



**“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA
DE RESTAURANTES WOK 2013 - 2017”**

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

Presentado por:

Sr. José Miguel Vargas Gómez

Srta. Katheryne Dennisse Gonzáles Cayo

Sr. Luis Alberto Martínez Flores

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano

2016

A Dios, por acompañarme y guiarme en este camino. A mis padres, María y Luis, que me acompañaron en este nuevo reto. A Javier, mi leal compañero, por su apoyo incondicional. Y a mi familia por su constante respaldo.

Katheryne

A Dios, por su compañía durante toda esta etapa de la maestría, por ser mi fortaleza y amor en todo este aprendizaje de la vida. A mis padres, José y Lily, por ser las personas que me apoyaron y se dieron íntegros por mí durante este arduo camino para convertirme en un profesional.

Luis

A mis padres, Nicolás y Armida; a mi esposa Rosa y mi hijo Nicolás, por su amor, permanente cariño y comprensión, quienes me apoyan, alientan y contribuyen incondicionalmente en cada momento para seguir adelante.

José Miguel

Expresamos nuestra gratitud a la plana docente y autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor Martín Otiniano, por su orientación para el desarrollo del presente plan estratégico.

Resumen ejecutivo

Wok es una empresa de origen colombiano que ofrece comida oriental en la ciudad de Bogotá, especialmente comida tailandesa. En 2012, año de estudio del caso Wok, gestionaba nueve restaurantes en las zonas más pudientes de la ciudad.

Wok, además de ofrecer productos y servicios de excelente calidad, basa su oferta en la responsabilidad social y ambiental integrando estas dos características en su quehacer cotidiano. Desde sus inicios, la empresa ha buscado desarrollar la gestión humana enfocada en resaltar a cada individuo como miembro clave para la empresa, y se centra en vincular a personas de comunidades negras e indígenas o regiones vulnerables; para ello, selecciona personas jóvenes interesadas en participar y colaborar con la empresa. Asimismo, Wok optó por desarrollar a sus propios proveedores nacionales y establecer alianzas estratégicas con ellos para reducir el porcentaje de insumos importadores, y así contribuir al desarrollo de las comunidades.

En su afán de reducir su impacto ambiental, la empresa decidió adaptar su carta de acuerdo a la disponibilidad de las especies, como, por ejemplo, el atún, de acuerdo a sus temporadas a fin de evitar la pesca indiscriminada de ese producto. Por ello, implementó en su proceso de atención el educar a sus clientes para que tomen conciencia de lo que está sucediendo en el medio ambiente y sean antes de cambio en el sistema.

Debido al crecimiento de las ventas en los últimos años y a los cambios internos en la organización, y a la agresiva competencia, los accionistas de Wok plantearon expandirse fuera de Colombia o abrir más locales fuera de Bogotá. Estas proyecciones le preocupan a Benjamín Villegas, uno de los socios fundadores de Wok, quien teme optar por alguna de las propuestas sin que se pueda replicar su cadena de suministros o perder el control en la calidad de sus procesos.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Perfil de la empresa Wok.....	3
4. Servicios que ofrece Wok.....	4
5. Definición del problema	5
6. Enfoque de solución.....	5
7. Objetivos.....	5
7.1 Objetivo general.....	5
7.2 Objetivos específicos	6
8. Justificación	6
9. Alcance	7
10. Limitaciones.....	7
11. Metodología.....	7
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	8
1.1 Entorno político	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	9
1.4 Entorno tecnológico.....	10
1.5 Entorno ecológico.....	10
1.6 Entorno global.....	10
2. Análisis del microentorno.....	11
2.1 Características y evolución del sector.....	11
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
2.2.1 Rivalidad entre competidores	12
2.2.1.1. Barreras de salida.....	13
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	13

2.2.2.1. Barreras de entrada.....	13
2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	14
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	14
2.2.5 Poder de negociación de los compradores	15
2.2.6. Grado de atracción general de la industria.....	15
2.3 Análisis de Evaluación de Factores Externos - Matriz EFE- Wok 2012	16
2.4 Análisis de Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - Wok 2012	17
Capítulo III. Análisis interno	19
1. Modelo de negocio.....	19
2. Análisis de la cadena de valor – Wok 2012	20
2.1 Actividades primarias	21
2.2 Actividades secundarias.....	22
3. Resultados contables y financieros	23
4. Análisis de Wok en referencia al valor, rareza, imitación y organización – VRIO	23
5. Análisis de Evaluación de Factores Internos - Matriz EFI- Wok- 2012	25
Capítulo IV. Estudio de mercado	26
1. Objetivos	26
1.1 Objeto del estudio	26
1.2 Objetivos específicos	26
2. Restricciones.....	26
3. Análisis de la demanda	27
3.1 Situación económica y de coyuntura	27
3.2 Ingreso	27
3.3 Consumo en Colombia.....	27
3.4 Consumo en restaurantes	28
3.5 Comida oriental.....	28
3.6 Competencia	28
3.6.1 Competidores directos mayores.....	29
3.6.2 Competidores directos por línea de comida.....	29
4. Estimación de la demanda	29
5. Conclusiones del estudio de mercado	30

Capítulo V. Planeamiento estratégico	31
1. Análisis FODA cruzado	31
2. Visión y misión	32
3. Objetivos estratégicos	32
4. Estrategia genérica competitiva	33
5. Estrategia de crecimiento: Penetración de mercado	33
Capítulo VI. Plan de marketing	34
1. Definición de los objetivos del plan de marketing	34
2. Estrategias del plan de marketing	34
2.1 Variables de segmentación de mercado	34
2.2 Mercado meta	35
2.3 Estrategia de cobertura de mercado	35
2.4 Estrategias de expansión	35
2.5 Estrategia de clientes	36
2.6 Estrategia de posicionamiento y marca	36
3. Mezcla de marketing y las 7P	38
3.1 Estrategia de productos	38
3.2 Estrategia de precios	38
3.3 Estrategia de plaza	39
3.4 Estrategia de promoción	39
3.5 Estrategia de personas	40
3.6 Estrategia de procesos	40
3.7 Estrategia de productividad	41
4. Presupuesto del plan marketing	41
Capítulo VII. Plan de operaciones	43
1. Objetivos y estrategias del plan de operaciones	43
2. Diseño del producto o servicio	43
3. Diseño de los procesos	44
3.1 Cadena de suministro	45
4. Localización	46
5. Diseño de las instalaciones	46
6. Actividades preoperativas	47
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo	47

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	48
1. Estructura organizacional.....	48
2. Objetivos de personal, requerimiento y perfiles	49
3. Acciones estratégicas del plan de recursos humanos	50
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	51
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	52
1. Objetivos y estrategias del plan de responsabilidad social	52
2. Acciones estratégicas de responsabilidad social	52
3. Presupuesto del plan de responsabilidad social	53
Capítulo X. Plan financiero	54
1. Objetivos del plan financiero	54
2. Escenarios	54
2.1 Flujo económico sin estrategia.....	54
2.2 Flujo económico con estrategia	55
3. Análisis de estrategias.....	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	64
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz del entorno político	8
Tabla 2.	Matriz del entorno económico.....	9
Tabla 3.	Matriz del entorno social	9
Tabla 4.	Matriz del entorno tecnológico.....	10
Tabla 5.	Matriz del entorno ecológico.....	10
Tabla 6.	Matriz del entorno global	11
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores	13
Tabla 8.	Barreras de salida	13
Tabla 9.	Barreras de entrada.....	14
Tabla 10.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	14
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores.....	15
Tabla 12.	Poder de negociación de los compradores.....	15
Tabla 13.	Evaluación general de las fuerzas de Porter	16
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	16
Tabla 15.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - Wok 2012.....	17
Tabla 16.	Modelo de negocio de Wok en 2012.....	19
Tabla 17.	Matriz de actividades primarias.....	21
Tabla 18.	Matriz de actividades secundarias	22
Tabla 19.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 20.	Matriz EFI	25
Tabla 21.	FODA – Estrategia Básica (EFI-EFE).....	31
Tabla 22.	Objetivos del plan de marketing.....	34
Tabla 23.	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	35
Tabla 24.	Presupuesto del plan de marketing	41
Tabla 25.	Costos de Publicidad	42
Tabla 26.	Objetivos y estrategias de operaciones.....	43
Tabla 27.	Diseño del producto.....	44
Tabla 28.	Objetivos del plan de recursos humanos	49
Tabla 29.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	51
Tabla 30.	Objetivos y estrategias del plan de responsabilidad social.....	52
Tabla 31.	Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	53
Tabla 32.	Flujo de caja económico incremental sin considerar estrategia de crecimiento con la apertura de nuevos locales	55

Tabla 33.	Flujo económico con estrategia	56
Tabla 34.	Análisis de estrategias	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Línea de tiempo de Wok a la fecha del caso de estudio	3
Gráfico 2.	Las cinco fuerzas de Porter.....	12
Gráfico 3.	Consumo de comida asiática en Colombia.....	28
Gráfico 4.	Posicionamiento de Wok.....	37
Gráfico 5.	Mapa de procesos de Wok.....	44
Gráfico 6.	Organigrama de Wok	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor de Wok.....	65
Anexo 2.	Fuentes de datos secundarias.....	65
Anexo 3.	Indicadores económicos de Colombia.....	65
Anexo 4.	Consumo en Colombia	66
Anexo 5.	PBI Sectorial Colombia.....	66
Anexo 6.	Consumo mensual per cápita de restaurantes por ciudades.....	66
Anexo 7.	Mercado colombiano por unidades geográficas	67
Anexo 8.	<i>Ranking</i> por tipo de comida consumida en treinta días durante 2008	67
Anexo 9.	Proyección de ventas 2013 – 2017	68
Anexo 10.	Estimación de la demanda	69
Anexo 11.	Posicionamiento de la marca Wok	70
Anexo 12.	Oferta de valor sobre la base de los niveles de producto.....	71
Anexo 13.	Cadena de suministro de Wok	72
Anexo 14.	Localización de nuevos restaurantes, zonas comerciales y locales Wok	75
Anexo 15.	Gastos administrativos para inaugurar un nuevo local	76
Anexo 16.	Precios de arriendo en centros comerciales y zonas comerciales de Bogotá.....	76
Anexo 17.	Presupuesto de inversión requerida para un nuevo local propio	77
Anexo 18.	Presupuesto de inversión requerida para un nuevo local arrendado.....	77
Anexo 19.	Detalle de planilla de trabajadores.....	77
Anexo 20.	Ficha técnica de la encuesta de clima laboral para Wok	78
Anexo 21.	Inversión en activos (en US\$)	79
Anexo 22.	Estimación del ROE y ROA.....	80
Anexo 23.	Cálculo del WACC y COK	80
Anexo 24.	Tasas de interés promedio mensual ponderado de colocación (Tasa efectiva anual)81	

Capítulo I. Identificación del problema

1. Introducción

La presente investigación se orienta a investigar las implicancias del crecimiento de la empresa objeto de estudio, Wok, como una empresa sostenible, para la cual se busca formular un adecuado plan estratégico que permitirá determinar su estrategia de expansión. Con estos fines, se tomará como referencia el año 2013 como punto de partida para el análisis.

Una de las tendencias actuales de la sociedad es la sustentabilidad, que se preocupa por fomentar el desarrollo económico a través de la conservación del medio ambiente en un ámbito de paz, igualdad y respeto a los derechos humanos. La sustentabilidad es una de las principales características de la empresa Wok que, como parte de su propuesta de valor para sus clientes, ha unido esfuerzos para crear una cadena de suministro sustentable con sus proveedores, con los que busca otorgar un pago justo por lo que se recibe, sin aprovecharse de su posición de ventaja frente a los pequeños productores (Marielle 1996).

De acuerdo con García Esquivel (2014), «la sustentabilidad alimentaria es importante porque muchos recursos energéticos son consumidos en el mundo en función de la alimentación del ser humano; todos los productos que son llevados a cualquier mesa ocuparon energía durante su producción, elaboración e incluso durante el transporte». En ese sentido, Wok presenta una alternativa de alimentación sustentable que involucra a la comunidad. Como se analizará en el caso, los integrantes de la cadena de suministro son muy desconfiados; desde los pequeños agricultores, que son los encargados de cultivar los insumos para los alimentos que se preparan en Wok, hasta los pescadores, debido a que resulta trabajoso alinearlos y capacitarlos para que cumplan la cuota de productos con la calidad y condiciones establecidas por la empresa. Otro tema por considerar es el cambio de los insumos hidrobiológicos que se utilizarán en la cocina de Wok, sabiendo que algunos clientes no están dispuestos a un cambio de carta por la prohibición de consumo de alguna especie marina. Así, se logró una cadena de restaurantes sustentable hasta el momento del caso con mucho esfuerzo y trabajo por parte de los propietarios de Wok. A inicio de 2012, Wok no tenía clara una estrategia de crecimiento, por lo cual se planearon dos alternativas: la estrategia de penetración de mercado o la expansión a otras ciudades fuera de Bogotá. El reto más importante será replicar su cadena de suministros sin cambiar su misión.

2. Antecedentes

Benjamín Villegas, uno de los socios fundadores de Wok, luego de estudiar cocina en Londres en la década de 1990, recorrió la India para aprender sobre sus especias. Siempre se había sentido atraído por la comida tailandesa; en su afán por aprender de esa cocina, vivió y trabajó para una familia de Tailandia, a la cual ayudaba con la organización del restaurante que esta manejaba a cambio de que se le enseñara los secretos de la cocina local; luego, con toda esa experiencia y llevando algunas semillas, regresó a Colombia en 1997. Los primeros años trabajó como *chef*; después, fundó un café de comida mediterráneo, pese a que seguía manteniendo interés por la comida tailandesa. Por ello, fundó en 1998 el restaurante Wok, cuya principal comida se encuentra basada en la gastronomía de Tailandia y Japón. La característica fundamental de Wok era ofrecer comida fresca a precios justos; por ello, se planteó la alternativa de producir sus insumos en Colombia, para lo cual el restaurante generó cadena de suministros con productores colombianos que le permitieran contar con los ingredientes frescos con las características deseadas y a un precio razonable para los agricultores (Cornejo 2013).

En 2000, llegó el despegue del proyecto. Ricardo Macía, gerente de otra red de restaurantes de Bogotá y cliente frecuente de Wok, decidió asociarse y continuar con el negocio siguiendo como base crecer sin perder su esencia. Esta sociedad les permitió crear sinergias positivas para el negocio: Villegas aportaba su experiencia y valores sobre la comida, Macía, su habilidad para los negocios; entre ambos crearon un gran equipo. La experiencia que aportaba Macía en el negocio fue importante; al semestre siguiente de iniciado este, las ventas se incrementaron en un 30%. En efecto, a finales de 2011, Wok ya contaba con nueve locales en Bogotá y con un personal de 380 empleados.

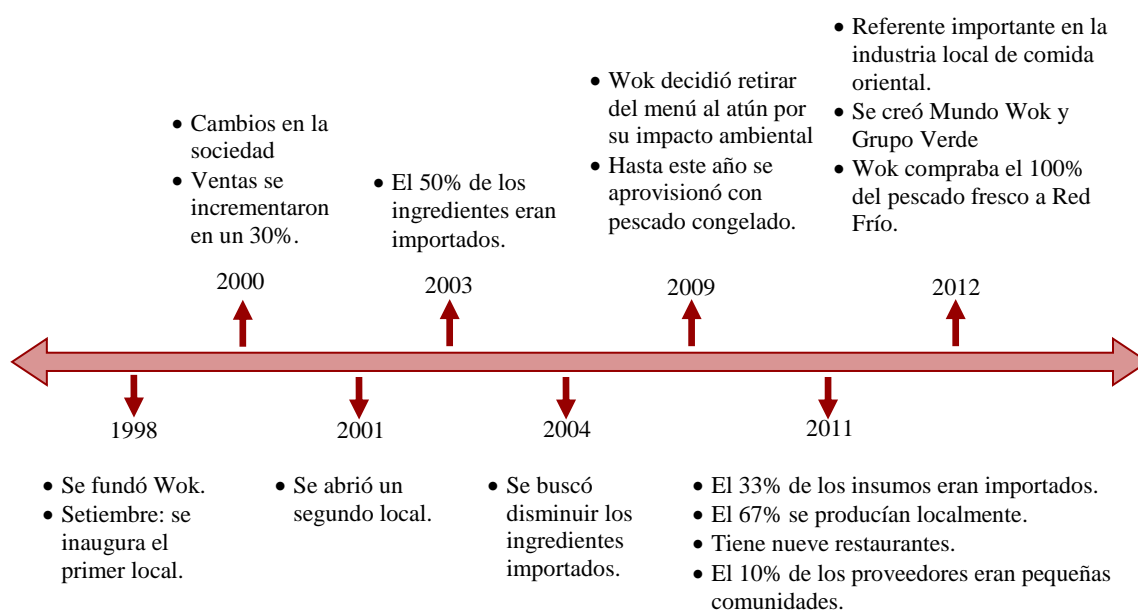
En 2009, Wok buscó el aprovisionamiento de pescado fresco, a través de una red de pescadores capaces de entregar pescado fresco que permita remplazar el importado; en ese sentido, buscó el apoyo de la ONG Mar Viva¹, que ya tenía experiencia en la pesca sostenible. Con su participación y la conformación de la Red de Frío de Bahía Solano² - Chocó, se definieron las especies por capturar, el tamaño mínimo y las épocas de pesca adecuadas para otorgar un precio justo por cada kilo de pescado extraído del mar en las condiciones solicitadas por Wok; con

¹ La Fundación Mar Viva-Colombia es una ONG dedicada a promover acciones para la conservación de recursos marinos (www.marviva.net).

² Red de Frío de pescadores de Bahía Solano es una agrupación de cuatro asociaciones con poco más de cuarenta miembros encargada de producir pescado de alta calidad, apto para ser consumido en Bogotá como máximo dos días después de su extracción del mar. La explotación de Red de Frío se realiza de forma artesanal para asegurar la preservación de los peces; además, atiende el manejo del hielo con el fin de conservar al pescado luego de su salida del mar.

ello, se logró asegurar la sostenibilidad del recurso y atender mediante la cadena de frío el transporte del producto en óptimas condiciones hasta los locales de Wok (Mar Viva Col 2013). A finales de 2011, Wok contaba con nueve restaurantes distribuidos en la ciudad de Bogotá (Wok s.f. a); en 2012, ya con una cadena sostenible de proveedores, clientes y trabajadores, surge para Wok la necesidad de expandir el negocio. En el Gráfico 1, se puede observar la línea de tiempo de Wok.

Gráfico 1. Línea de tiempo de Wok a la fecha del caso de estudio



Fuente: Wok, s. f. a; s. f. b.
Elaboración: Propia.

3. Perfil de la empresa Wok

Wok nació en Bogotá en 1998 como un espacio para reinterpretar y ofrecer la comida oriental, particularmente sabores tailandeses y japoneses de buena calidad y a precios accesibles. Por el lado de responsabilidad social, Wok busca eliminar a los intermediarios mediante el apoyo en la creación de fundaciones, como Fundación Pesca Responsable, donde se enseñan prácticas responsables de pesca, así como la adquisición directa de los productos obtenidos de los procesos extractivos sostenibles. De esta manera, Wok se ha dedicado a cambiarles la vida a personas mejorando su calidad de vida, y facilitando el desarrollo de procesos productivos responsables y económicamente viables a largo plazo.

Lo que más caracteriza a Wok es su responsabilidad ambiental, en la cual se ha desarrollado una estrategia que garantiza el cumplimiento de la empresa frente a sus clientes; además, provee de

sensibilidad ambiental a sus clientes y visitantes. Por ejemplo, Wok utiliza palillos chinos fabricados de un material renovable y biodegradable con mensajes alusivos a la promoción de su uso; accesorios para dominar los palillos elaborados en plástico reciclable; individuales a través de los cuales se presentan mensajes alusivos al uso razonable de la energía eléctrica y el agua. La empresa, a lo largo de estos años, ha aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible.

En la carta de Wok, se ofrecen platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita, camboyana, entre otros platos, elaborados en la medida de lo posible con ingredientes provenientes de comunidades locales porque la comida no es lo único importante: sus empleados, sus proveedores y sus clientes son sus aliados y consideran al medio ambiente como su hogar (Wok s. f. c).

4. Servicios que ofrece Wok

Wok es un negocio de comida que se especializa en ofrecer comida oriental, enfocándose en los sabores japoneses y tailandeses. Para la empresa, es esencial la calidad de los productos que ofrece y busca, a la vez, que sus precios sean accesibles. Wok se dirige a todo nivel socioeconómico de clientes de las zonas de Bogotá, puesto que los perfiles de sus clientes son variados; sin embargo, sus locales se encuentran ubicados en zonas donde residen las personas con mayor capacidad de compra: el norte de Bogotá, el Sector Financiero, Chía y Gran Estación.

La vida agitada y la falta de tiempo de los comensales propicia que el restaurante Wok brinde una experiencia inigualable a sus clientes; su gastronomía diferente, su buena atención, sus platos frescos, su menú saludable y sus ambientes confortables ofrecen al comensal una experiencia que le permite la satisfacción de sus necesidades de alimentación.

Dentro de los estándares de calidad, Wok se preocupaba por ofrecer a sus clientes productos frescos, con sabor original, y que no atentaran contra la preservación de especies ni del medio ambiente. Por consiguiente, brindó capacitación a sus empleados en cuanto al reciclaje para que estos lo fomentasen tanto en su centro de trabajo como en sus hogares. Para asegurar la calidad de sus productos, Wok supervisaba las plantas de producción de los insumos y su proceso de logística a fin de que estos sean entregados en óptimas condiciones para su consumo. Entre los insumos principales utilizados, figuraban diferentes tipos de pescados: salmón, trucha y atún;

este último, debido a su escasez y amenaza de extinción, fue reemplazado por otras especies que estaban disponibles en sus ciclos naturales.

Por ello, se resalta que Wok se dirige más allá que ofrecer la venta de comida: busca, a la par, educar a sus clientes para que sean conscientes de la problemática ambiental por la que está atravesando el mundo. Wok busca satisfacer a sus clientes y, para lograrlo, agrega valor al servicio que ofrece con el fin de posicionarse en sus clientes (ver Anexo 1).

5. Definición del problema

El problema se centra en que Wok no sabe si podrá aplicar el mismo modelo de negocio a nivel nacional, debido a que Benjamín Villegas no cree que la única manera de crecer sea crear nuevos puntos de venta; más bien, él considera que ya no sería posible controlar con efectividad la cadena de suministro que Wok maneja con sus proveedores y empleados. Asimismo, le preocupa la continuidad de los programas de pesca artesanal para su aprovisionamiento, debido a que la mayoría de las comunidades desconocían las técnicas de pesca artesanal. En otras palabras, el problema para Wok es mantener el equilibrio entre el espíritu original de comida artesanal y el crecimiento de la empresa que le permita mantener su espíritu. El punto fundamental radica en llevar el equilibrio perfecto entre la cadena de suministro y el crecimiento de la empresa.

6. Enfoque de solución

Se propone que el modelo de negocio se replique internamente en Bogotá. El crecimiento radial moderado será posible según cuanto pueda crecer la cadena de aprovisionamiento para mantener o manejar los costos. La empresa, a nivel local, ya conoce las leyes, los permisos de funcionamiento, los gustos y las preferencias del consumidor, que servirán para seguir atrayendo al público objetivo y así abrir sus nuevos puntos de venta.

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta estratégica para la alta gerencia de Wok que le permita lograr su proceso de expansión en el mercado colombiano.

7.2 Objetivos específicos

- Analizar el modelo de negocio de Wok para proponer líneas de estrategia que permitan asegurar la continuidad del modelo de negocio.
- Analizar el mercado colombiano actual y los distritos potenciales a los cuales pretende expandirse la empresa.
- Analizar a fondo la cadena de suministro sostenible de la empresa para determinar la posibilidad de mantener la estructura actual de la cadena, o, en todo caso, proponer alguna variación que le permita garantizar la calidad y la efectividad en el control de la empresa en su proceso de expansión.
- Analizar la estrategia de crecimiento que permita garantizar la rentabilidad de la empresa.
- Analizar la viabilidad de la estrategia de sostenibilidad socioambiental de la empresa en el contexto del plan de crecimiento de la empresa.

8. Justificación

Considerando la situación de la empresa en 2012, el presente plan estratégico aportará herramientas viables y factibles que le permitirá a Wok dimensionar su mercado, obtener estrategias de crecimiento y de sostenibilidad, utilizar adecuadamente sus recursos para su expansión, y garantizar los acuerdos o alianzas estratégicas. Así, el plan estratégico permitirá a la alta gerencia de Wok una correcta toma de decisiones, puesto que su información le servirá como pauta para definir su estrategia de ampliación de mercado si opta por ello o para conocer cuáles serían los costos/beneficios en caso de no hacerlo. El presente trabajo busca desarrollar una propuesta con estrategias que permitan a Wok garantizar su continuidad en el mercado colombiano.

Es primordial que Wok tenga claro si podrá o no aplicar el mismo modelo de negocio a nivel nacional, y si podrá controlar su efectividad en la cadena de suministro que gestiona con sus proveedores y empleados. Por ende, el presente plan estratégico evaluará si se podrá continuar con los programas de pesca artesanal para su aprovisionamiento o si deberá migrar a una nueva estrategia para continuar obteniendo un pescado fresco de buena calidad. También se planteará si Wok podrá mantener el equilibrio entre su actual cadena de suministro y el crecimiento de la empresa.

9. Alcance

El alcance del plan estratégico está centrado en la información proporcionada por el análisis básico del caso, que considera el periodo 1998-2012, y las propuestas de mejora serán planteamientos a mediano plazo, para los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. El alcance proporcionará (i) la identificación del problema; (ii) el análisis y diagnóstico situacional, que incluye al macro y microentorno donde se desarrolla Wok; (iii) un análisis interno de la organización; (iv) un estudio o sondeo de mercado que permitirá, por ejemplo, seleccionar el mercado y determinar la demanda; (v) un planeamiento estratégico con que se definirán los objetivos, y estrategias competitivas y de crecimiento; (vi) un plan de marketing; (vii) un plan de operaciones; (viii) la estructura organizacional; (ix) un plan de recursos humanos y un plan de responsabilidad social; y (x) un plan financiero y su análisis.

10. Limitaciones

La mayor limitación es la geográfica, pues la empresa en estudio no se encuentra en Lima, Perú, sino en Colombia. Por lo tanto, la investigación se basó en la información pública de la empresa, obtenida a través de Internet, páginas web, entrevistas, blogs, diarios electrónicos, buscadores y otros recursos. Ello también se convierte en una limitante, debido a que no se cuenta con la total certeza sobre la confiabilidad de la información. Habrá dificultad en recabar información específica; por lo tanto, se utilizarán fuentes secundarias a causa de la actual ubicación en la que nos encontramos (ver Anexo 2).

11. Metodología

El método que se utilizó para el desarrollo del presente plan estratégico es un estudio descriptivo, de naturaleza cualitativa y apreciativa, el cual se plantea sobre la base de la información obtenida de fuentes secundarias, información económica no actualizada, basada en el uso del instrumental del análisis estratégico, que apoya todo proceso de planeamiento estratégico.

Capítulo II. Análisis externo

En Bogotá, existen muchas alternativas de sabores y tipos de comida, pues el mercado es exigente, y los clientes eligen la opción que presenta el mejor servicio, calidad y comida diferenciada; por lo tanto, Wok trata de satisfacer dichos requerimientos sin dejar de lado su compromiso con el ámbito social y ambiental.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

El presente análisis permitirá comprender el entorno en el que se desenvuelve Wok; se encuentra compuesto por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales, que podrán impactar de manera positiva o negativa en el sector en el que Wok desarrolla sus actividades.

1.1 Entorno político

Las variables del entorno político consideradas se pueden observar en la matriz del entorno político (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz del entorno político

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para Wok
Político	Estabilidad política con el gobierno vigente, en cuya gestión se vienen trabajando una serie de pactos y tratados que buscan apoyar a los nuevos emprendedores y las PYMES.	Certidumbre en la población y en los empresarios sobre nuevas y mejores oportunidades de inversión.	Oportunidad
	Establecimiento de Normas Técnicas Sectoriales (NST) para el sector de restaurantes (2012)	Las empresas deben adecuarse a las normas de mejora continua en la preservación y proyección de la calidad del sector.	Oportunidad
	Incremento de la inseguridad y delincuencia	Falta de respeto por la propiedad de otros, pérdida de valores e incremento de la criminalidad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Entorno económico

Las variables del entorno económico consideradas se pueden observar en la matriz del entorno económico, presentada en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz del entorno económico

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para WOK
Económico	El PBI del sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles presenta un comportamiento de crecimiento sostenido y favorable desde el año 2000, representando el 4% a 5% del PBI nacional.	Mayor desarrollo del sector generado por una mayor oferta y demanda de los servicios de restaurantes lo que ocasiona mayores ingresos para el sector.	Oportunidad
	Tendencia de crecimiento sostenido del consumo de alimentos fuera del hogar desde el año 2000.	Incremento de la demanda de clientes por las comidas fuera del hogar.	Oportunidad
	Creciente ingreso de cadenas internacionales.	Llegada de nuevos competidores, lo que ocasionará mayor competencia en el sector.	Amenaza

Fuente: Oficina de Estudios Económicos, 2013.

Elaboración: Propia.

1.3 Entorno social

Las variables del entorno social tomadas en cuenta se observan en la matriz del entorno económico (ver Tabla 3).

Tabla 3. Matriz del entorno social

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para Wok
Social	El sector gastronómico y de restaurantes en Colombia registra una marcada tendencia de crecimiento en la última década.	Crecimiento sostenido y permanente en el sector.	Oportunidad.
	Mayor tendencia hacia los alimentos más saludables sin sacrificar los buenos sabores.	Mayor demanda por productos orgánicos y nutritivos.	Oportunidad
	Población Joven reconoce a las empresas socialmente responsables	Incremento de la demanda en restaurantes que desarrollan políticas de respeto al medio ambiente	Oportunidad
	Estrictos controles y altos estándares de salud.	Mayores gestiones de control y gastos relacionados a la inocuidad de los alimentos.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Entorno tecnológico

Las variables del entorno tecnológico se observan en la matriz del entorno tecnológico (ver Tabla 4).

Tabla 4. Matriz del entorno tecnológico

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para Wok
Tecnológico	Nuevas tendencias tecnológicas relacionadas a los pedidos de comida a domicilio o para llevar por internet	Reducción de costos en los procesos e incremento de las ventas en este sector de comida a domicilio o “take away”	Oportunidad
	Constantes cambios en la tecnología	Uso de beneficios de Internet para relacionarse con los consumidores, uso de equipos que permitirá optimizar sus procesos y brindar mejores servicios y conocimiento de los clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Entorno ecológico

La Matriz del entorno ecológico, presentada en la Tabla 5, muestra las variables del entorno ecológico consideradas.

Tabla 5. Matriz del entorno ecológico

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para Wok
Ecológico	Legislación ambiental	Protección del Gobierno al medio ambiente y fiscalización de que las operaciones de las empresas se desarrollen bajo la premisa de responsabilidad social. Previsión del riesgo y de las consecuencias ambientales.	Amenaza
	Mayor concientización de los consumidores por el medioambiente.	Concientización hacia el cuidado que deben tener las empresas con el medioambiente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.6 Entorno global

Las variables consideradas se presentan en la matriz del entorno global (ver Tabla 6).

Tabla 6. Matriz del entorno global

Factor	Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza para Wok
Global	Globalización	Diversificación y mezcla de nuevas culturas y variedad de comida aceptadas a nivel internacional generando una mayor competencia.	Oportunidad
	Gran énfasis a la investigación e innovación	Tendencia a descubrir nuevos productos y presentaciones de los mismos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno, se analizará las características y evolución del sector y nos centraremos en las cinco fuerzas competitivas de Porter, que permiten conocer el grado de competencia que existe dentro de la empresa.

2.1 Características y evolución del sector

El sector gastronómico y de restaurantes en Colombia alcanzó un crecimiento considerable durante la última década, una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir US\$ US\$ 4.157 millones en alimentos fuera del hogar en 2000 a cerca de US\$ 11.864 millones durante 2012. El consumo en restaurantes ocupa el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos comprados para preparar, y los gastos de arrendamiento y vivienda. A nivel de PBI, el sector ocupa el décimo puesto, y se ubica por encima de actividades como la educación y las telecomunicaciones, por lo que se considera que, a pesar de los 65.000 establecimientos de venta de comida, el sector es atractivo.

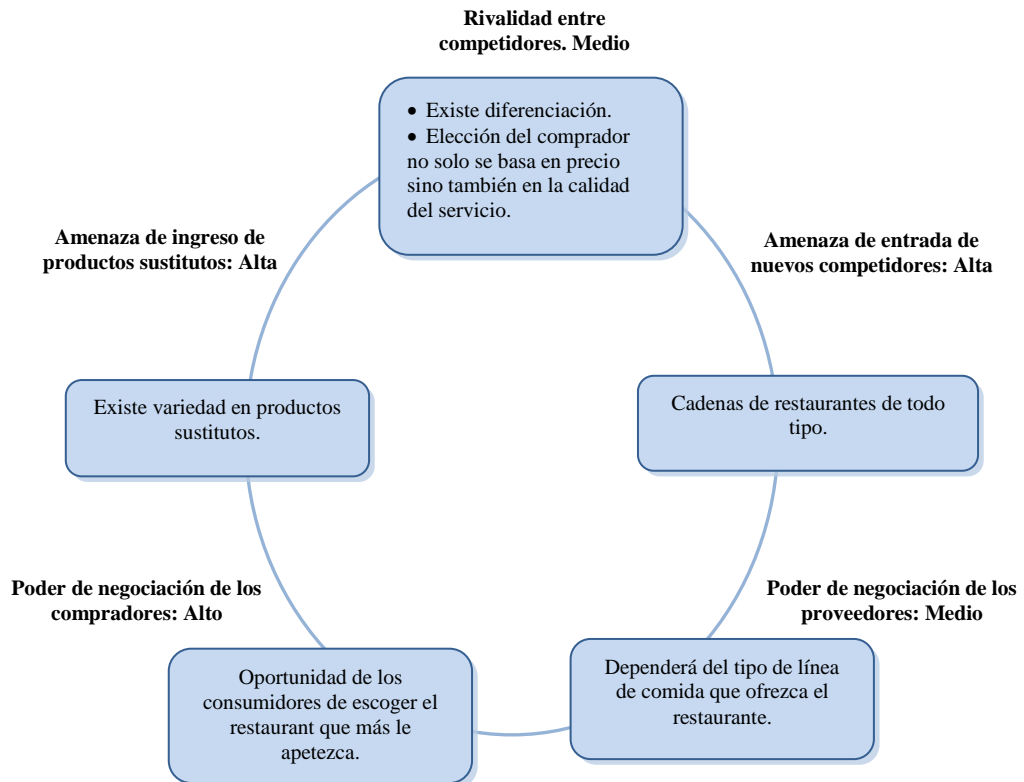
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite encontrar el grado de competencia que existe en la industria para determinar su atractivo, así como identificar oportunidades y amenazas a fin de desarrollar estrategias que posibiliten aprovechar las oportunidades y enfrentar tales amenazas.

El objetivo del análisis es conocer los factores de éxito del sector de, y de esta manera generar respuestas para enfrentar el poder de negociación de los clientes y proveedores; también se busca analizar barreras de entrada y salida, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Se asigna una puntuación a cada variable que establece el grado de atracción de la industria o sector: 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutro, 4 atractivo y 5 muy atractivo. Luego se promedian los resultados para obtener el grado de atracción final de la industria o sector. A continuación, en el Gráfico 2, se presentan las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, basada en Porter, 2009.

2.2.1 Rivalidad entre competidores

En esta industria existe la diferenciación del producto, por lo que no predomina la competencia en precios. En el mercado de Colombia se ofrecen diversos tipos de comida por lo que existen diversos competidores. La elección del consumidor no solo se basa en el precio sino también en la calidad del servicio y dependiendo del tipo de comida a ofrecer se determina la rivalidad entre los competidores. Por lo tanto, estas variables hacen que el sector presente una rivalidad media entre los competidores (ver Tabla 7).

Tabla 7. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Número de competidores igualmente equilibrados								3
Crecimiento de la industria								4
Costo fijo de almacenamiento								3
Diferenciación del producto								4
Diversidad de competidores								2
Intereses estratégicos								2
Promedio				3				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.1.1. Barreras de salida

En esta industria las variables que dificultan el abandono del sector por parte de un restaurante son básicamente la especialización de los activos que se requiere tener en el sector y el costo de salida debido a los altos costos fijos invertidos, pero no existen restricciones gubernamentales y sociales que impidan a una empresa retirarse (ver Tabla 8).

Tabla 8. Barreras de salida

BARRERAS DE SALIDA	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Especialización de activos								4
Costo de salida								4
Barreras emocionales								4
Restricciones gubernamentales y sociales								4
Promedio					4			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

2.2.2.1. Barreras de entrada

La industria de restaurantes es diferenciada porque existe variedad en el tipo de comida a ofrecer. Por ejemplo, se tiene que la comida oriental a diferencia de otro tipo de comida, requieren insumos frescos y en su mayoría productos importados. Los nuevos competidores deben considerar cuál va a ser el valor agregado en su producto que lo va a diferenciar de las marcas que ya están posicionadas en el mercado. Se requiere de una alta inversión de capital para la implementación del local porque se debe considerar que al cliente le importa la comodidad y el ambiente donde asistirá a consumir. Por lo expuesto, esto hace que la barrera de entrada sea alta. (ver Tabla 9).

Tabla 9. Barreras de entrada

BARRERAS DE ENTRADA	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Economías de escala								3
Diferenciación del producto en la industria								2
Identificación de la marca en el sector								2
Acceso a canales de distribución								3
Requerimientos de capital								2
Acceso a materia prima o insumos								3
Política gubernamental								5
Promedio			2,86					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La industria se encuentra expuesta a varios productos sustitutos que pueden satisfacer la misma necesidad que satisfacen los productos de restaurantes, como esparcimiento y alimentación. La calidad del servicio y otros atributos adicionales van a influenciar en el grado de poder de los productos sustitutos. Por lo tanto, la amenaza de ingreso de productos sustitutos en la industria es alta. (ver Tabla 10).

Tabla 10. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Disponibilidad de sustitutos cercanos								2
Costo de cambio para el cliente								2
Tendencia a probar sustitutos								3
Precio del sustituto								3
Promedio			2,5					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores va a depender de la oferta de insumos o materia prima que requiera cada restaurante y es el tipo de comida a ofrecer el que determina su importancia. La industria de restaurantes es variada en Colombia, como platos típicos, occidental, oriental entre otros. El sector de restaurantes ha mantenido una tendencia de crecimiento y contribuyó en 4% al aumento del PIB en 2012. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio (ver Tabla 11).

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Concentración de proveedores								3
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores								3
Costo de cambio de los productos de los proveedores								3
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante								3
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio								2
Importancia del sector								5
Promedio				3,17				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.5 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores en el sector es alto porque existen muchos sustitutos a la comida ofrecida por los restaurantes, por ejemplo: los consumidores pueden optar por elaborar sus propios alimentos en casa y al consumirlos fuera del hogar, exigen un servicio y un producto de calidad. (ver Tabla 12).

Tabla 12. Poder de negociación de los compradores

PODER DE LOS COMPRADORES	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
Número de compradores								4
Disponibilidad de sustitutos								3
Costo de cambio de proveedor								3
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás / adelante								2
Calidad del producto								2
Diferenciación								3
Rentabilidad de los compradores								3
Promedio			2.86					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2.6 Grado de atracción general de la industria

En la Tabla 13, se presenta el consolidado del análisis de las fuerzas de Porter, se determina que el grado de atracción de la industria de restaurantes es media debido a las barreras de entrada y de salida, el poder de los competidores y el grado de concentración de los competidores (ver Tabla 13).

Tabla 13. Evaluación general de las fuerzas de Porter

EVALUACIÓN GENERAL	Alto	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Bajo	TOTAL
	Barreras de entrada							
Barreras de salida								4
Rivalidad entre competidores								3
Poder de los compradores								2,86
Poder de los proveedores								3,17
Disponibilidad de sustitutos								2,5
Promedio				3,06				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.3 Análisis de Evaluación de Factores Externos - Matriz EFE- Wok 2012

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR VARIABLE		Peso Ponderado	Calificación	Puntajes Ponderados
OPORTUNIDAD	1. Pactos y tratados de apoyo a emprendedores y PYMEs	0.08	3	0.24
	2. Tendencia de crecimiento sostenido del PBI sectorial.	0.15	4	0.60
	3. Tendencia de crecimiento sostenido del consumo de alimentos fuera del hogar.	0.15	4	0.60
	4. Mayor tendencia hacia los alimentos saludables.	0.06	3	0.18
	5. Constantes cambios en la tecnología.	0.05	3	0.15
	6. Concientización del cuidado del medio ambiente por parte de los consumidores	0.05	3	0.15
AMENAZA	1. Incremento de la inseguridad y delincuencia.	0.07	2	0.14
	2. Competencia creciente en el sector por ingreso de nuevos competidores transnacionales y nacionales.	0.15	1	0.15
	3. Estrictos controles y altos estándares de salud.	0.06	2	0.12
	4. Legislación ambiental.	0.06	2	0.12
	5. Globalización como generador de mayor competencia en el sector.	0.12	1	0.12
TOTAL		1.00		2.57

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), presentada en la Tabla 14, permite considerar la información económica, política, social, tecnológica, cultural, ambiental y

competitiva de Wok. El resultado de 2.57 indica que la empresa se encuentra por encima de la media en su objetivo de lograr las estrategias que capitalicen sus oportunidades externas y minimizar las amenazas.

2.4 Análisis de Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - Wok 2012

El estudio de perfil competitivo muestra no solo la importancia de unos factores internos y externos en el desempeño de competidores de una industria en particular, como el caso de la fusión de la comida oriental, sino también otras variables, como la investigación y desarrollo como una forma de relacionar la oferta y el producto con los consumidores y los competidores. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) también permite determinar cómo se encuentra la empresa en relación con otras empresas. Los resultados de la matriz permiten concluir que Wok tiene una marcada fortaleza en varios de los factores críticos más preponderantes que se han seleccionado, como calidad del producto, infraestructura y ambiente acogedores, servicio al cliente, y participación de mercado (ver Tabla 15).

Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - Wok 2012

FACTORES CRÍTICOS	Peso	WOK		TERIYAKI		OSAKI	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Calidad del producto	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Precios	0,075	4	0,30	2	0,15	3	0,23
Calidad de materias primas	0,075	4	0,30	3	0,23	4	0,30
Variedad de la oferta	0,075	3	0,23	3	0,23	3	0,23
Presentación diferencial de los platos	0,075	3	0,23	3	0,23	3	0,23
Infraestructura y ambiente acogedor	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Servicio al cliente	0,1	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Mayor conciencia a los criterios de responsabilidad	0,075	4	0,30	2	0,15	3	0,23
Investigación y desarrollo	0,075	3	0,23	3	0,23	3	0,23
Participación de mercado	0,2	3	0,60	2	0,40	3	0,60
TOTAL	1		3,48		2,65		3,18

Puntajes: 1= Debilidad Primara, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Principal.
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para la elaboración de la MPC se consideró el resultado de la entrevista a dos ciudadanas colombianas³ donde se comparó a Wok con dos competidores directos dentro la categoría de fusión comida oriental, Teriyaki y Osaki, que ofrecen los mismos productos a segmentos de mercado muy parecidos. Gracias al análisis de esta matriz, se puede concluir que Wok ofrece productos de buena calidad y maneja precios competitivos frente a los demás competidores. La empresa todavía no tiene cobertura fuera de Bogotá; sin embargo, se está evaluando expandir su mercado en el largo plazo a las zonas potenciales de Cartagena, Medellín o Cali. Cabe especificar que, para el presente trabajo, nos enfocaremos en la implementación de una serie de estrategias para penetrar aún más el tamaño y potencial de mercado en Bogotá. Es pertinente considerar que en esta misma categoría participan otras empresas, como Sansai Wok, Mandarín Express, Tanoshii, Sr. Choo, Kyoto Oriental, Sarku Japan, Sushi de Película, Wok N' Roll, Wok to Walk, Xian Comida Chinay Toy Wan; no obstante, las que más se asemejan al perfil de empresa, clientes y mercado son las consideradas en la MPC.

³ Se entrevistaron a las ciudadanas con doble nacionalidad peruana-colombiana con residencia en Bogotá: Analy Rodríguez y Victoria Rodríguez. Ambas han sido clientes en los tres restaurantes y brindaron su calificación en base a los factores críticos considerados en la Tabla 15.

Capítulo III. Análisis interno

1. Modelo de negocio

En la Tabla 16, se detalla cómo Wok desarrolla su negocio y su propuesta de valor para generar ingresos en 2012.

Tabla 16. Modelo de negocio de Wok en 2012

Asociados Clave - Red de proveedores de insumos: pescado, verduras, etc. - Relación comprador – proveedor como socios estratégicos - Especialista en la elaboración y diseño de la carta variada	Actividades Clave - Control de calidad en el proceso de abastecimiento de las materias primas, la elaboración del producto y el servicio de entrega del producto - Proceso de aprovisionamiento - Educación de sus clientes con respecto a la sostenibilidad del medio ambiente - Promoción de productos orgánicos en asociación con comunidades campesinas alrededor del país	Propuesta de Valor / Oferta - Difusión de las buenas prácticas de cocina, de agricultura y de pesca responsable - Apoyo al desarrollo sostenible de las comunidades y del medioambiente	Relaciones con Clientes - Servicio que genere pertenencia, confianza, amabilidad y seguridad, dentro de un ambiente con sentido asiático, contemporáneo y ambientalista - Facilidad de acceso	Segmentos de Clientes - Hombres y mujeres jóvenes y adultos del segmento social medio, medio-alto y alto con gusto y preferencia por la comida oriental, exótica, fresca y de alta calidad para disfrutar con familiares y amistades - Mercado para la empresa determinado por el área metropolitana de Bogotá, con proyección a llegar a nuevos mercados en Medellín, Cartagena y Barranquilla
	Recursos Clave - Empleados capacitados - Capacidad de aprovisionamiento - Imagen, marca, reconocida como empresa ambientalista que busca el desarrollo sostenible - Infraestructura		Canales de Distribución y Comunicación - Puntos de venta (restaurantes) - Página web - Revistas especializadas y otras publicaciones	
Estructura de Costos - Costo de aprovisionamiento (insumos) - Publicidad - Pago a proveedores - Pago de alquileres y/o inversiones en locales - Planilla		Flujos de Ingreso - Venta de platos variados en los diferentes puntos de venta junto con la oferta de postres y bebidas		

Elaboración: Propia, basada en Osterwalder y Pigneur, 2016.

A continuación, se describen las nueve piezas clave que conforman el modelo de negocio de Wok:

- Los segmentos de clientes de Wok estaban conformados por hombres y mujeres jóvenes y adultos del segmento social medio, medio alto y alto con gusto y preferencias por la comida oriental, exótica, fresca y de alta calidad para disfrutar con familiares y amistades.
- Como parte de su propuesta de valor, Wok ofrece una variedad de platos asiáticos de alta calidad y precios asequibles; asimismo, garantiza a su clientela una experiencia gastronómica saludable, sostenible y artesanal.

- Se consideran como canales de distribución y comunicación los locales con los que la empresa contaba en la fecha del caso de estudio: página web, las diferentes revistas especializadas y otras publicaciones en las cuales pudiera figurar Wok.
- En cuanto a las relaciones con los clientes, la empresa le presta importancia a que el servicio genere pertenencia, confianza, amabilidad y seguridad, dentro de un ambiente con sentido asiático, contemporáneo y ambientalista, y con facilidad de acceso a ello.
- La venta de platos variados en los diferentes puntos de venta, y la oferta de postres y bebidas conforman sus flujos de ingreso.
- Como recursos clave de Wok, se consideran sus empleados capacitados, su capacidad de aprovisionamiento, su infraestructura y su imagen; su marca es reconocida como una empresa ambientalista que busca el desarrollo sostenible.
- Dentro de sus actividades fundamentales, figuran el exigente control de calidad en el proceso de abastecimiento de las materias primas, en la elaboración del producto y en el servicio de entrega del producto, así como su proceso de aprovisionamiento. Wok también brinda educación a sus clientes con respecto a la sostenibilidad del medio ambiente y la promoción de productos orgánicos en asociación con comunidades campesinas alrededor del país.
- Entre sus asociados claves, se encuentran la red de proveedores de insumos, como pescados y verduras; la relación de Wok con sus proveedores como socios estratégicos; y al especialista que apoya en la elaboración y diseño de la carta (Wok s. f. c).
- Entre los principales costos en que Wok incurre, aparecen los de aprovisionamiento, los de publicidad, el pago a sus proveedores, el pago de alquileres y/o inversiones en locales, y el pago a la planilla que conforma la empresa.

2. Análisis de la cadena de valor – Wok 2012

De acuerdo con Garralda Ruiz de Velasco (1999), el análisis de la cadena de valor permitirá identificar las fuentes de la ventaja competitiva de Wok; para ello, en el Anexo 1, se detallarán las actividades que Wok realiza y que le aportan valor. Estas actividades se disgregan en actividades primarias y secundarias, e interactúan entre sí.

2.1 Actividades primarias

Tabla 17. Matriz de actividades primarias

Actividad	Descripción	Comentarios
Logística Interna	Distribución e ingreso de los insumos al proceso de elaboración de los platos	La distribución de su materia prima del punto de origen del proveedor a Wok podría llevarse a cabo vía terrestre o aérea; por ejemplo, el pescado puede llegar a Bogotá vía Copa Airlines o Avianca.
Operaciones	Capacidad instalada para el procesamiento del pescado	Dentro de la planta de procesamiento, se elabora la transformación del pescado, el cual llega completo y sin vísceras; luego, se inicia el proceso hasta convertirlo en filete. Este proceso genera beneficios a Wok, pues se aseguran platos con insumos frescos y de muy buena calidad.
	Proceso de control de calidad y gestión de los alimentos	Se tornó complejo debido a la introducción del pescado fresco; el control exige mucho cuidado, desde la persona que recibe el pescado hasta que finalmente se sirve en el plato, pues de este proceso depende la presentación y la calidad del producto.
	Concientización sobre los recursos naturales y del medio ambiente a los clientes, colaboradores y personas del entorno.	Wok busca educar y crear conciencia, a través de diferentes medios, debido a la situación en la que se encuentra el planeta y el uso adecuado de los recursos.
Marketing de Salida	Nueve locales en Bogotá	El mercado para la empresa está determinado por el área metropolitana de Bogotá y el segmento de sus clientes.
	Uso de página web y diferentes medios especializados como parte de su publicidad.	La marca Wok es <i>top of mind</i> gracias a los medios de comunicaciones formales e informales, por ejemplo, las referencias.
	Imagen	La marca Wok es reconocida como empresa ambientalista que busca el desarrollo sostenible.
Servicio	Variedad de platos asiáticos de alta calidad y precios asequibles	Experiencia gastronómica saludable, sostenible y artesanal.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con relación a la Tabla 17, la logística de entrada se lleva a cabo a través del contacto directo con los proveedores y el trabajo con las comunidades campesinas e indígenas del país, quienes envían los diferentes insumos a través del uso de transporte terrestre, fluvial o aéreo cuidando que los insumos no sean afectados por cuestiones vinculadas con el clima, el tiempo de viaje, la temperatura y otros factores que puedan impactar negativamente en su calidad.

Con respecto al *core* del negocio, ofrecer un pescado fresco y no congelado exige condiciones especiales en el traslado hacia la red de frío, el almacenaje intermedio (empacado) en cavas especiales, y el tiempo de traslado hacia Bogotá, por vía aérea, y a la planta de Wok, por transporte terrestre, que debía hacerse como máximo dos días después de haber sido capturado (Mar Viva Col 2013). Para ello, el pescado es organizado de forma correcta en la heladera para evitar que se dañe. Una vez en la planta, el área de calidad realiza pruebas de temperatura para asegurar que el pescado no se haya visto afectado por el recorrido y, posteriormente, es conducido por vía terrestre hacia los diferentes locales. Actualmente, todo el pescado proviene de Colombia (Mar Viva Col 2013).

Dependiendo de la ubicación de los comensales en el restaurante, los cocineros preparan los platos enfrente de ellos; por ejemplo, el sushi se prepara en la barra. Esto les permite en algunos casos concientizar a los clientes sobre la disponibilidad de las especies y la forma como llega el pescado a Wok, y compartir la información sobre la pesca responsable (Mar Viva Col 2013).

2.2 Actividades secundarias

Tabla 18. Matriz de actividades secundarias

Actividades	Descripción	Comentarios
Infraestructura	Confortabilidad de los locales	Debido a que el servicio de Wok genera pertenencia, confianza, amabilidad y seguridad, se ofrece un ambiente con sentido asiático, contemporáneo y ambientalista.
Recursos Humanos	Creación del Grupo Verde	El Grupo Verde está formado por personas del equipo de trabajo de Wok, que son capacitadas durante un año en temas de responsabilidad y sostenibilidad social para que pongan en práctica tales conocimientos a fin de que transmitan el mensaje a los demás colaboradores ya los clientes, y en sus hogares.
	Planilla formada por 380 colaboradores	A finales de 2011, Wok ya contaba con nueve restaurantes.
Desarrollo Tecnológico	Innovación permanente	Si bien es cierto que una de sus principales fortalezas es su <i>know how</i> , Wok se encuentra atento a los cambios tecnológicos para poder implementarlos en sus procesos y así optimizar costos; no por ello deja de lado la innovación de sus servicios, como, por ejemplo, la elaboración y diseños de platos.
Abastecimiento	Red de proveedores de insumos: pescado, verduras, entre otros.	Su relación comprador-proveedor como socios estratégicos ha permitido desarrollar las cosechas de productos orientales en Colombia, de esta manera se puede controlar la cadena de aprovisionamiento y asegurar la calidad de sus productos a los clientes. Así también brindan condiciones favorables y precios justos a sus proveedores con el fin de disminuir su ratio de productos importados y contribuir al crecimiento económico y social de la comunidad.

Fuente: Lobo *et al.*, 2012.

Elaboración: Propia.

En relación con la Tabla 18, el abastecimiento es una de las actividades de apoyo más importantes de la cadena. Wok realiza acompañamiento y capacitación a sus proveedores para producir los insumos de acuerdo a sus especificaciones. Así, se resalta la importancia de los mariscos y pescados, debido a que en las políticas medioambientales de la empresa existen restricciones para las distintas especies en vía de extinción, por lo que la selección de materia prima se vuelve más compleja y en varios casos costosa.

Con respecto a los proveedores artesanales, Wok trabaja con una proporción de 33% de insumos importados y 67% de insumos locales (Lobo *et al.* 2012). En virtud de la política de proveedores locales, Wok estableció alianzas con comunidades de toda Colombia, a las cuales brinda soporte, asesoría técnica, capacitación y acceso a mercados potenciales; en algunas

ocasiones la relación con los proveedores era tan fuerte que el jefe de compras podía intervenir en los procesos de producción, con lo cual garantizaba así la calidad de sus ingredientes.

Por lo expuesto, se observa que las políticas de aprovisionamiento parten del aseguramiento de la materia prima en las alianzas, las asociaciones y los programas conjuntos con los productores, las comunidades campesinas, los pescadores y proveedores artesanales (Mar Viva Colombia 2013).

Analizando la cadena de valor, se puede indicar que la ventaja competitiva de Wok es la diferenciación, debido a que busca posicionarse en la mente de sus clientes como un producto que le genere valor y lo diferencie claramente de sus competidores. Wok no pretende ser percibido solamente como un plato de comida, sino como un producto mucho más complejo, debido a que uno de sus objetivos es también concientizar a sus clientes en temas relacionados con el medio ambiente.

3. Resultados contables y financieros

Con respecto a la información financiera de Wok proporcionada para el caso, sus ventas se incrementaron en 19,57% de 2010 a 2011 y 19,51% de 2011 a 2012. Se puede observar que su crecimiento fue constante de un año al siguiente, con lo cual la empresa obtuvo una utilidad para 2012 de US\$ 1.059.473,68, la cual fue superior a la de los dos años anteriores; esto refleja la optimización de sus recursos y la buena gestión por parte de Wok. Aun con esos resultados, los socios de Wok proponen implementar una estrategia para enfrentar el crecimiento de la competencia, pero es Benjamín Villegas, como socio y fundador de Wok, quien debe tomar la decisión de cuál será la estrategia de crecimiento en relación con la rentabilidad sobre sus activos o ROA (Lobo *et al.* 2012).

4. Análisis de Wok en referencia al valor, rareza, imitación y organización – VRIO

Para el análisis valor, rareza, imitación y organización (VRIO), se identificaron los recursos tangibles e intangibles de Wok para determinar su desempeño frente a otras empresas del sector (ver Tabla 19).

Tabla 19. Matriz VRIO

Recurso /Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Imitable	Organizado	Implicancia Competitiva
Recursos Financieros						
Acceso a apalancamiento bancario	Intangible	Sí	No	No	No	Igualdad Competitiva
Recursos Físicos						
Diseño de restaurantes	Tangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Diseño de la carta	Tangible	Sí	No	Sí	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Ingredientes de calidad	Tangible	Sí	Sí	No	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Alimentos frescos	Tangible	Sí	Sí	No	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Costo y calidad de insumos	Intangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Recursos Individuales		Sí			Sí	
Chef con excelente reputación	Humano	Sí	No	Sí	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Gerente administrativo con experiencia en el sector	Humano	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Atención de los empleados (mozos)	Humano	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Organizacionales		Sí			Sí	
Experiencia y concepto de vida para sus clientes	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Programas de educación ecológica	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Relaciones intrasociales	Intangible	Sí	No	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Red de proveedores integrada	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del análisis de la Matriz Valor, Rareza, Imitación y Organización (VRIO), presentada en la Tabla 19, se puede identificar que Wok tiene como ventaja competitiva sostenible la amplia red integrada de sus proveedores, debido a que cumple con las cuatro características del análisis: brindar valor a la organización, ser rara, ser difícil de imitar y ser explotada por la organización (Sano de Lucas 2016). Wok considera a sus proveedores como sus socios estratégicos, y participa activamente en los procesos de aprovisionamiento de los insumos para garantizar la calidad de sus productos y que sus procesos no atenten contra del medio ambiente a fin de obtener un desarrollo sostenible. La concientización de la preservación y cuidado del medio ambiente nace desde la relación con sus proveedores, que luego transmite a sus colaboradores y clientes.

5. Análisis de Evaluación de Factores Internos - Matriz EFI- Wok- 2012

Tabla 20. Matriz EFI

	FACTOR VARIABLE	Peso Ponderado	Calificación	Puntajes Ponderados
FORTALEZAS	1. Producto diferenciado e innovador	0.150	4	0.600
	2. Materias primas de alta calidad	0.100	4	0.400
	3. Asociación estratégica con proveedores	0.150	4	0.600
	4. Conocimiento del producto	0.025	4	0.100
	5. Experiencia en el sector: comida oriental	0.025	4	0.100
	6. Reputación de gestión sustentable y responsabilidad social	0.050	3	0.150
	7. Precios altamente competitivos	0.050	3	0.150
	8. Estética y ambiente de la infraestructura	0.050	3	0.150
	9. Colaboradores altamente capacitados	0.050	3	0.150
	10. Fortaleza financiera	0.025	3	0.075
DEBILIDADES	1. Fuerte competencia local	0.100	2	0.200
	2. Tiempos de espera prolongados para la atención en fechas de fuerte afluencia.	0.050	2	0.100
	3. Disponibilidad limitada de ciertos insumos/platos por temporada	0.125	1	0.125
	4. Carta especializada en comida oriental	0.025	2	0.050
	5. Relativo bajo crecimiento del mercado de comida oriental	0.025	2	0.050
	Total	1.000	3	3.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite agrupar e interrelacionar los factores claves que resultan del análisis interno, sean fortalezas o debilidades. A partir de los resultados que se obtienen al combinar todos los factores, se podrá determinar la posición competitiva de Wok, que se presenta en la Tabla 20. El resultado de 3,00 indica que la empresa se encuentra con fuerte posición interna para el cumplimiento de las estrategias que capitalicen sus fortalezas y minimicen sus debilidades.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivos

1.1 Objeto del estudio

El objetivo del presente estudio de mercado es determinar la existencia de la demanda necesaria para apoyar el crecimiento de la cadena de restaurantes Wok; ello permitirá formar una noción clara del tamaño del mercado, el tipo de cliente al que se destinará los productos y las estrategias que se plantearán para que la empresa se desarrolle dentro del mercado elegido.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar las características demográficas más relevantes del mercado objetivo
- Estimar niveles de ventas y tendencias de consumos
- Conocer el gasto promedio de consumo en este tipo de restaurantes
- Conocer los hábitos de consumo y posicionamiento de Wok
- Conocer la composición y/o participación en el mercado objetivo
- Identificar los competidores actuales
- Analizar el mercado colombiano actual y las zonas potenciales a las cuales pretende expandirse la empresa.
- Indagar el perfil de los consumidores de la zona
- Determinar el área de influencia donde se inaugurarán nuevos locales

2. Restricciones

Una restricción para el presente estudio fue la dificultad en la búsqueda de información secundaria. Esta restricción se debió a que el sector de las comidas es uno que cuida mucho la información para que no exista opción de copiar el modelo de restaurante, más aún si se considera el modelo de negocio de Wok, lo cual lo vuelve único frente a sus competidores; tal limitación dificultó la comparación con empresas similares. Otra restricción fue la búsqueda de información primaria, puesto que el estudio se llevó a cabo fuera de la zona geográfica donde opera Wok. Otra limitación fue el hecho de que la investigación se desarrollara en 2016, debido a la diferencia cronológica con el año de estudio del caso, 2012, así como la poca información primaria proporcionada para el caso con la que se contó. Debido a la dificultad de contar con

fuentes primarias, se apoyará la presente investigación con el uso de las fuentes secundarias, por ejemplo, libros de texto, artículos de revistas, críticas literarias, enciclopedias, revistas especializadas, páginas web, biografías, enciclopedias, revistas especializadas, páginas web, biografías y comentarios.

3. Análisis de la demanda

3.1 Situación económica y de coyuntura

Colombia posee una de las economías más importantes y sólidas de América Latina, es la tercera en población y cuarta en Producto Bruto Interno (PBI). Para 2012, el PBI de Colombia aumentó 4% en comparación con el año anterior, lo que muestra un crecimiento de forma sostenida desde 2000 (ver Anexo 3).

3.2 Ingreso

El sector gastronómico es dinámico en Colombia; en los últimos años, experimentó un importante crecimiento. Las cifras indican que, en 2009, se registró un consumo de alimentos fuera del hogar de US\$ 28.474 millones que, en 2012, aumentó a US\$ 41.467 millones, lo que muestra un claro crecimiento de esta industria de 31% con respecto a 2009 y una tendencia de crecimiento sostenido (ver Anexo 4). La gastronomía es uno de los sectores que más aportan al PBI colombiano. En 2012, ocupaba el tercer lugar después de establecimientos financieros, servicios sociales y personales (ver Anexo 5).

3.3 Consumo en Colombia

En 2013 existían más de 295.000 establecimientos de comida en Colombia y 64.000 de ellos estaban ubicados en Bogotá. Según Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), los restaurantes ocupan el tercer lugar en orden de consumo por los colombianos, lo cual se refleja en la variedad de oferta gastronómica que abarca todos los sabores, gustos, tendencias y costos (La República 2013) (ver Anexo 6). Más adelante, en el Anexo 7, se podrá apreciar que el consumo más alto se observó en la ciudad de Bogotá, con el 30,5%, seguido por Cali, con 12,3% y Medellín, con el 10,4%. Según Raddar (2014), el mercado de restaurantes en Colombia se encuentra alrededor de los US\$ 7.894 billones de dólares.

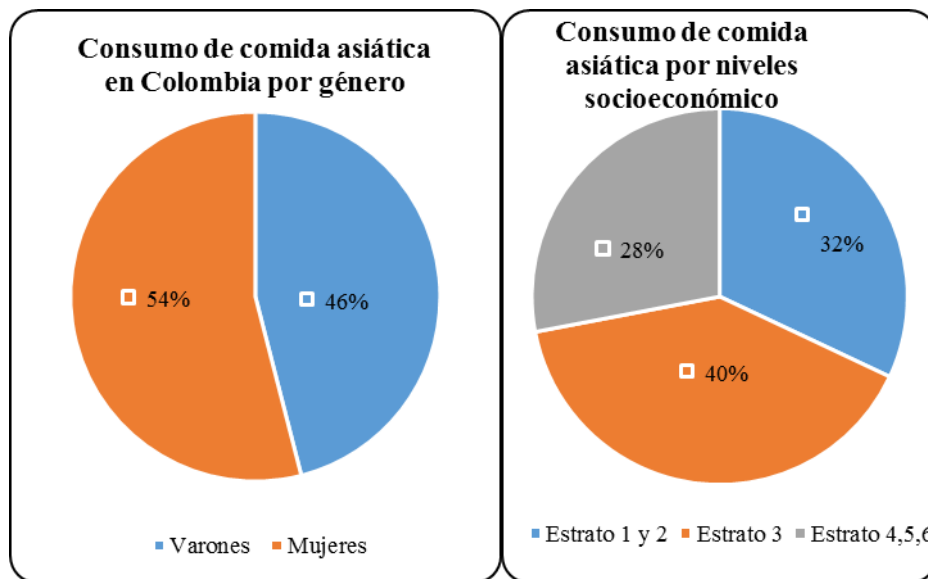
3.4 Consumo en restaurantes

De acuerdo con Raddar (2014), en 2008, la comida oriental recibió la preferencia del 45% con respecto a los otros tipos de comida en treinta días y el almuerzo fue la hora de mayor frecuencia con un 68% (ver Anexo 8).

3.5 Comida oriental

Según Raddar (2014), los rangos de edades que dominan el consumo de comida oriental son dos: el rango entre los 12 a 19 años y el rango entre los 25 a 34 años, con un 23% respecto de servicios de comida rápida, como pizza o pollo. Los estratos que más consumen comida china son el 3, con el 40%, y los estratos 4, 5 y 6, con el 28%. (ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Consumo de comida asiática en Colombia



Fuente y elaboración: Castro y Corrales, 2010.

3.6 Competencia

En el segmento de comida oriental, podemos considerar entre la competencia de Wok a las siguientes cadenas:

3.6.1 Competidores directos mayores

- **Teriyaki:** Fundada en 1999, para 2012 contaba con cuatro puntos de venta en Bogotá y uno en la ciudad de Cartagena. Teriyaki era considerada como la que poseía precios más elevados en el mercado. Además, se caracteriza por sus locales elegantes y ofrece platos tradicionales de Tailandia, Singapur, Vietnam y Japón. Sus insumos son 100% importados.
- **Osaki:** Fundado en 2000, en 2012 cuenta con tres restaurantes en la ciudad de Bogotá. Su especialidad es el sushi. Los precios son promedio entre Wok y Teriyaki. Según Michael Gutiérrez, administrador de uno de los locales de Osaki, más del 80% de sus ingredientes son importados (Suárez 2016).

3.6.2 Competidores directos por línea de comida

- **Watakushi:** Este restaurante se especializa en comida japonesa y tailandesa.
- **China Club:** Está enfocado en platos chinos.

Los competidores indirectos de Wok son los restaurantes conocidos como *full-service restaurants*, es decir, los líderes en ventas Crepes & Waffles, Andrés Carne de Res, Archie's Pizza (Lobo *et al.* 2012).

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se han considerado las cifras del año 1985 en adelante. A fin de determinar si Wok debe expandirse fuera o no de Bogotá, se consideraron cinco variables:

- Gasto de consumo final de los hogares en Colombia
- Crecimiento de Bogotá
- Comidas fuera del hogar
- Nivel socioeconómico
- Preferencia de comida oriental

Las variables descritas determinarán el gasto por familia en comida oriental y posteriormente permitirán hallar el crecimiento proyectado de Wok hasta el año 2017. Luego de este análisis, se considera aún mantenerse en Bogotá y penetrar más su mercado, debido a que aún existe

mercado por conquistar, y la posibilidad de seguir posicionándose y creciendo, teniendo en cuenta el grado de desarrollo de la cadena de suministros que Wok ha desarrollado en Bogotá.

5. Conclusiones del estudio de mercado

El estudio realizado proporciona resultados favorables acerca de la decisión de ampliación de puntos de venta en Bogotá para cubrir la demanda creciente para los servicios que presta Wok, ya que se puede observar una demanda potencial significativa, para lo cual estableceremos estrategias que permitan alcanzar el objetivo de lograr las proyecciones de venta realizadas.

En la proyección de ventas realizadas (ver Anexo 9), se analizaron las variables de consumo per cápita, la inflación, el tamaño de mercado y las ventas anuales. Esta proyección muestra que el crecimiento de la empresa es favorable para su expansión y crecimiento en los seis nuevos locales que se propone inaugurar para poder cubrir el crecimiento de la demanda y la política de crecimiento de la empresa, la cual está acompañada por el crecimiento del sector y del país.

La empresa deberá fijar su crecimiento en Bogotá, ya que cuenta con un tamaño de mercado de 30,5% a nivel país, el cual es representativo sabiendo que el segundo lugar es Cali, que cuenta con un mercado de 12,3%, mas pequeño en comparación con Bogotá (ver Anexo 7). Con ello, se infiere que esta última ciudad tiene más estructurado el negocio de restaurantes; así mismo, la tendencia del crecimiento de las ciudades y el desarrollo de zonas comerciales y de negocios ha causado que la ciudad esté en constante búsqueda de modernización y crecimiento, aprovechando el nuevo estilo de vida de los colombianos que ha influido en los nuevos hábitos de consumo, y que, por ende, favorecen al desarrollo y crecimiento del sector, que se plantea conquistar.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

En esta etapa se llevará a cabo la formulación de la estrategia corporativa, el diseño de la misión y la visión, la definición de cómo y dónde competirá Wok, y se determinará su posicionamiento competitivo.

1. Análisis FODA cruzado

Tabla 21. FODA – Estrategia Básica (EFI-EFE)

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto diferenciado e innovador. 2. Materias primas de alta calidad. 3. Asociación estratégica con proveedores. 4. Conocimiento del producto. 5. Experiencia en el sector comida oriental. 6. Reputación de gestión sustentable y responsabilidad social. 7. Precios altamente competitivos. 8. Estética y ambiente de la infraestructura. 9. Colaboradores altamente capacitados. 10. Fortaleza financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia local. 2. Tiempos de espera prolongados para la atención en fechas de fuerte afluencia. 3. Disponibilidad limitada de ciertos insumos/platos por temporada. 4. Carta especializada en comida oriental. 5. Relativo bajo crecimiento del mercado de comida oriental.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pactos y tratados de apoyo a emprendedores y PYMEs. 2. Tendencia de crecimiento sostenido del PBI sectorial. 3. Tendencia de crecimiento sostenido del consumo de alimentos fuera del hogar. 4. Mayor tendencia al consumo de alimentos saludables. 5. Constantes cambios en la tecnología. 6. Concientización del cuidado del medio ambiente por parte de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la sociedad estratégica con los proveedores. (F3, O1) • Incrementar la participación del mercado en el sector (F1, F3, F4, F5, F10, O2, O3, O4) • Incrementar las ventas de la empresa con mayor rotación, nuevos servicios, nuevos locales. (F1, F4, F5, F7, O3, O4) • Desarrollar un estrategia de Marketing para buscar la diferenciación con la competencia con base a los alimentos saludables, orgánicos y con insumos de alta calidad de Wok (F1, F2, F3, F4, O4). • Promocionar y posicionar la marca wok en redes sociales.(F1, F6, O5, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de diferenciación con la competencia. (D1, D3, O7) • Considerar prospectar una mayor lista de proveedores de materia prima. (D2, D3, O1, O2) • Inaugurar seis puntos de venta en la ciudad de Bogotá que continúen promocionando la comida oriental en relación con el cuidado del medio ambiente. (D1, D5, O4, O5, O7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la inseguridad y delincuencia. 2. Competencia creciente en el sector por ingreso de nuevos competidores transnacionales y nacionales. 3. Estrictos controles y altos estándares de salud. 4. Legislación ambiental. 5. Globalización como generador de mayor competencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el comportamiento de los clientes buscando su fidelización (F4, F5, F9, A2, A5) • Mejorar continuamente la cadena de aprovisionamiento y almacenes buscando reducir costos e incrementar la productividad garantizando la inocuidad de los alimentos (F4, F5, F9, A3, A4) • Incentivar conjuntamente con sus proveedores el desarrollo y asistencia para llevar a cabo actividades sin afectar el medioambiente (F1, F3, F6, F10, A3, A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer variedad e innovación en la oferta de sus platos con una carta diferenciada. (D1, D3, D4, A2, A5) • Continuar ofreciendo un producto de calidad, brindando una experiencia única a sus clientes. (D1, D3, A2, A5) • Continuar con la educación a los clientes en el consumo responsable y los impactos del sector al medioambiente (D1, D3, A2, A4)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El análisis de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permitirá identificar la situación interna y externa de Wok, para establecer las estrategias para el cumplimiento de los objetivos formulados (ver Tabla 21).

2. Visión y misión

Para la elaboración de la misión y visión, puesto que no contamos con información de la empresa al respecto, se revisaron las herramientas teóricas de formulación de estrategias de Peter Drucker y Vern McGinnis formuladas en David (2013), y se ha propuesto la siguiente Visión: «Ser la empresa líder en comida asiática en las ciudades de Bogotá, garantizando siempre las prácticas empresariales socialmente responsables, cuidado del medio ambiente y relaciones equitativas con los proveedores».

Con respecto a la Misión de Wok, sobre la base de la información recabada, se ha propuesto la siguiente: «Somos una empresa que ha reinterpretado la comida asiática buscando ponerla al alcance de todos nuestros clientes; nuestra carta presenta platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros, elaborados en la medida de lo posible con ingredientes provenientes de comunidades locales, trabajando y difundiendo las buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible con el medio ambiente, las comunidades, proveedores, empleados y nuestros clientes».

3. Objetivos estratégicos

Buscando apoyar el diseño y la comunicación de toda la estrategia a todo el personal involucrado, se presentan los objetivos estratégicos para que Wok se consolide y genere valor a sus *stakeholders*:

- Crecer de 1% a 2% en participación de mercado durante el periodo 2013-2017.
- Lograr un incremento de ventas de 18% en el corto plazo luego de implementados los cuatro locales (en 2013); a mediano plazo, luego de implementar los otros dos locales, se espera un incremento de ventas del 25% en comparación con el corto plazo y, a largo plazo, se mantendrá el incremento de ventas de 6%.
- Incrementar el ROA entre 0,5% a 1% anualmente.
- Incrementar el ROE entre 1% y 2.5% anualmente.

- Promover y transmitir mensajes relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente de forma activa, consciente y responsable.

4. Estrategia genérica competitiva

De acuerdo con Hit *et al.* (2015), es fundamental que la compañía escoja una estrategia a nivel de negocio en la cual las oportunidades y las amenazas del entorno externo encajen perfectamente con las fortalezas de su organización basadas en sus competencias centrales.

Con base en las cinco estrategias de Porter (2009), la estrategia competitiva que utilizará Wok será la de diferenciación con enfoque en segmentación. El segmento elegido incluye a los clientes de los sectores medio, medio-alto y alto de restaurantes casuales donde se desarrolla Wok⁴.

Wok tiene como característica adicional el factor de sostenibilidad y el negocio va más allá de simplemente ofrecer opciones de comida. La empresa ofrece una experiencia y un concepto de vida, un diferencial que el consumidor percibe desde el diseño de los restaurantes, el estilo, la comunicación de la carta y la atención de sus empleados. Todo esto apunta a una estrategia de diferenciación en la calidad de sus productos (platos) y la experiencia del consumidor al conectarlo con toda su cadena de valor.

5. Estrategia de crecimiento: Penetración de mercado

De acuerdo con la Matriz de Ansoff, que relaciona al producto/mercado, la estrategia de crecimiento que desarrollará Wok es la de penetración de mercados. Esta tendrá como objetivo incrementar la participación de mercado de Wok y cumplir con el objetivo estratégico de crecer de 1% a 2,5% anual durante el periodo 2013-2017 existente, debido a que, según el análisis de estimación de la demanda de Wok, aún se puede obtener mayor participación en el mercado de Bogotá (ver Anexo 10).

⁴Restaurante casual: Los restaurantes casuales ofrecen un ambiente enfocado a ofrecerle mayor experiencia al comensal. En muchos casos, su decoración gira en torno a un tema específico. Cuentan con menús más sofisticados, alta calidad en sus ingredientes y sus precios son más altos. En sus cartas se tipifican entradas, platos fuertes, postres y vinos. A diferencia de los restaurantes a manteles, su atmósfera es más relajada.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Definición de los objetivos de marketing

El presente plan de marketing comprende los años 2013-2017 y brindará soporte a la estrategia de penetración de mercado. Se presentan los siguientes objetivos en la Tabla 22.

Tabla 22. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Estrategia	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			2013	2014	2015	2016	2017
Penetrar nuevas plazas.	Publicidad de lanzamiento: Radios principales, publicidad estática.	Penetración de mercado del año actual / Penetración del año anterior.	1%	0,5%	1%	0,5%	0,5%
Incrementar las ventas.	Inauguración de seis puntos de ventas en la ciudad de Bogotá: cuatro en el año 2012 y dos en el 2014.	Ventas del año actual/ Ventas totales del año anterior	18%	25%		6%	
Fidelizar a los clientes	Conocer y examinar en detalle la información de los clientes a través de la herramienta del CRM para procurar aumentar su nivel de satisfacción hasta lograr su lealtad y fidelidad.	Número de personas satisfechas / Total de personas encuestadas	90%	95%		100%	

Fuente: Elaboración Propia, 2016

2. Estrategias del plan de marketing

2.1 Variables de segmentación de mercado

De acuerdo con Kotler y Keller (2012: 213), el mercado es muy amplio como para poder llegar a todos los clientes, pero se pueden segmentar en grupos de consumidores homogéneos, o con distintas necesidades y deseos. Con el fin de poder ofrecer productos y servicios diferenciados y optimizar el uso de los recursos, se han considerado las siguientes variables para que estos se puedan adaptar a las exigencias y características del consumidor (ver Tabla 23).

Tabla 23. Variables de segmentación de mercado

Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase social: NSE A, B (alto, medio-alto y medio) ▪ Edad: De 18 a 60 años. ▪ Nivel de educación: Mayormente educación superior, con acceso a la tecnología digital. ▪ Sexo: Hombres y mujeres con preferencia hacia las comidas orientales. ▪ Ocupación: Estudiantes y empleados. ▪ Nivel de lealtad: Débil, baja relación con la marca.
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dirige a: Comunidades urbanas y con personas que cuenten con una posición económicamente estable. ▪ Ciudad a la que se enfoca: Bogotá.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés: Alimentación saludable y de calidad. ▪ Estilos de vida: Proactivos
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferencia: Persona con preferencia por la comida oriental. ▪ Necesidad: Satisfacer su alimentación con platos variados de comida oriental. ▪ <i>Switchers</i>: Si encuentran un lugar donde le ofrecen mejor servicio o calidad en los productos, cambian inmediatamente. ▪ Dirigido: Al decisor de la compra. ▪ Actitud: Positiva.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2 Mercado meta

Personas con interés hacia la comida oriental de calidad con preferencia a una sana y buena alimentación

2.3 Estrategia de cobertura de mercado

Se propone utilizar la estrategia de marketing diferenciado, debido a que Wok buscará brindar un servicio de calidad y ofrecerá su variada carta a los segmentos, adaptando a ellos las estrategias propuestas (ver Tabla 23).

2.4 Estrategias de expansión

Se propone la estrategia de penetración de mercados, que permitirá incrementar las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o buscando nuevos potenciales clientes del segmento medio en la ciudad de Bogotá.

2.5 Estrategia de clientes

Esta estrategia requiere de la combinación de múltiples variables que inciden en el comportamiento del consumidor, y en cómo toman sus decisiones y elecciones por una empresa, y por establecer finalmente una relación de largo plazo con la misma. Tal como señalaron Kotler y Keller (2012: 135), «la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad». Esta herramienta permitirá que Wok brinde un excelente servicio al cliente, debido a que podrá utilizar eficazmente la información de sus clientes sobre la base de tres aspectos:

- Manejo de base de datos de clientes frecuentes y nuevos.
- Análisis y seguimiento de sus clientes.
- Segmentación de clientes.

El objetivo de estas acciones es comprender y profundizar el conocimiento del cliente, y maximizar los esfuerzos una vez comprendidas las motivaciones, las percepciones y las conductas de los consumidores.

2.6 Estrategia de posicionamiento y marca

Para Kotler y Keller (2012: 275), el posicionamiento de una marca no solo requiere de conocer las necesidades y deseos del consumidor, y las capacidades de la empresa, sino también se deben conocer las acciones de la competencia. Así, para que Wok logre posicionarse en el mercado de Bogotá, debe conocer las necesidades y preferencias de los consumidores de dicha ciudad, así como de sus capacidades y de lo que está realizando su competencia (ver Anexo 11).

La imagen de un servicio de comida puede definirse como la interpretación subjetiva de la realidad generada por el comensal, en la que intervienen factores cognitivos y afectivos; es decir, puede observarse como un concepto formado por la interpretación que el consumidor realiza de dos componentes interrelacionados: (i) la evaluación perceptual referida a las creencias y conocimientos propios acerca de la comida asiática, y (ii) la aproximación afectiva

relacionada con los sentimientos individuales hacia la comida y lo adicional que propone Wok a sus clientes, aquel sueño de una vida en un mundo mejor.

Tomando como referencia los mapas perceptuales de posicionamiento, se obtiene la representación visual de las percepciones y preferencias del consumidor sobre la base del precio y la calidad de los restaurantes líderes de comida asiática por platos representativos. El objetivo es proporcionar una apreciación cualitativa de la manera en la que los consumidores perciben distintas características del producto (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Posicionamiento de Wok



Fuente: Lobo *et al.*, 2012.

La marca es una de las principales herramientas de una empresa para identificar su producto y diferenciarlo de los demás; por lo tanto, la intención de la empresa con su marca es mostrar los beneficios y características del servicio para que el público objetivo pueda identificarse con ella. En ese sentido, la intención es posicionar la marca en las redes sociales (Facebook y Twitter) aumentando la participación de su público para obtener un contacto más cercano entre el usuario y la empresa a fin de que esta sea más visible en los diferentes públicos que visitan dichas redes. El objetivo específico es fortalecer la presencia de la empresa en tales redes sociales con el fin de obtener mayor contacto con el público y mayor recordación entre los seguidores; por ende, se rediseñará la página en Facebook para desarrollar campañas que den a conocer e impulsen los objetivos y la visión de la empresa dentro de sus diferentes públicos.

La acción por realizar será un concurso cada seis meses vía Facebook en el cual los usuarios podrán participar creando un plato por medio de una herramienta de dicha red social. El ganador será el que cuente con mayor cantidad de *likes* y el plato aparecerá en la carta de los locales de Wok durante dos semanas. Cada semana se subirán fotos a la página del Facebook con el plato

recomendado del día para que la gente conozca la variedad de los productos y servicios que ofrece la marca.

Como una segunda iniciativa, figura la creación de un blog que sirva como retroalimentación entre la empresa y el cliente, en el cual se publiquen artículos de diferentes platos y temas de interés entre nuestros usuarios. La acción que se realizará recae en la publicación cada quince días de un plato que se promocionará mencionando sus características y su proceso de preparación. Asimismo, se publicará el perfil del cocinero cada mes, con el cual se destacarán sus cualidades culinarias y su perfil profesional para que los seguidores conozcan la calidad de la comida de Wok como elemento diferenciador ante la competencia.

Además, se continuará promocionando la marca Wok en materia de su impacto social y medioambiental a través de sus convenios con comunidades y asociaciones, que serán informadas a través de Facebook, Twitter y el blog de la empresa.

El resultado a nivel de estas estrategias y acciones será lograr estar ubicados mayor tiempo en la mente del consumidor y seguidores de Wok.

3. Mezcla de marketing y las 7P

3.1 Estrategia de productos

Wok propone una cocina asiática diferente, de calidad y llena de sabor. Esta comprende platos procedentes de la gastronomía china, coreana, tailandesa, vietnamita y de otros países del sudeste asiático, elaborados al momento de forma sana y natural en el tradicional wok, el utensilio milenario de la cultura oriental. Se trata de una cocina ligera, muy variada y sorprendente, en un entorno agradable y original.

Wok busca satisfacer a sus clientes, y en este proceso agrega valor al servicio que ofrece para lograr posicionarse en sus clientes. Se podrá observar en el Anexo 12 cómo cada nivel es un valor adicional que agrega Wok y cómo estos conforman luego su oferta de valor.

3.2 Estrategia de precios

Al tratarse de una empresa que está ampliando sus locales en Bogotá, el precio estará fijado de manera estándar en todos los locales de la ciudad. La fijación de precios será de acuerdo a cómo se realiza actualmente, considerando la percepción del consumidor sobre la calidad del producto, su relación con el precio, y los servicios complementarios, como el ambiente

acogedor y el servicio al cliente, y los beneficios satisfactorios de deseo que ofrece el producto con respecto al impacto positivo en la sociedad y el medioambiente, lo cual concluye en un precio ligeramente por debajo o similar al precio promedio de las empresas con las que compite directamente. Ello es posible gracias a su cadena de suministro, cuya integración vertical hacia atrás le permitirá garantizar la calidad de sus productos y gestionar mejores precios con el objetivo de continuar con su proceso de fidelización y mayor participación de mercado.

3.3 Estrategia de plaza

La venta de los productos Wok se realiza en el mismo local y la preparación, de forma inmediata, ya que cada plato se prepara de forma individual. Wok cuenta con una cadena integrada al negocio de proveedores que le permite la atención oportuna con productos de calidad a sus clientes. Como estrategia, la empresa contempla mantener y reforzar su relación con sus proveedores y socios estratégicos, buscando mantener una comunicación fluida que les permita estar compenetrados frente al crecimiento de la empresa manteniendo los estándares de calidad de los insumos. Se plantea como estrategia lo siguiente:

- Un área que coordine los pedidos de insumos y las entregas con los proveedores para evitar mermas en los productos, ya que se manejan insumos altamente perecibles
- La búsqueda de nuevos socios comerciales que permitan el crecimiento de la empresa y la sostenibilidad en el tiempo
- Un cronograma de productos hidrobiológicos que permita contar con una carta de acuerdo a las especies marinas permitidas, para que sus clientes conozcan la oferta de Wok según la estación

3.4 Estrategia de promoción

Wok tiene como principal fuente de publicidad el boca a boca, a los clientes satisfechos, y el ser una empresa socialmente responsable, que brinda productos orgánicos que le permiten al comensal expresar su satisfacción y transmitirla a través de las redes sociales de la cual es miembro; de esa forma, se transmite la publicidad. Se plantea el desarrollo del siguiente programa de publicidad:

- Se contratará el servicio de publicidad de paneles publicitarios los tres primeros meses de apertura entre los años 2013 y 2015.
- Se contratará el servicio de publicidad en la portada del sector de paladares en una de las revistas más importantes del medio, *El Colombiano*. La publicidad circulará cuatro veces al año. Asimismo, saldrá en la portada del periódico *El País* dos domingos al mes durante los

doce meses del año y en la revista *Cartago Hoy* dos sábados al mes durante los doce meses del año.

- Se contratará el servicio de publicidad en Facebook; se aprovechará esta red social para llegar a más personas de Colombia.
- Se desarrollarán aplicaciones gratuitas para celulares en las plataformas de iOS, Windows y Android que permitirán transmitir publicidad y promociones de Wok, en las cuales se podrá iniciar sesión con los usuarios de redes sociales y/o correo electrónico; también estará integrada la web para poner al alcance de los usuarios las novedades y servicios de Wok.
- Se contratará el servicio de publicidad en las principales radios de Bogotá, como Olímpica Stereo y Directo.
- Se continuará con la asesoría de un maestro sushi una vez al año para innovar la carta con diferentes y nuevas presentaciones.
- Se enviarán encuestas en línea a través del aplicativo Suver Monkey mediante la web, aplicativos sociales o dispositivos móviles con el fin de conocer mejor a los clientes y conocer el nivel de satisfacción con el servicio.

3.5 Estrategia de personas

El personal de Wok desempeña un papel muy importante en la conquista del mercado, ya que la atención es la principal fuente de éxito del mercado y, considerando que el negocio de Wok es brindar servicios, se deberá tener especial esmero en conquistar al cliente y hacerlo sentir especial.

La estrategia de diferenciación en la calidad de sus productos y platos de comida, y la experiencia que logra el consumidor al conectarlo con toda su cadena de valor de Wok generan que este la pueda conocer un poco más.

Wok sigue como política involucrar a sus colaboradores en el proceso completo, por lo que periódicamente programa visitas a sus socios comerciales. Con esto, logra involucrar a toda su cadena de valor, ya que esta interrelación empleados-proveedores busca un balance entre la constante búsqueda de recursos escasos, de productos de calidad superior y de procesos optimizados que le permitan a Wok desarrollar y alcanzar el nivel de empresa con espíritu innovador, que se refleje y se transmita tanto a clientes internos como externos. Asimismo, la capacitación permanente al personal de Wok, junto con los salarios justos que ofrece, generan que tenga poca rotación de personal, porque se encuentra a gusto con la empresa.

3.6 Estrategia de procesos

Considerando la importancia de la gestión de los procesos de servicio para crear el producto de servicio y para determinar la experiencia del cliente, se propone la creación de un área que se encargue de todos los procesos de adquisición y compras de insumos que acompañen el crecimiento de Wok (área comentada también en la estrategia de plaza), pues la apertura de nuevos locales demandará mayores insumos manteniendo las mismas políticas de calidad y tiempos de entrega.

3.7 Estrategia de productividad

Se realizará un ajuste al modelo actual de los procesos considerando básicamente la reducción de costos por tiempo y la reducción de errores en los procesos de logística de entrada y salida. Para esta estrategia, se llevará a cabo una reunión de estandarización de procesos en cada uno de los nueve locales de Wok, cuyo objetivo será enumerar las oportunidades de mejora en los procesos comentados. Finalmente, luego de recabar dicha información, se sostendrá una reunión con los jefes representativos de cada área y los líderes de Wok para determinar la aplicabilidad de los cambios y su puesta en marcha.

4. Presupuesto del plan de marketing

Para la elaboración del presupuesto de marketing, se consideran dos inversiones: una inversión inicial en 2013, que contempla la implementación de los cuatro nuevos locales y la otra en 2015, con la implementación de dos nuevos locales. Para ello, en el primer año se realizarán actividades de promoción y difusión para lograr posicionar las nuevas plazas. A continuación, puede observarse en la Tabla 24 y en la Tabla 25, el presupuesto de marketing y el detalle de los costos por publicidad respectivamente.

Tabla 24. Presupuesto del plan de marketing

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017
Publicidad en paneles, principales revistas del sector, página web, Facebook.	87.163	14.531	50.847	14.531	14.531
Rediseñar página web de una forma más intuitiva y adaptable a las diferentes plataformas existentes, por ejemplo, Windows, Android, iOS y sus versiones móviles.	23579	640	640	640	640
Publicidad de lanzamiento: Principales radios.	10.768	10.768	10.768	10.768	10.768
Aumentar la variedad de productos. Para ello se renovará la carta de Wok brindando nuevas y diferentes presentaciones.	712	712	712	712	712
Implementación de CRM, blogs interactivo de experiencia WOK y encuestas electrónicas post servicio.	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Total (US\$)	125.002	29.452	65.768	29.452	29.452

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 25. Costos de Publicidad

	2013	2014	2015	2016	2017
Publicidad en paneles, principales revistas del sector, página web, Facebook.	87163	14531	50847	14531	14531
Publicidad en Facebook	750	750	750	750	750
Vallas Publicitarias	72632	0	36316	0	0
costo de cada valla US\$ 6,053 x mes	1 panel por local (4 locales) en los 3 primeros meses de apertura	no se contratarán servicios de paneles	1 panel por local (2 locales) en los 3 primeros meses de apertura	no se contratarán servicios de paneles	no se contratarán servicios de paneles
Publicidad Periódico El País Domingos (2 domingos x mes x 12 meses)	8223	8223	8223	8223	8223
Publicidad en Cartago HOY Sábados, Media Página (2 sábados x mes x 12 meses)	5558	5558	5558	5558	5558

	2013	2014	2015	2016	2017
Rediseñar página web de una forma más intuitiva y adaptable a las diferentes plataformas existentes, por ejemplo: Windows, Android, IOS y sus versiones móviles.	23579	640	640	640	640
App Android	10790	0	0	0	0
App iPhone	10790	0	0	0	0
Mantenimiento de App's	640	640	640	640	640
Mantenimiento y rediseño de pág. web	2000	0	0	0	0

Publicidad de lanzamiento: Principales radios.	10.768
PAQUETES LOCALES BOGOTA NOTICIERO W (Lunes a Viernes) * Valor paquete	
<i>DIRECTO SALSA CON ESTILO</i> <ul style="list-style-type: none"> • Transmisión del programa desde el lugar que el cliente elija entre 8 y 10 pm los días viernes o sábados. • una entrevistas durante el programa • 6 salidas comerciales • 2 promociones en el Noticiero W el día del Directo • 5 promociones diarias de hasta 20" 5 días antes del directo en Lamparazo W • 2 promociones diarias de hasta 20" 2 días antes del Directo en La Hora del Regreso 	5.368
<i>OLIMPICA STEREO</i>	5400

Capítulo VII. Plan de operaciones

Las actividades del presente plan permitirán cumplir con los objetivos propuestos por Wok bajo su ventaja competitiva de diferenciación. Gracias a su *know how*, Wok presenta diversos procesos y flujos, los mismos que son herramientas que permiten entender, analizar y mejorar los procesos de servicio.

1. Objetivos y estrategias de operaciones

La estrategia estará centrada en lograr la eficiencia operativa, y, con ella, la satisfacción y fidelidad del cliente, basada principalmente en los aspectos de calidad y flexibilidad (ver Tabla 26).

Tabla 26. Objetivos y estrategias de operaciones

Objetivos	Estrategia	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Optimizar el tiempo de atención a los clientes	Reuniones de estandarización de procesos: Reducir los cuellos de botella para mejorar el tiempo de servicio	Tiempos de servicio (minutos)	Dieciocho (actual tiempo de espera promedio es veinte minutos)				
Tener como mínimo al 80% de los clientes totalmente satisfechos.	Realizar encuestas de calidad – satisfacción al cliente al finalizar su consumo.	Número de reclamos / Total de encuestas	90%	93%	95%	98%	100%
Mantener el abastecimiento de insumos producidos localmente	Capacitación y participación en eventos tecnológicos relacionados con el rubro del negocio para que los proveedores entreguen insumos en óptimas condiciones de calidad.	Número de insumos producidos localmente / Total de insumos requeridos	67%	67%	67%	67%	67%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Diseño del producto o servicio

La comida ofrecida por Wok prioriza su preparación con insumos de excelente calidad y fresca para conquistar el paladar de los bogotanos. El 67% de los insumos son elaborados localmente para garantizarlo (Lobo *et al.* 2012). A continuación, en la Tabla 27, se detallan

algunos de los principales productos ofrecidos por Wok; a medida que se implemente el presente plan estratégico se irá innovando la carta con nuevas presentaciones producto de las capacitaciones y guías obtenidas por el chef principal.

Tabla 27. Diseño del producto

Diseño del Producto	Presentación	Foto
Entradas	Varían: presentaciones con calamar thai a la parrilla; <i>gyozas</i> , empanadas chinas de rellenos diferentes; rollitos de papel de arroz; ensaladas, entre otras entradas.	
Sopas	Se elaboran con ramen a base de vegetales frescos, pollo, camarones y otros insumos según los gustos del cliente.	
Platos de Fondo	Elaborados siguiendo las tendencias asiáticas de Indochina y a base de especias chinas.	
Sushi	Uno de los platos con mayor demanda, elaborado a base de salmón, <i>scallops</i> , atún, y especias de acuerdo a su carta.	
Maki	Elaborados a base de arroz y rellenos de acuerdo a la exigencia de los clientes. Se utilizan también atún, salmón y otras especies marinas complementadas con diversos vegetales.	

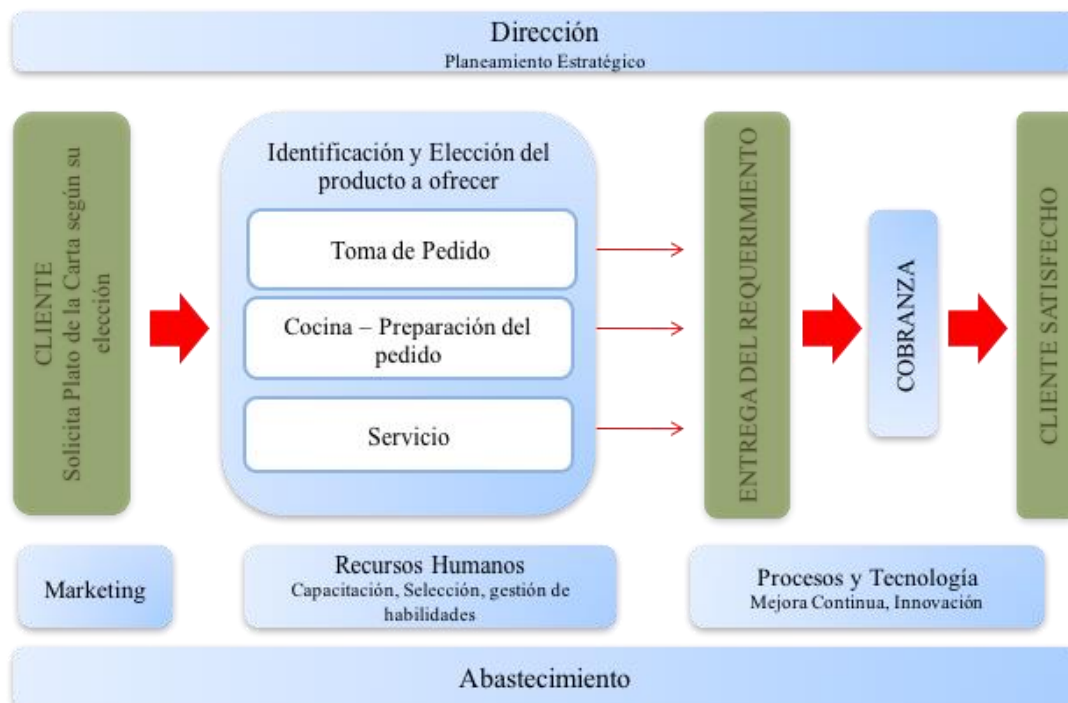
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Asimismo, Wok ofrece como complemento jugos elaborados a base de frutas, vinos, cervezas y postres. Se destacará la calidad y el buen servicio en medio de un ambiente innovador y moderno en el que primará el diseño como estilo propio del restaurante.

3. Diseño de los procesos

Se presenta el mapa de procesos de Wok donde se detalla el flujo del negocio (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Mapa de procesos de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.1 Cadena de suministro

De acuerdo con Chopra y Meindl (2013), la colaboración estratégica proveedor-cliente en la cadena de suministros es considerada una ventaja competitiva sostenible que se consolida cuando se distribuyen los beneficios entre ambas partes, que los comparten, y se tiene una visión de lograr una cadena sólida al menor costo posible enfocada en la mejora continua (ver Anexo 13).

Luego del análisis del caso, se ha identificado que uno de los principales problemas que enfrenta Wok es el de garantizar que su cadena de suministros se mantenga tal y como está organizada hasta el momento. Considerando que el plan contempla el incremento de nuevos locales, necesitará reforzar las relaciones con los proveedores para cumplir con el plan de abastecimiento diario de los nuevos locales; esto implica la búsqueda en otras zonas geográficas que cumplan con los estándares de calidad que Wok solicita a sus proveedores con el fin de contar con insumos de calidad, manteniendo el debido respeto al medio ambiente.

Para ello, se deberá disponer de la información precisa sobre los productos demandados, los costes y la capacidad de producción de los proveedores para asumir el incremento de la demanda de Wok; de esta forma, aseguraremos el aprovisionamiento incrementando los pedidos a los productores para ser sus compradores principales. También traerá como consecuencia la mejora de sus ingresos por una mayor demanda, además de tener la seguridad de compra a un mejor precio, lo que se podría asegurar con la realización de contratos de compra adelantada que garanticen para ambos lados tanto la producción como la compra de productos.

Wok deberá coordinar, cooperar y brindar asistencia técnica a sus socios comerciales (proveedores), para asegurar el abastecimiento con insumos provenientes de los campos agrícolas y pesqueros; de esta forma, aseguraremos el cumplimiento de cantidad y calidad de los insumos que requerimos para nuestro plan de inversión. Además, la empresa deberá sistematizar su sistema de pedidos para que la demanda esté actualizada y en tiempo real; así se puede disminuir costos.

4. Localización

La localización de los establecimientos será Bogotá, específicamente en las localidades de Teusaquillo, Fontibón, Barrios Unidos y Suba. Se realizó la valoración de cada una de las alternativas de localización considerando una serie de atributos que afectan a ventas y costos, tales como accesibilidad, concurrencia con otras empresas de sector comercio y servicios relacionados, cantidad de población por estrato socioeconómico (medio, medio-alto y alto), cercanía a centros comerciales y nivel de seguridad (ver Anexo 14).

5. Diseño de las instalaciones

Se propone un diseño estándar en las instalaciones para que la presentación sea similar en cada uno de los restaurantes con el fin de que cliente tenga una experiencia agradable. Se considerarán los siguientes aspectos: facilidad de acceso, estacionamientos, aforo, recepción, almacén, cocina, sala de atención, zona de bar, caja y servicios higiénicos.

6. Actividades preoperativas

Se consideran las actividades de implementación de un nuevo local, como mobiliario, licencias, diseño, planos arquitectónicos, obras civiles, instalación de la cocina industrial y *software* (ver Anexo 15).

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

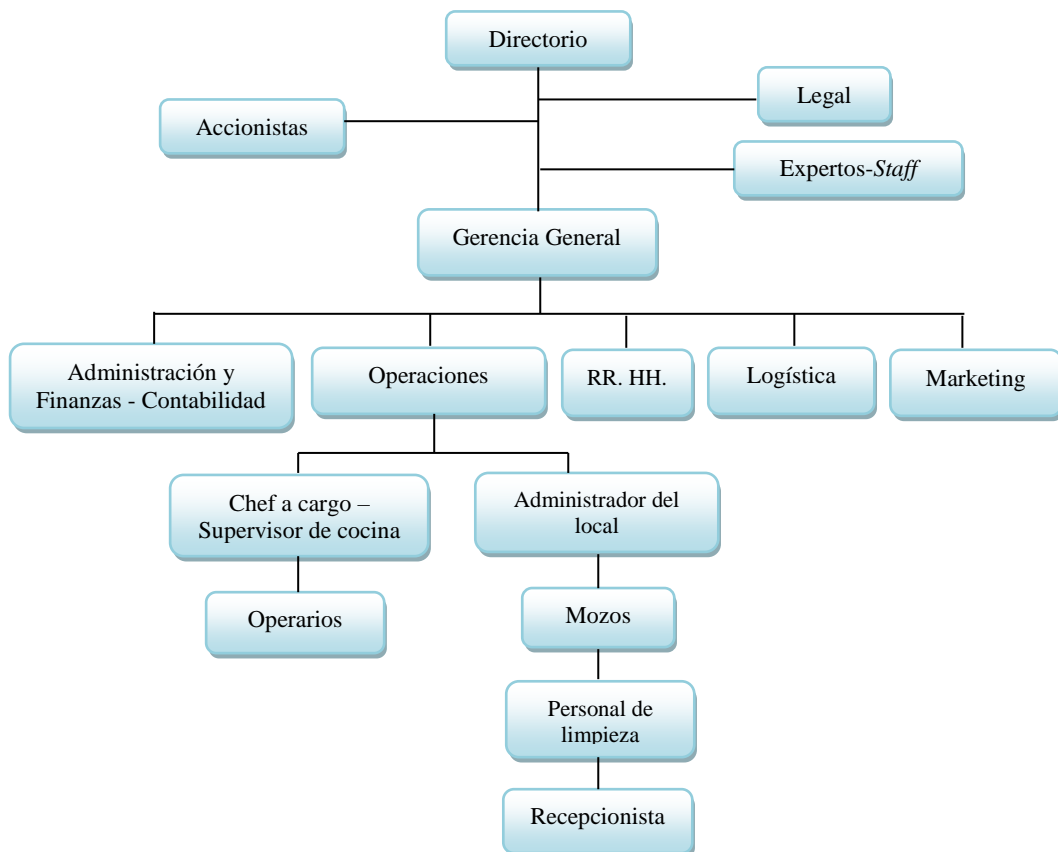
Para la implementación del proyecto de inversión se considera la implementación de seis nuevos locales en Bogotá. La estrategia para lograr el incremento de penetración de mercado es la compra de tres locales y el alquiler de un local; la apertura de estos cuatro locales se realizará el año 2012. La segunda etapa del proyecto contempla la apertura de dos locales el año 2014, los cuales serán alquilados en centro comercial. Para la determinación del costo de arriendo y venta por metro cuadrado, se consideran los datos ofrecidos por Colliers International Colombia (2012), empresa líder en la industria global de bienes raíces, y un reporte publicado en la revista *La Barra* que toma el análisis de La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá de 2012 (ver Anexo 16). La puesta en marcha de un nuevo local propio requiere de una inversión inicial de US\$ 1.080.679,00; esta inversión incluye el diseño del local, las obras civiles y la inversión en activos, que consiste en la implementación del local (ver Anexo 17). En el caso de los locales que se arrendarán, la inversión requerida por cada local será de US\$ 372.823,00 (ver Anexo 18).

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Del análisis del caso en estudio, no se menciona el tipo de estructura de Wok y, debido a la información limitada de la empresa, podemos inferir que se trata de una organización simple. Tomando como referencia los tipos de estructura organizacional de Mintzberg, consideramos que Wok posee una estructura simple, debido a que es informal y flexible, a que las decisiones giran en torno al ápice estratégico y a que integra todas las actividades del negocio; a su vez, contribuye a fortalecer el compromiso e involucramiento de todo el equipo, motivándolo e identificándolo con su organización (Nadler y Tushman 1999) (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Organigrama de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Objetivos de personal, requerimiento y perfiles

El restaurante cuenta con personal calificado para brindar una excelente atención a sus clientes, y un servicio oportuno y de calidad. Este personal ubica a los clientes en espacios acogedores y les suministra la carta tanto de platos como de postres y bebidas. A continuación, se presentan los puestos con que contará cada local nuevo (ver Anexo 19):

- Administrador
- *Chef*
- Supervisor de cocina
- Maestro sushi
- Cocineros
- Auxiliar de cocina
- Ayudante de cocina
- *Bartenders*
- Encargado de postres
- Meseros
- Cajero
- Personal de limpieza
- Todero

La formación profesional ayuda a que los colaboradores logren realizar sus actividades de manera eficiente con calidad y motivados, debido a que comprenden que, cumpliendo un buen trabajo, serán reconocidos con un ascenso si llegan a obtener el conocimiento y la práctica adecuada para el puesto que aspiren (Tinjaca *et al.* 2013). A continuación, en la Tabla 28, se presentan los objetivos de recursos humanos.

Tabla 28. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Estrategia	Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Formación de líderes	Desarrollar el liderazgo de los líderes a través de programas de <i>coaching</i> con el objetivo de que estos puedan desarrollar el potencial de sus colaboradores y guiarlos hacia el éxito.	Índice de capacitación de líderes: (número de trabajadores capacitados) * 100%	50%	50%	100%	100%	100%
Desarrollo de comunicación interna	Creación de boletines y periódicos internos que permitan la comunicación interna: mantener al personal informado, que presente los logros de la empresa, que permita generar el sentido de pertenencia a los trabajadores como parte de los logros de Wok.	Índice de satisfacción de trabajadores: (número de trabajadores satisfechos en el año) * 100%	80%	85%	90%		90%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Acciones estratégicas del plan de recursos humanos

Se plantean las siguientes acciones:

- Dar a conocer la misión y la visión definidas a los colaboradores, e identificar los valores de la organización.
- Aplicar una encuesta anual de clima laboral, según la metodología del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 2005, la misma que sería elaborada en el aplicativo [encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)⁵ presentada en el Anexo 20, que mide las dimensiones del trabajo en equipo, compromiso, retribución, relaciones interpersonales, recursos, condiciones de trabajo, reconocimiento, compensación, estilo de dirección y política de calidad.
- Tomar las acciones correctivas basadas en los factores de la encuesta descritos en el Anexo 20. Esto debe llevarse a cabo involucrando a los directores y los gerentes de cada área con el objetivo de llegar a un 85% (en el largo plazo) en el clima laboral de Wok. Por ejemplo, se realizarán campañas de fortalecimiento de los valores, visión y misión de la empresa, así como campañas de reconocimiento interno a los trabajadores destacados tanto a nivel individual como público. El reconocimiento se efectuará en las pizarras que se ubican en los locales de Wok, y en los boletines y periódicos que se elaborarán y se repartirán a todos los colaboradores de la empresa, con lo que se busca el reconocimiento público por el buen desempeño y comunicación efectiva a todo nivel.
- Es importante la comunicación interna para crear lazos entre los colaboradores y sus líderes; por ello, planteamos la creación de boletines y periódicos que serán entregados a cada colaborador de la empresa para mantenerlos informados acerca de lo que acontece en Wok (Tinjaca *et al.* 2013). En estos comunicados se incluirán a los trabajadores del mes por cada área, los nuevos locales que inaugura la empresa, y las ofertas laborales que se generan para poder cubrir posiciones y fomentar la línea de carrera en la empresa. Así mismo, se presentará información relevante que ayude y motive a los colaboradores a leer las comunicaciones.
- Se tomará servicios de capacitación en *coaching* y liderazgo, ya que la empresa necesita la formación de líderes que permita la existencia de ejecutivos, jefes y directivos, capacitados en guiar y desarrollar el potencial de los equipos que tienen a cargo.

⁵Encuestafacil.com es un aplicativo que permite elaborar cuestionarios o encuestas de manera fácil y práctica, con que se archiva la información y se generan resultados en tiempo real. Su página web es <http://www.encuestafacil.com/>.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Con la implementación de los seis nuevos locales, será prioritario realizar la capacitación a los líderes directos (administradores). Se considera que estos deberán estar trabajando para la empresa dos meses antes de la apertura de los locales de Wok, lo que les permitirá hacer pasantías en los diferentes locales y recibir todo el *know-how* de la empresa. De esta manera, se les permitirá asumir el liderazgo de los nuevos equipos con los que trabajarán.

Parte de la estrategia es la contratación del servicio de *coaching* y especialistas en liderazgo que permitan desarrollar estas competencias a los líderes de la empresa. De esta forma, su aporte será fundamental para acompañar el crecimiento de la empresa y permitirá que los líderes cuenten con las herramientas necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Para los años siguientes, se considera un presupuesto de fortalecimiento de la cultura organizacional, a través de las comunicaciones impresas que se elaborarán con el fin de mejorar el clima laboral. A continuación, en la Tabla 29, se presenta el presupuesto del plan de recursos humanos.

Tabla 29. Presupuesto del plan de recursos humanos

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017
Boletines y periódicos	2.409	2.409	3.614	3.614	3.614
Cursos y capacitaciones	21.042	4.253	4.253	4.253	4.253
Total (US\$)	23.451	6.662	7.866	7.866	7.866

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

Wok busca integrar en todos sus procesos la responsabilidad social; ello se refleja en la imagen que proyecta a sus clientes y colaboradores, con la cual pretende transmitir en armonía con sus *stakeholders* el respeto y preocupación por preservar el medio ambiente y el bienestar de las comunidades.

1. Objetivos y estrategias del plan de responsabilidad social

Los presentes objetivos se encontrarán alineados con los objetivos de la organización (ver Tabla 30).

Tabla 30. Objetivos y estrategias del plan de responsabilidad social

Objetivos	Estrategia
Incentivar a sus proveedores y comunidades afines a desarrollar sus actividades de forma responsable sin afectar al medio ambiente	Brindar asesoría especializada en técnicas agrícolas y pesqueras con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta ante el mercado (demanda), a fin de mejorar la oferta e incrementar su poder de negociación
Establecer alianzas estratégicas para fomentar la responsabilidad social	Formalizar compromisos al solicitar a los proveedores la firma de contratos que incluyan una declaración de responsabilidad ambiental para reducir las agresiones al medio ambiente y promover el uso responsable de los recursos agotables del planeta
Educar a los clientes en el consumo responsable	Educar a los clientes a través de sus programas de concientización con el cuidado y preservación del medio ambiente

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Acciones estratégicas de responsabilidad social

Se plantean las siguientes acciones:

- Se brindará capacitación a cargo de profesionales especialistas con el objetivo de fomentar técnicas agrícolas y pesqueras responsables con el medio ambiente. Esto permitirá que nuestros proveedores brinden productos de calidad respetando el medio ambiente y, en consecuencia, se obtendrá una mayor retribución de parte de ellos.
- Se plantea la formalización de compras a través de contratos para poder incluir cláusulas de respeto al medio ambiente que deberán respetar los proveedores de Wok; de esta forma, crearemos cadenas de responsabilidad, que permitan reducir las agresiones al medio ambiente y promover el uso responsable de los recursos agotables.

- La educación será nuestra aliada. Wok buscará crear conciencia social con la capacitación a sus clientes acerca del cuidado y preservación del medio ambiente; esto se llevará a cabo mediante charlas a la hora de orientar a un cliente sobre el plato que va a degustar, folletería alusiva a la preservación de las especies, conferencias y la educación con el ejemplo. Cada trabajador de Wok deberá conocer todas las políticas que desarrolla la empresa a favor del medio ambiente, cuya transmisión de información estará a cargo de sus jefes directos.

3. Presupuesto del plan de responsabilidad social

A continuación, en la Tabla 31, se detalla el presupuesto del plan de responsabilidad social.

Tabla 31. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Actividad	2013	2014	2015	2016	2017
Contratar ingenieros agrónomos y pesqueros que trabajen directamente con los proveedores en campo en la mejora de técnicas agrícolas y pesqueras que permitan optimizar sus costos, y mejorar la calidad y cantidad de productos que comercializan, así como su calidad de vida y relación con el medio ambiente.	37,895	37,895	37,895	37,895	37,895
Capacitar al personal a cargo de los administradores, para que sean capaces de transmitir cuáles son las políticas de la empresa a favor de la preservación, el desarrollo de las comunidades menos favorecidas, el cuidado del medio ambiente, el origen de los insumos de cada plato y el respeto por las especies en peligro de extinción a fin de que puedan conocer qué busca Wok y cuál es su objetivo.	2,400	2,400	2,400	2,400	2,500
Total (US\$)	40,295	40,295	40,295	40,295	40,395

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan financiero

El plan financiero se elaboró sobre la base de la información proporcionada en el caso de los años 2010, 2011 y 2012; con esta información, procedemos a realizar las proyecciones para el plan estratégico planteado para el periodo 2013 – 2017.

1. Objetivos del plan financiero

- Determinar la viabilidad de crecimiento de la empresa con base en los ingresos por ventas y penetración de mercado como resultado de la implementación de las estrategias de los diferentes planes funcionales de Wok.
- Garantizar la rentabilidad y la eficiencia del proyecto con un VANE y VANF positivos, y TIR superior al 20%.
- Incrementar en 1% anualmente el ROA.

2. Escenarios

Presentamos dos escenarios con los cuales planteamos flujos económicos que nos permitirán establecer la viabilidad de nuestra propuesta, que denominamos con estrategia y sin estrategia. Estos flujos se determinaron con la variable ventas y producto del incremento de los nuevos locales, lo cual afecta el valor presente neto. A fin de comparar los escenarios, presentamos los siguientes flujos proyectados a 10 años para un mejor análisis de los escenarios:

2.1 Flujo económico sin estrategia

Para el flujo económico sin estrategia, se considera la estrategia que la empresa está aplicando hasta el momento; el resultado de los flujos proporciona un VAN económico de US\$991.704 (ver Tabla 32)

Tabla 32. Flujo de caja económico incremental sin considerar estrategia de crecimiento con la apertura de nuevos locales

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$21,052,105	\$19,317,613	\$20,158,146	\$20,823,376	\$21,510,559	\$22,220,420	\$22,220,420	\$22,220,420	\$22,220,420	\$22,220,420	\$22,220,420
Costo de Ventas	\$8,842,105	\$8,440,973	\$8,808,251	\$9,098,928	\$9,399,198	\$9,709,376	\$9,709,376	\$9,709,376	\$9,709,376	\$9,709,376	\$9,709,376
Utilidad Bruta	\$12,210,000	\$10,876,639	\$11,349,895	\$11,724,448	\$12,111,362	\$12,511,043	\$12,511,043	\$12,511,043	\$12,511,043	\$12,511,043	\$12,511,043
Gastos Admin.	\$1,295,263	\$1,134,784	\$1,184,160	\$1,223,238	\$1,263,605	\$1,305,305	\$1,305,305	\$1,305,305	\$1,305,305	\$1,305,305	\$1,305,305
Gastos de Vtas	\$8,950,526	\$8,224,162	\$8,582,006	\$8,865,217	\$9,157,774	\$9,459,985	\$9,459,985	\$9,459,985	\$9,459,985	\$9,459,985	\$9,459,985
Depreciacion	\$29,737	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552	\$19,552
Utilidad Operativa	\$1,734,474	\$698,141	\$764,178	\$816,442	\$870,431	\$926,201	\$926,201	\$926,201	\$926,201	\$926,201	\$926,201
Ingresos Operacionales	\$127,368	\$128,514	\$134,106	\$138,531	\$143,103	\$147,825	\$147,825	\$147,825	\$147,825	\$147,825	\$147,825
Gastos Operacionales	\$634,211	\$667,351	\$696,389	\$719,370	\$743,110	\$767,633	\$767,633	\$767,633	\$767,633	\$767,633	\$767,633
Utilidad Antes de Impuestos	\$1,227,632	\$159,304	\$201,895	\$235,604	\$270,424	\$306,394	\$306,394	\$306,394	\$306,394	\$306,394	\$306,394
Impuestos	\$397,368	\$47,091	\$59,681	\$69,645	\$79,938	\$90,571	\$90,571	\$90,571	\$90,571	\$90,571	\$90,571
Utilidad Neta	\$830,263	\$112,213	\$142,215	\$165,959	\$190,486	\$215,823	\$215,823	\$215,823	\$215,823	\$215,823	\$215,823
Capital de Trabajo	-\$104,694	-\$138,921	-\$185,628	-\$248,150	-\$331,554	-\$442,992	-\$591,883	-\$790,818	-\$1,056,616	-\$1,411,750	-\$1,930,303
Flujo de Caja Económico	\$725,569	-\$26,708	-\$43,414	-\$82,191	-\$141,068	\$5,518,830	\$215,823	\$215,823	\$215,823	\$215,823	\$215,823
VAEconómico		\$66,135									
VANEconómico		\$91,704									

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los supuestos para el periodo 2013-2022 son los siguientes:

- Se considera incremento de ventas de 2% sobre la base a la participación de mercado del año 2012.
- Para el cálculo del costo de ventas, se considera el porcentaje respecto de las ventas obtenido del promedio lineal de los años 2010, 2011 y 2012, información brindada en el caso.
- Para el cálculo de la depreciación, se consideran los activos de la cuenta: propiedad, planta y equipo (de la proyección del Balance General de Ventas de Wok), cuya reposición en promedio se considerará en diez años.
- Para determinar los impuestos, se considera el 34% de la utilidad antes de impuestos.
- Para determinar el capital de trabajo, se considera la fórmula del CTN = Caja+CxC+Inventarios-proveedores.

2.2 Flujo económico con estrategia

Para el periodo comprendido entre los años 2013 y 2022, se considera estrategia de penetración de mercado, la cual contempla la apertura de seis nuevos locales. La inversión inicial se realizará el año 2012 con la apertura de cuatro locales, tres propios y uno en alquiler; para el año 2014, se contempla la apertura de dos nuevos locales adicionales. En ambos casos, se considera ingresos adicionales por la apertura de estos locales al año siguiente de la inversión, lo que incrementa las ventas; en consecuencia, se observa que el flujo determina un VAN económico de US\$ 3.333.03, una TIR Económica de 21%, un VAN financiero de US\$ 5.199.238 y una TIR

financiera de 31% (ver Tabla 33). Finalmente, el ROE experimenta un crecimiento de 3% y el ROA, un 2% de crecimiento (ver Anexo 22).

Tabla 33. Flujo económico con estrategia

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$21,052,105	\$28,906,482	\$31,135,150	\$37,120,242	\$38,675,722	\$39,549,219	\$40,451,542	\$41,383,643	\$42,346,503	\$43,341,138	\$44,368,596
Costo de Ventas	\$8,842,105	\$12,140,722	\$13,076,763	\$15,590,502	\$16,243,803	\$16,610,672	\$16,989,648	\$17,381,130	\$17,785,531	\$18,203,278	\$18,634,810
Utilidad Bruta	\$12,210,000	\$16,765,759	\$18,058,387	\$21,529,741	\$22,431,919	\$22,938,547	\$23,461,895	\$24,002,513	\$24,560,972	\$25,137,860	\$25,733,786
Gastos Admin.	\$1,295,263	\$1,726,152	\$3,013,362	\$4,133,041	\$4,971,445	\$5,690,077	\$5,690,077	\$5,690,077	\$5,690,077	\$5,690,077	\$5,690,077
Gastos de Vtas	\$8,950,526	\$12,928,538	\$12,928,538	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544	\$14,917,544
Depreciación	229,737	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552	819,552
Utilidad Operativa	\$1,734,474	\$1,291,518	\$1,296,935	\$1,659,604	\$1,723,378	\$1,511,374	\$2,034,722	\$2,575,340	\$3,133,799	\$3,710,687	\$4,306,613
Ingresos no operacionales	\$127,368	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842	\$116,842
Gastos no operacionales	\$634,211	\$648,540	\$648,540	\$648,540	\$648,540	\$648,540	\$648,640	\$648,640	\$648,640	\$648,640	\$648,640
Intereses pagados		\$318,447	\$266,916	\$233,905	\$163,654	\$85,949	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de Imptos	\$1,227,632	\$441,372	\$498,321	\$894,000	\$1,028,026	\$893,627	\$1,502,923	\$2,043,542	\$2,602,000	\$3,178,889	\$3,774,815
Impuestos	\$397,368	\$154,337	\$174,251	\$312,611	\$359,476	\$312,480	\$525,537	\$714,578	\$909,858	\$1,111,582	\$1,319,963
Utilidad Neta	\$830,263	\$287,035	\$324,070	\$581,390	\$668,550	\$581,147	\$977,387	\$1,328,963	\$1,692,142	\$2,067,307	\$2,454,851
Inversión											
Nuevos Locales	-\$5,898,151		-\$266,558								
Capital de trabajo	-\$104,694	-\$138,921	-\$185,628	-\$248,150	-\$331,554	-\$442,992	-\$591,883	-\$790,818	-\$1,056,616	-\$1,411,750	\$5,303,007
Flujo de Inversión	-\$6,002,845	-\$138,921	-\$452,186	-\$248,150	-\$331,554	-\$442,992	-\$591,883	-\$790,818	-\$1,056,616	-\$1,411,750	\$5,303,007
Flujo de Caja											
Inversión	-\$5,898,151		-\$266,558								
Ingresos		\$29,023,324	\$31,251,992	\$37,237,084	\$38,792,564	\$39,666,062	\$40,568,385	\$41,500,485	\$42,463,345	\$43,457,980	\$44,485,438
Egresos		-\$27,443,952	-\$29,667,204	-\$35,289,627	-\$36,781,333	-\$37,866,933	-\$38,245,909	-\$38,637,391	-\$39,041,792	-\$39,459,539	-\$39,891,072
Cambio KW	-\$104,694	-\$138,921	-\$185,628	-\$248,150	-\$331,554	-\$442,992	-\$591,883	-\$790,818	-\$1,056,616	-\$1,411,750	\$5,303,007
IR por pagar		-\$154,337	-\$174,251	-\$312,611	-\$359,476	-\$312,480	-\$525,537	-\$714,578	-\$909,858	-\$1,111,582	-\$1,319,963
Flujo de Caja Económico	-\$6,002,845	\$1,286,113	\$958,351	\$1,386,696	\$1,320,201	\$1,043,656	\$1,205,055	\$1,357,697	\$1,455,078	\$1,475,109	\$8,577,410
Flujo de deuda	\$3,001,423	-\$278,600	-\$589,737	-\$510,016	-\$625,953	-\$754,191	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Financiero	-\$3,001,423	\$1,007,512	\$368,614	\$876,681	\$694,248	\$289,465	\$1,205,055	\$1,357,697	\$1,455,078	\$1,475,109	\$8,577,410
TIR Económico											
VAN Económico											
TIR Financiero											
VAN Financiero											

Cronograma de amortización de préstamos					
Deuda		5 años	3 años		
Principal	-\$3,001,423		-\$226,093		
saldo		-\$2,515,728	-\$1,978,503	-\$1,542,466	-\$810,085
Cuota		-\$804,141	-\$804,141	-\$896,035	-\$896,035
Amortización		-\$485,694	-\$537,226	-\$662,130	-\$732,381
Interés		-\$318,447	-\$266,916	-\$233,905	-\$163,654
Escudo Fiscal		\$207,094	\$173,582	\$152,114	\$106,428
Flujo de Financiamiento	-\$3,001,423	-\$278,600	-\$589,737	-\$510,016	-\$754,191

Cuadro de amortizaciones prestamo 1						
	0	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	-\$3,001,423					
		-\$2,515,728	-\$1,978,503	-\$1,384,278	-\$727,007	\$0
		-\$804,141	-\$804,141	-\$804,141	-\$804,141	-\$804,141
		-\$485,694	-\$537,226	-\$594,225	-\$657,271	-\$727,007
		-\$318,447	-\$266,916	-\$209,917	-\$146,870	-\$77,135
		\$207,094	\$173,582	\$136,514	\$95,513	\$50,162
	-\$3,001,423	-\$278,600	-\$363,644	-\$457,711	-\$561,758	-\$676,844
Cuadro de amortizaciones prestamo 2						
	0	1	2	3	4	5
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
			-\$226,093			
				-\$158,188	-\$83,079	\$0
				-\$91,893	-\$91,893	-\$91,893
				-\$67,905	-\$75,110	-\$83,079
				-\$23,988	-\$16,784	-\$8,815
				\$15,600	\$10,915	\$5,732
			-\$226,093	-\$52,305	-\$64,195	-\$77,346

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los supuestos para el período 2013-2022 son los siguientes:

- Se considera incremento de ventas promedio de 8% sobre la base de los seis nuevos locales que inaugura la cadena, los cuales serán cuatro locales en el 2012 y dos locales en el 2014.
- Para el cálculo del costo de ventas, se considera el porcentaje respecto de las ventas obtenido del promedio lineal de los años 2010, 2011 y 2012, información brindada en el

caso, a lo cual se agregaron los planes funcionales de la estrategia e incremento de gastos y costos por la apertura de nuevos locales.

- Para el cálculo de la depreciación, se consideran los activos de la cuenta: propiedad, planta y equipo, cuya reposición se considera en diez años en promedio.
- Para determinar los impuestos, se considera el 34% de la utilidad antes de impuestos.
- Para determinar el incremento de capital de trabajo, se considera la fórmula del CTN = Caja + CxC + Inventarios-proveedores (tener en cuenta que la empresa se financia al crédito).
- Para la estructura de capital para la implementación de los locales, se considera 50% propia y 50% financiado.
- El WACC es 10,61% y el COK es 12,20% (su cálculo se presenta en el Anexo 23).
- El primer financiamiento es a cinco años y se inicia en el 2012, y el segundo financiamiento, a tres años, con inicio en el 2014, con la misma estructura de 50% propia y 50% financiada.

3. Análisis de estrategias

El análisis de la estrategia nos arroja una diferencia de VAN económico de US\$ 2.341.348 a favor de la empresa al aplicar la estrategia. El incremento de ventas es favorable, producto de la inauguración de los seis nuevos locales, que aportan en el crecimiento del negocio; con estrategia obtenemos un incremento de 11,3% más que sin estrategia. El análisis de estrategias puede observarse a continuación en la Tabla 34.

Tabla 34. Análisis de estrategias

		Ventas									
Crec. Ventas/Año	Tasa	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Plan Financiero Sin Estrategia	0.95%	19,317,613	20,158,146	20,823,376	21,510,559	22,220,420	22,220,420	22,220,420	22,220,420	22,220,420	22,220,420
Ingresos Plan Financiero Con Estrategia	11.34%	28,906,482	31,135,150	37,120,242	38,675,722	39,549,219	40,451,542	41,383,643	42,346,503	43,341,138	44,368,596
	Con Estrategia	Sin Estrategia	Diferencia								
TIR Económico	21%										
VAN Económico	333,053	91,704	2,341,348								
TIR Financiero	31%										
VAN Financiero	199,238										

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Wok decidió implementar seis nuevos locales en Bogotá, fortalecer su cadena de suministro y continuar apostando por su programa de responsabilidad social empresarial.
- Wok es una empresa cuyo principal reto es penetrar más el mercado de Bogotá, lo que le permitirá incrementar sus ventas y consolidarse como uno de los mayores referentes de la comida oriental en Colombia.
- Una de las más resaltantes fortalezas de Wok es su red de abastecimiento, lo cual le permite tener un trato directo con los proveedores y llevar el control de calidad de los insumos.
- Al proyectar los flujos a diez años, se concluye que Wok obtendrá un valor económico positivo de US\$ 5.199.238, que es mayor al valor actual de los flujos proyectados sin estrategia: US\$ 3.333.053.
- Wok muestra una tasa de rentabilidad (TIR 31%) mucho más atractiva que la tasa de oportunidad (COK 12,20%).

2. Recomendaciones

- Para asegurar el crecimiento de Wok, se debe consolidar la relación con sus socios comerciales, que son los proveedores de sus insumos de calidad, lo que garantiza el crecimiento sostenido de la empresa.
- Wok debe buscar otros productores en otras ciudades de Colombia para replicar su cadena de suministros sin alterar su producción actual, con el fin de garantizar el abastecimiento de sus insumos y cubrir la nueva demanda.
- La empresa debe centrar sus operaciones en el actual modelo de negocio siguiendo la estrategia planteada en el presente plan.
- Wok debe poner especial énfasis en sus procesos, en los cuales la experiencia del cliente es fundamental para su fidelización, lo cual comprende la calidad de servicio en relación con los tiempos de espera.
- Wok debe potenciar el plan de responsabilidad social centrando sus actividades en la conservación del medio ambiente, y la concientización de sus clientes con respecto al cuidado y protección del medio ambiente.

Bibliografía

Banco Central de Colombia (2012). *Tasa de interés promedio mensual ponderado de colocación 2012*. Fecha de consulta: 12/09/2016. <www.banrep.gov.co/economia/pli/Seccion05.xls>

Cámara de Comercio de Bogotá (2013). *Trámites y Consultas*. Fecha de consulta: 10/09/2016. <<http://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas>>

Castro, Nicolás, y Corrales, Normal (2011). *Investigación de mercados de Sushi en la ciudad de Bogotá para determinar las posibilidades de la apertura de un restaurante de este tipo*. Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.

Chopra, Sunil, y Meindl, Peter (2013). *Administración de la cadena de suministro*. 5ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Colliers International Colombia (2012). *Panorama de la inversión en centros comerciales en Latinoamérica*. Fecha de consulta: 16/10/2016. <<http://www.acecolombia.org/descargas/panoramainversionencc-mauriciomontanez.pdf>>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] (2013). *Guía de mercado Colombia sector servicios*. Fecha de consulta: 20/06/2016. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Colombia%202013.pdf>>

Condimentos Putumayo S. A. (s. f.). *Reconocimientos*. Fecha de consulta 10/07/16. Disponible en: <<http://www.condimentosputumayo.com/reconocimientos.php>>

Cornejo, David (2013). “El negocio gastronómico de Benjamín Villegas: una red picante”. *América Economía*. 23 de mayo de 2013. Fecha de consulta: 10/08/2016. <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-negocio-gastronomico-de-benjamin-villegas-una-red-picante>>

Damodaran, A. (s. f.) “Levered and Unlevered Betas by Industry”. En *Data Archives*. Fecha de consulta: 03/10/2016. Disponible en:

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#time>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2013). “PIB a precios corrientes grandes ramas de actividad económica. Series desestacionalizadas. Base 2005”. En: *Banco de la República de Colombia*. Fecha de consulta: 30/09/2016. <<http://www.banrep.gov.co/es/pib>>

García Esquivel, María Ángela (2014). *¿Qué es la alimentación sustentable y por qué es importante?* Fecha de consulta 14/01/2016.

<<http://www.todopuebla.com/gente/mariaangelagarciaesquivel/blogdetail/15193>>

Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín (1999). “Cadena de valor”. En: *IE Business school*. 5 de mayo de 1999. Fecha de consulta: 14/01/2016.

<http://www.academia.edu/4087174/Cadena_de_valor>

Hitt, Michael A., Duane Ireland, R., y Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. México D. F.: Cengage Learning Editores.

J. P. Morgan Chase (2016). *EMBI Global Diversified Subindices. Riesgo País de Colombia (EMBI) calculado sobre la base del promedio de la serie histórica para los años 2007-2012*. Fecha de consulta: 04/09/2016.

<www.bancentral.gov.do/entorno_int/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx>

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá (2013). “El libro del valor del suelo urbano de Bogotá”. *La Barra*, número 56. Fecha de consulta: 20/10/2016. Disponible en: <<http://corporativo.mapcity.com.co/wp-content/uploads/2013/04/La-barra-Noticia.png>>

La República (2013). “El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor”. En: *La República*. 25 de enero de 2013. Fecha de consulta: 03/07/2016.

<http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051>

Lobo, Iván, Reficco, Ezequiel, y Rueda, Adriana (2012). *Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?* Bogotá: Universidad de los Andes.

Mar Viva Col (2013). *De Bogotá a Bahía* [videograbación]. 20 de junio de 2013. Fecha de consulta: 14/01/2016. Bogotá, Colombia: Croma Tophoro. Disponible en:

<<https://www.youtube.com/watch?v=hXPJHffOxxk>>

Marielle, Catherine (1996). “¿Qué es un sistema alimentario sustentable?”. En: *GEA (Grupo de Estudios Ambientales)*. 1 de enero de 1996. Fecha de consulta: 14/01/2016.

<<http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4387.html>>

Nadler, David A., y Tushman, Michael L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: Cómo trazar un mapa del terreno organizacional*. México D. F.: Oxford University Press.

Oficina de Estudios Económicos (2013). “Dinámica de la Economía Mundial y Comportamiento en Colombia IV trimestre de 2012”. Sección Comportamiento del PIB en Colombia. En: *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia*. Febrero de 2013. Fecha de consulta: 20/06/2016.

<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65353&name=MAB_Informe_Economico_4T_2012.pdf&prefijo=file>

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle (2012). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle*. Documento de trabajo diagnóstico. Fecha de consulta: 10/10/2016.

<http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/documentos/mayo-07-de-2012-pdf/Informe-Encuesta-Clima-Organizacional-Feb-2012.pdf>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Padilla, Andrea, y Naranjo, Francisco (2011). *Tendencias modernas de administración. Restaurante Wok Bogotá* [videograbación]. Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Fecha de consulta: 14/01/2016. Disponible en:
<<https://www.youtube.com/watch?v=QfikKgqcuXo>>

Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Portafolio (2014). *Negocios. Centro Mayor, el más visitado de Bogotá en el 2013. 2 de abril de 2014*. Fecha de consulta: 10/10/2016. <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/centro-mayor-visitado-bogota-2013-60604>>

Raddar Consumer Knowledge Group (2014). *El sector de la hospitalidad en Colombia*. Fecha de consulta: 18/02/2016.
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf>

Sánchez Segura, Jairo Humberto (2010). “La tasa de descuento en países emergentes. Aplicación al caso colombiano Pp. 120-135”. En: *EAN*, número 69, p. 120-135. Fecha de consulta: 16/09/2016. <<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a08.pdf>>

Sano de Lucas (2016). “Identificando mis ventajas competitivas”. Fecha de consulta: 10/06/2016. Disponible en: <<http://sanodelucas.cl/wp-content/uploads/2016/06/Identificando-mis-Ventajas-Competitivas.pdf>>

Secretaría Distrital de Planeación de la Alcaldía de Bogotá (2011). *Bogotá. Ciudad de estadísticas. Boletín N° 31. Población, viviendas y hogares a junio 30 de 2011, en relación con la estratificación socioeconómica vigente en el 2011. Secretaría Distrital de Planeación de la Alcaldía de Bogotá*. Fecha de publicación: 30 de junio de 2011. Fecha de consulta: 16/10/16. <[62](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf.></p></div><div data-bbox=)

Suárez, Paula (2016). “Osaki, donde se fusionan los sabores”. En: *La República*. 8 de enero del 2016. Fecha de consulta: 30/05/2016. <http://www.larepublica.co/osaki-donde-se-fusionan-los-sabores_338641>

Tinjaca, Diana, Naged, Francisco, y Romero, Manuel (2013). *Entrevista Wok – EAN 2013* [videograbación]. 1 de junio de 2013. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Fecha de consulta: 14/01/2016. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=hNtm71Zubuc>>

Vieira, Simón. Director de Sostenibilidad de los restaurantes Wok (2016). Conversación vía correo electrónico. 8 de noviembre de 2016. Bogotá, Colombia. Referencia: <svieira@wok.com.co>

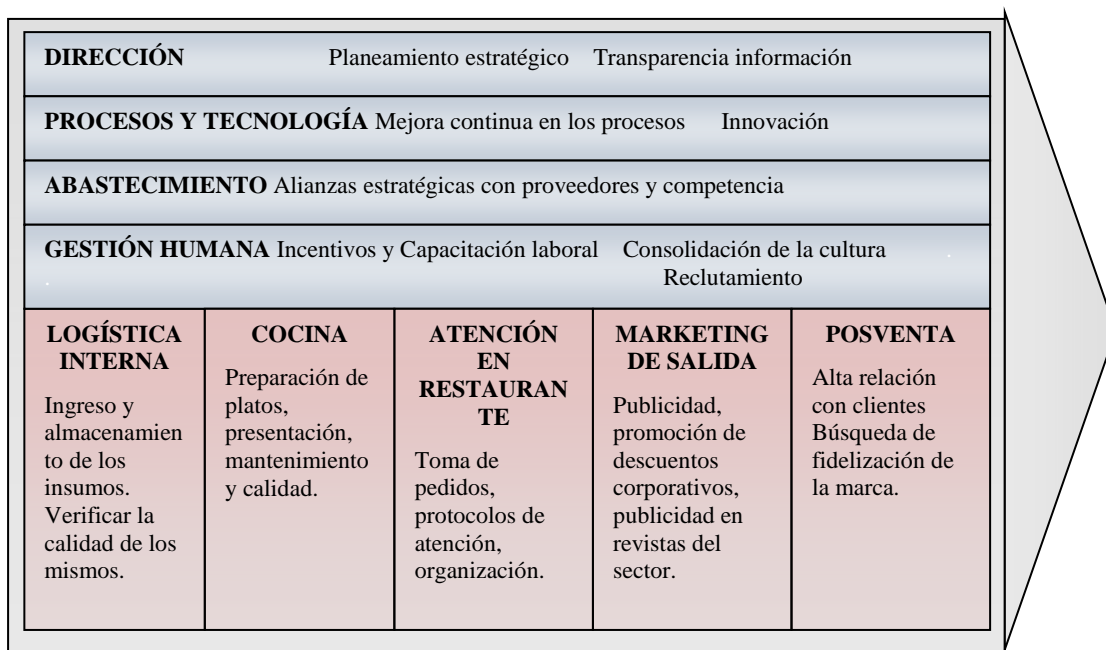
Wok (s. f. a). *Wok*. Fecha de consulta: 14/07/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/restaurantes>>

Wok (s. f. b). *Wok*. Fecha de consulta: 14/07/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok>>

Wok (s. f. c). *Wok*. Fecha de consulta: 14/07/2016. Disponible en: <<http://wok.com.co/wps/portal/wok/comida>>

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Fuentes de datos secundarias

Fuentes de Datos Secundarios	Fuente
Fuentes Internas	Estados financieros publicados, registros de inventarios y otros informes de investigación.
Publicaciones Gubernamentales	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), FAO
Publicaciones Periódicas, libros e internet	Revistas especializadas, informes de la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (Acodres), entrevistas, medios audiovisuales, etc.
Datos comerciales	Referencias comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Indicadores económicos de Colombia

	2008	2009	2010	2011	2012
Crecimiento real del PBI (%)	3.5	1.7	4	6.6	4
PBI per cápita (US\$)	5,293	5,149	6,259	7,114	7,855
Tasa de inflación (%)	7	4.2	2.3	3.4	3.3
Tasa de desempleo (%)	11.3	12	11.8	10.8	10.4
Población	44,901,660	45,416,276	45,918,101	46,406,446	46,881,018

Fuente: PromPerú, 2013.

Anexo 4. Consumo en Colombia

Categoría	2009	2010	2011	2012
Alimentos y bebidas no alcohólicas	28,474	33,850	38,188	41,467
Bebidas alcohólicas y tabaco	5,055	5,980	6,797	7,497
Ropa y calzado	8,761	10,793	12,107	13,193
Vivienda	24,121	29,576	33,810	37,235
Artículos y servicios para el hogar	6,181	7,565	8,523	9,324
Productos de salud y servicios médicos	4,747	5,756	6,606	7,337
Transporte	16,361	21,146	24,227	26,854
Comunicaciones	6,539	7,890	9,127	10,275
Recreación y ocio	6,992	8,669	10,037	11,149
Educación	6,991	8,399	9,557	10,611
Hoteles y catering	17,154	21,106	24,244	26,798
Bienes y servicios varios	15,739	18,888	21,599	23,857
Consumo Privado	147,114	179,617	204,822	225,597

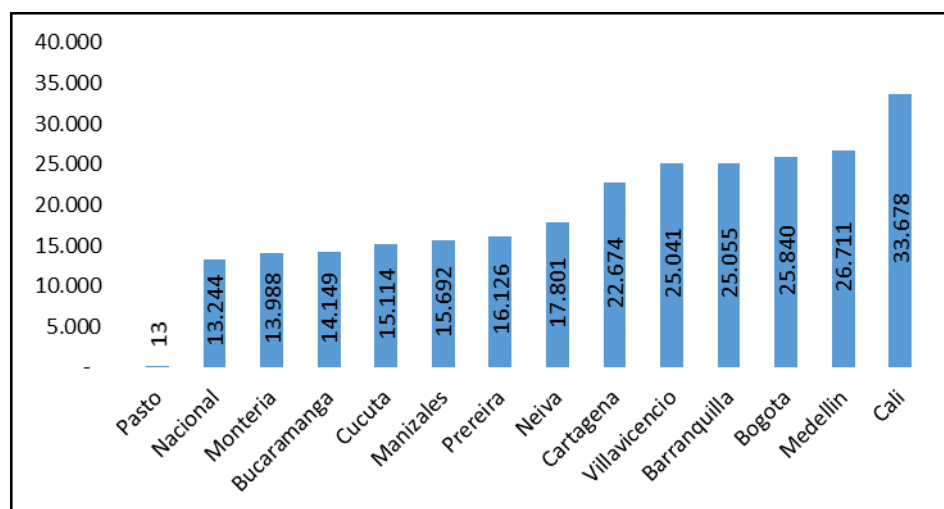
Fuente: PromPerú, 2013.

Anexo 5. PBI Sectorial Colombia

Sectores	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuario	7.5	7.5	7.1	6.9	6.5
Explotación de minas y canteras	8.6	7.8	9.2	12.4	12.3
Industria manufacturera	15.2	14.3	13.9	13.6	13
Electricidad, gas y agua	4	3.9	3.9	3.7	3.7
Construcción	7.6	8.4	7.9	8.2	8.5
Comercio, restaurantes y hoteles	12.7	12.6	12.7	12.3	12.4
Transporte, almacenamiento y comunicación	7.3	7.2	6.9	6.4	6.4
Establecimientos financieros, seguros y servicios a empresas	20.6	21.1	21	20.1	20.5
servicios sociales, comunales y personales	16.4	17.1	17.3	16.5	16.8
Total	100	100	100	100	100

Fuente: PromPerú, 2013.

Anexo 6. Consumo mensual per cápita de restaurantes por ciudades

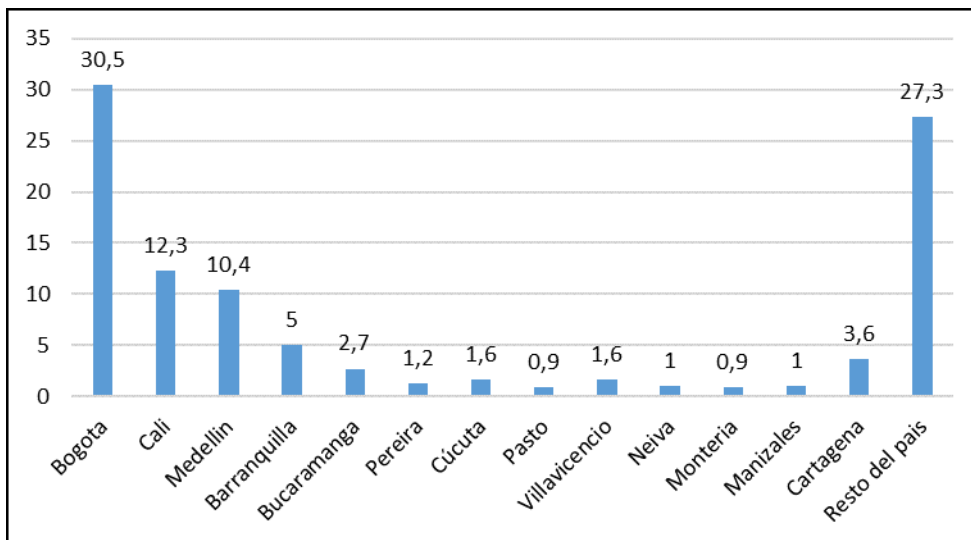


Fuente: Raddar, 2014⁶

⁶Raddar Consumer Knowledge Group es una organización de origen colombiano fundada en 2005, con operaciones en la región latinoamericana, dedicada a la medición del consumo de los hogares.

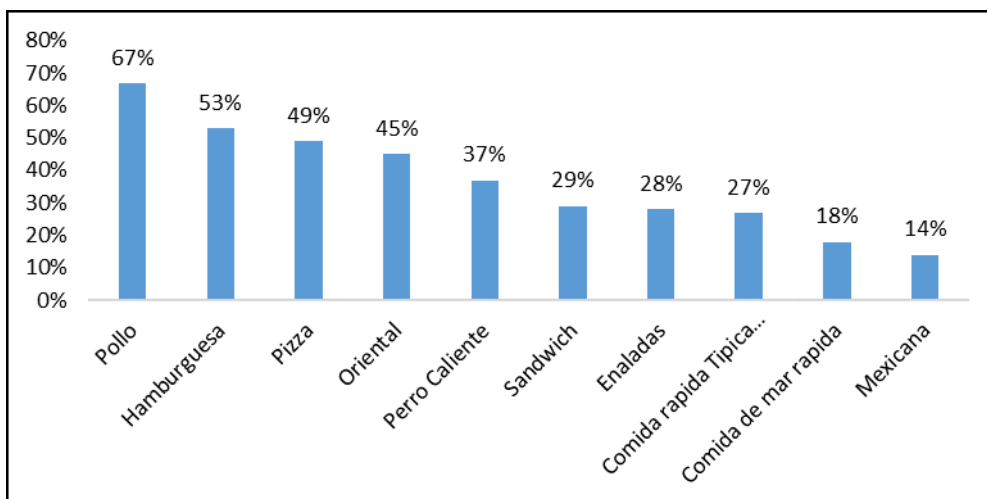
El crecimiento que ha experimentado la ciudad y el cambio de roles provoca que la gente no disponga de tiempo para alimentarse en su vivienda, lo que lo obliga a comer fuera. Además, el crecimiento económico del país ha permitido que el consumidor aumente sus gastos de consumo y entretenimiento.

Anexo 7. Mercado colombiano por unidades geográficas



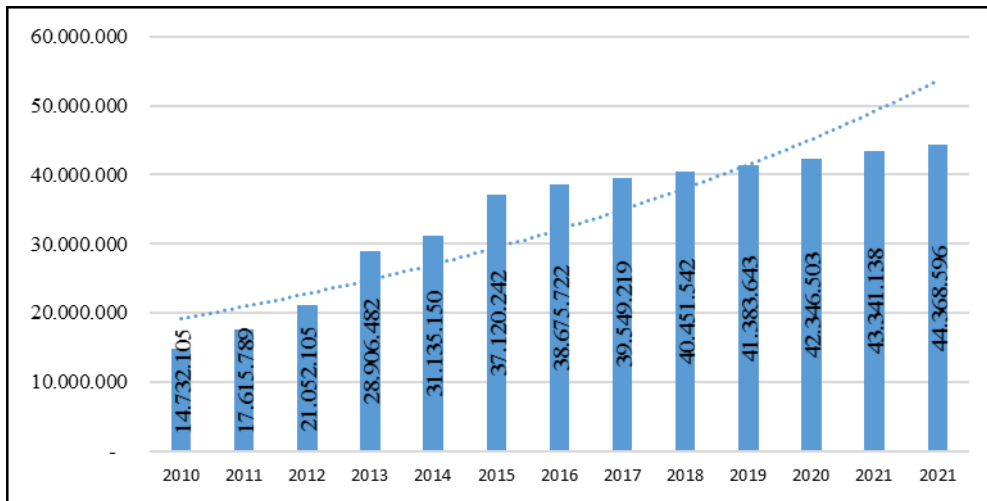
Fuente: Raddar, 2014.

Anexo 8. Ranking por tipo de comida consumida en treinta días durante 2008



Fuente: Raddar, 2014.

Anexo 9. Proyección de ventas 2013 – 2017



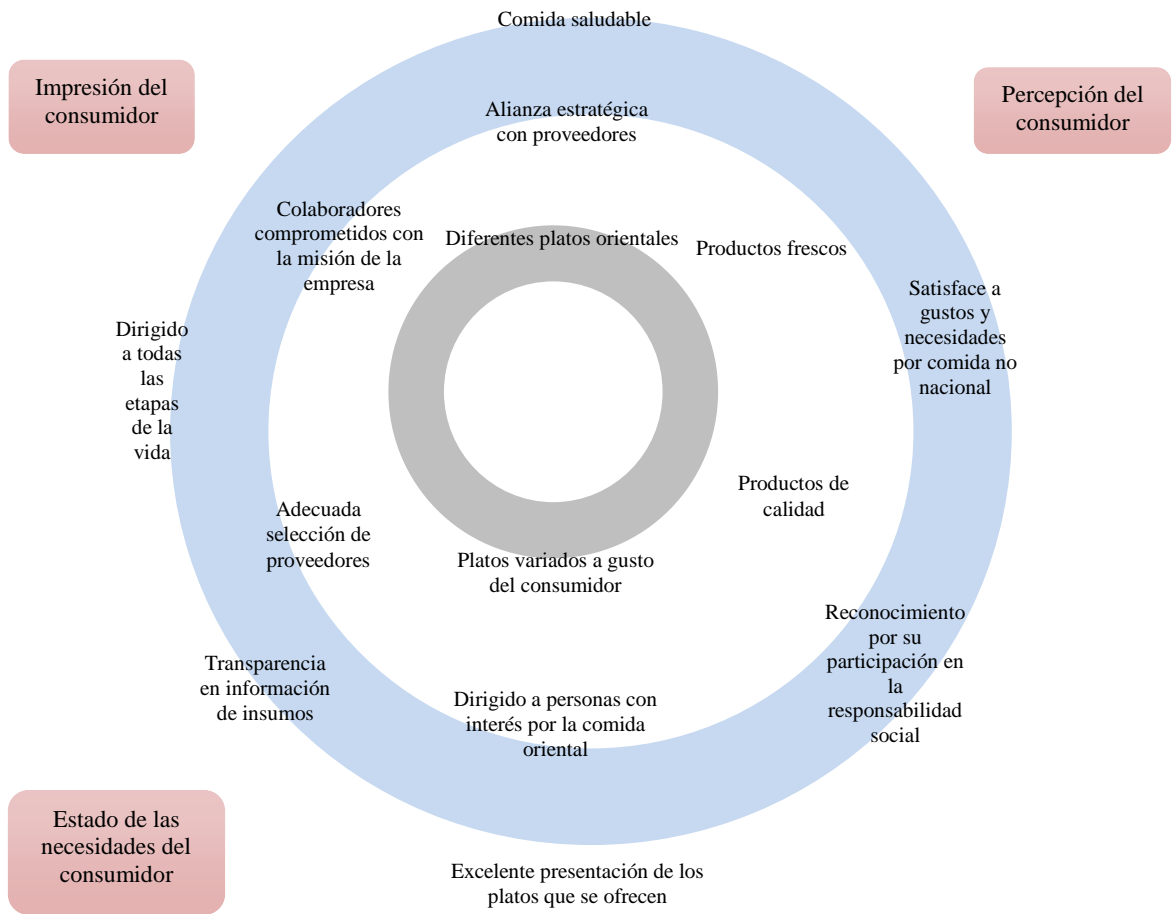
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Estimación de la demanda

Año	Gasto de consumo final de los hogares (US\$ a precios constantes 2005) Colombia	Crecimiento de la Población en Bogotá 1985 - 2009	% de población que consume comida fuera del hogar	% de población del NSE Alto que consume comidas fuera del hogar Bogotá	% de población con preferencia de la comida oriental	Gasto por familia en comida oriental (US\$)
1985	56,174,065,035	4,225,649	6%	17%	45%	255,260,568.93
1986	57,993,845,147	4,360,948	6%	17%	45%	263,529,831.73
1987	60,318,378,100	4,502,390	6%	17%	45%	274,092,741.92
1988	62,430,386,977	4,648,463	6%	17%	45%	283,689,921.46
1989	64,449,411,403	4,797,534	6%	17%	45%	292,864,570.35
1990	66,149,643,185	4,947,890	6%	17%	45%	300,590,593.60
1991	67,570,930,316	5,105,935	6%	17%	45%	307,049,064.45
1992	69,470,406,412	5,261,692	6%	17%	45%	315,680,473.78
1993	77,815,005,420	5,413,484	6%	17%	45%	353,599,166.13
1994	77,804,121,605	5,559,851	6%	17%	45%	353,549,708.98
1995	81,730,620,699	5,699,655	6%	17%	45%	371,392,113.52
1996	82,600,470,878	5,828,528	6%	17%	45%	375,344,799.72
1997	84,540,075,630	5,952,563	6%	17%	45%	384,158,557.67
1998	83,816,417,196	6,072,489	6%	17%	45%	380,870,181.38
1999	79,210,708,793	6,189,030	6%	17%	45%	359,941,381.83
2000	83,575,983,993	6,302,881	6%	17%	45%	379,777,628.86
2001	84,871,638,819	6,412,400	6%	17%	45%	385,665,213.96
2002	86,554,654,365	6,520,473	6%	17%	45%	393,313,004.90
2003	89,116,233,327	6,627,568	6%	17%	45%	404,953,075.86
2004	92,562,408,017	6,734,041	6%	17%	45%	420,612,838.27
2005	96,309,767,517	6,840,116	6%	17%	45%	437,641,214.57
2006	102,500,214,100	6,945,216	6%	17%	45%	465,771,222.89
2007	109,948,828,988	7,050,228	6%	17%	45%	499,618,473.80
2008	113,790,551,111	7,155,052	6%	17%	45%	517,075,643.30
2009	114,436,008,686	7,259,597	6%	17%	45%	520,008,667.07
2010	120,149,902,481	7,363,782	6%	16.83%	45%	545,973,171.86
2011	127,331,802,923	7,467,804	6%	16.83%	45%	578,608,445.66
2012	132,913,847,573	7,571,345	6%	16.83%	45%	603,973,814.76
2013	138,024,079,109	7,674,366	6%	16.83%	45%	627,195,217.88
2014	144,029,678,363	7,776,845	6%	16.83%	45%	654,485,261.45
2015	148,782,738,246	7,942,153	6%	16.83%	45%	676,083,640.86
2016	153,692,651,761	8,110,976	6%	16.83%	45%	698,394,778.87
2017	158,764,595,165	8,283,387	6%	16.83%	45%	721,442,196.89
2018	164,003,915,537	8,459,462	6%	16.83%	45%	745,250,192.59
2019	169,416,136,410	8,639,281	6%	16.83%	45%	769,843,865.46
2020	175,006,963,596	8,822,921	6%	16.83%	45%	795,249,143.28
2021	180,782,291,204	9,010,466	6%	16.83%	45%	821,492,809.46
2022	186,748,207,850	9,201,997	6%	16.83%	45%	848,602,531.29

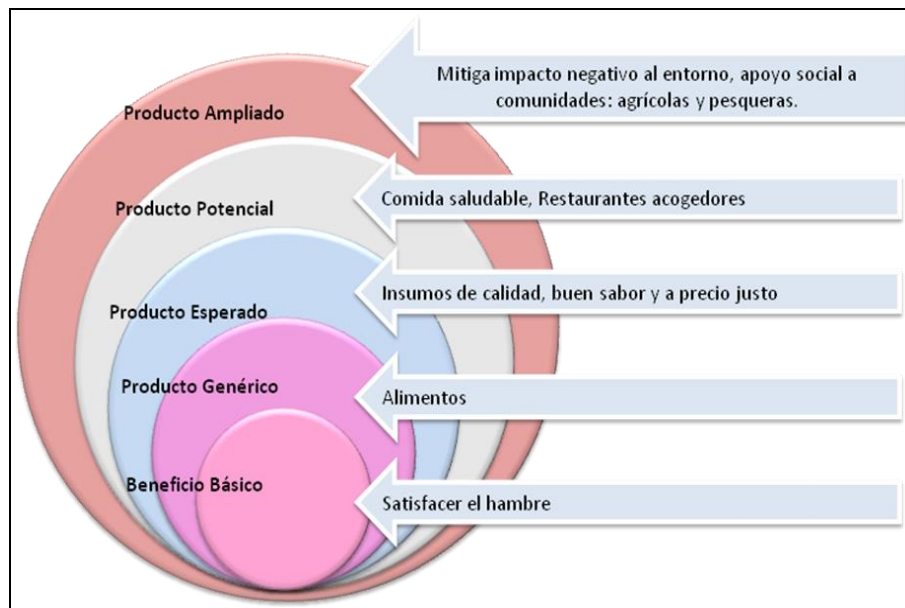
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Posicionamiento de la marca Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Oferta de valor sobre la base de los niveles de producto

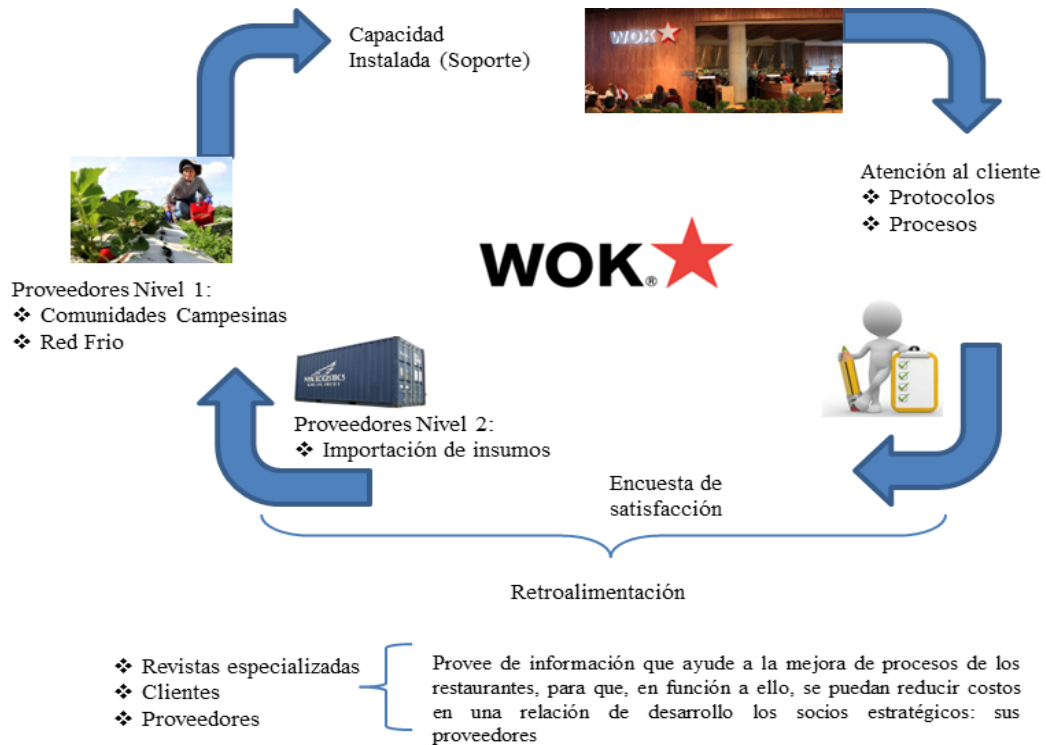


Fuente: Padilla y Naranjo, 2011; Lobo *et al.*, 2012.

Elaboración: Propia.

- El beneficio básico es cubrir la necesidad básica de alimentación.
- El producto genérico es la comida que satisface la necesidad básica pero que considera el servicio mínimo esperado de atención.
- El producto esperado es lo mínimo que los consumidores esperan recibir del restaurante: platos de buena calidad, sabor, variedad, buen precio, acompañados de un lugar acogedor con calidad de atención y servicio.
- El producto ampliado en Wok busca ir más allá de las expectativas del cliente ofreciendo un producto con insumos de alta calidad (ingredientes frescos y orgánicos), preparación de platos a cargo de cocineros con amplia experiencia, presentación de una carta que incluye una amplia variedad de la comida asiática, ambiente acogedor y decoración ambientada al estilo oriental con un enfoque de modernidad.
- El producto potencial ofrece una experiencia y un concepto de vida con que busca conectar al consumidor con su cadena de valor, con lo cual pueda conectar y conocer sus programas de impacto social y ambiental positivo a través del negocio.

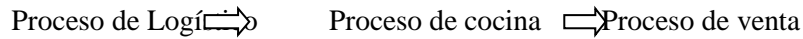
Anexo 13. Cadena de suministro de Wok



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Logística interna

La cocina y el proceso de atención – venta conforman la logística interna:



Proceso de logística



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

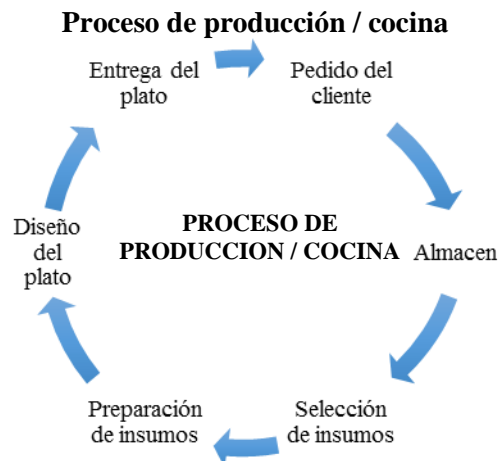
- **Aprovisionamiento:** La interacción con los proveedores contribuye al fortalecimiento de una excelente relación que permita obtener una amplia variedad de productos de calidad al precio justo. Para la selección y evaluación de los proveedores, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: mercancías, distribución, precios y servicio. Asimismo, se evaluarán criterios de responsabilidad social, como ética en los negocios, cuidado del medio ambiente

y apoyo a la comunidad. Las compras se realizarán en principio a los propios productores y a los distribuidores en un segundo orden.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento se realiza diariamente en la mayoría de productos. Se cuenta con cámaras de refrigeración, congeladores y conservadoras para cada producto. Los productos ingresan a través de un kárdex, y vienen etiquetados con su fecha de ingreso y caducidad. Los principales proveedores son los de la pesca artesanal en Bahía Solano; la carne y pollo provienen de los ganaderos del llano; los Campesinos de Sierra Nevada proveen semillas; la sociedad de campesinos agricultores de Condimentos Putumayo proveen pimienta, entre otros similares (Condimentos Putumayo s. f.). Todos ellos son los proveedores más representativos.
- **Compras:** La compra de productos se realizará de forma diaria, semanal y/o mensual de acuerdo al tipo de producto y *stock* actual, de tal forma que permita generar economías de escala (lote económico de compra), teniendo en cuenta que el margen de la fecha de vencimiento de los productos envasados sea el más alto posible. El pescado, verduras y frutas se comprarán en estado fresco. A fin de implementar una estrategia de reabastecimiento eficiente, las condiciones comerciales que se establezcan con los proveedores contemplarán lista de precios, condiciones de crédito, plazos de pago, promociones, condiciones como descuentos y horarios de entrega.
- **Transporte:** A fin de asegurar las entregas a tiempo y libre de daños, se considerarán las políticas de inocuidad referidas al transporte, así como los criterios de demanda, servicio al cliente, características del producto y política de precios. Se aplicará la logística de perecibles desde el proceso de transporte hasta el almacenaje.
- **Almacenamiento:** Se realizará un adecuado control para evitar la falta de insumos y asegurar el stock requerido mínimo de inventario.

Proceso de producción / cocina

El proceso de cocina es otra de las actividades clave de logística porque la confección de los platos, mediante la integración de la materia prima y la presentación final, es un elemento diferenciador que debe ser percibido y valorado positivamente por los clientes. Del concepto de los platos depende en mayor parte la satisfacción del cliente. En Wok, el *chef* de cocina estará al mando de un equipo de trabajo de cocina y supervisará su buen hacer; cabe mencionar que existe un *chef* especializado por cada variedad de plato a fin de brindar un servicio personalizado y especializado; los jefes de cocina bajo la instrucción del *chef* serán los que elaboren los platos. El *chef* será el responsable de la confección de las recetas, tanto las permanentes dentro de la carta como las sujetas a estacionalidad (Apartado: Sugerencias del Chef).

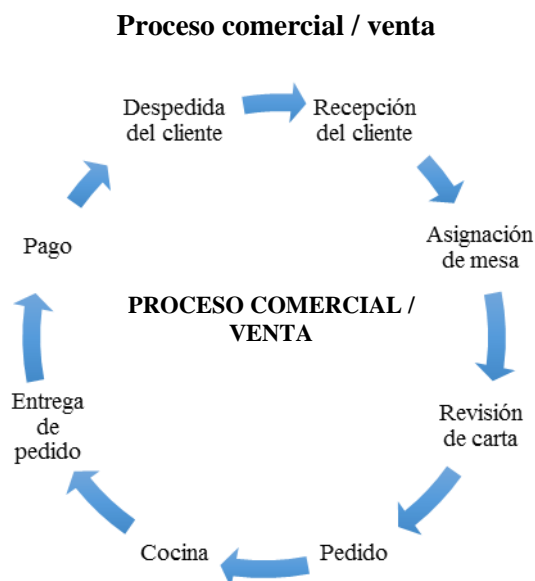


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Proceso comercial / venta

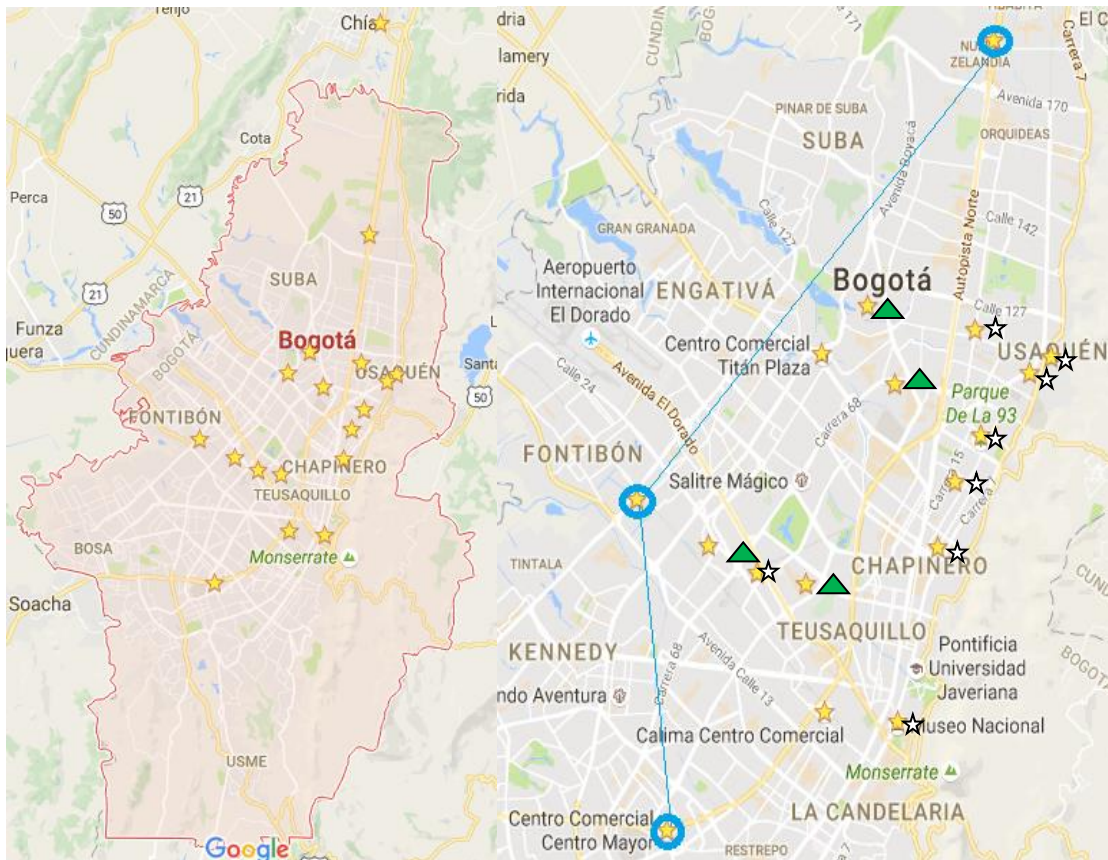
El proceso de reservas se podrá realizar mediante la página web o por vía telefónica. La persona encargada de la recepción de clientes será también responsable de gestionar las solicitudes y de elaborar de forma diaria un *planning* de reservas que será comunicado posteriormente al jefe de camareros. En el momento en que el cliente llega al local, es recibido en primer lugar por un recepcionista que comprobará la existencia de reserva o, en su defecto, la disponibilidad de mesa en función del número de comensales. Una vez realizado ello, el mesero acompaña a los clientes hasta su mesa, les ofrece la carta, y está atento a explicar las consultas o dar sugerencias sobre la misma. Cuando los clientes hayan elegido, el camarero asignado recoge su pedido mediante una PDA y automáticamente es recibido en cocina por el jefe de la misma para su elaboración. Finalizada la confección de los platos, el camarero recibe la información desde la cocina para que los recoja y entregue a los clientes; el tiempo de entrega es de aproximadamente veinte minutos. Cuando los clientes han finalizado cada uno de los platos que componen su almuerzo, los meseros son los encargados de retirar los servicios. Cuando finalice el servicio y los clientes soliciten la cuenta, el mozo responsable de su mesa lo comunicará al jefe de camareros. Este elaborará el cómputo del almuerzo, que será enviado a la recepcionista, quien emitirá la factura que posteriormente será entregada al cliente por el mesero. Finalmente, este último y/o la persona encargada de recepción acompañan hasta la salida a los clientes.

Cabe indicar que, para la realización de los pagos, se contarán con un *software* comercial. Asimismo, se contará con un terminal POS para el pago con tarjeta de crédito, así como otras formas de pago, excepto cheques. El servicio también incluye el llamado *take away*: el cliente puede llevar su plato preferido a casa.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Localización de nuevos restaurantes, zonas comerciales y locales Wok



 **Centro comercial elegido**  **Zona potencial en Localidad**  **Local Wok**

Fuente: Google Maps.

Elaboración: Propia, 2016.

En 2011, Wok registraba nueve locales; sin embargo, el plan de inversión para realizar en el 2012 considera la apertura de cuatro locales adicionales y, para 2014, otros dos locales; por lo tanto, se evaluaron las localidades potenciales según variables, tales como cantidad de población por estratos socioeconómicos⁷ (sectores 6 — alto, 5 — medio-alto y, como potencial adicional, el sector 4 — medio debido a la tendencia de rápido crecimiento que está presentando), cercanía y afluencia de los principales centros comerciales⁸, y la existencia de establecimientos relacionados con actividades de comercio y servicios. Por tanto, las tres localidades elegidas para comprar están ubicadas en la zona comercial de Teusaquillo, Fontibón y Suba, mientras que el arriendo de los tres locales se realizará en el Centro Comercial Santafé (Suba), el Centro Comercial Hayuelos (Fontibón) y el Centro Comercial Centro Mayor (cercano a Teusaquillo).

⁷ Sobre la base de la información al 2011 según segmentación demográfica, clase social del perfil de clientes de Wok (Secretaría Distrital de Planeación de la Alcaldía de Bogotá 2011)

⁸ Información obtenida de la lista *Top 20* Centros comerciales más visitados en Bogotá, publicado en Portafolio (2014)

Anexo 15. Gastos administrativos para inaugurar un nuevo local

ITEM	COSTO (US\$)
Registro mercantil	34.21
Derechos de afiliación	8.11
Derecho de registro de establecimientos comerciales, sucursales y agencias	27.37
Derechos por inscripción de libros y documentos	13.95
Formulario de registro mercantil	1.74
Certificado de matrícula mercantil	0.89
Certificado de existencia y representación legal, inscripción de documentos	1.68
Total Cámara y Comercio	87.95
Otros gastos de operación	171.05
Total, gastos de apertura	259.00

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2013.

Anexo 16. Precios de arriendo en centros comerciales y zonas comerciales de Bogotá

Para el 2012 en Bogotá, según Colliers International Colombia (2012), inmobiliaria especializada en el segmento, el precio de arriendo en los centros comerciales era en promedio US\$ 66.54. Para el análisis de Wok, se tomará en cuenta este precio promedio por metro cuadrado de los centros comerciales. En el caso de los locales en centros comerciales y en zonas residenciales, el área que ocupará Wok es de 300 m².

Precios de renta (m2/mes) en Centros comerciales	USD
Bogotá-Centro	66.54
Grande	94.44
Mediano	68.35
Pequeño	43.45

Fuente: Colliers Internacional Colombia, 2012.

Para el 2012, se toma como referencia los precios de renta por m² de las principales zonas comerciales, aquellas que incluyen las características del posicionamiento de Wok. Esta evaluación se realizó según referencias de La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá (2013), publicadas en la revista *La Barra*⁹.

Precio de venta (M2) Zona Comercial	USD
Bogotá - Ref. El Salitre	5961

Fuente: La Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, 2013.

Elaboración: Propia.

⁹Canal de gestión y negocios más importante sobre el sector de la hospitalidad en Colombia, busca fortalecer el sector a través de información oportuna que orienta las acciones de la alta gerencia de restaurantes, hoteles, clubes, casinos y establecimientos de alimentación.

Cabe especificar que, según los horizontes de inversión de Wok, se prevé la inauguración de cuatro locales comerciales; para 2012, se arrendará un local y se comprarán tres locales comerciales, mientras que, para la inversión de 2014, se alquilarán dos locales adicionales.

Anexo 17. Presupuesto de inversión requerida para un nuevo local propio

Concepto	m ²	US\$ x m ²	Costo (US\$)
Compra de local comercial	300	5,961	1,788,345
Diseño de planos arquitectónicos y estudios	300	17	5,000
Obra civil	300	167	50,000
Inversión en activos			78,279
Total, inversión			1,921,624

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 18. Presupuesto de inversión requerida para un nuevo local arrendado

Concepto	m ²	US\$ x m ²	Costo (US\$)
Alquiler de local en centros comerciales	300	66.54	19,962
Diseño de planos arquitectónicos y estudios	300	17	5,000
Obra civil	300	167	50,000
Inversión en activos			78,279
Total, inversión			153,241

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Detalle de planilla de trabajadores

CARGOS	SALARIO MES	FACTOR PRESTACIONAL	CANTIDAD	TOTAL (US\$)
		49.47%		
ADMINISTRADOR	1,228.42	1,836.06	1	1,836
CHEF	526.32	786.66	1	787
SUPERVISOR DE COCINA	473.68	707.99	1	708
MAESTRO SUSHI	367.89	549.87	1	550
COCINEROS	368.42	550.66	1	551
AUXILIAR DE COCINA	347.37	519.19	2	1,038
AYUDANTE DE COCINA	352.63	527.06	2	1,054
BARTENDERS	352.63	527.06	1	527
POSTRES	352.63	527.06	1	527
MESEROS	352.63	527.06	8	4,216
CAJERO	352.63	527.06	1	527
PERSONAL DE LIMPIEZA	352.63	527.06	1	527
TODERO	352.63	527.06	1	527
			22	13,376

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Ficha técnica de la encuesta de clima laboral para Wok

Ficha técnica:	Estructura de la encuesta				
Encuesta de Clima Laboral	5 Dimensiones y 13 factores				
* Frecuencia de aplicación:	<table border="0"> <tr> <td>Política de calidad</td> <td>Factores:</td> </tr> <tr> <td>Gestión de calidad aplicado por Wok.</td> <td>-Política de calidad</td> </tr> </table>	Política de calidad	Factores:	Gestión de calidad aplicado por Wok.	-Política de calidad
Política de calidad	Factores:				
Gestión de calidad aplicado por Wok.	-Política de calidad				
Anual	<table border="0"> <tr> <td>Estilo de Dirección</td> <td>Factores</td> </tr> <tr> <td>Forma en que la alta dirección guía y orienta las acciones de Wok.</td> <td>-Estilo de dirección</td> </tr> </table>	Estilo de Dirección	Factores	Forma en que la alta dirección guía y orienta las acciones de Wok.	-Estilo de dirección
Estilo de Dirección	Factores				
Forma en que la alta dirección guía y orienta las acciones de Wok.	-Estilo de dirección				
* Metodología de MECI	<table border="0"> <tr> <td>Control Estratégico</td> <td>Factores:</td> </tr> <tr> <td>Modelo de gerenciamiento aplicado por Wok en base a eficiencia, eficacia y riesgo.</td> <td>-Ambiente de control -Direccionamiento estratégico -Administración del riesgo</td> </tr> </table>	Control Estratégico	Factores:	Modelo de gerenciamiento aplicado por Wok en base a eficiencia, eficacia y riesgo.	-Ambiente de control -Direccionamiento estratégico -Administración del riesgo
Control Estratégico	Factores:				
Modelo de gerenciamiento aplicado por Wok en base a eficiencia, eficacia y riesgo.	-Ambiente de control -Direccionamiento estratégico -Administración del riesgo				
0: No sabe a 5: Si 0: Pésimo a 10: Excelente					
* Rangos de favorabilidad:	<table border="0"> <tr> <td>Control de gestión</td> <td>Factores:</td> </tr> <tr> <td>Políticas, normas y procesos utilizados por wok.</td> <td>-Actividades de control -Información -Comunicación</td> </tr> </table>	Control de gestión	Factores:	Políticas, normas y procesos utilizados por wok.	-Actividades de control -Información -Comunicación
Control de gestión	Factores:				
Políticas, normas y procesos utilizados por wok.	-Actividades de control -Información -Comunicación				
Grado de fortaleza: Aceptable - Excelente					
Grado de debilidad: Pésimo - regular	<table border="0"> <tr> <td>Clima organizacional</td> <td>Factores:</td> </tr> <tr> <td>Beneficios y soporte que da Wok.</td> <td>-Compensación y Reconocimiento -Condiciones de trabajo y recursos -Relaciones interpersonales -Retribución y compromiso -Trabajo en equipo</td> </tr> </table>	Clima organizacional	Factores:	Beneficios y soporte que da Wok.	-Compensación y Reconocimiento -Condiciones de trabajo y recursos -Relaciones interpersonales -Retribución y compromiso -Trabajo en equipo
Clima organizacional	Factores:				
Beneficios y soporte que da Wok.	-Compensación y Reconocimiento -Condiciones de trabajo y recursos -Relaciones interpersonales -Retribución y compromiso -Trabajo en equipo				

Fuente: Elaboración propia, 2016, tomando como referencia la metodología del Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI. Marzo 2006. Anexo 1 (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle 2012).

Anexo 21. Inversión en activos (en US\$)

INVERSIÓN EN ACTIVOS					
TC		1,900			
MAQUINARIA Y EQUIPO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
Freidoras	1,289	3	3,868	10	387
Hornos industriales	2,421	2	4,842	10	484
Cocina industrial	5,263	3	15,789	10	1,579
Mezcladoras	695	3	2,084	10	208
Nevera industrial	1,842	6	11,053	5	2,211
Plancha	884	3	2,653	10	265
Campana extractora	263	3	789	10	79
Licuadora	100	3	300	5	60
Sartén industrial Wok	26	3	79	5	16
Picadora	63	6	379	5	76
Horno microondas	168	3	505	5	101
Secador escurridor de frituras	168	9	1,516	10	152
Cajas registradora	774	2	1,547	5	309
Teléfono	62	3	185	5	37
Impresora	137	3	411	5	82
Computadora	789	2	1,579	5	316
Total maquinaria y equipo	14,946		47,579		6,362
MUEBLES Y ENSERES					
Lava platos industrial (doble)	400	3	1,200	10	120
Mesa de trabajo	189	3	568	10	57
Repisa doble	66	12	789	10	79
Escurreedores industriales de loza	77	9	696	10	70
Shut de basura	132	6	789	10	79
Mesas cuadradas para clientes	203	30	6,079	5	1,216
Sillas para clientes	39	135	5,258	5	1,052
Archivador	226	3	679	10	68
Casilleros para empleados	353	3	1,058	10	106
Total muebles y enseres	1,685		17,117		2,845
Menaje y utensilios de trabajo					
Batería de cocina	184	3	553	5	111
Cuchillos de acero inoxidable	9	15	134	2	67
Bandejas metálicas	7	45	308	5	62
Plato	3	300	947	2	474
Vasos	2	210	387	2	193
Juego de cubiertos	3	675	1,776	2	888
Tazas	2	120	284	2	142
Bandejas para servir a mesas	5	45	206	2	103
Recipientes para salsa	11	60	632	2	316
Plásticos para almacenar (juego de seis)	24	30	711	2	355
Pinzas y cucharones	6	45	284	2	142
otro utensilios	368	3	1,105	2	553
Total menaje y utensilios de trabajo	624		7,327		3,405
SOFTWARE					
	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACION ANUAL
LICENCIA SERVIDOR	895	2	1,789	5	358
ICG MANAGER INICIAL	1,526	1	1,526	5	305
IMPRESORA TÉRMICA	303	2	605	5	121
GAVETA	68	2	137	5	27
INTELLITOUCH	579	2	1,158	5	232
ALQUILER SERVIDOR	188	2	375	5	75
ALQUILER MANAGER	300	1	300	5	60
HORAS DE SOPORTE	53	2	105	5	21
Total	3,911		5,996		1,199

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 22. Estimación del ROE y ROA

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	2.04%	2.03%	3.17%	3.16%	2.35%	3.35%	3.82%	4.02%	4.01%	3.84%
ROE	4.06%	3.13%	5.57%	6.23%	5.43%	9.42%	12.82%	16.99%	22.92%	33.42%
ROA	2% Crecimiento									
ROE	3% Crecimiento									

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 23. Cálculo del WACC y COK

Empresas	Beta apalancado	Deuda (US\$)	Equity (US\$)	D/E	Tasa impositiva	Beta desapalancado
Wok	1,28	2.953.684	3.322.368	0,89	27%	0,78
						Beta desapalancado Wok

Variables	Valores
<i>Risk free</i>	5,11%
<i>Market risk</i>	8,80%
Beta Wok	1,28
COK	12,20%

con market risk

Ke

Riesgo país	2,35%
--------------------	--------------

Variables	2012
Kd calculado	12,13%

Kd

WACC	10,61%
-------------	---------------

<i>Risk free</i>	5,11%	Damodaran en línea (página del profesor Damodaran, NYU).
<i>Market risk</i>	8,80%	Damodaran en línea (página del profesor Damodaran, NYU).
Beta desapalancado	0,78	Damodaran en línea (página del profesor Damodaran, NYU). (Damodaran s. f.)
Kd calculado	12,13%	Costo de la deuda con base en la tasa interés anual promedio del 2012 para créditos Ordinarios del Banco Central de Colombia (2012) Banco de la República a partir de la encuesta semanal de colocación de la Superintendencia Financiera. 2012 (ver Anexo 24)
Riesgo País (EMBI)	2,35%	Riesgo País de Colombia (EMBI) calculado sobre la base del promedio de la serie histórica de J. P. Morgan Chase (2016).

Anexo 24. Tasas de interés promedio mensual ponderado de colocación (Tasa efectiva anual)

Promedio:	Crédito 1/				Colocación				
	Consumo	Ordinario	Preferencial	Tesorería	Total Banco de la República 2/	Sin tesorería 3/	Total 4/	Superintendencia Bancaria 5/	
2012		12.13	9.02	8.42	12.56	12.64	12.26	n.d.	
2012	Ene	20.41	12.11	9.06	8.41	12.75	12.84	12.40	n.d.
	Feb	19.39	12.07	9.12	8.54	12.85	12.93	12.56	n.d.
	Mar	19.28	12.17	9.46	8.59	13.07	13.15	12.80	n.d.
	Abr	19.57	12.39	9.25	8.20	12.83	12.92	12.49	n.d.
	May	19.33	12.20	9.42	8.30	12.98	13.08	12.63	n.d.
	Jun	19.09	12.33	9.30	8.28	12.60	12.70	12.25	n.d.
	Jul	19.66	12.29	9.30	8.51	12.47	12.55	12.16	n.d.
	Ago	19.49	12.39	9.13	8.69	13.04	13.16	12.64	n.d.
	Sep	18.98	11.91	8.82	8.49	12.29	12.36	12.06	n.d.
	Oct	18.86	12.14	8.59	8.35	12.45	12.53	12.13	n.d.
	Nov	18.46	12.13	8.51	8.28	12.06	12.13	11.77	n.d.
	Dic	18.26	11.69	8.59	8.30	11.64	11.69	11.44	n.d.

Nota: La tasa de interés anual es un promedio de los meses ponderados por el monto correspondiente. 1 / Total sistema, calculado sobre los días hábiles del mes. Créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería). Tasa elegida (promedio) 12.13%

Fuente: Banco Central de Colombia, 2012.

Nota biográfica

Katheryne Dennisse Gonzáles Cayo

Nació en Lima en 1981. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de nueve años de experiencia profesional en el sector financiero. Cuenta con experiencia en análisis, evaluación y propuestas de créditos; gestión de productos activos y pasivos; y manejo de relaciones comerciales con los clientes. Actualmente desempeña el cargo de ejecutivo Banca Pyme I en el Banco de Crédito del Perú.

Luis Alberto Martínez Flores

Nació en Lima en 1981. Titulado en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un curso de especialización en Banca por la Escuela de Negocios Centrum. Tiene diez años de experiencia profesional en el sector financiero. Cuenta con experiencia en el segmento Pyme y Consumo. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de Agencia en el Banco de Crédito del Perú.

José Miguel Vargas Gómez

Nació en Lima en 1979. Bachiller en Economía, de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Cuenta con Diplomados en Microfinanzas, por la Pontificia Universidad Católica del Perú y con Diplomado en Herramientas Gerenciales por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con ocho años de trabajo en el sector micro y pequeña empresa. Actualmente, desempeña el cargo de gerente de Agencia en Mibanco.