededor del 60%) en la economía (laboral y empresarial de Colombia), la cual se ha mantenido constante a pesar del crecimiento económico.                                                                                                                                                                             | Proveedores formales presentan costos más altos frente a los informales, por lo que existe incentivos para la informalidad, y un bajo acceso al crédito en el país en general. | Reducción de las ventas y/o márgenes.                                                     | Amenaza               | Consejo Privado de Competitividad, 2011.                                             |
|            | Incremento del precio del alquiler de locales en las grandes ciudades de Colombia (por escasez de ubicaciones).                                                                                                                                                                                                                                                   | Reducir el formato de local ante el incremento de costos, posible pérdida de clientes al trasladar este incremento.                                                            | Reducción de las ventas y/o márgenes.                                                     | Amenaza               | Euromonitor International, 2016.                                                     |
|            | Tendencia de las grandes cadenas a abrir más puntos de ventas para estandarizar procesos, tener mayor cobertura y lograr economías de escala.                                                                                                                                                                                                                     | Los consumidores tendrán mayores alternativas para elegir y los proveedores mayores posibilidades de comercio.                                                                 | Reducción de las ventas y/o margenes                                                      | Amenaza               | Revista la Barra, 2013.                                                              |
| LEGAL      | Altas exigencias en la regulación sanitaria para los establecimientos de comida en Colombia: (NTS-USNA 011 Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes, NTS-USNA 007 Normas sanitarias de manipulación de alimentos, NTS-USNA 006 Infraestructura básica de la industria gastronómica, GTS-USNA 009 Seguridad industrial para restaurantes). | Mayor exigencia de los clientes en el cumplimiento de la normativa.                                                                                                            | Preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad impuestos por la normativa. | Oportunidad           | El Universal, 2011.                                                                  |
|            | Ilegalidad de la actividad pesquera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Pesca indiscriminada en zonas protegidas afecta la oferta.                                                                                                                     | Necesidad de importar pescado, costos más elevados.                                       | Amenaza               | Villamil, 2012.                                                                      |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 6. Atractivo de la rivalidad entre los competidores existentes (\*)

| Criterios de Evaluación              | Lim. Inf            | Medición     |                |        |           |               | Lim. Sup             | Total      | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|----------------|--------|-----------|---------------|----------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                     | No atractiva | Poco atractiva | Neutro | Atractiva | Muy atractiva |                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Número de competidores equilibrados  | Importante          |              |                |        |           |               | Bajo                 | 4.0        | Existe una alta concentración de la industria de cadenas de restaurantes de servicio completo (4 empresas concentran aproximadamente el 80% de participación del mercado), en la cual no se esperan grandes cambios en el corto plazo.                                                                                                                    |
| Crecimiento relativo de la industria | Lento               |              |                |        |           |               | Rápido               | 4.0        | La industria de restaurantes de servicio completo presenta un CAGR del 2005-2010 de 17,4% anual por lo que se puede decir que existen oportunidades para los participantes (CAGR del 2005-2010 de 5,4% para restaurantes de comida asiática, un boom desde el 2009).                                                                                      |
| Costo fijo o de almacenamiento       | Alto                |              |                |        |           |               | Bajo                 | 3.0        | Moderados costos fijos (siendo los principales los sueldos y alquiler de locales) los cuales varían en función al número de locales que poseen, por lo cual, las empresas en la industria hacen descuentos sólo los días/horas de menor demanda. Los costos de almacenamiento son bajos puesto que los bienes son perecibles, y se consumen el mismo día. |
| Características del producto         | Producto Genérico   |              |                |        |           |               | Producto Especial    | 4.0        | Los principales factores de diferenciación serían la calidad e innovación (productos y servicios), la marca, la imagen, localización, atributos considerados únicos por los clientes.                                                                                                                                                                     |
| Aumentos de capacidad                | Grandes incrementos |              |                |        |           |               | Pequeños incrementos | 2.0        | Los grandes incrementos producen una industria poco competitiva. La tendencia de las grandes cadenas era a abrir más puntos de venta, sin embargo, la tendencia de los precios de los alquileres era alza en las grandes ciudades (por escasez de espacios).                                                                                              |
| Diversidad de competidores           | Alta                |              |                |        |           |               | Baja                 | 2.0        | Al año 2010, existían en Colombia 25,113 restaurantes full-service especializadas en diversos tipos de alimentación como la regional, latinoamericana, europea, americana, asiática, entre otras (Euromonitor, 2011). Sin embargo, Crepes & Waffles quien en ese momento tenía el 55% de la participación en ventas, siendo el líder indiscutible.        |
| Intereses estratégicos               | Altos               |              |                |        |           |               | Bajos                | 4.0        | No existen altas interrelaciones estratégicas con otros negocios. Las empresas no son competidores en múltiples puntos (no es frecuente que compitan en varias industrias estratégicas para los competidores).                                                                                                                                            |
| Barreras de salida                   | Alto                |              |                |        |           |               | Bajo                 | 4.0        | Moderadas barreras de salida en función a la inversión en el número de locales (los cuales cuentan con activos no especializados, que se pueden vender al salir del negocio). No existen altos costos, ni restricciones gubernamentales o sociales a la salida de empresas.                                                                               |
| <b>PROMEDIO</b>                      | <b>Alto</b>         |              |                |        |           |               |                      | <b>3.0</b> | <b>La industria es medianamente atractiva puesto que la rivalidad entre competidores existentes es moderada.</b>                                                                                                                                                                                                                                          |

(\*): Esta variable incluye "barreras a la salida" que incentivan o restringen la rivalidad de los competidores existentes en la industria

Fuente: Hax y Majluf, 2004

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Atractivo del poder de los compradores

| Criterios de Evaluación                                                                  | Lim. Inf | Medición     |                |         |           |               | Lim. Sup                                                                                      | Total | Detalle                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          |          | No atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva |                                                                                               |       |                                                                                                                                                                                               |
| Número de compradores importantes                                                        | Escasos  |              |                |         |           |               | Muchos                                                                                        | 5.0   | Existen varios compradores, no organizados (compras atomizadas), por lo cual, el volumen de compra de cada uno no es representativo.                                                          |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria                          | Alta     |              |                |         |           |               | Baja                                                                                          | 2.0   | Existen varios sustitutos satisfactorios: Restaurantes independientes de comida especializada, fast foods de comida, y comida congelada y pre cocida (mismo sabor, diferente calidad-precio). |
| Costo de cambio del comprador                                                            | Bajo     |              |                |         |           |               | Alto                                                                                          | 1.0   | El consumidor (comprador) no incurre en mayores costos por cambiar de proveedor (restaurante) .                                                                                               |
| Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.                                   | Alta     |              |                |         |           |               | Baja                                                                                          | 5.0   | Prefieren alimentarse fuera de su hogar.                                                                                                                                                      |
| Amenaza de la industria de integración hacia adelante                                    | Baja     |              |                |         |           |               | Alta                                                                                          | 4.0   | La integración hacia adelante resulta atractiva para la industria considerando el modelo de franquicias.                                                                                      |
| Contribución de la industria a la calidad o servicio de los productos de los compradores | Pequeña  |              |                |         |           |               | Grande                                                                                        | 4.0   | La industria tiene posibilidades de brindar productos o servicios diferenciados.                                                                                                              |
| PROMEDIO                                                                                 |          |              |                |         |           |               | 4.0 La industria es atractiva, puesto que el poder de negociación de los compradores es bajo. |       |                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Hax y Majluf, 2004  
Elaboración propia, 2016.

## Anexo 8. Atractivo del poder de los proveedores

| Criterios de Evaluación                                                                  | Lim. Inf      | Medición     |                |         |           | Lim. Sup         | Total      | Detalle                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|----------------|---------|-----------|------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          |               | No atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva |                  |            |                                                                                                                                                                                                |
| Número de proveedores importantes                                                        | Escasos       |              |                |         |           | Muchos           | 4.0        | Existen varios proveedores, no organizados, con insumos no diferenciados, por lo que ninguno individualmente ejerce poder para afectar la oferta o precios de compra en la industria.          |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores                       | Baja          |              |                |         |           | Alta             | 4.0        | Existe un número aceptable de sustitutos satisfactorios (nacionales o del exterior diferenciados por costo - calidad, y experiencia)                                                           |
| Costo de diferenciación o de cambio de los productos de los proveedores                  | Alto          |              |                |         |           | Bajo             | 4.0        | Los principales costos serían la experiencia ganada con los proveedores, contratos realizados. Sin embargo, existen varios proveedores similares.                                              |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante                                 | Altas         |              |                |         |           | Bajas            | 5.0        | Existe una baja amenaza de que los proveedores se integren hacia adelante.                                                                                                                     |
| Amenaza de la industria de integración hacia atrás                                       | Baja          |              |                |         |           | Alta             | 2.0        | La amenaza de la industria de integración hacia atrás es baja, son escasos o nulos los restaurantes que deciden producir sus propios insumos.                                                  |
| Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria | Alta          |              |                |         |           | Baja             | 2.0        | La calidad de los insumos que ofrecen los proveedores influye fuertemente en la calidad del producto fque ofrecen las cadenas full service.                                                    |
| Costo total de la industria contribuido por los proveedores                              | Gran fracción |              |                |         |           | Pequeña fracción | 2.0        | El costo de los proveedores es una parte importante de los costos de las empresas en la industria full service (costos tanto fijos, personal y alquiler, como variables, insumos alimenticios) |
| Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores                       | Pequeña       |              |                |         |           | Grande           | 4.0        | La industria es una importante fuente de ingresos para los proveedores de insumos.                                                                                                             |
| <b>PROMEDIO</b>                                                                          |               |              |                |         |           |                  | <b>3.0</b> | <b>La industria es medianamente atractiva, puesto que el poder de negociación de los proveedores es moderada</b>                                                                               |

Fuente: Hax y Majluf, 2004  
Elaboración propia, 2016.

## Anexo 9. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos

| Criterios de Evaluación                                | Lim. Inf   | No<br>atractiva | Poco<br>atractiva | Neutral | Atractiva | Muy<br>atractiva | Lim. Sup | Total      | Detalle                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|-----------|------------------|----------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |            | Medición        |                   |         |           |                  |          |            |                                                                                                                                                                                |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos                  | Importante |                 |                   |         |           |                  | Escasa   | 2.0        | Existen varios sustitutos: Restaurantes independientes de comida especializada, fast foods de comida, y comida congelada y pre cocida (mismo sabor, diferente calidad-precio). |
| Costo de cambio del usuario al sustituto               | Bajos      |                 |                   |         |           |                  | Altos    | 1.0        | El consumidor no incurre en mayores costos por cambiar de restaurante, u opción para alimentarse.                                                                              |
| Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos | Altas      |                 |                   |         |           |                  | Bajas    | 2.0        | Alta rentabilidad y agresividad especialmente en fast foods de comida.                                                                                                         |
| Precio/valor del sustituto                             | Alto       |                 |                   |         |           |                  | Bajo     | 3.0        | Si bien los sustitutos pueden tener menores precios, la oferta también es de menor valor.                                                                                      |
| <b>PROMEDIO</b>                                        |            |                 |                   |         |           |                  |          | <b>2.0</b> | <b>La industria es poco atractiva, puesto que existe una alta amenaza de sustitutos.</b>                                                                                       |

Fuente: Hax y Majluf, 2004

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Amenaza de competidores potenciales

|                         |                                             | No<br>atractiva | Poco<br>atractiva | Neutral | Atractiva | Muy<br>atractiva |                |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------|------------------|----------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterios de Evaluación |                                             | Medición        |                   |         |           |                  | Lim. Sup       | Total | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| BARRERAS DE ENTRADA     | Economías de Escala en la industria         | Pequeñas        |                   |         |           |                  | Grandes        | 4.0   | La economías de escala permiten las eficiencia en las operaciones (como descuentos por volumen de compras, dilución de costos fijos por mayor operaciones), mercadeo y desarrollo de productos.                                                                                         |
|                         | Diferenciación del servicio en la industria | Escasa          |                   |         |           |                  | Importante     | 4.0   | Los principales factores de diferenciación son la calidad (productos y servicios), la marca, localización, innovación, que podrían desalentar el ingreso de competidores potenciales.                                                                                                   |
|                         | Identificación de la marca                  | Baja            |                   |         |           |                  | Alta           | 4.0   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                         | Costo de cambio de los clientes             | Bajo            |                   |         |           |                  | Alto           | 1.0   | El consumidor (cliente) no incurre en mayores costos por cambiarse al restaurante competidor.                                                                                                                                                                                           |
|                         | Acceso a canales de distribución            | Amplio          |                   |         |           |                  | Restringido    | 1.0   | No se requieren canales de distribución especiales en la industria de restaurantes full service. El producto llega directamente al cliente a través de los locales.                                                                                                                     |
|                         | Requerimientos de capital para ingresar     | Bajos           |                   |         |           |                  | Altos          | 3.0   | No se requiere un alto nivel de capital para ingresar a esta industria, básicamente inversión en activos, los cuales se podrían recuperar al venderse los mismos. Sin embargo, el requerimiento de capital se incrementa con el número de locales a implementar.                        |
|                         | Acceso a la última tecnología               | Amplio          |                   |         |           |                  | Restringido    | 2.0   | La tecnología desarrollada para restaurantes es fácilmente accesible.                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | Acceso a materias primas                    | Amplio          |                   |         |           |                  | Restringido    | 2.0   | Existen varios proveedores de insumos que pueden abastecer a restaurantes.                                                                                                                                                                                                              |
|                         | Efecto de la experiencia y aprendizaje      | Sin importancia |                   |         |           |                  | Muy importante | 4.0   | Los restaurantes establecidos poseen ubicaciones más favorables, identidad de marca establecida, experiencia comprobada valorada, mayor acceso a recursos financieros.                                                                                                                  |
|                         | Acciones gubernamentales                    | Desfavorables   |                   |         |           |                  | Favorables     | 4.0   | No existen altas políticas gubernamentales restrictivas, ni altas barreras legales al ingreso a la industria. Existe protección y regulación en la industria y propiedad extranjera, alta coherencia en las políticas, libre movimiento de capital y libre cambio de moneda extranjera. |
| PROMEDIO                |                                             |                 |                   |         |           |                  |                | 3.0   | La industria es medianamente atractiva, puesto que existe amenaza de competidores potenciales.                                                                                                                                                                                          |

(\*\*): Esta variable incluye "barreras a la entrada" y "acciones gubernamentales", que incentivan o restringen el ingreso de nuevos competidores

Fuente: Hax y Majluf, 2004

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 11. Cinco fuerzas de Porter

|                                                                      |          | No<br>atractiva | Poco<br>atractiva | Neutral | Atractiva | Muy<br>atractiva |       |                                        |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|-------------------|---------|-----------|------------------|-------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criterios de Evaluación                                              | Lim. Inf | Medición        |                   |         |           | Lim. Sup         | Total | Detalle                                |                                                                                                           |
| 1. atractivo de la rivalidad entre los competidores existentes ( * ) | Alto     |                 |                   |         |           |                  | Bajo  | 3.0                                    | La industria es medianamente atractiva puesto que la rivalidad entre competidores existentes es moderada. |
| 2. atractivo del poder de los compradores                            | Alto     |                 |                   |         |           |                  | Bajo  | 4.0                                    | La industria es atractiva, puesto que el poder de negociación de los compradores es bajo.                 |
| 3. atractivo del poder de los proveedores                            | Alto     |                 |                   |         |           |                  | Bajo  | 3.0                                    | La industria es medianamente atractiva, puesto que el poder de negociación de los proveedores es moderada |
| 4. atractivo de la disponibilidad de sustitutos                      | Alto     |                 |                   |         |           |                  | Bajo  | 2.0                                    | La industria es poco atractiva, puesto que existe una alta amenaza de sustitutos.                         |
| 5. amenaza de competidores potenciales ( ** )                        | Alto     |                 |                   |         |           |                  | Bajo  | 3.0                                    | La industria es medianamente atractiva, puesto que existe amenaza de competidores potenciales.            |
| PROMEDIO                                                             |          |                 |                   |         |           |                  | 3.0   | La industria es medianamente atractiva |                                                                                                           |

Estructura de la Matriz, según el libro *Strategic Management: An Integrative Perspective* / Arnoldo C. Hax, Nicolás Majluf / Prentice Hall College, 1984.

(\*): Esta variable incluye "barreras a la salida" que incentivan o restringen la rivalidad de los competidores existentes en la industria

(\*\*): Esta variable incluye "barreras a la entrada" y "acciones gubernamentales", que incentivan o restringen el ingreso de nuevos competidores

Fuente: Hax y Majluf, 2004

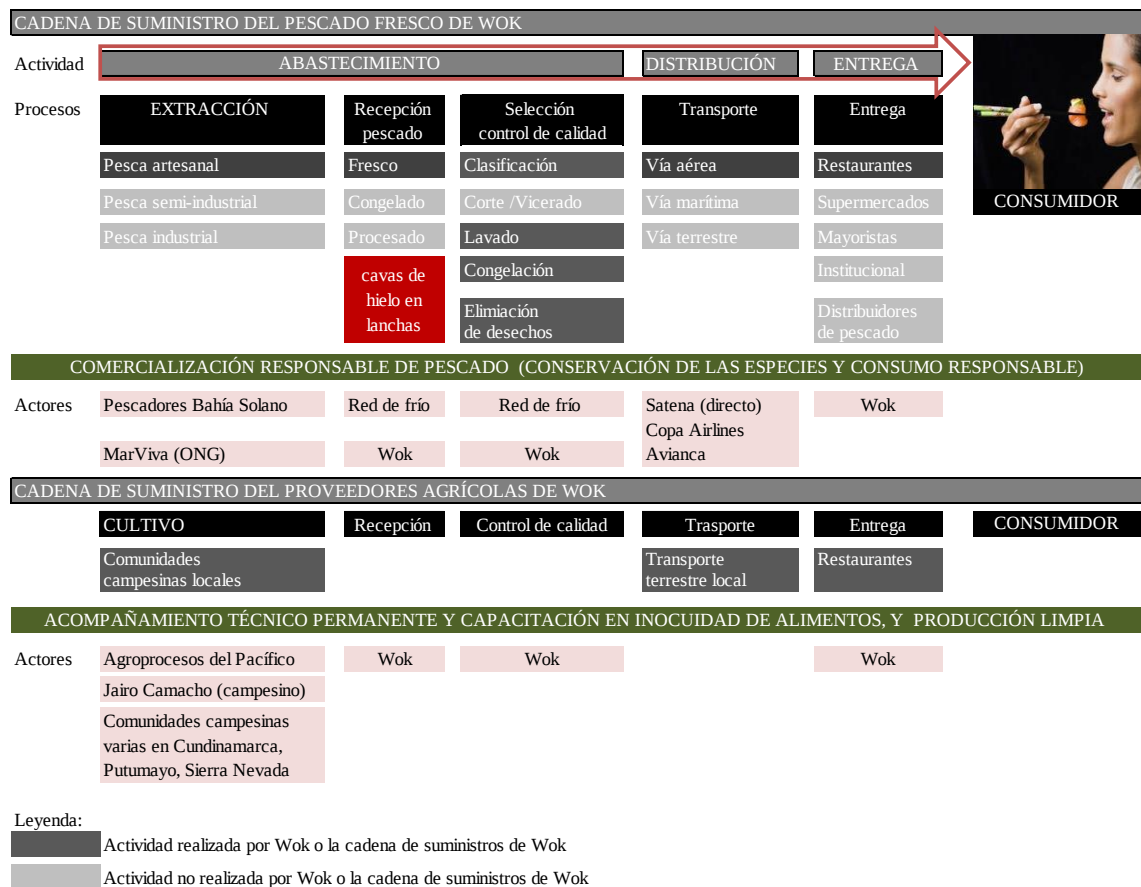
Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Cadena de valor de Wok

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades de apoyo | Infraestructura de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño de políticas que generan valor compartido (con proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad).</li><li>- Generación de relaciones con organizaciones no gubernamentales (como MarViva, Natibo).</li><li>- Política institucional de precios competitivos.</li><li>- Gestión de la calidad.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | Gestión de recursos humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión del talento humano.</li><li>- Capacitación a colaboradores en habilidades técnicas, de servicio y temas de sostenibilidad (entrenamiento en principios de reciclaje y ahorro de energía, programas de siembra de árboles - "Grupo Verde").</li><li>- Generación de un buen clima y cultura organizacional.</li><li>- Preocupación constante por el rendimiento y desarrollo de los colaboradores.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | Desarrollo tecnológico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
| Actividades de apoyo | <ul style="list-style-type: none"><li>- Investigación y desarrollo sobre producción de insumos locales.</li><li>- Apoyo en el desarrollo de técnicas de producción limpia para los proveedores (ejemplo: pesca artesanal que garantizaran la sostenibilidad de las especies existentes en el Pacífico colombiano).</li><li>- Diseño de empaques para el transporte de pescado.</li><li>- Innovación de procesos para reducción de huella ambiental y reducción de costos.</li><li>- Innovación constante en la carta de platos.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | Abastecimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Asesoría técnica permanente a proveedores.</li><li>- Desarrollo de alianzas con proveedores de transporte (de Bahía Solano a Medellín, y luego a Bogotá), y artesanales / locales (pequeñas comunidades que trabajen bajo principios de producción limpia):<ul style="list-style-type: none"><li>- Agroprocesos del Pacífico - Proveedor Jairo Camacho. - Comunidades de Cundinamarca.</li><li>- Comunidades de Putumayo - Comunidades de Sierra Nevada.</li><li>- Proveedores locales de pescado (Bahía Solano).</li><li>- Proveedores de transporte: Aerolíneas Satena y Antioquía (únicas en ese tramo).</li></ul></li><li>- Desarrollar en los pescadores capacidades administrativas para la gestión comercial.</li><li>- Reducción de insumos importados por insumos locales (proveedores locales de hortalizas, pescado)</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
| Actividades de apoyo | Logística entrada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Logística salida                                                                                                                                                                                                                                  | Marketing y domercial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Servicio postventa                                                                                                                                                                        |
|                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo adecuado y responsable de la cadena de frío (pescado y mariscos).</li><li>- Adecuado manipuleo, almacenamiento y conservación de los insumos.</li><li>- Control de calidad.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Preparación de platos de alta calidad elaborados por chef de amplia experiencia en comida asiática.</li><li>- Control de tiempos en la elaboración de platos.</li><li>- Gestión de residuos y desperdicios.</li><li>- Control minucioso de salubridad.</li></ul> <p>Ejemplo de gestión de residuos: El aceite de las freidoras se dona para convertirlo en biodiésel, los vertimientos se tratan con bacterias erradicadoras de grasas, los residuos de producción son recogidos por empresa especialista en temas ambientales.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Atención por camareros entrenados en temas de desarrollo sostenible.</li><li>- Ofrecer una experiencia de consumo responsable, que busca educar, concientizar, y crear un componente emocional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis del perfil y segmentación de clientes (inicio del proceso).</li><li>- Establecimiento de precios competitivos (de forma responsable, respetando al cliente, con márgenes razonables).</li><li>- Diseño de campañas orientadas a promover la disminución del uso de servilletas y pitillos, reemplazar bolsas plásticas por bolsas de papel reciclado y de tela, elaboración de individuales y cartas en papel reciclado.</li><li>- Comunicación a través de mensajes en las cartas, individuales y publicaciones. El personal explica a los clientes las consecuencias de la pesca indiscriminada, las razones de trabajar con pescadores artesanales, el impacto en las comunidades pesqueras colombiana.</li><li>- Difusión de actividades de desarrollo sostenible, eventos de cocina y buena comida a través del portal Mundo Wok, espacio para fortalecer las relaciones entre proveedores, comunidad y clientes. Las conferencias y exposiciones sobre temas ambientales se difunden además a través de "CharlasWok".</li><li>- Estrategias digitales (Facebook, Twitter, página web , portal Mundo Wok).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Cuentan con varios canales de atención y gestión de reclamos y sugerencias: portal web , teléfono, redes sociales, locales comerciales.</li></ul> |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 13. Cadena de suministro de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 14. Principales proveedores de Wok

| PRINCIPALES PROVEEDORES |                   |                   |                           |                            |                                                                                       |                  | Impacto en el proveedor / comunidad                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| País                    | % Compras al 2003 | % Compras al 2011 | Empresas                  | Ubicación                  | Productos /Cultivos                                                                   | Plazo de crédito |                                                                                                                                                                                                |
| Colombia                | 50%               | 67% (*)           | Red de frío (60% pescado) | Choco (Bahía Solano)       | Pescado fresco ( capturas establecidas por MarViva para conservación de las especies) | Contado          | Precio compra: 22.000 COP/kg.<br>(+10 veces el intermediario y +57 % que mercado)                                                                                                              |
|                         |                   |                   | Comunidad de pescadores   | Tierra Bomba Bolívar       | Pescado fresco                                                                        | Contado          | Beneficiados: 32 pescadores                                                                                                                                                                    |
|                         |                   |                   | Agroprocesos del Pacífico | Tumaco                     | Palma de coco (sustitución de cultivos ilícitos)                                      | 15 días          | Beneficiados: 30 familias campesinas<br>Ventas: +45% el primer año<br>Empleo: + 50 % plantilla de empleados<br>Mercado potencial: 5 veces más grande<br>Precio venta: 15% menos que el mercado |
|                         |                   |                   | Jairo Camacho (campesino) | Chía                       | Hortalizas, flores y hierbas aromáticas (cultivos orgánicos)                          | 15 días          | Producción anual: Asegurada al 80%<br>Precio compra: Superior al mercado<br>+ Empleo: 5 madres cabezas de familia.<br>2 operadores de cultivo<br>Tecnificación de los cultivos                 |
|                         |                   |                   | Comunidades campesinas    | Cundinamarca               | Papa, trucha                                                                          | 15 días          | Pequeñas comunidades                                                                                                                                                                           |
|                         |                   |                   | Comunidades campesinas    | Putumayo                   | Pimienta fresca y cúrcuma (sustitución de cultivos ilícitos)                          | 15 días          | Pequeñas comunidades                                                                                                                                                                           |
|                         |                   |                   | Comunidades indígenas     | Sierra Nevada, Santa Marta | Galanga, miel y camarón seco                                                          | 15 días          | Pequeñas comunidades                                                                                                                                                                           |
|                         |                   |                   | Otros proveedores         | Varios                     | Varios                                                                                |                  |                                                                                                                                                                                                |
| Otros países            | 50%               | 37%               | Varias                    | Otros países               | Otros productos orientales (no producidos en Colombia)                                |                  | No se podía identificar si eran responsables social-ambientalmente.                                                                                                                            |
|                         |                   |                   |                           |                            | Salmón, anguila, otras especies marinas (provenientes de cultivos)                    |                  |                                                                                                                                                                                                |

(\*) A finales del 2011, 10% de los proveedores de Wok eran pequeñas comunidades repartidas por toda Colombia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 15. Análisis de los factores críticos de éxito

| ¿Qué quieren los clientes?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ¿Cómo sobreviven las empresas a la competencia?                                                                                                                                       | Factores clave de éxito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena preparación, presentación y sabor de platos.</li> <li>- Ingredientes de buena calidad.</li> <li>- Disfrutar de una experiencia agradable</li> <li>- Variedad de los platos en la carta.</li> <li>- Precios accesibles.</li> <li>- Trato amable y cordial de los meseros.</li> <li>- El pedido no demore.</li> <li>- Buena higiene del local y del personal de atención.</li> <li>- Locales amplios, adecuada localización y estacionamiento.</li> <li>- Amplio horario de atención.</li> </ul> | <p>A través de la fidelización de clientes brindando experiencias de consumo, calidad en los productos y el servicio brindado, el precio, la marca, localización y la innovación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen sabor de los platos.</li> <li>- Oferta de buena calidad a un precio accesible.</li> <li>- Variedad en la oferta de platos.</li> <li>- Propuestas innovadoras.</li> <li>- Chef reconocidos y cocineros experimentados.</li> <li>- Calidad de servicio: a través de una rápida atención y atención de meseros proactivos y serviciales enfocados en la satisfacción del cliente y entrenados para explicar de manera paciente la propuesta de valor del restaurante, los ingredientes y la composición de los platos.</li> <li>- Localización estratégica.</li> <li>- Local con amplios espacios y buena estética.</li> </ul> |

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Valoración de los recursos y capacidades de Wok

| Recursos requeridos |                                                                                                                                          | Importancia estratégica | Fortaleza relativa |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| R1                  | Infraestructura de la empresa<br>Marca (posicionamiento, prestigio y buena imagen)                                                       | 10                      | 9                  |
| R2                  | Infraestructura de la empresa<br>Capital de trabajo positivo y fuentes de financiamiento diversificadas.                                 | 7                       | 2                  |
| R3                  | Gestión de recursos humanos<br>Personal administrativo capacitado.                                                                       | 9                       | 6                  |
| R4                  | Desarrollo tecnológico<br>Chefs creativos y con experiencia.                                                                             | 9                       | 7                  |
| R5                  | Abastecimiento<br>Insumos frescos y de buena calidad (pescado, vegetales y otros).                                                       | 10                      | 8                  |
| R6                  | Logística de entrada y Operaciones<br>Tecnología (instrumentos para el control de calidad, equipos de cocina y sistemas de información). | 8                       | 5                  |
| R7                  | Operaciones<br>Ubicación geográfica estratégica.                                                                                         | 5                       | 8                  |
| R8                  | Operaciones<br>Locales amplios, acogedores, de arquitectura moderna.                                                                     | 7                       | 6                  |

| Capacidades requeridas |                                                                                                                                                      | Importancia estratégica | Fortaleza relativa |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| C1                     | Infraestructura de la empresa<br>Control de calidad y gestión eficiente de procesos y sistemas.                                                      | 6                       | 6                  |
| C2                     | Gestión de recursos humanos<br>Gestión del talento humano (personal capacitado, chefs creativos con experiencia, personal administrativo entrenado). | 8                       | 8                  |
| C3                     | Desarrollo tecnológico<br>Innovación y creatividad.                                                                                                  | 9                       | 7                  |
| C4                     | Abastecimiento<br>Gestión de red de proveedores locales existentes y relaciones con ONG.                                                             | 10                      | 10                 |
| C5                     | Operaciones<br>Generación de experiencia gastronómica.                                                                                               | 9                       | 9                  |
| C6                     | Marketing y comercial<br>Marketing y comunicación, generación de vínculos fuertes con clientes y dar a conocer su modelo de negocio.                 | 7                       | 9                  |

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

| Factores claves |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Pond. | E1    |      | E2    |      | E3    |      | E4    |      | E5   |      | E6   |      | E7   |      | E8   |      | E9   |      |
|-----------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                 |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       | PA    | CA   | PA    | CA   | PA    | CA   | PA    | CA   | PA   | CA   | PA   | CA   | PA   | CA   | PA   | CA   | PA   | CA   |
| Oportunidades   | O1 | Crecimiento de la industria restaurantes de servicio completo en Colombia (CAGR 2005- 2010: 17,4% , y 5.4% para restaurantes orientales por boom y popularización de la comida asiática desde el 2009).                                                                                                                                                      | 0.11  | 9     | 1.00 | 6     | 0.67 | 5     | 0.56 | 7     | 0.78 | 8    | 0.89 | 4    | 0.44 | 2    | 0.22 | 3    | 0.33 | 1    | 0.11 |
|                 | O2 | Crecimiento de la oferta gastronómica en ciudades como Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, las cuales destinan un mayor gasto en comidas fuera del hogar (Bogotá 29.6%, Medellín 10.9%, Cali 12%, Barranquilla 5% y Cartagena 3.4%), debido a la mayor urbanización, población de edad adulta, aumento de la fuerza laboral femenina y mayor tránsito. | 0.11  | 7     | 0.78 | 5     | 0.56 | 6     | 0.67 | 8     | 0.89 | 9    | 1.00 | 3    | 0.33 | 2    | 0.22 | 4    | 0.44 | 1    | 0.11 |
|                 | O3 | Existen comunidades en Colombia que podrían suplir el pescado fresco, como por ejemplo la comunidad de Guapí (El Cauca) y de La Raya (La Guajira).                                                                                                                                                                                                           | 0.10  | 9     | 0.92 | 6     | 0.61 | 8     | 0.81 | 7     | 0.71 | 5    | 0.51 | -    | -    | 4    | 0.41 | -    | -    | -    | -    |
|                 | O4 | Tendencias mundiales de alimentación saludable y preocupación por el medioambiente.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0.08  | 9     | 0.75 | -     | -    | 8     | 0.67 | -     | -    | 7    | 0.58 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|                 | O5 | Colombia y Tailandia están ubicados en la línea del Ecuador y comparten los mismos pisos térmicos, lo cual permite sembrar insumos vegetales u hortalizas orientales (que normalmente no se producen en Colombia).                                                                                                                                           | 0.11  | 9     | 1.00 | 6     | 0.67 | 5     | 0.56 | 8     | 0.89 | 7    | 0.78 | 4    | 0.44 | 3    | 0.33 | -    | -    | -    | -    |
|                 | O6 | Búsqueda de lugares para comer, de mayor calidad, situados en centros comerciales o lugares de ocio en fines de semana (mayor en estas ocasiones). Preferencias por restaurantes casuales.                                                                                                                                                                   | 0.06  | 9     | 0.58 | -     | -    | -     | -    | 6     | 0.39 | 7    | 0.45 | 3    | 0.19 | 2    | 0.13 | 4    | 0.26 | 1    | 0.06 |
| Amenazas        | A1 | Incremento del precio del alquiler de locales en las grandes ciudades de Colombia (por escasos de                                                                                                                                                                                                                                                            | 0.08  | 9     | 0.75 | 8     | 0.67 | 7     | 0.58 | 6     | 0.50 | 5    | 0.42 | 4    | 0.33 | 3    | 0.25 | 2    | 0.17 | 1    | 0.08 |
|                 | A2 | Poco desarrollo de la industria pesquera en Colombia (informalidad de la pesca artesanal, debil infraestructura de la cadena de suministro y falta de asesoría técnica).                                                                                                                                                                                     | 0.07  | -     | -    | 7     | 0.52 | 8     | 0.59 | -     | -    | -    | -    | -    | -    | 3    | 0.22 | 2    | 0.15 | 1    | 0.07 |
|                 | A3 | Amplia oferta de productos/servicios sustitutos y amenaza de ingreso de competidores potenciales.                                                                                                                                                                                                                                                            | 0.06  | 8     | 0.52 | 9     | 0.58 | 6     | 0.39 | 5     | 0.32 | 7    | 0.45 | 4    | 0.26 | 3    | 0.19 | 2    | 0.13 | 1    | 0.06 |
|                 | A4 | Agotamiento mundial del cardumen de atún.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0.08  | -     | -    | 8     | 0.67 | 9     | 0.75 | -     | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|                 | A5 | Migración de los consumidores de restaurantes de servicio completo a cadenas de comida rápida con mayores productos ofrecidos.                                                                                                                                                                                                                               | 0.06  | 9     | 0.50 | 8     | 0.44 | 7     | 0.39 | 6     | 0.33 | -    | -    | 4    | 0.22 | 3    | 0.17 | 2    | 0.11 | 1    | 0.06 |
|                 | A6 | Tendencia de las grandes cadenas a abrir más puntos de ventas para estandarizar procesos, tener mayor cobertura y lograr economías de escala.                                                                                                                                                                                                                | 0.06  | 9     | 0.50 | 7     | 0.39 | 8     | 0.44 | 6     | 0.33 | 5    | 0.28 | 4    | 0.22 | 2    | 0.11 | 3    | 0.17 | 1    | 0.06 |
| Fortalezas      | F1 | Control de calidad y gestión eficiente de procesos y sistemas.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0.11  | 7     | 0.77 | 8     | 0.88 | 6     | 0.66 | 9     | 0.99 | 5    | 0.55 | 4    | 0.44 | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|                 | F2 | Innovación y creatividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0.10  | 9     | 0.90 | 7     | 0.70 | 8     | 0.80 | 6     | 0.60 | 5    | 0.50 | 4    | 0.40 | 2    | 0.20 | -    | -    | 3    | 0.30 |
|                 | F3 | Gestión del talento humano (personal capacitado, chefs creativos con experiencia, personal administrativo entrenado).                                                                                                                                                                                                                                        | 0.09  | 9     | 0.81 | 7     | 0.63 | 6     | 0.54 | 8     | 0.72 | 5    | 0.45 | 4    | 0.36 | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
|                 | F4 | Posicionamiento y buena imagen de la marca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0.11  | 7     | 0.77 | 9     | 0.99 | 5     | 0.55 | 8     | 0.88 | 6    | 0.66 | -    | -    | 3    | 0.33 | -    | -    | -    | -    |
|                 | F5 | Marketing y Comunicación, generación de vínculos fuertes con clientes y dar a conocer su modelo de negocio.                                                                                                                                                                                                                                                  | 0.08  | 9     | 0.72 | 5     | 0.40 | 6     | 0.48 | 7     | 0.56 | 8    | 0.64 | -    | -    | 2    | 0.16 | -    | -    | -    | -    |
|                 | F6 | Generación de experiencia gastronómica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0.09  | 7     | 0.63 | 6     | 0.54 | -     | -    | 8     | 0.72 | 9    | 0.81 | 5    | 0.45 | 3    | 0.27 | 1    | 0.09 | 2    | 0.18 |
|                 | F7 | Gestión de red de proveedores locales existentes y relaciones con ONGs.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0.07  | 6     | 0.42 | 9     | 0.63 | 8     | 0.56 | 7     | 0.49 | 5    | 0.35 | -    | -    | 2    | 0.14 | -    | -    | -    | -    |
| Debilidades     | D1 | Capital de trabajo negativo, y carece de fuentes de financiamiento diversificadas (concentrado a corto plazo y con proveedores).                                                                                                                                                                                                                             | 0.08  | -     | -    | 6     | 0.48 | 5     | 0.40 | 4     | 0.32 | -    | -    | 2    | 0.16 | 3    | 0.24 | 1    | 0.08 | -    | -    |
|                 | D2 | Imposibilidad para asegurar la disponibilidad del producto central (obtenida en base a pesca artesanal).                                                                                                                                                                                                                                                     | 0.09  | -     | -    | 5     | 0.45 | 4     | 0.36 | 6     | 0.54 | -    | -    | -    | -    | 3    | 0.27 | 2    | 0.18 | 1    | 0.09 |
|                 | D3 | Limitada capacidad para generar nuevas alianzas estratégicas con proveedores locales.                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0.10  | 4     | 0.40 | 6     | 0.60 | 7     | 0.70 | 5     | 0.50 | 3    | 0.30 | -    | -    | 2    | 0.20 | 1    | 0.10 | -    | -    |
|                 | D4 | Liderazgo concentrado en los socios fundadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0.08  | -     | -    | -     | -    | -     | -    | -     | -    | 4    | 0.32 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| Total           |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1.00  | 12.72 |      | 12.07 |      | 11.46 |      | 11.47 |      | 9.94 |      | 4.26 |      | 4.07 |      | 2.21 |      | 1.19 |      |

Fuente: David, 2013.  
Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Criterios de Rumelt para evaluar estrategias

| ESTRATEGIAS DE NEGOCIO |                                                                                                                                     | Congruencia | Consonancia | Viabilidad | Ventaja | Se acepta | Tipo de estrategia de negocio |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|---------|-----------|-------------------------------|
| E1                     | Abrir nuevos locales en el mercado de Bogotá (formatos de menor tamaño).                                                            | Si          | Si          | Si         | Si      | Si        | Penetración de mercado        |
| E2                     | Fortalecer alianzas con los proveedores, procurando relaciones ganar-ganar e incrementando su productividad y conciencia ambiental. | Si          | Si          | Si         | Si      | Si        | Creación de Valor Compartido  |
| E3                     | Trabajar de la mano con ONGs existentes y buscar nuevas para el desarrollo y fortalecimiento de proveedores artesanales.            | Si          | Si          | Si         | Si      | Si        | Creación de Valor Compartido  |
| E4                     | Mantener la oferta de productos a precios accesibles para poder captar una mayor base de clientes.                                  | Si          | Si          | Si         | Si      | Si        | Penetración de mercado        |
| E5                     | Replicar el modelo de negocio exitoso en otras ciudades como Medellín, Cali, Cartagena o Barranquilla.                              | Si          | Si          | Si         | Si      | Si        | Desarrollo de mercado         |
| E6                     | Desarrollar nueva oferta relacionada al negocio actual.                                                                             | No          | Si          | Si         | No      | No        | Desarrollo de producto        |
| E7                     | Mantener una combinación de oferta local (socialmente responsable), y de oferta estándar (similar a la competencia)                 | No          | Si          | No         | No      | No        | Penetración de mercado        |
| E8                     | Cambiar el modelo de negocio hacia un enfoque solo en rentabilidad, importando el 100% de los insumos                               | No          | Si          | Si         | No      | No        | Penetración de mercado        |
| E9                     | Cambiar el giro de negocio.                                                                                                         | No          | No          | Si         | No      | No        | Diversificación               |

Fuente: David, 2013.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 19. Priorización de grupos de interés para la cadena de restaurantes Wok

| Nº | Grupos de interés                                           | Poder | Urgencia | Legitimidad | Tipo         |            | Prioridad  |
|----|-------------------------------------------------------------|-------|----------|-------------|--------------|------------|------------|
| 1  | Accionistas                                                 | X     |          | X           | Dominante    | Expectante | Intermedia |
| 2  | Colaboradores                                               | X     | X        | X           | Definitivo   | Definitivo | Alta       |
| 3  | Proveedores locales (pescadores y agricultores artesanales) | X     | X        | X           | Definitivo   | Definitivo | Alta       |
| 4  | ONG (fundaciones MarViva, Ecósfera, WWF)                    | X     | X        | X           | Definitivo   | Definitivo | Alta       |
| 5  | Clientes                                                    | X     | X        | X           | Definitivo   | Definitivo | Alta       |
| 6  | Medio ambiente                                              | X     | X        | X           | Definitivo   | Definitivo | Alta       |
| 7  | Ciudadanía en general                                       |       |          | X           | Discrecional | Latente    | Baja       |
| 8  | Estado, gobierno departamental y local                      | X     |          | X           | Dominante    | Expectante | Intermedia |
| 9  | Medios de comunicación                                      |       |          | X           | Discrecional | Latente    | Baja       |
| 10 | Universidades e institutos                                  |       |          | X           | Discrecional | Latente    | Baja       |

Fuente: Mitchell *et al.*, 1997.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 20. Mapeo de grupos de interés para la cadena de restaurantes Wok

| Grupos de interés                                           | Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Amenazas                                                                                                                                                                                                                                              | Posibles acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colaboradores                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar ventaja competitiva a través de mano de obra calificada, creativa, enfocada en la satisfacción del cliente y comprometida con la filosofía de respeto a los grupos de interés.</li> <li>- Brindar bienestar y mejor calidad de vida a personas de bajos recursos (madres cabeza de familia) y de diferentes lugares del país.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamos ante entidades del Estado por insatisfacción laboral.</li> <li>- Sabotaje o robo en la organización.</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar empleo a personas locales de escasos recursos (60% de la nómina).</li> <li>- Desarrollar el potencial del trabajador y la mejora de sus competencias a través cursos de capacitación.</li> <li>- Ofrecer un ambiente seguro y donde se sienta valorado.</li> <li>- Desarrollar charlas de integración y sensibilización sobre la cultura organizacional de Wok.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Proveedores locales (pescadores y agricultores artesanales) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar ventaja competitiva a través del suministro de insumos frescos, de calidad y basados en los criterios de cuidado de medio ambiente (pesca responsable y cultivo sostenible).</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ante la falta de diálogo y la comunicación, se quebranta la confianza y las buenas relaciones, lo que genera el riesgo de subida de precios, reducción de calidad y desabastecimiento de insumos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los niveles de vida de las comunidades campesinas y de los pescadores artesanales.</li> <li>- Mejorar las habilidades administrativas de los proveedores.</li> <li>- Apoyar con recursos y equipos, y acompañar a pescadores artesanales en el desarrollo de técnicas de pesca responsable.</li> <li>- Acompañamiento técnico a pequeños agricultores en el proceso de siembra y producción (suministro de semillas).</li> <li>- Capacitar en inocuidad de alimentos y principios de producción limpia.</li> <li>- Realizar campañas de sensibilización de proveedores a través de visitas a las instalaciones de Wok.</li> <li>- Generar alianzas y relaciones de largo plazo con proveedores a través de visitas y reuniones frecuentes.</li> <li>- Establecer precios justos de insumos gracias a la compra directa y establecimiento de condiciones favorables para los pescadores y agricultores (eliminando intermediarios).</li> </ul> |
| ONG (fundaciones MarViva, Ecósfera, WWF)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo, acompañamiento continuo y fortalecimiento de las capacidades de los proveedores.</li> <li>- Apoyo en la atención de expectativas de las diferentes partes interesadas.</li> <li>- Iniciativas de preservación del medio ambiente.</li> <li>- Mejora la reputación y credibilidad de la empresa ante la sociedad (licencia social).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión hacia la empresa ante los medios sobre malas prácticas de uso de recursos naturales.</li> <li>- Esfuerzos aislados y falta de generación de sinergias.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar alianzas con ONG para materializar proyectos con trasfondo social y ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Clientes                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación del producto y servicio a través del <i>feedback</i> y la evaluación constante de sus necesidades.</li> <li>- Generar bienestar a través de alimentos sanos.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamos ante una mala atención o mala calidad del producto.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar alimentos balanceados y saludables, de buen sabor y calidad, a precios accesibles.</li> <li>- Brindar información transparente a través de la explicación de la procedencia de los insumos.</li> <li>- Realizar charlas de sensibilización que promuevan el consumo responsable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Medio ambiente                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un modelo de negocio basado en la tendencia de las personas en la preocupación por el cuidado del medio ambiente.</li> <li>- Aprovechamiento de recursos naturales para el desarrollo de las operaciones.</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especies marinas en vías de extinción afectan la disponibilidad de insumos.</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar programas de reciclaje (papel, plástico, vidrio, aceite), tratamiento de desechos orgánicos, optimización de uso de recursos (agua, energía, combustible), y uso de insumos (vegetales, pescado) para disminuir el impacto en el medio ambiente.</li> <li>- Implementar el uso de materiales biodegradables y disminuir el consumo de plástico.</li> <li>- Reducción de la huella de carbono empleando proveedores locales.</li> <li>- Fortalecer la cultura medio ambiental interna.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fuente: Caravedo *et al.*, 2011.

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 21. Impacto socio-ambiental de la cadena de valor de Wok

|                                                                                                |                             |                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A<br>C<br>T<br>I<br>V<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S<br><br>D<br>E<br><br>A<br>P<br>O<br>Y<br>O | Infraestructura             | Transparencia de información                                                                               |
|                                                                                                |                             | Prácticas de buen gobierno corporativo                                                                     |
|                                                                                                |                             | Políticas contra la corrupción                                                                             |
|                                                                                                | Gestión de recursos humanos | Capacitación y desarrollo de colaboradores                                                                 |
|                                                                                                |                             | Salud y seguridad en el trabajo                                                                            |
|                                                                                                |                             | Sueldos competitivos                                                                                       |
|                                                                                                |                             | Políticas de contratación, compensación y despido                                                          |
|                                                                                                |                             | Inclusión social y mejorar la calidad de vida                                                              |
|                                                                                                |                             | Fomentar la participación de los colaboradores a través del diálogo y el consenso                          |
|                                                                                                |                             | Respeto de los derechos humanos                                                                            |
|                                                                                                | Desarrollo tecnológico      | Investigación y desarrollo de producción de insumos locales                                                |
|                                                                                                |                             | Apoyo en el desarrollo de técnicas de producción limpia para los proveedores                               |
|                                                                                                |                             | Diseño de empaques para el transporte de pescado                                                           |
|                                                                                                |                             | Innovación de procesos para reducción de huella ambiental y reducción de costos                            |
|                                                                                                | Abastecimiento              | Innovación constante en la carta de platos                                                                 |
|                                                                                                |                             | Generación de alianzas con proveedores locales                                                             |
|                                                                                                |                             | Acompañamiento técnico a proveedores locales                                                               |
|                                                                                                |                             | Pago de precios justos y condiciones favorables                                                            |
|                                                                                                |                             | Reducción de insumo importados                                                                             |
| A<br>C<br>P<br>T<br>I<br>V<br>I<br>A<br>D<br>R<br>A<br>I<br>D<br>A<br>E<br>S                   | Logística de entrada        | Reducción de la huella de carbono                                                                          |
|                                                                                                |                             | Optimización de recursos (generar menos residuos) y reciclar materiales usados en el transporte (tecnopor) |
|                                                                                                | Operaciones                 | Implementación de controles de inocuidad en la preparación de alimentos                                    |
|                                                                                                |                             | Optimización de recursos                                                                                   |
|                                                                                                |                             | Gestión de residuos orgánicos e inorgánicos durante la preparación de platos                               |
|                                                                                                | Logística de salida         | Gestión de materiales peligrosos (salud y medio ambiente)                                                  |
|                                                                                                |                             | Personal de servicio capacitado en temas de cuidado ambiental                                              |
|                                                                                                |                             | Gestión de residuos orgánicos e inorgánicos luego del consumo de los clientes                              |
|                                                                                                | Marketing y comercial       | Información transparente al consumidor                                                                     |
|                                                                                                |                             | Protección y privacidad de datos de los consumidores                                                       |
|                                                                                                |                             | Comunicación de mensajes de cuidado ambiental (manteles, individuales, pitillos, etcétera)                 |
|                                                                                                | Servicio postventa          | Difusión de actividades de desarrollo sostenible, conferencias sobre temas ambientales (Charlas Wok)       |
|                                                                                                |                             | Comunicación transparente a clientes y ciudadanía en general a través su portal web                        |
|                                                                                                |                             | Mecanismos para atención de quejas y reclamos                                                              |

Fuente: Porter y Kramer, 2006.

Elaboración propia, 2016.

**Anexo 22. Estados financieros proyectados (con estrategia propuesta) (en miles de US\$)**

| ESCENARIO 1: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS Y FLUJO DE CAJA (CON ESTRATEGIA PROPUESTA) |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| (En Miles de US\$)                                                                      |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| ESTADOS FINANCIEROS DE : WOK<br>ACTIVIDAD ECONOMICA : RESTAURANTE DE COMIDA ORIENTAL    |  |  |  |  |  | EBITDA                           |           |           |           |           | 1.460      | 1.752      | 2.129      | 2.783      | 3.166     |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | EBITDA / VENTAS                  |           |           |           |           | 8%         | 9%         | 10%        | 12%        | 12%       |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | Número de restaurantes           |           |           |           |           | 9          | 9          | 10         | 10         | 14        |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | Número de combos Vendidos al año |           |           |           |           | 1.587.600  | 1.663.200  | 1.780.380  | 1.932.000  | 2.161.992 |
| Tipo de cambio (US\$)                                                                   |  |  |  |  |  | 1.853                            |           |           |           |           | 1.853      | 1.853      | 1.853      | 1.853      |           |
| BALANCES                                                                                |  |  |  |  |  | 31-dic-12                        |           |           |           |           | 31-dic-13  | 31-dic-14  | 31-dic-15  | 31-dic-16  |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | Miles US\$                       |           |           |           |           | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ |           |
| Caja                                                                                    |  |  |  |  |  | 1.276                            | 2.431     | 3.834     | 5.238     | 7.486     |            |            |            |            |           |
| Bancos                                                                                  |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Certificado de depósito a término (CDT)                                                 |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Inversiones                                                                             |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Cuentas por cobrar comerciales                                                          |  |  |  |  |  | 642                              | 673       | 720       | 781       | 874       |            |            |            |            |           |
| Inventarios                                                                             |  |  |  |  |  | 371                              | 388       | 409       | 444       | 459       |            |            |            |            |           |
| Otros activos                                                                           |  |  |  |  |  | 782                              | 592       | 255       | 900       |           |            |            |            |            |           |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE                                                                  |  |  |  |  |  | 3.071                            | 4.084     | 5.218     | 7.363     | 8.819     |            |            |            |            |           |
| Propiedad, planta y equipo                                                              |  |  |  |  |  | 1.492                            | 1.163     | 1.164     | 782       | 1.368     |            |            |            |            |           |
| Activos intangibles                                                                     |  |  |  |  |  | 0                                | 0         | 0         | 0         | 0         |            |            |            |            |           |
| Valorización propiedad, planta y equipo                                                 |  |  |  |  |  | 1.149                            | 1.149     | 1.149     | 1.149     | 1.149     |            |            |            |            |           |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE                                                               |  |  |  |  |  | 2.641                            | 2.312     | 2.314     | 1.931     | 2.518     |            |            |            |            |           |
| TOTAL ACTIVO                                                                            |  |  |  |  |  | 4.699                            | 5.336     | 6.403     | 8.069     | 9.748     |            |            |            |            |           |
| Obligaciones financieras corto plazo                                                    |  |  |  |  |  | 121                              | 127       | 133       | 142       | 155       |            |            |            |            |           |
| Ctas por pagar a Proveedores                                                            |  |  |  |  |  | 1.046                            | 1.095     | 1.107     | 1.201     | 1.008     |            |            |            |            |           |
| Cuentas por pagar                                                                       |  |  |  |  |  | 232                              | 243       | 260       | 282       | 316       |            |            |            |            |           |
| Impuestos                                                                               |  |  |  |  |  | 221                              | 93        | 133       | 183       | 274       |            |            |            |            |           |
| Obligaciones laborales                                                                  |  |  |  |  |  | 196                              | 192       | 218       | 262       | 330       |            |            |            |            |           |
| Otras cuentas por pagar                                                                 |  |  |  |  |  | 106                              | 111       | 119       | 129       | 144       |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                                                  |  |  |  |  |  | 1.920                            | 1.861     | 1.969     | 2.199     | 2.226     |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE                                                               |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO                                                                            |  |  |  |  |  | 1.920                            | 1.861     | 1.969     | 2.199     | 2.226     |            |            |            |            |           |
| Capital social                                                                          |  |  |  |  |  | 216                              | 216       | 216       | 216       | 216       |            |            |            |            |           |
| Reservas                                                                                |  |  |  |  |  | 108                              | 108       | 108       | 108       | 108       |            |            |            |            |           |
| Reservas valorización patrimonio                                                        |  |  |  |  |  | 83                               | 83        | 83        | 83        | 83        |            |            |            |            |           |
| Resultados del ejercicio                                                                |  |  |  |  |  | 486                              | 696       | 958       | 1.437     | 1.652     |            |            |            |            |           |
| Resultados de ejercicios anteriores                                                     |  |  |  |  |  | 737                              | 1.223     | 1.919     | 2.877     | 4.315     |            |            |            |            |           |
| Superavit de valorización                                                               |  |  |  |  |  | 1.149                            | 1.149     | 1.149     | 1.149     | 1.149     |            |            |            |            |           |
| TOTAL PATRIMONIO                                                                        |  |  |  |  |  | 2.779                            | 3.475     | 4.433     | 5.870     | 7.522     |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                                                               |  |  |  |  |  | 4.699                            | 5.336     | 6.403     | 8.069     | 9.748     |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | 0,63%                            |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Como Porcentaje del Total de Pasivos                                                    |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | 31-dic-12                        | 31-dic-13 | 31-dic-14 | 31-dic-15 | 31-dic-16 |            |            |            |            |           |
| Obligaciones financieras corto plazo                                                    |  |  |  |  |  | 6,3%                             | 6,8%      | 6,8%      | 6,5%      | 6,9%      |            |            |            |            |           |
| Ctas por pagar a proveedores                                                            |  |  |  |  |  | 54,4%                            | 58,9%     | 56,2%     | 54,6%     | 45,3%     |            |            |            |            |           |
| Cuentas por pagar                                                                       |  |  |  |  |  | 12,1%                            | 13,1%     | 13,2%     | 12,8%     | 14,2%     |            |            |            |            |           |
| Impuestos                                                                               |  |  |  |  |  | 11,5%                            | 5,0%      | 6,7%      | 8,3%      | 12,3%     |            |            |            |            |           |
| Obligaciones laborales                                                                  |  |  |  |  |  | 10,2%                            | 10,3%     | 11,1%     | 11,9%     | 14,8%     |            |            |            |            |           |
| Otras cuentas por pagar                                                                 |  |  |  |  |  | 5,5%                             | 6,0%      | 6,0%      | 5,9%      | 6,5%      |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                                                  |  |  |  |  |  | 100,0%                           | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE                                                               |  |  |  |  |  | 0,0%                             | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      |            |            |            |            |           |
| TOTAL PASIVO                                                                            |  |  |  |  |  | 100,0%                           | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  |                                  |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | LIQUIDEZ                         |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Capital de trabajo                                                                      |  |  |  |  |  | 1.150                            | 2.223     | 3.248     | 5.164     | 6.593     |            |            |            |            |           |
| Fondo de maniobra                                                                       |  |  |  |  |  | 368                              | 1.631     | 2.993     | 4.264     | 6.593     |            |            |            |            |           |
| Relación corriente                                                                      |  |  |  |  |  | 1,60                             | 2,19      | 2,65      | 3,35      | 3,96      |            |            |            |            |           |
| Prueba ácida                                                                            |  |  |  |  |  | 1,00                             | 1,67      | 2,31      | 2,74      | 3,76      |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | ENDEUDAMIENTO                    |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Grado de propiedad                                                                      |  |  |  |  |  | 59,1%                            | 65,1%     | 69,2%     | 72,8%     | 77,2%     |            |            |            |            |           |
| Pasivos totales/ patrimonio                                                             |  |  |  |  |  | 0,69                             | 0,54      | 0,44      | 0,37      | 0,30      |            |            |            |            |           |
| Pasivos bancarios/ patrimonio                                                           |  |  |  |  |  | 0,04                             | 0,04      | 0,03      | 0,02      | 0,02      |            |            |            |            |           |
| Pasivos totales / ingresos totales                                                      |  |  |  |  |  | 10%                              | 9%        | 9%        | 9%        | 9%        |            |            |            |            |           |
| Pasivos totales/ activos totales                                                        |  |  |  |  |  | 41%                              | 35%       | 31%       | 27%       | 23%       |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | GESTIÓN                          |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Ventas/activos totales                                                                  |  |  |  |  |  | 4,05                             | 3,74      | 3,33      | 2,87      | 2,66      |            |            |            |            |           |
| Costo ventas/ ventas                                                                    |  |  |  |  |  | 0,46                             | 0,46      | 0,45      | 0,45      | 0,42      |            |            |            |            |           |
| Gastos financieros/utilidad operativa                                                   |  |  |  |  |  | 0,0%                             | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      |            |            |            |            |           |
| Gastos financieros netos/utilidad operativa                                             |  |  |  |  |  | 0,0%                             | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      |            |            |            |            |           |
| Promedio de cobranza                                                                    |  |  |  |  |  | 12                               | 12        | 12        | 12        | 12        |            |            |            |            |           |
| Promedio de pagos                                                                       |  |  |  |  |  | 43                               | 43        | 41        | 41        | 33        |            |            |            |            |           |
| Rotación inventarios (días)                                                             |  |  |  |  |  | 15                               | 15        | 15        | 15        | 15        |            |            |            |            |           |
| Ciclo de rotación                                                                       |  |  |  |  |  | -16                              | -16       | -14       | -14       | -6        |            |            |            |            |           |
|                                                                                         |  |  |  |  |  | RENTABILIDAD                     |           |           |           |           |            |            |            |            |           |
| Utilidad neta/ventas                                                                    |  |  |  |  |  | 2,55%                            | 3,49%     | 4,49%     | 6,21%     | 6,37%     |            |            |            |            |           |
| Utilidad neta/patrimonio                                                                |  |  |  |  |  | 17,49%                           | 20,04%    | 21,62%    | 24,48%    | 21,96%    |            |            |            |            |           |
| Utilidad neta/activo total                                                              |  |  |  |  |  | 10,34%                           | 13,05%    | 14,97%    | 17,81%    | 16,94%    |            |            |            |            |           |
| Utilidad operativa/activo total                                                         |  |  |  |  |  | 24,38%                           | 26,67%    | 27,75%    | 29,76%    | 28,09%    |            |            |            |            |           |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 23. Flujo de caja proyectado (con estrategia propuesta)

### ESCENARIO 1: CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

|                                             | 31-dic-12<br>Miles US\$ | 31-dic-13<br>Miles US\$ | 31-dic-14<br>Miles US\$ | 31-dic-15<br>Miles US\$ | 31-dic-16<br>Miles US\$ |
|---------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA(EBIT)</b>             | <b>1,146</b>            | <b>1,423</b>            | <b>1,777</b>            | <b>2,401</b>            | <b>2,739</b>            |
| DEPRECIACIÓN                                | 314                     | 329                     | 352                     | 382                     | 428                     |
| <b>EBITDA</b>                               | <b>1,460</b>            | <b>1,752</b>            | <b>2,129</b>            | <b>2,783</b>            | <b>3,166</b>            |
| Ciclo de conversión de efectivo (días)      | -16                     | -16                     | -14                     | -14                     | -6                      |
| Requerimiento de capital diario (miles US)  | 23                      | 25                      | 26                      | 28                      | 29                      |
| Capital de trabajo (miles USD)              | -367                    | -384                    | -359                    | -390                    | -176                    |
| Variación de capital de trabajo (miles USD) | 10                      | -17                     | 25                      | -31                     | 214                     |
| <b>Variación de capital de trabajo</b>      | <b>10</b>               | <b>-17</b>              | <b>25</b>               | <b>-31</b>              | <b>214</b>              |
| Impuestos                                   | -93                     | -133                    | -183                    | -274                    | -315                    |
| CAPEX                                       | -222                    | -199                    | -567                    | -232                    | -1,273                  |
| Mantenimiento                               | -190                    | -199                    | -213                    | -232                    | -259                    |
| Inversión Nuevos locales                    | -32                     | 0                       | -354                    | 0                       | -1,014                  |
| <b>FCF de la Firma</b>                      | <b>1,155</b>            | <b>1,403</b>            | <b>1,405</b>            | <b>2,247</b>            | <b>1,793</b>            |
| Intereses                                   |                         |                         |                         |                         |                         |
| Dividendos                                  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>FCF FI</b>                               | <b>1,155</b>            | <b>1,403</b>            | <b>1,405</b>            | <b>2,247</b>            | <b>1,793</b>            |
| Aporte de capital                           |                         |                         |                         |                         |                         |
| Amortización de deuda                       |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Flujo de Efectivo</b>                    | <b>1,155</b>            | <b>1,403</b>            | <b>1,405</b>            | <b>2,247</b>            | <b>1,793</b>            |
| Caja Final antes de nueva deuda             | 2,431                   | 3,834                   | 5,238                   | 7,486                   | 9,278                   |
| Nueva Deuda                                 |                         |                         |                         |                         |                         |
| Caja Final                                  | 2,431                   | 3,834                   | 5,238                   | 7,486                   | 9,278                   |
| <b>Escenario 1: Flujo de Caja Libre</b>     | <b>1,155</b>            | <b>1,403</b>            | <b>1,405</b>            | <b>2,247</b>            | <b>1,793</b>            |

|                                                                   |      |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| COK                                                               | 9.8% |
| Tasa de crecimiento perpetuo (crecimiento del PBI últimos 5 años) | 4.5% |

|                                        | 2012          | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|----------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|
| Valor presente del flujo por año       | 1,155         | 1,278 | 1,166 | 1,699 | 1,235 |
| Valor Terminal                         | 24,513        |       |       |       |       |
| Valor presente total del flujo por año | 25,668        | 1,278 | 1,166 | 1,699 | 1,235 |
| <b>Flujo a Valor presente (total)</b>  | <b>31,046</b> |       |       |       |       |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 24. Estados financieros proyectados (sin estrategia propuesta)

| ESCENARIO 2: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS Y FLUJO DE CAJA |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------|------------|------------|------------|--|--|--|--|--|
| (En miles de US\$)                                           |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
| ESTADOS FINANCIEROS DE                                       |            | : WOK                            |            |            |            |  |  |  |  |  |
| ACTIVIDAD ECONÓMICA                                          |            | : RESTAURANTE DE COMIDA ORIENTAL |            |            |            |  |  |  |  |  |
| Tipo de cambio (US\$)                                        | 1.853      | 1.853                            | 1.853      | 1.853      | 1.853      |  |  |  |  |  |
| BALANCES                                                     | 31-dic-12  | 31-dic-13                        | 31-dic-14  | 31-dic-15  | 31-dic-16  |  |  |  |  |  |
|                                                              | Miles US\$ | Miles US\$                       | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ |  |  |  |  |  |
| Caja                                                         | 1.276      | 1.445                            | 2.100      | 2.201      | 2.278      |  |  |  |  |  |
| Bancos                                                       |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
| Certificado de depósito a término (CDT)                      |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
| Inversiones                                                  |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
| Ctas por cobrar comerciales                                  | 676        | 801                              | 958        | 1.121      | 1.282      |  |  |  |  |  |
| Inventarios                                                  | 390        | 463                              | 603        | 749        | 893        |  |  |  |  |  |
| Otros activos                                                | 58         | 223                              | 597        | 1.114      | 2.259      |  |  |  |  |  |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE                                       | 2.400      | 2.932                            | 4.258      | 5.185      | 6.713      |  |  |  |  |  |
| Propiedad, planta y equipo                                   | 1.953      | 2.262                            | 2.493      | 2.977      | 3.080      |  |  |  |  |  |
| Activos intangibles                                          | 0          | 0                                | 0          | 0          | 0          |  |  |  |  |  |
| Valorización propiedad, planta y equipo                      | 1.149      | 1.149                            | 1.149      | 1.149      | 1.149      |  |  |  |  |  |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE                                    | 3.103      | 3.411                            | 3.642      | 4.126      | 4.229      |  |  |  |  |  |
| TOTAL ACTIVO                                                 | 4.437      | 5.079                            | 6.339      | 7.441      | 8.767      |  |  |  |  |  |
| Obligaciones financieras corto plazo                         | 121        | 134                              | 159        | 190        | 222        |  |  |  |  |  |
| Ctas por pagar a proveedores                                 | 1.100      | 1.305                            | 2.078      | 2.925      | 3.796      |  |  |  |  |  |
| Cuentas por pagar                                            | 244        | 290                              | 346        | 405        | 463        |  |  |  |  |  |
| Impuestos                                                    | 221        | 29                               | 107        | 52         | 27         |  |  |  |  |  |
| Obligaciones laborales                                       | 196        | 181                              | 208        | 259        | 304        |  |  |  |  |  |
| Otras cuentas por pagar                                      | 111        | 132                              | 158        | 185        | 211        |  |  |  |  |  |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                       | 1.993      | 2.071                            | 3.055      | 4.016      | 5.023      |  |  |  |  |  |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE                                    |            |                                  |            |            |            |  |  |  |  |  |
| TOTAL PASIVO                                                 | 1.993      | 2.071                            | 3.055      | 4.016      | 5.023      |  |  |  |  |  |
| Capital social                                               | 216        | 216                              | 216        | 216        | 216        |  |  |  |  |  |
| Reservas                                                     | 108        | 108                              | 108        | 108        | 108        |  |  |  |  |  |
| Reservas valorización patrimonio                             | 83         | 83                               | 83         | 83         | 83         |  |  |  |  |  |
| Resultados del ejercicio                                     | 152        | 564                              | 275        | 142        | 318        |  |  |  |  |  |
| Resultados de ejercicios anteriores                          | 737        | 888                              | 1.453      | 1.728      | 1.870      |  |  |  |  |  |
| Superavit de valorización                                    | 1.149      | 1.149                            | 1.149      | 1.149      | 1.149      |  |  |  |  |  |
| TOTAL PATRIMONIO                                             | 2.444      | 3.009                            | 3.284      | 3.426      | 3.743      |  |  |  |  |  |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                                    | 4.437      | 5.079                            | 6.339      | 7.441      | 8.767      |  |  |  |  |  |

| Como porcentaje del total de pasivos |           |           |           |           |           |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                      | 31-dic-12 | 31-dic-13 | 31-dic-14 | 31-dic-15 | 31-dic-16 |
| Obligaciones financieras corto plazo | 6,1%      | 6,5%      | 5,2%      | 4,7%      | 4,4%      |
| Ctas por pagar a proveedores         | 55,2%     | 63,0%     | 68,0%     | 72,8%     | 75,6%     |
| Cuentas por pagar                    | 12,3%     | 14,0%     | 11,3%     | 10,1%     | 9,2%      |
| Impuestos                            | 11,1%     | 1,4%      | 3,5%      | 1,3%      | 0,5%      |
| Obligaciones laborales               | 9,8%      | 8,8%      | 6,8%      | 6,4%      | 6,1%      |
| Otras cuentas por pagar              | 5,6%      | 6,4%      | 5,2%      | 4,6%      | 4,2%      |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE               | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE            | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%      |
| TOTAL PASIVO                         | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    | 100,0%    |

|                                             |            |            |            |            |            |
|---------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| EBITDA                                      | 1.108      | 1.772      | 1.643      | 1.707      | 2.138      |
| EBITDA / VENTAS                             | 6%         | 7%         | 6%         | 5%         | 6%         |
| Número de restaurantes                      | 9          | 9          | 10         | 10         | 14         |
| Número de combos vendidos al año            | 1.670.760  | 1.981.560  | 2.369.640  | 2.771.832  | 3.171.000  |
| Tipo de cambio (US\$)                       | 1.853      | 1.853      | 1.853      | 1.853      | 1.853      |
| GANANCIAS Y PÉRDIDAS                        | 31-dic-12  | 31-dic-13  | 31-dic-14  | 31-dic-15  | 31-dic-16  |
|                                             | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ | Miles US\$ |
| TOTAL INGRESOS                              | 20.028     | 23.754     | 28.406     | 33.228     | 38.013     |
| Costo de ventas                             | 8.863      | 10.511     | 13.705     | 17.014     | 20.299     |
| Depreciación                                | 330        | 392        | 469        | 548        | 627        |
| UTILIDAD BRUTA                              | 10.835     | 12.851     | 14.233     | 15.665     | 17.086     |
| Gastos administrativos                      | 1.729      | 1.936      | 2.216      | 2.478      | 2.721      |
| Gastos ventas                               | 8.328      | 9.535      | 10.843     | 12.028     | 12.854     |
| UTILIDAD OPERATIVA                          | 778        | 1.380      | 1.174      | 1.159      | 1.511      |
| Diferencia en cambio                        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Ingresos financieros                        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Gastos financieros                          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Ingresos no operacionales (**)              | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Gastos no operacionales (**)                | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Otros ingresos y egresos(**)                | -597       | -708       | -847       | -990       | -1.133     |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS                 | 181        | 672        | 328        | 169        | 378        |
| Impuestos                                   | -29        | -107       | -52        | -27        | -61        |
| UTILIDAD(PÉRDIDA)DEL EJERCICIO              | 152        | 564        | 275        | 142        | 318        |
| % Impuestos                                 | 16%        | 16%        | 16%        | 16%        | 16%        |
| COEFICIENTES FINANCIEROS                    | 31-dic-12  | 31-dic-13  | 31-dic-14  | 31-dic-15  | 31-dic-16  |
| LIQUIDEZ                                    |            |            |            |            |            |
| Capital de trabajo                          | 407        | 862        | 1.203      | 1.169      | 1.690      |
| Fondo de maniobra                           | 349        | 639        | 606        | 55         | -570       |
| Relación corriente                          | 1,20       | 1,42       | 1,39       | 1,29       | 1,34       |
| Prueba ácida                                | 0,98       | 1,09       | 1,00       | 0,83       | 0,71       |
| ENDEUDAMIENTO                               |            |            |            |            |            |
| Grado de propiedad                          | 55,1%      | 59,2%      | 51,8%      | 46,0%      | 42,7%      |
| Pasivos totales/ patrimonio                 | 0,82       | 0,69       | 0,93       | 1,17       | 1,34       |
| Pasivos bancarios/ patrimonio               | 0,05       | 0,04       | 0,05       | 0,06       | 0,06       |
| Pasivos totales / ingresos totales          | 10%        | 9%         | 11%        | 12%        | 13%        |
| Pasivos totales/ activos totales            | 45%        | 41%        | 48%        | 54%        | 57%        |
| GESTIÓN                                     |            |            |            |            |            |
| Ventas/activos totales                      | 4,51       | 4,68       | 4,48       | 4,47       | 4,34       |
| Costo ventas/ventas                         | 0,46       | 0,46       | 0,50       | 0,53       | 0,55       |
| Gastos financieros/utilidad operativa       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       |
| Gastos financieros netos/utilidad operativa | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       | 0,0%       |
| Promedio de cobranza                        | 12         | 12         | 12         | 12         | 12         |
| Promedio de pagos                           | 43         | 43         | 53         | 60         | 65         |
| Rotación de inventarios(días)               | 15         | 15         | 15         | 15         | 15         |
| Ciclo de rotación                           | -16        | -16        | -25        | -32        | -38        |
| RENTABILIDAD                                |            |            |            |            |            |
| Utilidad neta/ventas                        | 0,76%      | 2,38%      | 0,97%      | 0,43%      | 0,84%      |
| Utilidad neta/patrimonio                    | 6,21%      | 18,76%     | 8,39%      | 4,13%      | 8,49%      |
| Utilidad neta/activo total                  | 3,42%      | 11,11%     | 4,34%      | 1,90%      | 3,62%      |
| Utilidad operativa/activo total             | 17,52%     | 27,16%     | 18,53%     | 15,57%     | 17,24%     |

(\*\*): Incluye intereses, diferencia por tipo de cambio, obsolescencia de equipos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 25. Flujo de caja proyectado (sin estrategia propuesta)

### ESCENARIO 2: SIN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGÍA

|                                             | 31-dic-12<br>Miles US\$ | 31-dic-13<br>Miles US\$ | 31-dic-14<br>Miles US\$ | 31-dic-15<br>Miles US\$ | 31-dic-16<br>Miles US\$ |
|---------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>UTILIDAD OPERATIVA(EBIT)</b>             | <b>778</b>              | <b>1,380</b>            | <b>1,174</b>            | <b>1,159</b>            | <b>1,511</b>            |
| DEPRECIACIÓN                                | 330                     | 392                     | 469                     | 548                     | 627                     |
| <b>EBITDA</b>                               | <b>1,108</b>            | <b>1,772</b>            | <b>1,643</b>            | <b>1,707</b>            | <b>2,138</b>            |
| Ciclo de conversión de efectivo (días)      | -16                     | -16                     | -25                     | -32                     | -38                     |
| Requerimiento de capital diario (miles US)  | 25                      | 29                      | 38                      | 47                      | 56                      |
| Capital de trabajo (miles USD)              | -386                    | -458                    | -963                    | -1,534                  | -2,131                  |
| Variación de capital de trabajo (miles USD) | -9                      | -72                     | -506                    | -571                    | -596                    |
| <b>Variación de capital de trabajo</b>      | <b>-9</b>               | <b>-72</b>              | <b>-506</b>             | <b>-571</b>             | <b>-596</b>             |
| Impuestos                                   | -29                     | -107                    | -52                     | -27                     | -61                     |
| CAPEX                                       | -900                    | -938                    | -984                    | -1,032                  | -730                    |
| Mantenimiento                               | -200                    | -238                    | -284                    | -332                    | -380                    |
| Inversión Nuevos locales                    | -700                    | -700                    | -700                    | -700                    | -350                    |
| <b>FCF de la Firma</b>                      | <b>170</b>              | <b>655</b>              | <b>101</b>              | <b>77</b>               | <b>751</b>              |
| Intereses                                   |                         |                         |                         |                         |                         |
| Dividendos                                  |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>FCF FI</b>                               | <b>170</b>              | <b>655</b>              | <b>101</b>              | <b>77</b>               | <b>751</b>              |
| Aporte de capital                           |                         |                         |                         |                         |                         |
| Amortización de deuda                       |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>Flujo de Efectivo</b>                    | <b>170</b>              | <b>655</b>              | <b>101</b>              | <b>77</b>               | <b>751</b>              |
| Caja Final antes de nueva deuda             | 1,445                   | 2,100                   | 2,201                   | 2,278                   | 3,029                   |
| Nueva Deuda                                 |                         |                         |                         |                         |                         |
| Caja Final                                  | 1,445                   | 2,100                   | 2,201                   | 2,278                   | 3,029                   |
| <b>Escenario 2: Flujo de Caja Libre</b>     | <b>170</b>              | <b>655</b>              | <b>101</b>              | <b>77</b>               | <b>751</b>              |

|                                                     |        |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------|--------|------|------|------|------|
| COK                                                 | 9.8%   |      |      |      |      |
| Tasa de crecimiento perpetuo (crecimiento del PBI ú | 4.5%   |      |      |      |      |
|                                                     | 2012   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Valor presente del flujo por año                    | 170    | 597  | 84   | 58   | 518  |
| Valor Terminal                                      | 10,276 |      |      |      |      |
| Valor presente total del flujo por año              | 10,445 | 597  | 84   | 58   | 518  |
| Flujo a Valor presente                              | 11,701 |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Verónica Zarella Mezarina López**

Nació en Lima, el 4 de abril de 1981. Estudió Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Tiene experiencia laboral en instituciones financieras en áreas de riesgos y comercial. Actualmente labora en Compass Group S.A.F.I. S.A.

### **Sandra Carolina Vera Linares**

Nació en Trujillo, el 21 de abril de 1986. Estudió Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Tiene experiencia laboral en gestión académica-administrativa y planeamiento estratégico en el sector educación. Actualmente labora en la Universidad del Pacífico como docente a tiempo parcial y ocupando el cargo de asistente de Rectorado.

### **José Luis Torres Quique**

Nació en Callao, el 17 de septiembre de 1980. Estudió Ingeniería Mecatrónica en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Tiene experiencia laboral en el área de mantenimiento de maquinaria pesada en el sector minería. Actualmente labora en Compañía Minera Antamina S.A. ocupando el puesto de Supervisor de Mantenimiento de Equipo Pesado.