



**"PLAN ESTRATÉGICO DE LAO KAO S.A.
EN EL PERIODO 2013-2018"**

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

Presentado por

Sr. Erick Joan Alvarado Saavedra

Sr. Jorge Luis Burga Ludeña

Srta. Sonia Gladis Malpartida Quiroz

Asesor: Profesor José Antonio Vallarino Vinatea

2016

A nuestras familias por ser un soporte importante en nuestra formación académica, y a quienes llegaron a apoyarnos con su cariño, comprensión y solidaridad.

Resumen ejecutivo

La empresa Lao Kao S.A. (nombre comercial “Wok”), es líder en la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática, ofrece comida oriental con sabores tailandeses y japoneses, de buena calidad y a precios accesibles, logró su expansión de locales durante 1998 -2011. Wok tiene dos propuestas para su expansión de mercado: la primera es el crecimiento agresivo en la apertura de restaurantes, y la segunda es continuar con el actual crecimiento de locales, manteniendo la esencia de Wok. En el presente trabajo se desarrollará un plan estratégico de donde resultarán cinco planes funcionales.

Primero, plan funcional de marketing: Wok continuará con la penetración de mercado en la ciudad de Bogotá abriendo establecimientos independientes y *malls*, e incorporando el canal *delivery*; desarrollará el mercado de Barranquilla abriendo establecimientos independientes; consolidará la marca Wok en Bogotá y Barranquilla, e incrementará la satisfacción del cliente y la cantidad de clientes frecuentes.

Segundo, plan funcional de operaciones: lograr eficiencias operativas integrando las operaciones de locales nuevos; reducción del tiempo de atención en todo el proceso de atención al cliente; reducción de costos a través de la cadena de suministro, e incorporación de proveedores locales de ingredientes cumpliendo las políticas de sostenibilidad socioambiental exigidas por Wok.

Tercero, plan funcional de recursos humanos: se fortalecerá la estructura organizacional buscando fortificar la identificación de los colaboradores de Wok, e incorporando a la estructura un área especializada en sostenibilidad socioambiental.

Cuarto, plan de sostenibilidad ambiental: continuar con las prácticas de sostenibilidad socioambiental, e incorporar nuevas acciones: disminuir el consumo de energía eléctrica y agua en los locales de Wok; realizar charlas y eventos dirigidos al público; contribuir con la menor emisión de CO₂ en la ciudad de Bogotá, y mejorar el manejo de los residuos sólidos.

Quinto, plan funcional de finanzas: Wok busca optimizar sus recursos financieros; buscando la mejor rentabilidad de sus inversiones a través de fuentes de financiamiento de bajo costo.

Las estrategias planteadas permitirán la expansión y crecimiento de Wok, acentuando su liderazgo, consolidando el posicionamiento de la marca y manteniendo su propuesta de valor.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Perfil estratégico de Wok.....	1
2.1 Estrategia genérica	1
2.2 Estrategias corporativas	1
2.2.1 Estrategia de crecimiento: penetración de mercado.....	1
2.2.2 Estrategia de integración: integración hacia atrás.....	2
3. Definición del problema	2
3.1 Competencia y rápido crecimiento de la categoría	2
3.2 Abastecimiento de ingredientes	2
3.3 Riesgo de pérdida de la esencia de Wok.....	2
3.4 Conclusión	3
4. Enfoque de la solución prevista	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Macroentorno.....	4
1.1 Político	4
1.2 Económico	4
1.3 Sociocultural	5
1.4 Tecnológico	6
1.5 Ecológico o ambiental.....	6
1.6 Legal	7
2. Microambiente del sector.....	7
2.1 Identificación, características, evolución y tendencias	7
2.2 Microambiente del sector (cinco fuerzas de Porter)	11
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
4. Matriz de perfil competitivo	15
5. Conclusiones del análisis externo	16

Capítulo III. Análisis interno de la empresa.....	17
1. Análisis de estrategias funcionales	17
2. Análisis de la estructura organizacional.....	18
3. Análisis de la mercadotecnia	19
4. Análisis de las operaciones	22
5. Análisis financiero	25
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
7. Conclusiones.....	28
Capítulo IV. Formulación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos	29
1. Visión.....	29
2. Misión.....	29
3. Objetivos estratégicos	29
Capítulo V. Generación de la estrategia	30
1. FODA cruzado.....	30
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	30
3. Matriz interna – externa (IE).....	31
4. Matriz de la estrategia principal.....	32
Capítulo VI. Selección de estrategia	33
1. Matriz de alineamiento estratégico	33
2. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.....	33
3. Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos	34
4. Conclusiones.....	34
5. Descripción de la estrategia seleccionada.....	35
Capítulo VII. Plan funcional de mercadotecnia	36
1. Introducción	36
2. Objetivos de mercadotecnia.....	36
2.1 Objetivo general.....	36
2.2 Objetivos específicos 2013-2018.....	36
3. Decisiones estratégicas de mercadotecnia 2013-2018	36
4. Estrategia de segmentación.....	38
5. Estrategia de posicionamiento	38

6. Mezcla de mercadotecnia.....	39
7. Presupuesto de mercadotecnia	40
Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones	41
1. Introducción.....	41
2. Objetivos de operaciones	41
2.1 Objetivo general.....	41
2.2 Objetivos específicos 2013-2018.....	41
3. Decisiones estratégicas del 2013-2018	41
4. Presupuesto de operaciones	43
Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos.....	45
1. Objetivos de recursos humanos	45
1.1 Objetivo general.....	45
1.2 Objetivos específicos 2013-2018.....	45
2. Decisiones estratégicas 2013-2018	45
3. Presupuesto de recursos humanos.....	46
Capítulo X. Plan de sostenibilidad socioambiental	48
1. Introducción.....	48
2. Objetivos de sostenibilidad socioambiental.....	48
2.1 Objetivo general.....	48
2.2 Objetivos específicos 2013-2018.....	48
3. Decisiones estratégicas 2013-2018	48
4. Presupuesto de sostenibilidad socioambiental	50
Capítulo XI. Plan funcional de finanzas	51
1. Introducción.....	51
2. Objetivos de finanzas.....	51
2.1 objetivo general.....	51
2.2 Objetivos específicos 2013-2018.....	51
3. Decisiones estratégicas 2013-2018	51
4. Supuestos generales del plan de finanzas	52
5. Proyecciones financieras con estrategia 2013-2018	52
6. Proyecciones financieras sin estrategia 2013-2018	54

7. Tasa de descuento.....	55
8. Flujo de caja incremental.....	56
Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia.....	58
1. Mapa estratégico.....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	63
Nota biográfica.....	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del factor político.....	4
Tabla 2.	Análisis del factor económico	5
Tabla 3.	Análisis del factor sociocultural	6
Tabla 4.	Análisis del factor tecnológico	6
Tabla 5.	Análisis del factor ecológico o ambiental.....	7
Tabla 6.	Análisis del factor legal	7
Tabla 7.	Ventas anuales de restaurantes de servicio completo y de restaurantes de servicio completo de comida asiática, y proporción anual	9
Tabla 8.	Número de locales de restaurantes de servicio completo y de restaurantes de servicio completo de comida asiática, proporción y variación	10
Tabla 9.	Indicadores de las principales ciudades de Colombia en el año 2011	10
Tabla 10.	Rivalidad entre competidores existentes	12
Tabla 11.	Poder de negociación de los compradores (clientes).....	12
Tabla 12.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
Tabla 13.	Amenaza de nuevos aspirantes	13
Tabla 14.	Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos	14
Tabla 15.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter.	14
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores externos	15
Tabla 17.	Evolución financiera y estado situacional de Wok.....	25
Tabla 18.	Matriz de evaluación de factores internos	27
Tabla 19.	Estrategias generadas a partir de la matriz PEYEA	31
Tabla 20.	Estrategias generadas a partir de la matriz interna – externa.....	32
Tabla 21.	Estrategias generadas a partir de la matriz de la estrategia principal	32
Tabla 22.	Estrategias generadas a partir del alineamiento estratégico	33
Tabla 23.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	34
Tabla 24.	Estrategias seleccionadas.....	34
Tabla 25.	Presupuesto de mercadotecnia con estrategia (en miles de COP)	40
Tabla 26.	Metros cuadrados, número de sillas y posibles ubicaciones de los restaurantes ...	42
Tabla 27.	Atenciones de pedido por día de semana a través de <i>delivery</i> y por cada año	42
Tabla 28.	Proyección de cantidades de pescado (kg) por semana	43
Tabla 29.	Presupuesto de operaciones con estrategia (en miles de COP)	44
Tabla 30.	Presupuesto de operaciones sin estrategia (en miles de COP)	44
Tabla 31.	Presupuesto de RR.HH. con estrategia - contratación de personal (en miles de COP)	47

Tabla 32.	Presupuesto de RR. HH. sin estrategia contratación de personal (en miles de COP)	47
Tabla 33.	Presupuesto de sostenibilidad socioambiental con estrategia (en miles de COP)	50
Tabla 34.	Principales variables de ingresos y egresos	51
Tabla 35.	Crecimiento anual de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática.....	52
Tabla 36.	Ventas incrementales anuales con estrategia (en miles de COP)	53
Tabla 37.	Cambios en los valores de las variables de ingresos (escenario con estrategia)....	53
Tabla 38.	Ratio “costo de ventas/ingresos” en el escenario con estrategia	53
Tabla 39.	Gastos administrativos incrementales con estrategia (en miles de COP).....	53
Tabla 40.	Gastos de ventas incrementales con estrategia (en miles de COP)	54
Tabla 41.	Ventas incrementales anuales sin estrategia (en miles de COP)	55
Tabla 42.	Variables para el cálculo de la tasa de descuento	56
Tabla 43.	Análisis de sensibilidad del valor presente neto (en dólares americanos).....	57
Tabla 44.	Cuadro de mando integral de Wok	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Principales actividades del sector	8
Gráfico 2.	Consumo per cápita anual por tipo de carne – Período 2006 -2011	11
Gráfico 3.	Locales de restaurantes de la empresa Wok, ubicación y año de inicio de operaciones	20
Gráfico 4.	Cadena de suministro de Wok.....	21
Gráfico 5.	Cadena de valor de Wok.....	24
Gráfico 6.	Matriz PEYEA	31
Gráfico 7.	Matriz IE.....	31
Gráfico 8.	Matriz de la estrategia principal	32
Gráfico 9.	Mapa estratégico general de Wok	58

Índice de anexos

Anexo 1	Población de Colombia y Bogotá, PBI anual, ingreso per cápita, inflación y tipo de cambio. Variación porcentual anual	64
Anexo 2.	Ventas en el sector de servicio de alimentos fuera del hogar en Colombia.....	65
Anexo 3.	Indicadores financieros del sector de servicio de alimentos fuera del hogar en Colombia.	65
Anexo 4.	Ventas en la categoría de restaurantes de servicio completo en Colombia	66
Anexo 5.	Balance general y estados de resultados de las empresas Crepes & Waffles, Archie´s Pizza, y Osaki, periodo 2009-2011.	67
Anexo 6.	Matriz MPC	69
Anexo 7.	Organigrama y estructura organizativa de Wok	70
Anexo 8.	Balance general y estados de resultados, y análisis horizontal.....	71
Anexo 9.	Matriz FODA.....	73
Anexo 10.	Matriz PEYEA.....	74
Anexo 11.	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.....	75
Anexo 12.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	76
Anexo 13.	Inversión para la apertura de locales y alquileres anuales	77
Anexo 14.	Proyección de ventas	78
Anexo 15.	Cálculo de intereses anuales y depreciación.....	81
Anexo 16.	Estados financieros proyectados, y flujo de caja económico con estrategia.....	82
Anexo 17.	Estados financieros proyectados, y flujo de caja económico sin estrategia.....	83
Anexo 18.	Flujo de caja económica incremental, y escenarios pesimista y optimista	84

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

La empresa Lao Kao S.A.¹, en adelante Wok, fue fundada en 1998 por Benjamín Villegas (chef fundador), con el concepto de ofrecer comida oriental, particularmente, con sabores originales tailandeses y japoneses, a precios accesibles. El primer local de la empresa fue abierto en la zona T en Bogotá (Colombia) y ya a finales del 2011 contaba con 9 restaurantes, 380 empleados y ventas anuales de 33.470 millones de COP². A partir del año 2009, Wok inició el abastecimiento de sus ingredientes de forma local, logrando disminuir la proporción de ingredientes importados, lo cual fue el primer paso para convertir a Wok en una empresa comprometida con el desarrollo de proveedores locales, habiendo desarrollado alianzas con comunidades como parte de sus prácticas de sostenibilidad socioambiental. Para el 2012, Wok se había convertido en un referente importante en el sector de servicio de alimentos fuera del hogar, particularmente en la subcategoría de restaurantes de servicio de completo de comida asiática, siendo sus competidores directos Teriyaki y Osaki.

2. Perfil estratégico de Wok

2.1 Estrategia genérica

Wok venía desarrollando la **estrategia de enfoque en diferenciación**, enfocado en un nicho de mercado conformado por los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 (estratos medios) de la ciudad de Bogotá. Wok ofrece una experiencia de comida asiática basada en la variedad de sus productos (platos) con sabores originales; precios menores que sus competidores directos; con personal de servicio de buena atención, y que comparte a los clientes la perspectiva de consumo responsable; ambientes estéticos, amplios, acogedores, con diseños de estilo asiático y contemporáneo, y comprometidos con la sostenibilidad socioambiental.

2.2 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas desarrolladas por Wok al 2011, son:

2.2.1 Estrategia de crecimiento: penetración de mercado

Wok ha venido abriendo nuevos locales buscando mayor cuota de mercado en la ciudad de Bogotá, dentro de su mismo giro del negocio: “comida oriental, particularmente sabores tailandeses y japoneses”.

¹ La cadena de restaurantes Lao Kao S.A. con número de identificación tributaria (NIT) 830047537 tiene como nombre comercial “Wok”.

² 17,2 millones de USD. Tasa de cambio COP/USD: 1.943 al 31 de diciembre de 2011.

2.2.2 Estrategia de integración: integración hacia atrás

Wok ha logrado generar valor en las actividades con sus proveedores, relacionando sus procesos mediante la integración hacia atrás (relaciones contractuales), específicamente con proveedores de ingredientes claves (pescados y vegetales frescos). Esto le ha permitido reducir los costos de sus ingredientes, mejorar la calidad de los mismos, y obtener mayores márgenes de rentabilidad.

3. Definición del problema

3.1 Competencia y rápido crecimiento de la categoría

Con el transcurrir de los años, la categoría de restaurantes de servicio completo se muestra más competitiva y atomizada, con 26.452 locales y la apertura de 1.342 locales del 2010 al 2011, lo cual se justifica por el alto crecimiento de las ventas en ese mismo periodo (1.991 mil millones de COP o 900 millones de USD). Los líderes de esta categoría son: Crepes & Waffles y Archie's Pizza, quienes venían implementando estrategias de expansión y se posicionaban firmemente dentro de la categoría.

3.2 Abastecimiento de ingredientes

Colombia no posee inmigración oriental, pero comparten los mismos pisos térmicos, esto hace posible el cultivo local de productos asiáticos, lo cual es aprovechado por Wok para su abastecimiento local iniciado en el año 2009, a través del desarrollo de proveedores (pequeñas comunidades artesanales) quienes trabajan bajo los principios de producción limpia que Wok exige. Se evidencia limitaciones en cuanto a bajos volúmenes de producción; poca capacidad organizativa por parte de las comunidades; deficiencias en cuanto a cultura empresarial y medioambiental y problemas de logística de abastecimiento (por la difícil geografía de Colombia y la ubicación de los proveedores).

3.3 Riesgo de pérdida de la esencia de Wok

El caso de la empresa Wok plantea un dilema de estrategia de expansión a enero de 2012, por parte de los socios principales, que responde a dos posturas: la primera es el incremento agresivo de las ventas y participación de mercado a través de la apertura de restaurantes, a fin de enfrentar el crecimiento de la competencia, por ello, se espera al año 2016 contar con más de 17 restaurantes en las cinco principales ciudades de Colombia, esta propuesta implica ofrecer una combinación de oferta local “socialmente responsable”, con una de oferta estándar muy similar a la ofrecida por la competencia. La segunda, es continuar con el crecimiento de las ventas a través de la apertura de restaurantes (un local cada 2 años) sin abandonar los programas de

pesca artesanal y las políticas de sostenibilidad socioambiental (manteniendo la esencia de Wok).

Si se seleccionara la opción del crecimiento agresivo, existe la preocupación del socio fundador por la posible pérdida de la esencia de Wok, esencia sobre la cual descansa el desarrollo artesanal de proveedores (compromiso con la sociedad), y a través de la producción limpia y consumo responsable, reforzando su compromiso con el medioambiente. La cadena de abastecimiento de ingredientes locales de Wok es de limitada capacidad de producción y de difícil logística (por la ubicación de los proveedores).

3.4 Conclusión

Wok presenta una red de abastecimiento de ingredientes artesanales y limitada desde el punto de vista de volúmenes de producción, capacidad organizativa y acceso de recursos financieros por parte de sus proveedores, que no le permitiría afrontar una estrategia agresiva de crecimiento exigida por la categoría, la cual se ha tornado muy competitiva, atomizada y con líderes desarrollando estrategias de expansión agresivas y que vienen posicionando su liderazgo. Es necesario que Wok decida acciones que le permitan consolidarse en la categoría o mantener su posición.

4. Enfoque de la solución prevista

El tomar riesgos y decisiones es parte de la vida empresarial de los líderes de las organizaciones; en el caso particular de Wok, el costo es alto y representa un dilema, es bueno crecer, pero la gran pregunta es ¿sería recomendable crecer agresivamente perdiendo su esencia?, en el presente plan estratégico se propone que Wok adopte una posición intermedia, esto es, crecer en forma moderada (ni agresiva ni en la forma natural que ha venido creciendo), se plantea profundizar las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados en ciudades con alto potencial dentro de Colombia, e integración hacia atrás con sus proveedores (relaciones contractuales), aprovechando las condiciones financieras y el conocimiento que Wok ha desarrollado en su más de 10 años, manteniendo sus prácticas de sostenibilidad socioambiental.

Capítulo II. Análisis externo

1. Macroentorno

El análisis del macroentorno se basa en la metodología PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), usando datos de Colombia desde el 2007 al 2011, información que servirá como data para formular la matriz EFE (evaluación de los factores externos).

1.1 Político

El gobierno colombiano de esa época mostró su interés por la sostenibilidad ambiental, lo cual se evidencia con la emisión de normas y leyes sobre este tema. Colombia venía enfrentando conflictos sociales internos (guerrillas y el narcotráfico).

Tabla 1. Análisis del factor político

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macro entorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Fomento de la cultura medioambiental y sostenibilidad de los recursos naturales.	Normas dictadas por el estado Colombia que buscaban introducir temas ambientales y sociales en los negocios.	Alto impacto en la visión de sostenibilidad socioambiental.	Oportunidad
Conflicto sociales internos generados por las guerrillas y narcotráfico.	Incremento de la intensidad del conflicto social.	Menores inversiones y confianza para hacer negocios, menores zonas para el desarrollo de la agricultura, ganadería y pesca.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Económico

La economía de Colombia se centra en actividades extractivas (especialmente petróleo, minerales y bienes agrícolas). Entre los principales productos agrícolas se destaca el café y las flores, habiéndose posicionado como uno de los principales exportadores de café en el mundo. Además, Colombia implementó reformas económicas que le permitieron tener una mayor recaudación de tributos y que la población económicamente activa tenga mayor formalidad. Para el análisis económico se evalúan tres variables macroeconómicas globales: PBI, inflación y tipo de cambio.

Tabla 2. Análisis del factor económico

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macroentorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Crecimiento del PBI (anexo 1).	Crecimiento de los principales sectores de la economía Colombiana.	Escenario optimista para el crecimiento.	Oportunidad
Tendencia a bajas tasas de inflación (anexo 1).	Estabilidad de precios para productos locales.	Estabilidad de los precios de las materias primas utilizadas por las empresas del sector.	Oportunidad
Incremento del ingreso per cápita (anexo 1).	Aumento del poder adquisitivo de los consumidores.	Posibilidad de mayores ventas y de incremento de la participación de mercado.	Oportunidad
Altos precios de los ingredientes importados, debido a la demanda y oferta internacional, y la depredación de especies.	Menor demanda de ingredientes importados necesarios para la operatividad de las empresas.	Mayor demanda de productos locales y limitado número de proveedores locales (baja oferta).	Amenaza
La geografía de Colombia dificulta el transporte de ingredientes, y a su vez, se tiene limitaciones en la frecuencia de vuelos, y en los largos tiempos de viaje por vía terrestre.	Uso masivo del transporte terrestre, seguido del transporte marítimo, y en menor escala el transporte aéreo, debido a la diferencia de costos.	Incremento en los gastos de operaciones, debido a los altos fletes y largos tiempos de abastecimiento.	Amenaza
Alto crecimiento en las ventas de la categoría restaurantes de servicio completo, y bajo crecimiento de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática.	Preferencia de los clientes por los restaurantes de comida de carnes, pizzas, pollos, etc.	Bajo crecimiento de los restaurantes de comida asiática, situación que conlleva a que las otras subcategorías aumenten su participación de mercado.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Sociocultural

Colombia cuenta con una población en constante crecimiento, aproximadamente más de medio millón de personas por año (promedio de 1,18% anual). Bogotá es la que concentra en promedio 16,14% del total de la población, y cuenta con una tasa de crecimiento de 1,45% anual (más de 100.000 habitantes por año). En el anexo 1 se muestra el crecimiento poblacional de Colombia y de Bogotá en el período 2007 al 2011. Bogotá es una ciudad moderna y cosmopolita lo cual propicia las actividades económicas de los sectores de comercio y servicios.

En Colombia, la población está dividida por estratos socioeconómicos: estrato 1 (bajo – bajo), estrato 2 (bajo), estrato 3 (medio – bajo), estrato 4 (medio), estrato 5 (medio – alto) y estrato 6 (alto), con el mayor porcentaje de la población (más del 55%) en los estratos 2 y 3.

Tabla 3. Análisis del factor sociocultural

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macroentorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Constante tasa de crecimiento poblacional.	Crecimiento directamente proporcional de la PEA.	Mayor oportunidad de ingresos por incremento de público objetivo.	Oportunidad
Posicionamiento de Bogotá como ciudad moderna y cosmopolita.	Crecimiento de las actividades de los sectores de comercio y servicio.	Mayor demanda de servicios y productos, originando mayores ventas.	Oportunidad
Crecimiento de la población de los estratos socioeconómicos 3 y 4.	Principales impulsores del crecimiento económico por parte de los estratos 3 y 4.	Mayor número de potenciales clientes y oportunidades de negocio para inversionistas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.4 Tecnológico

Colombia al ser un país global ha tenido que incorporar el uso de las herramientas de tecnología de la información (TI) importados de países desarrollados con el fin de agilizar e integrar sus procesos empresariales, para lo cual ha tenido que realizar inversiones en activos informáticos.

Tabla 4. Análisis del factor tecnológico

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macroentorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Altos costos para implementar TI.	Uso de sistemas de gestión de información simples y económicos debido a limitaciones de presupuesto por parte de las empresas.	Uso parcial de sistemas de gestión (módulos) que no integran todos los procesos de las empresas.	Amenaza
Incremento en el uso de la tecnología de la información.	Uso de sistemas ERP, internet y plataformas de interfaz entre las empresas, proveedores y clientes.	Procesos ágiles e inversiones en activos informáticos.	Oportunidad
Incremento de uso de Internet y de medios de comunicación.	Se generaliza el uso de internet y medios de comunicación en los tres sectores (industria, comercio y servicio).	Mayor acceso a público objetivo y proveedores, mediante publicidad en internet y redes sociales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.5 Ecológico o ambiental

El territorio colombiano es extenso en áreas verdes (60% de la superficie continental del país), es un país que cuida y preserva el medioambiente impulsando el uso eficiente de los recursos naturales, y evitando la depredación de los mismos.

Tabla 5. Análisis del factor ecológico o ambiental

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macroentorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Cultura por el cuidado del medioambiente.	Evitar daños al medioambiente por parte del sector.	Desarrollo de cadena de suministros sostenibles y con responsabilidad socioambiental.	Oportunidad
Uso eficiente y racional de los recursos naturales.	Evitar la depredación de recursos naturales.	Uso racional de recursos, evitando la depredación de especies, desarrollando a proveedores que velen por el medioambiente en sus procesos, y educando al cliente en sus hábitos de consumo. Políticas de gobierno que promuevan el consumo responsable y socioambiental.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.6 Legal

Colombia tiene un marco legal que brinda seguridad jurídica y estabilidad societaria a las empresas, organismos con y sin fines de lucro, ello genera un ambiente de confianza y contribuye a que los empresarios formen y consoliden sus empresas de una manera adecuada.

Tabla 6. Análisis del factor legal

Tendencia en el periodo 2007-2011	Tendencia del macroentorno	Impacto en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar	Efecto para el sector
Leyes que regulaban el emprendimiento y formación de empresas.	Menores barreras para el emprendimiento y formación de empresas.	Facilidad para invertir en establecimientos (restaurantes).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Microambiente del sector

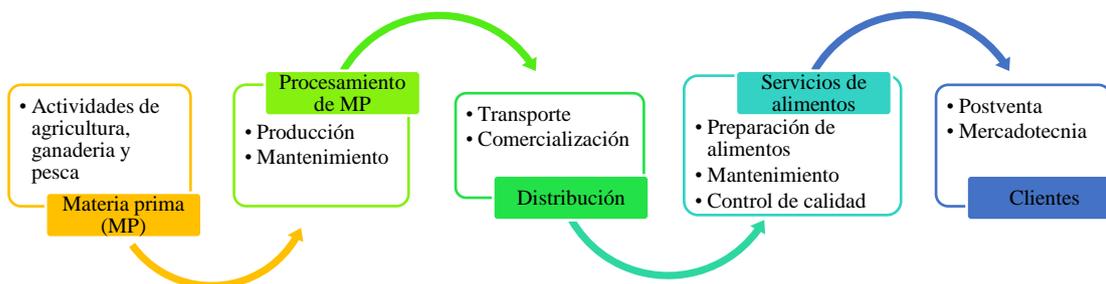
2.1 Identificación, características, evolución y tendencias

El sector de servicios de alimentos fuera del hogar

En este sector la mayoría de las empresas desarrollan su ventaja competitiva en base a la ambientación (diseño de sus locales), la calidad de la atención, la sazón, y la amplia variedad en sus cartas especializadas por tipo de comida: europea, asiática, latinoamericana, italiana, norteamericana, entre otras. Existe un menor grupo de empresas del sector que adicionan la variable de precios accesibles, situación que logran fomentando eficiencias en costos a través del desarrollo de proveedores locales comprometidos con el medioambiente y socialmente responsables, integrándolos a su cadena de suministro.

Las actividades principales de este sector inician con la obtención de la materia prima, que luego será transformada en subproductos y productos terminados, luego son distribuidos a las empresas que los usan en la elaboración de alimentos para el consumo de los clientes finales, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Principales actividades del sector



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El sector de servicios de alimentos fuera del hogar en Colombia ha tenido ventas superiores a 20 billones de COP por año, durante el período 2009-2011. Este sector está dividido en seis categorías³: servicio de alimentos 100% *delivery* o para llevar, cafés-bar, restaurantes de servicio completo, comida rápida, cafeterías de autoservicio y kioscos y/o puestos en la calle.

En el anexo 2 se detallan las ventas totales de cada una de estas categorías en Colombia durante el período 2009-2011. La categoría más representativa de este sector es “restaurantes de servicio completo” con un 73,01% del total de las ventas del sector. Siendo los canales de venta de mayor preferencia del sector los establecimientos independientes (local con puerta a la calle) que concentran el 59,16% de las ventas anuales (en el período 2009-2011), seguido por los restaurantes ubicados en *malls* y centros comerciales, concentrando el 25,16% de las ventas anuales del sector en el mismo periodo. En el anexo 3, se muestran algunos indicadores financieros del sector⁴, cuya información ha sido obtenida de la página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

La categoría de restaurantes de servicio completo

Esta categoría ha tenido ventas superiores a 14 billones de COP por año, durante el período 2009-2011. Esta categoría está dividida por siete subcategorías⁵: restaurantes de servicio completo de comida asiática, restaurantes de servicio completo de comida europea, restaurantes de servicio completo de comida latinoamericana, restaurantes de servicio completo de comida del medio oriente, restaurantes de servicio completo de comida norteamericana, restaurantes de servicio completo de pizzas, y otros restaurantes de servicio completo.

³ Estas categorías se han tomado en referencia a la división realizada por Euromonitor Internacional en su Informe (Reporte) del año 2012.

⁴ La Superintendencia de Sociedades denomina a este sector como “Expendio de alimentos y bebidas”.

⁵ Estas subcategorías se han tomado en referencia a la división realizada por Euromonitor Internacional en su Informe (Reporte) del año 2012.

En el anexo 4 se detallan las ventas totales de cada una de estas subcategorías en Colombia durante el período 2009-2011. Las subcategorías más representativas son restaurantes de comida latinoamericana, con el 44,35% del total de las ventas de esta categoría de restaurantes de servicio completo, y restaurantes de comida europea con el 12,35% del total de ventas de la misma categoría. Una de las empresas líderes de la categoría de restaurantes de servicio completo es Crepes & Waffles S.A. (tabla 7) que posee menos del 1% de las ventas anuales. Los canales de venta de mayor preferencia de esta categoría son los establecimientos independientes (local con puerta a la calle) que concentran el 62,37% de las ventas anuales (en el período 2009-2011), seguido por los restaurantes ubicados en *malls* y centros comerciales, concentrando el 23,83% de las ventas anuales de la categoría en el mismo periodo.

Subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática

La empresa que lidera esta subcategoría es Wok, cuyas ventas anuales del periodo 2009-2011 representan, en promedio, el 3% de la subcategoría en mención. Los datos más relevantes se muestran a continuación.

Tabla 7. Ventas anuales de restaurantes de servicio completo y de restaurantes de servicio completo de comida asiática, y proporción anual

	Año 2009		Año 2010		Año 2011	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Categoría de restaurantes de servicio completo	14,798	100.00%	16,136	100.00%	18,127	100.00%
Subcategoría de restaurantes de comida asiática	868	5.87%	929	5.76%	994	5.48%
Crepes & Waffles S.A	138	0.93%	154	0.95%	171	0.94%
Subcategoría de restaurantes de comida asiática	868	100.00%	929	100.00%	994	100.00%
Wok	24	2.76%	28	3.01%	33	3.32%
Osaki	13	1.46%	15	1.61%	17	1.71%

Fuente: Informe (reporte) de Euromonitor Internacional 2012. Elaboración propia, 2016.

(*) Ventas anuales en mil millones de COP.

Al año 2011, en esta subcategoría de restaurantes de comida asiática ninguna de las empresas tiene diez o más locales (restaurantes)⁶. Wok cuenta al año 2011 con nueve locales ubicados en Bogotá. Otra empresa de esta subcategoría, Osaki, cuenta con seis locales ubicados en Bogotá.

⁶ Información obtenida de Euromonitor Internacional en su Informe (Reporte) del año 2012.

Tabla 8. Número de locales de restaurantes de servicio completo y de restaurantes de servicio completo de comida asiática, proporción y variación

	Año 2009		Año 2010		Año 2011		Variación anual (número)	
	Nº Locales	%	Nº Locales	%	Nº Locales	%	2010-2009	2011-2010
Categoría de restaurantes de servicio completo	24,326	100.00%	25,110	100.00%	26,452	100.00%	784	1,342
Subcategoría de restaurantes de comida asiática	867	3.56%	873	3.48%	881	3.33%	6	8
Crepes & Waffles S.A	56	0.23%	58	0.23%	62	0.23%	2	4
Subcategoría de restaurantes de comida asiática	867	100.00%	873	100.00%	881	100.00%	6	8
Wok	8	0.92%	9	1.03%	9	1.02%	1	-
Osaki	5	0.58%	6	0.69%	6	0.68%	1	-

Fuente: Informe (Reporte) de Euromonitor Internacional 2012. Elaboración propia, 2016.

Indicadores generales de Colombia, y de las empresas competidoras

En la tabla 9 se detallan algunos indicadores generales de las principales ciudades de Colombia en el año 2011, tales como: la población, el ingreso per cápita, la cantidad de turistas extranjeros, el gasto per cápita por servicios de alimentos fuera del hogar, el consumo per cápita en pescado (en COP), y el consumo per cápita en mariscos (en COP). Esta información nos muestra un panorama general del país, del mercado atractivo de Bogotá, y de las otras ciudades que resultan atractivas de acuerdo a los indicadores analizados (Barranquilla, Cartagena de Indias, Cali y Medellín). En el gráfico 2 se muestra el consumo per cápita anual (kilogramos) del ciudadano Colombiano por cada tipo de carne: pollo, cerdo, bovina y pescado. Asimismo, en el anexo 5 se adjuntan los estados financieros e indicadores de las empresas competidoras y/o referentes: Crepes & Waffles S.A., Archie's Pizza, y Osaki.

Tabla 9. Indicadores de las principales ciudades de Colombia en el año 2011

Regiones	Departamentos (a)	Capital (a)	Población por Departamento (b)	Ingreso per cápita (COP) (c)	Consumo per cápita de pescado (COP) (d)	Consumo per cápita de mariscos (COP) (d)	Gasto per cápita por alimentos fuera del hogar (COP) (d)	Cantidad de Turistas (e)
Bogotá	Bogotá	Bogotá DC	7,467,804	867,772	62,553	23,698	1,351,989	861,727
Región Andina	Antioquia	Medellín	6,143,809	526,670	17,899	14,341	402,847	151,521
	Caldas	Manizales	980,267	412,171	10,785	16,313	271,596	
	Huila	Neiva	1,097,584	339,652	27,471	6,913	265,525	
	Norte de Santander	Cúcuta	1,309,265	374,840	41,018	11,869	312,223	20,209
	Risaralda	Pereira	930,518	456,558	19,218	11,399	321,415	15,738
Región Caribe	Santander	Bucaramanga	2,020,604	549,489	35,401	12,513	450,040	23,072
	Atlántico	Barranquilla	2,344,077	399,666	135,372	19,343	743,141	53,697
	Bolívar	Cartagena de India	2,002,531	345,214	123,607	27,109	506,825	177,896
Región Pacífico	Córdoba	Montería	1,607,519	247,299	45,966	5,940	131,873	
	Nariño	San Juan de Pasto	1,660,062	259,970	14,400	13,701	140,968	
Región de la Orinoquía (Llanos orientales)	Valle del Cauca	Cali	4,428,675	474,522	47,942	19,506	659,772	109,485
	Meta	Villavicencio	888,802	433,781	53,983	9,719	444,531	

Fuente: Elaboración propia, 2016. Datos obtenidos de:

(a) Información obtenida en febrero de 2016 de la página web: <http://www.colombia.com/>

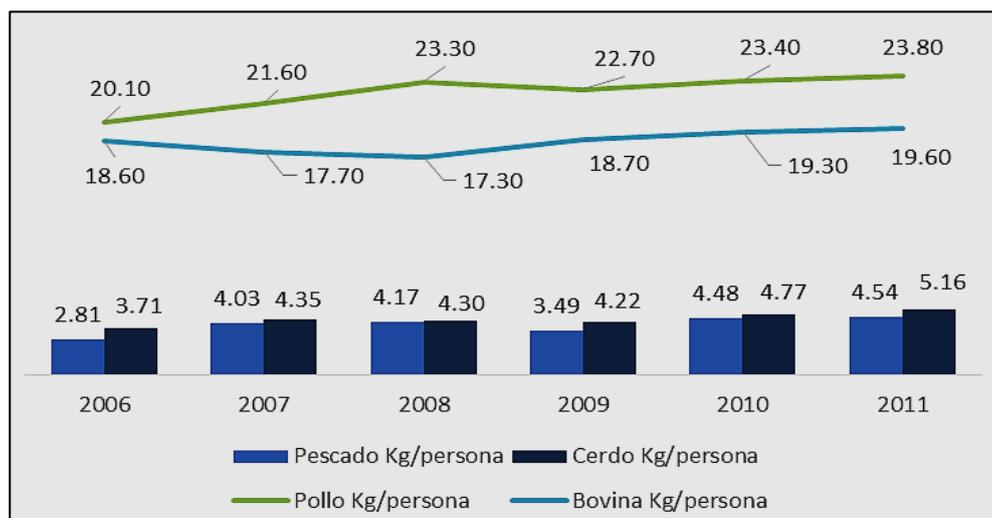
(b) Población: Estimación 2011. «Censo General 2005 - Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal». Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Consultado el 8 de febrero de 2016.

(c) Información obtenida en febrero de 2016 de la página web: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/pobreza/87-sociales/calidad-de-vida/4915-pobreza-monetaria-y-multidimensional-2012>.

(d) Información estadística proporcionada por Raddar.net mediante correo electrónico. Datos correspondientes a las ciudades capitales.

(e) Información obtenida en febrero de 2016 de la página web: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=32452>, correspondiente a las ciudades capitales.

Gráfico 2. Consumo per cápita anual por tipo de carne – Período 2006 -2011



Fuente: “Desarrollo de estrategias para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la acuicultura de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico”. Julio de 2013; Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca de Colombia. Elaboración propia, 2016.

2.2 Microambiente del sector (cinco fuerzas de Porter)

El sector de servicios de alimentos fuera del hogar busca alcanzar mayor rentabilidad, para ello, se toman en cuenta distintas variables, entre ellas, precio y costo; esto se logra, primero con eficiencia operacional (logrando mejores prácticas operativas para ser el mejor) y segundo, con el posicionamiento estratégico (trabajar para ser único y diferente a las demás organizaciones). El análisis de las cinco fuerzas de Porter abarca el periodo entre el 2009 al 2011 y se realiza considerando que las empresas del sector tienen más de 10 años en el mercado (es decir ya están posicionadas en el sector).

Rivalidad entre competidores existentes

En la tabla 10 se muestra la matriz utilizada para evaluar el poder de los competidores del sector, de ella se concluye que el sector es muy competitivo (medianamente atractivo) existiendo una gran cantidad de empresas competidoras (Crepes & Waffles S.A., Archie’s Pizza, Wok, Telepizza, Hard Rock Café, Hooters, Teriyaki, Osaki) que brindan productos similares, servicio diferenciado, costos elevados para obtener ingredientes de alta calidad, bajas barreras y/o restricciones para las salidas de las empresas del mercado, y cuentan con ambiciosas estrategias de expansión en las principales ciudades de Colombia.

Tabla 10. Rivalidad entre competidores existentes

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Criterios de Evaluación		Medición						Total
Nº de competidores iguales	Alto						Bajo	1.5
Crecimiento del sector	Bajo						Alto	3.0
Diferenciación del producto y servicio	Bajo						Alto	4.0
Tendencia a participar (expansión) en el sector	Alto						Bajo	0.5
Barreras para salir	Alto						Bajo	5.0
Costos de ingredientes de calidad	Alto						Bajo	1.5
								2.6

Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnoklo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").

Poder de negociación de los compradores (clientes)

En la tabla 11 se muestra la matriz usada para evaluar esta fuerza de Porter, se concluye que el poder de negociación de los clientes es fuerte (sector medianamente atractivo), donde los clientes influyen en la sensibilidad de los precios, debido a la variedad de alternativas de consumo que poseen al momento que deciden comer fuera de sus hogares, preferencia de los compradores por la calidad del servicio y reconocimiento de la marca, y por el alto número de clientes en el sector.

Tabla 11. Poder de negociación de los compradores (clientes)

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Criterios de Evaluación		Medición						Total
Número de clientes	Bajo						Alto	4.5
Productos o servicios diferenciados	Alto						Bajo	2.0
Variación de costos en el cambio de la decisión del cliente de cambiar de restaurante	Bajo						Alto	1.0
Sensibilidad de precios por parte del cliente	Alto						Bajo	1.0
Impacto de la calidad del producto o servicio en el cliente	Bajo						Alto	2.5
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto	3.0
								2.3

Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnoldo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").

Poder de negociación de los proveedores

En la tabla 12 se muestra la matriz usada para evaluar esta fuerza, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es relativamente neutral, resultando el sector medianamente atractivo para las empresas. De este análisis se tiene que existe un número moderado de proveedores en el sector, que las empresas dependen de la calidad de la materia prima de los proveedores, el desarrollar proveedores buscando una integración hacia atrás conlleva a un proceso bastante lento y de alto costo. Así mismo, los proveedores son especializados debido a

que los productos son variados: carnes, platos tradicionales italianos, asiáticos, comida rápida, entre otros, y la sustitución de productos es improbable en el sector.

Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Total	
		Medición						
Número de proveedores	Bajo	[Barra amarilla: 40%]					Alto	3.0
Costo en el cambio de proveedores	Alto	[Barra amarilla: 20%]					Costo	1.0
Productos o servicios diferenciados entre proveedores	Alto	[Barra amarilla: 30%]					Bajo	2.0
Éxito depende de materia prima de los proveedores	Alto	[Barra amarilla: 20%]					Bajo	1.0
Disponibilidad de sustitutos de productos o servicios	Bajo	[Barra amarilla: 40%]					Alto	3.0
Probabilidad de ingreso de proveedores para competir en sector	Baja	[Barra amarilla: 40%]					Alta	4.0
Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnokdo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").								2.3

Amenaza de nuevos aspirantes

Se concluye que existen ciertas barreras de entrada tales como: diferenciación de productos; limitados canales de distribución; inversión del capital; y posicionamiento de marcas; sin embargo, por los altos márgenes de rentabilidad del sector, este resulta atractivo para las empresas aspirantes.

Tabla 13. Amenaza de nuevos aspirantes

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Total	
		Medición						
Economías de escala por parte del sector	Bajo	[Barra amarilla: 40%]					Alto	4.0
Poder de la marca	Bajo	[Barra amarilla: 40%]					Alto	4.0
Costo de las empresas del sector por cambiar de proveedor	Bajo	[Barra amarilla: 30%]					Alto	2.5
Inversión de capital	Bajo	[Barra amarilla: 30%]					Alto	3.0
Diferenciación del producto en el sector	Bajo	[Barra amarilla: 40%]					Alto	4.0
Acceso a canales de distribución	Alto	[Barra amarilla: 30%]					Bajo	3.0
Barreras por política restrictiva del gobierno	Bajo	[Barra amarilla: 45%]					Alto	4.5
Represalias esperadas por los miembros del sector	Bajo	[Barra amarilla: 20%]					Alto	2.0
Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnokdo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").								3.4

Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos

Se concluye que el poder de los productos sustitutos es débil siendo el sector atractivo. De este análisis se observa que existe reducida variedad de productos sustitutos (producto precocinado y procesado); siendo la relación precio – valor alta para las empresas del sector en comparación con los productos sustitutos.

Tabla 14. Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Criterios de Evaluación		Medición					Total	
Número de productos sustitutos satisfactorios	Alto						Bajo	4.0
Costo de cambiar a un producto o servicio sustituto	Bajo						Alto	3.0
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo						Alto	4.0
Relación precio - valor del sustituto	Alto						Bajo	4.5
								3.9

Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnoldo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").

El sector resulta medianamente atractivo (valor de 2,9) según la matriz resumen de la tabla 15, por lo que se requiere mejorar la competitividad a través de aumentar la productividad (escala), y con un servicio diferenciado.

Tabla 15. Resumen de las cinco fuerzas de Porter

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Criterios de Evaluación		Medición					Total	
Rivalidad entre competidores existentes								2.6
Poder de negociación de los clientes								2.3
Poder de negociación de los proveedores								2.3
Amenaza de entrada (nuevos aspirantes)								3.4
Amenaza de productos sustitutos								3.9
Atractivo del sector								2.9

Fuente: Elaboración propia, 2016 (basado en Arnoldo C. Max - 2004, libro "Estrategias para el liderazgo competitivo").

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para el análisis de los factores externos se ha utilizado la herramienta de la matriz EFE (tabla 16), habiéndose elaborado y ponderado una lista de los factores externos claves de acuerdo al nivel de importancia en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar, la calificación de cada factor se ha dado del 1 al 4 para evaluar qué tan eficazmente responde la estrategia actual de Wok a cada factor clave, donde: 1= la respuesta es deficiente; 2= la respuesta es promedio; 3=la respuesta está por encima del promedio, y 4= la respuesta es superior.

La puntuación ponderada promedio total obtenida en la matriz EFE para Wok es de 2,66, lo que significa que la organización está afrontando con éxito moderado las oportunidades y amenazas, teniendo aun oportunidades de mejora: incrementar participación de mercado en el sector; mayor uso de tecnologías de información y comunicaciones en su modelo de negocio; acentuar e incrementar su presencia en Bogotá y en otras principales ciudades, y continuar con el desarrollo de proveedores locales con políticas de responsabilidad socioambiental.

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	La relación de Calidad – Valor ofrecido por los restaurantes de servicio completo es mayor comparado con los productos sustitutos. En el sector de servicio de alimentos fuera del hogar existen altas barreras para el ingreso de nuevos competidores.	0.13	3	0.38
O2	En Colombia, el desarrollo local de productos no oriundos del país a través de la pesca, agricultura e industrias que den valor agregado ofrece una oportunidad para el desarrollo social, sustentada en el crecimiento del sector (fuentes de trabajo intensiva en mano de obra).	0.10	2	0.20
O3	Incremento en ventas del sector de servicio de alimentos fuera del hogar en Colombia, y de la categoría de restaurantes de servicio completo.	0.08	2	0.17
O4	Las ventas en el sector es muy atomizado, teniendo el líder una participación de aproximadamente el 1%.	0.07	3	0.21
O5	Bogotá es una ciudad cosmopolita que centraliza el comercio e industria de Colombia. Otras ciudades importantes y atractivas para el sector son: Barranquilla, Cartagena de Indias, Cali y Medellín.	0.07	4	0.27
O6	Alta proporción de los ciudadanos a consumir en establecimientos independientes, y en los malls o centros comerciales.	0.05	3	0.15
O7	Tendencia al uso de la tecnología de la información (ERP y sistema de gestión de empresas) y las comunicaciones (internet y redes sociales).	0.05	1	0.05
O8	Estabilidad y fortalecimiento de la economía Colombiana: crecimiento del PBI de 6.59% al año 2011. El entorno económico y social es impulsada por la clase media (estratos socioeconómicos 3 y 4).	0.01	4	0.03
O9	El gobierno viene impulsando la cultura de sostenibilidad socioambiental, y apertura hacia nuevos mercados mediante tratados de libre comercio (acceso de materias primas a menores costos).	0.01	4	0.03
Amenazas				
A1	Alta sensibilidad a los precios debido al fuerte poder de los clientes y a la presencia de alto número de competidores en el sector.	0.12	3	0.35
A2	Altos precios de los ingredientes importados, debido a la demanda y oferta internacional, y a la depredación de especies.	0.12	4	0.47
A3	La geografía de Colombia dificulta el transporte de ingredientes, y a su vez, se tiene limitaciones en la frecuencia de vuelos, y en los largos tiempos de viaje por vía terrestre.	0.08	2	0.16
A4	Altos costos para la implementación de tecnología de la información.	0.05	1	0.05
A5	La subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática representa una pequeña o mínima proporción de todo el sector (5.70%). Su crecimiento anual es de 7%, siendo menor al crecimiento de la categoría de restaurantes de servicio completo (10.69%).	0.03	2	0.07
A6	Baja tasa de apertura de locales por año en la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática (0.8%), en comparación a la tasa de apertura de locales en el sector de restaurantes de servicio completo (4.28%).	0.02	2	0.04
A7	Los conflictos sociales internos originados por la guerrilla y el narcotráfico.	0.02	2	0.04
Total		1.00		2.66

Fuente: Fred R. David – 2013. “Conceptos de administración estratégica”. Elaboración propia, 2016.

4. Matriz de perfil competitivo

Para el desarrollo de la presente matriz se han tomado en cuenta 15 factores críticos de éxito en el sector de servicios de alimentos fuera del hogar, y se ha calificado a cuatro empresas: Wok, Osaki, Crepes & Waffles S.A. y Archie’s Pizza. Las dos primeras empresas son competidores directos y son las más representativas de la subcategoría de comida asiática, teniendo cada una menos de diez locales; en cuanto a Crepes & Waffles S.A. y Archie’s Pizza, son dos de las empresas líderes en ventas del sector y tienen cada una más de 30 locales. La matriz de perfil competitivo se adjunta en el anexo 6, habiéndose ponderado cada uno de los factores de acuerdo al nivel de importancia en el sector, y la calificación se ha dado del 1 al 4, donde: 1= debilidad principal; 2= debilidad menor; 3=fortaleza menor, y 4=fortaleza principal (matriz desarrollada en el libro Administración Estratégica, Fred R. David).

Como resultado final de la evaluación realizada en la matriz de perfil competitivo, y de la comparación de estas cuatro empresas, se tiene que la empresa Crepes & Waffles S.A. es la más fuerte en el sector, seguida de Wok, Archie's Pizza, y la más débil Osaki. En la matriz MPC se puede observar que Wok en la subcategoría de comida asiática es superior a sus competidores directos, como consecuencia de menores precios, personal comprometido, cadena de suministro eficiente, desarrollo de proveedores, capacidad productiva y poder de la marca. Con respecto a las empresas más representativas del sector, tiene brechas por cubrir, como incrementar participación de mercado, número de locales, capacidad productiva, y mejorar la eficiencia de su cadena de suministro.

5. Conclusiones del análisis externo

- El entorno económico y social es impulsada por la clase media, donde el ciudadano colombiano tiene mayores oportunidades de empleo y mejora en su capacidad adquisitiva.
- En el sector de servicio de alimentos fuera de hogar, la estrategia genérica que predomina es el enfoque en diferenciación. La mayoría de las empresas desarrollan su ventaja competitiva en base a la ambientación (diseño de sus locales), el tipo de servicio, y la sazón-variedad de sus comidas. Por otro lado, algunas empresas de este sector adicionan a esta ventaja competitiva, el ofrecer sus productos a precios accesibles, situación que logran desarrollando proveedores locales socialmente responsable e integrándolos a su cadena de suministro (eficiencia en costos).
- Los productores agrícolas, ganaderos y pesqueros en Colombia se encuentran ubicados en la zona norte y sur del país, y presentan limitaciones para el transporte hacia la ciudad de Bogotá, lo cual representa tiempo de abastecimiento altos debido a la compleja geografía del territorio.

Capítulo III. Análisis interno de la empresa

La propuesta de valor de Wok es brindar una experiencia agradable de socialización y compartir, en ambientes estéticos y acogedores de estilo asiático y contemporáneo, ofreciendo comida oriental, particularmente de sabores tailandeses y japoneses (conservando la esencia), con ingredientes naturales y similares a los países asiáticos. Entre las ventajas competitivas de Wok tenemos: locales acogedores, variedad de platos a la carta, precios menores que sus competidores directos, con características de sabor superior, e ingredientes frescos y originales producidos, en su mayoría, en Colombia.

1. Análisis de estrategias funcionales

Las estrategias funcionales han estado alineadas a través de los años con la estrategia competitiva y corporativa de Wok. Se debe resaltar que estas estrategias funcionales se han desarrollado incorporándose en ellas prácticas de **sostenibilidad socioambiental**.

- En la estrategia de operaciones, Wok desarrolla proveedores locales socialmente responsables, disminuyendo significativamente los costos de sus ingredientes (manteniendo la frescura y originalidad de los productos asiáticos), ello permitió tener mejores precios frente a la competencia, como consecuencia ha logrado mejorar sus ingresos (ventas) y tener mejores indicadores de rentabilidad. Cabe resaltar que este modelo de aprovisionamiento se basa en relaciones interpersonales, en el desarrollo de confianza, en el empoderamiento y el acompañamiento de las comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de sus productos que les ha permitido desarrollarse como empresarios; siendo esto, un proceso bastante largo (aproximadamente 2 años), con dificultades y muchas complejidades.
- En la estrategia de recursos humanos, Wok se ha preocupado en incorporar personas con iniciativa de trabajo en equipo, con principios y valores morales, comprometidos con la sostenibilidad socioambiental, y desarrollando los talentos (habilidades y competencias) de su equipo. Sobre esta estrategia funcional, se muestra claramente el enfoque de sostenibilidad socioambiental en la cultura de la empresa, que ha influenciado para tener colaboradores motivados y que brindan un servicio diferenciado.
- La estrategia funcional de mercadotecnia contribuyó exitosamente con la idea de negocio o la propuesta de valor de Wok, se pudo posicionar la marca en la mente de los consumidores, y que se reconozca a Wok como el lugar para degustar comida oriental con sabores originales asiáticos, con ambientes contemporáneos y acogedores, respetando la preservación del medioambiente (la empresa es reconocida “Campeón de la Sostenibilidad”).

2. Análisis de la estructura organizacional

Al año 2011, Wok cuenta con 380 colaboradores y 13 años de madurez en el mercado. En esta empresa las decisiones estratégicas las adopta el Directorio; existe la línea media responsable de la supervisión y del planeamiento, a fin de reducir los niveles de incertidumbre, y cuenta con una parte operativa (aproximadamente 300 colaboradores), encargada del funcionamiento de los restaurantes. El organigrama de Wok (anexo 7) tiene las siguientes partes:

- Junta General de Socios: toma las decisiones de aumento o reducción del capital social, los cambios de directorio, y resuelven la aplicación de las utilidades. Entre los socios principales tenemos a Benjamín Villegas y Ricardo Macía.
- Directorio: define y controla las estrategias, establece los objetivos estratégicos y designa al gerente general. Es responsable estratégico del éxito de Wok.
- Gerencia General: gestiona los recursos de la empresa a fin de mantener las ventajas competitivas actuales y desarrollar las nuevas. Se encarga de implementar las estrategias y velar por el cumplimiento de los intereses de la Junta General de Socios.
- Asesoría Legal: brinda asesoría y actúa como defensor de la organización en temas legales que son producto del funcionamiento de la organización como persona jurídica.
- Mercadotecnia: promueve las ventas definiendo los productos a comercializar mediante la mezcla de mercadotecnia, y posicionando la marca Wok con los lineamientos de sostenibilidad socioambiental establecidos por los fundadores.
- Administración: asume los procesos administrativos, y apoya a los procesos funcionales. Asimismo, controla y administra los recursos financieros a fin de determinar las mejores alternativas de inversión y maximizando su retorno.
- Operaciones: ejecutan actividades propias a la operatividad de los restaurantes, las cuales son simples, repetitivas, y normalizadas.
- Gestión de personas: recluta, selecciona, capacita y gestiona el capital humano, desarrollando capacidades y competencias entre los colaboradores, y velando por la cultura de la organización (enfocado en la sostenibilidad socioambiental).
- Gestión de procesos y calidad: establece y asegura los estándares de calidad y reduce los costos en los procesos de toda la cadena de suministro. El personal de esta área es responsable de coordinar con los proveedores para el abastecimiento de los insumos, almacenarlos y distribuirlos a los restaurantes de la cadena, siguiendo las políticas de sostenibilidad socioambiental (la variabilidad de los procesos en esta cadena de suministro es mínima o casi nula).

3. Análisis de la mercadotecnia

Wok rediseña constantemente los platos de su carta respetando el sabor asiático y usando ingredientes originales producidos en Colombia; cuenta con una variedad de platos con características de sabor superior a la competencia directa (ventaja competitiva).

Se ofrece a los clientes un precio menor que los competidores directos, empleando para la fijación de los mismos una filosofía de “respeto” al cliente, quien valora el sabor original de los platos. La empresa Wok ha logrado un menor precio a razón de su estrategia de operaciones. Se emplea el canal de venta directa en la cadena de restaurantes, al año 2011 se tenía nueve locales ubicados en la ciudad de Bogotá, seis de ellos ubicados en barrios exclusivos (Usaquén y Chapinero), uno en el centro financiero, uno en Chía (pueblo de clase media alta) y otro en Gran Estación (centro comercial de clase media al occidente de la ciudad); (gráfico 3).

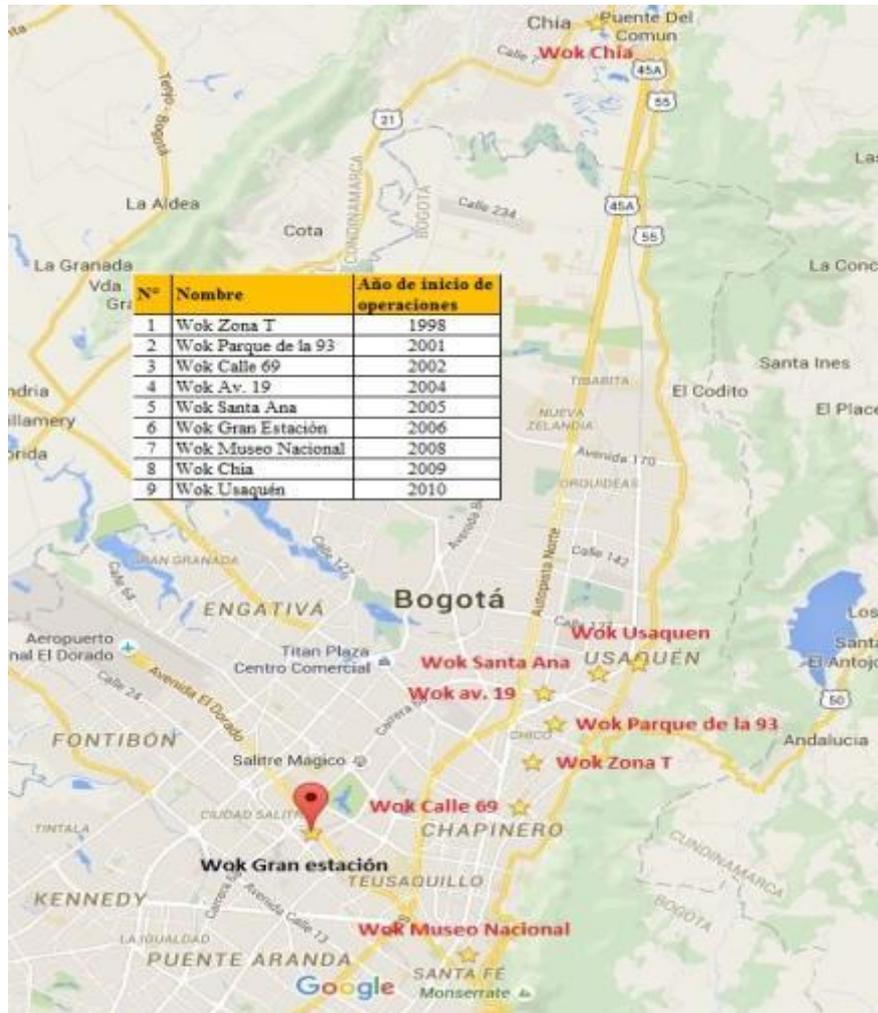
Entre las formas de promoción aplicadas, se tiene: a) Merchandising: el principal medio es la carta Wok (que se obsequia a los clientes), además, para captar la atención e interés de los consumidores en temas de sostenibilidad socioambiental se utiliza: individuales, servilletas, mandiles reciclados, calendarios; b) Relaciones públicas: Wok emitió una publicación en alianza con la “Fundación Natibo” relacionada con promover el desarrollo sostenible, y creó el “Mundo Wok”; y c) Mercadotecnia de boca en boca: el cliente, al recibir un producto con sabores originales, un servicio de atención diferenciado, en un ambiente acogedor y agradable, es el principal comunicador de la propuesta de valor de Wok.

Wok apuesta por el recurso humano, por ello busca desarrollar a su personal con jornadas de entrenamiento vivencial, como visitas a comunidades campesinas y de pescadores; también promueve temas de cuidado del medioambiente como el reciclaje y uso consciente de los recursos naturales (a fin de evitar la depredación de especies y recursos naturales) de manera que los colaboradores sean conscientes de la sostenibilidad socioambiental.

Los restaurantes de Wok cuentan con ambientes con estilo asiático y contemporáneo, limpios, ordenados, confortables y tranquilos. La evidencia física desarrollada por Wok ha sido vital para relacionarse y captar la atención de los ciudadanos de Bogotá, pues como menciona el caso, el 50% de los clientes lo representaban los llamados clientes “frecuentes” quienes asisten por lo menos dos veces por semana, influenciados por el diseño y el ambiente de los locales.

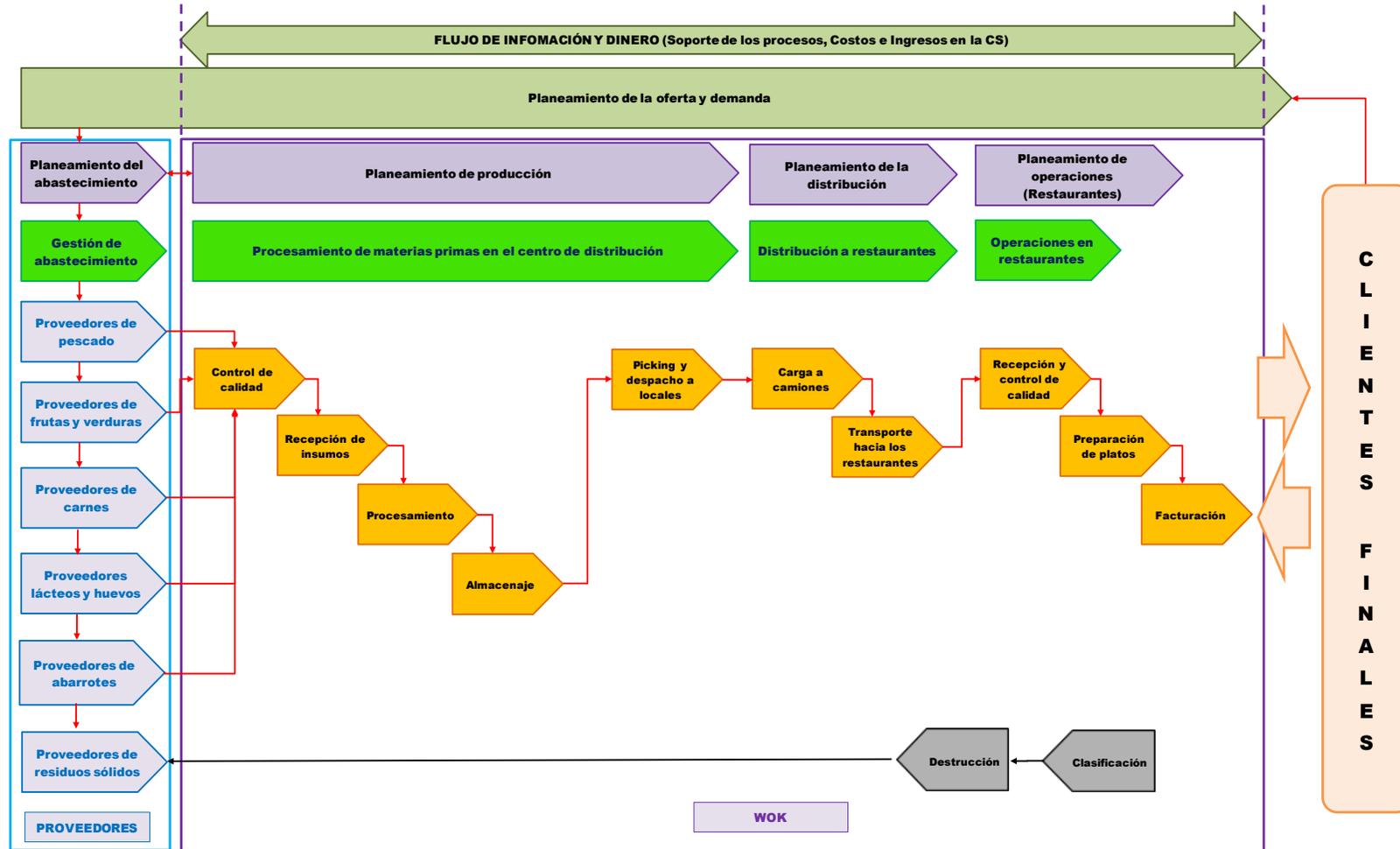
Wok ha desarrollado procesos normalizados e integrados como el aprovisionamiento de ingredientes, preparación de alimentos, atención al cliente, pedido de cuenta y pago del cliente, entre otros (gráfico 4).

Gráfico 3. Locales de restaurantes de la empresa Wok, ubicación y año de inicio de operaciones



Fuente: Entrevista vía Skype con Federico Bobbio, director del área de Sostenibilidad de Wok (16 de abril de 2016). Elaboración propia, 2016.

Gráfico 4. Cadena de suministro de Wok



Fuente:

Elaboración

propia,

2016.

4. Análisis de las operaciones⁷

La cadena de suministro está compuesta por tres eslabones principales: proveedores, Wok y los clientes (gráfico 4), sobre la cual se tomaron las siguientes decisiones: a) Contar con ingredientes frescos y de calidad con aprovisionamiento de proveedores locales, es así que a fines del 2011, el 67% de los ingredientes eran comprados a los productores locales; y b) Menor tiempo de abastecimiento y costos en los ingredientes, comparado con el abastecimiento importado, para ello aprovechan la ventaja geográfica que ofrece Colombia de poseer los mismos pisos térmicos de Tailandia. Con estas dos decisiones se logró una cadena sostenible y socialmente responsable, la misma que tenía los siguientes eslabones:

- Los proveedores estaban agrupados en: lácteos congelados y huevos; frutas y verduras; abarrotes; carnes, y pescados. Uno de los principales ingredientes de los platos es el pescado fresco (insumo crítico), cuya pesca es realizada artesanalmente⁸; se emplea aproximadamente entre 4 a 4,8 toneladas mensuales de filete de pescado, siendo las comunidades de Bahía Solano y Cartagena las que abastecen este ingrediente. Wok ha desarrollado políticas de pesca sostenible que ha impuesto a los proveedores, para evitar la depredación de especies velando por una pesca responsable. El aprovisionamiento local de ingredientes se basaba en el aprovechamiento de los pisos térmicos que tiene Colombia, similares a los de países asiáticos, por ello desarrolló alianza con pequeñas comunidades para la producción de los ingredientes.
- Wok es el responsable del acopiamiento, procesamiento, distribución y preparación de los ingredientes para obtener los platos que oferta en sus cartas de comida; para ello cuentan con un centro de acopiamiento y procesamiento ubicados en Bogotá, con el objetivo de convertirlos en ingredientes de uso fácil, práctico y seguro en las cocinas de los restaurantes.

La distribución de ingredientes se realiza dos veces por día: en la mañana y en la tarde, buscando con esta actividad liberar a los restaurantes de amplias zonas para el almacenamiento de ingredientes y cubrir con su demanda. Las operaciones en los restaurantes están divididas funcionalmente: cocina (dividida en áreas: wok, parrillas, frituras, ensaladas y postres), sushi, bar, y servicio.

⁷ Información obtenida del caso “Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”; y de la entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director de Operaciones de Wok, 22 de junio de 2016.

⁸ Pesca de anzuelo: este tipo de pesca otorga características de alta calidad en la carne del pescado (textura y sabor), y es realizada por pescadores con cañas de pescar pero con capacidad de extracción muy baja en comparación con la pesca industrial. La pesca artesanal requiere gran cantidad de mano de obra, y tienen alto impacto social sobre las comunidades de pescadores ya que por lo general los hombres son los que se dedican a esta labor, y cuentan con familia numerosa.

La afluencia de clientes es mayor los días viernes, sábado y domingo, llegando a tener una rotación por día de hasta cinco veces la capacidad del restaurante; de lunes a jueves esta rotación por día se reduce hasta tres veces la capacidad del local. De lunes a jueves el horario de menor afluencia de clientes es desde las 16:00 horas hasta las 18:30 horas, llegando a un 45% de uso de su capacidad.

La inocuidad de los ingredientes es controlada a través del sistema de análisis y puntos críticos de control (HACCP), para asegurar el consumo seguro y saludable de los alimentos. Wok utiliza como soporte de las operaciones el sistema de información “Aloha”.

- Clientes, las actividades principales en este eslabón son: el anfitrión recibe al cliente, asigna la mesa, atención del mozo, el tiempo de espera para la llegada de sus platos, facturación y el pago. El tiempo de atención al cliente desde que se ubica en su mesa hasta recibir su plato, es de aproximadamente 30 minutos. Asimismo, de lunes a viernes se evidencia colas de espera en horarios de almuerzo y cenas, los fines de semana esta situación se acrecienta debido a la mayor afluencia de clientes.

Wok evidenciaba restricciones en el diseño de su cadena de suministro:

- El desarrollo de proveedores es un proceso lento el cual demoraba, en promedio, 2 años, debido a factores externos: falta de una cultura empresarial por parte de las comunidades campesinas; las comunidades recibían precios bajos por parte de los intermediarios y no contaban con acceso directo a la demanda (sector de servicios de alimentos fuera del hogar), que les limitaban sostener negocios a largo plazo, y acceso a préstamos para inversión en capital de trabajo que permitan implementar y controlar los procesos de la cadena de frío.
- Limitada cantidad de proveedores locales con políticas de sostenibilidad socioambiental que no permite el adecuado soporte para un plan de crecimiento agresivo en el corto plazo.

En el gráfico 5 se muestra la cadena de valor de Wok, siendo sus funciones primarias: la calidad del servicio, operaciones en los restaurantes, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y los servicios.

Gráfico 5. Cadena de valor de Wok

CADENA DE VALOR DE WOK			
Dirección			
- Planeamiento estratégico		- Diseño y estilo de los locales	
- Actividades de sostenibilidad, legales y gubernamentales			
Finanzas			
- Contabilidad		- Caja y tesorería	
- Pago a proveedores		- Control de gestión	
Recursos Humanos			
- Selección de personal		- Bienestar social	
- Capacitación continua del personal (tanto en operaciones y temas ambientales)		- Programa de incentivos y beneficios	
Tecnología			
- Gestión de sistemas de información: operaciones y funciones de soporte		- Gestión de las telecomunicaciones	
- Gestión de internet y comercio electrónico			
Aprovisionamiento			
- Compra de materia prima: lácteos, congelados y huevos; frutas y verduras; abarrotos; carnes; y pescado		- Desarrollo de proveedores	
- Mantenimiento de infraestructura, equipos y maquinarias en centros de acopiamiento y producción		- Control de calidad	
Operaciones			
Mercadotecnia y ventas			
Servicio posventa			
- Atención en restaurantes (mozos)	- Recepción de materias primas en los restaurantes	- Publicidad formal e informal con los clientes	- Atención de reclamos y sugerencias
- Control de calidad de insumos, platos y servicio	- Manejo y control de residuos y desechos	- Promociones y ofertas para fidelizar al cliente	- Fidelización de clientes
- Caja: cobro a los clientes	- Preparación o elaboración de platos (cocina)	- Fijación de precios de platos	
	- Mantenimiento de infraestructura y equipos en restaurantes.	- Promoción del consumo responsable	

Fuente: Adaptado de la cadena de valor para empresas de servicios propuesto por Antonio Frances, Estrategia y Planes para la empresa. Elaboración propia, 2016.

5. Análisis financiero

La información financiera de la empresa Wok: balance y estados de resultados correspondientes al período del 2007-2011⁹, y las variaciones anuales (análisis horizontal) se muestran en el anexo 8, de cuyo estudio se tiene lo siguiente:

- En el pasivo corriente y el no corriente del balance general: la cuenta de obligaciones financieras a largo plazo muestra un valor de 0 pesos colombianos en 2009, 2010 y 2011 (disminución del 100%). La política de financiamiento de Wok para la apertura de dos o más locales al año, es usar el 70% de recursos propios y 30% de financiamiento con entidades financieras¹⁰.
- En el estado de resultados: los ingresos operacionales (ventas) aumentaron anualmente en más del 13% debido a la apertura de tres locales en el período de 2007-2011. La utilidad operacional tuvo un incremento significativo en el último año (2011), lo cual representó 66,64% frente al año anterior, y la utilidad neta se incrementó en más del 129% en el 2009 y en el 2011. En cuanto al crecimiento de las cuentas de resultados del período 2007-2011, se tiene que: la utilidad bruta se duplicó, la utilidad operacional se incrementó en 160%, la utilidad antes de impuestos se triplicó, y la utilidad neta se cuadruplicó.

Las ratios que a continuación se detallan, se muestran a fin de evaluar la evolución financiera y estado situacional de la empresa Wok.

Tabla 17. Evolución financiera y estado situacional de Wok

RATIOS / AÑOS	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
RATIOS DE LIQUIDEZ					
Razón corriente	0.83	0.46	0.80	0.84	0.82
Prueba ácida	0.49	0.34	0.39	0.66	0.67
Capital de trabajo (miles de pesos colombianos)	-359,173	-1,662,480	-700,808	-631,429	-817,390
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA					
Nivel de endeudamiento	71.31%	65.68%	64.05%	63.46%	52.15%
Ratio Capital Social / Pasivo Total	0.16	0.13	0.11	0.10	0.09
Obligaciones financieras / Ingresos operacionales	2.99%	1.73%	2.99%	0.56%	0.77%
RATIOS DE RENTABILIDAD					
Margen bruto	51.56%	52.06%	52.33%	55.32%	55.60%
Margen operacional	6.13%	5.65%	5.78%	5.95%	8.29%
Margen neto	1.47%	0.83%	1.70%	2.08%	3.98%
Rentabilidad del Activo (ROI)	7.23%	3.42%	7.51%	9.62%	14.99%
Rentabilidad sobre Patrimonio	25.19%	9.96%	20.88%	26.31%	31.33%
RATIOS DE RESULTADOS					
Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	5.34%	6.19%	5.76%	5.59%	5.88%
Gastos Ventas / Ingresos Operacionales	40.09%	40.22%	40.80%	43.78%	41.42%
Ingresos no operacionales / Ingresos Operacionales	0.97%	1.05%	1.00%	0.76%	0.63%
Gastos no operacionales / Ingresos Operacionales	4.86%	4.94%	4.50%	3.62%	3.73%

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016.
Elaboración propia, 2016.

⁹ No se ha incluido la información financiera del año 2012 y subsiguientes, dado que el Caso “Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?” se enmarca en una problemática o disyuntiva planteada en enero de 2012.

¹⁰ Entrevista vía Skype con la señora Carolina Codina, gerente administrativa de Wok, 28 de junio de 2016. Cabe precisar, que Wok al cierre de cada año tiene un capital de trabajo negativo por devengados relacionados a cargas laborales, principalmente por los conceptos de cesantías y prima de servicio; situación que se revierte en el transcurso de los primeros meses del siguiente año.

- **Ratios de liquidez**

- Estos ratios muestran que la empresa Wok tiene un pasivo corriente anual mayor al activo corriente anual; no obstante, la proporción no es crítica, dado que en los últimos años (2010 y 2011) se refleja una ratio mayor a 0,8 (razón corriente), y mayor a 0,65 (prueba ácida). Estos valores están por debajo de los indicadores del sector (Capítulo II. Análisis externo), debido a que su política de pago a proveedores es menor a 30 días¹¹, que es un período menor al que paga el sector, y a los montos devengados por concepto de cesantías de los colaboradores.

- **Ratios de endeudamiento**

- El nivel de endeudamiento de la empresa Wok tuvo una ratio de 71,31% en el 2007, y al año 2011 había disminuido a 52,15%. Este último valor revela que la proporción del financiamiento del activo total está dividido equitativamente entre los accionistas y los acreedores, existiendo una protección ante riesgos de endeudamiento con terceros.

- **Ratios de rentabilidad**

- En cuanto a los ratios de margen bruto, margen operacional y margen neto, se tiene que los valores obtenidos en el período 2008-2011 se han incrementado por el aumento de las ventas anuales y reducción de los costos (eficiencia operativa).
- Las ratios de la empresa Wok: margen bruto y margen operacional, son muy superiores a los indicadores de sus competidores directos (ver ratios de Osaki en el anexo 5), lo cual muestra un buen manejo financiero y superior a las empresas de la subcategoría.

- **Ratios de resultados**

- Wok tiene como política un gasto administrativo máximo anual del 6%¹¹ de los ingresos operacionales. En este rubro se encuentran todos los gastos relacionados con las unidades administrativas de Wok (personal, útiles de oficina, entre otros).
- Los gastos de ventas de Wok representan el 41,42% de los ingresos operacionales al año 2011, y abarcan los conceptos de: alquiler de locales para restaurantes, menaje, servicios públicos, depreciación de equipos, gastos de personal operativo (restaurantes), capacitación de personal, gastos relacionados a restaurantes (individuales, palitos de comida), gastos de folletos y cartas de restaurantes, entre otros¹¹.
- Cabe resaltar que el valor del indicador de “gastos de ventas/ingresos operacionales” es muy superior al promedio del sector (Capítulo II. Análisis externo), siendo este un poco menos del doble del valor promedio en el sector.

¹¹ Entrevista vía Skype con la señora Carolina Codina, gerente administrativa de Wok, 28 de junio de 2016.

6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Luego de haber analizado los factores internos de Wok, se han tomado en consideración catorce factores críticos de su éxito. Según la tabla 18, la matriz EFI refleja la síntesis de las fortalezas y debilidades de Wok; además, permite evaluar qué áreas se relacionan mejor para tener un eficiente uso de los recursos. Se consideró una ponderación de 0,0 (menos importante) hasta 1,0 (más importante), cada una de las ponderaciones indican qué tan importante es cada factor para el éxito de Wok en el sector, se asignaron mayores pesos a los factores que tienen mayor valor para Wok. Se asignó una calificación entre 1 a 4 basándonos en los factores internos de Wok, donde: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza importante. Para la puntuación ponderada se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para cada variable (matriz desarrollada en el libro Administración Estratégica, Fred R. David).

La puntuación ponderada promedio total obtenida en la matriz EFI para Wok es 3,17, lo que significa que la organización tiene una posición interna fuerte debido a la consistencia de sus fortalezas, superiores a sus debilidades tales como: diversidad de platos, ambientes con diseño estético de estilo asiático y contemporáneo, desarrollo de proveedores con políticas de sostenibilidad socioambiental (optimizando costos de los ingredientes), posición de la marca en Bogotá, personal comprometido con la visión de los fundadores, y altos márgenes de rentabilidad (comparados con los indicadores del sector).

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
F1	Variedad de platos, precio menor que sus competidores directos, preparados con ingredientes frescos y originales.	0.13	4	0.52
F2	Los clientes de Wok valoran la experiencia de comida asiática de sabor original, en locales con diseños estéticos, de estilo asiático y contemporáneo.	0.13	4	0.52
F3	Fuerte relación de Wok con sus proveedores locales, a través del desarrollo de comunidades y con políticas de sostenibilidad socioambiental.	0.13	4	0.52
F4	Wok es una marca posicionada en la mente del consumidor de la ciudad de Bogotá.	0.10	4	0.40
F5	Wok cuenta con personal comprometido y motivado con la visión del fundador, brindando el personal de servicio una experiencia única al cliente.	0.09	4	0.36
F6	Wok presenta mayores indicadores de rentabilidad que sus competidores directos, debido a eficiencias operativas por su política de abastecimiento local y con sostenibilidad socioambiental.	0.07	3	0.21
F7	Wok es una organización financieramente sólida, brinda seguridad financiera a los accionistas y terceros.	0.03	3	0.09
F8	Wok es el líder en venta en la subcategoría de restaurantes de comida asiática (3% del total de esta subcategoría), y cuenta con mayor cantidad de locales que sus competidores directos: Teriyaki y Osaki.	0.02	3	0.06
Debilidades				
D1	Proceso largo (al menos 2 años) y costoso para el desarrollo de proveedores en Colombia.	0.11	1	0.11
D2	Wok tiene elevados gastos de ventas anuales en comparación con el sector.	0.07	2	0.14
D3	Wok cuenta en sus restaurantes con colas de espera de clientes en horarios de almuerzo y cena.	0.04	2	0.08
D4	Wok al año 2011 no cuenta con una unidad funcional encargada de las labores de sostenibilidad socioambiental.	0.04	2	0.08
D5	El restaurante Wok ubicado en Chía, presenta una baja afluencia de clientes de lunes a jueves.	0.03	2	0.06
D6	Wok no utiliza las redes sociales y la página web como medio de mercadotecnia.	0.01	2	0.02
Posición fuerte de la empresa Wok		1.00		3.17

Fuente: Fred R. David – 2013, “Conceptos de administración estratégica”. Elaboración propia, 2016.

7. Conclusiones

- La estrategia competitiva que viene desarrollando Wok es la estrategia de enfoque en diferenciación, ofreciendo a sus clientes variedad de platos típicos de sabores tailandeses y japoneses, con características de sabor superior, lo cual se logra por el uso de ingredientes (vegetales, pescado fresco y carnes) frescos y originales (asiáticos), en ambientes cómodos y acogedores con diseño de estilo asiático y contemporáneo.
- La empresa Wok, al año 2011, no contaba con una unidad funcional encargada de las labores de sostenibilidad socioambiental.
- Hasta fines del año 2011 no se evidencia la explotación de las redes sociales y página web como medio de mercadotecnia.
- Wok experimenta colas de espera de clientes en horarios de almuerzo y cena; sin embargo, de lunes a jueves el horario de menor afluencia de clientes es de 16:00 hasta 18:30 horas.

Capítulo IV. Formulación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos

La investigación realizada sobre la empresa Wok, utilizando las fuentes del caso e Internet, no revela una formulación formal y pública de la visión y misión de la empresa, por lo que se ha formulado la siguiente visión y misión:

1. Visión

Ser la primera opción de comida con esencia asiática a través de una experiencia cómoda, agradable, y responsable con el medioambiente y la sociedad.

2. Misión

Ofrecer al cliente una experiencia diferenciada para disfrutar de la auténtica comida asiática en ambientes con diseños asiáticos y contemporáneos, con una variedad de platos de sabores tailandeses y japoneses, con operaciones que cuiden el medioambiente y sean responsables con la sociedad.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos 2013 al 2018, se han obtenido a partir de la posición de Wok en el mercado, y de la evaluación interna de la organización (matrices EFE, EFI y MPC).

Rentabilidad

- Incrementar las ventas en 125% al finalizar el sexto año.
- Obtener un crecimiento promedio anual del EBITDA mayor a 22%.
- Obtener una rentabilidad del patrimonio mayor a 19.5% a partir del sexto año.

Crecimiento

- Aumentar al 70% el porcentaje de clientes frecuentes, al término del sexto año.
- Incrementar la participación de mercado de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática de Colombia, a un mínimo de 4,9% al término del sexto año.

Sostenibilidad

- Incrementar el número de proveedores locales con responsabilidad social y ambiental en 5%, al finalizar el sexto año.
- Lograr que la proporción de los costos de ventas respecto a las ventas sea menor a 46,0% en cada uno de los años del período 2013-2018, a través de la eficiencia en la cadena de suministro.

Capítulo V. Generación de la estrategia

Basados en la información de las matrices EFE, EFI y matriz de perfil competitivo, vamos a proceder a generar estrategias alternativas alineando los factores externos e internos con la misión y visión formulada, para el logro de los objetivos estratégicos, utilizando como herramientas las matrices FODA cruzado, posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz interna – externa (IE) y matriz de la estrategia principal.

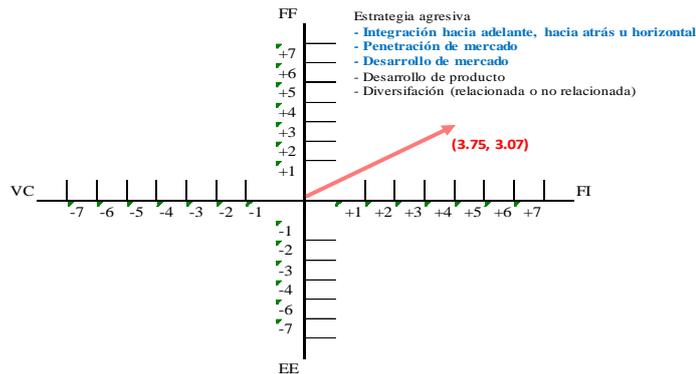
1. FODA cruzado

Tomando como referencia o insumos las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, y las fortalezas y debilidades de la matriz EFI, se ha procedido a elaborar la matriz FODA. Para esta matriz se han cruzado las fortalezas y oportunidades para obtener las iniciativas estratégicas de crecimiento (FO); las fortalezas y amenazas para determinar las iniciativas estratégicas de adaptación o cambio (FA); las debilidades y oportunidades para obtener las iniciativas estratégicas de mejora (DO); y las debilidades y amenazas para obtener las iniciativas estratégicas de reestructuración (DA); (anexo 9).

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

La matriz PEYEA permite indicar qué estrategia es la más adecuada para Wok. Según se muestra en el anexo 10 se han analizado las dimensiones internas que son la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); también las dimensiones externas que son estabilidad del entorno (EE), y fuerza de la industria (FI); a las variables FF y FI se les asignó un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor); a las variables EE y VC se les asignó un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor). Además, se han comparado los ejes FF y VC con los competidores, y los ejes FI y EE con la categoría de restaurantes de servicio completo. También se ha asignado una puntuación promedio a cada variable, sumando los valores asignados y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas; posteriormente, se procedió a graficar las puntuaciones promedio FF, FI, EE, y VC (Administración Estratégica, Fred R. David); finalmente, se procedió a trazar un vector direccional (gráfico 6) que da como resultado una estrategia agresiva, esto es, alternativas de estrategias: penetración de mercado; desarrollo de mercado e integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal. Estas alternativas de estrategias se respaldan en que Wok ha logrado importantes ventajas competitivas en un sector estable, en crecimiento y altamente competitivo; a su vez, financieramente se encuentra en una posición promedio respecto al mercado, con buenos indicadores de rentabilidad y con un alto potencial de crecimiento económico y financiero.

Gráfico 6. Matriz PEYEA



Fuente: Fred R. David – 2013, “Conceptos de administración estratégica”
Elaboración propia, 2016.

Tabla 19. Estrategias generadas a partir de la matriz PEYEA

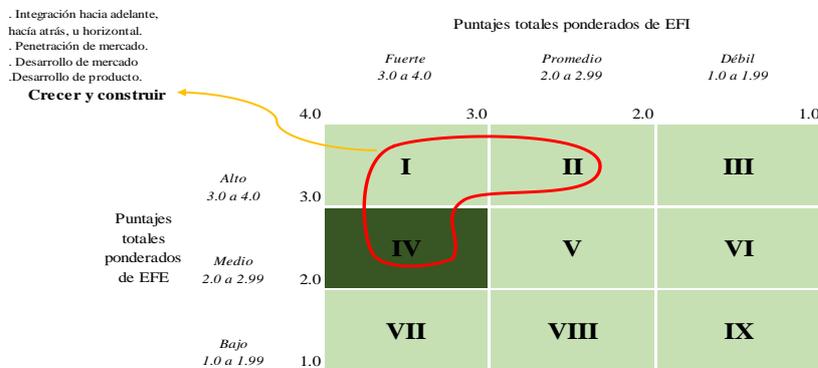
Estrategias agresivas	Descripción
Penetración de mercado	E01. Abrir locales en Bogotá.
	E02. Abrir locales delivery en Bogotá.
Desarrollo de mercado	E03. Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.
Integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal	E06. Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.
	E07. Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Matriz interna – externa (IE)

En la elaboración de esta matriz se tomó en cuenta dos dimensiones: en el eje x se colocó el valor de ponderación obtenida en la matriz EFI; y en el eje y se colocó el valor de la ponderación obtenida en la matriz EFE; del resultado obtenido (3,17; 2,66), Wok se ubica en el cuadrante IV, es decir, se encuentra en la posición de “crecer y construir”, a través de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto e integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal.

Gráfico 7. Matriz IE



Fuente: Fred R. David – 2013, “Conceptos de administración estratégica”
Elaboración propia, 2016.

Tabla 20. Estrategias generadas a partir de la matriz interna – externa

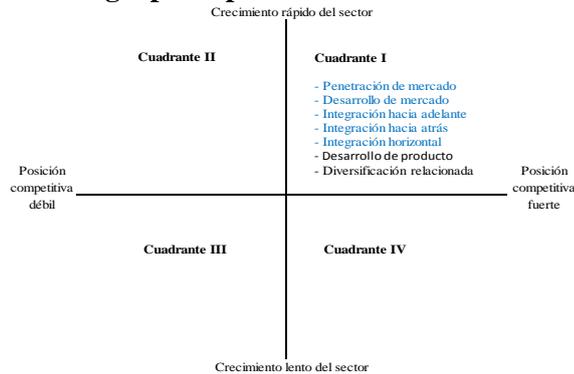
Estrategias de crecer y construir	Descripción
Penetración de mercado	E01. Abrir locales en Bogotá.
	E02. Abrir locales delivery en Bogotá.
Desarrollo de mercado	E03. Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.
Integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal	E06. Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.
	E07. Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Matriz de la estrategia principal

Para la elaboración de esta matriz se consideraron dos dimensiones: el crecimiento del sector, y la posición competitiva. En cuanto al primero, se tiene que las ventas aumentaron anualmente en más del 8% en el período 2009-2011 (anexo 2), por lo que se considera que el crecimiento del mercado es rápido. En lo que respecta a la posición competitiva, se concluyó que es medianamente fuerte. Considerando lo mencionado, Wok se ubica en el “Cuadrante I”, de esta matriz, por lo que sus estrategias alternativas a establecer serían: penetración de mercado; desarrollo de mercado; e integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal (gráfico 8).

Gráfico 8. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Fred R. David – 2013, “Conceptos de administración estratégica”. Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Estrategias generadas a partir de la matriz de la estrategia principal

Estrategias	Descripción
Penetración de mercado	E01. Abrir locales en Bogotá.
	E02. Abrir locales delivery en Bogotá.
Desarrollo de mercado	E03. Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.
Integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal	E06. Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.
	E07. Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Selección de estrategia

En el presente capítulo se utilizará la información de las matrices de la generación de estrategias, a fin de evaluar objetivamente las estrategias alternativas identificadas, y establecer aquellas específicas a implementarse.

1. Matriz de alineamiento estratégico

Esta matriz nos muestra las estrategias que se repiten con mayor frecuencia en las herramientas: FODA, PEYEA, IE y matriz de la estrategia principal (MEP), desarrolladas en el Capítulo V.

Tabla 22. Estrategias generadas a partir del alineamiento estratégico

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	MEP	TOTAL
E01. Abrir locales en Bogotá.	x	x	x	x	4
E02. Abrir locales delivery en Bogotá.	x	x	x	x	4
E03. Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.	x	x	x	x	4
E04. Franquicia del negocio para extenderlos a otras ciudades de Colombia y exterior.	x				1
E05. Adquirir empresas competidoras directos con buenos indicadores operativos y financieros y ubicados en otras ciudades de Colombia.	x				1
E06. Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.	x	x	x	x	4
E07. Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.	x	x	x	x	4
E08. Implementar mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa.	x				1
E09. Realizar promociones de descuento en horarios de menor afluencia de clientes.	x				1
E10. Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok.	x				1
E11. Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro.	x				1
E12. Trabajar una alianza estratégica con el gobierno para buscar y desarrollar zonas y/o comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de productos que les permita desarrollarse como empresarios.	x				1

Fuente: Elaboración propia, año 2016.

2. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Esta matriz permite evaluar y seleccionar las mejores estrategias específicas resultantes de las matrices FODA, PEYEA, IE y MEP, habiéndose seleccionado las estrategias con valores mayores a tres. En el anexo 11 se detalla la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, y en la siguiente tabla se muestra el resumen.

Tabla 23. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Código	Estrategias específicas	Puntaje
E01	Abrir locales en Bogotá.	5.12
E03	Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.	4.58
E06	Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.	4.56
E08	Implementar mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa.	4.54
E11	Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro.	4.01
E07	Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.	3.70
E10	Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok.	3.57
E02	Abrir locales delivery en Bogotá.	3.55
E09	Realizar promociones de descuento en horarios de menor afluencia de clientes.	3.02
E04	Franquicia del negocio para extenderlos a otras ciudades de Colombia y exterior.	1.96
E05	Adquirir empresas competidoras directos con buenos indicadores operativos y financieros y ubicados en otras ciudades de Colombia.	1.93
E12	Trabajar una alianza estratégica con el gobierno para buscar y desarrollar zonas y/o comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de productos que les permita desarrollarse como empresarios.	1.92

Fuente: Fred R. David – 2013, “Conceptos de administración estratégica”. Elaboración propia, 2016.

3. Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos

Las iniciativas estratégicas resultantes de las matrices desarrolladas se agruparon en tres estrategias corporativas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal; por lo que a través de la presente matriz alinearemos estas iniciativas estratégicas con los objetivos planteados (anexo 12).

4. Conclusiones

De las matrices: de alineamiento estratégico, de planeación estratégica cuantitativa, y alineamiento de iniciativas estratégicas con objetivos, se obtiene las siguientes estrategias específicas a desarrollarse:

Tabla 24. Estrategias seleccionadas

Estrategia de penetración de mercado	E01	Abrir locales en Bogotá.
	E02	Abrir locales delivery en Bogotá.
	E08	Implementar mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa.
	E09	Realizar promociones de descuento en horarios de menor afluencia de clientes.
	E10	Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok.
Estrategia de desarrollo de mercado	E03	Abrir locales en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo.
Integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal	E06	Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.
	E07	Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.
	E11	Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

Estrategia genérica

En el presente plan estratégico 2013-2018, se plantea continuar con la estrategia genérica de enfoque en diferenciación planteada por Michael Porter, ofreciendo a los nichos de mercado (Bogotá y Barranquilla) comida oriental con ingredientes frescos y originales, con personal de servicio que refleja buena atención y comprometido con el consumo responsable, y con ambientes confortables de estilo asiático y contemporáneo.

Estrategia corporativa

Las estrategias corporativas seleccionadas en el presente plan estratégico 2013-2018 para la empresa Wok son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, e integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal.

- Penetración de mercado: se plantea continuar con el crecimiento de la empresa en Bogotá a través de cuatro nuevos restaurantes (1 en el año 2013, 1 en el año 2015, 1 en el año 2016 y 1 en el año 2017) y dos locales delivery (1 en el año 2014 y 1 en el año 2016); implementando mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa, realizando promociones de descuento en horario de menor afluencia de clientes, y además, priorizando las redes sociales y la página web como medio de promoción y difusión.
- Desarrollo de mercado: se propone ingresar a la ciudad de Barranquilla con dos locales (1 en el año 2015 y 1 en el año 2017), manteniendo la propuesta de valor (experiencia agradable, ambientes estéticos y acogedores, de estilo asiático y contemporáneo, ofreciendo comida oriental, con ingredientes naturales y similares a los países asiáticos).
- Se plantea continuar con la integración hacia atrás, ampliando la base de proveedores locales (de ingredientes y transporte) a través de relaciones contractuales, que soportarán el crecimiento de operaciones de Wok, logrando eficiencia en los costos; asimismo, se implementarán acciones a fin de ampliar y afianzar las políticas de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro.

Capítulo VII. Plan funcional de mercadotecnia

1 Introducción

Este plan contribuirá con las estrategias, desde la perspectiva de la comercialización de los productos de Wok, posicionando la marca en la mente de los consumidores, impulsando la intención de compra y, por tanto, el incremento de ventas, participación de mercado y fidelización de clientes.

2 Objetivos de mercadotecnia

2.1 Objetivo general

El objetivo principal es fidelizar a sus clientes, desarrollar el mercado de Barranquilla, incrementar las ventas, ampliar su cuota de mercado en Bogotá, consolidar el posicionamiento de la marca, y consolidarse como líder en restaurantes de comida asiática.

2.2 Objetivos específicos 2013-2018

- Incrementar las ventas anualmente en 8.800 millones de COP en el 2013; 11.800 millones en el 2014; 18.700 millones en el 2015; 28.300 millones en el 2016; 38.100 millones en el 2017; y 43.700 millones en el 2018 (incrementos respecto a las ventas del año 2012).
- Aumentar la participación de la empresa en la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática, siendo la meta de participación en la subcategoría de 3,70% en el 2013; 3,80% en el 2014; 4,10% en el 2015; 4,50% en el 2016; 4,80% en el 2017, y 4,90% en el 2018 (la participación de la empresa en el año 2011 fue 3,37%).
- Consolidar la marca Wok como líder en la sostenibilidad socioambiental en las ciudades de Bogotá y Barranquilla al año 2018.
- Incrementar la satisfacción de parte del cliente, siendo la meta del 81% al año 2014, 83% al año 2016, y 85% al año 2018.
- Incrementar el porcentaje de clientes frecuentes, con una meta de 55% al 2014; 60% al 2016 y 70% al 2018.

3 Decisiones estratégicas 2013-2018

- Acción: Penetración de mercado en la ciudad de Bogotá.

Actividades propuestas

- Abrir nuevos locales en establecimientos independientes y *malls*, en la ciudad de Bogotá, ubicados en las zonas de mayor afluencia de público (zona T).
- Abrir nuevos locales de *delivery* en la ciudad de Bogotá.

- Acción: Desarrollo del mercado de Barranquilla
Actividades propuestas
 - Abrir nuevos locales en establecimientos independientes en la ciudad de Barranquilla, manteniendo la propuesta de Wok.
- Acción: Consolidar la marca Wok como líder en la sostenibilidad socioambiental.
Actividades propuestas
 - Realizar una campaña al año dirigida al público en general, relacionadas al aporte de ideas y/o proyectos que promuevan el cuidado del medioambiente y la inclusión social. Comunicar las campañas mediante medios virtuales, dirigidas a público en general (sin costo de inscripción), dividida por diversos temas de sostenibilidad, y ofreciendo premios económicos para los primeros puestos.
 - Realizar concursos internos entre colaboradores y familiares sobre buenas prácticas del cuidado del medioambiente que vienen siendo aplicadas fuera de su entorno laboral.
 - Participar en concursos empresariales o interinstitucionales específicamente en los relacionados a la categoría de sostenibilidad socioambiental.
- Acción: Atención personalizada e inmediata a los reclamos del cliente.
Actividades propuestas
 - Implementar un sistema de atención de reclamos, donde el personal de servicio es el primer nivel de atención y solución, el segundo nivel (en caso de no haberse dado solución en primera instancia) sería el administrador de restaurante, y en el tercer nivel a cargo de la persona responsable de la central de reclamos.
 - Desarrollar e implementar una aplicación (en una empresa especializada en *software*) para el canal de atención de reclamos.
- Acción: Realizar programas y promociones de fidelización de clientes.
Actividades propuestas
 - Implementar el sistema de tarjeta de clientes para acceder a promociones de venta especiales, cuya tarjeta sería clasificada de acuerdo al nivel de frecuencia (el costo de la emisión de la tarjeta será asumido por el cliente).
 - Desarrollar promociones de venta a los clientes a través de medios virtuales, e impulsar mediante este medio la comunicación fluida relacionada a las novedades de la empresa.
- Acción: Innovar los platos existentes en la carta.
Actividades propuestas
 - Incorporar las tendencias del mercado global para la mejora en la preparación de los platos ofrecidos por Wok.

- Incorporar anualmente en la carta, seis platos nuevos, reemplazando los de baja demanda.

4 Estrategia de segmentación

- **Segmentación geográfica:** Wok continuará operando en la ciudad Bogotá, abriendo nuevos establecimientos y, a su vez, se expandirá geográficamente, ingresando a la ciudad de Barranquilla. Esta ciudad cuenta con altos indicadores de ingresos, consumo, y su ubicación geográfica permite un fácil acceso a ingredientes críticos como el pescado, y los mariscos.

- **Segmentación Demográfica:** Wok considera tres grupos de clientes sin distinción de género:

Grupo de 18 años a 25 años, corresponde a jóvenes que buscan nuevos tipos de comida en ambientes de estilos diferentes (asiáticos y contemporáneos), con alta influencia a las redes sociales, y que valoran las prácticas de responsabilidad socioambiental que viene aplicando Wok.

Grupo de 26 años a 50 años, corresponde a adultos modernos que reconocen el servicio y la calidad de la comida de Wok, y que valoran de Wok los espacios amplios y agradables para compartir con la familia y amistades, ubicadas en zonas exclusivas de Bogotá y Barranquilla.

Grupo de mayores a 50 años, corresponde a adultos mayores de costumbres tradicionales, que buscan en Wok la tranquilidad para conversar con sus amistades en ambientes amplios y acogedores, no teniendo limitación alguna en el precio.

- **Segmentación psicográfica:** la población en Colombia se clasifica en seis estratos socioeconómicos, y las actividades de mercadotecnia realizadas por Wok están dirigidas a los estratos 3, 4 y 5, es decir, personas de ingreso medio. De acuerdo a un estudio realizado en el año 2012 por la empresa Mapcity, se concluyó que el estrato 3 es el que viene impulsando la economía colombiana.

5 Estrategia de posicionamiento

Wok busca consolidarse como líder en la subcategoría de comida asiática en Colombia, brindando comida, servicio y ambientes con atributos únicos, y con enfoque en sostenibilidad socioambiental.

Propuesta única de venta

“Wok experiencia única en comida asiática y de consumo responsable”

La experiencia única representa la variedad de sus platos, con características de sabor superior a sus competidores directos, con ingredientes frescos y originales asiáticos cultivados en Colombia, en ambientes contemporáneos y acogedores, con un servicio diferenciado por parte de sus colaboradores y promoviendo la sostenibilidad socioambiental.

6 Mezcla de mercadotecnia

- **Producto (servicio):** se plantea continuar con la estrategia de producto que Wok viene desarrollando, esto es, ofrecer productos con atributos únicos y sabores originales asiáticos, utilizando ingredientes originales producidos en Colombia, y con una ventaja competitiva importante que es la variedad de platos con características superiores a sus competidores directos. Así mismo, se plantea impulsar la innovación para la incorporación de nuevos platos (seis platos por año, considerando fusiones de comida asiática con comida colombiana) reemplazando a los de menor demanda, manteniendo los estándares de calidad, y promoviendo el permanente uso de ingredientes respetando el medioambiente.
- **Precio:** se plantea continuar con la estrategia de liderazgo de precio – valor, manteniendo un menor precio en comparación a los competidores directos, con altos estándares de calidad y dentro de los márgenes de la variación del índice de precio del consumidor: situación que sería percibida favorablemente por el cliente sin afectar el volumen de las unidades vendidas.
- **Plaza:** Wok cuenta con nueve locales en Bogotá a fines del 2011, emplea el canal de venta directa a través de establecimientos independientes y *malls*, ubicados en zonas de alta proyección comercial. Se continuará con este canal de venta (establecimientos independientes, *mall*, y *delivery*), por lo que Wok abrirá locales en zonas exclusivas de las ciudades de Bogotá y Barranquilla.
- **Promoción:** ha contribuido en el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, la marca Wok se asocia como un lugar ideal para degustar comida oriental con sabores originales asiáticos, ambientes acogedores y como empresa socialmente responsable. Las promociones propuestas que se deben incorporar se detallan a continuación:
 - Promociones de venta: descuentos, cupones, ofertas, entre otros, de lunes a jueves, en el horario de menor afluencia de público (de las 16:00 a 18:30 h). Asimismo, se brindarán ofertas y descuentos durante la etapa de lanzamiento del canal *delivery* (2014 y 2016).
 - Publicidad: para el lanzamiento de locales en Barranquilla, se plantea volantear en zonas de mayor afluencia en los meses anteriores a la inauguración y durante los primeros seis meses del inicio de operaciones. Asimismo, se propone que Wok intensifique la publicidad en redes sociales, página web de Wok, publicidad en página web con mayor

número de visitas, y YouTube, relacionando la comida asiática con el servicio de experiencia única.

- Relaciones públicas: comunicar y promover a través de los medios virtuales los temas de responsabilidad socioambiental, como, por ejemplo: campañas de pesca responsable, campañas de manejo de desperdicios de comida de manera responsable.
- Merchandising: se plantea vender artículos como mandiles, gorros, para captar el interés de sus consumidores; además obsequiar lapiceros, llaveros y calendarios publicitarios con números telefónicos de Wok.
- **Personas:** Wok apuesta por la inclusión social y el talento humano, por lo que trabaja de manera responsable con sus colaboradores. Se plantea seguir desarrollando jornadas de entrenamiento vivenciales a los colaboradores, programas de inducción en el puesto y capacitación en procesos.
- **Evidencia física:** continuar con el diseño de ambientes con estilos asiáticos y contemporáneos: los ambientes son amplios, limpios, ordenados, confortables y tranquilos. Las cartas están clasificadas por categorías de platos, y en los ambientes e individuales se brinda información sobre sostenibilidad socioambiental.
- **Proceso:** los procesos en Wok son: recepción del cliente, atención en mesa, facturación y pago. Se plantea hacer mejoras en la recepción del cliente: se ofrecerá aperitivos y bebidas para los clientes en espera, y se tomará el pedido del cliente durante su tiempo de espera (esto permitirá una planificación de la preparación de los platos), permitiendo agilizar la pronta atención en mesa. En cuanto a la actividad de atención en mesa, se plantea que los mozos utilicen *tablets* para la toma de pedidos, esta información se compartirá en línea con el personal de cocina y barras (que agilizará los tiempos de atención).

7 Presupuesto de mercadotecnia

El presupuesto de mercadotecnia para las estrategias planteadas se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 25. Presupuesto de mercadotecnia con estrategia (en miles de COP)

Presupuesto de mercadotecnia	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Premios económicos para los primeros puestos de cada campaña anual dirigida al público en general, relacionada al aporte de ideas y/o proyectos que promuevan el cuidado del medio ambiente y la inclusión social.		8,800	9,240	9,504	9,856	10,120	10,384
Desarrollar e implementar una aplicación (a través de una empresa especializada en software) para el canal de atención de reclamos.	11,000						
Volantes para publicidad de locales en			1,210		990		
Obsequios de lapiceros y calendarios publicitarios para los clientes.		110,880	109,670	133,056	143,154	166,320	166,320
Total (miles de COP)	11,000	119,680	120,120	142,560	154,000	176,440	176,704

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

1 Introducción

El término de economía global ha cambiado a los negocios, hablamos de consumidores y productores globales y de la importancia de la maximización del valor total agregado, y gran parte de ese valor se concentra y logra a través de las operaciones. El aporte de las operaciones a los negocios y empresas permite diseñar y modelar el valor que se entregará al consumidor final, para el logro de la propuesta de valor.

2 Objetivos de operaciones

2.1 Objetivo general

Wok tiene como objetivo lograr eficiencias de sus procesos en los restaurantes (operaciones) y en la cadena de suministro, implementar nuevos locales en Bogotá y Barranquilla, e incorporar en sus operaciones el canal de atención de ventas en locales *delivery* en Bogotá.

2.2 Objetivos específicos 2013-2018

- Integrar las operaciones de los nuevos locales.
- Lograr eficiencias operativas a través de reducción del tiempo en 20% (6 minutos en promedio) en la recepción y atención al cliente.
- Lograr que la proporción de los costos de ventas respecto a las ventas sea menor a 46,0% en cada uno de los años del período 2013-2018, a través de la eficiencia en la cadena de suministro.

3 Decisiones estratégicas 2013-2018

- Acción: Implementar restaurantes en Bogotá y Barranquilla.

Actividades propuestas

- Apertura de locales en Bogotá
 - Locales independientes: dos locales que se abrirán en 2013 y 2016.
 - Locales ubicados en *mall*: dos locales que se abrirán en 2015 y 2017.
- Apertura de locales en Barranquilla
 - Locales independientes: dos locales que se abrirán en 2015 y 2017.

Tabla 26. Metros cuadrados, número de sillas y posibles ubicaciones de los restaurantes

Tipos de establecimientos	Restaurantes en Bogotá			Restaurantes en Barranquilla		
	M2	Nº Sillas	Probable ubicación	M2	Nº Sillas	Probable ubicación
Establecimientos independientes	245	180	Cruce de avenidas Calle 63 con Carrera 73A Cruce de avenidas Calle 45 con Carrera 14	176	152	Altos de Riomar Vizcaya o Laureles
Mall	150	100	Cedritos Centro comercial Centro comercial Atlantis Plaza	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Acción: Implementar locales *delivery* en Bogotá.

Actividades propuestas

Desarrollar el canal *delivery* en dos locales de 80 m² dedicados exclusivamente a la atención de la comida para entrega a domicilio (1 en el año 2014 y 1 en el año 2016). El desarrollo de este canal se enfocaría en captar la demanda de clientes que disfrutan de la comida oriental y quisieran mantener la hospitalidad del hogar, así mismo, Wok a través de este canal de venta busca convertirse en una alternativa para los clientes en los horarios de mayor afluencia. El medio de atención para los pedidos será a través de medios virtuales, teléfonos fijo y celular.

Tabla 27. Atenciones de pedido por día de semana a través del *delivery* y por cada año

Año	1er año		2do año		3er año		4to año		5to año	
	Lun - Jue	Vie - Dom								
Capacidad máxima por día	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Número de pedidos por día	98	105	98	105	119	126	119	126	126	133
Uso de capacidad	70%	75%	70%	75%	85%	90%	85%	90%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Acción: Implementar eficiencias operativas para atender un mayor número de clientes.

Actividades propuestas

- Implementar la toma de pedidos en mesa usando *tablet*, con lo cual el pedido será observado en línea por el personal de cocina y caja.
- Para los horarios de alta afluencia¹², se realizará la toma del pedido del cliente en la cola de espera, ello permitirá agilizar la preparación de los platos y reducir los tiempos de atención en mesa.

- Acción: mejorar la cadena de suministro para incrementar los volúmenes de ingredientes y lograr eficiencias en costos de ventas.

Actividades propuestas

- Integrar el sistema de información de Wok con sus proveedores, brindándoles acceso Web para compartir la información de ingredientes a suministrar, y que le permita alinear las actividades operativas en la misma dirección que Wok: menores tiempo de abastecimiento, menores costos de distribución y almacenamiento.

¹² Horario de alta afluencia: lunes a jueves de 13:00 a 16:00 horas y de 19:00 a 22:00 horas; y los días viernes, sábado y domingo todo el día.

- Incorporar a la cadena de suministros nuevos proveedores locales de ingredientes, que respeten políticas socioambientales, a fin de asegurar ingredientes a menores costos, tiempos, y buena calidad (comparado con el abastecimiento internacional), y que permitan contribuir con el compromiso social de Wok de brindar apoyo a comunidades pobres asegurándoles una demanda y precios atractivos de sus productos y generando fuentes de trabajo. Esto se logrará con el desarrollo de pescadores de la comunidad de Guajira (2014 al 2016), e incorporando a la Cooperativa Multiactiva de Pescadores Artesanales de Buenaventura (COOMULPESAB), comunidad de pesca responsable creada en el año 2008 (tabla 28).
- Brindar soporte técnico y profesional a los proveedores de pescado de red de frío de Bahía Solano y Tierra Bomba, a fin de incorporar a sus organizaciones nuevas comunidades de pescadores vecinas (cercanas). Esto permitirá incrementar los volúmenes de pescado, para soportar parte del crecimiento de Wok¹³ (tabla 28).
- Centralizar y homologar a tres proveedores de transporte terrestre para que trasladen los ingredientes desde los proveedores hacia el centro de distribución de Wok y restaurantes.
- Reducción de tiempos para el desarrollo de proveedores de 24 a 22 meses, a través de dos principales actividades: aval financiero por parte de Wok, que permita facilitar y reducir los tiempos para el acceso a préstamos financiero que requieren las comunidades; y uso de la web para reforzar los procesos de formación empresarial con cursos teóricos y prácticos que complementarán las visitas del personal de Wok a las comunidades.

Tabla 28. Proyección de cantidades de pescado (kg) por semana

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Requerimiento de Pescado (Kg)	2,200	2,744	2,987	3,604	4,087	4,800	4,951
Suministro de Pescado (Kg)	2,200	2,744	2,987	3,604	4,087	4,800	4,951
Bahia Solano	1,320	1,372	1,434	1,582	1,721	1,776	1,832
Tierra Bomba (Cartagena)	770	823	905	937	1,022	1,032	1,089
COOMULPESAB	-	425	514	937	1,185	912	857
Guajira	-	-	-	-	-	909	990
Importado	110	123	134	148	159	171	183

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4 Presupuesto de operaciones

Para la elaboración del presupuesto de operaciones se ha tomado en cuenta las actividades propuestas.

¹³ El abastecimiento de pescado para los restaurantes de la ciudad de Barranquilla, se realizará directamente de la comunidad de pescadores de Tierra Bomba (Cartagena), por su cercanía geográfica.

Tabla 29. Presupuesto de operaciones con estrategia (en miles de COP)

Presupuesto de operaciones	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión para apertura de locales (*) (**)	1,100,000	381,184	1,500,000	1,481,184	1,500,000		
Alquileres de locales (*) (**)		1,080,000	1,560,000	3,000,000	4,560,000	6,000,000	6,000,000
Mantenimiento de locales aperturados		441,504	568,618	914,435	1,317,318	1,780,304	1,963,461
Gastos operativos de los nuevos locales		132,000	264,000	528,000	792,000	1,056,000	1,056,000
Integrar el sistema de información de Wok con sus proveedores	22,000						
Coordinaciones con COOMULPESAB		15,400	13,200				
Desarrollo de pescadores de la comunidad de Guajira			63,360	58,080	52,800		
Brindar soporte técnico y profesional a los proveedores de pescado de Red de frío de Bahía Solano y Tierra Bomba	22,000	24,200	26,400				
Adquisición de tablets para toma de pedidos	73,040						
Total (en miles de COP)	1,217,040	2,074,288	3,995,578	5,981,699	8,222,118	8,836,304	9,019,461

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Notas:

- (*) La inversión detallada para la apertura de locales y alquileres anuales se muestra en el anexo 13.
- (**) Wok alquila locales para la apertura de sus restaurantes, debido a dos motivos: limitados inmuebles en ventas y a los precios elevados de los inmuebles.

Tabla 30. Presupuesto de operaciones sin estrategia (en miles de COP)

Presupuesto de operaciones	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión para apertura de locales (*)	1,100,000	-	1,100,000	-	1,100,000		
Alquileres de locales (*)		1,080,000	1,080,000	2,160,000	2,160,000	3,240,000	3,240,000
Mantenimiento de locales aperturados		311,904	327,816	635,616	670,248	1,092,240	1,152,144
Gastos operativos de los nuevos locales		132,000	132,000	264,000	264,000	396,000	396,000
Total (en miles de COP)	1,100,000	1,523,904	2,639,816	3,059,616	4,194,248	4,728,240	4,788,144

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota:

- (*) La inversión detallada para la apertura de locales y alquileres anuales se muestra en el anexo 13.
- (**) En el escenario sin estrategia, se plantea la apertura de tres locales en Bogotá (establecimientos independientes) en los años 2013, 2015 y 2017.

Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

El enfoque de recursos humanos de la empresa Wok es trabajar de manera responsable y comprometida con sus colaboradores, incorporando nuevos colaboradores (identificados con la sostenibilidad socioambiental, con valores y con pasión por el arte culinario), desarrollando talentos (habilidades y competencias) y creando una cultura hacia la sostenibilidad socioambiental. En el presente plan funcional se plantea continuar con el enfoque que viene desarrollando Wok, asegurando los recursos humanos que se van a requerir para el crecimiento de locales, brindando las condiciones que permitan a los colaboradores desarrollarse con un buen clima laboral.

1. Objetivos de recursos humanos

1.1 Objetivo general

El objetivo estratégico de Wok es fortalecer la estructura organizacional para soportar la estrategia de crecimiento, cuidando y valorando el capital humano, y difundiendo como parte de la cultura temas relacionados con sostenibilidad socioambiental.

1.2 Objetivos específicos 2013-2018

- Aumentar el número de personal operativo en los años que se abran locales.
- Lograr pactar dos convenios en el periodo 2014 al 2017 con entidades educativas para la capacitación de personal.
- Centralizar al año 2013, las funciones de sostenibilidad socioambiental en una nueva área funcional.
- Lograr fortalecer la identificación de los colaboradores con Wok sintiéndose orgullosos de pertenecer a la empresa.

2. Decisiones estratégicas 2013-2018

- Acción: Incrementar el personal operativo anualmente del 2013 al 2017 por apertura de seis nuevos restaurantes, y dos locales *delivery*.

Actividades propuestas

- Elaborar la planificación y convocatoria en función al plan de apertura de los restaurantes y tiempos de selección.
- Realizar el proceso de selección de nuevos colaboradores.
- Llevar a cabo un proceso de inducción y capacitación para los colaboradores seleccionados, combinando la teoría y práctica de la visión de la empresa, funciones propias del puesto, sostenibilidad socioambiental, y valores esperados.

- Acción: Gestionar alianzas estratégicas con entidades educativas, a fin de suscribir dos convenios en el periodo 2014 al 2016.

Actividades propuestas

- Identificar a las principales entidades educativas relacionadas a la cocina, calidad de servicio, y ubicadas en la ciudad de Bogotá.
- Contactar y reunirse con los representantes de las entidades educativas identificadas, a fin de comunicarles los lineamientos y/o propuesta de la alianza estratégica.
- Suscribir dos convenios: uno en el año 2014, y otro en el año 2016.
- Acción: Modificar la estructura organizacional actual de Wok, incorporando desde el año 2013 el área funcional de sostenibilidad socioambiental, e incrementar el personal administrativo que soporte el crecimiento de Wok.

Actividades propuestas

- Modificar los documentos de gestión para incluir el área funcional de sostenibilidad socioambiental, y las políticas, funciones y procedimientos de esta área.
- Establecer los perfiles y competencias para los puestos de esta nueva área de sostenibilidad socioambiental.
- Contratar a un profesional con experiencia en temas socioambientales para que asuma la dirección de la nueva área funcional; así como, contratar a tres profesionales especialistas en la materia, para que apoyen en las labores propias de esta área.
- Contratar personal administrativo para las áreas de: Operaciones, Administración, Gestión de personas, y Gestión de procesos y calidad.
- Acción: Elaborar y desarrollar un plan para el fortalecimiento de la identificación de los colaboradores.

Actividades propuestas

- Identificar los puntos (no relacionados con aspectos económicos) que llevaría al colaborador a fortalecer su identificación y sentirse orgulloso de trabajar en Wok.
- Elaborar e implementar el plan de mejora.

3. Presupuesto de recursos humanos

Para elaborar este presupuesto, se ha tomado en consideración el escenario de la estrategia planteada: apertura de seis restaurantes en Bogotá y Barranquilla, y dos locales *delivery* en Bogotá para el período 2013-2018. En razón a lo indicado, se ha elaborado el presupuesto (tabla 31), donde se especifican todos los gastos por contratación de personal administrativo, operativo y contratación del personal para la nueva área funcional de sostenibilidad socioambiental.

Tabla 31. Presupuesto de RR.HH. con estrategia - contratación de personal (en miles de COP)

Presupuesto de recursos humanos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contratación de personal operativo para los seis nuevos restaurantes (*).	903,883	903,883	2,492,652	3,396,535	4,985,304	4,985,304
Contratación de personal operativo para los dos locales delivery (**).	-	437,447	437,447	874,893	874,893	874,893
Contratación de personal para la nueva área funcional de sostenibilidad socioambiental.	329,685	329,685	329,685	329,685	329,685	329,685
Contratar personal administrativo para las áreas de Operaciones, Administración, Gestión de personas, y Gestión de procesos			1,006,301	1,006,301	1,006,301	1,006,301
Total (en miles de COP)	1,233,568	1,671,015	4,266,084	5,607,414	7,196,183	7,196,183

Fuente: Entrevistas vía Skype a los señores Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, y Carolina Codina, gerente administrativa de Wok, 22 y 28 de junio de 2016, respectivamente. Elaboración propia, 2016.

Notas:

- (*) Se proyecta la contratación de 67 colaboradores por cada local abierto en avenida y 43 colaboradores por cada local abierto en *mall*. Para el cálculo del presupuesto se ha considerado para algunos colaboradores el salario mínimo mensual del año 2012 de 566,7 miles de COP (salario mínimo obtenido de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia).
- (**) Se ha proyectado la contratación de 28 colaboradores por cada local abierto para *delivery*. Para el cálculo del presupuesto se ha considerado para algunos colaboradores el salario mínimo mensual del año 2012 de 566,7 miles de COP (salario mínimo obtenido de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia).

Sin perjuicio de lo indicado, en la siguiente tabla se detallan los gastos que incurriría la empresa Wok en el escenario sin estrategia, esto es, con un crecimiento de un restaurante cada dos años, y en donde el único concepto de gasto sería la contratación de nuevos colaboradores (personal operativo).

Tabla 32. Presupuesto de RR.HH. sin estrategia - contratación de personal (en miles de COP)

Presupuesto de recursos humanos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contratación de personal operativo para los tres nuevos restaurantes.	903,883	903,883	1,807,766	1,807,766	2,711,650	2,711,650
Total (en miles de COP)	903,883	903,883	1,807,766	1,807,766	2,711,650	2,711,650

Fuente: Entrevistas vía Skype a los señores Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, y Carolina Codina, gerente administrativa de Wok, 22 y 28 de junio de 2016, respectivamente. Elaboración propia, 2016.

Nota:

- (*) Se proyecta la contratación de 67 colaboradores por cada local abierto en avenida. Para el cálculo del presupuesto se considera para algunos colaboradores el salario mínimo mensual del año 2012 de 566,7 miles de COP (salario mínimo obtenido de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia).

Capítulo X. Plan de sostenibilidad socioambiental

1. Introducción

Wok desarrolla, al año 2012, diversas prácticas o actividades relacionadas con sostenibilidad socioambiental, tales como¹⁴: a) Uso de ingredientes obtenidos de proveedores locales; b) Educación y concientización a los clientes sobre sostenibilidad socioambiental; c) Creación del “Grupo verde”; d) Creación de “Mundo Wok”; e) Desarrollo de programas de siembra de árboles, reciclaje, y ahorro de energía, y f) Disminución en el uso de servilletas y pitillos. Cabe resaltar que Wok ha involucrado en su estrategia la sostenibilidad socioambiental, en razón al empuje y decisión de Benjamín Villegas, y Ricardo Macía, lo cual se ha originado por la preocupación de ambos en que los restaurantes de comida son **“Grandes depredadores de recursos naturales, y grandísimos generadores de residuos”** (Fuente: Entrevista vía Skype con Federico Bobbio, director del área de Sostenibilidad de Wok, 16 de abril de 2016).

2. Objetivos de sostenibilidad socioambiental

2.1 Objetivo general

El presente plan de sostenibilidad socioambiental para el período 2013-2018, tiene como objetivo continuar con las políticas y prácticas impulsadas por Wok, implementando mejoras en sus acciones de sostenibilidad relacionadas con los enfoques de consumo responsable de recursos, apoyo en la inclusión de comunidades, y en la educación de colaboradores y clientes.

2.2 Objetivos específicos 2013-2018

- Disminuir anualmente un mínimo de 0,5% (respecto al año anterior), el consumo de energía eléctrica (en kilovatio) y el consumo de agua (litros), en los restaurantes de Bogotá.
- Lograr anualmente el desarrollo de seis charlas o eventos dirigidos al público, orientadas al consumo responsable y uso eficiente de recursos, en Bogotá y Barranquilla.
- Contribuir anualmente con la menor emisión de CO₂ en Bogotá.
- Lograr al año 2018, mejoras en el manejo de los residuos sólidos de los restaurantes de Bogotá y Barranquilla.

3. Decisiones estratégicas 2013-2018

- Acción: gestionar permanentemente el consumo de kilovatio en energía eléctrica y de litros de agua de cada restaurante de Bogotá, a fin de disminuir su consumo anualmente en un mínimo de 0,5%.

¹⁴ Prácticas o actividades relacionadas con sostenibilidad socioambiental, obtenidas del Caso: “Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”, Adriana rueda, Universidad de los Andes, facultad de Administración.

Actividades propuestas

- Bienes y equipos de mayor consumo de kilovatios identificados: designarlos a cada colaborador de la empresa Wok (de preferencia quien lo manipula con mayor continuidad), a fin de que sea el encargado de conectar, prender, apagar y desconectar el equipo, así como manipular la máquina en el transcurso del día para su uso efectivo.
- Reemplazar el agua con productos de limpieza líquidos envasados, para el aseo de los restaurantes (pisos, servicios higiénicos y equipos).
- En cada trimestre, fijar un día (el de menor afluencia de clientes) para apagar las luces por el tiempo de una hora (similar a la hora del planeta) y utilizar durante ese tiempo velas u otras formas de iluminación no relacionadas a energía eléctrica.
- Monitorear mensualmente el consumo de kilovatios en energía eléctrica y el consumo de agua en cada restaurante, analizando la evolución del mismo, las razones de los resultados, y las acciones inmediatas a implementar.
- Acción: Implementar por año seis charlas o eventos dirigidos al público, sobre sostenibilidad socioambiental, las cuales serían autofinanciadas¹⁵ y se realizarán en Bogotá y Barranquilla.

Actividades propuestas

- Organizar clases sobre la preparación de platos típicos de comida asiática (sushi, maki, entre otros), impartiendo en estas clases, temas de sostenibilidad socioambiental.
- Organizar un evento de un día denominado “Conoce el mundo Wok” que consistiría en brindar a un número limitado de personas, la oportunidad de conocer la empresa (sus instalaciones administrativas y de operaciones) y alguno de los principales proveedores, a fin de que conozcan las prácticas y actividades de sostenibilidad socioambiental.
- Realizar una tarde de película con mensajes relacionados a sostenibilidad socioambiental, incluyendo en este evento bocaditos y reparto de material.
- Organizar una maratón de 5k, a fin de incentivar el ejercicio, y evitar la utilización de medios de transportes que contaminan el medioambiente.
- Organizar una bicicleteada (incluyendo el uso de patines), a fin de incentivar el ejercicio y evitar el uso de medios de transportes que contaminan el medioambiente.
- Promover un día para realizar un servicio comunitario de limpieza o recolección de desechos en la ciudad de Bogotá.

¹⁵ Estas charlas y eventos no implicarán costo alguno, pues serán financiados con los ingresos por el derecho de inscripción, y de las ventas de productos de merchandising obtenidos en el mismo día de realizado el programa o evento.

- Acción: Realizar campañas o actividades para incentivar que los clientes visiten los restaurantes de Bogotá utilizando bicicleta¹⁶.

Actividades propuestas

- Implementar en los estacionamientos de los restaurantes un parqueo seguro para bicicletas.
- Realizar campañas de descuentos o promociones para clientes que lleguen en bicicleta.
- Reducir el uso de combustible de tipo gasolina y petróleo, reemplazándolo por el etanol, gas natural vehicular (GNV), y gas licuado de petróleo (GLP).
- Acción: Coordinar alianzas con instituciones estratégicas, para reforzar, al año 2018, el manejo eficiente de residuos sólidos de los restaurantes ubicados en Bogotá y Barranquilla.

Actividades propuestas

- Establecer alianzas estratégicas con empresas o instituciones, que se dediquen al uso responsable y a la reutilización de residuos sólidos, para el cuidado del medioambiente. Esta alianza implica la entrega gratuita de los residuos por parte de Wok y el recojo y procesamiento responsable por parte de las empresas o instituciones.
- En cada restaurante, recolectar los desechos separándolos en papel, plástico y vidrio, y entregarlos en forma diaria a la empresa o institución encargada de manejarlos en forma responsable.
- En cada restaurante, en forma semanal, separar los ingredientes (vegetales, frutas) y carnes que no se utilizarán (fecha de vencimiento próxima), a fin de entregarlo a la empresa o institución encargada de manejarlos en forma responsable.

4. Presupuesto de sostenibilidad socioambiental

De acuerdo con la estrategia, los objetivos y las acciones del presente plan de sostenibilidad socioambiental, el presupuesto estimado para el período 2013-2018 es como sigue:

Tabla 33. Presupuesto de sostenibilidad socioambiental con estrategia (en miles de COP)

Presupuesto de sostenibilidad socioambiental	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Adquisición de velas u otras formas de iluminación no relacionadas a energía eléctrica, para ser utilizados durante la hora establecida sin fluido eléctrico	16,800	16,800	20,160	21,840	25,200	25,200
Productos de limpieza líquidos envasados para el aseo de los restaurantes (pisos, servicios higiénicos y equipos)	50,400	55,440	65,520	75,600	85,680	85,680
Implementar en el estacionamiento de los restaurantes un parqueo seguro para las bicicletas	25,200					
Total (en miles de COP)	92,400	72,240	85,680	97,440	110,880	110,880

Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁶ El número de clientes que lleguen en bicicleta a Wok, representará el menor número de kilometraje recorrido por unidades vehiculares. Con este dato se obtienen los kilogramos en CO₂ que han dejado de emitir los clientes. La cantidad de CO₂ se calcula considerando el indicador de la ITDP - Institute for Transportation and Development Policy.

Capítulo XI. Plan funcional de finanzas

1. Introducción

Las principales variables generadoras de ingresos en el modelo de negocio de Wok son: la rotación de mesas por día, el nivel de uso de la capacidad del restaurante, y el ticket promedio. Las principales variables generadoras de egresos en Wok son: costo de ingredientes, gastos relacionados a la operatividad de los restaurantes, y gastos administrativos. En la siguiente tabla se muestran estas variables con sus valores al año 2011.

Tabla 34. Principales variables de ingresos y egresos

Indicadores relevantes	Variables por local	Valores	%
Ingresos	Rotación (número de veces por día)	4	100
	Uso (%)	84.6	
	Ticket (miles de COP)	40	
Costo de ventas	Ingredientes		44.40
Gastos de ventas	Operatividad del restaurante		41.42
Gastos administrativos	Soporte a la operatividad		5.88
Otros gastos no operacionales (valor neto)			3.10
Utilidad antes de impuestos			5.20

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: El ticket corresponde al promedio de consumo por parte de un cliente en los restaurantes de Wok.

2. Objetivos de finanzas

2.1 Objetivo general

El presente plan de finanzas tiene como objetivo el manejo eficiente de los recursos financieros, buscando la mejor rentabilidad de sus inversiones a través de fuentes de financiamiento de bajo costo.

2.2 Objetivos específicos 2013-2018

- Asegurar que las iniciativas estratégicas formuladas en los planes funcionales generen valor a los accionistas; obteniendo una rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor a 19.5% a partir del año 2018.
- Lograr un crecimiento promedio anual del EBITDA¹⁷ mayor a 22%.
- Asegurar un crecimiento promedio anual de la utilidad neta mayor a 33%.

3. Decisiones estratégicas 2013-2018

- Acción: Utilizar las fuentes de financiamiento disponibles y de menor costo para las inversiones en la apertura de locales (establecimientos independientes, *mall*, y *delivery*).

¹⁷ EBITDA: Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Actividades propuestas

- Utilizar los recursos (flujo de caja) generados anualmente por la empresa, resultante de la operatividad del negocio¹⁸.
- Utilizar fuentes de financiamiento de entidades financieras para sus actividades de inversiones (apalancamiento máximo del 30% de la inversión¹⁹).

4. Supuestos generales del plan de finanzas

- Se ha tomado como año base (año cero) el año 2012. Se asume que en ese año se formula el plan estratégico 2013-2018, y se inician las inversiones.
- En el período 2013-2018, se ha proyectado los ingresos y gastos no operacionales (con estrategia y sin estrategia) con valores anuales netos similares en ambos escenarios. Este supuesto se ha considerado para no generar una variación significativa en los flujos de caja incrementales, dado que los conceptos de ingresos y gastos no operacionales no están relacionados al core del negocio y por ende no forman parte de la estrategia propuesta.
- El crecimiento en valor porcentual (respecto al año anterior) de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática se muestra en la tabla 35, habiéndose estimado dichas tasas en base al crecimiento histórico (2009-2011) de esta subcategoría.

Tabla 35. Crecimiento anual de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento anual (%)	7,08	7,10	7,14	7,17	7,20	7,23

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Proyecciones financieras con estrategia 2013-2018

Principales consideraciones

Para las proyecciones de este escenario se ha considerado lo siguiente:

- La proyección de las ventas (ingresos) del período 2013-2018, se ha estimado teniendo en cuenta las iniciativas estratégicas planteadas (anexo 14). En la siguiente tabla se muestra el resumen de las ventas incrementales:

¹⁸ Wok al cierre de cada año tiene un capital de trabajo negativo por devengados relacionadas a cargas laborales, principalmente por los conceptos de cesantías y prima de servicio; situación que se revierte en el transcurso de los primeros meses del siguiente año, generando flujos positivos de efectivo.

¹⁹ Wok, en sus operaciones de inversiones de apertura de nuevos restaurantes (hasta el año 2011), ha utilizado financiamiento de entidades financieras por un monto máximo del 30% de la inversión (política de la empresa), por lo que, para la elaboración del presente plan de finanzas se ha considerado esa proporción de apalancamiento (Fuente: entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, 22 de junio de 2016).

Tabla 36. Ventas incrementales anuales con estrategia (en miles de COP)

Conceptos / Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas incrementales por eficiencias	3,888,000	3,888,000	4,536,000	4,536,000	5,184,000	5,184,000
Ventas incrementales por nuevos locales	4,942,080	5,418,130	11,741,536	17,807,045	26,950,227	31,380,790
Ventas incrementales por canal Delivery	0	2,573,480	2,573,480	6,126,120	6,126,120	7,309,120
Total ventas incrementales	8,830,080	11,879,610	18,851,016	28,469,165	38,260,347	43,873,910

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para esta proyección de ventas se consideraron cambios en variables relacionadas con los ingresos, tales como: la capacidad de uso de los restaurantes al 2011 (9 locales), y el monto del ticket promedio de consumo (tabla 37).

Tabla 37. Cambios en los valores de las variables de ingresos (escenario con estrategia)

Años	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Uso por local (%)	84,6	90,3	90,3	91,2	91,2	92,2	92,2
Ticket (miles de COP)	40	40	41	42	44	45	46

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- En lo relacionado a los costos de los ingredientes (costos de ventas), se ha proyectado que en el año 2013 se incrementa la ratio “costo de ventas/ingresos”, dado que parte del abastecimiento del pescado se obtiene de una nueva comunidad de pesca responsable (COOMULPESAB), cuyo precio es superior a otros proveedores. En los años 2014-2018, se proyecta una disminución de la ratio “costo de ventas/ingresos”, producto de las negociaciones con COOMULPESAB: mayores volúmenes de compra a un menor precio del pescado; asimismo, desarrollando una comunidad de pescadores ubicada en Guajira.

Tabla 38. Ratio “costo de ventas/ingresos” en el escenario con estrategia

Años	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ratio “costo de ventas/ingresos” (%)	44,40	46	45,6	45,2	45	44,60	44,40

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Para la proyección de los gastos administrativos en el período 2013-2018, se ha previsto un incremento por la contratación de personal para el área de sostenibilidad socioambiental, contratación de personal para las áreas funcionales administrativas, y por gastos de depreciación de los nuevos bienes, máquinas y mejora de los locales (tabla 39). La proyección de la ratio de gastos administrativos/ingresos aumenta en el 2013 y posteriormente disminuye dado el crecimiento de los ingresos.

Tabla 39. Gastos administrativos incrementales con estrategia (en miles de COP)

Planes funcionales / Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Plan funcional de Operaciones (Depreciación)	441,903	434,617	562,463	672,709	771,984	679,346
Plan funcional de Recursos Humanos	329,685	329,685	1,335,986	1,335,986	1,335,986	1,335,986
Total gastos administrativos incrementales	771,588	764,302	1,898,448	2,008,695	2,107,970	2,015,332
Ratio gastos administrativos anuales / ingresos anuales (%)	6.5	6.0	7.3	6.5	5.8	5.6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) El cálculo de la depreciación se muestra en el anexo 15.

(**) La ratio “gastos administrativo anuales / ingresos anuales” en el año 0, ha sido de 5,88%.

- Para la proyección de los gastos de ventas en el período 2013-2018, se ha previsto incrementos por las iniciativas estratégicas planteadas (tabla 40); no obstante, considerando que las acciones propuestas para la mejora de la eficiencia operativa incrementarán las ventas en mayores márgenes, la ratio gastos de ventas/ingresos se mantendrá en un margen menor a 42%.

Tabla 40. Gastos de ventas incrementales con estrategia (en miles de COP)

Planes funcionales / Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Plan funcional de Mercadotecnia	119,680	120,120	142,560	154,000	176,440	176,704
Plan funcional de Operaciones	1,693,104	2,495,578	4,500,515	6,722,118	8,836,304	9,019,461
Plan funcional de Recursos Humanos	903,883	1,341,330	2,930,099	4,271,428	5,860,197	5,860,197
Plan funcional de Sostenibilidad Socioambiental	92,400	72,240	85,680	97,440	110,880	110,880
Total gastos de ventas incrementales	2,809,067	4,029,268	7,658,854	11,244,986	14,983,821	15,167,242
Ratio gastos de ventas anuales / ingresos anuales (%)	41.42	41.50	41.00	41.00	40.90	40.70

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) La ratio “gastos de ventas anuales / ingresos anuales” en el año 0, ha sido de 41,42%.

- La variación del capital de trabajo se ha considerado como una salida de efectivo por un monto equivalente al 2% de las ventas²⁰ anuales del 2012 al 2016, toda vez que, en ese período, la empresa preparará la apertura de locales (en establecimientos independientes, *malls* y *delivery*) para iniciar operaciones en el siguiente período.

Flujos de caja económicos

En el anexo 16 se muestran las proyecciones del estado de resultados de la empresa Wok para el período 2013-2018 aplicándose la estrategia planteada, en cuyo contexto la empresa proyecta alcanzar ventas por 78,9 mil millones de COP en el año 2018, y un EBITDA de 8 mil millones de COP con un margen EBITDA del 10,16%. La utilidad neta proyectada sería de 3,7 mil millones de COP y el ROE esperado de 20%.

El cálculo del flujo de caja económico durante el período 2013-2018 se muestra en el anexo 16. Cabe resaltar que los cálculos de los intereses financieros anuales por los préstamos obtenidos y de la depreciación (tasa de 12% anual) se muestran en el anexo 15.

6. Proyecciones financieras sin estrategia 2013-2018

Principales consideraciones

Las proyecciones de este escenario, considera entre las principales situaciones:

- Se considera que la empresa Wok mantendrá su frecuencia histórica (2004 al 2011), por lo que abrirá tres establecimientos independientes en la ciudad de Bogotá.

²⁰ El valor del 2% se basa en el promedio en el mercado colombiano para variaciones en el capital de trabajo en la categoría de restaurantes de servicio completo, de acuerdo a la información brindada por el señor Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, en entrevista brindada vía Skype el 22 de junio de 2016.

- La proyección de las ventas (ingresos) del período 2013-2018, se ha estimado teniendo en cuenta eficiencias y apertura de locales, cuyos cálculos se muestran en el anexo 14.

Tabla 41. Ventas incrementales anuales sin estrategia (en miles de COP)

Conceptos / Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas incrementales por eficiencias	1,296,000	1,296,000	1,555,200	1,555,200	1,814,400	1,814,400
Ventas incrementales por nuevos locales	4,942,080	5,260,320	11,157,120	11,849,760	20,030,400	21,228,480
Ventas incrementales por canal Delivery	0	0	0	0	0	0
Total ventas incrementales	6,238,080	6,556,320	12,712,320	13,404,960	21,844,800	23,042,880

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Se asume para esta proyección financiera sin estrategia de la empresa Wok, que las ratios de margen bruto, gastos administrativos/ingresos, y gastos de ventas/ingresos para el período 2013-2018, mantendrán el mismo valor de las ratios del año 2011.
- La variación del capital de trabajo se ha considerado como una salida de efectivo por un monto equivalente al 2% de las ventas de los años 2012, 2014 y 2016, toda vez que, en esos años, la empresa preparará la apertura de locales (en establecimientos independientes) para iniciar operaciones en el siguiente período.

Flujos de caja económicos

En el anexo 17, se muestran las proyecciones del estado de resultados de la empresa Wok para el período 2013-2018, bajo el escenario sin estrategia, en cuyo contexto la empresa proyecta alcanzar ventas por 58 mil millones de COP en el año 2018, y un EBITDA de 5,3 mil millones de COP con un margen EBITDA de 9,05%. La utilidad neta proyectada sería de 1,9 mil millones de COP, y el ROE esperado de 13,5%.

El cálculo del flujo de caja económico durante el período 2013-2018 se muestra en el anexo 17. Los cálculos de los intereses financieros anuales por los préstamos obtenidos y de la depreciación (tasa de 12% anual) se muestran en el anexo 15.

7. Tasa de descuento

Para el presente caso se considerará la tasa de descuento WACC, para cuyo cálculo se han considerado las siguientes variables:

Tabla 42. Variables para el cálculo de la tasa de descuento

Componente	Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo (R _f)	Al 31 de diciembre de 2012, el rendimiento de los bonos emitidos por el Gobierno de Estados Unidos es: 3,266%.	3,266%
Prima de riesgo de mercado: (R _m - R _f)	De acuerdo a Damodaran, a enero de 2012, la prima de riesgo de mercado en Colombia ha sido 9%.	9,00%
Ratio Deuda /Capital: (D/E)	Estructura de capital que se está proyectando para el flujo del período 2013-2018, y para los años futuros (estructura de capital objetivo)	50/50
Impuesto a la renta e impuesto CREE (t)	De acuerdo a la normativa tributaria aprobada por el Gobierno Colombiano en el año 2012, las utilidades se gravan con dos impuestos: a) El impuesto a la renta anual con una tasa del 25% para el período 2013-2018; y b) El impuesto CREE (impuesto a la equidad) que también grava las utilidades y cuya tasa es 9% para los años 2013, 2014 y 2015, y del 8% para los siguientes años. Para fines del presente trabajo, la tasa del impuesto considerada para gravar las utilidades del período 2013-2018, es de 34%	34%
Beta desapalancado (B _u)	Promedio de betas desapalancadas de los restaurantes de Argentina, Brasil, y México, según data de enero de 2012 de países emergentes de Damodaran ²¹	0,847
Beta apalancado (B _L)	$B_L = B_u + \frac{D}{E} (1-t) \times (B_u)$ $B_L = 0,847 + (1 - 0,34) * (0,847) = 1,406$	1,406
Costo de la deuda (r _D)	Representa la tasa de interés promedio del segundo semestre del año 2012, correspondiente al crédito preferencial o corporativo de los bancos comerciales de Colombia.	9,24%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo a las fórmulas para el cálculo de las tasas de descuento, se tiene que el costo de capital propio calculado por el método CAPM²² asciende a 15,92% y el WACC²³ resultante asciende a 11,01%.

8. Flujo de caja incremental

Estos flujos para el período 2013-2018, resultan de comparar los flujos del escenario con y sin estrategia (cálculo en el anexo 18). Estos montos incrementales son actualizados con la tasa de descuento del WACC (11,01%), y se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo de 8,7 mil millones de COP (equivalente a USD 4,9 millones²⁴), mostrando que las estrategias e inversiones a realizar generarían un efecto positivo en los resultados de la empresa y una tasa interna de retorno (TIR) de 47%.

Considerando las variables: WACC y crecimiento perpetuo, se ha elaborado un análisis de sensibilidad en el escenario planteado (tabla 43), cuyos resultados (en sus distintas combinaciones) muestran que la estrategia planteada cuenta con un valor presente neto mayor a USD 3,4 millones.

²¹ Damodaran, enero de 2012 data de países emergentes: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/data.html.

²² Fórmula del CAPM = $R_f + B_L * (R_m - R_f)$.

²³ Fórmula del WACC = $(E / E+D) * (r_E) + (D / E+D) * (r_D) * (1-t)$.

²⁴ Tasa de cambio COP/USD: 1.768,23 al 31 de diciembre de 2012, según el Banco de la República de Colombia.

Tabla 43. Análisis de sensibilidad del valor presente neto (en dólares americanos)

		WACC		
		10.01%	11.01%	12.01%
Crecimiento perpetuo	1%	5,233,099	4,257,720	3,477,085
	2%	6,125,497	4,940,228	4,011,122
	3%	7,272,503	5,793,150	4,663,703

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente, en el anexo 18 se calcula el flujo de caja económico de dos escenarios: optimista y pesimista. En el optimista se considera un incremento de las ventas por aumento de la capacidad de uso de los restaurantes, el aumento del ticket promedio, y cambios en el canal *delivery*; en cuanto a los costos, el valor de los mismos disminuye en 0,40% respecto a los porcentajes del escenario normal. En el escenario pesimista, se da lo contrario: disminución de las ventas e incremento de los costos en un valor de 0,40% respecto al escenario normal. De ambas proyecciones se calcula el VAN, siendo los resultados como sigue:

- Escenario optimista: VAN por un monto de 16,9 mil millones de COP (equivalente a USD 9,6 millones²⁵), y una TIR de 77%.
- Escenario pesimista: VAN por un monto de 0,34 mil millones de COP (equivalente a USD 0,2 millones²⁵), y una TIR de 13%.

De acuerdo a los resultados de los escenarios analizados, se concluye que Wok tiene la oportunidad de alcanzar importantes beneficios con la puesta en marcha de las estrategias planteadas y formuladas en los planes funcionales. Wok puede alcanzar un VAN de sus flujos incrementales de 8,7 mil millones de COP, como resultado de: la proyección de sus ventas de la apertura de nuevos locales de restaurantes en Bogotá y Barranquilla; mayor eficiencia operativa en su cadena de suministros; desarrollo y/o incorporación de proveedores locales para el abastecimiento suficiente de pescado; con iniciativas estrategias de mercadotecnia de bajo costo y amplio alcance y, sobre todo, sin descuidar la esencia de Wok: la responsabilidad socioambiental, esto es, utilizando los recursos naturales en forma responsable, y a través del adecuado tratamiento de los desechos originados por sus actividades.

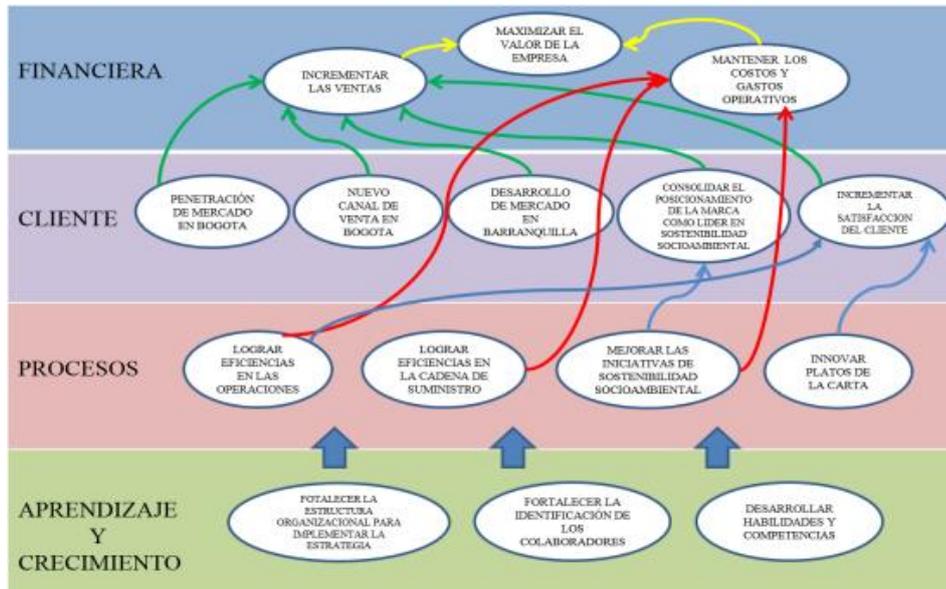
²⁵ Tasa de cambio COP/USD: 1.768,23 al 31 de diciembre de 2012, según publicación del Banco de la República de Colombia.

Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

Se muestra el mapa estratégico de Wok, para lo cual se ha utilizado la metodología desarrollada por Kaplan y Norton (2011), a fin de establecer las relaciones que impulsan el logro de objetivos en cada una de las perspectivas.

Gráfico 9. Mapa estratégico general de Wok



Fuente: Kaplan y Norton – 2011 “El cuadro de mando integral= The balanced scorecard”
Elaboración propia, 2016.

En la tabla 44 se muestra el cuadro de mando integral, que busca controlar y monitorear los objetivos estratégicos de Wok, por medio de indicadores de medición con metas para los años 2013 al 2018. En la siguiente tabla se detallan las áreas responsables para el logro de cada objetivo estratégico.

Tabla 44. Cuadro de mando integral de Wok

	Objetivos estrategicos	Indicador de actuación (Indicador de causa)	Meta	Iniciativa de la Wok	Responsable
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor a 19.5% a partir del año 2018. • Lograr un crecimiento promedio anual del EBITDA mayor a 22%. • Asegurar un crecimiento promedio anual de la utilidad neta mayor a 33%. 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE. • EBITDA • Utilidad neta 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE de 20% al año 2013, 19% al año 2014, 16% al año 2015, 19% al año 2016, 21% al año 2017, y 20% al año 2018. • Lograr un crecimiento del EBITDA de 16.7% al año 2014, de 14.3% al año 2015, de 25% al año 2016, de 40% al año 2017, y de 14.3% al año 2018. • Lograr un crecimiento de la utilidad neta de 37.82% al año 2014, de 5.81% al año 2015, de 58.07% al año 2016, de 47.17% al año 2017, y de 24.71% al año 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar fuentes de financiamiento disponibles y de menor costo para las inversiones en la apertura de locales (establecimientos independientes, mall, y delivery). 	Finanzas.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en 125% al finalizar el sexto año. • Incrementar la participación de mercado de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática de Colombia, a un mínimo de 4.9% del total de ventas en el sexto año. • Lograr incrementar la satisfacción de parte del cliente, estimando la meta de 85% al año 2018. • Aumentar al 70% el porcentaje de clientes frecuentes, al término del sexto año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas anuales. • Ventas / Ventas de la subcategoría. • Encuestas de satisfacción. • Porcentaje de clientes frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas anualmente en 8.800 millones de COP en el 2013; 11.800 millones de COP en el 2014; 18.700 millones de COP en el 2015; 28.300 millones de COP en el 2016; 38.100 millones de COP en el 2017; y 43.700 millones de COP en el 2018 (incrementos respecto a las ventas del año 2012). • Aumentar la participación de la empresa en la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática, siendo la meta de participación en la subcategoría de 3.70% en el 2013; 3,80% en el 2014; 4,10% en el 2015; 4,50% en el 2016; 4,80% en el 2017, y 4,90% en el 2018 (la participación de la empresa en el año 2011 fue 3,37%). • Niveles de satisfacción del cliente de 81% al año 2014, 83% al año 2016, y 85% al año 2018. • Porcentaje de clientes frecuentes: 55% al año 2014, 60% al año 2016 y 70% al año 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de locales en ciudad de Bogotá, e ingreso al mercado de Barranquilla. • Descuentos u ofertas en horarios de menor afluencia. • Implementar el canal delivery. • Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok. • Atención personalizada e inmediata a los reclamos del cliente. 	Mercadotecnia, Operaciones.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las operaciones de los nuevos locales. • Lograr eficiencias operativas a través de reducción del tiempo en 20% (6 minutos en promedio) en la recepción y atención al cliente. • Lograr que la proporción de los costos de ventas respecto a la ventas sea menor al 46% en cada uno de los años del periodo 2013-2018, a través de la eficiencia en la cadena de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de establecimientos aperturados e integrados a las operaciones. • Reducción del tiempo en la recepción y atención al cliente. • Costos de ventas / Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de locales en Bogotá: 1 en el año 2013, 1 en el año 2015, 1 en el año 2016 y 1 en el año 2017; e ingreso al canal de locales delivery: 1 en el año 2014 y 1 en el año 2016. Apertura de dos locales en Barranquilla: 1 en el año 2015 y 1 en el año 2017. • Reducción de 6 minutos para la recepción y atención al cliente, en cada uno de los años del periodo 2013-2018. • Proporción de costos de ventas / ventas de: 46.0% al año 2013, 45.6% al año 2014, 45.2% al año 2015, 45.0% al año 2016, 44.6% al año 2017, y 44.4% al año 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar los nuevos locales en Bogotá y Barranquilla. • Incorporar proveedores locales para asegurar el abastecimiento de ingredientes. • Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro. • Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos. • Implementar mejoras en la toma de pedidos al cliente. 	Operaciones, Área de Sostenibilidad Socioambiental.
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de personal operativo en los años que se abran locales. • Lograr pactar dos convenios en el periodo 2014 al 2017 con entidades educativas para la capacitación de personal. • Centralizar al año 2013 las funciones de sostenibilidad socioambiental en una nueva área funcional. • Lograr fortalecer la identificación de los colaboradores con Wok sintiéndose orgullosos de pertenecer a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas contratadas. • Número de convenios con entidades educativas. • Modificación de la estructura orgánica y designación del personal a cargo del área de sostenibilidad socioambiental. • Encuestas y/o evaluación de satisfacción del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para establecimientos independientes: 67 personal contratadas por local; para locales en malls: 43 personas por local; y para locales delivery: 28 personas contratadas por local. • Pactar 1 convenio en el año 2014, y 1 convenio en el año 2016. • Estructura orgánica, y documentos de gestión aprobados al año 2013. • Contratación de 4 personas (incluidos el gerente) para ejercer funciones en la nueva área de sostenibilidad socioambiental. • Porcentaje de colaboradores identificados con Wok: 90% al 2013, 91% al año 2014, 92% al año 2015, 93% al año 2016, 94% al año 2017 y 95% al año 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del personal operativo y administrativo; inducción y capacitación. • Firma de convenios con entidades educativas de Bogotá. • Mejorar el sistema de beneficios no remunerativos al personal. 	Gestión de personas.

Fuente: Kaplan y Norton – 2011, “El cuadro de mando integral= The balanced scorecard”. Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En el 2012, Wok era el líder en su subcategoría y un referente en responsabilidad socioambiental. Tenía pocos locales y un crecimiento proporcional de ventas menor al sector. Esto evidenció que el futuro del sector era más agresivo y competitivo, por ello se decidió entre dos alternativas de crecimiento: a) Continuar el crecimiento histórico (proceso lento e incorporando proveedores), o b) Iniciar un crecimiento agresivo (nueve restaurantes en cinco años). Un factor crítico para seleccionar la alternativa era el aprovisionamiento de pescado (la cantidad suficiente), y continuar con la sostenibilidad socioambiental.
- Sin perjuicio de las alternativas planteadas, Wok incorporó la sostenibilidad socioambiental desde su fundación, situación que ha contribuido al valor de su marca, a su liderazgo, y a obtener altos indicadores de rentabilidad (disminución de los costos).

2. Recomendaciones

- Se debe continuar abriendo locales con diseños de ambientes estéticos y acogedores, de estilo asiático y contemporáneo sin descuidar su esencia: variedad de sus productos (platos), con insumos frescos y originales producidos en su mayoría en Colombia.
- En el mercado de Bogotá se plantea continuar con la estrategia de crecimiento de penetración de mercado: 2 establecimientos independientes; 2 locales en *malls* y ampliando su canal de venta con 2 locales *delivery*. Adicionalmente, para un mayor crecimiento Wok deberá realizar publicidad a través de medios virtuales, promociones de ventas en horarios y días de menor afluencia de público e innovar constantemente los platos de menor rotación.
- Ingresar a ciudades de característica cosmopolita y de altos indicadores de consumo: Barranquilla. La propuesta para hacerlo es mantener su esencia.
- Continuar con la integración vertical hacia atrás (relaciones contractuales), desarrollando una cadena de suministro flexible y eficiente en costos, incorporando proveedores locales de pesca responsable que permita soportar el crecimiento generado por las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, para ello es importante usar los sistemas de información como medio de integración de procesos, y buscando canales de transporte que reduzcan los tiempos de abastecimiento.
- De acuerdo a lo planteado, y considerando el aprovisionamiento del pescado, Wok tiene las fortalezas y oportunidades para crecer en forma moderada (no agresivamente ni de forma histórica) sin perder su esencia, y manteniendo sus prácticas de sostenibilidad socioambiental.

Bibliografía

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Damoradan, A. (2016). *Damodaran On Line*. Fecha de publicación: enero 2012. Fecha de consulta: 01/08/2016. Disponible en: <<http://www.damoradan.com/>>.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016). “Estadística demográfica y población, industria, pobreza y condiciones de vida e información regional”. Fecha de publicación: enero 2016. Fecha de consulta 11/05/2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/>>.
- Euromonitor Internacional (2016). “Consumer Foodservice in Colombia”, y “Full-Service Restaurants in Colombia”. Fecha de publicación: junio 2012. Fecha de consulta 02/08/2016. Disponible en: <<http://www.euromonitor.com/>>.
- Jackson, H. (1998). *Logrando la ventaja competitiva*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral=The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Mar Viva (2014). “Guía de conceptos y procedimiento orientados a una pesca responsable”. Fecha de publicación: diciembre 2014. Fecha de consulta 10/06/2016. Disponible en: <<http://www.marviva.net/>>.
- Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia (2016). “Informe de turismo en Colombia”. Fecha de publicación: enero 2012. Fecha de consulta 05/02/2016. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=32452>>.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva*. México: Editor Continental.
- Porter, M. (1947). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Rueda, A. (2012). “Caso - Wok: ¿una cadena de restaurantes sostenible?”. Colombia: Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores SA.

Superintendencia Financiera de Colombia (2016). “Informes trimestrales de indicadores económicos”. Fecha de publicación: diciembre 2015. Fecha de consulta: 02/08/2016. Disponible en: <<http://www.superfinanciera.gov.co/>>.

Superintendencia de Sociedades de Colombia (2016). “Sistema de información y reporte empresarial”. Fecha de publicación: diciembre 2015. Fecha de consulta: 10/02/2016. Disponible en: <<http://www.supersociedades.gov.co/>>.

Tong, J. (2003). *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*. Perú: Diseño Icono Comunicadores.

Entrevistas

Entrevista vía Skype al señor Federico Bobbio, director del área de sostenibilidad de Wok, 16/04/2016.

Entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director del área de operaciones de Wok, 22/06/2016.

Entrevista vía Skype con la señora Carolina Codina, gerente administrativa de Wok, 28/06/2016.

Entrevista con Piero Gazolo, jefe de operaciones de NGR, empresa peruana que maneja las marcas Chinan Wok, Bombos, Don Belisario y TGIF Friday's.

Anexos

Anexo 1. Población de Colombia y Bogotá, PBI anual, ingreso per cápita, inflación y tipo de cambio. Variación porcentual anual

Año	Población de Colombia	Bogotá		PBI de Colombia (Miles de millones de COP)	Ingreso per cápita en Colombia (en COP)	Inflación en Colombia	Tipo de cambio promedio anual (COP/USD)
		Población	% del total de población				
2007	43,926,929	7,050,228	16.05%	387,983		5.69	2,076.24
2008	44,451,147	7,155,052	16.10%	401,744	378,405	7.67	1,967.11
2009	44,978,832	7,259,597	16.14%	408,379	404,358	2.00	2,153.30
2010	45,509,584	7,363,782	16.18%	424,599	445,524	3.17	1,898.68
2011	46,044,601	7,467,804	16.22%	452,578	478,656	3.73	1,846.97

Fuente: Elaboración propia, 2016. Datos obtenidos de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, y Superintendencia Financiera de Colombia, en febrero de 2016.

Variación anual (%) de la población en Colombia y Bogotá, PBI, Ingreso per cápita, Inflación y Tipo de cambio

Variación Anual	Población de Colombia	Población de Bogotá	PBI de Colombia	Ingreso per cápita en Colombia	Inflación en Colombia	Tipo de cambio
2008/2007	1.19%	1.49%	3.55%		34.80%	-5.26%
2009/2008	1.19%	1.46%	1.65%	6.86%	-73.92%	9.47%
2010/2009	1.18%	1.44%	3.97%	10.18%	58.50%	-11.82%
2011/2010	1.18%	1.41%	6.59%	7.44%	17.67%	-2.72%

Fuente: Elaboración propia, 2016. Datos obtenidos de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, y Superintendencia Financiera de Colombia, en febrero de 2016.

Anexo 2. Ventas en el sector de servicio de alimentos fuera del hogar en Colombia

Servicios de alimentos fuera del hogar	Ventas Anuales			Variación (%)	
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Alimentos 100% delivery o para llevar	152	179	207	17.20%	16.08%
Cafés-Bar	2,272	2,487	2,743	9.48%	10.29%
Restaurantes de servicio completo	14,798	16,136	18,127	9.04%	12.34%
Comida rápida	2,459	2,640	2,893	7.37%	9.59%
Cafeterías de autoservicio	26	28	31	7.20%	7.77%
Kioscos y/o puestos en la calle	635	665	704	4.77%	5.88%
Ventas del sector (mil millones de COP)	20,342	22,135	24,705	8.81%	11.61%
Ventas del sector (millones de USD)	9,951	11,565	12,717	---	---

Ventas anuales del sector de servicios de alimentos fuera del hogar por ubicación en Colombia

Ubicación - Locación	Ventas Anuales			Variación (%)	
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Establecimientos independientes	12,123	13,076	14,531	7.87%	11.12%
Establecimientos ubicados en lugares de ocio (museos, gimnasios, cines, teatros, parques temáticos y estadios de los deportes)	432	459	503	6.39%	9.52%
Establecimientos ubicados en mall, centros comerciales	5,031	5,590	6,303	11.12%	12.76%
Establecimientos ubicados en hoteles	1,014	1,099	1,252	8.40%	13.93%
Establecimientos ubicados en los viajes (estaciones de servicio o gasolineras de las autopistas, aeropuertos, estaciones de tren y las estaciones de autobuses)	1,744	1,911	2,117	9.58%	10.76%
Ventas del sector (mil millones de COP)	20,342	22,135	24,705	8.81%	11.61%
Ventas del sector (millones de USD)	9,951	11,565	12,717	---	---

Fuente: Informe (Reporte) emitido por Euromonitor Internacional en el año 2012. Elaboración propia 2016.

Anexo 3. Indicadores financieros del sector de servicio de alimentos fuera del hogar en Colombia

Ratios / Años	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ratios de Liquidez					
Razón corriente	1.14	0.82	1.08	0.97	0.98
Prueba ácida	0.99	0.71	0.93	0.83	0.83
Capital de trabajo (millones de COP)	51,661	-107,340	39,039	-17,330	-12,822
Capital de trabajo (millones de USD)	25.64	-47.83	19.10	-9.05	-6.60
Ratios de Rentabilidad					
Margen bruto	40.64%	43.23%	42.28%	43.52%	43.16%
Margen operacional	2.29%	4.00%	2.24%	3.22%	3.50%
Margen neto	0.84%	2.77%	1.52%	2.06%	2.14%
Rentabilidad del Activo (ROI)	1.56%	4.57%	2.76%	3.69%	3.65%
Rentabilidad sobre Patrimonio	3.14%	8.46%	5.58%	7.49%	7.46%
Ratios de resultados					
Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	14.20%	20.23%	11.85%	12.43%	11.95%
Gastos Ventas / Ingresos Operacionales	24.15%	19.00%	28.20%	27.86%	27.71%
Ingresos no operacionales / Ingresos Operacionales	2.37%	1.68%	2.95%	2.55%	2.62%
Gastos no operacionales / Ingresos Operacionales	2.88%	2.21%	2.56%	2.25%	2.47%

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016. Elaboración propia, 2016.

(*) En ambos anexos, para los montos en dólares americanos se ha considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.015 para el año 2007 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2007); 2.244 para el año 2008 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2008); 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Anexo 4. Ventas en la categoría de restaurantes de servicio completo en Colombia

Ventas anuales de la categoría de restaurantes de servicio completo

Subcategorías de restaurantes de servicio completo	Ventas Anuales			Variación (%)	
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Restaurantes de comida asiática	868	929	994	6.98%	7.01%
Restaurantes de comida europea	1,798	2,002	2,264	11.32%	13.10%
Restaurantes de comida latinoamericana	6,498	7,163	8,111	10.23%	13.24%
Restaurantes de comida del medio oriente	9	9	10	5.75%	9.78%
Restaurantes de comida norteamericana	68	73	82	7.85%	12.09%
Restaurantes de servicio completo de Pizzas	1,311	1,366	1,512	4.22%	10.66%
Otros restaurantes de servicio completo	4,247	4,595	5,155	8.19%	12.20%
Ventas de la categoría (mil millones de COP)	14,798	16,136	18,127	9.04%	12.34%
Ventas de la categoría (millones de USD)	7,239	8,431	9,331	---	---

Ventas anuales de la categoría de restaurantes de servicio completo por ubicación

Ubicación - Locación	Ventas Anuales			Variación (%)	
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Establecimientos independientes	9,293	10,037	11,257	8.00%	12.16%
Establecimientos ubicados en lugares de ocio (museos, gimnasios, cines, teatros, parques temáticos y estadios de los deportes)	89	97	109	9.04%	12.34%
Establecimientos ubicados en mall, centros comerciales	3,463	3,873	4,369	11.84%	12.81%
Establecimientos ubicados en hoteles	977	1,065	1,215	9.04%	14.04%
Establecimientos ubicados en los viajes (estaciones de servicio o gasolineras de las autopistas, aeropuertos, estaciones de tren y las estaciones de autobuses)	977	1,065	1,178	9.04%	10.64%
Ventas de la categoría (mil millones de COP)	14,798	16,136	18,127	9.04%	12.34%
Ventas de la categoría (millones de USD)	7,239	8,431	9,331	---	---

Evolución del número de locales en la categoría de restaurantes de servicio completo

Subcategorías de restaurantes de servicio completo	Locales			Variación (%)	
	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Restaurantes de comida asiática	867	873	881	0.69%	0.92%
Restaurantes de comida europea	1,701	1,789	1,906	5.17%	6.54%
Restaurantes de comida latinoamericana	14,643	15,093	15,853	3.07%	5.04%
Restaurantes de comida del medio oriente	13	13	13	0.00%	0.00%
Restaurantes de comida norteamericana	76	79	84	3.95%	6.33%
Restaurantes de servicio completo de Pizzas	1,284	1,321	1,458	2.88%	10.37%
Otros restaurantes de servicio completo	5,742	5,942	6,257	3.48%	5.30%
Número de locales de la categoría	24,326	25,110	26,452	3.22%	5.34%

Fuente: Informe (Reporte) emitido por Euromonitor Internacional en el año 2012. Elaboración propia, 2016.

(*) Para los montos en dólares americanos, se han considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Anexo 5. Balance general y estados de resultados de las empresas Crepes & Waffles, Archie's Pizza, y Osaki, periodo 2009-2011

Balance General Crepes & Waffles / Archie's Pizza / Osaki (en millones de COP)

	Año 2009			Año 2010			Año 2011		
	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki
Activo									
Sub total Disponible	1,037	1,136	1,040	3,585	1,166	1,137	3,219	2,191	1,567
Inversiones	3,130	807	0.8	2,789	1,314	14	1,414	876	0
Sub total Deudores	6,621	2,126	742	5,312	691	941	8,405	1,248	954
Sub total Inventarios	3,981	540	403	3,873	651	541	5,207	1,189	607
Sub total Diferido	4,351	124	2.1	0	159	387	0	109	117
Total Activo corriente	19,120	4,734	2,188	15,559	3,980	3,020	18,245	5,614	3,245
Total Activo no corriente	45,690	17,215	1,424	56,636	15,263	1,848	80,906	18,213	1,776
Total Activo	64,810	21,949	3,612	72,195	19,244	4,868	99,151	23,827	5,022
Total Activo (millones de USD)	31.7	10.7	1.8	37.7	10.1	2.5	51.1	12.3	2.6
Pasivo									
Total Pasivo corriente	28,717	7,117	2,602	29,490	9,085	3,620	27,280	11,249	3,756
Total Pasivo no corriente	4,299	9,534	0	4,476	5,727	0	10,045	9,127	0
Total Pasivo	33,015	16,651	2,602	33,966	14,811	3,620	37,325	20,375	3,756
Total Pasivo (millones de USD)	16.2	8.1	1.3	17.8	7.7	1.9	19.2	10.5	1.9
Patrimonio									
Total Patrimonio	31,794	5,299	1,009	38,229	4,433	1,248	61,826	3,452	1,266
Patrimonio (millones de USD)	15.6	2.6	0.5	20.0	2.3	0.7	31.8	1.8	0.7
Total Patrimonio y Pasivo	64,810	21,949	3,612	72,195	19,244	4,868	99,151	23,827	5,022
Total Patrimonio y Pasivo (millones de USD)	31.7	10.7	1.8	37.7	10.1	2.5	51.1	12.3	2.6

Ratios / Años	Año 2009			Año 2010			Año 2011		
	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki
Ratios de Liquidez									
Razón corriente	0.67	0.67	0.84	0.53	0.44	0.83	0.67	0.50	0.86
Prueba ácida	0.53	0.59	0.69	0.40	0.37	0.68	0.48	0.39	0.70
Capital de trabajo (millones de COP)	-9,597	-2,383	-414	-13,931	-5,104	-600	-9,035	-5,635	-510
Capital de trabajo (millones de USD)	-4.7	-1.2	-0.2	-7.3	-2.7	-0.3	-4.7	-2.9	-0.3
Ratios de Rentabilidad									
Rentabilidad del Activo (ROI)	10.84%	-19.22%	9.39%	15.28%	-4.50%	11.57%	7.01%	-7.54%	7.53%
Rentabilidad sobre Patrimonio	22.09%	-79.61%	33.61%	28.86%	-19.54%	45.14%	11.24%	-52.02%	29.86%

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016. Elaboración propia, 2016.

(*) Para los montos en dólares americanos se ha considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Estados de Resultados
Crepes & Waffles / Archie's Pizza / Osaki
(en millones de COP)

	Año 2009			Año 2010			Año 2011		
	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki
Ingresos Operacionales	137,862	39,488	12,677	153,964	41,239	15,010	171,183	48,757	17,325
Costo de ventas y de prestación de servicios	65,610	13,022	6,622	70,005	13,178	8,009	81,442	16,838	9,017
Utilidad Bruta	72,253	26,466	6,055	83,959	28,060	7,001	89,741	31,919	8,308
Utilidad Bruta (millones de USD)	35.3	12.9	3.0	43.9	14.7	3.7	46.2	16.4	4.3
Gastos operacionales de administración	10,320	3,120	2,029	11,335	2,940	2,270	12,221	3,601	2,930
Gastos operacionales de ventas	52,455	25,993	3,873	57,755	25,263	4,407	65,761	29,613	5,478
Utilidad Operacional	9,478	- 2,647	153	14,869	- 142	325	11,759	- 1,295	- 100
Utilidad Operacional (millones de USD)	4.6	- 1.3	0.1	7.8	- 0.1	0.2	6.1	- 0.7	- 0.1
Ingresos no operacionales	3,255	914	519	3,029	888	568	2,623	1,179	857
Gastos no operacionales	3,299	2,358	170	3,145	1,612	132	3,032	1,632	131
Utilidad antes de impuestos	9,434	- 4,091	502	14,752	- 866	761	11,351	- 1,748	625
Utilidad antes de impuestos (millones de USD)	4.6	- 2.0	0.2	7.7	- 0.5	0.4	5.8	- 0.9	0.3
Impuesto de renta y complementarios	2,411	128	163	3,721	-	197	4,401	48	247
Utilidad neta	7,023	- 4,218	339	11,032	- 866	563	6,950	- 1,796	378
Utilidad neta (millones de USD)	3.4	- 2.1	0.2	5.8	- 0.5	0.3	3.6	- 0.9	0.2

Ratios / Años	Año 2009			Año 2010			Año 2011		
	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki	Crepes & Waffles	Archie's Pizza	Osaki
Ratios de Rentabilidad									
Margen bruto	52.41%	67.02%	47.76%	54.53%	68.04%	46.64%	52.42%	65.47%	47.95%
Margen operacional	6.87%	-6.70%	1.21%	9.66%	-0.35%	2.16%	6.87%	-2.66%	-0.58%
Margen neto	5.09%	-10.68%	2.68%	7.17%	-2.10%	3.75%	4.06%	-3.68%	2.18%
Ratios de Resultados									
Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	7.49%	7.90%	16.00%	7.36%	7.13%	15.12%	7.14%	7.39%	16.91%
Gastos Ventas / Ingresos Operacionales	38.05%	65.82%	30.55%	37.51%	61.26%	29.36%	38.42%	60.74%	31.62%
Ingresos no operacionales / Ingresos Operacionales	2.36%	2.31%	4.09%	1.97%	2.15%	3.79%	1.53%	2.42%	4.95%
Gastos no operacionales / Ingresos Operacionales	2.39%	5.97%	1.34%	2.04%	3.91%	0.88%	1.77%	3.35%	0.76%

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016. Elaboración propia, 2016.

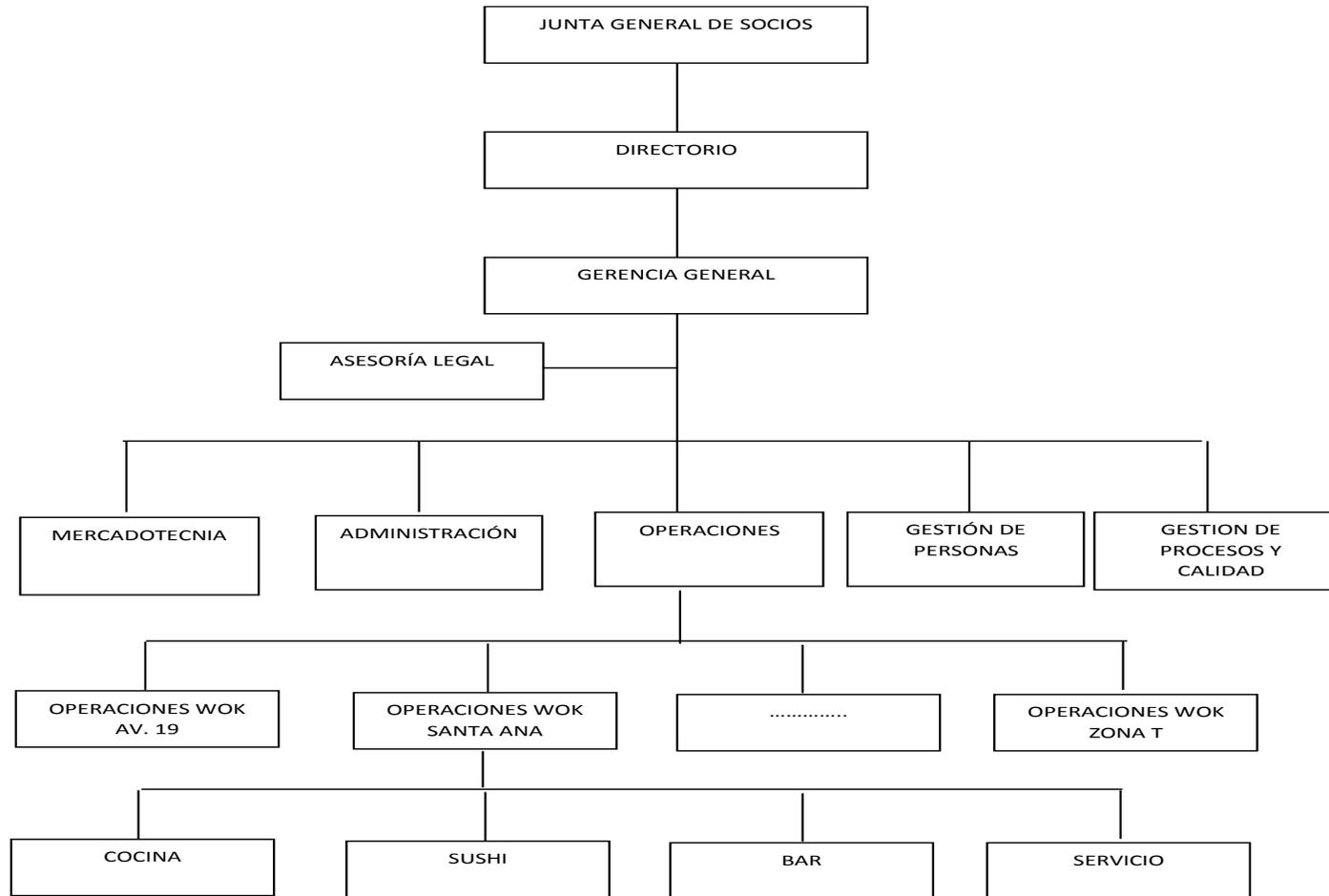
(*) Para los montos en dólares americanos se ha considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Anexo 6. Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Wok		Osaki		Crepes & Waffles		Archie´s Pizza	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Desarrollo de proveedores locales (Colombia)	0.09	4.00	0.35	1.00	0.09	3.00	0.26	2.00	0.17
Cadena de suministro eficiente	0.09	3.00	0.26	1.00	0.09	4.00	0.35	2.00	0.17
Poder de la marca	0.06	3.00	0.19	1.00	0.06	4.00	0.25	2.00	0.13
Precios competitivos	0.11	2.00	0.22	1.00	0.11	4.00	0.44	3.00	0.33
Participación de mercado	0.01	2.00	0.02	1.00	0.01	4.00	0.03	3.00	0.02
Innovación	0.06	3.00	0.19	4.00	0.25	1.00	0.06	2.00	0.13
Calidad de los productos (platos y servicio)	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	2.00	0.24	1.00	0.12
Posición financiera: Rentabilidad y capital de inversión	0.03	3.00	0.10	2.00	0.06	4.00	0.13	1.00	0.03
Mercadotecnia y promoción	0.06	1.00	0.06	2.00	0.13	4.00	0.25	3.00	0.19
Capacidad productiva	0.09	2.00	0.17	1.00	0.09	4.00	0.35	3.00	0.26
Ambientes de los locales con diseños estéticos y temáticos	0.02	3.00	0.05	4.00	0.06	2.00	0.03	1.00	0.02
Número de locales	0.02	2.00	0.05	1.00	0.02	4.00	0.10	3.00	0.07
Patrones de consumo del cliente (preferencia por tipo de comida)	0.10	2.00	0.21	1.00	0.10	4.00	0.41	3.00	0.31
Sistemas de información y tecnología	0.04	2.00	0.08	1.00	0.04	4.00	0.16	3.00	0.12
Compromiso del personal	0.10	3.00	0.29	2.00	0.19	4.00	0.38	1.00	0.10
	1.00		2.59		1.79		3.45		2.17

Fuente: Fred R. David - 2013, "Conceptos de administración estratégica". Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Organigrama y estructura organizativa de Wok



Fuente: Entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, 22 de junio de 2016. Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Balance general y estados de resultados, y análisis horizontal

Balance General WOK (millones de COP)

	Años					Variación anual (%)				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2011
Activo										
Sub total disponible	291	313	696	1,548	1,975	7.4%	122.6%	122.4%	27.6%	-100.0%
Inversiones	1.2	0.9	1.0	1.0	13	-24.0%	6.3%	2.5%	1264.0%	1030.2%
Sub total deudores	750	726	669	974	1,094	-3.1%	-7.9%	45.6%	12.3%	45.9%
Sub total inventarios	318	350	451	518	693	10.2%	28.6%	15.0%	33.7%	117.8%
Sub total diferido	405	0	1,004	161	36	-100.0%	---	-84.0%	-77.5%	-91.1%
Total activo corriente	1,765	1,390	2,820	3,201	3,811	-21.3%	102.9%	13.5%	19.1%	115.9%
Total activo no corriente	1,801	3,457	2,677	2,839	5,064	91.9%	-22.6%	6.0%	78.4%	181.1%
Total activo	3,567	4,848	5,497	6,040	8,875	35.9%	13.4%	9.9%	46.9%	148.9%
Total activo (millones de USD)	1.8	2.2	2.7	3.2	4.6	---	---	---	---	---
Pasivo										
Total pasivo corriente	2,124	3,053	3,521	3,833	4,629	43.7%	15.3%	8.9%	20.8%	117.9%
Total pasivo no corriente	419	131	0	0	0	-68.7%	-100.0%	---	---	---
Total pasivo	2,543	3,184	3,521	3,833	4,629	25.2%	10.6%	8.9%	20.8%	82.0%
Total pasivo (millones de USD)	1.3	1.4	1.7	2.0	2.4	---	---	---	---	---
Patrimonio										
Patrimonio	1,023	1,664	1,977	2,207	4,247	62.6%	18.8%	11.7%	92.4%	315.0%
Patrimonio (millones de USD)	0.5	0.7	1.0	1.2	2.2	---	---	---	---	---
Total Patrimonio y Pasivo	3,567	4,848	5,497	6,040	8,875	35.9%	13.4%	9.9%	46.9%	148.9%
Total Patrimonio y Pasivo (millones de USD)	1.8	2.2	2.7	3.2	4.6	---	---	---	---	---

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016. Elaboración propia, 2016.

(*) Para los montos en dólares americanos, se ha considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.015 para el año 2007 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2007); 2.244 para el año 2008 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2008); 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Estados de Resultados
WOK
(millones de COP)

	Años					Variacion anual (%)				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2007/2011
Ingresos operacionales	17,480	19,901	24,256	27,991	33,470	13.8%	21.9%	15.4%	19.6%	91.5%
Costo de ventas	8,467	9,541	11,562	12,507	14,862	12.7%	21.2%	8.2%	18.8%	75.5%
Utilidad bruta	9,013	10,360	12,694	15,484	18,608	14.9%	22.5%	22.0%	20.2%	106.5%
Utilidad bruta (millones de USD)	4.47	4.62	6.21	8.09	9.58	---	---	---	---	---
Gastos de administración	933	1,233	1,397	1,564	1,969	32.1%	13.3%	12.0%	25.9%	111.0%
Gastos de ventas	7,008	8,003	9,896	12,255	13,864	14.2%	23.6%	23.8%	13.1%	97.8%
Utilidad operacional	1,071	1,124	1,402	1,665	2,775	4.9%	24.8%	18.8%	66.6%	159.0%
Utilidad operacional (millones de USD)	0.53	0.50	0.69	0.87	1.43	---	---	---	---	---
Ingresos no operacionales	169	210	242	212	212	24.1%	15.4%	-12.4%	0.1%	25.6%
Gastos no operacionales	850	983	1,091	1,014	1,248	15.6%	11.0%	-7.1%	23.1%	46.8%
Utilidad antes de Impuestos	391	351	553	864	1,740	-10.1%	57.6%	56.2%	101.4%	345.4%
Utilidad antes de Impuestos (millones de USD)	0.19	0.16	0.27	0.45	0.90	---	---	---	---	---
Impuestos	133	185	140	283	409	39.4%	-24.2%	101.7%	44.5%	208.2%
Utilidad neta	258	166	413	581	1,331	-35.7%	149.0%	40.7%	129.1%	416.2%
Utilidad neta (millones de USD)	0.13	0.07	0.20	0.30	0.68	---	---	---	---	---

Fuente: Página web de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, febrero de 2016. Elaboración propia, 2016.

(*) Para los montos en dólares americanos se ha considerado los siguientes tipos de cambio (COP/USD) publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia: 2.015 para el año 2007 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2007); 2.244 para el año 2008 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2008); 2.044 para el año 2009 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2009); 1.914 para el año 2010 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2010), y 1.943 para el año 2011 (tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011).

Anexo 9. Matriz FODA

Iniciativas estratégicas de crecimiento	Iniciativas estratégicas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> . Innovar/mejorar los platos de la carta, reemplazando los platos de menor demanda (F1, F8, O1). . Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos (F1, F3, F6, F8, O2, O9). . Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para los ingredientes originales principales, que permitan obtener mayores volúmenes y a menores costos (F1, F6, F8, O8, O9). . Incrementar la frecuencia de visita de los clientes (F2, F4, O3, O1). . Abrir locales en Bogotá y en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo (F1, F2, F4, F6, F7, F8, O4, O5, O6, O8). . Contratar personal operativo de servicio para la normal operatividad de los restaurantes (F5, O5). . Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok (F4, O7). . Incrementar el posicionamiento de la marca en Bogotá en 10% (F4, F8, O1). . Aumentar en 30% la notoriedad de la marca Wok en el mercado de Colombia. Promocionar la marca Wok en los mercados prioritarios-estratégicos internacionales (F4, F8, O1, O5). . Fidelizar al 80% de nuestros clientes "frecuentes" y "conocedores" (F4, O1). . Implementar una escuela para brindar capacitación actualizada, buscando alianzas con entidades de prestigio relacionadas a la cocina, calidad de servicio y temas de responsabilidad social (F5, O1) . Educar a los principales proveedores locales en temas de responsabilidad socioambiental (F4, F8, O2). . Trabajar una alianza estratégica con el gobierno para buscar y desarrollar zonas y/o comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de productos que les permita desarrollarse como empresarios (F4, F8, O8). . Impulsar la promoción de responsabilidad socioambiental conjuntamente con el gobierno a través de eventos, publicaciones, charlas educativas (F4, F8, O8). . Explotar los sistemas de información (B2C, internet y aplicativos móviles) para profundizar el conocimiento sobre las preferencias de los clientes (F1, F8, O7). . Integrar los sistemas de información para gestionar los eslabones de la cadena de suministro: proveedores, Wok, y clientes (F3, F8, O7). . Franquicia del negocio para extenderlos a otras ciudades de Colombia y exterior (F4, F8, O3, O4, O5, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> . Plan para reducir los tiempos y costo para el desarrollo de proveedores (D1, O2, O3, O8, O9). . Reducir el tiempo para el desarrollo de proveedores locales a 22 meses (D1, O2). . Trabajar una alianza estratégica con el gobierno para buscar y desarrollar zonas y/o comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de productos que les permita desarrollarse como empresarios (D1, O8). . Incorporar proveedores locales y fuentes de transportes con menores tiempos y costos óptimos (D1, O2, O3, O8, O9). . Incorporar en la estructura orgánica el área funcional de sostenibilidad socioambiental (D4, O2). . Adquirir empresas competidoras directos que tengan buenos indicadores operativos y financieros, que nos permita acceder a sus proveedores desarrollados (D1, O4) . Abrir locales en Bogotá y en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo (D3, O3, O8). . Abrir locales de delivery en Bogotá (D3, O3). . Implementar mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa (D3, O6, O7). . Realizar promociones de descuentos en horarios de menor afluencia de clientes (D3, D5, O6). . Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok (D2, D7, O7).
Iniciativas estratégicas de adaptación o cambio	Iniciativas estratégicas de reestructuración
<ul style="list-style-type: none"> . Compartir gastos de implementación de TI con los proveedores para lograr eficiencias en la cadena de suministro integrando los procesos: proveedores-Wok (F3, F8, A4). . Innovar/mejorar los platos de la carta, reemplazando los platos de menor demanda (F1, F8, A5). . Aumentar los precios anualmente (manteniendo la calidad), en un valor menor a la tasa de inflación y al incremento de precio de la competencia directa (F1, F4, F6, F8, A1). . Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos (F1, F3, A2). . Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para los ingredientes originales principales, que permitan obtener mayores volúmenes y a menores costos (F1, F6, F8, A2) . Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro (F1, F3, F4, F6, A2). . Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos (F1, F3, F6, A3). . Fidelizar al 80% de nuestros clientes "frecuentes" y "conocedores" (F4, F2, F8, A5) . Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok (F4, A4) . Abrir locales en Bogotá y en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo (F1, F2, F4, F7, F8, A5, A6). . Realizar convenios con instituciones para brindar capacitación actualizada a los colaboradores de Wok (F5, A5). 	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentar los precios anualmente (manteniendo la calidad), en un valor menor a la tasa de inflación y al incremento de precio de la competencia directa (D2, A1). . Realizar promociones de descuentos en horarios de menor afluencia de clientes (D5, A1). . Reducir el tiempo para el desarrollo de proveedores locales a 22 meses (D1, A2, A3). . Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos (D1, A2, A3). . Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos (D1, A2). . Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para los ingredientes originales principales, que que permitan obtener mayores volúmenes y a menores costos (D1, A2) . Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok (D2, D6, A4). . Abrir locales en Bogotá y en otras ciudades importantes en altos indicadores de consumo (D3, A6).

Fuente: Fred R. David - 2013, "Conceptos de administración estratégica". Elaboración propia, 2016

Anexo 10. Matriz PEYEA

Fuerzas Financieras (FF)*	Rating
Ventas al año 2011 de 33 mil millones de COP (17.2 millones de USD), con incrementos anuales de 17.48% (del 2009 al 2011).	6
Margen bruto al año 2011 de 55.60% y margen operacional al año 2011 de 8.29%, valores promedios superiores al sector.	7
La utilidad neta en COP se ha triplicado del 2009 al 2011.	5
Rentabilidad del Activo (ROI) promedio de 10.71% (del 2009 al 2011), superior al promedio del sector.	7
Indicador de razón corriente promedio de 0.82 (del 2009 al 2011), inferior al promedio del sector (1.01).	5
Altos gastos de ventas: 40% del total de ventas, valor superior al sector.	3
	33

Fuerzas de la industria (FI)**	Rating
Crecimiento de la categoría de restaurantes de servicio completo en 10.69% anual (entre el 2009 al 2011).	6
Fuerte participación de la categoría de restaurantes de servicios completo: más del 70% de la industria.	7
Mercado altamente competitivo.	6
Facilidad de ingreso al mercado.	5
Estabilidad financiera en la industria.	6
	30

Estabilidad del entorno (EE)**	Rating
Incremento en el uso de las tecnologías de la información y comunicación en Colombia (2011).	-3
Alta sensibilidad a los precios debido al fuerte poder de los clientes y a la presencia de gran cantidad de competidores.	-3
Estabilidad y fortalecimiento de la economía Colombiana: crecimiento del PBI de 6.59% al año 2011. El entorno económico y social es impulsada por la clase media (estratos socioeconómicos 3 y 4).	-1
Promoción de políticas para impulsar la industria primaria (pesca y agricultura) socialmente responsable en Colombia.	-3
Alta competencia entre empresas.	-2
Facilidad para salir del mercado.	-2
Riesgo involucrado en el negocio.	-3
	-17

Ventaja competitiva (VC)*	Rating
Variedad de platos, precio menor que sus competidores directos, preparados con ingredientes frescos y originales.	-1
Cadena de suministro integrada con proveedores de ingredientes socialmente responsables.	-1
Desarrollo de proveedores de ingredientes.	-3
Personal comprometido y motivado.	-2
Marca posicionada en la mente del consumidor de la ciudad de Bogotá.	-3
Diseño y ambiente de los locales, son estéticos, de estilo asiático y contemporáneo.	-1
Aprovechamiento de la tecnología de la información e internet.	-4
Lealtad de los clientes.	-3
	-18

Resumen			
FI	6.00	FF	5.50
VC	-2.25	EE	-2.43
Eje X	3.75	Eje Y	3.07

Fuente: Fred R. David - 2013, "Conceptos de administración estratégica". Elaboración propia, 2016.

Notas:

(*) Factor estratégica interna de Wok.

(**) Posición estratégica externa del sector

Anexo 11. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Factores claves	Ponderación	E01		E02		E03		E04		E05		E06		E07		E08		E09		E10		E11		E12	
		PA	CA																						
Oportunidades																									
O1	0.13	4.00	0.50	3.00	0.38	3.00	0.38	2.00	0.25	1.00	0.13	2.00	0.25	3.00	0.38	3.00	0.38	2.00	0.25	4.00	0.50	2.00	0.25	1.00	0.13
O2	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.30	1.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.20
O3	0.08	4.00	0.33	3.00	0.25	3.00	0.25	2.00	0.17	1.00	0.08	3.00	0.25	2.00	0.17	4.00	0.33	2.00	0.17	3.00	0.25	1.00	0.08	1.00	0.08
O4	0.07	4.00	0.28	2.00	0.14	3.00	0.21	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07	1.00	0.07
O5	0.07	4.00	0.27	3.00	0.20	4.00	0.27	1.00	0.07	2.00	0.13	4.00	0.27	3.00	0.20	3.00	0.20	2.00	0.13	2.00	0.13	1.00	0.07	1.00	0.07
O6	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05
O7	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.15	0.00	0.00	4.00	0.20	1.00	0.05	0.00	0.00
O8	0.01	4.00	0.03	3.00	0.03	3.00	0.03	1.00	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	2.00	0.02	2.00	0.02	2.00	0.02	1.00	0.01	3.00	0.03	1.00	0.01
O9	0.01	4.00	0.03	2.00	0.02	3.00	0.03	2.00	0.02	1.00	0.01	2.00	0.02	1.00	0.01	2.00	0.02	3.00	0.03	1.00	0.01	4.00	0.03	3.00	0.03
Amenazas																									
A1	0.12	4.00	0.47	3.00	0.35	4.00	0.47	1.00	0.12	2.00	0.23	3.00	0.35	2.00	0.23	4.00	0.47	2.00	0.23	2.00	0.23	3.00	0.35	1.00	0.12
A2	0.12	4.00	0.47	3.00	0.35	3.00	0.35	2.00	0.23	1.00	0.12	3.00	0.35	2.00	0.23	3.00	0.35	2.00	0.23	2.00	0.23	4.00	0.47	1.00	0.12
A3	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	0.00	0.00	2.00	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.08
A4	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.15	0.00	0.00	4.00	0.20	1.00	0.05	0.00	0.00
A5	0.03	4.00	0.13	3.00	0.10	4.00	0.13	1.00	0.03	2.00	0.07	3.00	0.10	2.00	0.07	4.00	0.13	2.00	0.07	3.00	0.10	2.00	0.07	1.00	0.03
A6	0.02	4.00	0.08	2.00	0.04	4.00	0.08	2.00	0.04	1.00	0.02	3.00	0.06	2.00	0.04	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04	1.00	0.02	1.00	0.02
A7	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.04	0.00	0.00	1.00	0.02	3.00	0.06	0.00	0.00
Total	1.00																								
Fortalezas																									
F1	0.13	4.00	0.52	2.00	0.26	4.00	0.52	1.00	0.13	2.00	0.26	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26	4.00	0.52	1.00	0.13
F2	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	4.00	0.52	2.00	0.26	1.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
F3	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.52	3.00	0.39	2.00	0.26	0.00	0.00	1.00	0.13	4.00	0.52	1.00	0.13
F4	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10
F5	0.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
F6	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	4.00	0.28	1.00	0.07
F7	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	4.00	0.12	1.00	0.03	2.00	0.06	4.00	0.12	3.00	0.09	3.00	0.09	4.00	0.12	1.00	0.03	2.00	0.06	1.00	0.03
F8	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	4.00	0.08	2.00	0.04	1.00	0.02	3.00	0.06	2.00	0.04	3.00	0.06	2.00	0.04	2.00	0.04	4.00	0.08	1.00	0.02
Debilidades																									
D1	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22	0.00	0.00	1.00	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44
D2	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D3	0.04	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16	2.00	0.08	1.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	1.00	0.04	0.00	0.00
D4	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.08	0.00	0.00	1.00	0.04	4.00	0.16	0.00	0.00
D5	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.03	0.00	0.00	3.00	0.09	2.00	0.06	0.00	0.00
D6	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.02	0.00	0.00	4.00	0.04	1.00	0.01	0.00	0.00
Total	1.00		5.12		3.55		4.58		1.96		1.93		4.56		3.70		4.54		3.02		3.57		4.01		1.92

Fuente: Fred R. David - 2013, "Conceptos de administración estratégica". Elaboración propia, 2016

Notas:

(*) Las estrategias específicas se resumen en la tabla 23.

(**) PA = Puntaje de atractivo; y CA= Calificación del atractivo

(***) Las oportunidades y amenazas se detallan en la tabla 16 en la matriz de evaluación de factores externos.

(****) Las fortalezas y debilidades se detallan en la tabla 18 en la matriz de evaluación de factores internos.

Anexo 12. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Objetivos / Iniciativas estratégicas	Penetración de mercado					Desarrollo de mercado			Integración hacia adelante, hacia atrás, u horizontal			
	Abrir locales en Bogotá.	Abrir locales de delivery en Bogotá.	Implementar mejoras que reduzcan el tiempo de espera en la cola y atención en mesa.	Realizar promociones de descuento en horarios de menor afluencia de clientes.	Explotar las redes sociales e internet (página web) como medio de comunicación y promociones de Wok.	Abrir locales en otras ciudades importantes con altos indicadores de consumo.	Franquicia del negocio para extenderlos a otras ciudades de Colombia y exterior.	Adquirir empresas competidoras directas con buenos indicadores operativos y financieros y ubicados en otras ciudades de Colombia.	Incrementar la cantidad de proveedores locales que permitan obtener mayores volúmenes de ingredientes originales y a menores costos.	Incorporar proveedores de transporte que permitan el traslado de mayores volúmenes con menores tiempos y costos.	Ampliar y afianzar la política de sostenibilidad socioambiental en toda la cadena de suministro	Trabajar una alianza estratégica con el gobierno para buscar y desarrollar zonas y/o comunidades campesinas ofreciéndoles un mercado y una demanda de productos que les permita desarrollarse como empresarios.
	E01	E02	E08	E09	E10	E03	E04	E05	E06	E07	E11	E12
Incrementar las ventas en 125% al finalizar el sexto año.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Obtener un crecimiento promedio anual del EBITDA mayor a 22%.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Obtener una rentabilidad del patrimonio mayor a 19.5% a partir del sexto año.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Aumentar al 70% el porcentaje de clientes frecuentes, al término del sexto año.	X	X	X	X	X	X	X	X				
Incrementar la participación de mercado de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática de Colombia, a un mínimo de 4.9% del total de ventas en el sexto año	X	X	X	X	X	X	X	X				
Incrementar el número de proveedores locales con responsabilidad social y ambiental en 5%, al finalizar el sexto año.									X	X	X	X
Lograr que la proporción de los costos de ventas respecto a la ventas sea menor a 46.00% en cada uno de los años del período 2013-2018, a través de la eficiencia en la cadena de suministro.									X	X	X	X
TOTAL	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4

Fuente: Antonio Francés-2006, "Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral". Elaboración propia, 2016

Anexo 13. Inversión para la apertura de locales y alquileres anuales

Escenario con estrategia. Inversión para apertura de locales (en miles de COP)

Año de la inversión	Inversión (mejoras) para la apertura de restaurantes						Inversión total
	Establecimiento independiente		Mall		Delivery		
	Número	Inversión	Número	Inversión	Número	Inversión	
2012	1	1,100,000	0	0	0	0	1,100,000
2013	0	0	0	0	1	381,184	381,184
2014	1	1,100,000	1	400,000	0	0	1,500,000
2015	1	1,100,000	0	0	1	381,184	1,481,184
2016	1	1,100,000	1	400,000	0	0	1,500,000
2017	0	0	0	0	0	0	0
2018	0	0	0	0	0	0	0
Inversión total (en miles de COP)							5,962,367

Fuente: Elaboración propia, 2016

Escenario con estrategia. Alquileres por los nuevos restaurantes (en miles de COP)

Tipo de restaurante	Años					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Restaurante ubicado en establecimiento independiente (2013, 2015, 2016 y 2017)	1,080,000	1,080,000	2,160,000	3,240,000	4,320,000	4,320,000
Restaurante ubicado en mall (2015 y 2017)			360,000	360,000	720,000	720,000
Local delivery (2014 y 2016)		480,000	480,000	960,000	960,000	960,000
Total por alquileres (miles de COP)	1,080,000	1,560,000	3,000,000	4,560,000	6,000,000	6,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2016

Escenario sin estrategia. Inversión para apertura de locales (en miles de COP)

Año de la inversión	Inversión (mejoras) para la apertura de restaurantes		
	Establecimientos independientes		Inversión total
	Número	Inversión	
2012	1	1,100,000	1,100,000
2013	0	0	0
2014	1	1,100,000	1,100,000
2015	0	0	0
2016	1	1,100,000	1,100,000
2017	0	0	0
2018	0	0	0
Inversión total (en miles de COP)			3,300,000

Fuente: Elaboración propia, 2016

Escenario sin estrategia. Alquileres por los nuevos restaurantes (en miles de COP)

Tipo de restaurante	Años					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Restaurante ubicado en establecimiento independiente (2013, 2015 y 2017)	1,080,000	1,080,000	2,160,000	2,160,000	3,240,000	3,240,000

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 14. Proyección de ventas

En esta proyección se han planteado dos escenarios, el primero es aquel donde Wok desarrolla la estrategia y acciones propuestas descritas en los planes funcionales, el segundo es aquel donde no se implementa la estrategia, y continúa desplegando similares acciones ejecutadas hasta el 2011 (sin estrategia).

A. Determinación del crecimiento de las ventas por eficiencias operativas y mercadotecnia

Se definió la capacidad de atención teórica diaria para un restaurante promedio de Wok en función a: rotación diaria de 3,5 veces y 150 clientes como máximo por local, siendo la capacidad teórica de atención diaria por restaurante de 525 clientes. Al 2011 el nivel de atención diaria por restaurante es de 444 clientes, con un nivel de uso del 84,6%, siendo este el punto de partida para estimar las eficiencias.

Incremento de atención de clientes para un local generado por las eficiencias

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capacidad teórica	525	525	525	525	525	525	525
Clientes iniciales	444	444	444	444	444	444	444
% utilización de capacidad	84.6%	84.6%	84.6%	84.6%	84.6%	84.6%	84.6%
Sin estrategia							
Incremental		10	10	12	12	14	14
Clientes esperados atender por día		454	454	456	456	458	458
% utilización de capacidad mejorado	84.6%	86.5%	86.5%	86.9%	86.9%	87.2%	87.2%
Incremento en ventas (miles de COP)		1,296,000	1,296,000	1,555,200	1,555,200	1,814,400	1,814,400
Con estrategia							
Incremental		30	30	35	35	40	40
Clientes esperados atender por día		474	474	479	479	484	484
% utilización de capacidad mejorado	84.6%	90.3%	90.3%	91.2%	91.2%	92.2%	92.2%
Incremento en ventas (miles de COP)		3,888,000	3,888,000	4,536,000	4,536,000	5,184,000	5,184,000

Fuente: Elaboración propia, 2016

(*) La capacidad teórica de atención diaria y real al 2011 se obtuvo de la entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, 22 de junio de 2016.

(**) Las ventas incrementales se han calculado considerando el número de clientes incrementales, el ticket promedio, los 365 días del año, y el número de restaurantes.

El incremental de clientes generado por las eficiencias es mayor en el escenario con estrategia, producto del despliegue de acciones de mercadotecnia (promociones, descuentos, etc.) y operaciones (reducción de tiempos en cola de espera y atención).

B. Determinación del crecimiento de las ventas por la apertura de restaurantes en establecimientos independientes y en malls

Paso 1. Se planean el siguiente cuadro de rotaciones de sillas al día, según tipo de local y ciudad, considerando que son establecimientos nuevos²⁶.

²⁶ Los números fueron establecidos en base a los datos de rotación obtenidos entrevista vía Skype al señor Antonio Docampo, director de operaciones de Wok, 22 de junio de 2016.

Rotaciones de sillas por día considerando la ciudad y tipo de local

Ciudad	Tipo de Local	Maximo Sillas	1er año		2do año		3er año		4to año		5to año		6to año	
			L-J	V-D										
Bogotá	Independiente	180	2	3	2	3	2	4	2	4	3	5	3	5
Bogotá	Mall	100	2	3	2	3	2	4	2	4	3	5	3	5
Bararanquilla	Independiente	152	1.5	2	1.5	2	1.5	2	2	3	2	3	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) L-J: lunes – jueves; V-D: viernes - domingo

Paso 2. Se plantea el porcentaje de uso de mesas de un local nuevo, según tipo de local y ciudad.

Porcentaje de uso de sillas de un local nuevo considerando la ciudad y tipo de local

Ciudad	Tipo de Local	Maximo Sillas	1er año		2do año		3er año		4to año		5to año		6to año	
			L-J	V-D										
Bogotá	Independiente	180	75%	80%	80%	85%	80%	85%	85%	90%	85%	90%	90%	95%
Bogotá	Mall	100	75%	80%	80%	85%	80%	85%	85%	90%	85%	90%	90%	95%
Bararanquilla	Independiente	152	70%	75%	75%	80%	75%	80%	80%	85%	80%	85%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) L-J: lunes – jueves; V-D: viernes - domingo

Paso 3. La proyección de ventas por cada local nuevo se determina según la ciudad de ubicación, tipo de local (capacidad de sillas) e ingreso por ticket promedio por persona (silla).

Ventas anuales proyectadas por local nuevo en miles de COP

Ciudad	Tipo de Local	Maximo Sillas	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año
Escenario sin estrategia								
Bogotá	Independiente	180	4,942,080	5,260,320	6,215,040	6,589,440	8,873,280	9,378,720
Escenario con estrategia								
Bogotá	Independiente	180	4,942,080	5,418,130	6,593,536	7,200,459	9,986,955	10,872,507
Bogotá	Mall	100	2,745,600	3,010,072	3,663,076	4,000,255	5,548,308	6,040,282
Bararanquilla	Independiente	152	2,402,400	2,654,434	2,734,067	4,249,987	4,377,486	4,778,876

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Crecimiento de las ventas del 2013 al 2018 por apertura de nuevos locales en Bogotá y Barranquilla en miles de COP

Crecimiento sin estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Incrementales		4,942,080	5,260,320	11,157,120	11,849,760	20,030,400	21,228,480
Crecimiento con estrategia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Incrementales		4,942,080	5,418,130	11,741,536	17,807,045	26,950,227	31,380,790

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los incrementales de ventas para ambos escenarios se calcularon en base a los siguientes supuestos:

- El ingreso se generaba a partir del año en el que se abría el restaurante o canal.
- Los ingresos por local implementado va incrementando por la madurez (antigüedad) que va adquiriendo en el tiempo.

C. Determinación del crecimiento por la apertura del canal *delivery*

Al ser el *delivery* un canal nuevo, se estimaron los siguientes parámetros para calcular los ingresos.

Crecimiento de las ventas de Wok del 2013 al 2018 por la apertura del canal *delivery*

Año	1er año		2do año		3er año		4to año		5to año					
	Lun - Jue	Vie - Dom												
Número de días	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3				
Número de pedidos por día	98	105	98	105	119	126	119	126	126	133				
Precio promedio del pedido (miles de COP)	70	70	70	70	80	80	80	80	80	80				
Número de semanas por año	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52				
Año	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Crecimiento de ventas por <i>delivery</i>			-		2,573,480		2,573,480		6,126,120		6,126,120		7,309,120	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Cálculo de intereses anuales y depreciación

Escenario con estrategia

Proyección de los intereses anuales por los préstamos obtenidos
(en miles de COP)

Conceptos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión en miles de pesos colombianos	1,228,040	381,184	1,500,000	1,481,184	1,500,000	0	0
Préstamo de entidad bancaria (30% de la inversión)	368,412	0	450,000	444,355	450,000	0	0
Tiempo de amortización (en años)	3	---	3	3	2	---	---
Tasa de interés	9.24%	---	9.24%	9.24%	9.24%	---	---
Cuota de amortización anual	146,166	---	178,536	176,296	256,644		
Intereses financieros anuales por préstamo							
Préstamo del año 2012		34,041	23,681	12,363			
Préstamo del año 2014				41,580	28,925	15,101	
Préstamo del año 2015					41,058	28,562	14,912
Préstamo del año 2016						41,580	21,708
Total de intereses financieros anuales	0	34,041	23,681	53,943	69,984	85,244	36,620

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cálculo de la depreciación anual en el escenario con estrategia
(en miles de COP)

Año \ Conceptos	Cuenta Propiedad planta y equipo (al 1 de enero)	Inversión en propiedad planta y equipo	Cuenta Propiedad planta y equipo (al 31 de diciembre)	Depreciación (12%)
Año 2012	2,934,687	0	2,934,687	352,162
Año 2013	2,582,525	1,100,000	3,682,525	441,903
Año 2014	3,240,622	381,184	3,621,805	434,617
Año 2015	3,187,189	1,500,000	4,687,189	562,463
Año 2016	4,124,726	1,481,184	5,605,910	672,709
Año 2017	4,933,201	1,500,000	6,433,201	771,984
Año 2018	5,661,216	0	5,661,216	679,346

Fuente: Elaboración propia, 2016.

(*) Considerando que no se cuenta con la información detallada del tipo de bienes muebles e inmuebles que forman parte del activo fijo de la empresa Wok, para el cálculo de la depreciación en el período 2013-2018 se ha tomado como promedio la tasa del 12% anual; la que se ha obtenido de la data histórica utilizada por Wok (estados financieros 2007-2011). Sin perjuicio de lo indicado, según la normativa tributaria de Colombia, las computadoras y equipos se deprecian anualmente a una tasa del 25%, la maquinaria y equipo al 10%, y los inmuebles y oleoductos al 5%.

Escenario sin estrategia

Proyección de los intereses anuales por los préstamos obtenidos
(en miles de COP)

Conceptos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inversión en miles de pesos colombianos	1,100,000	0	1,100,000	0	1,100,000	0	0
Préstamo de entidad bancaria (30%)	330,000	0	330,000	0	330,000	0	0
Tiempo de amortización (en años)	3	---	3	---	2	---	---
Tasa de interés	9.24%	---	9.24%	---	9.24%	---	---
Cuota de amortización anual	130,926	---	130,926	---	188,206	---	---
Intereses financieros anuales por préstamo							
Préstamo del año 2012		30,492	21,212	11,074			
Préstamo del año 2014				30,492	21,212	11,074	
Préstamo del año 2016						30,492	15,919
Total de intereses financieros anuales	0	30,492	21,212	41,566	21,212	41,566	15,919

Fuente: Elaboración propia, 2016

Cálculo de la depreciación anual en el escenario sin estrategia
(en miles de COP)

Año \ Conceptos	Cuenta Propiedad planta y equipo (al 1 de enero)	Inversión en propiedad planta y equipo	Cuenta Propiedad planta y equipo (al 31 de diciembre)	Depreciación (12%)
Año 2012	2,934,687	0	2,934,687	352,162
Año 2013	2,582,525	1,100,000	3,682,525	441,903
Año 2014	3,240,622	0	3,240,622	388,875
Año 2015	2,851,747	1,100,000	3,951,747	474,210
Año 2016	3,477,537	0	3,477,537	417,304
Año 2017	3,060,233	1,100,000	4,160,233	499,228
Año 2018	3,661,005	0	3,661,005	439,321

Fuente: Elaboración propia, 2016

(*) Considerando que no se cuenta con la información detallada del tipo de bienes muebles e inmuebles que forman parte del activo fijo de la empresa Wok, para el cálculo de la depreciación en el período 2013-2018 se ha tomado como promedio la tasa del 12% anual; la que se ha obtenido de la data histórica utilizada por Wok (estados financieros 2007-2011). Sin perjuicio de lo indicado, según la normativa tributaria de Colombia, las computadoras y equipos se deprecian anualmente a una tasa del 25%, la maquinaria y equipo al 10%, y los inmuebles y oleoductos al 5%.

Anexo 16. Estados financieros proyectados, y flujo de caja económico con estrategia

Estado de Resultados Proyectado 2013-2018
(miles de COP)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	27,991,020	33,469,548		43,830,080	46,879,610	53,851,016	63,469,165	73,260,347	78,873,910
Costos de Ventas	12,506,841	14,861,517		20,161,837	21,377,102	24,340,659	28,561,124	32,674,115	35,020,016
Utilidad Bruta	15,484,179	18,608,031		23,668,243	25,502,508	29,510,357	34,908,041	40,586,232	43,853,894
Gastos Administrativos (incluido depreciación)	1,564,006	1,969,220		2,848,955	2,812,777	3,931,124	4,125,496	4,249,100	4,416,939
Gastos Venta	12,254,882	13,863,691		18,154,419	19,455,038	22,078,917	26,022,357	29,963,482	32,101,681
Utilidad Operativa	1,665,291	2,775,120		2,664,869	3,234,693	3,500,316	4,760,187	6,373,650	7,335,274
Ingresos no operacionales	212,247	212,404		249,831	248,462	226,174	225,316	212,455	212,960
Gastos no operacionales	1,013,566	1,247,762		1,543,842	1,617,105	1,723,140	1,834,091	1,966,046	1,856,354
Gastos financieros (intereses por préstamos para apertura de locales)				34,041	23,681	53,943	69,984	85,244	36,620
Utilidad antes de IR	863,972	1,739,762		1,336,817	1,842,369	1,949,407	3,081,428	4,534,815	5,655,259
Impuestos a la utilidad	283,136	409,215		454,518	626,405	662,798	1,047,686	1,541,837	1,922,788
Utilidad Neta	580,836	1,330,547		882,300	1,215,963	1,286,608	2,033,742	2,992,978	3,732,471

Fuente: Elaboración propia, 2016

Flujo de caja económico
(miles de COP)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Operativa (A)		2,664,869	3,234,693	3,500,316	4,760,187	6,373,650	7,335,274
Depreciación (12%) (B)		441,903	434,617	562,463	672,709	771,984	679,346
EBITDA (A+ B)		3,106,772	3,669,310	4,062,779	5,432,897	7,145,634	8,014,620
Variación de Capital de Trabajo	-700,000	-876,602	-937,592	-1,077,020	-1,269,383	-	-
Impuestos (34%)		-454,518	-626,405	-662,798	-1,047,686	-1,541,837	-1,922,788
F.C. Operativo	-700,000	1,775,652	2,105,312	2,322,960	3,115,828	5,603,797	6,091,831
Inversiones	-1,228,040	-381,184	-1,500,000	-1,481,184	-1,500,000	-	-
F.C. Económico	-1,928,040	1,394,469	605,312	841,776	1,615,828	5,603,797	6,091,831

Fuente: Elaboración propia, 2016

Indicadores financieros históricos y proyectados 2013-2018

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de ventas	44.68%	44.40%		46.00%	45.60%	45.20%	45.00%	44.60%	44.40%
Margen bruto (% de las ventas)	55.32%	55.60%		54.00%	54.40%	54.80%	55.00%	55.40%	55.60%
Gastos Administrativos (% ventas)	5.59%	5.88%		6.50%	6.00%	7.30%	6.50%	5.80%	5.60%
Gastos de Venta (% ventas)	43.78%	41.42%		41.42%	41.50%	41.00%	41.00%	40.90%	40.70%
Margen Operativo	5.95%	8.29%		6.08%	6.90%	6.50%	7.50%	8.70%	9.30%
Impuestos	33%	24%		34%	34%	34%	34%	34%	34%
EBITDA (miles de COP)	1,973,180	3,143,630		3,106,772	3,669,310	4,062,779	5,432,897	7,145,634	8,014,620
Margen EBITDA (% ventas)	7.05%	9.39%		7.09%	7.83%	7.54%	8.56%	9.75%	10.16%
Utilidad neta (% ventas)	2.08%	3.98%		2.01%	2.59%	2.39%	3.20%	4.09%	4.73%
Ventas de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática (miles de COP)	928,600,000	993,700,000		1,139,069,764	1,219,943,717	1,307,047,699	1,400,763,019	1,501,617,956	1,610,184,934
% Participación de Wok	3.01%	3.37%		3.85%	3.84%	4.12%	4.53%	4.88%	4.90%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Balance General histórico y proyectado 2013-2018
(en miles de COP)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO									
Total Activo corriente	3,201,325	3,811,218		3,324,168	4,489,313	5,526,575	8,295,809	11,141,378	14,523,704
Total Activo no corriente	2,838,782	5,064,228		5,498,827	8,176,971	10,357,480	13,572,390	17,094,265	22,069,151
TOTAL ACTIVO	6,040,107	8,875,446		8,822,995	12,666,285	15,884,055	21,868,198	28,235,643	36,592,855
PASIVO									
Total Pasivo corriente	3,832,754	4,628,608		4,155,210	5,682,675	7,085,353	10,241,739	13,587,046	17,930,499
Total Pasivo no corriente	0	0		256,287	583,803	757,400	922,552	396,320	0
TOTAL PASIVO	3,832,754	4,628,608		4,411,498	6,266,478	7,842,752	11,164,291	13,983,366	17,930,499
PATRIMONIO									
Total Patrimonio	2,207,353	4,246,838		4,411,498	6,399,807	8,041,303	10,703,908	14,252,277	18,662,356
TOTAL PATRIMONIO	2,207,353	4,246,838		4,411,498	6,399,807	8,041,303	10,703,908	14,252,277	18,662,356

Indicadores

Prueba Corriente	0.84	0.82		0.80	0.79	0.78	0.81	0.82	0.81
Pasivo - Activo (Apalancamiento)	63.46%	52.15%		50.00%	49.47%	49.38%	51.05%	49.52%	49.00%
ROI	9.62%	14.99%		10.00%	9.60%	8.10%	9.30%	10.60%	10.20%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	26.31%	31.33%		20.00%	19.00%	16.00%	19.00%	21.00%	20.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 17. Estados financieros proyectados, y flujo de caja económico sin estrategia

Estado de Resultados histórico, y proyectado 2013-2018
(miles de COP)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	27,991,020	33,469,548		41,238,080	41,556,320	47,712,320	48,404,960	56,844,800	58,042,880
Costos de Ventas	12,506,841	14,861,517		18,310,986	18,452,294	21,185,749	21,493,303	25,240,854	25,772,838
Utilidad Bruta	15,484,179	18,608,031		22,927,094	23,104,026	26,526,571	26,911,657	31,603,946	32,270,042
Gastos Administrativos (incluido depreciación)	1,564,006	1,969,220		2,426,291	2,445,015	2,807,210	2,847,962	3,344,530	3,415,021
Gastos Venta	12,254,882	13,863,691		17,081,557	17,213,378	19,763,304	20,050,208	23,546,142	24,042,409
Utilidad Operativa	1,665,291	2,775,120		3,419,246	3,445,633	3,956,056	4,013,486	4,713,274	4,812,612
Ingresos no operacionales	212,247	212,404		220,374	224,912	229,921	232,726	236,216	240,648
Gastos no operacionales	1,013,566	1,247,762		1,366,113	1,467,370	1,763,917	1,913,530	2,214,475	2,110,826
Gastos financieros (intereses por préstamos para apertura de locales)				30,492	21,212	41,566	21,212	41,566	15,919
Utilidad antes de IR	863,972	1,739,762		2,243,016	2,181,963	2,380,494	2,311,470	2,693,449	2,926,516
Impuestos a la utilidad	283,136	409,215		762,625	741,867	809,368	785,900	915,773	995,015
Utilidad Neta	580,836	1,330,547		1,480,390	1,440,095	1,571,126	1,525,570	1,777,676	1,931,500

Fuente: Elaboración propia, 2016

Flujo de caja económico sin estrategia
(miles de COP)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Operativa (A)		3,419,246	3,445,633	3,956,056	4,013,486	4,713,274	4,812,612
Depreciación (12%) (B)		441,903	388,875	474,210	417,304	499,228	439,321
EBITDA (A + B)		3,861,149	3,834,507	4,430,266	4,430,791	5,212,502	5,251,933
Variación de Capital de Trabajo	-700,000	-	-831,126	-	-968,099	-	-
Impuestos (34%)		- 762,625	- 741,867	- 809,368	- 785,900	- 915,773	- 995,015
F.C. Operativo	- 700,000	3,098,524	2,261,514	3,620,898	2,676,792	4,296,729	4,256,918
Inversiones	- 1,100,000	-	- 1,100,000	-	- 1,100,000	-	-
F.C. Económico	- 1,800,000	3,098,524	1,161,514	3,620,898	1,576,792	4,296,729	4,256,918

Fuente: Elaboración propia, 2016

Indicadores financieros históricos, y proyectados 2013-2018

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de ventas	44.68%	44.40%		44.40%	44.40%	44.40%	44.40%	44.40%	44.40%
Margen bruto (% de las ventas)	55.32%	55.60%		55.60%	55.60%	55.60%	55.60%	55.60%	55.60%
Gastos Administrativos (% ventas)	5.59%	5.88%		5.88%	5.88%	5.88%	5.88%	5.88%	5.88%
Gastos de Venta (% ventas)	43.78%	41.42%		41.42%	41.42%	41.42%	41.42%	41.42%	41.42%
Impuesto (% ventas)	33%	24%		34%	34%	34%	34%	34%	34%
EBITDA (miles de COP)	1,973,180	3,143,630		3,861,149	3,834,507	4,430,266	4,430,791	5,212,502	5,251,933
Margen EBITDA (% ventas)	7.05%	9.39%		9.36%	9.23%	9.29%	9.15%	9.17%	9.05%
Utilidad neta (% ventas)	2.08%	3.98%		3.59%	3.47%	3.29%	3.15%	3.13%	3.33%
Ventas de la subcategoría de restaurantes de servicio completo de comida asiática (miles de COP)	928,600,000	993,700,000		1,139,069,764	1,219,943,717	1,307,047,699	1,400,763,019	1,501,617,956	1,610,184,934
% Participación de Wok	3.02%	3.368%		3.62%	3.41%	3.65%	3.46%	3.79%	3.605%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Balance General histórico, y proyectado 2013-2018
(en miles de COP)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO									
Total Activo corriente	3,201,325	3,811,218		4,719,641	5,303,968	6,811,803	8,707,121	10,202,497	12,161,299
Total Activo no corriente	2,838,782	5,064,228		6,756,252	8,814,615	10,453,317	12,629,524	14,521,791	16,453,522
TOTAL ACTIVO	6,040,107	8,875,446		11,475,893	14,118,583	17,265,120	21,336,645	24,724,288	28,614,820
PASIVO									
Total Pasivo corriente	3,832,754	4,628,608		5,552,519	6,468,254	8,307,077	10,365,620	12,292,165	14,307,410
Total Pasivo no corriente	0	0		229,566	449,852	229,566	449,852	172,286	0
TOTAL PASIVO	3,832,754	4,628,608		5,782,085	6,918,106	8,536,643	10,815,472	12,464,451	14,307,410
PATRIMONIO									
Patrimonio	2,207,353	4,246,838		5,693,809	7,200,477	8,728,478	10,521,173	12,259,836	14,307,410
TOTAL PATRIMONIO	2,207,353	4,246,838		5,693,809	7,200,477	8,728,478	10,521,173	12,259,836	14,307,410

Indicadores

Prueba Corriente	0.84	0.82		0.85	0.82	0.82	0.84	0.83	0.85
Pasivo - Activo (Apalancamiento)	63.46%	52.15%		50.38%	49.00%	49.44%	50.69%	50.41%	50.00%
ROI	9.62%	14.99%		12.90%	10.20%	9.10%	7.15%	7.19%	6.75%
Rentalidad sobre el patrimonio (ROE)	26.31%	31.33%		26.00%	20.00%	18.00%	14.50%	14.50%	13.50%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 18. Flujo de caja económica incremental, y escenarios pesimista y optimista

Flujo de caja incremental: escenario con estrategia - escenario sin estrategia (en miles de COP)

Conceptos	Año 2012 (año 0)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Flujo de caja económico con estrategia	-1,228,040	1,394,469	605,312	841,776	1,615,828	5,603,797	6,091,831
Flujo de caja económico sin estrategia	-1,100,000	3,098,524	1,161,514	3,620,898	1,576,792	4,296,729	4,256,918
Flujo de caja económico incremental (sin valor terminal)	-128,040	-1,704,055	-556,202	-2,779,122	39,036	1,307,068	1,834,914
Valor terminal al año 2018							20,772,611 (*)
FCE incremental (con valor terminal)	-128,040	-1,704,055	-556,202	-2,779,122	39,036	1,307,068	22,607,524
	Tasa de descuento (WACC)		11.01%				
	Valor presente neto de la inversión (miles de COP)		8,735,460				
	Valor presente neto de la inversión (en dólares americanos)		4,940,228				
	TIR		47%				

Flujo de caja incremental: escenario optimista - escenario sin estrategia (en miles de COP)

Conceptos	Año 2012 (año 0)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Flujo de caja económico con estrategia	-1,228,040	1,782,728	1,054,939	1,347,759	2,257,924	6,477,161	7,026,905
Flujo de caja económico sin estrategia	-1,100,000	3,098,524	1,161,514	3,620,898	1,576,792	4,296,729	4,256,918
Flujo de caja económico incremental (sin valor terminal)	-128,040	-1,315,795	-106,575	-2,273,138	681,132	2,180,432	2,769,987
Valor terminal al año 2018							31,358,349 (*)
FCE incremental (con valor terminal)	-128,040	-1,315,795	-106,575	-2,273,138	681,132	2,180,432	34,128,336
	Tasa de descuento (WACC)		11.01%				
	Valor presente neto de la inversión (miles de COP)		16,916,993				
	Valor presente neto de la inversión (en dólares americanos)		9,567,191				
	TIR		77%				

Flujo de caja incremental: escenario pesimista - escenario sin estrategia (en miles de COP)

Conceptos	Año 2012 (año 0)	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Flujo de caja económico con estrategia	-1,228,040	1,030,085	188,984	365,395	1,005,656	4,712,215	5,111,909
Flujo de caja económico sin estrategia	-1,100,000	3,098,524	1,161,514	3,620,898	1,576,792	4,296,729	4,256,918
Flujo de caja económico incremental (sin valor terminal)	-128,040	-2,068,439	-972,530	-3,255,502	-571,136	415,486	854,991
Valor terminal al año 2018							9,679,145 (*)
FCE incremental (con valor terminal)	-128,040	-2,068,439	-972,530	-3,255,502	-571,136	415,486	10,534,137
	Tasa de descuento (WACC)		11.01%				
	Valor presente neto de la inversión (miles de COP)		339,039				
	Valor presente neto de la inversión (en dólares americanos)		191,739				
	TIR		13%				

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota:

(*) Para las proyecciones se ha considerado a Wok como una empresa en marcha, por ello, se asume que la empresa seguirá operando después del 2018. Esta situación deviene que se considere un crecimiento perpetuo del 2% de los flujos de caja económicos para calcular el valor terminal en el 2018, considerando el crecimiento de los últimos años y adoptando una posición conservadora.

El valor terminal en el año 2018 se ha calculado según la fórmula:

$(\text{monto del flujo 2018}) * \text{tasa de crecimiento perpetuo (2\%)}$

$\text{Tasa de descuento (WACC)} - \text{tasa de crecimiento perpetuo (2\%)}$

Nota biográfica

Erick Joan Alvarado Saavedra

Nació en Chiclayo (Lambayeque), el 28 de enero de 1978. Bachiller en ingeniería industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con PADE en Logística y Operaciones desarrollado en la Universidad ESAN. Tiene más de diez años de experiencia en gestión de la cadena de suministro, ocho de ellos liderando centros de distribución y departamentos de logística, y dos años participando como líder funcional en implementaciones de ERP SAP (módulos MM, WMS, DBM, SD y VMS). Actualmente se desempeña como jefe de Logística en Almacenes Santa Clara S.A. y cuenta con experiencia en empresas automotrices, *freight and forwarding*, banca, operadores logísticos, supermercados, y tiendas por departamento.

Jorge Luis Burga Ludeña

Nació en Chiclayo (Lambayeque), el 7 de febrero de 1984. Contador público titulado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Cuenta con Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales de la Universidad ESAN, y Diplomado en Gestión Pública Descentralizada de la Universidad de San Martín de Porres. Tiene más de 10 años de experiencia en auditoría gubernamental, desempeñándose actualmente como auditor senior en la Contraloría General de la República.

Sonia Gladis Malpartida Quiroz

Nació en Huánuco, el 25 de septiembre de 1978. Bachiller en Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad de Huánuco, cuenta con un Diplomado en Gerencia de Microfinanzas en la Universidad ESAN. Tiene más de diez años de experiencia en el sector financiero. Actualmente se desempeña como jefe de negocios de Scotiabank Perú S.A.A