Definición de Estrategias De Crecimiento: White Label Restaurants

Diego Alonso García Bonilla

Daniel Alberto Calderón Guzmán

Juan José Hincapié Fernández

Geraldin Ordoñez Buitrago

Lina Isabel Velásquez Mejía

Trabajo de aplicación II

Especialización en Analítica Aplicada a los Negocios

Director del trabajo de aplicación II:

Fernando Arenas Guerrero

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio 2023.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción 5
2. Objetivos 6
3. Metodología 6
4. Estrategias y Resultados 8
   - 4.1 Estrategia Cohete 8
     - 4.1.1 Políticas de la Estrategia Cohete 9
     - 4.1.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Cohete 10
   - 4.2 Estrategia Luna 11
     - 4.2.1 Políticas de la Estrategia Luna 11
     - 4.2.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Luna 12
   - 4.3 Estrategia Estrella 14
     - 4.3.1 Políticas de la Estrategia Estrella 14
     - 4.3.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Estrella 15
5. Análisis de Resultados Comparativo 16
6. Conclusiones y Recomendaciones 18
7. Anexos 20

Resumen

El informe llamado definición de estrategias de crecimiento de White Label Restaurants, simula y analiza tres estrategias diferentes de expansión en los próximos diez años, denominadas **Cohete, Luna y Estrella.** El propósito de estas simulaciones estratégicas es proporcionar a la junta directiva una visión completa de las posibles direcciones de crecimiento para tomar la mejor decisión en términos de utilidades acumuladas, retorno de la inversión (ROI), número de restaurantes abiertos y calidad de la comida, servicio y ambiente.

La elección de la estrategia de crecimiento adecuada es de vital importancia para el éxito continuo de White Label Restaurants en el competitivo mercado de la industria de restaurantes. Por esta razón, el equipo asesor usa la metodología de simulación en SD Games, y construye tres estrategias basadas en diferentes formas de crecimiento y toma decisiones sobre cinco variables estratégicas en los posibles escenarios competitivos.

En este informe, se presenta un análisis detallado de cada una de las estrategias, el cual incluye proyecciones financieras para la utilidad y rentabilidad y estimaciones de impacto en la calidad de la comida, servicio y ambiente. El equipo asesor desarrolla cada estrategia con un enfoque distinto para cumplir las metas propuestas, la primera estrategia maximiza el posicionamiento, la segunda es conservadora en inversión para minimizar riesgos y la tercera maximiza los beneficios económicos.

Al comparar los resultados y los riesgos asociados de cada estrategia, se proporciona a la junta directiva una visión clara y fundamentada que ayuda a tomar la mejor decisión para el futuro de White Label Restaurants. Para ello se destaca las oportunidades y desafíos clave que se presentan en cada estrategia, así como posibles acciones para mitigar los riesgos y maximizar el éxito.

Palabras Clave: Crecimiento, Utilidades, Retorno a la Inversión, Restaurantes

Abstract

The report called Defining White Label Restaurants Growth Strategies, simulates and analyzes three different expansion strategies over the next ten years, named Cohete, Luna, and Estrella. The purpose of these strategic simulations is to provide to directors a comprehensive view of possible growth directions in order to make the best decision in terms of retained earnings, return on investment (ROI), number of restaurants open and quality of food, service and atmosphere.

Choosing the right growth strategy is important to White Label Restaurants' success in the competitive restaurant industry. For this reason, the advisory team uses the simulation methodology at SD Games, and builds three strategies based on different forms of growth and makes decisions on five strategic variables in possible competitive scenarios.

In this report, a detailed analysis of each of the strategies is presented, which includes financial projections for profit and profitability and estimates of the impact on the quality of food, service and atmosphere. The advisory team develops each strategy with a different approach to meet the proposed goals, the first strategy maximizes positioning, the second is conservative in investment to minimize risks and the third maximizes economic benefits.

By comparing the results and associated risks of each strategy, the management board has a clear and informed view that helps make the best decision for the future of White Label Restaurants. To do this, the key opportunities and challenges presented in each strategy are highlighted, as well as possible actions to mitigate risks and maximize success.

Key Words: Growth, Profit, Profitability, Restaurants.

1. INTRODUCCIÓN

Ante una competitiva industria de restaurantes, la elección de la estrategia de crecimiento requiere un análisis exhaustivo que proporcione opciones viables que se alineen con los objetivos de la organización.

En este informe, se presenta y analiza tres estrategias de crecimiento a diez años, denominadas **Cohete, Luna y Estrella.** El objetivo de estas simulaciones estratégicas es proveer a la Junta Directiva una visión completa de las posibles direcciones de crecimiento cumpliendo las metas propuestas por ellos para así tomar la mejor decisión en términos de utilidades acumuladas, retorno de la inversión (ROI), número de restaurantes abiertos y calidad de la comida, servicio y ambiente.

El equipo asesor desarrolla un análisis detallado de cada una de las estrategias, incluyendo proyecciones financieras y estimaciones de desempeño en la calidad de la comida, servicio y ambiente. Al comparar los resultados y los riesgos, se espera proporcionar a la junta directiva las oportunidades y desafíos clave que se presentan en cada estrategia, así como posibles acciones para mitigar los riesgos y maximizar el éxito.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este informe es dar a conocer a la Junta Directiva el grupo de estrategias “Interstellar” que de forma específica buscan:

- Maximizar sus utilidades mediante la apertura de al menos 200 restaurantes en un plazo de 10 años, con un retorno sobre la inversión superior al 30%.
- Mantener altos estándares de calidad en el servicio, ambiente y variedad del menú, los cuales deben ser iguales o superiores al 80% en todo momento, y alcanzar un promedio superior al 90% en el último período.

Para el logro de estos resultados, se formularon unas estrategias considerando diferentes escenarios de ingreso y la fuerza de nuevos competidores.

3. METODOLOGÍA

La metodología propuesta para simular escenarios a 10 años para el crecimiento de la empresa White Label Restaurants en la herramienta de simulación SDGAMES, manipulando variables como el Capital Solicitado, Precio de la comida, Costo de mantenimiento, Gasto en el menú, Gasto en marketing y Gasto en personal, con el objetivo de obtener los mejores resultados en términos de ROI, Utilidades acumuladas, Número de restaurantes abiertos y Calidad en el servicio, la comida y el ambiente, podría seguir los siguientes pasos:

- Definición de los objetivos: Es fundamental establecer los objetivos específicos que se desean lograr con la simulación a largo plazo. Para este caso, aumentar el ROI al 30%, aumentar las utilidades acumuladas, abrir un determinado número de restaurantes y mejorar la calidad en el servicio, la comida y el ambiente.

- Identificación de variables clave: Identificar las variables que tienen un impacto significativo en los objetivos establecidos. En este caso, las

variables clave podrían ser el Capital Solicitado, Precio de la comida, Costo de mantenimiento, Gasto en el menú, Gasto en marketing y Gasto en personal.

- Definición de rangos y escenarios: Establecer rangos y valores para cada una de las variables identificadas, que abarquen diferentes escenarios posibles.

Los escenarios son los siguientes:

Tabla 1: Escenarios de Competencia

Escenario	A	B	C	D	E
Trimestre Entrada	9	13	17	21	25
Nivel Competencia	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Cada escenario muestra el trimestre de entrada de los nuevos competidores en el mercado y su nivel de “agresividad” en la competencia.

- Diseño de la estructura del modelo: Apoyándose en VENSIM, se debe crear una estructura de modelo que permita simular el crecimiento de la empresa a lo largo de 10 años. Esto incluye la creación de variables, fórmulas y relaciones entre las variables definidas en los pasos anteriores.

- Ejecución de la simulación: Utilizar SDGAMES para ejecutar la simulación de los 5 escenarios a 10 años, considerando las variables manipuladas y las probabilidades asignadas. Cada ejecución de la simulación generará un conjunto de resultados que reflejarán el desempeño de la empresa en términos de ROI, Utilidades acumuladas,

Número de restaurantes abiertos y Calidad en el servicio, la comida y el ambiente.

- Análisis de resultados: Analizar los resultados obtenidos de la simulación para identificar las estrategias que en los 5 escenarios generan los mejores resultados decir escenarios objetivos establecidos. Esto implica revisar el ROI, las utilidades acumuladas, el número de restaurantes abiertos y las métricas de calidad. Identificar las variables y combinaciones de valores que contribuyan de manera positiva a los resultados deseados.

4. ESTRATEGIAS Y RESULTADOS

En este acápite se presentarán los resultados de las simulaciones de las diversas estrategias en los 5 escenarios planteados. Aquí se pueden observar los rasgos más destacados de los resultados presentados:

- La tasa de crecimiento anual de restaurantes aumenta con los años
- El ROI en la mayoría de los escenarios fue superior al 30% en el año diez
- Las utilidades acumuladas son considerablemente altas
- Los índices de calidad estuvieron en todos los periodos por encima del 0.85
- El promedio de los índices de calidad fue superior a 0.95 en el año diez

A continuación, el despliegue de la simulación y los resultados de las estrategias en los 5 escenarios propuestos:

4.1 Estrategia Cohete

La estrategia cohete se direcciona hacia la maximización del número de restaurantes con un crecimiento lineal para tener mayor cobertura de la demanda que la competencia. Esta estrategia también busca maximizar las

utilidades de la compañía usando como propulsión un menú más atractivo y mejor calidad del ambiente.

La estrategia cohete tiene un enfoque conservador para el retorno al capital pues busca cumplir de forma conservadora la meta establecida por la junta directiva del 30% y se prioriza maximizar el número de restaurantes.

4.1.1 Políticas de la Estrategia Cohete

El desarrollo de la estrategia cohete está basado en su direccionamiento hacia maximizar el número de restaurantes abiertos, por lo cual las variables de decisión operan de la siguiente manera:

1. Capital solicitado. La tasa de crecimiento de los restaurantes abiertos es lineal a lo largo de los 10 años, por lo cual el capital solicitado cada trimestre aumentará en busca de un crecimiento lineal
2. Precio objetivo. El precio objetivo de la comida aumenta de 11 a 12 antes que la competencia tome fuerza, es decir en el año cuatro.
3. Gasto en menú. Aumenta escalonadamente los cinco primeros años pasando de 400 a 480 con el objetivo de fidelizar clientes y mejorar la calidad de la comida, posteriormente empieza a disminuir escalonadamente hasta retornar a 400 porque se espera tener mejor posicionamiento que la competencia.
4. Gasto en mantenimiento. Aumenta gradualmente pasando de ser el 0,04 de las ventas a 0,07 para mejorar la calidad del ambiente de los restaurantes y disminuir los tiempos de espera.
5. Gasto en marketing. Se mantiene constante en 0,01 durante todos los trimestres.
6. Gasto de personal. Solo se realiza un ajuste incremental en el año ocho dado el número de restaurantes abiertos y para mantener una buena calidad de servicio.

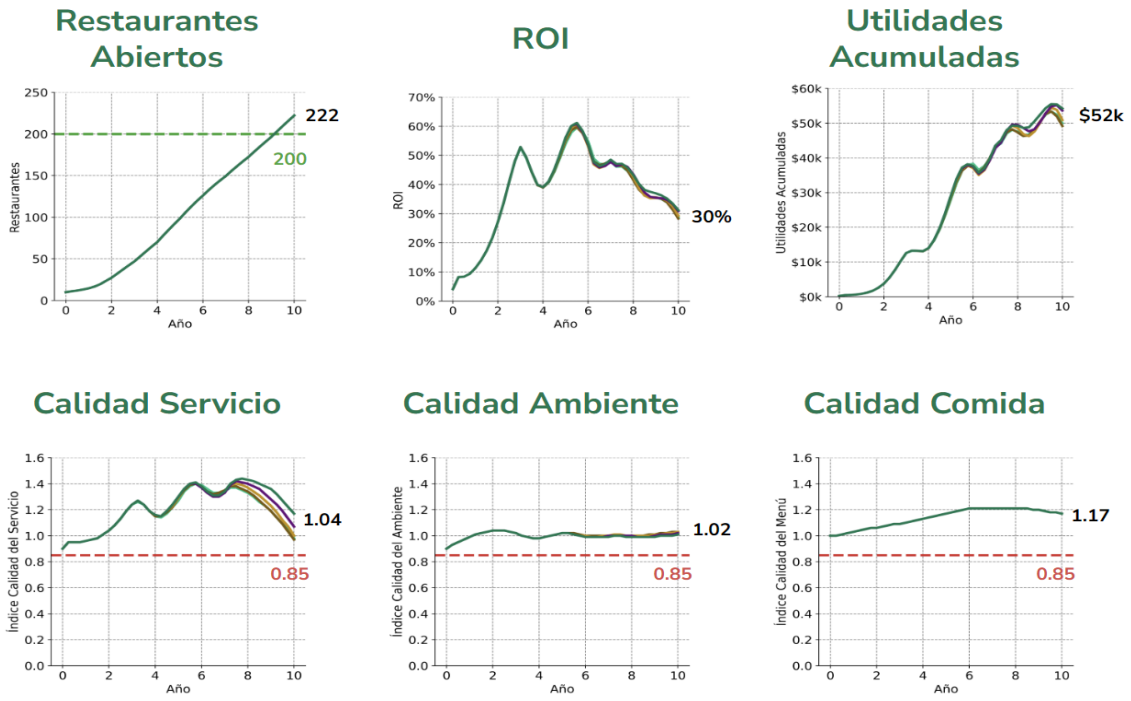
4.1.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Cohete

Implementando las decisiones descritas en las políticas estratégicas los resultados de la Estrategia Cohete cumplen con las metas establecidas por la Junta Directiva para los próximos diez años en la mayoría de los escenarios competitivos.

- El número de restaurantes abiertos es 222 con un crecimiento lineal.
- El Retorno a la Inversión en el último año oscila entre 28,3% y 31,2% según el escenario competitivo. El Retorno a la Inversión no cumple con la meta establecida del 30% en los escenarios en que la competencia entra más temprano en el mercado, es decir escenarios A, B y C.
- Las Utilidades Acumuladas son altas, oscilan entre $49.200 y $54.200 según el escenario competitivo.
- Los Índices de Calidad están en todos los trimestres por encima de la meta de 0,85.
- Los promedios de los Índices de Calidad son superiores al 0.95 al finalizar el periodo de implementación.
    - La percepción de la calidad del servicio es 1,04
    - La percepción de la calidad del ambiente es 1,02
    - La percepción del atractivo del menú es 1,17

Para destacar, los resultados de la Estrategia Cohete demuestran la viabilidad de direccionar el crecimiento hacia la maximización del número de restaurantes abiertos, pues este enfoque cumple de manera conservadora con las demás metas del negocio consideradas por la Junta Directiva, sobre todo en los escenarios donde la competencia tarde en entrar al mercado.

Gráfica 1. Resultados estrategia Cohete



4.2 Estrategia Luna

La estrategia Luna se enfoca hacia el cumplimiento de todas las metas propuestas por la Junta Directiva de forma conservadora a través de un crecimiento exponencial del número de restaurantes y de las utilidades acumuladas. El conservatismo emana desde las decisiones estratégicas que se van a tomar y precisan cumplir aproximadamente con un retorno al capital conservador del 30%.

4.2.1 Políticas de la Estrategia Luna

Dado el enfoque conservador de la Estrategia Luna, el desarrollo de la misma está basado en conseguir un crecimiento exponencial del número de restaurantes y utilidades acumuladas, por lo cual las variables de decisión operan de forma conservadora así:

1. Capital solicitado. La tasa de crecimiento de los restaurantes abiertos es exponencial a lo largo de los 10 años, por lo cual el capital solicitado

cada trimestre aumentará en busca de un crecimiento cuasi-exponencial.

2. Precio objetivo. El precio objetivo de la comida aumenta de 11 a 12,5 después del año 7.
3. Gasto en menú. Se mantiene constante durante los 9 años con el objetivo de fidelizar clientes y mejorar la calidad de la comida, posteriormente se aumenta por única vez hasta 450.
4. Gasto en mantenimiento. Aumenta gradualmente pasando de 4% de las ventas al 5% durante gran parte del tiempo analizado para mejorar la calidad del ambiente de los restaurantes y disminuir los tiempos de espera. Al final se vuelve a ajustar al 4%.
7. Gasto en marketing. Se mantiene constante en 0,01 durante todos los trimestres.
8. Gasto de personal. Solo se realiza un ajuste incremental en el año seis dado el número de restaurantes abiertos y para mantener una buena calidad de servicio.

4.2.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Luna

Conforme a las decisiones descritas en las políticas estratégicas los resultados de la Estrategia Luna cumplen de manera conservadora con las metas establecidas por la Junta Directiva para los próximos diez años en la mayoría de los escenarios competitivos.

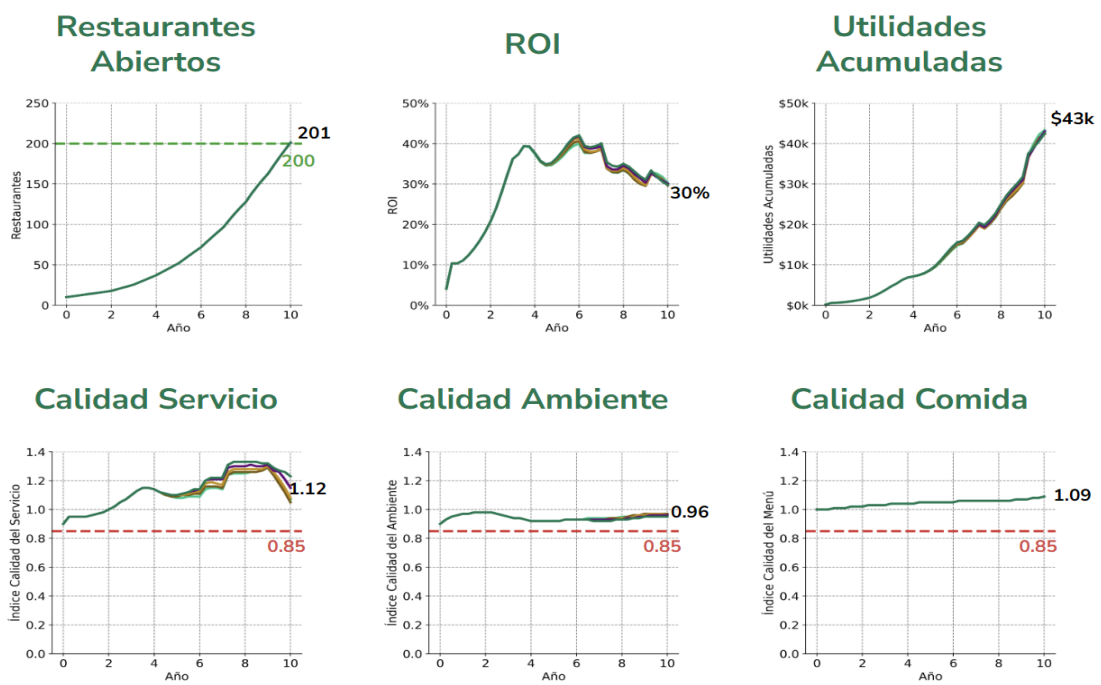
- El número de restaurantes abiertos es 201 con un crecimiento exponencial.
- El Retorno a la Inversión en el último año oscila entre 29,6% y 30,2% según el escenario competitivo. El Retorno a la Inversión está muy cerca de la meta establecida del 30% en los escenarios en que la competencia entra tarde, pero con mucha fuerza en el mercado, es decir escenarios D y E. Los resultados para el ROI son mejores cuando la competencia no entra con un nivel de fuerza alto.
- Las Utilidades Acumuladas son altas, oscilan entre $42.300 y $43.300 según el escenario competitivo. Tiene un crecimiento exponencial

perfecto, pero no tienen gran variación entre los escenarios competitivos.

- Los Índices de Calidad están en todos los trimestres por encima de la meta de 0,85.
- Los promedios de los Índices de Calidad son superiores al 0.95 al finalizar el periodo de implementación.
    - La percepción de la calidad del servicio es 1,12
    - La percepción de la calidad del ambiente es 0,96
    - La percepción del atractivo del menú es 1,09

Para destacar, los resultados de la Estrategia Luna demuestran que decisiones conservadoras resultan en metas cumplidas de la misma manera. Además, con un crecimiento exponencial del número de restaurantes abiertos es posible conseguir unas utilidades acumuladas que crezcan de igual forma. El enfoque de la Estrategia Luna cumple de forma conservadora con las metas establecidas por la Junta Directiva, sobre todo en los escenarios donde la competencia entre más rápido y con un nivel bajo de fuerza al mercado, es decir, los escenarios A, B y C.

Gráfica 2. Resultados estrategia Luna



4.3 Estrategia Estrella

La estrategia estrella está desarrollada bajo la primicia de brillar en cinco aspectos claves del negocio: retorno a la inversión, utilidades acumuladas, cobertura geográfica, calidad y competitividad. Es decir, con la estrategia estrella se busca maximizar los beneficios para los inversionistas a través de mejores utilidades y retorno a la inversión y posicionar los restaurantes de White Label como líderes en el mercado respecto a número de restaurantes abiertos y calidad en cualquier escenario competitivo que se presente.

4.3.1 Políticas de la Estrategia Estrella

El desarrollo de la estrategia estrella está basada en 2 pilares clave:

1. La tasa de crecimiento de los restaurantes. El capital solicitado cada trimestre busca en los primeros cinco años crecer exponencialmente para tener un mejor posicionamiento y cobertura del mercado que la competencia. Posteriormente el capital solicitado disminuye gradualmente para estabilizar la tasa de crecimiento logrando así un crecimiento sigmoideo.

2. El gasto en menú. Este gasto tiene el papel de darle brillo a la estrategia, por lo cual se aumenta escalonadamente cada 2 años pasando de 400 a 650 con el objetivo de aumentar el número de comidas servidas en cada restaurante lo que desencadena mayores utilidades y retorno al capital.

Las demás variables de decisión operan con el siguiente enfoque:

3. El precio objetivo. Aumenta pasando de 11 a 12 en el año 4, esto para estabilizar nuestra demanda y aprovechar el posicionamiento antes que la competencia se fortalezca.

4. Por política estratégica el gasto en mantenimiento solo se aumenta cuando el indicador de calidad del ambiente sea igual o menor a 0.95

5. El gasto en marketing. Se aumenta escalonadamente hasta 0,04 durante los 5 primeros años, para obtener reconocimiento y atraer y fidelizar más clientes. A partir del año 6 en el cual se espera tener un posicionamiento fuerte en el mercado, el gasto en marketing disminuye escalonadamente hasta cero.

6. Gasto de personal. Solo se realiza un ajuste incremental en el año 9 (0,16) para mantener la calidad en el servicio dado el número de restaurantes abiertos.

4.3.2 Análisis de Resultados de la Estrategia Estrella

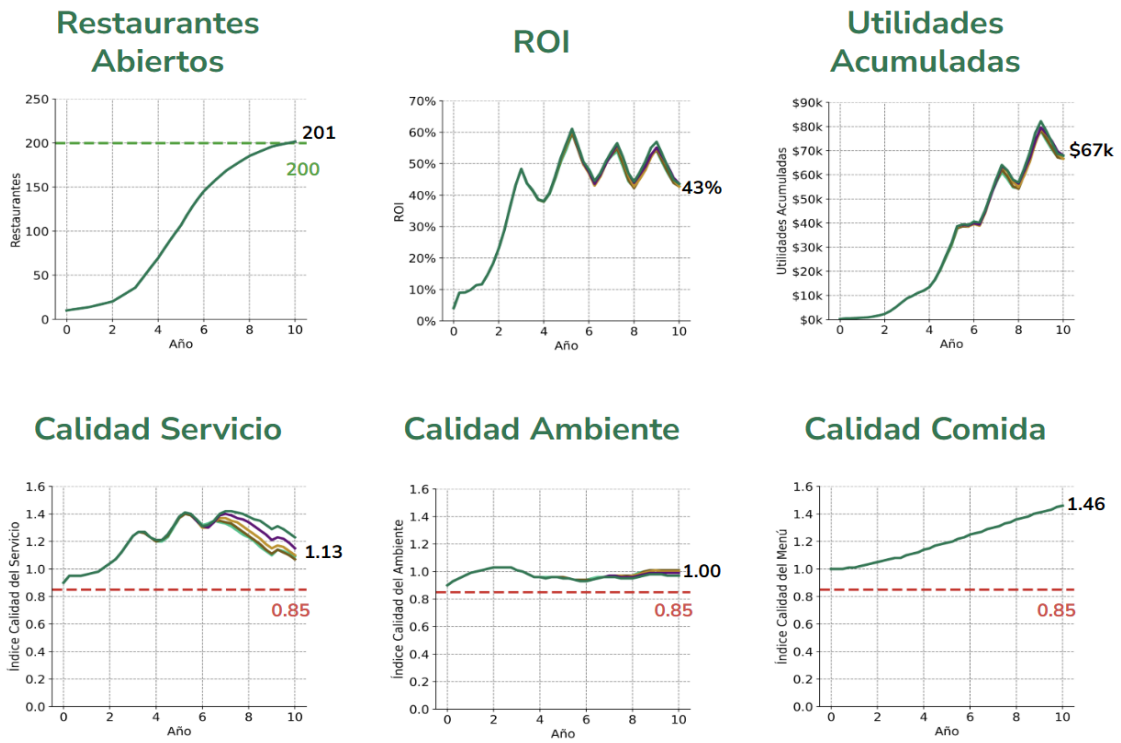
Tomando las decisiones descritas en las políticas estratégicas los resultados de la Estrategia Estrella cumplen de manera brillante con las metas establecidas por la Junta Directiva para los próximos diez años.

- El número de restaurantes alcanzado es 201 con un crecimiento sigmoideo.
- El Retorno a la Inversión en el último año oscila entre 42,7% y 43,6% según el escenario competitivo. Siendo más alto en los escenarios D y E.
- Las Utilidades Acumuladas son muy altas, oscilan entre $66.600 y $68.100 según el escenario competitivo. Siendo más altas en los escenarios D y E.
- Los Índices de Calidad están en todos los trimestres por encima de la meta de 0,85.
- Los promedios de los Índices de Calidad son superiores al 0.95 al finalizar el periodo de implementación.
    - La percepción del atractivo del menú es 1,46
    - La percepción de la calidad del servicio es 1,13
    - La percepción de la calidad del ambiente es 1,0

En definitiva, los resultados alcanzados con la implementación de esta estrategia permiten a la empresa posicionar los restaurantes White Label como

líderes en el mercado en cualquier escenario competitivo que se presente. Así mismo permite alcanzar mayores utilidades acumuladas y retorno a la inversión lo que maximiza los beneficios para los inversionistas.

Gráfica 3. Resultados estrategia Estrella



5. ANÁLISIS DE RESULTADOS COMPARATIVO

Conforme los resultados descritos anteriormente y las gráficas de cada estrategia se evidencian los diferentes caminos y oportunidades de crecimiento que tienen los restaurantes de White Label. La decisión de la estrategia de crecimiento a seguir depende de aquellos beneficios que la Junta Directiva encuentre óptimo priorizar y maximizar. A continuación, destacaremos los hallazgos más relevantes de cada estrategia:

La Estrategia Cohete maximiza el número de restaurantes con un crecimiento lineal logrando 222 restaurantes abiertos al finalizar el año diez. Tiene utilidades acumuladas entre 49 mil y 54 mil. El retorno a la inversión solo supera la meta del 30% en los escenarios donde la competencia entra más

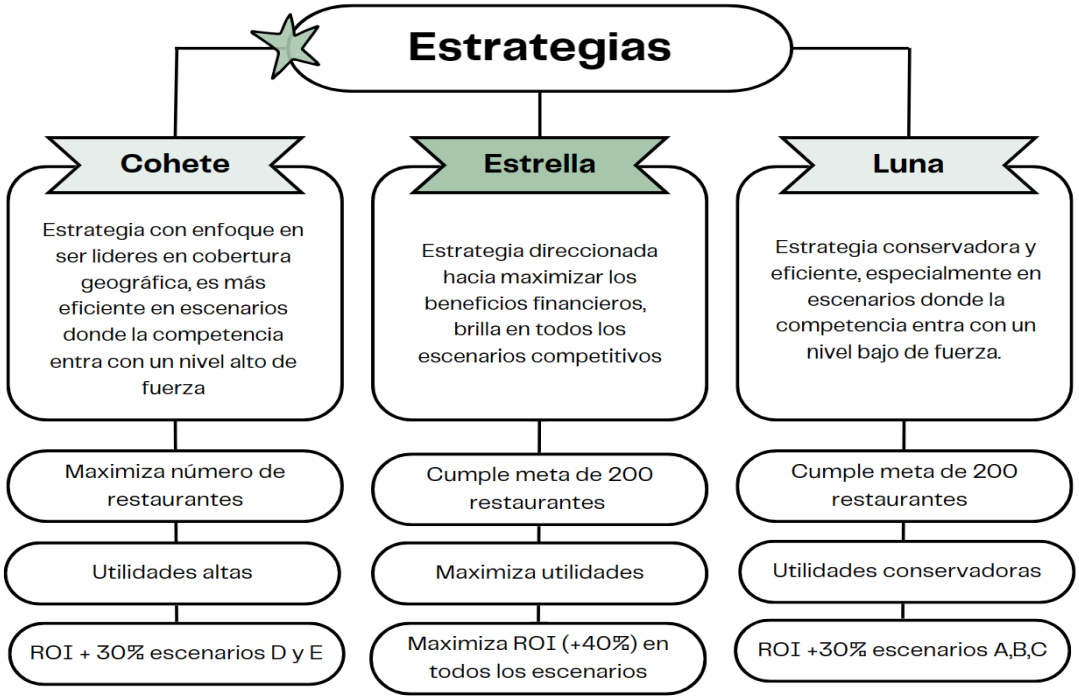
tarde al mercado, es decir, D y E. Para los escenarios donde la competencia entra temprano y poca fuerza al mercado el retorno a la inversión se posiciona en un 29%, lo cual se considera un resultado aceptable. Finalmente, los índices de calidad cumplen profundamente con las metas mínimas establecidas.

La Estrategia Luna cumple de manera casi precisa la meta de 200 restaurantes abiertos a través de un crecimiento exponencial. Es una estrategia conservadora respecto a los resultados de utilidades acumuladas y retorno a la inversión. De las utilidades acumuladas se destaca que tienen un crecimiento exponencial con un máximo de $43 mil. Para el retorno a la inversión se cumple de manera conservadora la meta del 30% en los escenarios en que la competencia entra con poca fuerza, es decir, en los escenarios A, B y C. Finalmente los índices de calidad cumplen con las metas mínimas establecidas.

La Estrategia Estrella tiene un crecimiento sigmoideo que logra 201 restaurantes abiertos. La estrategia maximiza las utilidades acumuladas y el retorno a la inversión a través del aumento escalonado del gasto en menú. Las utilidades acumuladas que se espera lograr con esta estrategia están entre 66 mil 68 mil. Para el retorno a la inversión se logra un 42,7% y hasta 43,6%. Esta estrategia tiene resultados muy positivos en todos los escenarios competitivos, pero si se maximizan en aquellos escenarios donde la competencia tarda en entrar al mercado. Finalmente, los índices de calidad cumplen profundamente con las metas mínimas establecidas.

Con estas breves y claras descripciones de los resultados de cada estrategia se justifica que implementar la Estrategia Estrella es viable en todos los escenarios competitivos y maximiza todos los beneficios. Mientras que la Estrategia Cohete es adecuada para maximizar el número de restaurantes y cumplir todas las metas establecidas en los escenarios donde la competencia entre con poca fuerza, es decir, los escenarios A, B y C. Finalmente, la Estrategia Luna es conservadora y se puede implementar en escenarios donde la competencia entre con un nivel alto de fuerza.

Gráfica 4. Resumen de estrategias



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, como conclusión de este ejercicio de simulación tenemos los siguientes aspectos que son transversales todos los resultados obtenidos:

Tabla 2. Tabla resumen de resultados

	Cohete	Luna	Estrella
Utilidades Acumuladas	$ 49.2k - $ 54.2k	$ 42.3k - $ 43.3k	$ 66.6k - $ 68.1k
ROI	28.3% - 31.2%	29.6% - 30.2%	42.7% - 43.6%
Restaurantes	222	201	201

- Se presentan tres estrategias estándar de crecimiento: exponencial, lineal y sigmoidea
- El ROI en la mayoría de los escenarios fue superior al 30% en el año diez
- Las utilidades acumuladas son considerablemente altas
- Los índices de calidad estuvieron en todos los periodos por encima del 0.85
- El promedio de los índices de calidad fue superior a 0.95 en el año diez

Como equipo asesor recomendamos el uso de cualquiera de estas tres estrategias, pues cada una se adapta a entornos de crecimiento diferentes. Si se busca maximizar los beneficios económicos la estrategia “Estrella” es la que garantiza unos resultados robustos en los diversos escenarios de competencia. Si se desea dominar el mercado respecto a la cobertura geográfica, con la estrategia cohete se maximiza el número de restaurantes con unos resultados económicos considerablemente buenos. Y finalmente si se busca minimizar riesgos y ser conservadores respecto a la inversión, con la estrategia Luna se garantiza un cumplimiento aceptable de las metas de la organización en materia de cobertura, calidad y solvencia.

“Siempre nos hemos definido por la capacidad de superar lo imposible…”

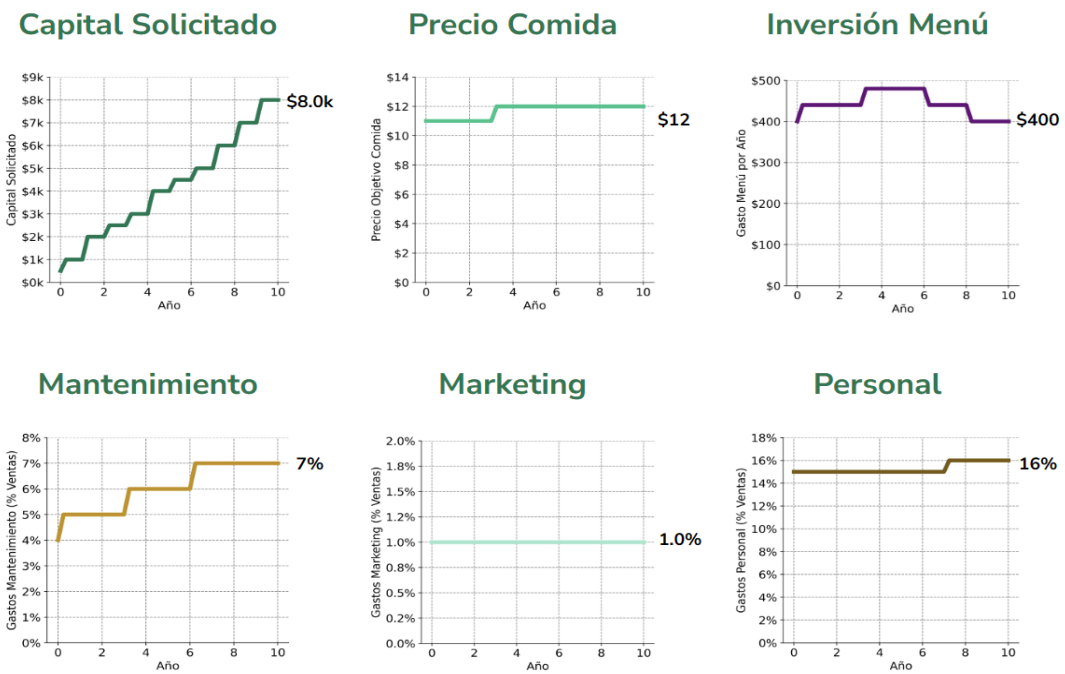
“Estos momentos cuando nos atrevemos a apuntar más alto, a romper barreras, a alcanzar las estrellas, a dar a conocer lo desconocido”

7. ANEXOS

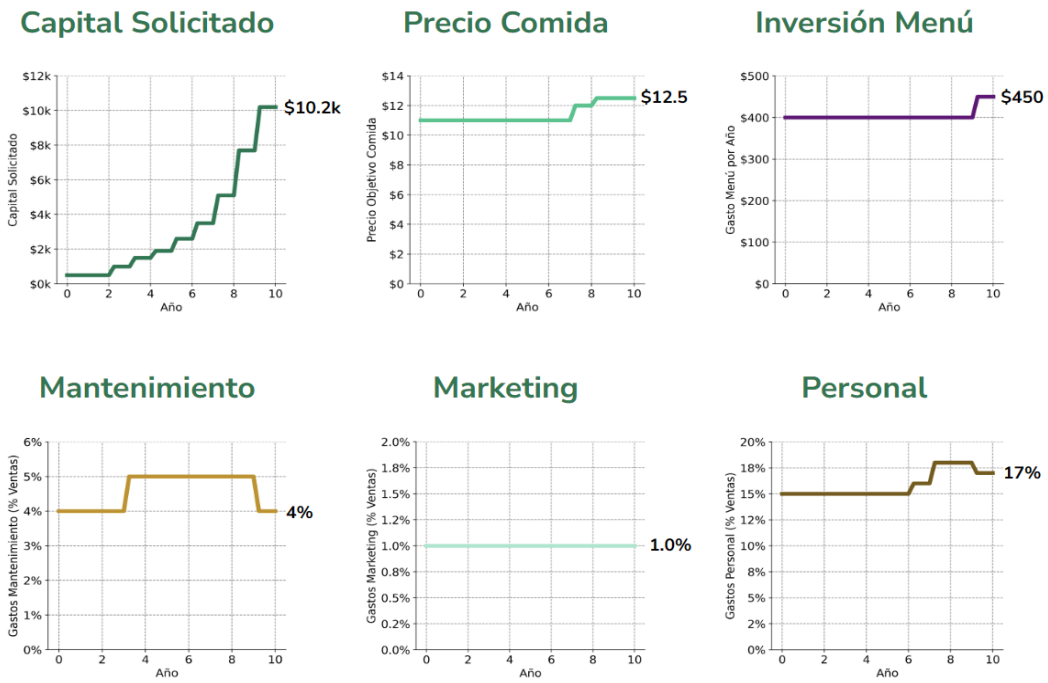
A continuación, se puede apreciar las decisiones tomadas sobre las variables en cada estrategia, con el propósito de mostrar el enfoque implementado en las diferentes estrategias de crecimiento y destacar las variables que se priorizan. Además, con estas gráficas se puede resumir y comparar los enfoques usados.

Finalmente, con la vista de la tendencia de las variables de decisión en cada estrategia es posible, de ser necesario, hacer un análisis más allá del periodo de diez años, por ejemplo, permite analizar cómo se manejará el negocio en los próximos quince años.

Grafica 5. Variables de Decisión de la Estrategia Cohete



Grafica 6. Variables de Decisión de la Estrategia Luna



Grafica 7. Variables de Decisión de la Estrategia Estrella