



**PLAN ESTRATÉGICO PARA WOK
(UNA CADENA DE RESTAURANTES SOSTENIBLES)
PERÍODO 2016 - 2018**

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

Presentado por

Sr. Pablo Graciano Justiniano Santos

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2017

Dedico esta investigación a mi familia, por creer siempre en mí; a mi profesión: bibliotecólogo, que me ha brindado la posibilidad de progresar y desarrollar varios roles de mi vida; al Banco Central de Reserva, mi trabajo, por apoyarme en este anhelo; y al profesor Roberto Paiva, mi asesor, por su sapiencia académica e invaluable disposición, que me han orientado en esta trascendente etapa de mi vida.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación constituye el plan estratégico del período 2016-2018 para Wok, una cadena colombiana de restaurantes sostenibles de comida asiática¹.

Este documento tiene como fin último, proponer una elección ante los dos puntos de vista propuestos para el crecimiento de Wok. Una pugna entre la decisión de seguir creciendo con la actual estrategia de crecimiento de penetración de mercado basada en la sostenibilidad, o crecer con una estrategia de desarrollo de mercados que no esté sujeta a una política de aprovisionamiento artesanal sino solo al mejor postor.

La última opción es una alternativa distante de los principios y valores éticos de Wok, la cual originará graves riesgos a su existencia como, por ejemplo: la reducción de las ventas y la rentabilidad² ocasionadas por el alejamiento de los clientes ante el impacto perjudicial en la calidad de la comida, y la pérdida de una larga identidad relacionada a la sostenibilidad³.

Abandonar la política de aprovisionamiento artesanal es destruir la identidad que Wok ha logrado en más de 18 años de exitoso crecimiento sostenible en el largo plazo. Se trata, en el fondo, de una nueva decisión estratégica que afectará, más que al valor de activos, al valor de mercado; un valor que se debe a la reputación hasta el 90% (Ramos 2016). Elegir otra política de aprovisionamiento es una decisión que empeorará el riesgo de supervivencia de la marca⁴.

Los resultados del análisis de las cinco fuerzas de la industria gastronómica colombiana muestran que su grado de atractividad es neutro, ello significa que la aplicación del presente plan estratégico, puede lograr que Wok obtenga utilidades moderadas en una industria en crecimiento. Respecto al análisis del perfil competitivo, en la industria en general, Crepes & Waffles es el líder del sector y Wok un retador; mientras que, en su grupo estratégico, Wok es el líder (Chesher 2015: 3).

Las ventajas competitivas sostenibles de Wok son: el alineamiento de una visión comercial a sus valores y principios éticos; una estrategia de sostenibilidad que se aplica transversalmente, y

¹ El plan estratégico propuesto se basa en: “Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?” (Rueda *et al.* 2014).

² La capacidad de una organización para crear riqueza a largo plazo al resolver sus dilemas. Ver capítulo 1 del presente proyecto de investigación.

³ Perdiendo hasta el 39% adicional del precio promedio de un bien, según una investigación sobre el impacto de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el comportamiento de compra de consumidores bogotanos, quienes están dispuestos a pagar más por productos con atributos vinculados a la RSE (Marquina y Reficco 2015: 380).

⁴ El riesgo estratégico más importante para el 87% de ejecutivos consultados en un estudio de riesgo reputacional (Deloitte 2014).

en particular uno de sus instrumentos: su política de aprovisionamiento artesanal que le ha permitido desarrollar un proceso de gestión de compras que le proporciona ahorro en costos e ingredientes obtenidos en procesos sostenibles, los cuales le sirven para ofrecer una comida con altos estándares de salubridad y calidad; además, Wok también tiene la capacidad de desarrollar alianzas estratégicas y organizar ecosistemas de proveedores artesanales. Todas estas ventajas sirven a una estrategia competitiva de enfoque en el mejor valor (diferenciación enfocada), con la sostenibilidad como factor clave de distinción en la industria gastronómica colombiana.

Sobre la visión hay que señalar que esta propuesta se basa en un concepto holístico del negocio, centrado en la sostenibilidad y el respeto a los *stakeholders*. Se propone también una misión enfocada en el desarrollo de los empleados y una práctica concreta de la sostenibilidad en todos los procesos. Respecto a los objetivos estratégicos, se pretende: obtener rentabilidad y eficiencias en el desempeño general; fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación enfocada basada en la sostenibilidad; fortalecer a Wok como líder de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible; y mantener la reputación de “campeón de la sostenibilidad”.

Finalmente, se han elaborado los planes funcionales que incluyen objetivos, acciones y presupuestos para las áreas de: marketing, orientado al lanzamiento de nuevos productos y la implementación de un plan de inversiones para aumentar las ventas; operaciones, dirigido a lograr la eficiencia y sostenibilidad en los procesos a fin de optimizar la calidad de la comida; administración de personas, orientado a retener y desarrollar el talento de Wok (usando el método de *design thinking* para estimular la creatividad e innovación), y al fortalecimiento de la cultura organizacional; y responsabilidad social empresarial (RSE), enfocado en el reconocimiento de la reputación como marca sostenible, y en la promoción de iniciativas de sostenibilidad para beneficio de Wok y de sus *stakeholders*.

El análisis financiero realizado demuestra que el flujo de caja obtenido con una estrategia de penetración de mercado —realizado al mismo tiempo que se investiga la creación de ecosistemas de aprovisionamiento artesanal en provincias— es la decisión más rentable para Wok con un VAN incremental positivo de COP⁵ 9.161,903 millones; ello, en comparación al flujo de caja obtenido con un plan de crecimiento realizado sin inversión alguna. Un escenario que ocurriría bajo el supuesto que, mientras no se resuelva el dilema de abandonar o no la estrategia sostenible de Wok —una decisión que podría demorar 1 o 2 años— tampoco se harán inversiones ni estudios de creación de nuevos ecosistemas sostenibles.

⁵ El código internacional de la divisa pesos colombianos es: COP (ISO 4217).

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Wok, una cadena de restaurantes sostenibles: ¿crecer o no?	1
1. Consideraciones generales sobre la sostenibilidad y Wok.....	1
1.1 Evolución histórica de la empresa	2
1.2 Benjamín Villegas Bayer: el fundador y su relación con la sostenibilidad.....	3
1.3 Perfil estratégico de Wok: indicadores del grado de aprovisionamiento artesanal	4
2. Identificación del problema	4
3. Enfoque de solución.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del macroentorno (PESTELG).....	6
1.1 Entorno político	6
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno sociocultural.....	7
1.4 Entorno tecnológico.....	9
1.5 Entorno ecológico-ambiental	10
1.6 Entorno legal.....	11
1.7 Entorno global.....	12
2. Análisis del microentorno	12
2.1 Identificación, características y evolución de la industria	12
2.1.1 Identificación	12
2.1.2 Características y evolución de la industria.....	12
2.2 Análisis de la atractividad de la industria utilizando el modelo de Porter	13
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	13
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	14
2.2.3 Amenaza de entrada.....	15
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
2.2.5 Rivalidad entre competidores	17
3. Grado de atractividad de la industria	18
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
5. Matriz de perfil competitivo (MPC)	19

6. Conclusiones del análisis externo	20
6.1 Conclusiones del macroentorno	20
6.2 Conclusiones del microentorno.....	20
Capítulo III. Análisis interno	22
1. Estructura organizacional.....	22
2. Estrategias de Wok	22
3. La cadena de valor	22
3.1 Análisis de la cadena de valor de Wok	22
3.2 Evaluación de la cadena de valor.....	23
3.2.1 Actividades primarias	23
3.2.2 Actividades de apoyo.....	25
4. Análisis de recursos y capacidades	27
4.1 Análisis de los recursos.....	27
4.2 Análisis de las capacidades	27
4.3 Evaluación de los recursos y capacidades de Wok	28
5. Matriz VRIO	28
6. Determinación de la ventaja competitiva.....	29
7. Determinación de la estrategia genérica	29
8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	30
9. Conclusiones.....	30
Capítulo IV. Planeamiento estratégico. Visión, misión y objetivos	32
1. Análisis y propuesta de visión y misión.....	32
1.1 Visión.....	32
1.1.1 Visión actual	32
1.1.2 Visión propuesta	32
1.2 Misión	32
1.2.1 Misión actual	32
1.2.2 Misión propuesta.....	33
2. Objetivo general.....	34
3. Objetivos estratégicos 2016–2018	34

Capítulo V. Planeamiento estratégico. Generación y selección de estrategia.....	35
1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	35
2. Alineamiento de estrategias propuestas en la matriz FODA según tipo de estrategia.....	36
3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	37
4. Matriz interna – externa (IE).....	37
5. Matriz de la estrategia principal.....	38
6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	39
7. Alineamiento estratégico	39
8. Selección de estrategias	40
8.1 Estrategias de Wok	40
8.2 Descripción de la estrategia seleccionada.....	41
8.2.1 Estrategia de crecimiento.....	41
Capítulo VI. Planes funcionales	43
1. Plan funcional de marketing	43
1.1 Objetivos de marketing	43
1.2 Estrategias de marketing.....	44
1.2.1 Segmentación y mercado meta	44
1.2.2 Estrategia de posicionamiento	44
1.3 Mezcla de marketing.....	45
1.3.1 Producto.....	45
1.3.2 Precio	46
1.3.3 Plaza.....	46
1.3.4 Promoción.....	47
1.3.5 Personal.....	48
1.4 Presupuesto de marketing	48
2. Plan funcional de operaciones	48
2.1 Objetivos de operaciones	49
2.2 Estrategias de operaciones	50
2.3 Presupuesto de operaciones	51
3. Plan funcional de recursos humanos.....	51
3.1 Objetivos de recursos humanos	51
3.2 Estrategias de recursos humanos	52
3.3 Acciones de recursos humanos	53
3.3.1 De integración.....	53

3.3.2 De retención.....	53
3.3.2 De desarrollo.....	53
3.4 Presupuesto de recursos humanos.....	54
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	54
4.1 Objetivos de RSE.....	55
4.2 Estrategias de RSE.....	55
4.3 Acciones de RSE	56
4.4 Presupuesto de RSE	56
5. Plan funcional de finanzas	57
5.1 Objetivos de finanzas	57
5.2 Evaluación financiera de las estrategias.....	57
5.2.1 Objetivo principal	57
5.2.2 Análisis general de las propuestas	57
5.2.3 Presupuesto de inversión	58
5.2.4 Presupuesto de planes funcionales.....	58
5.2.5 Cálculo de las tasas COK y WACC.....	59
5.2.6 Análisis específico de las propuestas.....	60
5.3 Análisis de riesgos	62
5.3.1 Análisis de sensibilidad	62
5.3.2 Cumplimiento de objetivos financieros – determinación de ratios de rentabilidad	62
Conclusiones y recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos	75
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Proporción de ingredientes según procedencia	4
Tabla 2.	Proporción del insumo principal según procedencia	4
Tabla 3.	Entorno político	6
Tabla 4.	Entorno económico.....	7
Tabla 5.	Datos demográficos y geográficos	8
Tabla 6.	Entorno sociocultural.....	9
Tabla 7.	Entorno tecnológico.....	10
Tabla 8.	Entorno ambiental	11
Tabla 9.	Entorno legal	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes	15
Tabla 12.	Amenaza de nuevos entrantes	16
Tabla 13.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	17
Tabla 14.	Rivalidad entre competidores	17
Tabla 15.	Grado de atractividad de la industria.....	18
Tabla 16.	Matriz EFE	18
Tabla 17.	MPC de Wok	19
Tabla 18.	Logística de entrada.....	23
Tabla 19.	Operaciones	24
Tabla 20.	Logística de salida	24
Tabla 21.	Marketing y ventas	25
Tabla 22.	Servicio al cliente	25
Tabla 23.	Infraestructura	26
Tabla 24.	Administración de recursos humanos.....	26
Tabla 25.	Desarrollo de tecnología.....	26
Tabla 26.	Abastecimiento	27
Tabla 27.	Análisis de los recursos	27
Tabla 28.	Análisis de las capacidades	27
Tabla 29.	Evaluación de los recursos y capacidades de Wok.....	28
Tabla 30.	Matriz VRIO.....	29
Tabla 31.	Matriz EFI	30
Tabla 32.	Misión actual	33
Tabla 33.	Misión propuesta	33
Tabla 34.	Matriz FODA cruzado.....	35

Tabla 35.	Alineamiento de estrategias.....	36
Tabla 36.	Matriz PEYEA	37
Tabla 37.	Resumen de la matriz MCPE	39
Tabla 38.	Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos	40
Tabla 39.	Objetivos del plan funcional de marketing.....	43
Tabla 40.	Posicionamiento y propuesta de valor	45
Tabla 41.	Presupuesto incremental de marketing (millones de COP)	48
Tabla 42.	Objetivos del plan funcional de operaciones	49
Tabla 43.	Presupuesto incremental de operaciones (millones de COP)	51
Tabla 44.	Objetivos del plan funcional de recursos humanos	52
Tabla 45.	Presupuesto incremental de recursos humanos (millones de COP).....	54
Tabla 46.	Objetivos del plan funcional de RSE.....	55
Tabla 47.	Presupuesto incremental de RSE (millones de COP).....	56
Tabla 48.	Objetivos del plan funcional de finanzas.....	57
Tabla 49.	Presupuesto de planes funcionales (millones de COP)	58
Tabla 50.	Variables y valores COK.....	59
Tabla 51.	Variables y valores WACC	59
Tabla 52.	Flujo de caja libre proyectado sin plan estratégico (millones de COP).....	60
Tabla 53.	Flujo de caja libre proyectado con plan estratégico (millones de COP).....	61
Tabla 54.	VAN incremental de los flujos de caja operativos (millones de COP)	62
Tabla 55.	VAN incremental de los flujos de caja libres (millones de COP)	62
Tabla 56.	Escenarios para estimar el riesgo de ventas (millones de COP).....	62
Tabla 57.	Ratios financieras	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz IE.....	38
Gráfico 2.	Matriz de la estrategia principal	39
Gráfico 3.	Lineamientos para los planes funcionales (alineamiento de estrategias, objetivos estratégicos y lineamientos estratégicos).....	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Bogotá, el mercado más grande de Colombia: razones para seguir creciendo	76
Anexo 2.	Cadena de valor de Wok.....	77
Anexo 3.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	78
Anexo 4.	Propuestas de crecimiento a mediano y largo plazo para Wok – nuevos modelos de negocio.....	81
Anexo 5.	Balance general histórico de Wok	83
Anexo 6.	Estados de resultados históricos de Wok.....	84
Anexo 7.	Estado de resultados proyectados de Wok.....	84
Anexo 8.	Estrategias para lograr la penetración de mercado y desarrollo de productos.....	86

Capítulo I. Wok, una cadena colombiana de restaurantes sostenibles: ¿crecer o no?

1. Consideraciones generales sobre la sostenibilidad y Wok

En la década de los sesenta, surgieron las primeras voces de personalidades del entorno empresarial, económico y académico conocido, que comenzaron a opinar sobre el tema medioambiental, constituyendo el germen de una futura discusión sobre el destino de los recursos del mundo. Como recuerdan Trompenaars y Hein (2014), el cambio generó una fuerte oposición en personalidades como Milton Friedman, quien en 1970 declaraba contundentemente que la responsabilidad social de los negocios consistía en incrementar las ganancias.

La noción de sostenibilidad ha pasado, desde entonces, por diversas reinterpretaciones y modelos conceptuales en la teoría de la administración. Probablemente el punto de quiebre más significativo es aquel en el que se lanzó la idea sobre la existencia de otros grupos de interés, además de los accionistas, de similar trascendencia para la sobrevivencia de las organizaciones: los *stakeholders* o partes interesadas de la empresa.

Los conceptos evolucionan hasta desarrollar la denominada triple P (*Persons, Planet, Profits*). A partir de esta propuesta, algunos se han centrado en el desarrollo de uno de estos elementos, como C. K. Prahalad quien habla de la pirámide o base de la población (BdP) como objeto de nuevos modelos de negocios inclusivos (una tendencia que Muhammad Yunus cristalizaría con éxito en su Grameen Bank).

A raíz de las ideas de Hart y Milstein es que comienza a ofrecerse un marco en el que es posible ganar y crecer sosteniblemente al mismo tiempo (Hart y Milstein 2003). En 2010 —según Trompenaars y Hein (2014)— Trompenaars y Wooliams centran los dilemas en un análisis más explícito de las relaciones entre las ganancias, la gente y el planeta. Ellos proponen un modelo conceptual de sostenibilidad que reconcilia todos los dilemas que surgen de las demandas que cada *stakeholder* reclama; conflictos que solo pueden ser resueltos dependiendo del liderazgo y del modo de gestionar tales tensiones. Un modelo en el que la sostenibilidad es entendida como el grado de capacidad que tiene una organización para resolver sus dilemas y crear riqueza a largo plazo. Un objetivo posible de ser logrado, si los líderes de una empresa creen y ejecutan una estrategia corporativa sostenible. Un modelo de gestión que Wok ya aplica y que, esencialmente, se refiere a la capacidad de perdurar.

La aplicación de los conceptos y propósitos de la sostenibilidad, si bien suele ser hoy un asunto de interés en la gestión global de las organizaciones, pocas veces es objeto de un pleno y significativo desarrollo en los destinos de una empresa. El caso de Wok, una cadena colombiana de restaurantes de comida asiática —que ofrece platos de la cocina tailandesa, japonesa, vietnamita y camboyana— es muestra evidente de dicha relación poco común.

En su afán por difundir en su natal Colombia las delicias de la cocina proveniente de Asia, Benjamín Villegas Bayer —chef y fundador de Wok— cultivó alimentos y especias de procedencia asiática directamente en suelo colombiano, a fin de poder ofrecer a sus clientes los sabores originales de los ingredientes nativos.

El esfuerzo por lograr contar con productos frescos que garantizaran la calidad y el sabor que Wok ofrecería, lo llevó a ir involucrándose cada vez más con las prácticas de negocios inclusivos, comercio justo, RSE y restaurante sano⁶, de modo tal que esas praxis, que ahora constituyen la esencia de la propuesta de valor de Wok —el consumo de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible— la han convertido en una marca líder de la industria, comprometida con proveedores, clientes y medioambiente.

El éxito de Wok le ha conducido a una disyuntiva: crecer alejándose de su visión original o crecer sin dejar de constituir un negocio sostenible, sano.

1.1 Evolución histórica de la empresa

La idea inicial de Wok fue concebida varios años antes de su creación ocurrida en 1997. En esa época, Wok fue creada por Benjamín Villegas y tres socios más, a su regreso a Colombia (luego de algunos años de vivencias y aprendizaje en Asia y Europa).

Poco después, ya en 1998, se abre el primer local de Wok, con el fin de ofrecer comida asiática de buena calidad a precios accesibles. La sede inicial se ubicó en la denominada Zona T —un área que iba camino a convertirse en el polo gastronómico de la ciudad de Bogotá— una zona frecuentada por clientes de la clase más pudiente. Dos años después, la sociedad inicial se deshizo y entraron a participar nuevos actores: un grupo de socios minoritarios y Ricardo Macía, exgerente administrativo de una de las cadenas de restaurantes más importantes del país, quien le daría a Wok, la competencia comercial que el negocio requería para sobrevivir y crecer.

⁶ Para Ricardo Macía, gerente general de Wok: «Ser sano es un asunto de respeto ante la gente, el cliente, el proveedor, la comunidad y el medioambiente» (Rueda *et al.* 2014: 4).

Al año siguiente de la incorporación de Ricardo, se abrió el segundo local de Wok. Poco más de una década después, para fines de 2011, Wok contaba ya con nueve restaurantes y ventas cercanas a los COP 34.000 millones. La idea inicial fue madurando con los años, hasta llegar a convertirse en el exitoso concepto Wok ahora conocido: una cadena de restaurantes sostenibles. A la fecha, Wok es un referente en la industria colombiana de restaurantes de comida asiática.

Wok opera en un mercado muy competitivo y dinámico con propuestas similares a sus competidores, respecto a los cuales se distingue por su filosofía (sus principios y valores) y su perfil institucional enfocado en la sostenibilidad. El momento es decisivo en la historia de Wok. Sus rivales están analizando probables expansiones a nivel nacional. Crecer es vital para sobrevivir.

1.2 Benjamín Villegas Bayer: el fundador y su relación con la sostenibilidad

La relación de Wok con la sostenibilidad no surgió de una cuidadosa reflexión inicial que tuviese dicho fin como propósito. La característica esencial de Wok surgió casualmente, como resultado del objetivo de querer ofrecer el sabor original de los platos tailandeses.

Movido por ese afán, y el hecho que la incorporación de platos a la carta estaría condicionada a la disponibilidad de los insumos, Villegas —como se describió al iniciar el capítulo— trató de reproducir localmente diversos ingredientes (espinaca, cúrcuma, pimienta, etc.).

Una vez que comprobó exitosamente dicha posibilidad, Villegas buscó proveedores locales que le pudieran proporcionar los ingredientes en las condiciones que deseaba. Decidió, entonces, trabajar con comunidades campesinas, a fin de asegurarse directamente el aprovisionamiento óptimo de los componentes que requería, en las condiciones de tiempo, cantidad y calidad que necesitaba. Dicho trabajo cooperativo se vería consolidado por la filosofía de vida de Villegas, por el aporte moral de su ideal ético de ganar – ganar, conjuntamente con todos los *stakeholders* comprometidos con Wok.

Más aun, ahondando en esa medida estratégica —básicamente comercial en un inicio— Macía y Villegas se propusieron reducir la proporción del ingrediente esencial del negocio: el pescado importado. Un anhelo motivado esencialmente por los propósitos de ser un restaurante sano, una empresa responsable con el medioambiente (al disminuir su huella ambiental en torno a la comida) y, además, comprometida con el desarrollo socioeconómico de las comunidades más necesitadas de su país.

1.3 Perfil estratégico de Wok: indicadores del grado de aprovisionamiento artesanal

Wok ha tenido éxito desde su creación hace poco más de 18 años. Su orientación a la sostenibilidad y la inclusión, su política de proveedores, sus alianzas con ellos, y todo su accionar en general (desde su visión hasta la elaboración de los individuales que sirven de base a los platos servidos), han sido propuestos desde el enfoque de una estrategia de sostenibilidad.

El desempeño antes mencionado, que está presente en sus estrategias, objetivos y acciones, constituye la condición clave que ha atraído a sus clientes; lo ha sido también, una estética asiática y un diseño moderno. Otras características de Wok son: ofrecer comida asiática de gran calidad a un precio Wok (un margen razonable, generalmente por debajo de la competencia); y tener una política institucional de largo plazo que contribuye al éxito del posicionamiento y reputación de la marca Wok como un restaurante sostenible. Para mayores señas, se exponen datos estadísticos sobre el esfuerzo de Wok por sustituir, cada vez más, insumos importados por productos nacionales, recurriendo a proveedores artesanales (Rueda *et al.* 2014: 5)⁷.

Tabla 1. Proporción de ingredientes según procedencia

Procedencia	Aprovisionamiento artesanal de ingredientes *
Local	63%
Importado	37%

* Tales como leche de coco, hortalizas, flores y hierbas aromáticas.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 2. Proporción del insumo principal según procedencia

Procedencia	Aprovisionamiento artesanal de pescado *
Local	95%
Importado	5%

* Se asumen las cifras, basados en datos del caso sobre consumo de pescado: «60% venía de Red de Frío; el restante de Tierra Bomba Bolívar» y «Unas pocas especies...seguían siendo importadas» (Rueda *et al.* 2014: 8).
Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Identificación del problema

Los líderes de Wok debaten el tema del crecimiento; discuten la decisión de hacerlo inmediatamente expandiéndose a nuevos mercados geográficos, o seguir creciendo en Bogotá mientras desarrollan, a mediano plazo en otras ciudades, las condiciones para reproducir su modelo de negocio sostenible. Si el plan de crecimiento no continúa implementando la política de aprovisionamiento artesanal ¿qué pasaría con la esencia de Wok?, ¿cuál sería el impacto en su reputación y supervivencia?

⁷ Datos según el caso Wok. En una nota periodística se llega a afirmar que el porcentaje de insumos nacionales constituye casi el 100% del total (Ramírez 2011).

3. Enfoque de solución

Wok puede seguir creciendo en Bogotá, continuar expandiéndose más en la misma ciudad, considerando el potencial de crecimiento del mercado gastronómico local⁸, mientras organiza y desarrolla, en otras ciudades con infraestructura y escenarios socioeconómicos similares, un entorno sostenible constituido por un denominado ecosistema de proveedores artesanales. Un modelo organizacional propio, basado en políticas, relaciones interpersonales y empoderamiento, cuyo diseño demandaría alrededor de 2 años (Rueda *et al.* 2014: 14).

Recrear su modelo llevará tiempo, pero se trata de una decisión estratégica, porque su cadena de aprovisionamiento artesanal es la esencia de su ventaja competitiva; ventaja con la que Wok cuenta para crear valor y lograr un desempeño económico acorde a sus expectativas.

Esta hipótesis se basa en la tendencia global que valora positivamente la relación entre la RSE y los negocios; tal como se comprueba en los resultados de una investigación ya citada sobre el impacto de la RSE en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos, quienes pagan más —sobre el precio promedio de un producto— por los atributos éticos de RSE que hubiese desarrollado una empresa (Marquina y Reficco 2015: 380-381).

Y, además, porque la marca está asociada a un perfil ambientalista (constituido por la imagen, la comida y la identificación con la sostenibilidad); una identidad que conforma un valor de mercado que la comunidad aprecia como el activo más valioso en el largo plazo (87%). Un valor que depende de la percepción de reputación de sus clientes (Ramos 2016).

⁸ Ver anexo 1: Bogotá, el mercado más grande de Colombia: razones para seguir creciendo.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno (PESTELG)

1.1 Entorno político

- El gobierno del presidente Juan Manuel Santos ha logrado acuerdos de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), entre los que destaca el de desarrollo rural, por su potencial impacto en beneficio del aprovisionamiento artesanal.
- Según un estudio del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Colombia crecería 1,9% con la finalización del conflicto armado (Gaviria 2015).
- La política gubernamental gastronómica enfrenta la informalidad (86%) como mayor obstáculo para su despegue y competitividad internacional (Dinero 2015).
- No se usa el 76% del total de tierras cultivables⁹ (Catalina 2016); además, la falta de infraestructura encarece los precios de los alimentos (Semana 2013).

Tabla 3. Entorno político

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Estabilidad política	Acuerdos de paz con las FARC	Crecimiento del Producto Interno Bruto	Oportunidad
Desarrollo local	Iniciativa de gobiernos locales para fomentar desarrollo agrario	Planes para facilitar comercio directo de productos campesinos	Oportunidad
Política gubernamental gastronómica	Política en proceso de formación	Falta de competitividad y proyección internacional	Amenaza
Política gubernamental agrícola	Desperdicio de tierras cultivables	Dependencia alimentaria	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Entorno económico¹⁰

- A raíz del desplome de los precios de los principales productos de exportación (por la tendencia decreciente de las cotizaciones del petróleo), los términos de intercambio de Colombia han disminuido. En 2015 dicho índice cayó 24% luego de haber registrado una reducción de 9% en 2014. Un efecto de esta caída consistió en una reducción del ingreso nacional, lo cual se reflejó en una desaceleración de la demanda interna.
- El debilitamiento de la demanda redujo la actividad económica, afectando el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) 2015 a 3,1% (menor al 4,4% de 2014).

⁹ Un tema relacionado es la producción de un índice geográfico nacional, donde se determine la ubicación de las tierras adecuadas para la producción agrícola o para criar ganado. Ver experiencia tailandesa (Rojas 2016).

¹⁰ Todos los datos tienen como fuente el Informe Anual al Congreso de la República (Banco de la República 2016).

- En un contexto de desaceleración de la economía, la inflación al consumidor en Colombia ha tenido un fuerte incremento (al cierre de 2015 se situó en 6,77%).
- La presión inflacionaria se ha visto agravada por la escasez de lluvias ocasionada por el fenómeno de El Niño, lo que perjudicó el abastecimiento de los alimentos. Esto ocasionó un incremento significativo de sus precios, que en 2015 registraron una variación de 26,03%. Esta situación y la depreciación del peso que presiona al alza los precios de los alimentos sea por su origen importado o el encarecimiento de sus insumos, ha impactado en la inflación de los alimentos, la cual se situó en 10,85% a finales de 2015.
- El sector minero formal reportó que los bajos precios de los minerales y el conflicto interno no permitieron el inicio de proyectos a gran escala. Solo los sectores de construcción, servicios financieros y comercio, contribuyeron a soportar el crecimiento.
- Si bien se confirman los síntomas de desaceleración económica advertidos en 2014, existen a pesar de ellos, perspectivas positivas para el sector comercio, el agro y los gastos en alimentos (Ávila 2016).

Tabla 4. Entorno económico

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Términos de intercambio	2014 cayó 9% 2015 cayó 24%	Reducción del ingreso nacional	Amenaza
Demanda interna	2014 creció 6% 2015 creció 3,6%	Reducción del ritmo de la actividad económica	Amenaza
PIB	2014 creció 4% 2015 creció 3,1%	Aumento del déficit en cuenta corriente	Amenaza
Inflación	2015 6,77%	Aumento de la tasa de interés	Amenaza
Precios de los alimentos	Incrementó 26,03%	Precios al consumidor	Amenaza
Sector comercial	2015 creció 5%	Soporte del crecimiento	Oportunidad
Desempleo	9%	Aumento de la pobreza	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Entorno sociocultural

- Los informes demográficos se basan en el último censo general realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Los principales indicadores demográficos y geográficos¹¹ son:

¹¹ Población al 7 de junio 2016, 4.46 p.m. (DANE 2016 a).

Tabla 5. Datos demográficos y geográficos

Población (millones hab.)	Crecimiento poblacional	Distribución por género	Área	Urbanización y densidad	Principales ciudades (millones hab.)
48.713.322 (segundo país más poblado en Sudamérica)	1,17%	51% femenina 49% masculina	1.141.748 km ²	76% 40 habs. /km ²	Bogotá: 8.262 Medellín: 3.497 Cali: 2.352 Barranquilla 1.836

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- El 4,7% de la población cuenta solo con educación preescolar, el 37,2% básica primaria, 31,8% secundaria, 3,9% media técnica, 11,9 % superior y posgrado y el 10,2% no cuenta con ningún tipo de educación.
- El 70% de los colombianos conforma la clase media. Un rango social que va en ascenso y que está formado por la clase emergente y la clase media consolidada (un grupo social sin riesgo de volver a ser parte de la clase pobre).
- «El ingreso de la mujer al mercado laboral; el crecimiento del trabajo independiente con base en la casa; el gran crecimiento de personas solas o con un hijo en el hogar (estudiantes que se independizan, separados, madres solteras, etc.), y la aparición de los barrios con negocios que permiten la vida dentro del barrio, sin tener que salir para satisfacer necesidades domésticas, son fenómenos sociodemográficos actuales que han alterado, fundamentalmente, los productos y la forma de operar de las empresas. Entre algunos servicios que se han originado de estas condiciones destacan, por ejemplo: el surgimiento de las comidas rápidas, la entrega a domicilio, los pequeños supermercados de 24 horas, la compraventa de servicios y de bienes en línea, etc.» (Botero 2010).
- Sobre el poder adquisitivo de los consumidores, se estima que el 20% de ellos tiene un gran poder, y que el consumo doméstico se orienta a cubrir principalmente necesidades primarias y la educación. Se afirma, también, que el precio es uno de los aspectos más importantes para la mayor parte de los colombianos, y que ellos son influidos por la moda, marcas, tradiciones y promociones (Lorrain 2011).
- El DANE ha señalado que la alimentación constituye el tercer gasto más grande cuando los colombianos salen de casa. Cabe añadir que, según las proyecciones proporcionadas por la consultora de consumo Raddar —reconocida firma colombiana especializada en el conocimiento de las tendencias de compra del consumidor local— las compras de comidas que hicieron los colombianos fuera del hogar llegaron el año 2014 a 30,7 billones de pesos; «... de cada 10 pesos gastados, 6,2 fueron para esos gastos. Una persona gasta al año en comida fuera de casa unos 646.000 pesos» (Dinero 2015).
- El desarrollo del sector gastronómico y la expansión de la clase media favorecen el aumento del consumo, el cual tiende a orientarse a la obtención de propuestas cada vez más

exquisitas y saludables. Esta situación de mayor consumo —orientada a una mejora de la calidad de vida— influye en el desarrollo del sector agropecuario a menor nivel, y en el surgimiento de mercados de productos locales provenientes directamente del proveedor.

- Actualmente existe —por parte del consumidor bogotano— una creciente disposición a pagar más por productos o servicios que tengan atributos éticos (Marquina y Reficco 2015).

Tabla 6. Entorno sociocultural

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Falta de cobertura educativa (desigualdad)	4,7% preescolar 11,9 % superior y posgrado	Falta de oportunidades laborales y de movilidad social	Amenaza
La mujer en el mercado laboral	Tasa participación 54,6% Tasa ocupación 48,5%	Cambio de hábitos tradicionales	Oportunidad
Crecimiento de la clase media	Rango social en ascenso (70%)	Mayor poder adquisitivo	Oportunidad
El consumidor	Mayor poder adquisitivo Aprecio de la sostenibilidad	Mayor consumo Mayor valor económico	Oportunidad
Gastos de alimentación	3.º gasto mayor (comer fuera)	Mayores ventas, rentabilidad	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.4 Entorno tecnológico

- Según el *The global information technology report 2014* publicado por el Foro Económico Mundial (Bilbao-Osorio, ed. *et al.* 2014), Colombia está en el puesto 63 entre 148 países. De acuerdo a dicho reporte, este país subió tres puestos respecto a 2014, al haber mejorado en aspectos como: disposición de la sociedad a utilizar las tecnologías de la información y comunicación (TIC); accesibilidad, infraestructura y contenido digital, y cubrimiento de red telefónica móvil. Además, hay en el país una tendencia favorable para el desarrollo de las TIC (en la región, Colombia se ubica en el 6º lugar).
- El informe previo destaca que, en el campo empresarial, el avance se debió al incremento del uso de internet en la actividad comercial entre compañías, y a la capacitación que imparten a su personal (logros del plan de tecnología del Gobierno Colombiano Vive Digital, gracias al cual pasaron de 7 a 60,6% de mipymes conectadas).
- Según un estudio de investigadores académicos colombianos, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) incrementa la productividad laboral en un 18% aproximadamente (Alderete y Gutiérrez 2012).
- La aplicación de las tecnologías de la información en la industria gastronómica, tales como el uso de quioscos de pedido o de tabletas en la mesa, impactan en el incremento del 20% de las ventas de cadenas de restaurantes como Chilis (Escuela Online de Marketing

Gastronómico 2014). Dichas aplicaciones agilizarían el tiempo de atención en los restaurantes colombianos, el cual es un aspecto débil del servicio en general.

Tabla 7. Entorno tecnológico

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Entorno para el desarrollo de las TIC	Puesto 63 entre 148 países (Reporte de Tecnologías)	Desarrollo de infraestructura para negocios digitales	Oportunidad
Uso de internet	De 7 a 60,6 % mipymes conectadas	Desarrollo de entorno más económico (canal preferido en marketing y ventas)	Oportunidad
Las TIC y la productividad	Inversión en TIC	Aumento de productividad laboral en 18%	Oportunidad
Aplicación de TIC al sector comercial	Impacto en ventas	Incremento en ventas y beneficios probables sobre el tiempo de atención	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Entorno ecológico y ambiental

- Colombia es considerado el segundo país más biodiverso del mundo (Maldonado 2014). Sus recursos naturales abarcan el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, y más de 56.000 especies de plantas.
- El 56% de su territorio continental está cubierto con bosques naturales, pero la urbanización acelerada y la pobreza implican un riesgo al uso sostenible de los recursos.
- A las amenazas provenientes de las industrias extractivas, la ganadería extensiva, la urbanización y el transporte, se une la vulnerabilidad de Colombia a los cambios ambientales. La necesidad de fortalecer sus políticas medioambientales quedó patente ante las inundaciones y deslizamientos de tierra relacionados con el fenómeno de La Niña de 2010-2011. Las pérdidas económicas que se originaron representaron el 2% del PIB y afectaron a más de 3 millones de personas (el 7% de la población).
- Existe una creciente orientación en el país para incorporar el tema ambiental en las políticas sectoriales. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 contempla el crecimiento verde como elemento central. En el sector privado, las empresas relacionan acciones de protección ambiental con productividad y rentabilidad (Portafolio 2012).

Tabla 8. Entorno ambiental

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Biodiversidad	Segundo país más biodiverso del mundo	Inversiones en aprovechamiento de recursos	Oportunidad
Fenómenos climáticos	Pérdidas económicas 2% de PIB (fenómeno La Niña)	Alza de costos de alimentos y vulnerabilidad alimentaria	Amenaza
Protección ambiental (PA)	Crecimiento de empresas conscientes en PA (19%)	Fomento del desarrollo sostenible	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.6 Entorno legal

- Según el Banco Mundial, Colombia en los últimos años ha mejorado significativamente su clima de negocios pasando del puesto 79 al 42 a nivel mundial. El reconocimiento de las mejoras de su marco legal le ha permitido ser considerado —en el rubro de protección al inversionista— el primer país de América Latina y quinto a nivel mundial.
- La Ley 788 de 2002 permite que las nuevas inversiones hoteleras, hasta 2017, gocen de una exención fiscal del 30% del impuesto de renta (Comunicaciones Públicas 2015).
- Se promueve un mayor uso de los impuestos ambientales y se eliminan gradualmente los subsidios y exenciones tributarias perjudiciales para el medioambiente (mitigando, al mismo tiempo, efectos negativos sobre grupos vulnerables).
- En el sector tributario, cabe indicar que el porcentaje de impuesto sobre las utilidades establecido para las empresas instaladas en las zonas francas, es del 15%, frente al 35% vigente en otras localidades (Camacho 2016).
- Desde 2011 Colombia adopta el instrumento de las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, referida a observar principios y estándares voluntarios destinados a promover una conducta empresarial responsable. Dichas políticas son parte del capítulo de RSE de la guía legal gubernamental (ProColombia 2016).

Tabla 9. Entorno legal

Variable	Actualidad y tendencia	Efecto	Impacto
Clima de negocios	Quinto puesto en el mundo (protección al inversionista)	Favorece incremento de inversiones IED	Oportunidad
Inversiones en fronteras	Impuesto sobre utilidades 15% en zonas francas	Mayor desarrollo regional (zonas deprimidas)	Oportunidad
Impuestos ambientales	Eliminación de exenciones tributarias perjudiciales	Mayor uso de impuestos ambientales y protección de grupos vulnerables	Oportunidad
Impuestos a inversiones o remodelaciones hoteleras	Exención fiscal del 30% del IR	Favorecimiento del consumo	Oportunidad
Conducta empresarial responsable	Normas legales y auspicio de RSE en empresas	Incremento de buenas prácticas responsables formales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.7 Entorno global

- Según datos basados en el informe anual de Innova Market Insight sobre las tendencias globales en gastronomía y alimentación 2017 (Foods News Latam 2015), los consumidores mundiales van a preferir productos originales y habrá mayor demanda por elaboraciones artesanales. Otro informe da cuenta de un aumento de las ventas de los productos saludables en canales alternativos¹² (Gestión 2016).
- Durante los próximos años, los temas como la preocupación por el medioambiente, las ventas por internet y las entregas a domicilio, tendrán mayor desarrollo en la industria de productos artesanales. Cada vez se procesarán más pedidos vía aplicaciones para móviles (*apps*), y el *catering* evolucionará hasta llegar al entorno familiar (Cano 2016).
- Las redes sociales son el vínculo natural de los *millennials*, grupo demográfico al que se dirige la creación e innovación de muchos productos actuales (Sánchez 2016).
- Seguirá acentuándose en los consumidores, el cambio de sus hábitos de alimentación, dirigido al bienestar de la salud. Habrá preferencia por los vegetales, por cadenas de comida rápida y restaurantes con menús basados en vegetales (Igualdad Animal 2017).

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución de la industria

2.1.1 Identificación

El presente trabajo se basa en análisis del sector económico colombiano denominado: comercio, reparación, restaurantes y hoteles; en dicho sector se reconoce a la industria gastronómica como aquella constituida por los restaurantes, clientes, proveedores, etc. Sobre el crecimiento de este sector, se describe que esta rama de la actividad económica alcanzó el 4,1% del PIB, constituyéndose en el segundo sector más destacado (DANE 2016 b).

En cuanto a la población económicamente activa (PEA), el 27,5% se encontraba conformada en su mayoría por ocupados pertenecientes al sector anteriormente mencionado, la mayor participación de la población ocupada (DANE 2015).

2.1.2 Características y evolución de la industria

La industria gastronómica ha mostrado, en los últimos años, un crecimiento importante en Colombia. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), el sector tuvo en promedio, en todo el país, un crecimiento superior a 22% (Garzón 2015).

¹² Como las ferias de productores, el comercio electrónico o los restaurantes-almacenes (Guazzone di Passalacqua 2010).

Según datos de la revista La Barra, una de las más importantes publicaciones colombianas especializada en gastronomía, se afirma que los restaurantes obtuvieron en 2014 ventas por 30,7 billones de pesos colombianos (Garzón 2015). Además, en un informe ejecutivo de la industria, se concluye que en los últimos 10 años las ventas por consumo de comidas fuera del hogar se incrementaron en 151,89%, lo que confirmaría un cambio de hábito familiar (La Barra 2016).

En cuanto a la generación de empleos derivados de la industria gastronómica, se estima en 400.000 los puestos de trabajo, sin contar a los proveedores y productores agrícolas. Asimismo, aunque no hay cifras oficiales sobre el número de restaurantes, ACODRES calcula que: «En Bogotá hay 22.000 establecimientos registrados, y en el país casi 65.000; más la informalidad sería del 86%, por lo que los datos tendrían gran margen de error» (Dinero 2015).

En general, se percibe que hay una tendencia en el reposicionamiento de la comida tradicional colombiana y su rescate cultural. Se precisa añadir que muchos de los nuevos restaurantes son especializados en otros tipos de cocinas como la italiana, árabe, mexicana, francesa, etc. (y entre todas ellas, las cocinas española y peruana son las que más presencia tienen en Colombia). Hay un interés creciente por las ensaladas, por lo que cadenas como Freshii han tenido que modificar sus expectativas de crecimiento (hacer en 5 años lo que pensaban realizar en 10). Hay también un notorio incremento de las ventas a domicilio y las ventas por internet; así, según un informe sobre compras en línea en el mercado gastronómico colombiano, dicho tipo de venta ha crecido, en los últimos años, a un promedio de 12% anual, con ingresos que van de 23 a 100 millones de dólares (Rodríguez 2012).

2.2 Análisis de la atractividad de la industria utilizando el modelo de Porter

A fin de conocer el grado de atractivo y la rentabilidad de la industria gastronómica colombiana, se emplean los conceptos de Porter (2005) para el análisis de la estructura de la industria. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas del mercado y los criterios de Hax y Majluf (1991: 38), se procede a evaluar el desempeño de la mencionada industria.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria gastronómica colombiana, la importancia de los proveedores es un tema que está comenzando a ser considerado en su real magnitud. Según Emigdio Martínez, consultor de ACODRES, la figura del proveedor todavía está reconocida como un factor de compra y no como un aliado que ayude a generar valor (El Tiempo 2016).

En general, los proveedores tienen un poder de negociación neutro debido a que no hay concentración de proveedores (Mejía 2013) y que, además, no hay indicios de relaciones de largo plazo con los restaurantes.

Hay que señalar también que, si bien existe la posibilidad que los proveedores pudieran realizar una integración vertical hacia adelante, ello no ha ocurrido pues se requeriría, además de capital, conocimiento, gestión y otros recursos de los que no disponen. Por otro lado, si bien es posible que los restaurantes pudieran realizar una integración vertical hacia atrás, ello tampoco es una práctica usual en dicha industria, por los costos, el conocimiento necesario para realizarlo y porque no es su negocio.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Factores		MPA	PA	N	A	MA		Total
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Pocos			x			Muchos	3
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Baja	x					Alta	1
Costos de cambio de proveedor	Alto		x				Bajo	2
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta				x		Baja	4
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			x			Alta	3
Contribución de proveedores a la calidad	Alta	x					Baja	1
Costo total de la industria aportado por proveedores	Gran fracción			x			Pequeña fracción	3
Importancia de la industria para ganancias de los proveedores	Pequeña					x	Grande	5
							PROMEDIO	2,75

Leyenda: MPA: muy poco atractivo; PA: poco atractivo; N: neutro; A: atractivo y MA: muy atractivo. *Neutro*
Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

Hay que mencionar que el costo de cambio del proveedor podría ser elevado —en el caso de asociaciones excepcionales de larga data— por la relación de confianza establecida. Otro aspecto a considerar se refiere al hecho que los proveedores locales dependen, básicamente, de una agricultura de tipo familiar. También hay indicios de falta de soberanía alimentaria (Zavala 2014), como en el caso de la pasta de tomate que es traída de Chile y Perú casi en su integridad, lo que impactaría a la larga en los precios y las estrategias a elegir.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la industria tienen un poder de negociación potencialmente fuerte, debido a que cuentan para escoger con una gran variedad de productos de múltiples competidores (se trata de una numerosa oferta de locales de comida rápida o restaurantes de servicio completo que constituyen una elevada cantidad de alternativas, que otorgan mayor poder de elección).

Los clientes, sin embargo, son sensibles a la influencia del precio y al posicionamiento de una empresa como marca sostenible. Una característica del consumidor bogotano descrita en el capítulo 1 —enfoque de solución— referida a su tendencia a valorar más una marca que está asociada a atributos de RSE. Además, según el caso, dos grupos importantes de clientes valoraban más lo fresco, lo saludable y lo sostenible (Rueda *et al.* 2014: 10).

Los clientes, en concreto, tienen un poder de negociación neutro (3,00). La industria ha sabido enfrentar la gran alternativa de los clientes —que es comer en casa— proporcionando una oferta atractiva para atraer a cuatro de cada diez consumidores (Nielsen 2016), logrando que la preferencia del cliente por el lugar de consumo sea sensible a una propuesta de valor asociada a aspectos como: el ambiente, la estética, la experiencia total del servicio en general, y a una oferta de nuevas tendencias culinarias.

Tabla 11. Poder de negociación de los clientes

Factores		MPA	PA	N	A	MA		Total
		1	2	3	4	5		
Número de clientes importantes	Poco					x	Mucho	5
Disponibilidad de sustitutos para productos de la industria	Muchos	x					Poco	1
Costos de cambio del cliente	Bajo			x			Alto	3
Amenaza de clientes de integración hacia atrás	Alta				x		Baja	4
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	x					Alta	1
Contribución de productos a la calidad de servicio de clientes	Grande		x				Pequeña	2
Lealtad de marca	Baja				x		Alta	4
Rentabilidad de los clientes	Bajo				x		Alto	4
							PROMEDIO	3,00

Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

Neutro

2.2.3 Amenaza de entrada

El atractivo de las fuertes barreras de entrada constituye un aliciente para el ingreso de nuevos competidores poderosos a la dinámica industria gastronómica colombiana. Tales barreras son referidas a la necesidad de contar con capital de inversión, economías de escala, personal con experiencia y conocimientos competitivos, buena ubicación y acceso a modernas tecnologías. Los potenciales competidores apuestan a una evidente diferenciación y calidad de sus productos en una industria que aprecia la diversidad de comidas y propuestas culinarias innovadoras.

Dicha oferta también es estimulada por la acción gubernamental de potenciar Bogotá como una ciudad más atractiva al turista, y a constituirse en la sede principal de reuniones empresariales en la región. Además, el fin de la guerra interna y el despegue de Colombia, como uno de los tres mejores países de la región en términos macroeconómicos, añaden más condiciones de interés a empresas internas y externas para ingresar a la competitiva industria gastronómica.

Por otro lado, el entorno legal —identificado en el análisis del macroentorno— referido a la condición de Colombia como país favorable para las inversiones, y ser uno de los países más competitivos por contar con menos trámites burocráticos para iniciar negocios, también favorecen el interés por invertir en este rubro. Sin embargo, las barreras de entrada de la industria gastronómica (capital, ubicación, conocimiento, experiencia, etc.), pueden constituirse en condiciones que, a la larga, van a hacer que solo permanezcan en la industria los que puedan distinguirse, sea en costos o diferenciación.

La potencial amenaza de nuevos competidores se ve reforzada por la construcción de centros comerciales con áreas para comidas de todo tipo, lo cual es señal indicativa de un mercado rentable. Esta sinergia dinamiza, además, la industria en general, por las externalidades positivas que origina (inversiones inmobiliarias, generación de empleo, etc.). Considerando, además, la inexistencia de barreras de salida, el análisis de esta fuerza indicaría entonces, que la amenaza de nuevos competidores en esta industria es potente (4,00).

Tabla 12. Amenaza de nuevos entrantes

Factores		MPA	PA	N	A	MA		Total
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Pequeña				x		Grande	4
Diferenciación del producto	Mínima					x	Grande	5
Identificación de marca	Baja				x		Alta	4
Costo de cambio	Bajo				x		Alto	4
Acceso a canales de distribución	Amplio				x		Reducido	4
Requerimiento de capital	Bajo				x		Alto	4
Acceso a nuevas tecnologías	Amplio				x		Reducido	4
Acceso a materias primas	Amplio				x		Reducido	4
Protección gubernamental	Inexistente			x			Alta	3
Influencia de la experiencia	Sin importancia				x		Muy importante	4
							PROMEDIO	4,00

Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

Atractiva

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Considerando que la esencia del concepto se refiere a productos “provenientes de fuera de una industria dada” (Hitt 2015: 57), se concluye que el sustituto básico de la industria gastronómica es la comida casera. Otros productos alternativos serían: la comida congelada y, en menor medida, los batidos, los alimentos en polvo y los suplementos nutricionales.

A la luz de la idea de Hitt, hay que mencionar que, dado el menor costo que requiere comer en casa, esta opción es una fuerte amenaza para la industria gastronómica. Sin embargo, el tema de la estética, la ambientación y la innovación en esta industria, son factores disuasivos ante ello; además, como ya se indicó, el consumidor colombiano tiene tendencia a comer en la calle. Los productos sustitutos ejercen una amenaza calificada con un grado neutro (2,80).

Tabla 13. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Factores		MPA	PA	N	A	MA		Total
		1	2	3	4	5		
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		x				Pequeña	2
Costo de cambio para el cliente	Bajo		x				Alto	2
Rentabilidad y agresividad de los productores de sustitutos	Altas				x		Bajas	4
Relación precio/valor del sustituto	Alto			x			Bajo	3
							PROMEDIO	2,80

Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

*Neutro***2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Existen muchos competidores en la industria gastronómica colombiana. Se trata de una industria en crecimiento constituida por casi 90.000 restaurantes, en la cual, las ventas se incrementaron en 22% en 2014, y en la que se abrieron unos 5.000 restaurantes, en promedio (Garzón 2015).

El enfrentamiento por la cuota de mercado de la industria gastronómica colombiana se centra, básicamente, en competidores de comida rápida y restaurantes de servicio completo; siendo Crepes & Waffles, una cadena de comida rápida, la marca líder de la industria gastronómica en general (El Tiempo 2014) y Wok, un retador en dicha industria. En lo concerniente a los competidores directos de Wok, estos son Teriyaki y Osaki (según el caso), restaurantes que, al igual que Wok, preparan la comida de un grupo de países asiáticos.

Si bien, en un inicio, la industria se caracterizó por el uso de estrategias como la competencia en precios o la preparación de productos de buena calidad (lo cual bastaba para una industria altamente concentrada en 2 o 3 competidores); hoy, considerando la variada oferta gastronómica actual, tanto a nivel de competidores como sustitutos, la competencia se enfoca en elementos diferenciadores tales como: las ventajas de precursor, la calidad de la comida, la excelencia en el servicio, la procedencia sostenible de los alimentos y la experiencia brindada. La valoración obtenida (2,90) indica que la condición competitiva en la industria muestra un grado de rivalidad calificado como neutro.

Tabla 14. Rivalidad entre competidores

Factores		MPA	PA	N	A	MA		Total
		1	2	3	4	5		
Cantidad de competidores de condición equilibrada	Grande		x				Pequeña	2
Crecimiento relativo de la industria	Lento				x		Rápido	4
Costo fijo o de almacenamiento	Alto	x					Bajo	1
Características del producto	Común				x		Especial	4
Aumento de capacidad	Poca			x			Grande	3
Diversidad de competidores	Alta		x				Baja	2
Intereses estratégicos	Altos				x		Bajos	4
							PROMEDIO	2,90

Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

Neutro

3. Grado de atractividad de la industria

El promedio total obtenido indica que la industria gastronómica colombiana tiene un grado de atractividad neutro, lo que implicaría la posibilidad de una rentabilidad moderada. En términos generales, el análisis muestra que, en la estructura de la industria, las fuerzas donde reside el mayor grado de atractividad del mercado son: la amenaza de entrada y el poder de negociación de los clientes; Wok debería posicionarse por tanto, en la fuerza más débil (proveedores).

Tabla 15. Grado de atractividad de la industria

Fuerzas de la industria	MPA	PA	N	A	MA	
Evaluación general	1	2	3	4	5	Total
Poder de negociación de proveedores			x			2,75
Poder de negociación de los clientes			x			3,00
Amenaza de entrada				x		4,00
Amenaza de productos o servicios sustitutos			x			2,80
Rivalidad entre competidores			x			2,90
PROMEDIO						3,07

Fuente: Hax y Majluf (1991). Elaboración propia, 2017.

Neutro

4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La descripción de los análisis realizados con las tendencias del macro y microentorno de la industria gastronómica donde Wok opera, sirve para diseñar la matriz EFE de acuerdo a David (2013). El puntaje alcanzado por Wok en la matriz EFE es 3,10. Ello significa que Wok tiene un mejor desempeño que el promedio de la industria (2,5). Wok muestra así, una oportuna capacidad de reacción ante los factores analizados, tanto utilizando las oportunidades como enfrentando las amenazas.

Tabla 16. Matriz EFE

Factores externos claves	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades			
O1. El crecimiento de la clase media.	0,10	4	0,40
O2. La estabilidad política (acuerdos de paz, y la duplicación del PIB per cápita en 10 años).	0,05	3	0,15
O3. Mayor conciencia sostenible	0,10	4	0,40
O4. Gastos de consumidores en comidas fuera de casa	0,10	2	0,20
O5. Impacto del desarrollo del sector agro en la participación de productores artesanales en el mercado de comida colombiano.	0,05	3	0,15
O6. Cambio de hábitos sociales orienta el consumo de alimentos fuera de casa.	0,10	4	0,40
O7. Entorno favorable para el desarrollo y aplicaciones tecnológicas a la industria	0,05	2	0,10
O8. Impuestos verdes (control y mejoramiento ambiental)	0,05	2	0,10
O9. Tendencia mundial favorable a lo saludable	0,05	3	0,15

Amenazas			
A1. Pérdida de poder adquisitivo de la clase media	0,05	3	0,15
A2. Desaceleración del consumo	0,05	3	0,15
A3. Incremento de tasa de desempleo	0,05	3	0,15
A4. Incremento del precio de alimentos (26,03% por fenómeno de La Niña)	0,05	2	0,10
A5. Falta de apoyo gubernamental para desarrollo del mercado gastronómico	0,05	3	0,15
A6. Desperdicio de tierras cultivables	0,05	3	0,15
A7. Mayor exigencia normativa en estándares de preparación de alimentos	0,05	3	0,15
A8. La desigualdad socioeconómica nacional	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		3,10

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la industria gastronómica colombiana, en general, la calidad de la comida y la reputación constituyen las fortalezas esenciales del sector. Los dos principales jugadores de la industria: Crepes & Waffles y El Corral, son restaurantes de comida rápida que suelen alternar el liderazgo en ventas y los mejores indicadores financieros. Wok es un retador en la industria con el 0,3% de la cuota del sector (Chesher 2015: 3).

En el segmento de comida asiática en que Wok trabaja, los competidores exhiben cifras óptimas. Wok destaca entre ellos por su identificación con una imagen de inclusión, sostenibilidad y RSE, lo cual la distingue como una empresa de esa orientación, poseedora de un claro perfil sostenible (dadas las condiciones artesanales de su política de aprovisionamiento, su estrategia competitiva y de crecimiento basada en la sostenibilidad, su capacidad de establecer coaliciones con comunidades de pescadores o agricultores artesanales y contar, además, con un personal comprometido con la cultura institucional).

Wok muestra el desempeño más eficiente de su grupo estratégico. La MPC aplicada a Wok indica que esta empresa, en comparación a sus competidores directos más cercanos, obtiene el mayor puntaje con 3,55.

Tabla 17. MPC de Wok

Factores críticos de éxito		WOK		TERIYAKI		OSAKI	
Fortalezas	Valor	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad de la comida	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Servicio y atención al cliente	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Ubicación y diseño del establecimiento	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Reputación de la marca	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Acciones de RSE	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
TOTAL	1,00		3,55		2,50		2,90

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

6. Conclusiones del análisis externo

6.1 Conclusiones del macroentorno

En líneas generales, el panorama es favorable para los negocios en Colombia. Si bien la caída de los precios del petróleo y la disminución de las exportaciones a China han afectado su tasa de crecimiento, su PIB y otros indicadores económicos, ello no ha detenido su desarrollo y continuará siendo uno de los líderes de la región en el aspecto macroeconómico (especialmente en ciertos sectores tales como el turismo).

Los temas de la desigualdad, pobreza, inseguridad y cuidado medioambiental son áreas en las cuales Colombia tiene mucho por hacer. En ese sentido, sus instituciones democráticas, puestas a prueba por la guerra interna, son garantía de la fortaleza de su institucionalidad política para hacer frente a esos retos nacionales.

En lo referente a las condiciones que afectarían particularmente el desarrollo del sector gastronómico visto en el caso, el panorama es favorable para que Wok crezca, pues todos sus entornos tales como el político, el sociocultural, el tecnológico y el ecológico (e inclusive el económico, en lo relativo al sector comercial como factor de crecimiento), indican contextos muy convenientes para su crecimiento y desarrollo.

6.2 Conclusiones del microentorno

La industria gastronómica es un sector que crece desde hace tiempo con una tasa que se incrementa constantemente, y cuyas proyecciones son muy optimistas respecto a su evolución. Ha sido tal su desarrollo, que ha llegado a constituirse en el segundo sector responsable del crecimiento del PIB colombiano. Crece tanto el número de puestos de trabajo y restaurantes, así como las ventas. Bogotá se está transformando en una ciudad cosmopolita que se va convirtiendo en el lugar de apertura de una variada oferta gastronómica nacional e internacional en el que Wok destaca (lo que resalta la importancia de su propuesta de negocio en general).

Todo es favorable para Wok en lo micro, lo que no significa que su beneficio implique el perjuicio de sus *stakeholders*. Así, por ejemplo, si bien los proveedores de Wok tienen un bajo poder de negociación, ellos obtienen un precio mejor que el promedio del mercado (aun cuando sus ventas dependen casi exclusivamente de las adquisiciones de Wok, la cual podría imponer sus precios). Además, el conocimiento, la capacidad industrial adquirida y la optimización de sus actividades permanecen con ellos, y no sujetas al fin de la relación comercial.

Wok ha sabido mantenerse vigente y desarrollarse en el mercado de comida asiática —ante las amenazas de nuevos competidores o sustitutos— con una propuesta de calidad en sus comidas (en lo concerniente al uso de ingredientes de origen artesanal, frescos y saludables), con precios Wok (que no se fijan necesariamente según la competencia), y una visión sostenible de su desempeño empresarial y social (buscando el progreso común de sus clientes, proveedores y *stakeholders* en general, así como el cuidado sostenible del medioambiente y la inclusión social).

La evaluación de los factores externos, favorables para sus proyecciones de ventas y permanencia en el mercado, así como los resultados de la matriz de perfil competitivo que la identifican como una de las empresas más fuertes de la industria y líder del grupo estratégico donde se desempeña, indicarían un escenario positivo para que Wok continúe su estrategia competitiva y, además, planifique una estrategia de crecimiento —circunscrita en el corto y mediano plazo— a la ciudad de Bogotá.

Capítulo III. Análisis interno

1. Estructura organizacional

Se identifica en Wok la siguiente estructura administrativa de la empresa, descrita en base a los conceptos de las cinco partes fundamentales de una organización (Mintzberg 1999: 43-46).

Wok tiene un ápice estratégico constituido básicamente por el fundador, el gerente general y los demás directivos. Su tecnoestructura está conformada por los contadores, los responsables de la contratación de personal que normalizan el perfil de habilidades que requiere la empresa, y por aquellos analistas que ejercen actividades de estudio, control y estandarización. El *staff* de apoyo está integrado por el área de relaciones públicas, el área legal y el área de investigación y desarrollo. La línea media está formada por el director de estrategia, la gerente administrativa, la directora de servicio y los administradores de locales. Finalmente, el núcleo de operaciones está conformado por el personal de cada restaurante y los operarios de todas las áreas.

Wok tiene una organización maquinal (Mintzberg 1991: 154) caracterizada por la normalización de sus procesos de trabajo (visible en el control centralizado de sus operaciones).

2. Estrategias de Wok

La estrategia genérica de Wok, de acuerdo a David (2013: 149) es el tipo 5, una estrategia de enfoque en el mejor valor. Una estrategia conocida también como diferenciación enfocada, que consiste en ofrecer -a un determinado rango de clientes- un producto de calidad (comida asiática) al mejor precio, y con atributos que los consumidores valoran más.

Las estrategias de negocios que se han aplicado han sido la penetración de mercado y el desarrollo de productos realizados en la ciudad de Bogotá.

3. La cadena de valor

3.1 Análisis de la cadena de valor de Wok

Se hace uso del modelo teórico de la cadena de valor de Porter (2004: 34), a fin de poder determinar la ventaja competitiva que Wok ha logrado crear, en una industria en la cual es apreciado como “el campeón de la sostenibilidad” (ver la cadena de valor en el anexo 2).

3.2 Evaluación de la cadena de valor

Dos actividades en particular, desarrolladas en las categorías de infraestructura y abastecimiento, constituyen el centro de la identidad de Wok. Se trata de una propuesta estratégica sostenible, y una política de aprovisionamiento artesanal; actividades de apoyo que constituyen fuentes que generan ventaja competitiva. La categoría de Administración de Recursos Humanos también sería un factor decisivo, dado el compromiso plausible de sus trabajadores con la cultura sostenible de Wok, destacado en las redes sociales, que hace de cada uno de ellos, además de un experto en la carta, un empleado responsable con el propósito institucional de educar y concientizar a los clientes (siendo una frase alusiva a Wok precisamente “a Wok no solo se va a comer, se va a aprender”). El desempeño de las áreas de Operaciones y Logística de entrada, constituyen los grupos más destacados de actividades primarias realizadas en Wok. Los atributos de calidad, que los clientes aprecian en la comida de Wok, son asegurados, básicamente, por estas actividades.

3.2.1 Actividades primarias

Se refieren a cinco categorías genéricas necesarias para competir en una industria; comprenden desde la creación física del producto hasta el servicio posventa. De acuerdo a Porter (2004: 39) estas son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio.

Logística de entrada

Todas las actividades relacionadas con los insumos, tanto su recepción como su manejo, constituyen un asunto importante para cualquier empresa. Para Wok es un asunto crucial pues, de la buena gestión del manejo de alimentos desde el origen de la cadena, puede establecer fortalezas significativas (control eficiente de inventarios, menos desperdicio y ahorro en costos).

Tabla 18. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Control eficiente de inventarios	Índice de rotación de inventario Estándares aplicados	Fortaleza
Manejo eficiente de ingredientes alimenticios	Márgenes de eficiencia (perdidos y/o rechazados)	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Operaciones

Se trata del proceso de elaboración, mediante el cual se prepara un producto empleando los insumos. En el caso de Wok, se trata de la verificación, empaquetado, mantenimiento y procesamiento de los alimentos para preparar los platos de la carta. Esta actividad es una fortaleza para la empresa, pues en ella se emplean procesos de producción limpia y gestión de residuos (Camacho 2016), además del aporte del conocimiento requerido, a fin de preparar una comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible.

Tabla 19. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Preparación de platos con aplicaciones de producción limpia	Cantidad de platos cocinados con aplicaciones de producción limpia	Fortaleza
Preparación de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible	Indicadores de eficiencia de procesos (conocimiento de Indicadores GRI para medir sostenibilidad de operaciones)	Fortaleza
Gestión de residuos al preparar platos del menú	Cantidad de platos procesados con aplicaciones de gestión de residuos	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Logística de salida

Se tratan de actividades referidas a la preparación del envío y entrega de productos acabados; en el caso de Wok, los platos que prepara (tanto para el servicio de *delivery* como para sus locales).

Estas actividades son bien realizadas por Wok, en lo que se refiere a condiciones de envío y de entrega (TripAdvisor s.f.); sin embargo, su tiempo de realización ha de ser objeto de optimización.

Tabla 20. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Procesos de atención	Estándares de atención a solicitudes	Fortaleza
Capacitación del personal de servicio	Horas de capacitación	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Marketing y ventas

Wok es referente de la industria gastronómica colombiana, tanto a nivel general como en su grupo estratégico, gracias a ventajas de precursor (obtenida con su ubicación y el *top of mind* logrado). Este posicionamiento de la marca ha sido conseguido luego de más de 18 años de trabajo centrado en una estrategia sostenible (motivo por el cual Wok es conocido como el “campeón de la sostenibilidad” en su negocio). La ambientación y la estética de los locales también constituyen fortalezas para atraer a los clientes más frecuentes.

Tabla 21. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Diseñar e implementar puntos de ventas	Crecimiento en ventas % de concurrencia a puntos de ventas	Fortaleza
Desarrollar ventajas de precursor	Encuestas recordación de marca (<i>top of mind</i>)	Fortaleza
Reputación de la marca (“campeón de la sostenibilidad”)	Encuestas; asistencia a eventos Mundo Wok; mención en medios	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Servicio al cliente

La necesidad de garantizar las bondades y/o ventajas de un producto, a fin de preservar así el valor de marca, constituye el objeto de las actividades del servicio al cliente. En el caso de Wok se trata de una actividad dirigida a otorgar respaldo institucional, ante acciones de toda índole relacionadas al consumo de los platos preparados (condiciones, efectos, etc.); entendiéndose que, al velar por la eficiencia de estas acciones, se protege la reputación de la marca.

Las actividades realizadas que constituyen fortalezas son: la política de gestión de reclamos y la estrategia de RSE que se enfoca en los *stakeholders* (fundamentalmente, en los clientes). Mundo Wok, en ese sentido, es un medio de enlace permanente con los clientes, a través del cual Wok proyecta su compromiso con su entorno y contribuye a la educación del consumidor.

Tabla 22. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Política de gestión de reclamos eficiente	Tiempo de respuesta a reclamos de clientes	Fortaleza
Desarrollar relaciones con clientes en RSE	Consultas o asistencia a actividades Mundo Wok	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

3.2.2 Actividades de apoyo

De acuerdo a Porter (2004), todas las acciones que sirven para desarrollar las actividades primarias están comprendidas en este concepto. Básicamente, se consideran aquí las funciones de dirección general, la estrategia de aprovisionamiento de recursos y la gestión de personal.

Infraestructura

Categoría relacionada a la dirección y planificación estratégica de la empresa. Las actividades de este tipo, que constituyen fortalezas significativas para Wok, son: el alineamiento de la visión comercial con principios y valores éticos, la estrategia de sostenibilidad y la política de aprovisionamiento artesanal que ha institucionalizado.

Tabla 23. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Desarrollo de una política de aprovisionamiento artesanal	Porcentaje de aprovisionamiento nacional	Fortaleza
Asegurar solvencia económica y financiera	Ratios ROE, ROA y márgenes de utilidad	Fortaleza
Alineamiento de valores éticos con visión comercial	Objetivos de planes de crecimiento, política de precios Wok y Alianzas con comunidades rurales	Fortaleza
Capacidad gerencial para guiar la empresa	Reporte de logros de metas de gestión	Fortaleza
Desarrollo transversal de una estrategia sostenible	Encuesta de percepción; cantidad de aportes de áreas	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Administración de recursos humanos

Las acciones tradicionalmente consideradas en este grupo de actividades suelen referirse al reclutamiento y selección de personal afín al perfil y necesidades de la empresa. El compromiso con la cultura institucional también es una labor clave en su rendimiento (considérese el desempeño del “Grupo verde”, equipo especial de empleados. Ver plan de recursos humanos).

Tabla 24. Administración de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Política de selección de personal da oportunidades a personas provenientes de la base de la pirámide	Cantidad de empleados de comunidades rurales y/o de condición humilde	Fortaleza
Implementación óptima de la cultura Wok	Reporte del clima organizacional Indicadores de actividad (“Grupo verde”)	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Desarrollo de tecnología

Actividad de apoyo referida a la aplicación de innovaciones tecnológicas en la empresa; básicamente, al empleo de aplicaciones sobre servicios, reciclaje y producción limpia.

Tabla 25. Desarrollo de tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fomentar innovación tecnológica continua de actividades institucionales	Cantidad de iniciativas en innovación (servicios, operaciones, etc.)	Fortaleza
Diseñar operaciones de cocina con aplicaciones de producción limpia	Cantidad anual de nuevas aplicaciones de producción limpia (reducción de desperdicios)	Fortaleza

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

Abastecimiento

Esta actividad es una de las más importantes que Wok realiza. La capacidad de haber desarrollado un ecosistema de aprovisionamiento artesanal constituye una fortaleza significativa que origina una de sus ventajas competitivas, pues con ella puede obtener ventajas de costo, como el ahorro conseguido al aprovisionarse desde el origen de la cadena sin intervención de intermediarios y, además, ventajas de calidad, al asegurar la entrega de ingredientes frescos, en cantidades y condiciones deseadas.

Wok consigue así un menú saludable de gran calidad, y un eficiente inventario de existencias, probablemente por el uso de un sistema de control de inventario *pull* (Cerón y Rojas 2014). Así, al tiempo que reduce sus importaciones y huella ambiental, adquiere su identidad sostenible.

Tabla 26. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Alianzas estratégicas con proveedores	Cantidad de alimentos según estándares de conservación y frescura	Fortaleza significativa
Gestión con proveedores artesanales	Ratios de eficiencia en tiempos de entrega e inventario	Fortaleza significativa

Fuente: Porter (2004). Elaboración propia, 2017.

4. Análisis de recursos y capacidades

En base a Grant (2006: 214), se hace una valoración de los recursos y capacidades de Wok, a fin de saber cuáles son los que otorgan una ventaja competitiva y cuáles son los puntos débiles.

4.1 Análisis de los recursos

Tabla 27. Análisis de los recursos

RECURSOS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS
R1. Estrategia de sostenibilidad transversal en todas las áreas de la empresa	9	10
R2. Alianza estratégica con proveedores artesanales (ganar-ganar)	9	10
R3. Comida saludable, de procedencia sostenible y de gran calidad a precios competitivos	8	8
R4. Insumos obtenidos en el origen de la cadena, mejora del inventario y ahorro en costos	8	9
R5. Falta de disponibilidad de insumos para planes de desarrollo de mercados	7	4
R6. Ubicación de locales en zonas de concurrencia de público (clases pudientes)	4	7
R7. Estética y ambientación moderna	4	7
R8. Infraestructura, equipos y mobiliario modernos y ecológicos	4	7
R9. Personal especializado que opera, sirve y transmite la cultura	7	7
R10. Producción de proveedores requieren estandarización reconocida de procesos	4	7
R11. Reputación de ser una de las mejores marcas sostenibles	9	9
R12. Marca pionera reconocida en el mercado local	6	7
R13. Cultura organizacional que asegura la estrategia	8	8

Fuente: Grant (2006). Elaboración propia, 2017.

4.2 Análisis de las capacidades

Tabla 28. Análisis de las capacidades

CAPACIDADES	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS
C1. Capacidad estratégica de la dirección de alinear sus valores y visión comercial	8	9
C2. Capacidad para desarrollar ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	9	9
C3. Capacidad de haber desarrollado una empresa con una estrategia sostenible	8	9
C4. Capacidad de preparar comida oriental de calidad, con precios al alcance de todos	8	8
C5. Falta de mayor aplicación de nuevas tecnologías en servicios	7	4
C6. Gestión financiera que requiere mayor control y desarrollo (gastos de ventas en exceso)	8	4
C7. Capacidad de innovar en I+D aplicado a restaurantes (alianzas con universidades)	7	7
C8. Necesidad de mayor fuerza en marketing en objetivos de visibilidad institucional de acciones proambiente	7	4
C9. Capacidad de atención directa requiere revisión de tiempos de salida	7	4
C10. Capacidad de la dirección de motivar al personal en sus actividades, el servicio y cultura	7	8

Fuente: Grant (2006). Elaboración propia, 2017.

4.3 Evaluación de los recursos y capacidades de Wok

Tabla 29. Evaluación de los recursos y capacidades de Wok

FORTALEZAS SUPERFLUAS	FORTALEZAS CLAVE
R6. Ubicación de locales en zonas de concurrencia de público (clases pudientes) R7. Estética y ambientación moderna R8. Infraestructura, equipos y mobiliario modernos y ecológicos R10. Producción de proveedores requieren estandarización reconocida de procesos	R1. Estrategia de sostenibilidad transversal en todas las áreas de la empresa R2. Alianza estratégica con proveedores artesanales (ganar-ganar) R3. Comida saludable, de procedencia sostenible y de gran calidad a precios competitivos R4. Insumos obtenidos en el origen de la cadena, mejora del inventario y ahorro en costos R9. Personal especializado que opera, sirve y transmite la cultura R11. Reputación de ser una de las mejores marcas en sostenibilidad R12. Marca pionera reconocida en el mercado local R13. Cultura organizacional que asegura la estrategia C1. Capacidad estratégica de la dirección de alinear sus valores y visión comercial C2. Capacidad para desarrollar ecosistemas de aprovisionamiento artesanal C3. Capacidad de haber desarrollado una empresa con una estrategia sostenible C4. Capacidad de preparar comida oriental de calidad, con precios al alcance de todos C7. Capacidad de innovar en I+D aplicado a restaurantes (alianzas con universidades) C10. Capacidad de la dirección de motivar al personal en sus actividades, el servicio y cultura
ZONA IRRELEVANTE	DEBILIDADES CLAVE
	R5. Falta de disponibilidad de insumos para planes de desarrollo de mercados C5. Falta de mayor aplicación de nuevas tecnologías en servicios C6. Gestión financiera que requiere mayor control y desarrollo (gastos de ventas en exceso) C8. Necesidad de mayor fuerza en marketing en objetivos de visibilidad institucional de acciones proambiente C9. Capacidad de atención directa requiere revisión de tiempos de salida

Fuente: Grant (2006). Elaboración propia, 2017.

Dadas las fortalezas y debilidades expuestas, se puede afirmar que Wok cuenta con un modelo de negocio con perfil sostenible.

5. Matriz VRIO

Usando la matriz propuesta por Barney y Hesterly (2015: 81), se analizan las capacidades clave identificadas en la evaluación anterior, a fin de determinar las ventajas competitivas.

Tabla 30. Matriz VRIO

Recurso / capacidad	Tipo	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Aprovechado por la organización	Implicancia competitiva IC
		V	R	I	O	
Capacidad estratégica de la Dirección, de alinear sus valores y visión comercial	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad para organizar ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de haber desarrollado una empresa con una estrategia sostenible	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de preparar comida oriental de calidad, con precios menores que la competencia	Operacional	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de innovar en I+D aplicado a restaurantes (alianzas con universidades)	Innovación	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de la Dirección de motivar al personal en sus actividades, el servicio y la cultura institucional	Organizacional	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly (2015). Elaboración propia 2017.

6. Determinación de la ventaja competitiva

El análisis de las capacidades permite identificar las siguientes ventajas competitivas sostenibles de Wok:

- Alineamiento de una visión comercial a valores y principios éticos.
- Organizar coaliciones -alianzas estratégicas- con comunidades de proveedores artesanales, para crear ecosistemas de aprovisionamiento artesanal con triple impacto.
- Estrategia de sostenibilidad que se aplica transversalmente en todas las áreas y es una práctica constante entre el personal de Wok.

Considerando que las tendencias en los negocios se orientan a valorar la sostenibilidad, la responsabilidad social hacia la base de la pirámide poblacional y el cuidado ambiental, se puede afirmar que las ventajas identificadas se adecuan favorablemente a las expectativas del entorno.

7. Determinación de la estrategia genérica

Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas y mantener una posición defendible a largo plazo, a fin de superar a sus rivales (Porter 2005: 51), Wok tiene una propuesta de valor que consiste en ofrecer un producto que lo distinga de sus competidores (comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible). Se trata, además, de un producto que, si bien posee un mayor valor apreciable por los consumidores bogotanos, no es objeto de una tarifa más alta, y está fijada a niveles iguales o menores que los de la industria.

Considerando que el producto de Wok es percibido por su nicho de clientes como poseedor de un mayor valor por los beneficios y atributos éticos que la distinguen; que ha conseguido clientes leales a su marca; que tiene un crecimiento de ventas continuo y márgenes de utilidades que le han permitido crecer orgánicamente; además de no contar con una gran participación de mercado y tener los mejores precios del mercado, se concluye que Wok tiene como estrategia genérica a la diferenciación enfocada (el tipo 5), una estrategia de enfoque en el mejor valor (David 2013: 149).

8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con David (2013: 122), se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el análisis interno y en la evaluación de sus recursos y capacidades.

Tabla 31. Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
F1. Estrategia competitiva y negocios enfocada en la sostenibilidad	0,15	4	0,60
F2. Desarrollo de ecosistemas de aprovisionamiento artesanal (alianzas, ventajas)	0,15	4	0,60
F3. Eficiente gestión de compras (inventarios y manejo de insumos eficientes)	0,10	4	0,40
F4. Comida saludable, de procedencia sostenible y de gran calidad a precios competitivos	0,10	4	0,40
F5. Operaciones con aplicaciones de nuevas tecnologías al negocio (gestión de residuos, tecnología limpia)	0,05	3	0,15
F6. Personal comprometido, especializado que vive la cultura institucional	0,05	4	0,20
F7. Solvencia económica	0,05	3	0,15
F8. Reputación, marca	0,10	4	0,40
Debilidades			
D1. Red compleja y expuesta a riesgos	0,05	1	0,05
D2. Garantía de aprovisionamiento	0,05	1	0,05
D3. Tiempos de atención, revisión de procesos	0,05	2	0,10
D4. Comunicación deficiente en gobierno corporativo	0,05	1	0,05
D5. Visibilidad de acciones institucionales (gestión, programas de RSE)	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		3,25

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

La puntuación alcanzada (3,25) muestra que Wok tiene una posición interna fuerte.

9. Conclusiones

Los resultados del análisis de los recursos y capacidades y de la matriz VRIO, en esencia, muestran la capacidad que Wok ha desarrollado para alinear una visión comercial a principios éticos y sostenibles. Este alineamiento de propósitos, que parte desde el fundador, otorga la fuerza, credibilidad y estabilidad al compromiso de todos los *stakeholders* involucrados.

Las otras ventajas competitivas de Wok están relacionadas a su estrategia de sostenibilidad y a su cadena de valor organizada a partir de este enfoque.

Wok, al haber aplicado transversalmente la sostenibilidad en todas sus actividades (ampliando su política de aprovisionamiento artesanal hacia un enfoque general de desarrollo sostenible, y perfeccionando su capacidad para generar alianzas con sus proveedores y generar ecosistemas de aprovisionamiento artesanal), ha desarrollado ventajas competitivas sostenibles, visibles en su identidad, sus precios y su cultura, que le proporcionan la reputación de ser conocido como “el campeón de la sostenibilidad”.

El resultado de la evaluación de las fortalezas y debilidades indica que Wok tiene una posición interna fuerte en comparación a sus rivales; bajo esta condición puede elaborar sus estrategias.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico. Visión, misión y objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

No se han hallado declaraciones de visión y misión institucionales; estos enunciados se proponen, por tanto, de acuerdo con su historia y trayectoria conocida (a dichas interpretaciones se añade una propuesta para el plan estratégico).

1.1 Visión

1.1.1 Visión actual

Ser un restaurante que ofrece la posibilidad de degustar la más variada comida asiática al alcance de todos. Una empresa comprometida con ser un restaurante sano; porque ser sano es un asunto de respeto ante la gente, clientes, proveedores, la comunidad y el medioambiente.

1.1.2 Visión propuesta

Ser una cadena de restaurantes sostenibles de comida asiática, basada en valores éticos y una estrategia de sostenibilidad transversales a toda la institución. Una empresa líder del sector, con una visión holística del negocio centrada en los principios de respeto de Wok.

1.2 Misión

1.2.1 Misión actual

Se analiza la misión institucional de Wok de acuerdo a los conceptos sobre los nueve componentes de una declaración de misión (David 2013: 51).

Tabla 32. Misión actual

Formulación de la misión actual	
Ofrecer delicias al paladar representativas de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, de buena calidad y a precios accesibles, elaborados con ingredientes provenientes de comunidades locales y, realizando un estudio detallado de cada uno de los procesos del restaurante, a fin de minimizar su impacto en la sociedad.	
Componentes de la misión actual	Análisis
Cliente	“Wok es de todos”
Producto	Comida asiática
Mercado	Bogotá y municipios del dpto. de Cundinamarca
Tecnología	Nuevas tecnologías aplicadas a operaciones y servicios
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Compromiso con la sostenibilidad (lograr beneficios para todos los <i>stakeholders</i>)
Filosofía	“El cliente no siempre tiene la razón”. “Si se quiere respetar el sabor de allá, se tienen que usar ingredientes originales”
Preocupación por los empleados	Compromiso con el bienestar ético, laboral y personal de sus empleados
Autoconcepto	Casi 20 años de trabajo en los que han ofrecido comida asiática, a la par que han aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, pesca responsable y de desarrollo sostenible
Preocupación por la imagen pública	Líderes creen que: “...la comida no es lo único importante en nuestro oficio: nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medioambiente es nuestro hogar”. Campeón de la sostenibilidad

Fuente: elaboración propia, 2016, basada en David (2013).

1.2.2 Misión propuesta

A continuación, se describe para Wok, la propuesta de una nueva misión y sus componentes:

Tabla 33. Misión propuesta

Formulación de la misión propuesta	
Ofrecer exquisitas experiencias gastronómicas representativas de la comida asiática, preparados con calidad y a precios asequibles con ingredientes provenientes de comunidades locales y mediante operaciones de producción limpia, a fin de reducir la huella ambiental que dichas actividades generen e involucrando en su elaboración y servicio, a pobladores provenientes de zonas deprimidas.	
Componentes de la misión propuesta	Análisis
Cliente	“Wok es de todos”
Producto	Comida asiática
Mercado	Bogotá y municipios del dpto. de Cundinamarca
Tecnología	Aplicaciones de tecnología limpia en gestión de residuos y servicios
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Lograr beneficios para todos los <i>stakeholders</i>
Filosofía	Un restaurante sostenible (sano)
Preocupación por los empleados	Retribución justa, empoderamiento y reconocimiento
Autoconcepto	Una cadena de restaurantes que aplica transversalmente la sostenibilidad en todos sus procesos
Preocupación por la imagen pública	Una institución que trabaja con respeto, por la tierra y la sociedad, que contribuye a la educación del consumidor

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

2. Objetivo general

Llegar a más gente; llegar ofreciendo comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible; creciendo en volumen de ventas en general, por encima de la media del sector, abriendo más puntos de venta y fortaleciendo los actuales mientras se desarrollan nuevos ecosistemas de aprovisionamiento artesanal; transformando completamente las operaciones de cocina en actividades aplicables con gestión de residuos y ofreciendo, además, oportunidades de desarrollo integral a miembros de comunidades de escasos recursos.

3. Objetivos estratégicos 2016–2018

- Obtener rentabilidad y eficiencias en su desempeño general.
- Fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación enfocada basada en la sostenibilidad.
- Fortalecer a Wok como líder de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible.
- Confirmar la reputación de la marca Wok reconocida en Colombia como el “campeón de la sostenibilidad”.

Las fuentes utilizadas para determinar los objetivos han sido, además de las fortalezas propiamente dichas, los datos históricos de la empresa, estadísticas y proyección de ventas y de indicadores y los estados financieros. Hay que señalar finalmente que, también se ha considerado, la revisión de las proyecciones de desarrollo de la industria gastronómica colombiana.

Capítulo V. Planeamiento estratégico. Generación y selección de estrategias

1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La elaboración de esta matriz implica, primero, determinar las condiciones internas y externas que influyen favorablemente o no en Wok, utilizando las condiciones señaladas en el análisis FODA. Seguidamente, y a fin de precisar las estrategias para la empresa, se realiza un planteamiento cruzado de las variables. Las decisiones para desarrollar el plan estratégico se basan en estas propuestas.

Tabla 34. Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA WOK	FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D		
	F1. Estrategia competitiva y negocios enfocada en la sostenibilidad		D1. Red compleja y expuesta a riesgos		
	F2. Desarrollo de ecosistemas de aprovisionamiento artesanal (alianzas, ventaja)		D2. Garantía de aprovisionamiento		
	F3. Eficiente gestión de compras (ahorro en costos, inventarios y manejo de insumos)		D3. Tiempos de atención, revisión de procesos		
	F4. Comida saludable, de procedencia sostenible y de gran calidad a precios competitivos		D4. Comunicación deficiente en gobierno corporativo		
	F5. Operaciones con aplicaciones de nuevas tecnologías al negocio (gestión de residuos, tecnología limpia)		D5. Visibilidad de acciones institucionales (gestión, programas de RSE)		
	F6. Personal comprometido, especializado que vive la cultura institucional				
	F7. Solvencia económica				
	F8. Reputación, marca				
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS – FO		ESTRATEGIAS - DO	
O1. La estabilidad política (acuerdos de paz, y la duplicación del PIB per cápita en 10 años).	F1, F2, F3, O1, O4, O5. Desarrollar, nuevos ecosistemas de aprovisionamiento artesanal (aprovechando <i>expertise</i> y la coyuntura socioeconómica de retorno)		D1, D2, O4, O8, O9. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con comunidades artesanales, a fin de reducir riesgos (una sola fuente de aprovisionamiento y red expuesta a contingencias).		
O2. Crecimiento de clase media	F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O2, O3, O4, O7, O8, O9. Continuar estrategia de penetración de mercado en Bogotá aprovechando perspectivas de crecimiento de la clase media, de gastos de consumidores, del crecimiento de la industria y una mayor consciencia sostenible		D4, D5, O4, O6, O9. Desarrollar estrategias de comunicación y difusión de resultados, a fin de fortalecer las relaciones con la opinión pública, haciendo más visible indirectamente su propuesta de valor.		
O3. Gastos de consumidores en comidas fuera de casa					
O4. Mayor conciencia sostenible ambiental	F1, F5, F6, F7, F8, O2, O3, O6, O7. Fortalecimiento de las cadenas de aprovisionamiento artesanal, operaciones y servicios al cliente, con aplicaciones tecnológicas (gestión de residuos, reciclaje, uso de <i>apps</i> para agilizar servicios y ventas, etc.)				
O5. Crecimiento del consumo directo de productos artesanales (incremento de ferias o plazas de productores)	F1, F4, F6, F8, O2, O4, O5, O9. Aprovechar coyuntura favorable al consumo directo de productos artesanales saludables, ofreciendo en sus propios locales, la venta de los productos que usan en la preparación de alimentos (extensión de la experiencia de asistir a Wok por venta cruzada, producto “Wok en casa”)				
O6. Entorno favorable para el desarrollo de las TIC					
O7. Cambio de hábitos sociales orienta el consumo de alimentos fuera de casa.					
O8. Impuestos verdes (control y mejoramiento ambiental)					
O9. Tendencia mundial favorable a lo saludable					

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
A1. Pérdida de poder adquisitivo de la clase media	F4, F5, F6, F8, A1, A2, A3, A6, A8. Fortalecer el desarrollo de nuevos platos de comida elaborados con partes no usadas en preparaciones clásicas (innovaciones culinarias a precios Wok)	D4, D5, A2, A4. Desarrollar el uso intensivo del programa Mundo Wok en medios de comunicación masiva, exteriorizando su <i>know how</i> y cúmulo de conocimientos para mayor aporte a la educación del público consumidor en temas sostenibles (impacto en ventas, imagen, reputación),
A2. Desaceleración del consumo		
A3. Incremento de tasa de desempleo		
A4. Falta de apoyo gubernamental para desarrollo del mercado gastronómico		
A5. Desperdicio de tierras cultivables		
A6. Incremento del precio de alimentos		
A7. Mayor exigencia normativa en estándares de preparación de alimentos		
A8. La desigualdad socioeconómica nacional		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Alineamiento de estrategias propuestas en la matriz FODA según tipo de estrategia

A fin de asegurar que las estrategias identificadas se encuentren desarrolladas por, al menos, una de las estrategias alternativas, se propone un alineamiento para ilustrar la correlación.

Tabla 35. Alineamiento de estrategias

Estrategias propuestas en la matriz FODA	Estrategias alternativas
E1. Desarrollar nuevos ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	Desarrollo de mercado
E2. Continuar estrategia de crecimiento aprovechando tendencias de aumento de la clase media, de gastos del consumidor, el crecimiento de la industria y mayor conciencia sostenible	Penetración de mercado
E3. Intensificar uso de aplicaciones tecnológicas en las cadenas de aprovisionamiento artesanal, operaciones y servicio al cliente	Desarrollo de producto
E4. Aprovechar tendencia favorable del consumo directo de productos artesanales para ofrecer el producto "Wok en casa" (venta de productos usados en la preparación del menú)	Diversificación relacionada
E5. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con comunidades artesanales, a fin de reducir riesgos	Desarrollo de mercado
E6. Desarrollar plan de comunicación y difusión de resultados (visibilidad indirecta de la propuesta de valor-reputación)	Penetración de mercado
E7. Fortalecer desarrollo de innovaciones culinarias a precios Wok	Desarrollo de producto
E8. Desarrollar servicio de ventas online mediante aplicaciones en redes sociales	Desarrollo de producto
E9. Desarrollar uso intensivo del programa MundoWok para educación del público consumidor	Penetración de mercado

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 36. Matriz PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5	Tasa inflacionaria	-5
Apalancamiento	5	Cambios tecnológicos	-5
Liquidez	3	Elasticidad precio de la demanda	-6
Capital de trabajo	4	Presión competitiva	-4
Flujo de efectivo	3	Barreras de ingreso al mercado	-3
Ventas	6		
Retorno sobre la inversión ROE	5		
Retorno sobre el activo ROA	5	Estabilidad del entorno (EE)	
Fuerza financiera (FF) promedio	4,5	Promedio	-4,6
Análisis interno		Análisis externo	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación del mercado	-4	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad del cliente	-1	Facilidad de ingreso al mercado	6
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Utilización de recursos	5
Control sobre proveedores/distribuidores	-1	Potencial de utilidades	5
Ventaja competitiva (VC) promedio	-1,8	Fuerza de la industria (FI) promedio	5,2
$4.5+(-4,6) = -0,1$ eje y $5.2+(-1,8) = 3,4$ eje x Coordenada (3,4; -0,1) Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante competitivo			

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

El resultado de la matriz indica que Wok tiene un perfil estratégico competitivo: «Una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento» (David, 2013: 180). Para Wok se recomienda, por tanto, implementar las siguientes estrategias competitivas:

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.

4. Matriz interna - externa (IE)

La intersección de los resultados de las matrices EFE (3,10) y EFI (3,25) ubican a Wok en el cuadrante 1 de la matriz IE. En dicha posición, según David (2013: 188), Wok debe crecer y construir; las estrategias a considerar son entonces: la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

Gráfico 1. Matriz IE

		PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
		3,0	2,0	1,0
Alto 3,0 a 4,0	4,0	I Wok EFE: 3,10 EFI: 3,25	II	III
	3,0	IV	V	VI
Medio 2,0 a 2,99	2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Matriz de la estrategia principal

Se trata de una matriz para formular estrategias alternativas respecto a la posición competitiva y al crecimiento de la industria (David, 2013: 189).

Considerando que en la matriz PEYEA y la matriz IE, Wok tiene una posición competitiva fuerte y alta; que según David (2013: 189): «Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de crecimiento anual puede considerarse de rápido crecimiento» y que, además; según Economía y Negocios (2014) la industria gastronómica colombiana creció: 13% en 2014 y 58% en el histórico 2008-2013; el sector donde Wok se ubica puede ser reconocido, por tanto, como de rápido crecimiento.

Las dimensiones determinadas ubican a Wok como una empresa del cuadrante 1, un área considerada como el de una excelente posición estratégica, en el que las estrategias adecuadas a aplicar son: el desarrollo de mercado, la penetración de mercado, el desarrollo de producto, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal y la diversificación relacionada.

Gráfico 2. Matriz de la estrategia principal

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	

Fuente: David (2013). Elaboración propia, 2016.

6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

A fin de determinar, de manera analítica, cuáles son las mejores estrategias según su grado de atractivo, se hace uso de esta técnica (David 2013: 191), para analizar las que se identificaron en la matriz FODA cruzada (detalle en anexo 3).

Tabla 37. Resumen de la matriz MCPE

Estrategias	Calificación total del atractivo
E1. Desarrollar nuevos ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	6,20
E2. Continuar estrategia de crecimiento	5,60
E3. Intensificar uso de aplicaciones tecnológicas en las cadenas de aprovisionamiento artesanal, operaciones y servicio al cliente	5,10
E4. Aprovechar tendencia favorable del consumo directo de productos artesanales para ofrecer el producto "Wok en casa" (venta de productos usados en la preparación del menú Wok)	5,90
E5. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con comunidades artesanales, a fin de reducir riesgos	5,35
E6. Desarrollar plan de comunicación y difusión de resultados (visibilidad indirecta de la propuesta de valor-reputación)	4,10
E7. Fortalecer desarrollo de innovaciones culinarias a precios Wok	4,65
E8. Desarrollar servicio de ventas <i>online</i> mediante aplicaciones en redes sociales	4,45
E9. Desarrollar uso intensivo del programa MundoWok para educación del público consumidor	4,60

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Alineamiento estratégico

Las estrategias se alinean con los objetivos estratégicos a fin de determinar su grado de realización; ello determina su jerarquía.

Tabla 38. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos

Estrategias alternativas	Objetivos estratégicos			
	Obtener rentabilidad y eficiencias en el desempeño general	Fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación enfocada (sostenibilidad)	Fortalecer a Wok como líder de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible	Confirmar y mantener reputación de la marca Wok
E1. Desarrollar nuevos ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	x	x	x	x
E2. Continuar estrategia de crecimiento	x	x	x	x
E3. Intensificar uso de aplicaciones tecnológicas en las cadenas de aprovisionamiento artesanal, operaciones y servicio al cliente	x	x	-	x
E4. Aprovechar tendencia favorable del consumo directo de productos artesanales para ofrecer el producto “Wok en casa”	x	x	x	x
E5. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con comunidades artesanales	x	-	x	x
E6. Desarrollar plan de comunicación y difusión de resultados (visibilidad indirecta de la propuesta de valor-reputación)	-	-	x	x
E7. Fortalecer desarrollo de innovaciones culinarias a precios Wok	-	x	x	x
E8. Desarrollar servicio de ventas online mediante aplicaciones en redes sociales	x	x	x	-
E9. Desarrollar uso intensivo del programa MundoWok para educación del público consumidor	x	x	-	x

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las estrategias E1, E2 y E4 son las que desarrollan todos los objetivos estratégicos.

8. Selección de estrategias

8.1 Estrategias de Wok

La permanencia y experiencia alcanzados en más de 18 años de existencia, su sostenido crecimiento en ventas y el incremento de su valor, confirman el acierto de las estrategias empresariales de Wok (al haberse desempeñado fielmente a su ética y principios de sostenibilidad antes que a las exclusivas demandas del mercado, como lo demostraron al retirar de su menú, todos aquellos platos que tuvieran como ingrediente el atún que importaban, a fin de contribuir a evitar el agotamiento de dicha especie).

Todas estas acciones unidas a la visión de Villegas y el genio comercial de Macía, han conformado la estrategia de Wok para posicionarse como un restaurante sostenible (“campeón de la sostenibilidad”), marca líder de la industria gastronómica colombiana. Wok, por tanto, debe: seguir siendo fiel a sus principios (una visión comercial alineada a la ética y la sostenibilidad), y optimizar su política de aprovisionamiento artesanal y el desarrollo de ecosistemas de aprovisionamiento artesanal en alianza con comunidades artesanales, a fin de proteger y mejorar su propuesta de valor (comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible).

8.2 Descripción de la estrategia seleccionada

8.2.1 Estrategia de crecimiento

Considerando los análisis y evaluaciones realizadas en las distintas matrices usadas, se concluye que Wok debe continuar con su estrategia de crecimiento de penetración de mercado en Bogotá. Por otra parte, para asegurar su supervivencia, Wok deberá alinear futuros planes de expansión geográfica con la política de proveedores que tiene, a fin de no arriesgar su identidad.

En base a la estrategia y las ventajas competitivas determinadas, se proponen nuevas líneas de acción que permitan a Wok mantener su visión y, a la vez, implementar un plan estratégico renovado, acorde con su estrategia de sostenibilidad y a los fines de los socios en discordia. Para lograr los objetivos estratégicos de Wok, se han de llevar a cabo las estrategias de crecimiento que a continuación se describen:

Penetración de mercado

Además de seguir aumentando los puntos de venta, y de explotar las posibilidades de las ventas en línea, Wok también puede obtener más ventas de sus clientes; en particular del 20% de ellos que según Rueda *et al.* (2014: 10) van a Wok esporádicamente o por curiosidad. Se trata de clientes potenciales que no consideran como razón de elección, la orientación sostenible que Wok desarrolla (sea por desconocimiento o necesidad de sensibilización).

También puede contar con el interés de sus clientes cautivos, a los que se va a ofrecer un novedoso servicio denominado “Wok en casa”, referido a la posibilidad de disfrutar la experiencia de degustar en casa la comida Wok, adquiriendo los mismos ingredientes alimenticios de origen artesanal que se usan cotidianamente en Wok (además de recetas, utensilios, etc.)¹³.

Desarrollo de productos

Con esta estrategia se pretende conseguir que Wok crezca aun más en el mercado gastronómico cautivo. La posibilidad de ofrecer nuevas o renovadas propuestas culinarias es la estrategia que desarrollará complementariamente lo alcanzado con las estrategias de penetración de mercado (ver en anexo 8 cuadros de estrategias). Las áreas de Operaciones e Investigación y Desarrollo serán responsables de plantear y concretar las innovaciones.

¹³ Esta estrategia se plantea para este plan. Para el futuro se recomendará analizar el desarrollo de otras ideas de modelos de negocio que se describen al final del trabajo (anexo 4).

Gráfico 3. Lineamientos para los planes funcionales (alineamiento de estrategias, objetivos y lineamientos estratégicos)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS														
OE1			OE2			OE3			OE4					
Obtener rentabilidad y eficiencias en el desempeño general			Fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación enfocada basada en la sostenibilidad			Fortalecer a Wok como líder de comida asiática de calidad, saludable y sostenible			Confirmar y mantener reputación de la marca Wok					
ESTRATEGIAS														
Aplicación de principios éticos y sostenibles		Diversificación relacionada	Aplicaciones tecnológicas		Penetración de mercado	Desarrollo de producto		Diferenciación de la marca			Mejora de las comunicaciones			
PLANES FUNCIONALES														
Áreas														
Marketing	RR. HH.	RSE	Finanzas		Marketing	Operaciones		Marketing	Operaciones	RR HH	RSE	Marketing	RR HH	RSE
LINEAMIENTOS														
<p>OE1 Marketing. Reforzar estrategia de crecimiento, basada en el aprovisionamiento artesanal, aumentando puntos de venta de la cadena. Recursos humanos. Compromiso orientado a la ética y la sostenibilidad y fomento del valor social mediante la práctica cotidiana y transversal de la cultura institucional desde los líderes. Responsabilidad social empresarial. Contribuir a la educación del público consumidor en temas de sostenibilidad para generar impacto social. Finanzas. Aportar a la rentabilidad de Wok, optimizando la gestión económica y financiera, enfocada en la obtención de una VAN incremental positiva y el control de gastos operativos.</p>														
<p>OE2 Marketing. Aprovechar las tendencias globales favorables al consumo de productos artesanales y saludables, para el lanzamiento de propuestas como “Wok en casa” (la extensión de la experiencia). Operaciones. Fortalecer procedimientos y capacidades operativas para apoyar eficientemente proyectos de desarrollo gastronómico basados en la sostenibilidad (reuso de partes de alimentos tradicionalmente no comestibles, etc.).</p>														
<p>OE3 Marketing. Comunicar a la opinión pública las características de los insumos usados por Wok en la preparación del menú (procedencia, condiciones, preparación). Operaciones. Proponer innovaciones culinarias que aseguren la calidad del menú a precios asequibles. Recursos humanos. Apoyar desarrollo de capacidades y conocimientos para fomento de la creatividad institucional y logros personales. Responsabilidad social empresarial. Establecer alianzas estratégicas con comunidades artesanales y propiciar su desarrollo.</p>														
<p>OE4 Marketing. Fortalecer reconocimiento como campeón de la sostenibilidad para contribuir al desarrollo de la sostenibilidad ambiental local, regional y mundial. Recursos humanos. Personal comprometido con la cultura institucional de respeto por una empresa sana y sostenible. Responsabilidad social empresarial. Desarrolla programas con la comunidad en general para fomento de los principios y valores Wok no reñidos con un legítimo interés comercial.</p>														

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivos de marketing

- Considerando las estrategias recomendadas en los resultados de las diferentes matrices, reforzar la estrategia de negocios de penetración de mercado, abriendo un nuevo restaurante y remodelando dos locales¹⁴ ubicados en zonas estratégicas de gran movimiento comercial y concurrencia de público.
- Incrementar las ventas por local en 3% anual, mediante el lanzamiento de un nuevo producto basado en una idea de venta cruzada: “Wok en casa”; la venta de los productos naturales de los proveedores artesanales y de los que son preparados en Wok para la preparación de los platos del menú (1,5%). El porcentaje restante será alcanzado con el incremento logrado por las ventas en línea mediante optimización y/o desarrollo de aplicaciones tecnológicas para redes sociales (1,5%)¹⁵.
- Invertir en campañas de promoción y publicidad, a fin de mejorar la visibilidad institucional en los medios (hasta lograr un 40% adicional de índice de menciones históricas).
- Capacitar al personal de línea para apoyar la promoción de ventas, el lanzamiento de productos y el desarrollo de competencias claves para el servicio.
- Mejorar el posicionamiento de la marca mencionada en redes sociales (25°)¹⁶.
- Impulsar contactos con universidades para futuros acuerdos de investigación aplicada.

Tabla 39. Objetivos del plan funcional de marketing

Objetivos	Dato base	Indicadores	2016	2017	2018
Demostrar la vigencia de la estrategia de crecimiento originalmente adoptada	13 locales	Incremento de puntos de venta – número de locales y remodelaciones adicionales	1 local	2 r	0
Incrementar las ventas	n.d.	3% anual adicional por local	8,4%	8,4%	8,4%
Aumentar la visibilidad institucional en los medios	n.d.	Porcentaje adicional de menciones en medios	20%	30%	40%
Mejorar el posicionamiento	25°	Posición en ranking TripAdvisor	24°	23°	22°
Aprender estrategias de ventas en redes sociales	n.d.	Porcentaje de empleados capacitados	20%	30%	50%
Impulsar acuerdos para el estudio y la investigación aplicada	n.d.	Número de contactos	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁴ La inversión en un nuevo local será considerada gasto de inversión (CAPEX) mientras que las remodelaciones si se consideran en el plan funcional. Ambas inversiones son realizadas bajo la gestión del área de Marketing.

¹⁵ 2016 fue considerado el año de la innovación digital por el 60% de operadores de restaurantes (Ríos 2017); un entorno en el que un sistema de pedidos en línea en Bogotá alcanzó los 2,7 millones de visitas al mes (Medina 2016).

¹⁶ Posición determinada en testimonios sobre la atención en Wok en general indicadas en TripAdvisor y en notas periodísticas (TripAdvisor es uno de los sitios web de comentarios de experiencias más consultado del mundo). En TripAdvisor (s.f.) se ubicó a Wok en el puesto 25.

1.2 Estrategias de marketing

1.2.1 Segmentación y mercado meta

La segmentación de mercado se basa en la segmentación demográfica (Kotler 2012: 216) relacionada a la variable de la clase social (para el caso de Wok, esta variable se denomina estratificación socioeconómica¹⁷, la cual es una división económica que suele usarse en Colombia para determinar la clase social).

Adicionalmente, de acuerdo al caso, se pueden segmentar a los clientes de Wok en la variable: tasa de utilización, considerando a los “clientes frecuentes” que suelen asistir a Wok por lo menos un par de veces por semana. También se pueden mencionar a los “clientes expectativa” que son los que iban a conocer el restaurante y regresaban esporádicamente.

En el caso se mencionan otros tipos de clientes que pueden ser segmentados según el concepto de estilo de vida psicográfico (Kotler 2012: 225-226). Así, un grupo de clientes podría ser reconocido como “conocedor” porque valoraban el pescado fresco como factor de calidad. Otro grupo valoraba la sostenibilidad y acudía por dicho motivo (“clientes sostenibles”).

Dadas las ventas en línea que se pretende obtener, se usará la segmentación demográfica, variable edad y etapa del ciclo de vida, para segmentar a los clientes de Wok, de acuerdo con las tendencias de consumidores móviles colombianos¹⁸:

- Consumidores jóvenes. Los más conectados que ven sus aparatos con mayor frecuencia (57% de personas menores de 24 años consultan su equipo más de 50 veces al día).
- Consumidores mayores. 37% de personas de más de 35 años que consultan su equipo más de 50 veces al día.

El segmento meta de Wok estará enfocado en clientes de clase alta, media alta y media, que aprecian la oferta y el perfil sostenible de dicha compañía.

1.2.2 Estrategia de posicionamiento

El diseño de la oferta e imagen de Wok (Kotler 2012: 276) tienen como eje central la siguiente propuesta de valor: comida asiática de calidad, saludable y basada en la sostenibilidad.

¹⁷ Según Uribe-Mallarino (2008) en Colombia existen seis estratos o clases sociales: alta, media alta, media, media baja, baja y baja-baja.

¹⁸ Tres de cada cuatro usuarios utilizan la mensajería instantánea y redes sociales para comunicarse (Deloitte 2015).

Tabla 40. Posicionamiento y propuesta de valor

Categoría	Consumidores meta	Beneficio clave	Precio	Propuesta de Valor
Comida asiática	Consumidores de clase alta, media alta y media	Calidad, fresca, saludable y basada en la sostenibilidad	Igual o menor que la competencia	Comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Continuando con Kotler (2012), para el caso Wok se propone como mantra adecuado la expresión: “saludable y sostenible”. Dicha frase representa adecuadamente —para todos los *stakeholders* de Wok— un mensaje de identificación con la necesidad básica de los consumidores de alimentarse saludablemente, y un compromiso concreto con la finalidad de perdurar.

El mensaje del mantra representa la propuesta de valor que se ha determinado para Wok. Dicha expresión, también se ha elaborado en base a los puntos de diferencia (POD)¹⁹ que se espera sean asociados positivamente a la marca. En el caso de Wok, los POD serán: la condición salubre de sus productos, y la orientación sostenible de su propuesta de valor y desempeño institucional.

1.3 Mezcla de marketing

1.3.1 Producto

Los productos Wok se basan en aproximadamente el 100% de aprovisionamiento artesanal obtenido en condiciones sostenibles (con aplicaciones de trazabilidad en los productos de pesca como: tamaño de anzuelos y agujeros de la red; fechas de cultivos; estaciones adecuadas; etc.).

La mezcla de los platos de Wok tiene las siguientes dimensiones:

- Ancho de la mezcla: platos tradicionales y de fusión.
- Profundidad de la mezcla: individual y familiar.
- Longitud de la mezcla: cantidad de platos por categorías y líneas existentes.

Todos los platos del menú Wok tienen en común la condición de ser saludables, de calidad y de procedencia sostenible; estos son ofrecidos a los ciudadanos de Bogotá que cuentan con nuevas condiciones de vida y consumen más fuera del hogar; que tienen una consciencia renovada hacia la ética y el consumo, la sociedad y el medioambiente, y que prefieren lo saludable y moderno.

¹⁹ POD: puntos de diferencia por sus siglas en inglés (Kotler 2012).

1.3.2 Precio

«Los precios de Wok siempre estuvieron por debajo de sus competidores» (Rueda *et al.* 2014: 10). La fijación de estos, según se señala en el caso, era una decisión acordada desde el más alto nivel —los socios— con el convencimiento que era un asunto de respeto al cliente y, por ello, establecidos «De forma responsable para que la empresa sea viable manteniendo unos márgenes razonables» (Rueda *et al.* 2014: 11). Para Wok, el criterio esencial sobre los precios es: «Considerar las condiciones de mercado de Wok y no de competencia» (Rueda *et al.* 2014: 11). El ahorro en costos y la gestión de compras de calidad, que la política de aprovisionamiento artesanal permiten obtener, son las razones que hacen posible los denominados “precios Wok”.

El precio Wok también se basa en la idea de ser un restaurante sano, que crece con precios justos, sin perjuicio de sus *stakeholders* quienes también crecen proporcionalmente. Para Wok la fijación de sus precios se fundamenta, por encima de todo, en una visión de sostenibilidad.

1.3.3 Plaza

La distribución de la comida se realiza a través de los puntos de venta (canal directo). Wok cuenta con 13 locales, incluyendo los puntos de venta para llevar (*delivery*). La mayor parte de ellos (6) se encuentra ubicada en el norte de la ciudad, donde se concentra la población más pudiente; otros se ubican en el sector financiero y en centros comerciales concurridos por la clase media en el occidente de la ciudad y en Chía, un pueblo de clase media alta.

Sobre la conveniencia de contar con nuevos locales, en atención a las estrategias recomendadas en los resultados de las matrices analizadas, se considera que Wok puede penetrar aun más en Bogotá. Conforme a Rueda *et al.* (2014: 11), esta estrategia de crecimiento se realizaría aproximadamente en un plazo de 3 años, al mismo tiempo que se investigaría el desarrollo potencial de nuevos puntos de venta, en aquellos departamentos donde Wok contaría con las mejores condiciones para desarrollar un ecosistema de aprovisionamiento artesanal²⁰.

La ubicación del nuevo local se propone para la localidad de Suba, una de las más grandes de la parte noroccidental de la ciudad de Bogotá, que tiene la mayor población de estrato medio y alto y es la zona más poblada de la ciudad, con más de 1 millón de habitantes, además de ser sede de urbanizaciones y centros comerciales. Los dos locales en que se efectuarán las remodelaciones serán las sedes ubicadas en Parque de la 93 y Zona T, por la reconocida concurrencia de público a dichas zonas de la ciudad.

²⁰ Ciudades cercanas a comunidades de pescadores y agricultores artesanales (que dispongan, además, de una infraestructura de transporte en buen estado).

1.3.4 Promoción

Promoción de ventas

En base a la estrategia de venta cruzada y la nueva tendencia de canales alternativos de venta en el sector gastronómico, se dará impulso a las ventas relacionadas con la posibilidad de seguir disfrutando en casa la experiencia de la comida Wok, mediante la adquisición de productos artesanales o aquellos que Wok produce para la elaboración de los platos del menú. No se requieren cuantiosas inversiones para promocionar este producto (“Wok en casa”), además de atractivos escaparates colocados estratégicamente en la zona de ingreso a los locales.

También se impulsarán las ventas en línea, con el uso intensivo de la mensajería instantánea y las redes sociales, preferentemente con aplicaciones tecnológicas propias o diseñadas a medida.

Publicidad

El propósito de la estrategia de publicidad es lograr una mayor visibilidad de las acciones que Wok hace en pro de la sostenibilidad. Este enfoque, que servirá de apoyo a las ventas, buscará comunicar a toda la opinión pública que su producto final —la comida oriental saludable que ofrecen— se basa en principios de sostenibilidad.

Considerando la naturaleza del servicio (una impresión de los sentidos), Wok se enfocará, esencialmente, en fortalecer la publicidad boca a boca, tanto para convencer a los clientes potenciales como para mantener la lealtad de los antiguos y actuales. El marketing directo será el instrumento básico para identificar la marca con la sostenibilidad, la inclusión y la RSE.

Se hará uso intensivo de las redes sociales como instrumento de la publicidad informativa (en concordancia con la descripción del análisis del entorno externo, referida al desarrollo de TIC).

Además de los recursos de internet, los diarios, las revistas especializadas del sector gastronómico y otros medios de comunicación masiva, la realización de eventos como las ferias de productores o reuniones académicas serán medios de exposición. El propósito de aprovecharlos es atraer a clientes potenciales, al difundir tanto la calidad de los platos como la visión y el modelo de negocios sostenible que la empresa desarrolla con todos sus *stakeholders*.

Otra de las líneas de divulgación será la utilización de medios de publicidad especializada, a fin de tener presencia entre los actores sociales que también apoyan el desarrollo sostenible. La participación de Wok en estos grupos de interés reforzará la idea de un frente cada vez mayor y a la vez servirá para difundir su perfil y compromiso con la sostenibilidad. Todas estas acciones pretenden conseguir una reacción favorable, a fin de comprometer a la sociedad en este tema.

1.3.5 Personal

El plan de marketing contempla continuar la capacitación del personal de servicio en temas de gestión, sostenibilidad y empoderamiento (fortalecer el “Grupo verde” constituido por meseros y capitanes de servicio de acuerdo al caso; el personal de primera línea). También incluirá alianzas estratégicas con facultades de ingeniería para auspiciar, además de investigaciones académicas, prácticas sobre gestión de residuos entre el personal.

Como cierre de la campaña de publicidad, la frase propuesta como eslogan es: “Wok, comida saludable para un mundo más sano”. Un escenario donde saludable significa poder degustar la comida oriental más fresca y nutritiva y donde la palabra sano, hace referencia al compromiso de Wok —mediante actividades concretas desde su ámbito— por contribuir a un mundo justo y mejor.

1.4 Presupuesto de marketing

La realización de estas actividades requiere la presentación de un presupuesto incremental.

Tabla 41. Presupuesto incremental de marketing (millones de COP)

Conceptos	2016	2017	2018
Remodelar puntos de venta	0,00	284,31	0,00
Publicidad a segmentos objetivos (hacia visibilidad e inclusión) y marketing directo	71,25	85,50	72,21
Monitorear y mejorar posicionamiento en redes sociales (y medios tradicionales)	28,50	28,50	28,50
Promoción de ventas de producto “Wok en casa” y ventas en línea (uso de aplicaciones)	42,75	42,75	42,75
Capacitar personal de primera línea (“Grupo verde”)	14,25	28,50	28,50
Acordar alianzas estratégicas con universidades para realizar investigaciones	2,85	2,85	2,85
TOTAL ANUAL	159,60	472,41	173,85

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Plan funcional de operaciones

En el caso Wok, los procedimientos son funcionales, cuando las operaciones contribuyen a la transformación de insumos en productos terminados (platos del menú).

A fin de proponer un plan para el desarrollo de las operaciones, se usarán los criterios de Franco (2014: 176-177) para su análisis (costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega). El enfoque se centrará en optimizar las primeras variables mencionadas, puesto que el desempeño de la última, dependerá de la mejora de las actividades de producción.

Se añade que, dado que en el proyecto se propone la construcción y remodelación de puntos de ventas por una decisión estratégica de negocios, la Gerencia de Operaciones participe en el proyecto, encargándose de la selección y adquisición de los equipos que las actividades de operación requieran en el nuevo local (primer objetivo).

2.1 Objetivos de operaciones

- Garantizar la operatividad de las actividades de producción proyectadas.
- Optimizar procedimientos del aprovisionamiento artesanal.
- Mejorar la capacitación del personal en buenas prácticas de manipulación de alimentos.
- Investigar y desarrollar innovaciones culinarias.
- Apoyar programas de investigación y desarrollo académicos (I+D) referidos a aplicaciones de gestión ambiental al sector gastronómico.
- Apoyar a los proveedores²¹ en el logro de certificaciones ambientales.
- Estudiar el desarrollo de nuevas comunidades de proveedores artesanales²².

Tabla 42. Objetivos del plan funcional de operaciones

Objetivos	Dato base	Indicadores	2016	2017	2018
Garantizar la operatividad de la producción	n.d.	Millones de COP de inversión	114	0	0
Obtener la más alta calidad en los procesos de origen del aprovisionamiento	n.d.	Porcentaje de cumplimiento de estándares	80	90	100
Mejorar la capacitación en manipulación de alimentos	n.d.	Porcentaje de cumplimiento de prácticas	80	90	100
Ofrecer nuevas experiencias gastronómicas, exquisitas, económicas y sostenibles	n.d.	Número de innovaciones	1	1	2
Realizar I+D en procesos aplicados de gestión ambiental	n.d.	Millones de COP de inversión	30	25	20
Apoyar a proveedores en la obtención de su certificación ambiental	n.d.	Porcentaje de implementación del total de proveedores	40	60	80
Estudiar la factibilidad de desarrollar nuevas fuentes de aprovisionamiento artesanal	n.d.	Cantidad de nuevas propuestas	0	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

²¹ En ISO 9001: QMS (*Quality Management System*) e ISO 14001: EMS (*Environmental Management System*).

²² Comenzando con Guapi, municipio colombiano ubicado en el departamento del Cauca en la zona noroccidental del país que limita con el Océano Pacífico. Ocho comunidades de pescadores de dicha zona son parte de un programa piloto privado-estatal el cual les ha provisto de GPS, ecosondas y lanchas de fibra de vidrio con motor para sus labores de pesca artesanal, todo lo que ha incrementado en 500% sus niveles de pesca históricos

2.2 Estrategias de operaciones

Para poder determinar las estrategias adecuadas para el caso Wok, se ha de identificar en primer término cuál es la ventaja competitiva que se encuentra relacionada con los procesos de operaciones. Dado que la ventaja afín al tema de las operaciones es la política de aprovisionamiento artesanal, la propuesta que se realizará en torno a ella se convertirá, entonces, en el objetivo a lograr más importante de toda la estrategia (una proposición alineada con los objetivos generales de las operaciones: la mejora de costos y procesos).

En las ideas que se proponen a continuación se incluyen estrategias planteadas en el FODA. La descripción incluye las acciones necesarias para fortalecer el posicionamiento de la marca Wok como sinónimo de salubridad y sostenibilidad, desde el ámbito de las operaciones:

- Optimizar la estrategia de sostenibilidad de Wok (proveedores)
 - Haciendo más eficientes los procesos de aprovisionamiento con proveedores artesanales, revisando los procedimientos de trazabilidad de la pesca y de las condiciones de siembra, con la finalidad de optimizar los estándares de sostenibilidad de los insumos (con impacto en la calidad de la comida).
 - Apoyando a los proveedores artesanales en la obtención de la certificación ISO respectiva, con el objetivo de asegurar que sus procesos productivos se realicen conforme a procedimientos de calidad certificada.
 - Estudiando la identificación y el desarrollo de nuevos proveedores, a fin de preservar el aprovisionamiento artesanal y reducir los riesgos de contar con una única fuente (Guapi, zona de comunidades de pescadores artesanales, es la primera opción a analizar).
- Optimizar procesos internos del área
 - Mejorando la capacitación del personal en normas sobre buenas prácticas de manipulación de alimentos, a fin de resguardar la calidad de la comida.
 - Realizando investigaciones culinarias para mejorar la calidad de la comida, y el reuso de partes de ingredientes no consumidas o poco usadas en la preparación de platos de la carta.
 - Apoyando el desarrollo de innovaciones en procesos de gestión ambiental, como gestión de residuos y producción limpia (PL), en alianza con universidades para ser aplicados a las operaciones de un restaurante. Así se investigará, preferentemente, la aplicación de la pasteurización hiperbárica (HPP por sus siglas en inglés); la producción de compost con desechos alimenticios; el reuso de aceite para la producción de biodiesel y su uso en cocinas (para mejora de la calidad de los procesos).

2.3 Presupuesto de operaciones

A continuación, se indican los conceptos y montos del presupuesto incremental propuesto.

Tabla 43. Presupuesto incremental de operaciones (millones de COP)

Conceptos	2016	2017	2018
Gestionar la adquisición del equipo para nuevos locales	114,00	0,00	0,00
Optimizar procedimientos de aprovisionamiento	28,50	34,20	42,75
Apoyar a empresas proveedoras en la obtención de certificaciones de calidad	14,25	28,50	34,20
Propuesta de estudio sobre nuevos proveedores artesanales	14,25	14,25	14,25
Capacitación del personal en manejo de alimentos	14,25	14,25	14,25
Investigación sobre innovaciones culinarias y de procesos	28,50	28,50	28,50
Apoyar programas académicos sobre aplicación de gestión de residuos	28,50	28,50	28,50
TOTAL ANUAL	242,25	148,20	162,45

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Plan funcional de recursos humanos

Aplicando los conceptos de Chiavenato (2007: x-xiii) sobre la administración de recursos humanos para el caso Wok, se identifican tres subsistemas como objeto de trabajo:

- Integración: las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.
- Retención: las operaciones que serán objeto de propuestas estarán referidas a las remuneraciones y la calidad de vida en el trabajo (enfoque en el reconocimiento de aportes).
- Desarrollo: el objetivo se centrará en temas de capacitación y desarrollo, enfocados en el fortalecimiento de la cultura institucional.

3.1 Objetivos de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos se orientan al fomento de la identificación, la motivación y la creatividad, como factores fundamentales para asegurar y desarrollar el talento del personal.

Tabla 44. Objetivos del plan funcional de recursos humanos

Objetivos	Indicadores	2016	2017	2018
De integración				
Atraer personal afín a las estrategias y perfil institucional	Porcentaje candidatos admitidos sobre candidatos examinados	100	0	0
De retención				
Ofrecer retribuciones competitivas de acuerdo al mercado	Porcentaje de incremento respecto a promedio de industria	7	8	10
Incentivar la participación laboral en el aporte de ideas innovadoras	Porcentaje trabajadores con aportes sobre total trabajadores	5	7	10
Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional	Índice de rotación del personal	5%	5%	5%
De desarrollo				
Difundir institucionalmente experiencias laborales de éxito (personales o grupales)	Porcentaje de aplicación institucional	30	50	75
Apoyar al personal en la asistencia a programas de aprendizaje internacional	Porcentaje de aporte de proyectos desarrollados	1	3	5
Capacitar al personal en el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al sector	Porcentaje de aporte de proyectos desarrollados	1	3	5
Implementar métodos de fomento a la creatividad	Porcentaje de aporte de proyectos desarrollados	1	3	5
Consolidar la cultura organizacional	Porcentaje trabajadores conocedores y comprometidos	85	90	95
Obtener índices de satisfacción laboral altos	Encuestas de clima laboral (porcentaje de grado de satisfacción)	85	90	95

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2 Estrategias de recursos humanos

El perfil de recursos humanos estará determinado por la estrategia competitiva y de negocios que la empresa se haya propuesto lograr. Dado que la estrategia competitiva es de diferenciación enfocada, y las de negocios son la penetración de mercado y el desarrollo de productos, las características que se requieren del personal se relacionan tanto a su preparación como a su predisposición.

El personal ha de poseer una capacitación de primer nivel internacional; para ello, estará dotado de los conocimientos y desarrollo del talento necesario, a fin de estar en condiciones de elaborar los tipos de platos que Wok ofrece con gran calidad, valor y a un costo mínimo. El apoyo al personal también comprende el desarrollo de su percepción de cambios en el entorno, para lo cual asistirá a eventos donde capte las tendencias mundiales en alimentación y en los negocios, a fin de desarrollar su criterio para aportar a los planes institucionales en general. Por lo expuesto se proponen las siguientes estrategias:

- Preparar programas de capacitación y desarrollo profesional e individual que fortalezcan la integración grupal, y la identificación con el perfil saludable y sostenible de Wok.
- Elaborar plan de inducción y formación en la cultura organizacional (con grado de avance).
- Fomentar la participación de un personal esencialmente comprometido y orientado a la investigación, el aprendizaje constante y la experimentación de nuevas ideas.

3.3 Acciones de recursos humanos

3.3.1 De integración

- Selección del equipo de trabajo necesario para el nuevo local (reclutamiento mixto).

3.3.2 De retención

- Otorgar remuneraciones y otros beneficios de acuerdo con las mejores prácticas del sector (la fijación de la escala salarial requiere determinar el *benchmarking* del mercado).
- Incentivar con premios y reconocimientos la participación laboral en los procesos de innovación de la cadena.
- Lograr que Wok cuente —en el periodo del proyecto— con el 95% de su fuerza laboral, planificando la compensación por entradas y salidas del personal (Chiavenato 2007).

3.3.3 De desarrollo

- Hacer extensiva a toda la cadena la experiencia del “Grupo verde”²³, para el fortalecimiento de la identidad, el compromiso y los objetivos institucionales.
- Organizar programas de aprendizaje profesional (*stage*) con los restaurantes más sostenibles del mundo²⁴, a fin de propiciar el desarrollo de innovaciones culinarias así como el progreso profesional y personal de los trabajadores.
- Preparar un plan de capacitación sobre el conocimiento y utilización de nuevas tecnologías aplicadas en gestión y servicios del sector, que ayuden a lograr rentabilidad y el mínimo impacto ambiental.
- Implementar el método de *design thinking*²⁵ para el fomento de la creatividad en todas las actividades institucionales.

²³ Estos equipos del área de Servicio son expertos en las bondades de la carta, las tendencias de consumo y divulgadores de la labor sostenible que Wok realizará para la educación del público consumidor.

²⁴ Elegidos de la lista elaborada por la *Sustainable Restaurant Association* (2016), entidad del Reino Unido que desde 2010 elabora anualmente dicho ranking.

²⁵ Consultar Bersin (2016) y visualizar video (UPC 2014).

- Desarrollar un plan de inducción y formación en la cultura institucional enfocado en valores éticos y el compromiso con la sostenibilidad.
- Obtener un clima de satisfacción laboral elevado que, entre otros alcances, compruebe la eficiente aplicación de los objetivos de retención y desarrollo.

3.4 Presupuesto de recursos humanos

A continuación, se describen los conceptos elegidos para el presupuesto del plan:

Tabla 45. Presupuesto incremental de recursos humanos (millones de COP)

Conceptos	2016	2017	2018
Capacitación y desarrollo del equipo de trabajo para el nuevo local	28,50	0,00	0,00
Desarrollar plan de remuneraciones y <i>benchmarking</i> del sector	71,25	57,00	42,75
Otorgar premios y reconocimiento como incentivo del personal en innovaciones	14,25	14,25	14,25
Extender la experiencia del “Grupo verde” en todas las áreas de la cadena	14,25	22,80	28,50
Realizar <i>stages</i> en los mejores restaurantes sostenibles del mundo	42,75	57,00	71,25
Desarrollar plan de capacitación en aplicaciones tecnológicas a la gestión y servicios	28,50	42,75	28,50
Desarrollar método de <i>design thinking</i>	28,50	28,50	19,95
Implementar plan de gestión institucional de la cultura Wok	22,80	25,65	28,50
Lograr un clima de satisfacción laboral elevado	14,25	14,25	14,25
TOTAL ANUAL	265,05	262,20	247,95

Fuente: Elaboración propia, (2016).

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

Dado que el caso Wok —en opinión del autor— es esencialmente un asunto de negocios, ética y sostenibilidad, se consultan los conceptos de Schwalb y Malca (2008: 105-106) sobre estos temas, a fin de dar fundamento al planteamiento de las propuestas del plan funcional de RSE.

Por lo expuesto y considerando que para Wok, además de la comida, también son importantes sus aliados y el medioambiente (Rueda *et al.* 2014: 11), se revisa la teoría sobre los grupos de interés (*stakeholders*), y la declaración de buenas prácticas de cocina, agricultura, pesca responsable y desarrollo sostenible (Wok 2016), a fin de identificar a los *stakeholders* de Wok:

- Empleados y propietarios.
- Proveedores (comunidades locales).
- Clientes.
- Medioambiente.
- Sociedad en general.

4.1 Objetivos de RSE

La propuesta de objetivos del plan funcional de RSE está enfocada en apoyar y fortalecer el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de Wok; este principio institucional tiene respaldo cuantitativo en el valor que los *stakeholders* en general y los consumidores bogotanos en particular, otorgan a los atributos éticos de RSE presentes en sus relaciones y productos comerciales, antes que solo por atributos relacionados con las competencias corporativas (Marquina y Reficco 2015: 380).

Más aun, de acuerdo a un estudio sobre los consumidores globales y el futuro de la sostenibilidad realizado por *GlobeScan* y otras consultoras, el 66% de consumidores en diversas partes del mundo, dicen guiarse por un sentido de responsabilidad al comprar productos que son buenos para el medioambiente y la sociedad (GlobeScan, BBMG y SustainAbility 2012). Entre los objetivos, la gerencia del área de RSE también será la encargada de gestionar la adquisición del mobiliario que se requerirá para el nuevo local y los que serán remodelados.

Tabla 46. Objetivos del plan funcional de RSE

Objetivos	Stakeholder	Indicadores	2016	2017	2018
Fortalecer el perfil sostenible renovando la ambientación	Clientes	Porcentaje de renovación	100	0	0
Comprobar el reconocimiento público como marca sostenible	Empleados y propietarios	Posición ranking Merco Colombia	100	95	90
Determinar el impacto ambiental originado internamente	Medioambiente	Número de auditorías	1	1	1
Obtener un menú con bajas emisiones contaminantes	Medioambiente	Cantidad de platos	4	4	4
Desarrollar y aplicar propuestas de consumo responsable	Medioambiente	Porcentaje de clientes informados	30	60	90
Sensibilizar a los proveedores sobre la importancia de la certificación ambiental	Proveedores	Porcentaje proveedores certificados	30	50	80
Optimizar el estado de los ecosistemas de aprovisionamiento artesanal	Proveedores	Porcentaje de propuestas / total de empleados	5	8	10
Acordar alianzas estratégicas para el fomento social de hábitos sostenibles	Sociedad en general	Número de acuerdos	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2 Estrategias de RSE

Conforme a lo descrito, las estrategias de RSE se referirán a:

- Contribuir a la estrategia de sostenibilidad de la empresa.
- Contribuir a consolidar la reputación de la marca como sinónimo de saludable y sostenible.
- Contribuir a la gestión de la cultura y valores Wok.

4.3 Acciones de RSE

- Gestionar la adquisición del mobiliario ecológico para el nuevo local. La propuesta incluirá el uso piloto de cubiertos comestibles, hechos de arroz, trigo y sorgo, biodegradables entre 3 y 7 días (Diego Coquillat 2016).
- Participar en las mediciones Merco Colombia (ingresar al ranking Merco de las empresas con la reputación de ser las más responsables del país).
- Considerando que el sector de alimentación es responsable del 30% del total de emisiones globales de CO₂ (Conciencia Eco 2013), se elaborará una auditoria de residuos orgánicos e inorgánicos en Wok, a fin de determinar la cantidad de desperdicios generados en las operaciones de preparación de los platos. Dicho volumen se medirá en emisiones de CO₂ a fin de determinar cuánto tiene que compensar Wok (Lavola Cosustainability 2014).
- Investigar la preparación de platos con bajas emisiones de CO₂.
- Considerando que, según la FAO, anualmente se desperdician 1.300 millones de toneladas de alimentos (Conciencia Eco 2013), Wok —a través de su programa Mundo Wok— hará una campaña con sus clientes a fin de contribuir a reducir la huella alimentaria, mediante la formación de hábitos de consumo responsable para evitar el desperdicio de comida (hábitos tales como la elección previa de la cantidad que se consumirá).
- Se sensibilizará a las comunidades locales respecto a la importancia de contar con certificados ISO 14001 y 9001.
- Se optimizará la organización de ecosistemas de aprovisionamiento artesanal, mediante los aportes obtenidos en un concurso anual de iniciativas (empleados y proveedores).
- Se desarrollarán alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, para el fomento de hábitos de consumo sostenible (educación del público consumidor).

4.4 Presupuesto de RSE

El presupuesto para las acciones elegidas es el siguiente:

Tabla 47. Presupuesto incremental de RSE (millones de COP)

Conceptos	2016	2017	2018
Gestionar adquisición de mobiliario ecológico	56,00	0,00	0,00
Participar en mediciones Merco Colombia (empresas más responsables)	14,25	14,25	14,25
Elaborar auditoria de residuos (estado de emisiones contaminantes)	8,55	14,25	14,25
Investigar la preparación de platos con bajas emisiones de CO ₂	8,55	14,25	14,25
Campaña de consumo responsable para evitar desperdicio de comida	8,55	14,25	14,25
Sensibilizar en torno a la obtención de certificación ISO 14001 e ISO 9001	8,55	14,25	14,25
Mejorar los ecosistemas de aprovisionamiento artesanal con iniciativas de empleados y proveedores	28,50	45,75	28,50
Desarrollo de alianzas estratégicas para fomentar hábitos de consumo sostenible	22,80	28,50	28,50
TOTAL ANUAL	155,75	145,50	128,25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Plan funcional de finanzas

Dada su naturaleza cuantitativa, el plan de finanzas se ha propuesto en base a los datos históricos del balance general y el estado de resultados de Wok 2012-2015, registrados en el resumen financiero elaborado por la Superintendencia de Sociedades (s.f.). El plan también se fundamenta en la fortaleza económica de Wok, observada en el crecimiento sostenido de las ventas históricas y las condiciones de disponibilidad que le han permitido crecer orgánicamente (un proceder en el que se basarán las propuestas de las estrategias).

5.1 Objetivos de finanzas

Los objetivos del plan se proponen en base a la mejora de tres indicadores financieros claves:

Tabla 48. Objetivos del plan funcional de finanzas

Objetivos	Dato base 2015	Indicadores	2016	2017	2018
Aumentar la rentabilidad generada por el uso de los activos	5,80%	ROA	15%	17%	19%
Incrementar la rentabilidad generada por el uso del capital	12,78%	ROE	13%	15%	17%
Disminuir la suma de costos generada por desempeño operativo	95,61%	Carga operativa	93%	92%	91%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2 Evaluación financiera de las estrategias

5.2.1 Objetivo principal

Elaborar flujos de caja económicos comparativos entre el plan con estrategia y sin estrategia, a fin de demostrar la obtención de los objetivos financieros planteados.

5.2.2 Análisis general de las propuestas

Supuestos de proyecciones

- Considerando el origen del problema, los flujos de caja incrementales se proponen para demostrar, básicamente, la confiabilidad en un proyecto estratégico que continúe utilizando la estrategia de penetración de mercados.
- Las proyecciones están realizadas para los años fiscales 2016, 2017 y 2018.
- Se han determinado proyecciones por un período trianual porque es un ejercicio cerrado para el análisis y considerando además que, en dicho plazo —el mismo que llevaría organizar un ecosistema de aprovisionamiento artesanal— es posible obtener rentabilidad en vez de solo dedicarlo a discutir la estrategia conveniente.

- Las proyecciones de ventas de Wok han sido estimadas considerando datos de 2015 como año base, un tipo de cambio proyectado para 2016 de COP 2.850 por dólar (El País 2015) y la inflación proyectada para 2016 de 4,61% (Banco de la República 2015); además de otros datos históricos obtenidos de los estados financieros de los últimos años.
- Se proponen flujos de caja incrementales no apalancados (considerando las condiciones del caso), determinados en moneda corriente y a tasas nominales.
- Dado que el análisis del flujo de caja incremental con estrategia tendrá el apalancamiento que ya tiene la empresa o uno similar, se usarán las tasas WACC y COK para descontar el flujo de caja operativo y el flujo de caja libre, respectivamente.
- Para la obtención de los ratios ROE y ROA, se han proyectado los activos y el patrimonio neto, considerando la inversión efectuada y las utilidades obtenidas respectivamente.
- En los anexos 5, 6 y 7 se muestran el balance general histórico, el estado de resultados histórico y el estado de resultados proyectado, respectivamente.

5.2.3 Presupuesto de inversión

El análisis del balance general 2015 muestra una diferencia significativa en el activo no corriente respecto a los montos de años anteriores; se asume entonces —considerando las inversiones reales efectuadas por Wok en dicho período histórico— que el incremento corresponde a los montos de inversión efectuados para la construcción de dos locales.

Cada local costó COP 2.782,654 millones, a los que se aplica la tasa de inflación antes indicada, a fin de estimar su costo para el período de proyección.

Presupuesto de inversión en nuevo local	COP 2.910,93 millones
---	-----------------------

5.2.4 Presupuestos de planes funcionales

Tabla 49. Presupuestos de planes funcionales (millones de COP)

Presupuesto de planes funcionales	2016	2017	2018
Plan funcional de marketing	159,60	472,41	173,85
Plan funcional de operaciones	242,25	148,20	162,45
Plan funcional de recursos humanos	265,05	262,20	247,95
Plan funcional de responsabilidad social empresarial	155,75	145,50	128,25
TOTAL ANUAL	822,65	1028,31	712,50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2.5 Cálculo de las tasas COK y WACC

Datos: procedencias y comentarios.

- La tasa libre de riesgo (Rf) para la prima de riesgo de mercado es 4,96%. Este es el promedio geométrico de los bonos del Tesoro de EE. UU. de 1928-2015 (Damodaran s.f. a).
- La beta desapalancada (Bu) es 0,5945. El dato procede de la industria estadounidense de *restaurant/dining* – beta total por industria (Damodaran s.f. b).
- El riesgo de mercado (Rm) es 9,50%. El dato es el promedio geométrico calculado para el índice Standard & Poor's 500 para el periodo 1928-2015 (Damodaran s.f. a).
- El riesgo país de Colombia (Rp) es 3,66% (Damodaran s.f. c).
- El retorno de la deuda (Rd) es 6,77%. No es dato y se determinó sumando a la tasa Rf el *spread* calculado a partir del ratio de cobertura de intereses (Damodaran s.f. d).
- La ratio D/E es dato a valor de mercado, ver *levered and unlevered* betas (Damodaran s.f. b)

Tabla 50. Variables y valores COK

Concepto	Variables	Valor
Tasa libre de riesgo	Rf	4,96%
Riesgo mercado	Rm	9,50%
Riesgo país	Rp	3,66%
Impuesto a la renta	T	43,5%
Beta desapalancada <i>restaurant/dining</i>	Bu	0,5945
Deuda / Patrimonio	D / E	35,01%
Beta apalancada	Bproy	0,71

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)

COKproy	$Rf + B_{proy} * (Rm - Rf) + Rp$	11,85%
----------------	----------------------------------	---------------

Cálculo del WACC

Tabla 51. Variables y valores WACC

Concepto	Variables	Valor
Retorno de la deuda	Rd	6,77%
Proporción de deuda *	D / D+P	25,93%
Proporción del patrimonio *	P / D+ P	74,07%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

* Proporciones según dato D/E (Damodaran s.f. b)

Cálculo de la tasa promedio ponderada de capital (WACC)

WACC	$\text{COK} * P / (D+P) + R_d * (1 - T) * D / (D+P)$	9,77%
-------------	--	--------------

Dado que los montos de los flujos de caja están estimados en pesos colombianos, hay que convertir las tasas halladas —determinadas con datos provenientes del mercado estadounidense y por tanto estimadas en dólares— ajustando el COK y la R_d con el factor de inflación:

COK proy ajustada	$\text{COK proy} * ((1 + \text{Tasa de inflación Colombia}) / (1 + \text{Tasa de inflación USA}))$	12,16%
Rd aj.	$R_d \text{ proy} * ((1 + \text{TI Colombia}) / (1 + \text{TI USA}))$	6,94%

WACC recalculado	$\text{COK proy ajustada} * P / (D+P) + R_d \text{ aj} * (1 - T) * D / (D+P)$	10,02%
-------------------------	---	---------------

5.2.6 Análisis específico de las propuestas

Primer escenario: cálculo del flujo de caja libre proyectado sin aplicación del plan estratégico

Supuestos de proyección a considerar:

- El crecimiento de las ventas por local es de 5,4% anual según datos del caso (Rueda *et al.* 2014: 15).
- El costo de ventas, los gastos de administración, los gastos de venta y la tasa del impuesto a la renta, son porcentajes obtenidos de cuentas similares del año base 2015 (anexo 6).
- La depreciación de los activos se ha proyectado a un período de 10 años considerando su vida útil.

Tabla 52. Flujo de caja libre proyectado sin plan estratégico (millones de COP)

Cantidad de restaurantes	13	13	13
Flujo de caja libre	2016	2017	2018
Ventas por restaurante	5.470,34	5.765,74	6.077,09
Ventas totales de la cadena	71.114,43	74.954,61	79.002,16
Costo de ventas	-30.458,31	-32.103,06	-33.836,63
Beneficio bruto	40.656,12	42.851,55	45.165,54
Gastos de administración (con depreciación)	-3.897,07	-4.107,51	-4.329,32
Gastos de venta	-33.637,13	-35.453,53	-37.368,02
Ingreso operativo	3.121,92	3.290,51	3.468,19
Impuesto a la renta	-1.358,04	-1.431,37	-1.508,66
Beneficio neto	1.763,89	1.859,14	1.959,53
Depreciación	1.105,10	1.105,10	1.105,10
Flujo de caja operativo	2.868,99	2.964,24	3.064,63
Inversiones en bienes de capital (CAPEX)	0,00	0,00	0,00
Δ Necesidades de capital de trabajo neto incremental	-17,96	-18,93	-19,95
Flujo de caja libre	2.851,03	2.945,31	3.044,68

Fuente: Elaboración propia, 2017

Segundo escenario: cálculo del flujo de caja libre proyectado con aplicación del plan estratégico

Supuestos de proyección a considerar:

- El crecimiento anual de las ventas por local es 8,4%. Este objetivo está conformado por la tasa indicada en el caso, más un porcentaje adicional de 3% logrado por la estrategia de ventas “Wok en casa” (1,5%) y el incremento obtenido con más ventas en línea (1,5%). La propuesta se hace considerando la tasa de crecimiento del PIB proyectada para 2016 de 3,8% (Ministerio de Hacienda y Crédito Público 2015).
- El costo de ventas es el 41,58% de las ventas (porcentaje basado en el estado de resultados histórico).
- Los gastos de administración son el 5,48% de las ventas (basado en el estado de resultados).
- Los gastos de ventas son el 41,42% de las ventas (porcentaje basado en el estado de resultados histórico).
- El impuesto a la renta es 43,5% (la tasa impositiva del año base).
- La depreciación de los activos está proyectada a 10 años.

Tabla 53. Flujo de caja libre proyectado con plan estratégico (millones de COP)

Cantidad de restaurantes	13	14	14
Flujo de caja libre	2016	2017	2018
Ventas por restaurante	5.626,04	6.098,63	6.610,92
Ventas totales de la cadena	73.138,56	85.380,83	92.552,82
Ventas adicionales de dos remodelaciones	0,00	0,00	2.644,37
Ventas totales de la cadena	73.138,56	85.380,83	95.197,19
Costo de ventas	-30.411,01	-35.501,35	-39.582,99
Beneficio bruto	42.727,55	49.879,48	55.614,20
Gastos de administración (incluyendo depreciación)	-4.007,99	-4.678,87	-5.216,81
Gastos de venta	-30.293,99	-35.364,74	-39.430,68
Depreciación de nuevo activo	0,00	-291,09	-297,32
Ingreso operativo	8.425,56	9.544,78	10.669,40
Impuesto a la renta	-3.665,12	-4.151,98	-4.641,19
Beneficio neto	4.760,44	5.392,80	6.028,21
Depreciación (incluyendo depreciación de nuevo activo)	1.105,10	1.396,19	1.402,42
Flujo de caja operativo	5.865,54	6.788,99	7.430,63
Inversiones en bienes de capital (CAPEX)	-2.910,93	0,00	0,00
Δ Necesidades de capital de trabajo neto incremental	-27,93	-60,34	-48,38
Inversión plan funcional marketing	-159,60	-472,41	-173,85
Inversión plan funcional operaciones	-242,25	-148,20	-162,45
Inversión plan funcional recursos humanos	-265,05	-262,20	-247,95
Inversión plan funcional RSE	-155,75	-145,50	-128,25
Flujo de caja libre	2.104,03	5.700,34	6.669,75

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 54. VAN incremental de los flujos de caja operativos proyectados (millones de COP)

	2015	2016	2017	2018
FCO sin planeamiento estratégico		2.868,99	2.964,24	3.064,63
FCO con planeamiento estratégico		5.865,54	6.788,99	7.430,63
Flujo de caja operativo comparado		2.996,56	3.824,76	4.366,00
WACC	10,02%			
VAN incremental	9.161,903			

Fuente: Elaboración propia, 2017

El valor presente neto de la diferencia de ambos flujos, descontado al WACC recalculado, muestra un VAN incremental positivo por COP 9.161,903 millones.

Tabla 55. VAN incremental de los flujos de caja libres proyectados (millones de COP)

	2015	2016	2017	2018
FCL sin planeamiento estratégico		2.851,03	2.945,31	3.044,68
FCL con planeamiento estratégico		2.104,03	5.700,34	6.669,75
Flujo de caja libre comparado		-746,99	2.755,04	3.625,07
COK	12,16%			
VAN incremental	4.093,254			

Fuente: Elaboración propia, 2017

El valor presente neto de la diferencia de ambos flujos, descontado al COK ajustado, muestra un VAN incremental positivo por COP 4.093,254 millones.

Los resultados confirman la tesis central del presente plan estratégico y de los planes funcionales: la singularidad de tener una estrategia competitiva basada en la sostenibilidad así como una estrategia de negocios de penetración de mercados aplicada en la ciudad de Bogotá, pueden seguir generando rentabilidad para Wok en el mediano y largo plazo (mientras se desarrollan las condiciones para crear otro ecosistema de aprovisionamiento sostenible).

5.3 Análisis de riesgos

5.3.1 Análisis de sensibilidad

Se analiza el parámetro más incierto: estimar el riesgo de las ventas. Para ello, se realiza un análisis de sensibilidad sobre cambios en el porcentaje de crecimiento de las ventas y su impacto en el VAN incremental en un escenario optimista, pesimista y normal.

Tabla 56. Escenarios para estimar el riesgo de ventas (millones de COP)

Escenarios	Crecimiento de ventas anuales por local (%)	VAN	VAN incremental
Optimista	10,0	16.929,21	9.571,38
Normal	8,4	16.519,73	9.161,90
Pesimista	5,4	15.773,68	8.415,84

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.3.2 Cumplimiento de objetivos financieros – determinación de ratios de rentabilidad

En base al total de activos y el patrimonio neto del año base 2015, se proyecta el total de activos y el patrimonio neto 2016-2018 (anexo 7), añadiendo los datos reales estimados del monto de la inversión realizada en la adquisición y equipamiento del nuevo local, y sumando las utilidades netas proyectadas al patrimonio total del año base 2015. Las ratios son las siguientes:

Tabla 57. Ratios financieras

Ratios financieras	2016	2017	2018
Ratios de rentabilidad			
Rentabilidad del activo (ROA)	19,84%	22,47%	25,12%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	13,76%	15,77%	17,79%
Ratio de desempeño operativo (eficiencia)			
Carga operativa (gastos operativos/ventas netas)	88,48%	88,48%	88,48%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados ratifican los objetivos financieros previstos (obtención ratios de rentabilidad mayores a los del año base 2015): ROA₂₀₁₆₋₂₀₁₈ > 5,40% y ROE₂₀₁₆₋₂₀₁₈ > 12,78%.

También se confirma la obtención de una ratio de gestión más eficiente con un nivel menor al del año base 2015: carga operativa < 95,61%.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Wok ha cumplido más de 18 años en un mercado muy dinámico en el que ha consolidado una estrategia competitiva de diferenciación enfocada como un restaurante de comida asiática de origen sostenible, gracias a su visión comercial, sus principios, sus valores éticos y la calidad de su trabajo; además de ser rentable, crea valor para todos sus *stakeholders*.
- Wok es el principal competidor en cadenas de restaurantes de servicio completo de comida asiática en Colombia. Ha crecido en los últimos años a un promedio de 19,18% de incremento anual.
- Wok tiene una cuota del mercado gastronómico colombiano 2014 estimada en 0,3%. Siendo un mercado fragmentado y en crecimiento, tiene posibilidades de crecer a futuro.
- La elección de un nuevo modo de aprovisionamiento —distinto al artesanal— constituirá un cambio estratégico que impactará negativamente en Wok; en lo económico, en la calidad de sus productos y, sobre todo, en su identidad y reputación (“campeón de la sostenibilidad”).
- La cadena de aprovisionamiento artesanal constituye el factor clave desarrollado por Wok como base fundamental de su propuesta de valor (comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible).
- La estrategia de crecimiento que Wok adopte, debe tener como base la relación con el proveedor artesanal, pues este *stakeholder* constituye el factor clave que provee la calidad y los puntos de diferencia de sus productos. Esta conexión, su comida, su cultura organizacional y su personal, distinguen a Wok en la industria gastronómica colombiana.
- El VAN incremental positivo de la propuesta de inversión con un plan estratégico, confirma los resultados de los análisis y evaluaciones estratégicas realizadas (que sugieren la aplicación de una estrategia de penetración de mercado y complementariamente, otra de desarrollo de productos).
- Wok continuará desarrollando sus estrategias de crecimiento en la ciudad de Bogotá.
- Wok está desarrollando su estrategia competitiva en una época de grandes oportunidades, por cuanto las tendencias globales se orientan progresivamente al aprecio de lo saludable y sostenible.

2. Recomendaciones

- Wok debería continuar creciendo con su modelo de negocios actual. Un modelo apreciado por su estrategia de aprovisionamiento sostenible; su ética y principios; y la cultura organizacional de un Wok para todos a un precio propio (que no se basa en el mercado).
- Se sugiere que Wok continúe optimizando la calidad de sus productos y el servicio al cliente enfocándose en: la aplicación de la gestión de residuos e innovaciones culinarias en el área de operaciones; la capacitación en programas de aprendizaje profesional internacional, y el desarrollo de aplicaciones tecnológicas en las áreas de servicio y marketing.
- Wok debería comunicarse más con sus clientes y *stakeholders* en general, a fin de hacer visible una labor que consolide y fortalezca su imagen de “campeón de la sostenibilidad” y que le permita, además —conforme a sus principios— contribuir a educar al público consumidor.
- Se sugiere que Wok identifique y desarrolle otros ecosistemas de aprovisionamiento artesanal, a fin de poder seguir creciendo y reducir los riesgos de contar solamente con una fuente de aprovisionamiento (investigando el potencial de las comunidades de pescadores de Guapi, municipio ubicado en la Región Pacífico).
- Wok debería continuar consolidando su idea de negocio, basado en sus principios, sus valores y compromiso con la sostenibilidad, aprovechando el contexto global de oportunidades afines a sus ideales y desempeño.
- Se sugiere que Wok analice la posibilidad de desarrollar en el mediano y largo plazo, otras alternativas de crecimiento con nuevos modelos de negocio, aprovechando el conocimiento y la experiencia que ya tiene (anexo 4).

Bibliografía

- Alderete, María V. y Gutiérrez, Luis H. (2012). “TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia”. En: *Universidad del Rosario. Facultad de Economía*. [En línea]. Serie Documentos de Trabajo 120, mayo de 2012. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/economia/documentos/pdf/dt120/>
- Álvarez, Eliana. (2013). “¿Quiénes son los jóvenes *millennials*?: 5 características”. En: *Colombia Digital. Actualidad*. [En línea]. 25 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 07/05/2017. Disponible en: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/5892-quienes-son-los-jovenes-millennials-cinco-caracteristicas.html>
- Ávila, Ricardo. (2016). “No será un año fácil para la economía, pero tampoco es el fin”. En: *El Tiempo*. [En línea]. 09 de enero de 2016. Fecha de consulta: 09/04/2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16476962>
- Banco de la República - Colombia. (2016). “Introducción”. En: *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Marzo de 2016*. Bogotá: Banco de la República. Fecha de consulta: 04/05/2016. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2016.pdf
- Barney, Jay y Hesterly, William. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Boston: Pearson.
- Bersin, Josh. (2016). “Design thinking para transformar el día a día en aprendizaje”. En: *Harvard Business Review*. [En línea]. 30 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 09/05/2017. Disponible en: <https://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/design-thinking-para-transformar-el-d-d-en-aprendizaje>
- Bilbao-Osorio, Benat, ed.; Dutta, Soumitra, ed.; y Lanvin, Bruno, ed. (2014). *The global information technology report 2014: rewards and risks of big data*. [En línea]. Geneva: World Economic Forum. Fecha de consulta: 25/04/2017. Disponible en: http://www.cdi.org.pe/pdf/RGTIC/2014/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- Botero, Manuel. (2010). “El análisis del contexto político–legal, económico, sociodemográfico y tecnológico, (PEST), una necesidad para asegurar la viabilidad de una empresa”. En: *Gerencie.com*. [En línea]. 16 de agosto de 2010. Fecha de consulta: 19/09/2016. Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-analisis-del-contexto-politico-legal-economico-socio-demografico-y-tecnologico-pest-una-necesidad-para-asegurar-la-viabilidad-de-una-empresa.html>

Camacho, Carlos. (2016). “Ventaja de las zonas francas especiales de Colombia”. En: *MasterCard Biz Colombia*. [En línea]. 08 de abril de 2016. Fecha de consulta: 21/11/2016. Disponible en: <https://www.mastercardbiz.com/colombia/2016/04/08/ventaja-de-las-zonas-francas-especiales-de-colombia/>

Camacho, Nicolás. (2016). “Más allá de la comida de WOK”. En: *Agronegocios e industria de alimentos*. [En línea]. 7 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 25/10/2016. Disponible en: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/09/07/mas-alla-de-la-comida-de-wok/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca*. [En línea]. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Fecha de consulta: 23/03/2017. Disponible en: https://www.ccb.org.co/content/download/24455/406151/file/CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016.pdf.

Cano, Carlos. (2016). “12 tendencias en gastronomía y alimentación para 2016”. En: *Gastro*. [En línea]. 04 de enero de 2016. Fecha de consulta: 22/09/2016. Disponible en: http://cadenaser.com/ser/2015/11/11/gastro/1447245537_658237.html

Catalina, Laura. (2016). “El mercado gastronómico en Colombia”. En: *Revista Volar*. [En línea]. 22 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 03/04/2017. Disponible en: <http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/el-mercado-gastronomico-en-colombia/>

Cerón, Juan C. y Rojas, Javier. (2014). “Implementación de programas de producción más limpia en restaurantes de Santiago de Cali”. En: *Magazín Empresarial*. [En línea]. Revista de la Universidad de Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales vol. 10, n° 23. Fecha de consulta: 07/08/2016. Disponible en: <http://revistas.usc.edu.co/index.Php/magazin/article/view/391/349>

Comunicaciones Públicas. (2015). “Industria hotelera avanza triunfalmente” En: *Análisis y verificación en proyectos de construcción*. [En línea]. Edición 2, 2015. Fecha de consulta: 19/08/2016. Disponible en: https://issuu.com/compublicas/docs/revista_cmc_digital

Conciencia Eco. (2013). “Según la FAO: un tercio de las emisiones de efecto invernadero las genera la comida”. En: *Conciencia Eco*. [En línea]. Revista digital. 12 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 19/08/2016. Disponible en: <http://www.concienciaeco.com/2013/09/12/un-tercio-de-las-emisiones-de-efecto-invernadero-las-genera-la-comida/>

Chesher, Tina (2015). *Lao Kao SA in consumer foodservice (Colombia)*. [Word]. 13 de agosto de 2015. London: Euromonitor International.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Damodaran, Aswath. (s.f. a). “Geometric average 1928-2015. Historical returns: Stocks, T. Bonds & T. Bills with US companies”. En: *Data: archives. Discount rate estimation*. [Base de datos en Excel]. Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

Damodaran, Aswath. (s.f. b). “Beta, unlevered beta and other risk measures”. En: *Data: archives. Discount rate estimation*. [Base de datos en Excel]. Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/archives/betaGlobal15.xls>

Damodaran, Aswath. (s.f. c). “Estimating country risk premiums”. En: *Index of/~adamodar/pc/datasets*. [Base de datos en Excel]. Fecha de consulta: 21/03/2017. Disponible en: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/ctrypremJan16.xls>

Damodaran, Aswath. (s.f. d). “Data archives-capital structure”. En: *Ratings, spreads and interest*. [Base de datos en Excel]. Fecha de consulta: 22/03/2017. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~raadamodar/pc/archives/bondspreads16.xlsx>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2016 a). “Cifra de hoy a las:”. En: *La población proyectada de Colombia es*: [En línea]. Al 7 de junio de 2016. Fecha de consulta: 07/06/2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/reloj/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016 b). “Producto Interno Bruto (PIB): Cuarto Trimestre de 2015”. En: *Boletín Técnico: Cuentas Trimestrales – Colombia*. [En línea]. 10 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 04/10/2016. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). “Ramas de actividad trimestre octubre-diciembre 2015”. En: *Boletín técnico*. [En línea]. 29 de enero de 2015. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_15.pdf

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México, D.F.: Pearson.

Deloitte. (2015). *Encuesta Global de Consumidores Móviles 2015 - Edición Colombia*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/02/2017. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte%20%20Consumidores%20m%C3%B3viles%202015%20Colombia\(Baja\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte%20%20Consumidores%20m%C3%B3viles%202015%20Colombia(Baja).pdf)

Diego Coquillat. (2016). “Llegan los cubiertos comestibles”. En: *Diego Coquillat*. [En línea]. Tecnología e innovación para restaurantes. 20 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 19/02/2017. Disponible en: <http://www.diegocoquillat.com/la-ultima-revolucion-sostenible-de-los-restaurantes-llegan-los-cubiertos-comestibles/>

Dinero. (2015). “El negocio gastronómico está en su punto”. En: *Tendencias*. [En línea]. 20 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 18/08/2016. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>

Economía y Negocios. (2014). “Andrés Jaramillo, Leo Katz y Lao Kao, los restaurantes que más venden”. En: *El Tiempo*. [En línea]. 26 de julio de 2014. Fecha de consulta: 19/02/2017. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14303016>

El País. (2015). “¿Qué rumbo tomará el precio del dólar en el 2016?”. En: *Economía*. [En línea]. 02 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 19/02/2017. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/que-rumbo-tomara-el-precio-del-dolar-en-el-2016.html>

El Tiempo. (2014). “Crepes & Waffles destronó a El Corral en facturación durante el 2013”. En: *El Tiempo*. [En línea]. 07 de junio de 2014. Fecha de consulta: 29/08/2016. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14089358>

El Tiempo. (2016). “El proveedor, un socio estratégico para el sector gastronómico”. En: *El Tiempo*. [En línea]. 30 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 14/02/2017. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/el-proveedor-un-socio-estrategico-para-el-sector-gastronomico-51337>

Escuela Online de Marketing Gastronómico. (2014). “Nuevas tecnologías en restaurantes ¿Cómo ayudan a subir las ventas en hostelería?”. En: *Escuela Online de Marketing Gastronómico*. [En línea]. 20 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>

Foods News Latam.com. (2015). “Tendencias de alimentación para el 2016”. En: *Foods News Latam.com*. [En línea]. Noticias diarias de la industria de alimentos y bebidas: América Latina. 19 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 17/10/2016. Disponible en: <http://www.foodnewslatam.com/sectores/33-ingredientes/4634-tendencias-de-alimentaci%C3%B3n-para-el-2016.html>

Franco, Pedro. (2014). *Planes de negocios: una metodología alternativa: cuaderno de trabajo*. Lima: Universidad del Pacífico.

Gato Dumas. (s.f.). “Servicios a la medida y eventos. Clases de cocina para grupos y cenas interactivas”. En: *Gato Dumas*. [En línea]. Colegio de gastronomía. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <http://www.gatodumas.com.co/general/servicios-a-la-medida-y-eventos.html>

Garzón, Daliana. (2015). “El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes”. En: *Negocio. La República*. [En línea]. 16 de junio de 2015. Fecha de consulta: 14/11/2016. Disponible en: http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206

Gaviria, Simón. (2015). “Dividendos de la Paz en Colombia”. En: *Presentaciones. Portal web DNP-Departamento Nacional de Planeación*. [PPT]. Fecha de consulta: 05/05/2017. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Dividendo%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20Paz.pdf>

Gestión. (2016). “Mercado gourmet de EE.UU.: las oportunidades que ofrece a los exportadores peruanos”. En: *Gestión*. [En línea]. El diario de economía y negocios de Perú. 16 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 09/09/2016. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/mercado-gourmet-eeuu-oportunidades-que-ofrece-exportadores-peruanos-2167865>

GlobeScan; BBMG y SustainAbility. (2012). *RE: thinking consumption: consumers and the future of sustainability*. [En línea]. [New York]: BBMG. Fecha de consulta: 16/03/2017. Disponible en: <http://www.globescan.com/component/edocman/?task=document.viewdoc&id=51&Itemid=0>

Grant, Robert. (2006). *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Civitas.

Guazzone di Passalacqua, Vicky. (2010). “Del plato a tu casa: el auge de los restaurantes que venden su propia línea de productos”. En: *Planeta Joy*. [En línea]. 16 de diciembre de 2010. Fecha de consulta: 05/11/2016. Disponible en: <https://goo.gl/mvqrPt>

Hart, Stuart y Milstein, Mark. (2003). "Creating sustainable value". En: *Academy of management executive*. [PDF]. Vol. 17, n.º 2, 2003. Fecha de consulta: 21/05/2017. Disponible en: <https://www.kuleuven.be/emeritiforum/em/Forumgesprekken/F1617/230217/creating-sustainable-value-stuart-l-hart-and-mark.pdf>

Hax, Arnaldo y Majluf, Nicolas. (1991). *The Strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.

Hitt, Michael. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Decimoprimer edición. México, D.F.: Cengage Learning.

Igualdad Animal. (2017). "Más y más vegetales en nuestros platos: tendencias del 2017". En: *Igualdad Animal*. [En línea]. 24 de enero de 2017. Fecha de consulta: 20/02/2017. Disponible en: <http://www.igualdadanimal.org/noticias/7663/mas-y-mas-vegetales-en-nuestros-platos-tendencias-del-2017>

Kotler, Philip. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México, D.F.: Pearson Educación.

La Barra. (2016). "Estabilidad económica la base del consumo. Proyecciones 2016. Informe ejecutivo del sector de la hospitalidad". En: *La Barra*. [En línea]. Edición 69. Fecha de consulta: 17/01/2017. Disponible en: https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_69_baja

Lavola Cosustainability. (2014). "Petra, el primer restaurante clean CO2 de Barcelona". En: *Actualidad*. [En línea]. 24 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 21/04/2017. Disponible en: <http://www.lavola.com/es/petra-el-primer-restaurante-clean-co2-de-barcelona/>

Lorrain, Jérémie. (2011). *Análisis importación a Colombia - Ricard*. [PPT]. Octubre de 2011. Fecha de consulta: 25/08/2016. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jlorrain84/anlisis-importacin-a-colombia-ricard>

Maldonado, Carlos. (2014). "Biodiversidad, economía y política. Los países reservan y el estudio de la crisis del agua". En: *Kavilando*. [En línea]. 16 de agosto de 2014. Fecha de consulta: 18/01/2016. Disponible en: <http://kavilando.org/index.php/2013-10-13-19-52-10/territorio/2966-biodiversidad-economia-y-politica-los-paises-reserva-y-el-estudio-de-la-crisis-del-agua>

Marquina, Percy y Reficco, Ezequiel. (2015). "Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos". En: *Estudios gerenciales*. [En línea]. Vol. 31, n.º 137, octubre-diciembre, 2015. Fecha de consulta: 20/10/2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21243557003.pdf>

- Medina, Edgar. (2016). "Apps' hasta para pedir condones desde su móvil". En: *El Tiempo*. [En línea]. 27 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 29/04/2017. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16522325>
- Mejía, Rafael. (2013). *El estado actual de la agricultura colombiana*. En: *issuu*. [PPT]. 08 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 25/02/2017. Disponible en: https://issuu.com/mmurcia/docs/el_estado_actual_sector_agropecuari/2?e=9031194/4366553.%20Ver%20ppt%2016-17
- Mendoza, Viridiana. (2014). Millennials representarán el 50% del consumo global en 2017. En: *Forbes México*. [En línea]. 20 de enero de 2014. Fecha de consulta: 10/05/2017. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumo-global-en-2017/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. (2015). "Presupuesto General de la Nación 2016". En: *Presentación del Proyecto de Ley del Presupuesto General de la Nación 2016*. [PPT]. 29 de julio de 2015. Fecha de consulta: 16/03/2017. Disponible en: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_40856604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Mintzberg, Henry. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Editorial Díaz de Santos.
- Nielsen. (2016). "Infografía: ingredientes y tendencias de comida fuera de casa en LatAm". En: *Insights*. [En línea]. 27 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 05/04/2017. Disponible en: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam.html>
- Portafolio. (2012). "Empresas sienten presión de ser más amables con el ambiente". En: *Empresas*. [En línea]. 7 de diciembre de 2012. Fecha de consulta: 09/12/2016. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-sienten-presion-amables-ambiente-99732>
- Porter, Michael. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. México, D.F.: Continental.
- Porter, Michael. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Continental.

ProColombia. (2016). *Guía legal para hacer negocios en Colombia 2016*. [PDF]. Fecha de consulta: 19/12/2016. Disponible en: http://inviertaencolombia.com.co/Guia_Legal_2016.pdf

Ramírez, Andrés. (2011). “¿Cuáles son los secretos de éxito de Wok?”. En: *Revista Diners*. [En línea]. 10 de noviembre de 2011. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: http://revistadiners.com.co/gastronomia/5489_cuales-son-los-secretos-del-exito-wok/

Ramos, Hugo. (2016). “El valor de la reputación y los intangibles en el contexto económico actual”. En: *KPMG Blogs*. [En línea]. 25 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <http://www.kpmgblogs.es/el-valor-de-la-reputacion-y-los-intangibles-en-el-contexto-economico-actual/>

Ríos, Andrea. (2017). “Nuevas tecnologías: ¿necesarias en estrategias de mercadeo de restaurantes?”. En: *Revista P&M*. [En línea]. 26 de abril de 2017. Fecha de consulta: 04/05/2017. Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/nuevas-tecnologias-necesarias-estrategias-mercadeo-restaurantes>

Rodríguez, Aleyda. (2012). “Mercado de food delivery en Internet crece al 12% anual en LatAm”. En: *Pulso Social*. [En línea]. 30 de julio de 2012. Fecha de consulta: 28/11/2016. Disponible en: <http://pulsosocial.com/2012/07/30/mercado-de-food-delivery-en-internet-crece-al-12-anual-latam/>

Rojas, Karen. (2016). “La experiencia de la cocina tailandesa: cuando la ciencia está detrás de la mesa”. En: *Gestión*. [En línea]. El diario de economía y negocios de Perú. 15 de abril de 2016. Fecha de consulta: 17/11/2016. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/experiencia-cocina-tailandesa-cuando-ciencia-esta-detras-mesa-2158597>

Rueda Adriana; Lobo, Darío y Reficco, Ezequiel. (2014). *Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?* Bogotá: Universidad de los Andes – Facultad de Administración.

Sánchez, Sheila. (2016). “Las 9 tendencias en la industria de alimentos y bebidas”. En: *Expansión. Empresas*. [En línea]. 21 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <http://expansion.mx/empresas/2016/09/21/las-9-tendencias-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas>

Semana (2013). “¿Por qué el descontento agrario llegó a este punto?”. En: *Semana. Tendencias*. [En línea]. 31 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 13/11/2016. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/por-que-el-descontento-agrario-llego-este-punto/356111-3>

Schwalb, María y Malca, Oscar. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Segunda edición. Lima: U. del Pacífico.

Superintendencia de Sociedades de Colombia. (s.f.). *Resumen financiero. Lao Kao*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/01/2017. Disponible en: <http://biblioteca.bcrp.gob.pe/absysNet/WebOpac/Model01/Multimedia/InformeFinanciero-WOK.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). “Reporte mensual de interés según modalidad de crédito. Crédito preferencial. Dic.-2015”. En: *Tasa de interés para las modalidades de consumo, comercial y microcrédito. Diciembre 2015*. [Tabla en Excel]. Consulta: 14/03/2017. Disponible en: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader._jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60958

TripAdvisor. (s.f.). *Restaurantes en Bogotá*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/03/2017. Disponible en: <https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g294074-Bogota.html#MAINWRAP>

Trompenaars, Fons y Hein, Piet. (2014). *100+ Management models*. Oxford: Infinite Ideas.

UPC. (2014). “Taller de creatividad Design Thinking”. En: *You Tube*. [Video]. 25 de agosto de 2014. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=erUlxSzNHZ0>

Urban Kitchen. (s.f.). “¿Ya sabes qué es cocina participativa?”. En: *Urban Kitchen*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2016. Disponible en: <http://www.urbankitchen.pe/>

Uribe-Mallarino, Consuelo. (2008). “Estratificación social en Bogotá: de la política pública a la dinámica de la segregación social”. En: *Revista Javeriana*. [En línea]. Vol. 65, n° 65, 2008. Fecha de consulta: 15/10/2016. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/2245>

Yahoo Finance. (s.f.). “*Historical data*”. [En línea]. Fecha de consulta: 07/11/2016. Disponible en: <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX/history?period1=1348894800&period2=1506661200&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

Zavala, Rafael. (2014). “Seguridad y soberanía alimentarias”. En: *Semana Sostenible*. [En línea]. 28 de junio de 2014. Fecha de consulta: 16/04/2017. Disponible en: <http://sostenibilidad.semana.com/ediciones/articulo/seguridad-soberania-alimentarias/31416>

Anexos

Anexo 1. Bogotá, el mercado más grande de Colombia: razones para seguir creciendo²⁶

Bogotá es en Colombia el mayor mercado, el centro empresarial y el motor de la economía de dicha nación, por el tamaño de su población y la dinámica de sus actividades productivas. Bogotá aporta casi la cuarta parte del PIB nacional (25%) y es el mayor centro urbano y de población en Colombia (con 8 millones de habitantes representa el 16,4% de la población nacional).

En 2015 se crearon 68.000 empresas en dicha ciudad, en especial en los sectores de servicios; así, de cinco empresas que se crean en Colombia, dos se crean en Bogotá. Esta fortaleza empresarial es muy positiva para la economía de la ciudad por su impacto en la generación de empleo (considerando que en Bogotá se ofrecen 60 de cada 100 puestos de trabajo de calidad). Entre enero y septiembre de 2016 se incorporaron al mercado laboral 5.000 nuevos ocupados, en especial en las actividades de intermediación financiera: comercio, hoteles y restaurantes, y servicios comunales, sociales y personales.

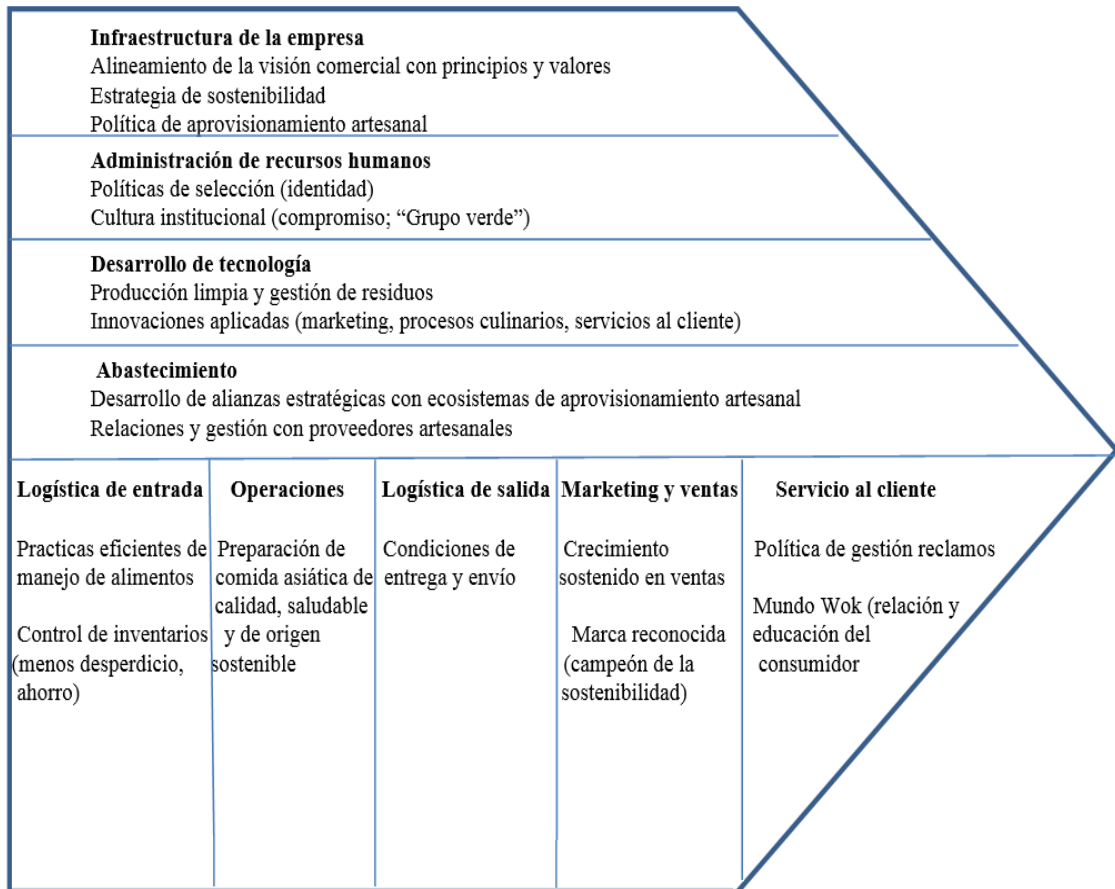
La dinámica de la actividad empresarial y emprendedora de Bogotá la ha convertido en la mayor plataforma empresarial de Colombia, con el 29% de las empresas registradas en el país. La energía y diversidad de las actividades productivas de Bogotá, hacen de esta, la ciudad con más oportunidades de empleo, siendo el primer mercado de trabajo de Colombia con más de 4 millones de ocupados.

Además, Bogotá es para la inversión extranjera la ciudad más atractiva en todo el país, puesto que en los últimos 10 años, se ha duplicado el número de empresas extranjeras localizadas en dicha ciudad, aumentando de 677 a más de 1.635 las entidades ubicadas allí —con más de 27 de ellas con negocios globales— lo que convierte a Bogotá en la cuarta ciudad en América Latina más atractiva para invertir.

En la próxima década, Bogotá tendrá más de 10 millones de habitantes y será la primera megaciudad de Colombia, con un ingreso superior a USD 10.000 per cápita.

²⁶ Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá 2016).

Anexo 2. Cadena de valor de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

ESTRATEGIAS							
Factores clave	Ponderación	E1		E2		E3	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>							
O1. Crecimiento de la clase media.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
O2. La estabilidad política	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
O3. Mayor conciencia sostenible	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
O4. Gastos de consumidores en comidas fuera de casa	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
O5. Impacto del desarrollo del sector	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
O6. Cambio de hábitos sociales	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
O7. Entorno favorable para aplicaciones tecnológicas	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
O8. Impuestos verdes (control y mejoramiento ambiental)	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
O9. Tendencia mundial favorable a lo saludable	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<i>Amenazas</i>							
A1. Pérdida de poder adquisitivo de la clase media	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
A2. Desaceleración del consumo	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
A3. Incremento de tasa de desempleo	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
A4. Incremento del precio de alimentos	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
A5. No apoyo gubernamental el mercado gastronómico	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05
A6. Desperdicio de tierras cultivables	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
A7. Compleja normatividad en estándares	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A8. La desigualdad socioeconómica nacional	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Subtotal	1,00		2,90		2,55		2,20
<i>Fortalezas</i>							
F1. Estrategia competitiva enfocada en la sostenibilidad	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
F2. Desarrollo ecosistemas de aprovisionamiento rural	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
F3. Eficiente gestión de compras	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
F4. Comida saludable, de calidad, sostenible	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
F5. Operaciones con aplicaciones de nuevas tecnologías	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20
F6. Personal comprometido con la cultura institucional	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F7. Solvencia económica	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
F8. Reputación, marca	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
<i>Debilidades</i>							
D1. Red compleja y expuesta a riesgos	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15
D2. Garantía de aprovisionamiento	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
D3. Tiempos de atención, revisión de procesos	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
D4. Comunicación deficiente en gobierno corporativo	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
D5. Visibilidad de acciones institucionales	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Subtotal	1,00		3,30		3,05		2,90
Gran total			6,20		5,60		5,10

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (continuación)

ESTRATEGIAS							
Factores clave	Ponderación	E4		E5		E6	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>							
O1. Crecimiento de la clase media.	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10
O2. La estabilidad política	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
O3. Mayor conciencia sostenible	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
O4. Gastos de consumidores en comidas fuera de casa	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10
O5. Impacto del desarrollo del sector	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
O6. Cambio de hábitos sociales	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
O7. Entorno favorable para aplicaciones tecnológicas	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
O8. Impuestos verdes (control y mejoramiento ambiental)	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
O9. Tendencia mundial favorable a lo saludable	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15
<i>Amenazas</i>							
A1. Pérdida de poder adquisitivo de la clase media	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
A2. Desaceleración del consumo	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
A3. Incremento de tasa de desempleo	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
A4. Incremento del precio de alimentos	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
A5. No apoyo gubernamental el mercado gastronómico	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
A6. Desperdicio de tierras cultivables	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
A7. Compleja normatividad en estándares	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A8. La desigualdad socioeconómica nacional	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
Subtotal	1,00		2,80		2,30		1,40
<i>Fortalezas</i>							
F1. Estrategia competitiva enfocada en la sostenibilidad	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
F2. Desarrollo ecosistemas de aprovisionamiento rural	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
F3. Eficiente gestión de compras	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
F4. Comida saludable, de calidad, sostenible	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
F5. Operaciones con aplicaciones de nuevas tecnologías	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
F6. Personal comprometido con la cultura institucional	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F7. Solvencia económica	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F8. Reputación, marca	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
<i>Debilidades</i>							
D1. Red compleja y expuesta a riesgos	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05
D2. Garantía de aprovisionamiento	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05
D3. Tiempos de atención, revisión de procesos	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
D4. Comunicación deficiente en gobierno corporativo	0,05	0	0,00	0	0,00	4	0,20
D5. Visibilidad de acciones institucionales	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Subtotal	1,00		3,10		3,05		2,70
Gran total			5,90		5,35		4,10

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (continuación)

ESTRATEGIAS							
Factores clave	Ponderación	E7		E8		E9	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>							
O1. Crecimiento de la clase media.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
O2. La estabilidad política	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
O3. Mayor conciencia sostenible	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
O4. Gastos de consumidores en comidas fuera de casa	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
O5. Impacto del desarrollo del sector	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
O6. Cambio de hábitos sociales	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
O7. Entorno favorable para aplicaciones tecnológicas	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
O8. Impuestos verdes (control y mejoramiento ambiental)	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
O9. Tendencia mundial favorable a lo saludable	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
<i>Amenazas</i>							
A1. Pérdida de poder adquisitivo de la clase media	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A2. Desaceleración del consumo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A3. Incremento de tasa de desempleo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
A4. Incremento del precio de alimentos	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
A5. No apoyo gubernamental el mercado gastronómico	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15
A6. Desperdicio de tierras cultivables	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15
A7. Compleja normatividad en estándares	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0,00
A8. La desigualdad socioeconómica nacional	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Subtotal	1,00		2,15		1,95		2,20
<i>Fortalezas</i>							
F1. Estrategia competitiva enfocada en la sostenibilidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
F2. Desarrollo ecosistemas de aprovisionamiento rural	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
F3. Eficiente gestión de compras	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
F4. Comida saludable, de calidad, sostenible	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
F5. Operaciones con aplicaciones de nuevas tecnologías	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
F6. Personal comprometido con la cultura institucional	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F7. Solvencia económica	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F8. Reputación, marca	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
<i>Debilidades</i>							
D1. Red compleja y expuesta a riesgos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D2. Garantía de aprovisionamiento	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D3. Tiempos de atención, revisión de procesos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
D4. Comunicación deficiente en gobierno corporativo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D5. Visibilidad de acciones institucionales	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20
Subtotal	1,00		2,50		2,50		2,40
Gran total			4,65		4,45		4,60

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Propuestas de crecimiento a mediano y largo plazo para Wok - nuevos modelos de negocio

Al margen de la propuesta oficial que, en el presente trabajo se desarrolla para Wok (crecer continuando el mismo modelo de negocio y considerando las condiciones actuales de la industria y de Wok), se describen un par de propuestas que podrían ser —adecuadamente desarrolladas— oportunidades de negocio para Wok tomando en cuenta su experiencia, sus conocimientos y su perfil en general.

Se tratarían de nuevas líneas de negocio, las cuales —considerando las tendencias globales de aprecio por lo saludable, por la sostenibilidad y el desarrollo de los servicios— podrían llegar a constituir no solo líneas de negocio importantes sino, además, un nuevo modelo de negocio propiamente dicho.

- **Wok a la medida.** Una propuesta de cocina participativa; como la experiencia del Gato Dumas (s.f.) en Colombia o Urban Kitchen (s.f.) en Perú.

En el caso peruano, la experiencia se refiere a participaciones a título individual o grupal sobre la posibilidad de aprender a cocinar de manera sencilla y comer lo preparado, siendo el objetivo —además de degustar la comida— disfrutar la experiencia de la preparación, solo, en pareja o en familia. Así entonces, en opinión del autor del presente proyecto, el valor que se ofrece con esta posibilidad de negocio se centra en la revalorización de compartir gratas experiencias personales en un mundo cada vez más conectado, pero paradójicamente, con menos contacto personal.

En el caso colombiano, la experiencia de desarrollar un menú completo está dirigida hacia las empresas; a que estas la consideren como una posibilidad de aprendizaje para la integración o el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo (una comparación con sucesos de la vida cotidiana o laboral que requieren sincronización, participación y colaboración para obtener resultados).

Además de las empresas, la posibilidad podría extenderse a grupos con otros intereses tales como celebraciones de cumpleaños de adultos o niños, o la realización de eventos para clientes o lanzamientos de productos. En particular, un valor agregado de trabajar con grupos de niños, sería el de comenzar desde la base poblacional e ir sensibilizando a los padres respecto al tema de la sostenibilidad. Se involucraría a los niños en una experiencia provechosa en el que Wok obtendría rentabilidad sin dejar de lado sus principios.

El formato podría aprovechar los ambientes de Mundo Wok, y así fomentar, no solo la educación del consumidor, sino el aprecio en conjunto por todo lo que creen importante y que las tendencias globales indican que los consumidores actuales también valoran. Más que talleres de cocina asiática, serían talleres de cocina saludable y sostenible.

- **Wok-fast.** Un modelo inspirado en las nuevas tendencias de comida rápida. Para el caso de Wok, se trataría de ofrecer la posibilidad de adaptar su menú a las presentaciones que la comida rápida actual tiene, y que son objeto de demanda por parte de los *millennials*.

Este grupo que ya comenzó a ser el principal cliente mundial (50% del total global según Mendoza 2014), se preocupa por comer saludable sin dejar de lado el hábito de disponer de poco tiempo para realizar esta actividad, la cual sin embargo, es objeto de gran atención por su parte. Dichos consumidores, además de preocuparse por el contenido natural libre de

insumos químicos, también valoran la sostenibilidad de la cadena; vale decir: ellos valoran la intervención del elemento sostenible en la procedencia de los alimentos (Álvarez 2013).

Se trata, entonces, de condiciones que Wok ya tiene integradas a su modelo de negocio, cuya mayor modificación girará en torno al formato de sus locales, considerando que Wok tendría que inaugurar puntos de venta de acuerdo a las características del consumidor de este tipo de comida.

En lo que concierne a la experiencia de consumir comida saludable, esta propuesta de valor no variaría demasiado, porque la comida asiática que se cocina en Wok se compone básicamente de verduras y frutas. Así entonces, la comida seguirá siendo preparada con insumos sanos, saludables y de procedencia sostenible, adaptados a las necesidades de este tipo de clientes, aunque muy probablemente en cantidades y sabores menos intensos.

Anexo 5. Balance general histórico de Wok

Balance General	2012	2013	2014	2015
ACTIVO				
Disponible	2 615 795	3 206 634	1 059 564	1 221 242
Inversiones	0	0	1 395 355	708 960
Deudores	978 828	2 637 334	3 482 383	3 173 006
Clientes	74 210	53 060	66 568	60 210
Inventarios	729 336	767 054	1 259 081	1 785 236
Otros activos corrientes	0	0	0	0
Total activo corriente	4 420 041	6 716 427	7 196 383	6 888 444
Inversiones permanentes	0	0	0	0
Deudores LP	0	0	0	0
Propiedad, planta y equipo	4 365 035	4 287 360	5 485 683	11 050 990
Intangibles	59 318	0	0	0
Diferidos	0	0	0	0
Otros activos	0	0	0	0
Valorizaciones	2 128 340	2 128 340	3 148 755	3 148 755
Total activo no corriente	6 552 693	6 415 700	8 634 438	14 199 745
TOTAL ACTIVO	10 972 734	13 132 127	15 830 821	21 088 189
PASIVO				
Obligaciones financieras	518 674	379 775	311 655	2 376 026
Proveedores	1 855 469	2 034 332	2 712 100	4 438 973
Cuentas y gastos por pagar	493 165	409 446	1 086 162	1 097 006
Impuestos, gravámenes y tasas	1 712 336	2 016 926	1 714 312	2 245 531
Obligaciones laborales	811 769	1 019 199	1 175 514	1 445 145
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0	0
Diferidos a corto plazo	N/D	N/D	155 184	155 184
Otros pasivos a CP	221 118	267 009	297 258	421 537
Bonos y papeles comerciales	0	0	0	0
Total pasivo corriente	5 612 531	6 126 687	7 452 185	12 179 402
Obligaciones financieras	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0
Obligaciones laborales	N/D	N/D	-	N/D
Pasivos estimados y provisiones	0	0	0	0
Diferidos	0	0	0	0
Otros pasivos	0	0	0	0
Bonos y papeles comerciales	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	5 612 531	6 126 687	7 452 185	12 179 402
PATRIMONIO				
Capital social	400 000	400 000	400 000	400 000
Superavit de capital	0	0	0	0
Reservas	505 888	1 169 237	1 202 668	1 024 383
Revalorización del patrimonio	152 869	152 869	152 869	143 296
Superavit metodo de participacion	N/D	N/D	0	N/D
Resultados del ejercicio	2 013 365	2 745 237	1 552 781	1 139 725
Resultados de ejercicios anteriores	158 540	408 556	1 920 362	3 051 427
Superavit por valorizaciones	2 129 541	2 129 541	3 149 956	3 149 956
TOTAL PATRIMONIO	5 360 203	7 005 440	8 378 636	8 908 787
Total pasivo + patrimonio	10 972 734	13 132 127	15 830 821	21 088 189

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia (s.f.). Datos numéricos en miles de COP. Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Estado de resultados históricos de Wok

Estado de resultados	2012	2013	2014	2015
Ventas	39.998.693	49.296.274	54.863.141	67.471.265
Costo de ventas	16.799.577	20.835.418	22.813.840	28.897.725
Utilidad bruta	23.199.116	28.460.856	32.049.301	38.573.540
Gastos de administración	2.461.046	2.954.685	3.144.886	3.699.178
Gastos de ventas	17.006.298	20.968.131	25.955.617	31.912.506
Utilidad operativa	3.731.772	4.538.040	2.948.798	2.961.856
Ingresos no operativos	241.506	265.634	366.816	391.658
Gastos no operativos	1.204.647	1.171.104	1.027.823	1.336.663
Utilidad antes de impuestos	2.768.631	3.632.570	2.287.791	2.016.851
Impuesto a la renta	755.266	887.333	735.010	877.126
Utilidad neta	2.013.365	2.745.237	1.552.781	1.139.725

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia (s.f.). Datos numéricos en miles de COP.
Elaboración propia, 2017,

Anexo 7. Estado de resultados proyectado de Wok

Supuestos para la proyección

Porcentaje de crecimiento de ventas por local 8,4%

Costo de ventas 41,58% según datos históricos

Gastos de administración 5,48% según datos históricos

Gastos de venta 41,42% según datos históricos

Ingresos no operacionales 0,58% según año base

Gastos no operacionales 1,98% según año base

Impuesto a la renta 43,50% según año base

Total activos Monto año base (21.088,19) + inversión por local

Patrimonio neto Monto año base (8.908,79) + utilidad neta proyectada

Datos numéricos Millones de COP

Cantidad de restaurantes proyectados	13	14	14
Estado de resultados	2016	2017	2018
Ventas por restaurante	5.626,04	6.098,63	6.610,92
Ventas totales de la cadena	73.138,56	85.380,83	92.552,82
Ventas adicionales de dos remodelaciones	0.00	0.00	2.644,37
Ventas totales de la cadena	73.138,56	85.380,83	95.197,19
Costo de ventas	-30.411,01	-35.501,35	-39.582,99
Utilidad bruta	42.727,55	49.879,48	55.614,20
Gastos de administración (con depreciación)	-4.007,99	-4.678,87	-5.216,81
Gastos de venta	-30.293,99	-35.364,74	-39.430,68
Depreciación de nuevo activo	0.00	-291,09	-297,32
Utilidad operativa	8.425,56	9.544,78	10.669,40
Ingresos no operacionales	424,20	495,21	552,14
Gastos no operacionales	-1.448,14	-1.690,54	-1.884,90
Utilidad antes de impuestos	7.401,62	8.349,45	9.336,64
Impuesto a la renta	-3.219,71	-3.632,01	-4.061,44
Utilidad neta	4.181,92	4.717,44	5.275,20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Proyección de cuentas del balance general	2016	2017	2018
Total activos	23.999,12	23.999,12	23.999,12
Patrimonio neto	13.090,71	17.808,15	23.083,35

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia (s.f.). Elaboración propia, 2017

Anexo 8: Estrategias para lograr la penetración de mercado y el desarrollo de productos

Estrategias de penetración de mercado

- Ampliación del mercado: orientándose, además de los segmentos rentables, a nuevos segmentos o grupos de compra (clientes potenciales: los *millennials* y el 20% de consumidores que asisten a Wok esporádicamente o por curiosidad).
- Fortalecer el canal de distribución directo aumentando los puntos de venta (con un local adicional y la ampliación de los dos más estratégicamente ubicados y concurridos).
- Mejorando los productos: proporcionando una nueva presentación del menú (considerando el cambio de estación para hacer énfasis en platos fríos o calientes, o en la abundancia de ciertos ingredientes).
- Reforzando las promociones de ventas: implementando innovaciones tecnológicas en los servicios de los restaurantes (mediante la creación de *apps* propios y el desarrollo de formatos de visualización para *smartphones*, *iPads* o *iPhones*, a fin de poder realizar reservas, elección de platos, pagos en línea, etc.).
- Reforzando las promociones de ventas: explotando el alcance de las redes sociales en beneficio de los servicios (como el uso de *Facebook* para la organización de eventos institucionales o grupales; o mediante el uso del *instagram* institucional para la exposición de fotos de comida y degustaciones, siguiendo las tendencias actuales de comunicación).
- Fortaleciendo la promoción de ventas, optimizando la exposición masiva de Wok en la red (mejorando su recuperación en los motores de búsqueda en internet mediante la revisión de metadatos o puntos de acceso en su página web institucional).
- Fortalecer la promoción de ventas optimizando el impacto ambiental del servicio de entrega a domicilio (utilizando los servicios de *delivery green*, un servicio de reparto basado en el uso de bicicletas, dirigido a un consumidor amigo del medio ambiente).
- Campaña de publicidad orientada al fortalecimiento de la comunicación boca a boca.
- Campaña de publicidad para difundir la existencia de Mundo Wok (una zona -física y digital- de difusión del conocimiento relativo a la sostenibilidad) como medio de exposición social de los valores y la filosofía de Wok como empresa sostenible.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 8: Estrategias para lograr la penetración de mercado y el desarrollo de productos (continuación)

Estrategias de desarrollo de productos

- Adaptando los insumos actuales como productos de venta, considerando el valor económico adicional otorgado por una parte de la sociedad, a los atributos éticos y de sostenibilidad que puedan ser apreciados, en la preparación de un producto o servicio (los ingredientes de los platos del menú Wok sirven de base para constituir el nuevo producto: “Wok en casa”, mediante el cual será posible adquirir dichos ingredientes, a fin de poder degustar en casa, la exquisita experiencia gastronómica de comer en Wok).
- Aplicando la extensión de la mezcla de productos con nuevas versiones adicionales de productos existentes (poner a la venta, además de los ingredientes del menú Wok, el aprovisionamiento de otros productos orgánicos disponibles, afines a la línea existente).
- Extendiendo la mezcla de productos existentes con nuevos productos relacionados o complementarios (delantales, guantes, gorros, utensilios de cocina, manuales, libros, y demás implementos de cocina relacionados al producto “Wok en casa”).
- Rejuvenecimiento de la línea de productos mediante la elaboración de productos ecológicos (una nueva carta de jugos aprovechando la preferencia nacional por estas bebidas y la disponibilidad de una amplia variedad de frutas nativas colombianas).
- Rejuvenecimiento de la línea de productos con el lanzamiento de un producto identificado con la ecología, lo saludable y de origen sostenible (una carta completa de ensaladas dirigida a enfrentar a nuevos competidores -defensa de flancos- y a aprovechar el protagonismo en el volumen de compras actual de los *millennials*).
- Desarrollo de productos innovadores con el aporte de novedosas creaciones culinarias (una propuesta nueva de platos de fusión o de autor).
- Crecimiento con productos disponibles ampliando los segmentos actuales (una carta de sushi basada en la trucha u otro tipo de especie local).

Fuente: Elaboración propia, 2017

Nota biográfica

Pablo Graciano Justiniano Santos

Nació en Lima el 18 de septiembre de 1968. Bibliotecólogo, licenciado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración realizados en la Universidad del Pacífico, y con más de veinte años de experiencia en todas las áreas de su especialidad, en diferentes tipos de bibliotecas y centros de información. Ha trabajado once años en el sector público y cuenta con doce años de experiencia en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de bibliotecólogo especialista, responsable del área de Procesos Técnicos del Departamento de Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú.