

**IMPLEMENTACIÓN CADENA DE RESTAURANTES  
“WHITE LABEL RESTAURANTS”**

**JUAN CAMILO CARDONA SUÁREZ  
PHANOR EDILSON GALINDO BECERRA  
SEBASTIÁN URIBE SÁNCHEZ  
HAROLD ANDRÉS VÁSQUEZ TRIVIÑO**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
ESPECIALISTA EN ANALÍTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS**

**Director Trabajo de Grado:  
PhD. D. FERNANDO ANTONIO ARENAS**

**Universidad ICESI  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Trabajo de Aplicación II  
Cali, junio 2023**

## Tabla de Contenido

I.	RESUMEN.....	5
II.	INTRODUCCIÓN.....	6
III.	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS .....	6
	A. OBJETIVO GENERAL .....	6
	B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
IV.	METODOLOGÍA .....	7
V.	ESTRATEGIAS PRINCIPALES .....	8
	A. ESTRATEGIA ZEUS.....	8
	1. DEFINICIÓN.....	8
	2. VARIABLES DE DECISIÓN.....	8
	3. RESULTADOS .....	11
	B. ESTRATEGIA ZEUS.....	17
	1. DEFINICIÓN.....	17
	2. VARIABLES DE DECISIÓN.....	17
	3. RESULTADOS .....	21
VI.	COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	27
VII.	ESTRATEGIA ADICIONAL .....	31
VIII.	CONCLUSIONES .....	37
IX.	RECOMENDACIONES .....	37
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	38

## Lista de Ilustración

<i>Ilustración 1. Precio de la comida - Zeus</i>	8
<i>Ilustración 2. Capital solicitado - Zeus</i>	9
<i>Ilustración 3. Gasto en menú - Zeus</i>	9
<i>Ilustración 4. Gasto en marketing – Zeus</i>	10
<i>Ilustración 5. Gasto en mantenimiento - Zeus</i>	10
<i>Ilustración 6. Gasto en personal - Zeus</i>	11
<i>Ilustración 7. Resultados en restaurantes - Zeus</i>	12
<i>Ilustración 8. Resultados indicadores de calidad - Zeus</i>	13
<i>Ilustración 9. Resultados utilidades - Zeus</i>	13
<i>Ilustración 10. Resultados ROI - Zeus</i>	14
<i>Ilustración 11. Resultados valor para el accionista - Zeus</i>	14
<i>Ilustración 12. Restaurantes efectivos a final de periodo vs tasa de apertura anual - Zeus</i>	15
<i>Ilustración 13. Tasa de crecimiento y apertura de restaurantes según valor de propiedad física - Zeus</i>	16
<i>Ilustración 14. Precio de la comida - Odín</i>	18
<i>Ilustración 15. Capital solicitado - Odín</i>	18
<i>Ilustración 16. Gasto en menú - Odín</i>	19
<i>Ilustración 17. Gasto en marketing - Odín</i>	20
<i>Ilustración 18. Gasto en mantenimiento - Odín</i>	20
<i>Ilustración 19. Gasto en personal - Odín</i>	21
<i>Ilustración 20. Resultados número de restaurantes - Odín</i>	22
<i>Ilustración 21. Resultados indicadores de calidad - Odín</i>	23
<i>Ilustración 22. Resultados utilidades - Odín</i>	23
<i>Ilustración 23. Resultados ROI – Odín</i>	24
<i>Ilustración 24. Resultados valor para el accionista – Odín</i>	25
<i>Ilustración 25. Restaurantes efectivos a final de periodo vs tasa de apertura anual - Odín</i>	26
<i>Ilustración 26. Tasa de crecimiento y apertura de restaurantes según valor de propiedad física - Odín</i>	27
<i>Ilustración 27. Comparación Restaurantes Odín vs Zeus</i>	27
<i>Ilustración 28. Comparativo Indicadores de Calidad Odín vs Zeus</i>	28
<i>Ilustración 29. Comparación ROI Odín vs Zeus</i>	30
<i>Ilustración 30. Evolución precio de la Comida - Estrategia Conservadora</i>	31
<i>Ilustración 31. Evolución del gasto en personal - Estrategia Conservadora</i>	31
<i>Ilustración 32. Evolución del Gasto en Marketing - Estrategia Conservadora</i>	32
<i>Ilustración 33. Evolución del Gasto en Menú - Estrategia Conservadora</i>	32
<i>Ilustración 34. Evolución del Gasto en Mantenimiento - Estrategia Conservadora</i>	33
<i>Ilustración 35. Evolución del Capital Solicitado - Estrategia Conservadora</i>	33
<i>Ilustración 36. Comparación Restaurantes Estrategia Conservadora vs competencia</i>	34
<i>Ilustración 37. Indicadores de Calidad - Estrategia Conservadora</i>	35
<i>Ilustración 38. Utilidades Estrategia Conservadora vs Competencia</i>	35
<i>Ilustración 39. ROI Estrategia Conservadora</i>	36

## **Lista de Tablas**

<i>Tabla 1: Escenarios de evaluación estrategia – Zeus</i> .....	17
<i>Tabla 2 Escenarios de evaluación estrategia - Odín</i> .....	25
<i>Tabla 3. Comparación Variables de Decisión Odín vs Zeus</i> .....	27
<i>Tabla 4. Comparación Utilidades Odín vs Zeus</i> .....	29
<i>Tabla 5. Comparación del Valor para los Accionistas Odín vs Zeus</i> .....	30
<i>Tabla 6. Resumen Resultados - Estrategia Conservadora</i> .....	36

## I. RESUMEN

En este estudio se analizan y comparan las estrategias "Odín" y "Zeus" propuestas para la implementación de los restaurantes "White Label Restaurants", examinando su desempeño financiero y su impacto en el crecimiento empresarial. La estrategia "Zeus" se enfoca en el crecimiento constante y la excelencia en la calidad. A través de esta estrategia, White Label Restaurants logró un total de 222 restaurantes, con un atractivo del menú del 166%, calidad del servicio del 135% y percepción del ambiente del 91%. Las utilidades acumuladas alcanzaron los 87,509 USD, con un valor para el accionista de 749,030 USD y un ROI del 53%.

Por otro lado, la estrategia "Odín" se caracteriza por su enfoque disciplinado y equilibrado en la toma de decisiones clave. A lo largo del análisis de 10 años, se logró un total de 264 restaurantes en funcionamiento. Además, se alcanzaron altos niveles de atractivo del menú (130%), calidad del servicio (99%) y percepción del ambiente (100%). Las utilidades acumuladas ascendieron a 64,970 USD, con un valor para el accionista de 687,586 USD y un ROI del 31%. Estos hallazgos destacan la importancia de mantener un enfoque disciplinado y equilibrado en la toma de decisiones, así como el compromiso con la excelencia en la calidad y el crecimiento constante.

*Palabras claves: estrategias, desempeño financiero, crecimiento empresarial, calidad, rentabilidad.*

## ABSTRACT

This study analyzes and compares the "Odin" and "Zeus" strategies proposed for the restaurant chain implementation "White Label Restaurants", examining their financial performance and impact on business growth. The "Zeus" strategy focuses on consistent growth and excellence in quality. Through this strategy, White Label Restaurants achieved a total of 222 restaurants, with a menu appeal of 166%, service quality of 135%, and ambiance perception of 91%. The accumulated profits reached \$87,509 USD, with a shareholder value of \$749,030 USD and an ROI of 53%.

On the other hand, the "Odin" strategy is characterized by a disciplined and balanced approach to key decision-making. Over the 10-year analysis, a total of 264 operational restaurants were achieved. Furthermore, high levels of menu appeal (130%), service quality (99%), and ambiance perception (100%) were attained. The accumulated profits amounted to \$64,970 USD, with a shareholder value of \$687,586 USD and an ROI of 31%. These findings highlight the importance of maintaining a disciplined and balanced decision-making approach, as well as a commitment to excellence in quality and consistent growth.

*Key words: strategies, financial performance, business growth, quality, profitability.*

## **II. INTRODUCCIÓN**

En la era de la toma de decisiones estratégicas, las simulaciones se han convertido en una herramienta invaluable para el análisis y la planificación. Estas permiten evaluar en un entorno virtual todos los efectos posibles de ciertas decisiones que el usuario quiera someter a prueba, obteniendo un estimado o proyección de cómo se comportaría en la vida real dichos procesos. En este contexto, en el presente trabajo se hace uso de la plataforma 'SD Games Online' donde se encuentra el simulador de "White Label Restaurants", en el cual se ejecuta una serie de ensayos a diez años de la cadena de restaurantes, con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan alcanzar una serie de indicadores propuestos. Dichas simulaciones representan una valiosa oportunidad para evaluar distintos escenarios y obtener conocimientos que pueden ser aplicados en el mundo real.

La finalidad de este trabajo es presentar una visión integral de las estrategias generadas y su potencial impacto en la toma de decisiones empresariales. Al explorar diferentes escenarios y analizar sus resultados, se ofrecerán recomendaciones prácticas y soluciones innovadoras para enfrentar desafíos empresariales y aprovechar oportunidades en un entorno competitivo en constante cambio. Lo anterior permite desarrollar estrategias robustas con una visión a largo plazo capaces de enfrentar situaciones imprevistas y aprovechar oportunidades emergentes.

A medida que se desarrolle el presente documento los hallazgos y estrategias generadas, se podrá apreciar como la simulación en 'SD Games Online' ha sido una valiosa herramienta para la toma de decisiones estratégicas. Al analizar los resultados obtenidos, se podrán identificar las mejores prácticas, patrones y enfoques que pueden ser aplicados en el mundo real para impulsar el éxito empresarial y lograr los objetivos deseados.

## **III. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS**

### **A. OBJETIVO GENERAL**

Formular dos estrategias de negocio que permitan maximizar las utilidades y lograr los objetivos propuestos durante los próximos diez años, teniendo en cuenta diferentes escenarios de ingreso y fortaleza de los competidores.

### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Al finalizar los diez años, tener una cuota de mercado de mínimo 200 restaurantes.

- Alcanzar un ROI (Retorno de la inversión) mínimo del 30%, al finalizar el ejercicio.
- Durante todos los periodos, obtener un indicador igual o superior al 85% para atractivo del menú, calidad del servicio y ambiente del restaurante.
- Obtener un indicador mínimo del 95% para atractivo del menú, calidad del servicio y ambiente del restaurante, al finalizar el ejercicio.

#### IV. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación se centra en un enfoque estratégico y exhaustivo con el objeto de garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la cadena de restaurantes “White Label Restaurants”. Se aborda conceptualmente a través de dos enfoques fundamentales: el entendimiento de los requisitos de la junta directiva y las variables de decisión estratégica, y el uso de simulación para proyectar el crecimiento y analizar diferentes escenarios.

**El enfoque 1** se centra en comprender a fondo el negocio de restaurantes y alinear las estrategias con los objetivos de la junta directiva. Se identifican variables clave y metas específicas establecidas por la junta, y se utilizan simulaciones para ajustar y optimizar estas variables, permitiendo la toma de decisiones informadas y anticipando escenarios competitivos.

**El enfoque 2** se basa en la simulación y el análisis de escenarios mediante el uso de herramientas como Vensim y la plataforma SDgames. Se exploran estrategias de crecimiento y se ajustan variables clave para evaluar el impacto en el desempeño de la cadena de restaurantes en los próximos diez (10) años. El objetivo es encontrar la combinación factible de estrategias y variables que aseguren una propuesta de valor atractiva y una gestión eficiente de los recursos, para competir exitosamente en el mercado.

Para garantizar la efectividad de las estrategias diseñadas, se evaluaron exhaustivamente en diferentes escenarios que representan distintos niveles de competencia y periodos de tiempo de ingreso. Estos escenarios permitieron evaluar la capacidad de las estrategias para enfrentar diferentes externalidades y competencias, y determinar su fortaleza y viabilidad en un entorno cambiante.

Los cuatro escenarios utilizados en la evaluación son los siguientes:

- Escenario A: Nivel de competencia = 0,5 y Trimestre 9
- Escenario B: Nivel de competencia = 0,6 y Trimestre 13
- Escenario C: Nivel de competencia = 0,7 y Trimestre 17
- Escenario D: Nivel de competencia = 0,8 y Trimestre 21

## V. ESTRATEGIAS PRINCIPALES

### A. ESTRATEGIA ZEUS

#### 1. DEFINICIÓN

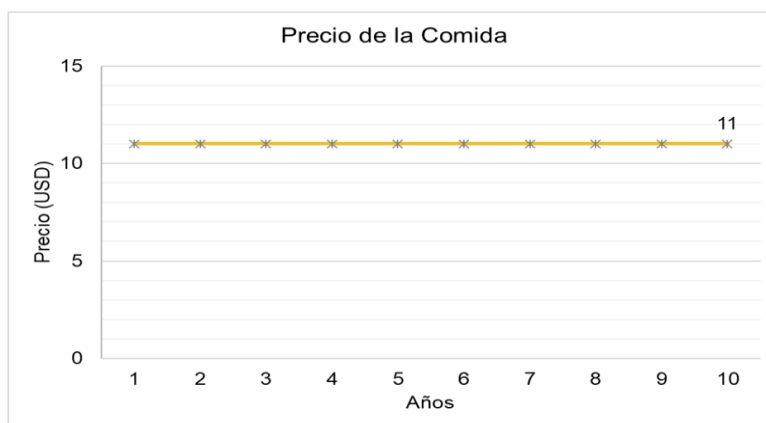
La estrategia "Zeus" se caracteriza por su enfoque en el poderío y la fuerza, presentando un crecimiento inicial agresivo en busca de la conquista del mercado. A través de un alto atractivo del menú, una calidad de servicio destacada y una percepción positiva del ambiente, Zeus busca destacar y atraer a un amplio público. El objetivo final de esta estrategia es lograr una alta capacidad para generar ganancias y crear valor para los accionistas, al tiempo que logra superar ampliamente a la competencia.

#### 2. VARIABLES DE DECISIÓN

A lo largo de un periodo de diez años, se tomaron decisiones en relación con diversas variables de decisión que han sido determinantes en el rumbo y resultados de la estrategia. A continuación, se detallan las acciones tomadas para cada una de estas variables.

##### Precio de la comida

La Ilustración 1 refleja las decisiones realizadas en cada año en relación con la variable de decisión "Precio de la comida".

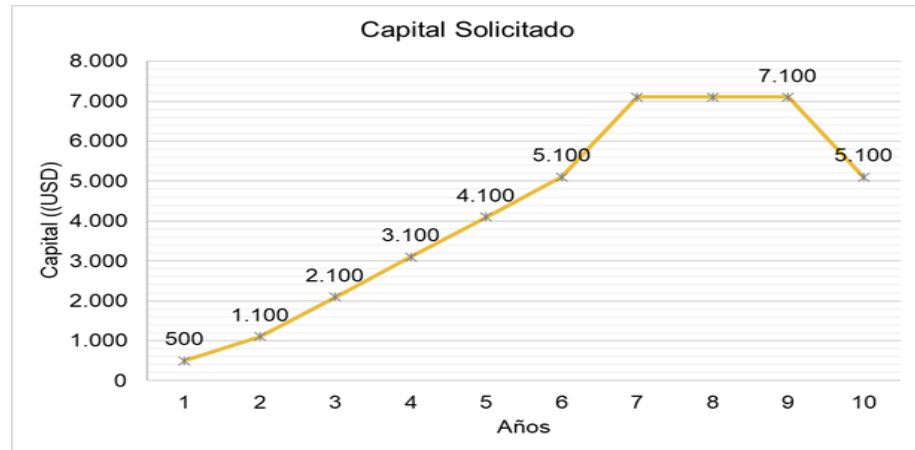


*Ilustración 1. Precio de la comida - Zeus*

La variable de decisión "precio de la comida" se ha mantenido constante en USD 11 a lo largo de todo el ejercicio. Esta decisión se basa en el análisis de mercado y en la estrategia de posicionamiento de la cadena de restaurantes. Mantener un precio estable proporciona una propuesta de valor consistente para los clientes y contribuye a mantener la rentabilidad a largo plazo.

### Capital solicitado

La Ilustración 2 muestra las decisiones tomadas con relación a la variable de decisión "capital solicitado" para financiar el crecimiento y desarrollo de la cadena de restaurantes.

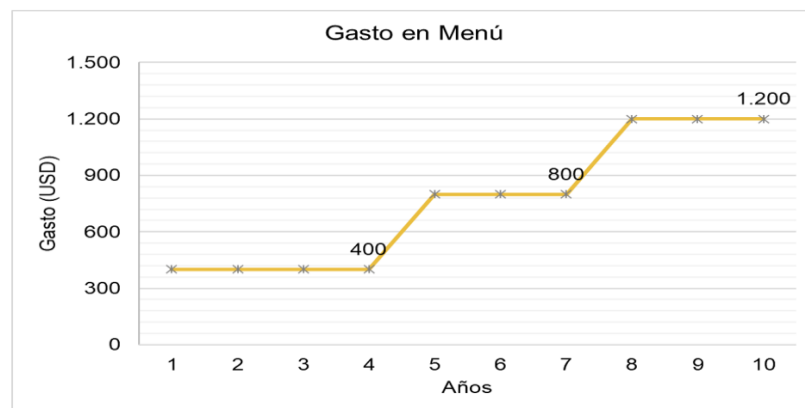


*Ilustración 2. Capital solicitado - Zeus*

Se tomaron decisiones estratégicas en cuanto al capital solicitado a la junta directiva para asegurar el adecuado financiamiento en diferentes etapas del ejercicio. Durante los primeros seis años, se incrementó gradualmente para respaldar el crecimiento y desarrollo de la cadena. A partir del año 7, se aumentó para respaldar la expansión y consolidación, y en el año 10 se solicitó un capital para garantizar la continuidad operativa y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Durante el ejercicio, se solicita un total de USD 42.400 de capital.

### Gasto del Menú

La Ilustración 3 muestra las decisiones tomadas en relación con el gasto del menú para ofrecer una variedad atractiva que satisfaga las necesidades de los clientes.



*Ilustración 3. Gasto en menú - Zeus*

La asignación del gasto en el menú se dividió en tres etapas clave. Durante los primeros cuatro años se destinaron USD 400 anuales para garantizar la calidad y diversidad de los platillos ofrecidos. Del año 5 al 7, se aumentó a USD 800

anuales con el objetivo de ampliar la oferta gastronómica y mejorar la calidad de los ingredientes. En el año 8, se decidió incrementar a USD 1200 anuales para mantener la innovación y frescura en el menú, brindando una experiencia única a los clientes.

### **Gasto en marketing (% de las ventas)**

La Ilustración 4 exhibe las decisiones tomadas en relación al gasto en marketing para impulsar el crecimiento y posicionamiento de la cadena de restaurantes en el mercado.

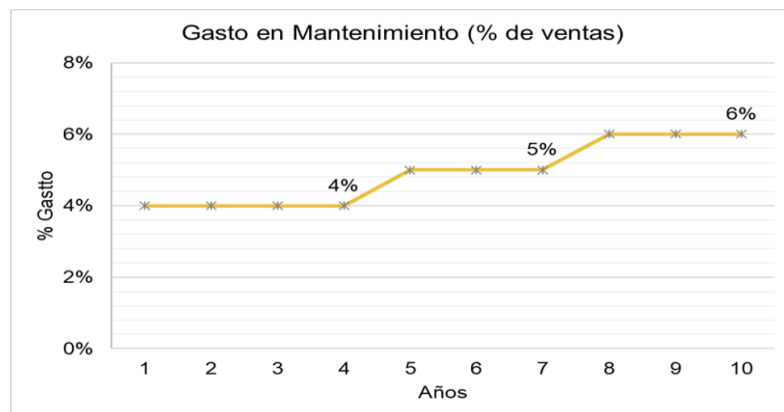


*Ilustración 4. Gasto en marketing – Zeus*

En relación con el gasto en marketing, se decidió destinar un 1% de las ventas durante los diez años. Esta decisión se basa en mantener una inversión constante en estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer la cadena de restaurantes y atraer a nuevos clientes.

### **Gasto en mantenimiento (% de las ventas)**

La Ilustración 5 muestra las decisiones tomadas en relación al gasto en mantenimiento para garantizar el crecimiento y el mantenimiento adecuado de la cadena de restaurantes.

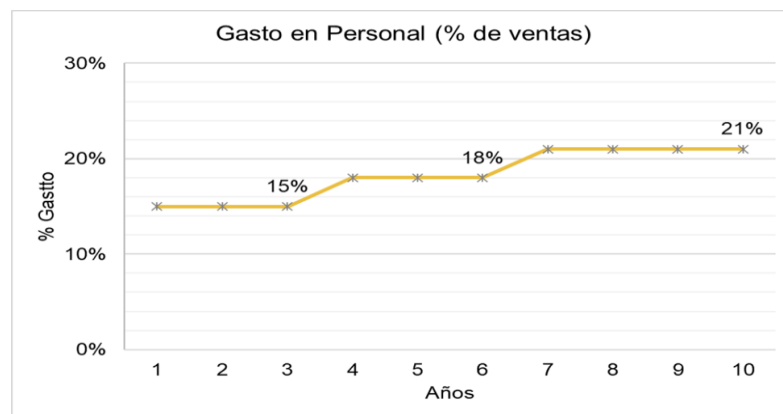


*Ilustración 5. Gasto en mantenimiento - Zeus*

En cuanto al gasto en mantenimiento, se asignó inicialmente un 4% de las ventas hasta el año 4, luego se incrementó al 5% hasta el año 7, y finalmente se elevó al 6% hasta el año 10. Estas decisiones se fundamentan en asegurar el adecuado mantenimiento de las instalaciones y equipos, garantizando un entorno limpio y agradable, así como la prevención de posibles fallas técnicas que puedan afectar la operatividad del negocio.

### **Gasto en personal (% de las ventas)**

La Ilustración 6 presenta las decisiones tomadas en relación con el gasto en personal para asegurar el crecimiento y el funcionamiento eficiente de la cadena de restaurantes.



*Ilustración 6. Gasto en personal - Zeus*

Para el gasto en personal se decidió invertir un 15% de las ventas durante los primeros 3 años, luego se incrementó al 18% durante los siguientes 3 años, y finalmente se estableció en un 21% del año 7 al año 10. Estas decisiones se basan en la importancia de contar con un equipo capacitado y comprometido, brindando un servicio de calidad y asegurando una atención óptima a los clientes.

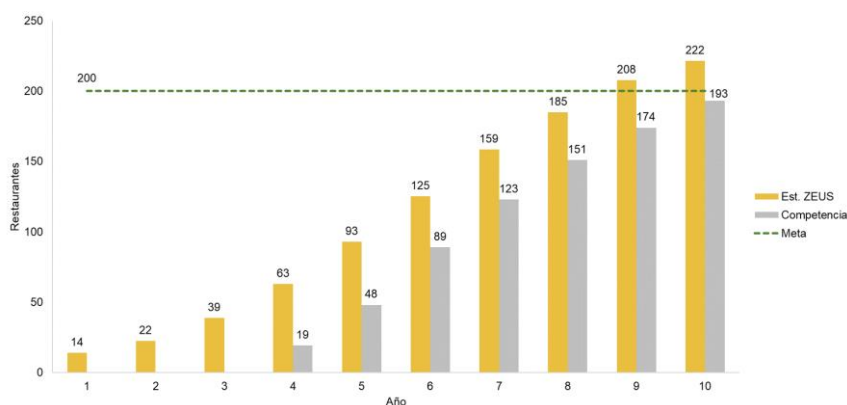
### **3. RESULTADOS**

Después de haber presentado las decisiones tomadas en relación con las variables de decisión en la estrategia "Zeus", se procedió a evaluar su viabilidad en el escenario más adverso, representado por el escenario B con un nivel de competencia de 0.6 y un ingreso de esta en el periodo 13 (3 años y un trimestre). Esta elección se fundamenta en la necesidad de garantizar que la estrategia sea sólida y efectiva incluso en situaciones desfavorables y desafiantes. Al evaluar las decisiones en este contexto crítico, se busca asegurar que la cadena de restaurantes esté preparada para enfrentar los obstáculos y lograr resultados exitosos, manteniendo la ventaja competitiva y alcanzando los objetivos estratégicos establecidos por la junta directiva.

A partir de las variables de decisión presentadas en la sección anterior, se obtienen resultados significativos en los restaurantes que se traducen en indicadores clave como la calidad, las utilidades, el retorno de la inversión (ROI) y el valor para el accionista. Estos resultados reflejan el impacto directo de las decisiones estratégicas tomadas en la cadena de restaurantes. Los datos presentados en los siguientes análisis muestran de manera concluyente el éxito y la efectividad de la estrategia "Zeus" en la consecución de los objetivos establecidos por la junta directiva.

## Restaurantes

Durante los períodos analizados, la estrategia "Zeus" demostró un crecimiento sólido y progresivo, impulsado por su poderío y rápida capacidad de reacción. La cadena de restaurantes experimentó una expansión gradual en los primeros años, acelerándose significativamente a partir del cuarto año con la entrada de la competencia. Como se observa en la Ilustración 7, al finalizar el décimo año, "Zeus" contaba con 222 restaurantes, superando en un 15% a la competencia, al igual que se superó en un 11% la meta establecida por la junta directiva. Este éxito se debe a la fuerza y adaptabilidad de la estrategia "Zeus", que le permitió establecerse y crecer de manera constante en el mercado.



*Ilustración 7. Resultados en restaurantes - Zeus*

## Indicadores de calidad

La estrategia "Zeus" ha logrado sobrepasar consistentemente las metas establecidas por la junta directiva en términos de atractivo del menú, calidad del servicio y ambiente del restaurante durante los 10 años analizados. Destaca especialmente el puntaje logrado al final del ejercicio de 164% en el atractivo del menú y 139% en la calidad del servicio. Aunque el indicador de ambiente del restaurante se situó en un 91%, ligeramente por debajo de la meta, "Zeus" ha demostrado ser capaz de generar una propuesta atractiva y un servicio de calidad, elementos esenciales para atraer y fidelizar a los clientes. Para mejorar el indicador de ambiente, se sugiere aumentar la inversión en mantenimiento, lo que permitirá mejorar la infraestructura y crear un ambiente aún más placentero.

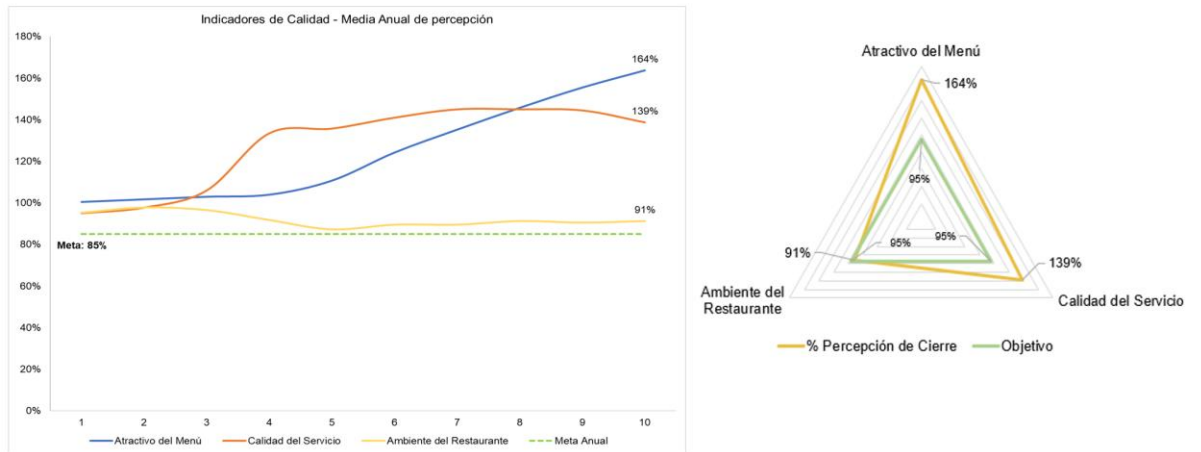


Ilustración 8. Resultados indicadores de calidad - Zeus

## Utilidades

La estrategia "Zeus" ha logrado un sólido desempeño financiero, generando utilidades acumuladas de USD 87.509 al finalizar el año 10. Este resultado representa un notable aumento del 313% en comparación con la competencia. El enfoque equilibrado en el menú atractivo, la calidad del servicio y el ambiente agradable ha permitido a "Zeus" diferenciarse y atraer a los clientes, mientras que una gestión eficiente de costos, precios estables y una expansión gradual de la red de restaurantes han impulsado aún más el crecimiento de las utilidades.

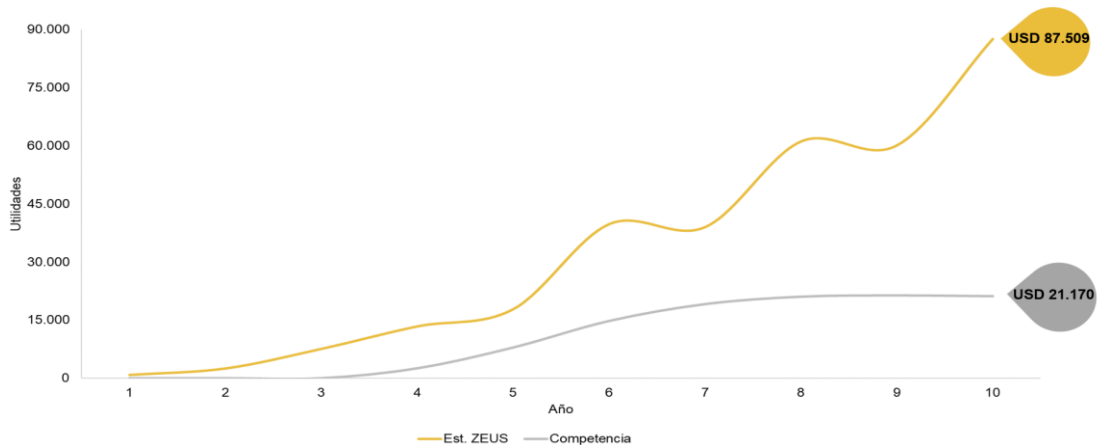
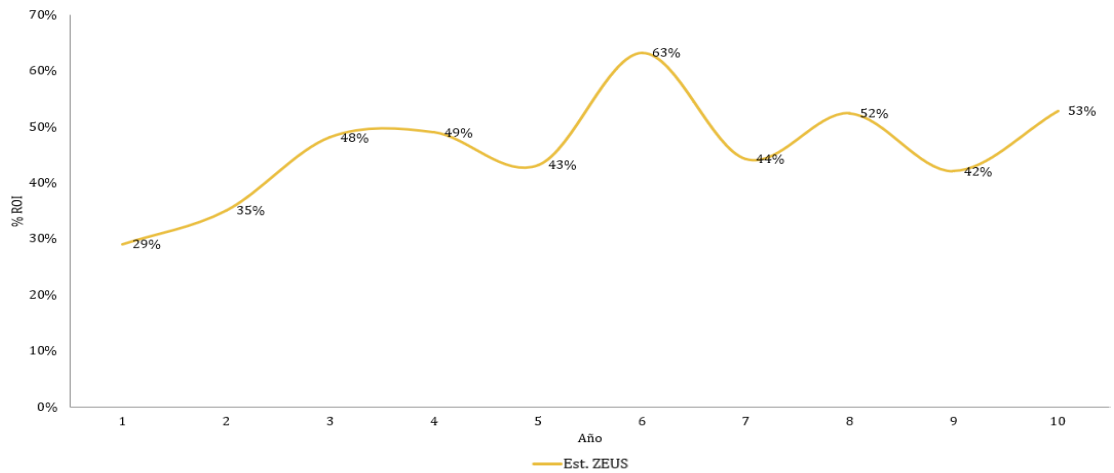


Ilustración 9. Resultados utilidades - Zeus

## Retorno sobre la inversión (ROI)

La estrategia "Zeus" ha logrado resultados destacados en términos de retorno de la inversión (ROI). Si bien la meta establecida al final del período era alcanzar

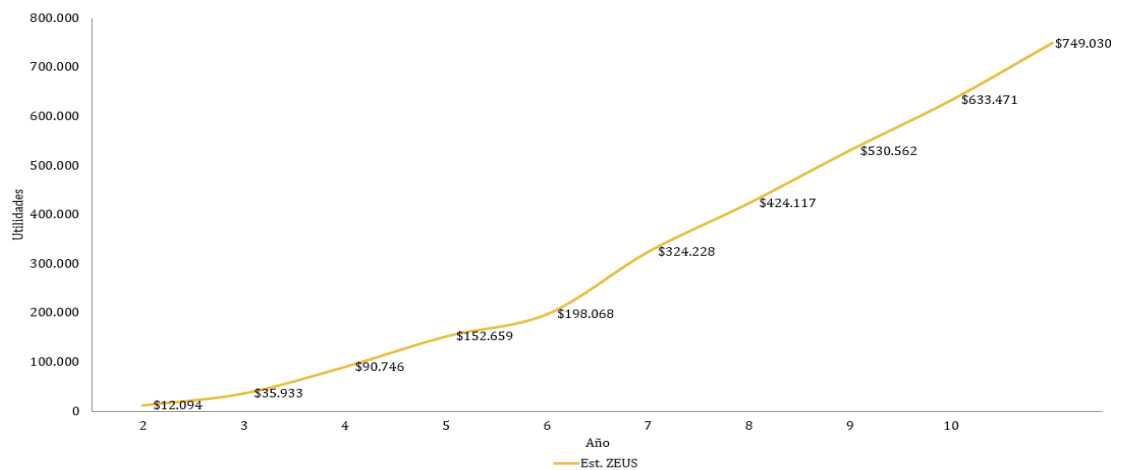
un ROI del 30%, “Zeus” ha superado ampliamente esta cifra, logrando un impresionante ROI del 53%. Es importante destacar que, si bien se observan períodos de aumento y disminución en el ROI a lo largo de los años, esto forma parte de una estrategia reactiva y adaptable. Estos cambios pueden estar asociados a las variables de decisión previamente analizadas, que permitieron a Zeus ajustar su enfoque según las condiciones del mercado y maximizar el rendimiento de la inversión.



*Ilustración 10. Resultados ROI - Zeus*

### Valor para el accionista

La estrategia "Zeus" ha demostrado un impacto significativo en el valor para el accionista. Al finalizar los 10 años de análisis, se estima que se logrará un valor para el accionista de USD 749.030. Este resultado resalta la efectividad de la estrategia en generar retornos favorables y maximizar los beneficios para los inversionistas.

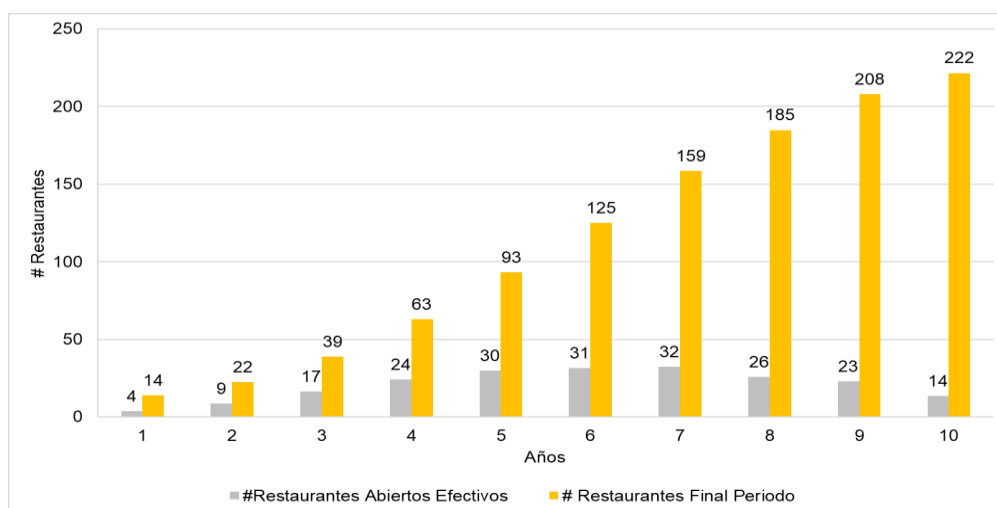


*Ilustración 11. Resultados valor para el accionista - Zeus*

## Crecimiento Operacional

Uno de los retos que se afronta desde el punto de vista operacional es lograr un crecimiento sostenido de los restaurantes en el mercado y al mismo tiempo mantener un adecuado retorno sobre la inversión. Si bien los costos asociados al personal, comida, servicio, mantenimiento y administrativos juegan un papel importante en la obtención de resultados (ROI), la propiedad física es vital analizarla ya que se considera de mayor inversión y de una valuación en aumento con el transcurrir de los años, afectando significativamente los resultados de la compañía.

En la simulación, cada trimestre de cada año se realiza una apertura de restaurantes y en el mismo periodo se hace un cierre parcial de los mismos; la diferencia entre ambos se considera la tasa efectiva o la cantidad de restaurantes realmente abiertos en un periodo respecto al anterior. En la Ilustración 12 se describe la cantidad de restaurantes colocados en el mercado al finalizar cada año, en comparativo con la cantidad de locales efectivos que se abrieron ese año con relación al anterior. Como se observa, hasta el año 4 se resalta un aumento significativo de apertura de restaurantes, entre el año 5 y 7 la tasa de apertura prácticamente se mantiene constante, y desde el año 8 la tasa de apertura va disminuyendo rápidamente.



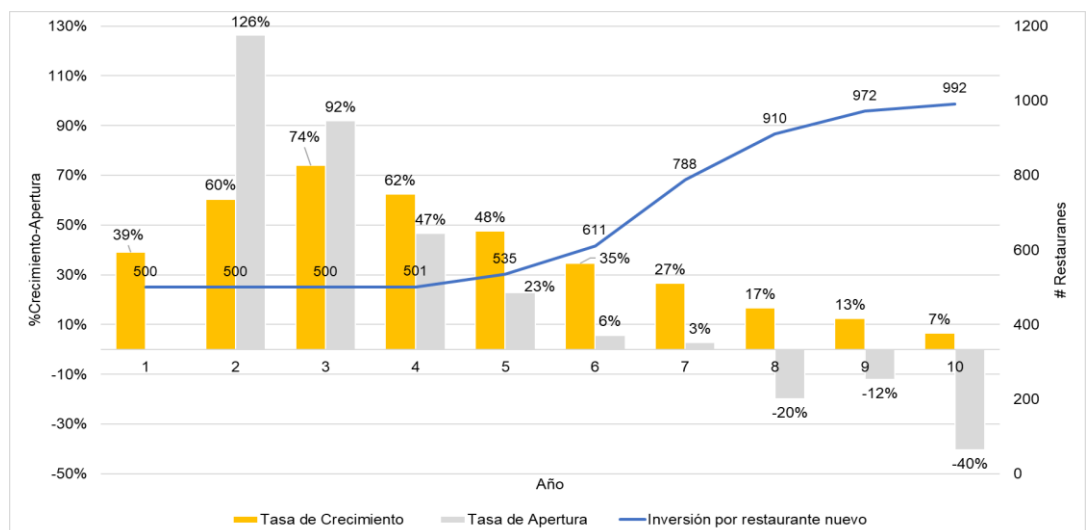
*Ilustración 12. Restaurantes efectivos a final de periodo vs tasa de apertura anual - Zeus*

Una de las variables a considerar en la situación anterior de la disminución en la tasa de apertura, es el valor de la propiedad física a través del tiempo. Por su naturaleza, la propiedad física o terreno que es requerido para la apertura de los restaurantes va subiendo con el transcurrir de los años. En este caso, la inversión por cada restaurante nuevo, visto desde el costo de la propiedad, pasa de USD 500 al inicio de la simulación y alcanza un valor final de USD 995, esto es un aumento del 99% al finalizar el ejercicio. Lo anterior también motivado por el

ingreso de competidores donde el valor de la propiedad aumenta debido a que hay más demanda en el mercado de esta.

En la Ilustración 13 se muestra la relación entre el valor de la propiedad físicas en cada año, la tasa de crecimiento de restaurante respecto al año anterior y la tasa efectiva de apertura de restaurantes para el mismo periodo. En dicha Ilustración, es notorio que en la medida que aumenta el valor de la propiedad física, resulta difícil mantener una tasa de apertura constante, incluso llega a negativos ya que cada vez se abre menos restaurantes que el periodo anterior; dicho efecto provoca que la tasa de crecimiento general de los restaurantes comienza una disminución año tras año.

Se prevé que, para esta estrategia, dada las condiciones de crecimiento de los restaurantes y los valores de propiedad física, en un tiempo relativamente corto (2 años aproximadamente) se alcance un máximo de restaurantes que se pueden adquirir, según la tasa de crecimiento de restaurantes, por lo que tendrá limitado el mercado para expansión. Ante esto, el comportamiento de la compañía puede considerarse en una etapa de expansión durante los primero 6 años donde el valor de la propiedad es razonable y se crece a una tasa media de 40%, mientras que después de este periodo se entra en una etapa de consolidación de mercado donde se puede tener una visión de limitar la adquisición en nuevas propiedades y reafirmar las ya existentes en el mejoramiento de conceptos de calidad, servicio y novedad de menú.



*Ilustración 13. Tasa de crecimiento y apertura de restaurantes según valor de propiedad física - Zeus*

Como resumen se presenta la Tabla 1 que detalla los resultados de la estrategia "Zeus" en diferentes escenarios evaluados. Destaca especialmente el escenario B, considerado el más desafiante y que representa el mínimo esperado en términos de resultados. Sin embargo, es relevante enfatizar que la estrategia "Zeus" ha demostrado de manera consistente su solidez y eficacia en la generación de resultados favorables en todos los escenarios analizados. Aunque

se seleccionó el más exigente y que presenta desafíos adicionales debido a la alta competitividad del entorno, la estrategia "Zeus" ha logrado mantener su rentabilidad y obtener resultados positivos en aspectos clave como el ROI, el atractivo del menú, la calidad del servicio y la percepción del ambiente. Estos resultados reafirman la fortaleza y la capacidad de la estrategia "Zeus" para enfrentar situaciones de alta complejidad y obtener resultados sólidos en diversas condiciones de mercado.

Escenario	Restaurantes	Utilidades de la empresa (USD)	Retorno sobre el capital por restaurante (%)	Percepción del atractivo del menú (%)	Percepción de la calidad del servicio (%)	Percepción del ambiente del restaurante (%)
<i>Nivel de competencia = 0,5 y Periodo 9</i>	222	89,202	53,9%	1,7	1,4	0,9
<i>Nivel de competencia = 0,6 y Periodo 13</i>	222	87,509	52,9%	1,7	1,4	0,9
<i>Nivel de competencia = 0,7 y Periodo 17</i>	222	87,377	52,8%	1,7	1,4	0,9
<i>Nivel de competencia = 0,8 y Periodo 21</i>	222	92,529	55,3%	1,7	1,4	0,9

*Tabla 1: Escenarios de evaluación estrategia – Zeus*

## **B. ESTRATEGIA ZEUS**

### **1. DEFINICIÓN**

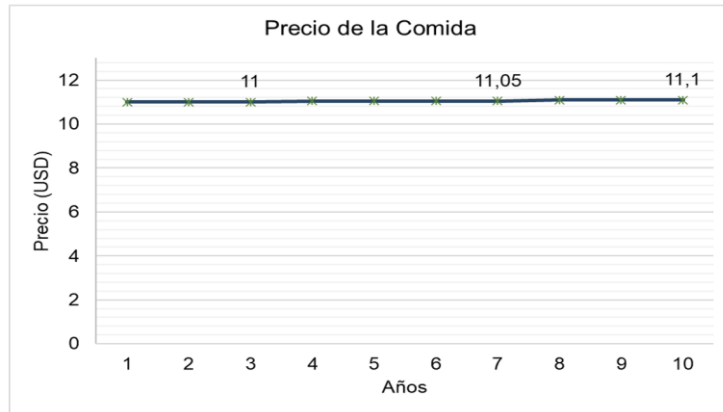
La estrategia "Odín" se caracteriza por su enfoque en la mesura, la constancia, la determinación y la tranquilidad, lo que conduce a un crecimiento sostenible y una gestión equilibrada a lo largo de los diez años de su implementación. Esta estrategia busca establecer una cadena de restaurantes perdurable en el tiempo, garantizando la maximización de utilidades y la generación de valor para los accionistas. Mediante la toma de decisiones planeadas y anticipadas, se busca un crecimiento constante de sus restaurantes, así como cumplir con todos los indicadores de calidad establecidos y lograr el mejor retorno a la inversión posible.

### **2. VARIABLES DE DECISIÓN**

Durante los periodos evaluados, se han tomado decisiones cruciales en relación con las variables de decisión, las cuales han sido determinantes en la dirección y los resultados de la estrategia. En particular, se describen a continuación las acciones adoptadas para cada una de estas variables, que han tenido un impacto significativo en el desarrollo de la estrategia.

## Precio de la comida

La Ilustración 14 muestra las decisiones tomadas en cada año en relación a la variable de decisión "Precio de la Comida".

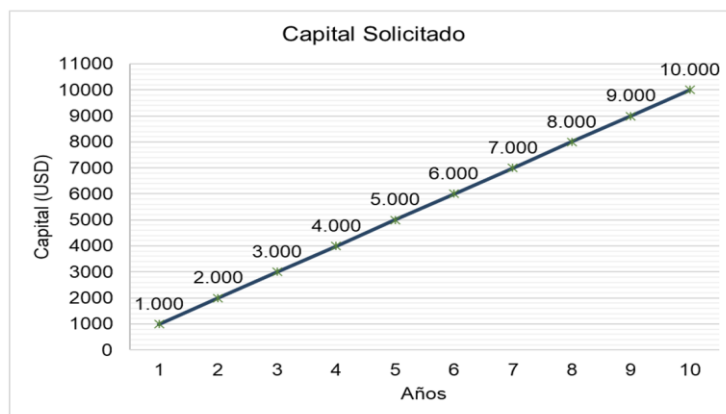


*Ilustración 14. Precio de la comida - Odín*

En cuanto al precio de la comida, se tomó la decisión de mantenerlo en USD 11 durante los primeros tres años para establecer una propuesta de valor atractiva y competitiva. A partir del cuarto año, se realizó un ligero incremento a USD 11.05 hasta el séptimo año, y finalmente, del año ocho al año diez se fijó en USD 11.1. Esta estrategia busca mantener una relación equilibrada entre el precio y la calidad de los productos ofrecidos, brindando así un incentivo para los clientes sin comprometer la rentabilidad del negocio.

## Capital solicitado

La Ilustración 15 muestra las decisiones tomadas con relación a la variable de decisión "capital solicitado" para financiar el crecimiento y desarrollo de la cadena de restaurantes.

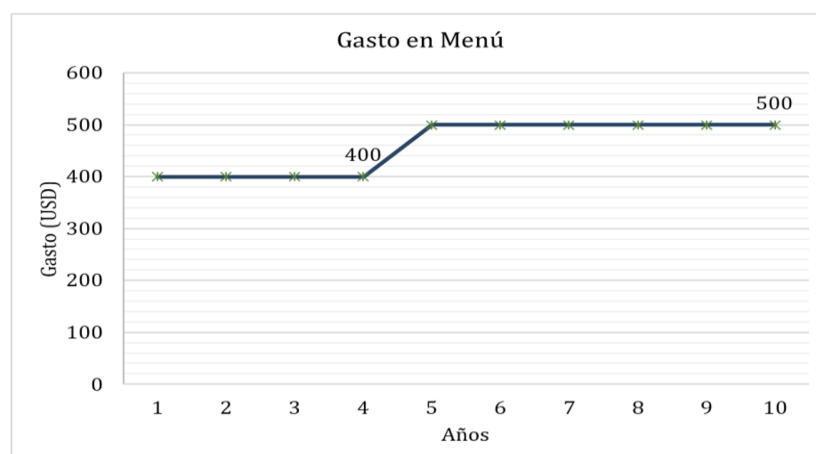


*Ilustración 15. Capital solicitado - Odín*

A lo largo del ejercicio, se optó por solicitar aumentos de USD 1000 en cada periodo garantizando así una inversión constante en la expansión y mejora de la cadena de restaurantes, la cual asciende a USD 55.000 durante los 10 años. Esta estrategia financiera prudente y escalonada permite equilibrar el crecimiento del negocio y la gestión adecuada de los recursos financieros, minimizando los riesgos asociados. Estas decisiones respaldan la estabilidad, solidez y enfoque sostenible de la estrategia "Odín", generando así valor para los accionistas a lo largo del tiempo.

### **Gasto del Menú**

En la Ilustración 16 se presentan las decisiones estratégicas tomadas en cuanto al gasto del menú, con el objetivo de ofrecer una variedad atractiva que cumpla con las necesidades y preferencias de los clientes.

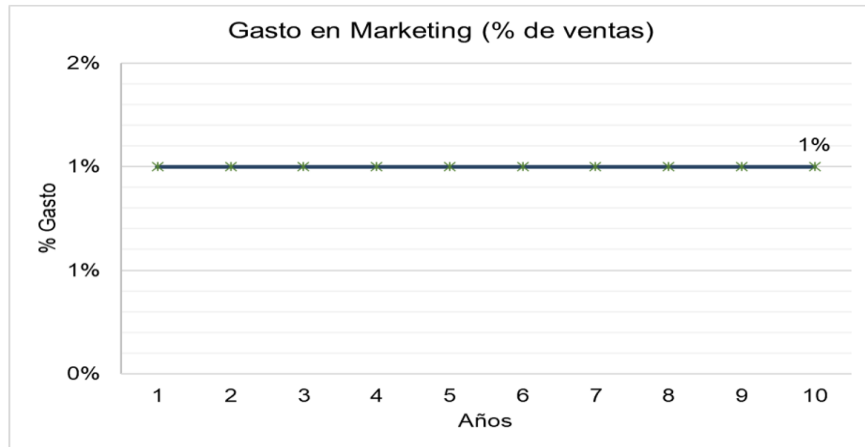


*Ilustración 16. Gasto en menú - Odín*

En relación con la decisión de gasto del menú, se estableció una estrategia gradual y progresiva para asegurar una oferta gastronómica atractiva y de calidad. Durante los primeros cuatro años, se asignó un presupuesto de USD400 anuales, enfocándose en la selección de ingredientes de calidad y la creación de platos innovadores para satisfacer las expectativas de los clientes. A partir del quinto año, se incrementó el gasto a USD 500 anuales, con el objetivo de ofrecer una experiencia gastronómica aún más destacada. Estas decisiones estratégicas permitieron generar una base de seguidores leales y asegurar el crecimiento sostenible de la estrategia "Odín" en el mercado de la industria de restaurantes.

### **Gasto en marketing (% de las ventas)**

La Ilustración 17 muestra las decisiones tomadas en relación con el gasto en marketing para fortalecer la posición y el crecimiento de la cadena de restaurantes en el mercado.

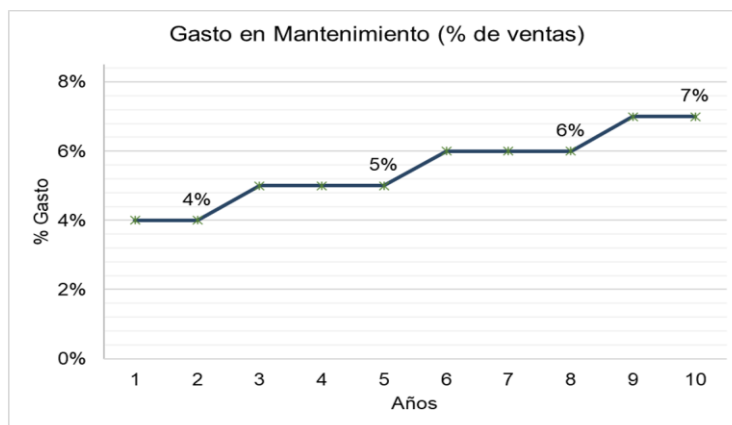


*Ilustración 17. Gasto en marketing - Odín*

La asignación estratégica del 1% de las ventas para el gasto en marketing ha sido una decisión clave a lo largo de los 10 años evaluados. Esta inversión constante y planificada se ha realizado con el objetivo de promover la marca y atraer clientes de manera efectiva. Gracias a esta estrategia, se ha logrado mantener una presencia sólida en el mercado y garantizar un crecimiento continuo en su base de clientes.

**Gasto en mantenimiento (% de las ventas)**

La Ilustración 18 representa las decisiones estratégicas relacionadas con el gasto en mantenimiento, las cuales han sido cruciales para asegurar el crecimiento y el funcionamiento óptimo de la cadena de restaurantes.



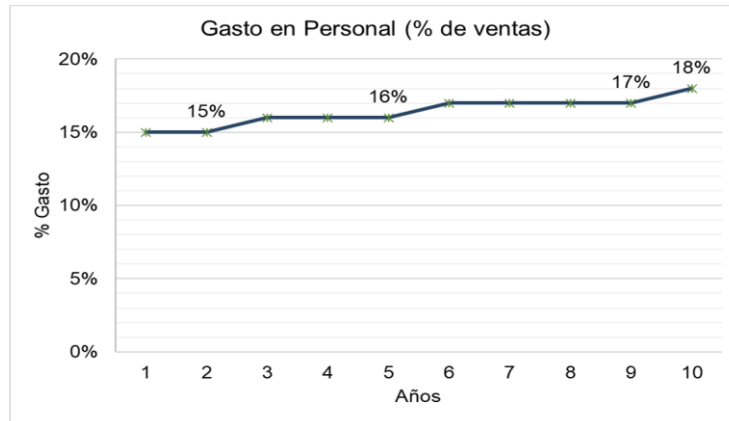
*Ilustración 18. Gasto en mantenimiento - Odín*

El gasto en mantenimiento ha sido adaptado de manera acorde al crecimiento de la cadena de restaurantes. Inicialmente, se destinó el 4% de las ventas durante los dos primeros años, incrementándose al 5% en los tres años siguientes. Conforme la operación se consolidaba, se elevó al 6% en los años 6 al 8 y finalmente al 7% en los últimos dos años. Esta progresiva asignación de recursos refleja el compromiso de la junta directiva por mantener la calidad de los locales, garantizar un ambiente agradable y acogedor, y brindar una

experiencia satisfactoria a los clientes. Mediante esta estrategia, se asegura el adecuado mantenimiento de la infraestructura y se respalda la excelencia operativa de la cadena de restaurantes.

### **Gasto en personal (% de las ventas)**

La Ilustración 19 presenta las decisiones tomadas en relación con el gasto en personal para asegurar el crecimiento y el funcionamiento eficiente de la cadena de restaurantes.



*Ilustración 19. Gasto en personal - Odín*

El equipo humano ha sido una prioridad fundamental en la estrategia "Odín", reflejando su compromiso con el servicio al cliente y la excelencia en el trato. Se asignó un porcentaje creciente de las ventas a lo largo del tiempo, comenzando con el 15% en los primeros dos años y aumentando gradualmente al 18% en el último año. Esta inversión estratégica en el talento busca asegurar la entrega de un servicio de calidad, fomentar la retención del personal y crear experiencias inolvidables para los clientes. El enfoque en el desarrollo y bienestar del equipo humano fortalece la identidad de la cadena de restaurantes, fortaleciendo así su posición en el mercado de la industria de restaurantes.

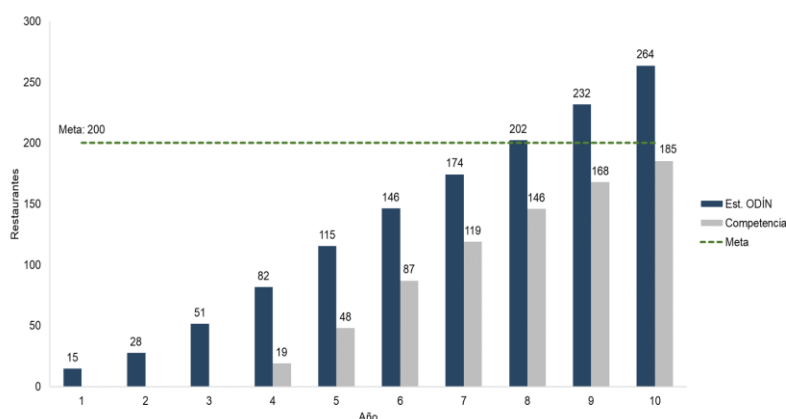
## **3. RESULTADOS**

Tras analizar las decisiones estratégicas tomadas en relación con las variables clave de la estrategia "Odín", se procedió a evaluar su viabilidad en el escenario más desafiante representado por el Escenario B. En este escenario, se introduce un nivel de competencia intenso con un puntaje de 0.6, lo cual se refleja a partir del periodo 13 (3 años y un trimestre). El objetivo principal de esta evaluación es garantizar que la cadena de restaurantes esté preparada para enfrentar los desafíos y obstáculos asociados con la competencia, manteniendo su ventaja competitiva y alcanzando los objetivos estratégicos establecidos por la junta directiva.

Los resultados obtenidos a partir de las variables de decisión presentadas anteriormente revelan un impacto significativo en indicadores clave como la calidad, las utilidades, el retorno de la inversión (ROI) y el valor para los accionistas. Estos resultados demuestran de manera concluyente el éxito y la efectividad de la estrategia "Odín" en la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. Los datos presentados en los siguientes análisis respaldan la solidez de la estrategia "Odín", la cual se basa en un enfoque de mesura, constancia y determinación, permitiendo a la cadena de restaurantes enfrentar los desafíos y mantener su posición en el mercado.

## Restaurantes

La estrategia "Odín" ha logrado un crecimiento significativo en comparación con la competencia en el sector de restaurantes. Al finalizar los 10 años de implementación, la cadena contaba con un total de 264 restaurantes en funcionamiento, superando en un 43% a la competencia, que poseía 185 restaurantes en ese momento. Además, se ha superado en un 32% la meta establecida por la junta directiva. Estos resultados destacan el éxito estratégico de "Odín" y su capacidad para posicionarse como una opción sólida y atractiva para los inversionistas en el mercado de restaurantes.



*Ilustración 20. Resultados número de restaurantes - Odín*

## Indicadores de calidad

La estrategia "Odín" ha mantenido altos estándares de calidad en sus restaurantes, evidenciado por los indicadores de atractivo del menú, calidad del servicio y ambiente. Se ha cumplido consistentemente con la meta de la junta directiva de una percepción mínima del 85% a lo largo de los años. Sin embargo, se observa una ligera tendencia a la baja en la calidad del servicio a partir del año 7, posiblemente debido al rápido crecimiento de la cadena y la dificultad para contratar y capacitar suficiente personal. Para abordar esta situación, se sugiere evaluar estrategias como aumentar el precio de los platos para destinar recursos adicionales a la contratación y capacitación de personal, garantizando así una

atención excepcional y una experiencia satisfactoria para los clientes, al tiempo que se contrarresta la tendencia negativa observada.

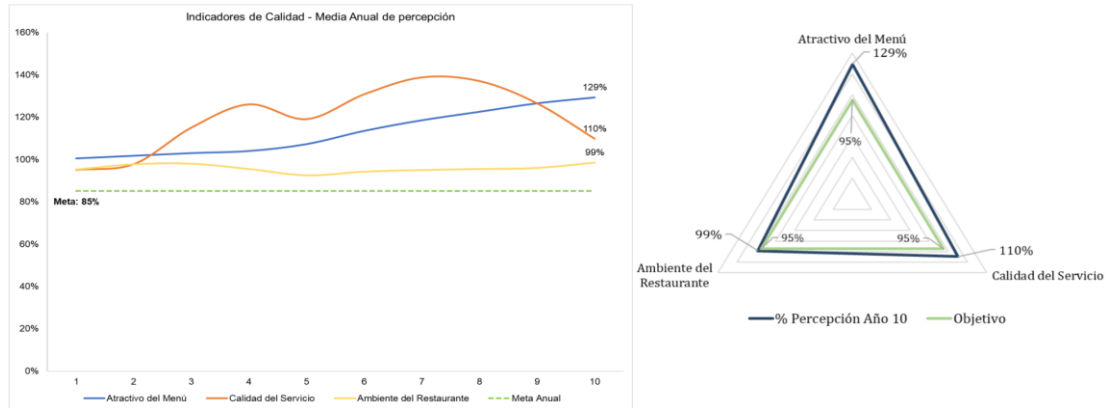


Ilustración 21. Resultados indicadores de calidad - Odín

## Utilidades

La estrategia "Odín" ha demostrado un desempeño sobresaliente en términos de utilidades acumuladas, alcanzando un total de USD 64.970 al final del año 10. Esta cifra representa un impresionante incremento del 263% en comparación con la competencia, que obtuvo solo 17,871 USD en el mismo período. Estos resultados positivos son el reflejo de las decisiones estratégicas tomadas en cada etapa del proceso, desde el crecimiento constante y sostenible de la cadena de restaurantes hasta el enfoque dedicado en ofrecer un servicio de calidad y una gestión financiera prudente. La estrategia "Odín" ha logrado aprovechar eficientemente las variables de decisión clave, generando un crecimiento financiero sólido y una posición destacada en el mercado de restaurantes.

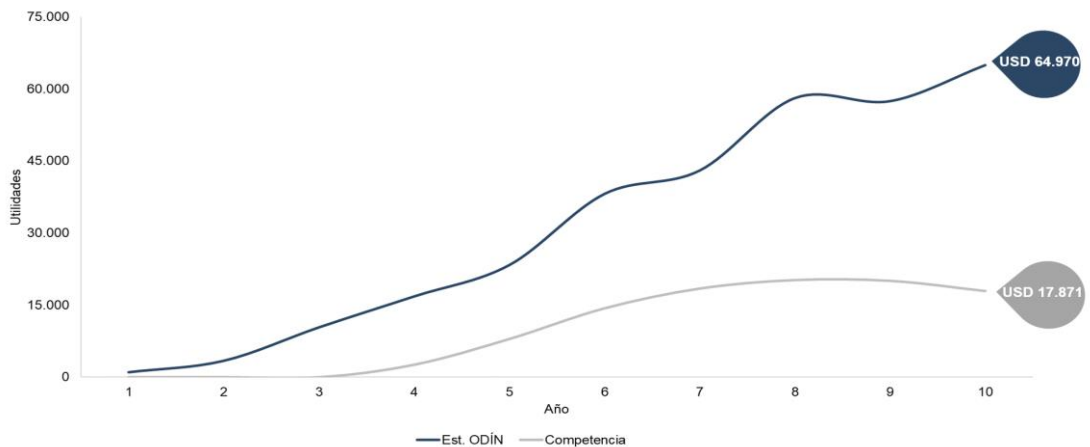
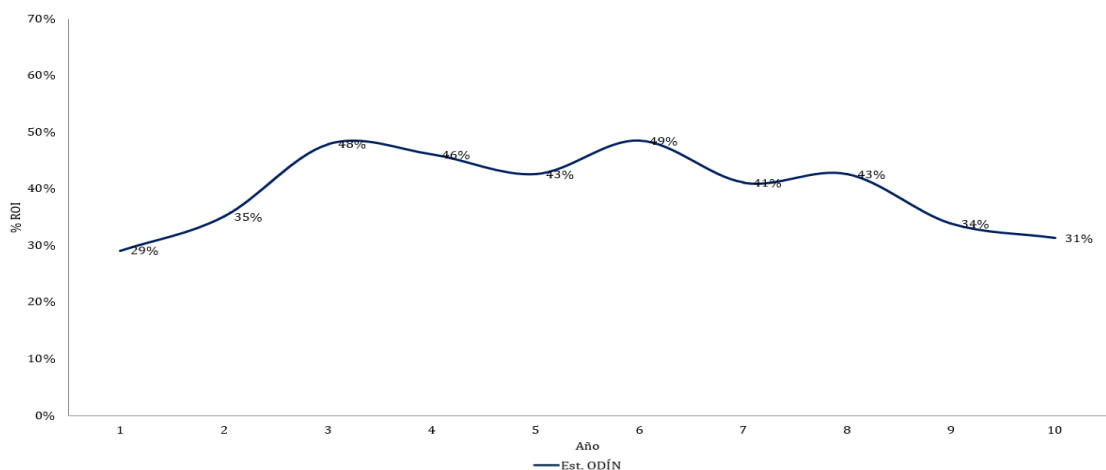


Ilustración 22. Resultados utilidades - Odín

## Retorno sobre la inversión (ROI)

La estrategia "Odín" ha logrado un sólido retorno de la inversión (ROI) a lo largo de los años, superando consistentemente la meta establecida por la junta directiva. Si bien se observa una ligera disminución en el ROI en los últimos períodos, esto se debe a la estrategia de consolidación y enfoque en crear nuevos establecimientos. Al haber alcanzado una red de 264 restaurantes, un 32% por encima de la meta establecida, el costo de inversión para abrir nuevos restaurantes ha aumentado. Para solucionar esta situación, se propone una estrategia de consolidación y optimización de los restaurantes existentes, destinando recursos adicionales a mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Esto permitirá mantener un ROI sólido y rentable en el futuro.



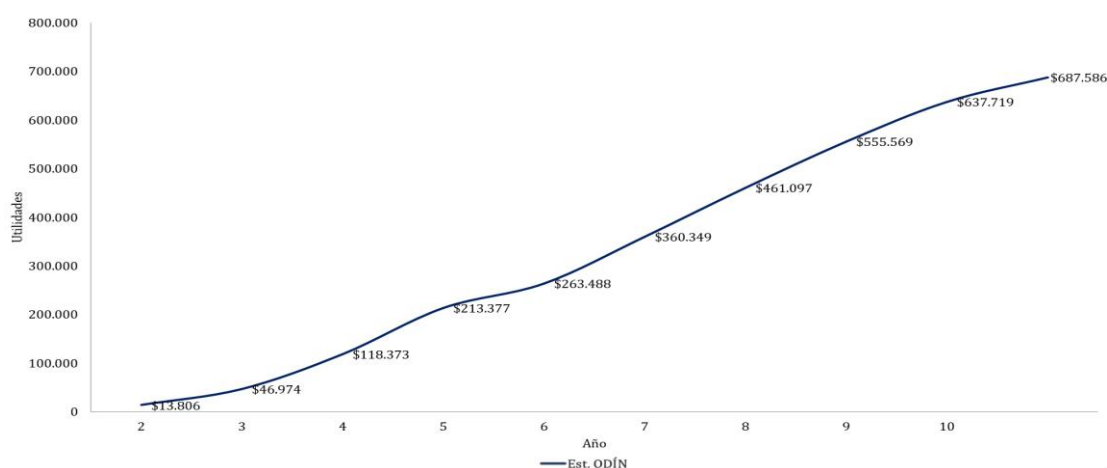
*Ilustración 23. Resultados ROI – Odín*

## Valor para el accionista

La estrategia "Odín" se ha consolidado como una opción atractiva para los inversionistas, generando un valor significativo para el accionista. Al finalizar los 10 años de implementación, se proyecta que el valor para el accionista alcance la impresionante cifra de 687,586 USD. Este resultado refleja la capacidad de la estrategia para maximizar los beneficios financieros y crear un retorno favorable para aquellos que invierten en la cadena de restaurantes. Con un enfoque sólido en el crecimiento sostenible, la gestión equilibrada y la generación de utilidades, "Odín" ofrece a los inversionistas una oportunidad prometedora para obtener rendimientos atractivos y participar en un negocio próspero en el sector de restaurantes.

La estrategia "Odín" también ha sido evaluada en diversos escenarios, presentando resultados positivos y demostrando su adaptabilidad y fortaleza. Aunque se ha presentado en detalle el escenario B como el más desafiante, donde la estrategia "Odín" ha logrado obtener buenos resultados, es importante

destacar que se han analizado otros escenarios que evidencian su capacidad para enfrentar diferentes condiciones y mantener su efectividad.



*Ilustración 24. Resultados valor para el accionista – Odín*

En cada uno de los escenarios evaluados, la estrategia "Odín" ha demostrado su solidez al mantener una rentabilidad constante y obtener resultados favorables en indicadores clave como el ROI, el atractivo del menú, la calidad del servicio y la percepción del ambiente. La presentación de diferentes escenarios en el análisis de la estrategia "Odín" subraya la eficacia y potencial para continuar generando valor y crecimiento para "White Label Restaurants" en el futuro.

Escenario	Restaurantes	Utilidades de la empresa (USD)	Retorno sobre el capital por restaurante (%)	Percepción del atractivo del menú (%)	Percepción de la calidad del servicio (%)	Percepción del ambiente del restaurante (%)
Nivel de competencia = 0,5 y Periodo 9	264	65,454	31,5%	1,3	1,0	1,0
Nivel de competencia = 0,6 y Periodo 13	264	64,970	31,3%	1,3	1,0	1,0
Nivel de competencia = 0,7 y Periodo 17	264	65,911	31,7%	1,3	1,0	1,0
Nivel de competencia = 0,8 y Periodo 21	264	68,952	33,1%	1,3	1,1	1,0

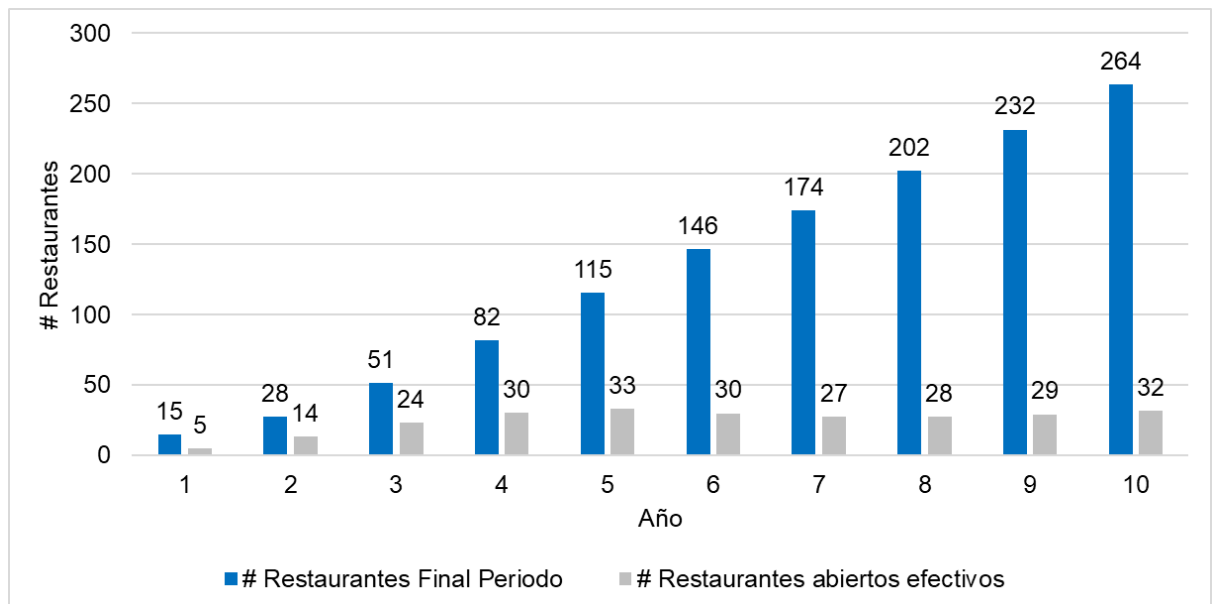
*Tabla 2 Escenarios de evaluación estrategia - Odín*

## Crecimiento Operacional

En línea con el mismo capítulo desarrollado en la estrategia Zeus, se pretende revisar con detalle cuales son los factores de crecimiento de restaurantes de la estrategia Odín y, comparativamente, que ventaja o desventaja presenta respecto a la anterior.

Para esta estrategia, como se ha mencionado con anterioridad, se alcanza al final de la simulación un total de 264 restaurantes como cuota de mercado. En la Ilustración 25 se presenta la magnitud de los restaurantes alcanzados en comparación con la tasa de apertura efectiva de los locales. Se observa que se

mantiene una tasa de apertura casi constante después del año 4 en aproximadamente 30 restaurantes adicionales por año. Esta constancia responde a la consistencia que representa la estrategia de decisiones más estables, que proveen los sucesos a futuro y responde a un enfoque de cuidado en los resultados. A diferencia de la estrategia Zeus, en esta se puede intuir que su límite de crecimiento, dado por la menor tasa de apertura efectiva, se encuentra más allá de los 2 años que obtuvo Zeus, según los datos aportados; por tanto, se remarca como una estrategia que aún se encuentra en etapa de expansión en el mercado.



*Ilustración 25. Restaurantes efectivos a final de periodo vs tasa de apertura anual - Odín*

En relación con el valor de la propiedad física en el mercado, este es muy similar a la anterior estrategia donde a finalizar el año alcanza un valor de USD 1.000 abrir un restaurante nuevo, 100% más de lo que cuesta al inicio de la simulación. Con relación al crecimiento año tras año, si es notorio una salida fuerte durante los primeros tres años y posterior a este hay un decrecimiento en los restaurantes, el cual se considera leve del orden 2% a 3% anual.

Para la tasa de apertura, después del 5to año hay una disminución notoria pero que se mantiene de alguna forma constante de alrededor del 10% por año, lo que permite más años de sobrevivencia en el mercado desplazándose el riesgo de llegar a la saturación de los locales. Tiene un ligero descenso entre los años 6 y 7 pero continua una senda de recuperación en la apertura que le permite llegar al 10% mencionado. Esta estrategia puede constituir para la compañía un enfoque de expansión ya que, según la estimación, se puede crecer en más restaurantes inclusive llegando al año 13 con 350 locales en apertura si se conserva el ritmo constante de apertura; a diferencia de la anterior estrategia que se prevé alcanzar el máximo de restaurantes en 2 años.

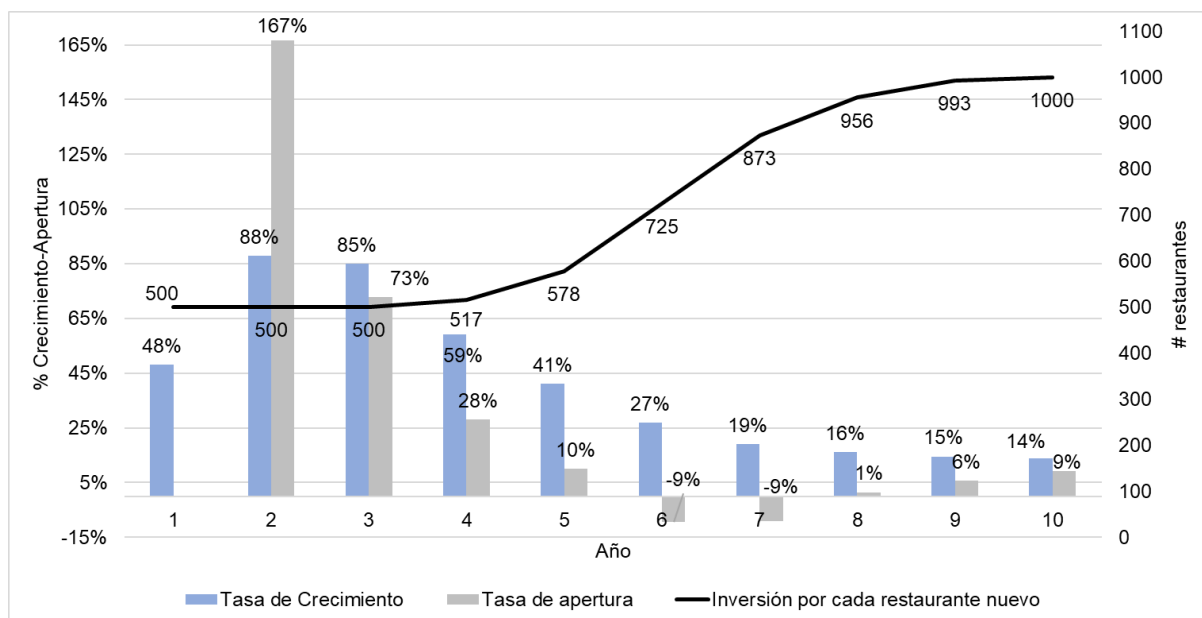


Ilustración 26. Tasa de crecimiento y apertura de restaurantes según valor de propiedad física - Odín

## VI. COMPARACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el análisis comparativo de los indicadores entre la estrategia de Zeus y Odín, se pueden destacar las siguientes observaciones:

### 1. Variables de Decisión:

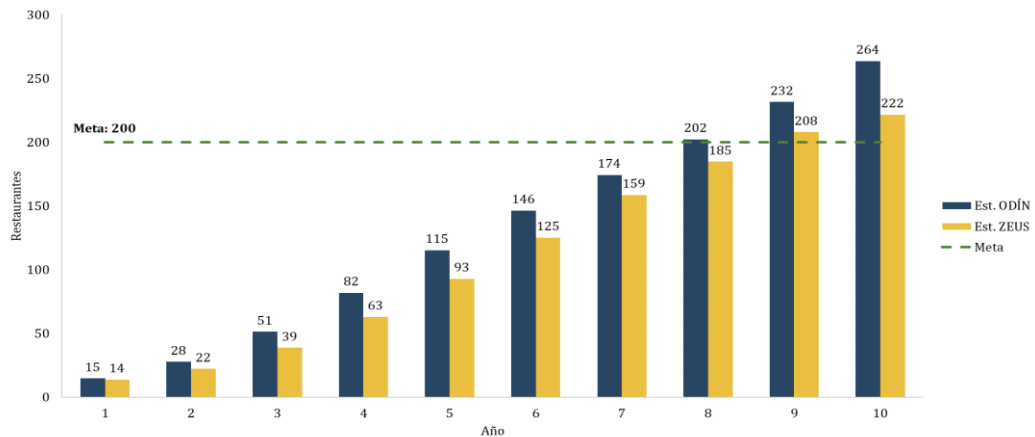
Con el objetivo de tener fácil recordación sobre las decisiones de cada una de las estrategias, se presenta a continuación la Tabla 3 que contiene el resumen de cada una de las variables de decisión que se tomaron en cada estrategia explicada.

AÑO	Precio de la Comida (USD)		Gastos en personal (% de las ventas)		Gastos en marketing (% de las ventas)		Gastos en mantenimiento (% de las ventas)		Gasto total en menú (USD)		Capital solicitado (USD)	
	Est. ZEUS	Est. ODÍN	Est. ZEUS	Est. ODÍN	Est. ZEUS	Est. ODÍN	Est. ZEUS	Est. ODÍN	Est. ZEUS	Est. ODÍN	Est. ZEUS	Est. ODÍN
1	11	11	15,0%	15,0%	1,0%	1,0%	4,0%	4,0%	400	400	500	1.000
2	11	11	15,0%	15,0%	1,0%	1,0%	4,0%	4,0%	400	400	1.100	2.000
3	11	11	15,0%	16,0%	1,0%	1,0%	4,0%	5,0%	400	400	2.100	3.000
4	11	11,05	18,0%	16,0%	1,0%	1,0%	4,0%	5,0%	400	400	3.100	4.000
5	11	11,05	18,0%	16,0%	1,0%	1,0%	5,0%	5,0%	800	500	4.100	5.000
6	11	11,05	18,0%	17,0%	1,0%	1,0%	5,0%	6,0%	800	500	5.100	6.000
7	11	11,05	21,0%	17,0%	1,0%	1,0%	5,0%	6,0%	800	500	7.100	7.000
8	11	11,1	21,0%	17,0%	1,0%	1,0%	6,0%	6,0%	1.200	500	7.100	8.000
9	11	11,1	21,0%	17,0%	1,0%	1,0%	6,0%	7,0%	1.200	500	7.100	9.000
10	11	11,1	21,0%	18,0%	1,0%	1,0%	6,0%	7,0%	1.200	500	5.100	10.000
											42.400	55.000

Tabla 3. Comparación Variables de Decisión Odín vs Zeus

## 2. Restaurantes:

Zeus cuenta con 222 restaurantes, mientras que Odín tiene 264. Odín presenta una ventaja en términos de cantidad de establecimientos, lo que podría indicar una mayor presencia en el mercado.



*Ilustración 27. Comparación Restaurantes Odín vs Zeus*

## 3. Atractivo del Menú:

Zeus muestra un índice del 166% en cuanto al atractivo de su menú, superando a Odín, que tiene un índice del 130%. Esto sugiere que Zeus ha logrado captar mejor la atención de sus clientes en términos de opciones de menú y presentación de platos.

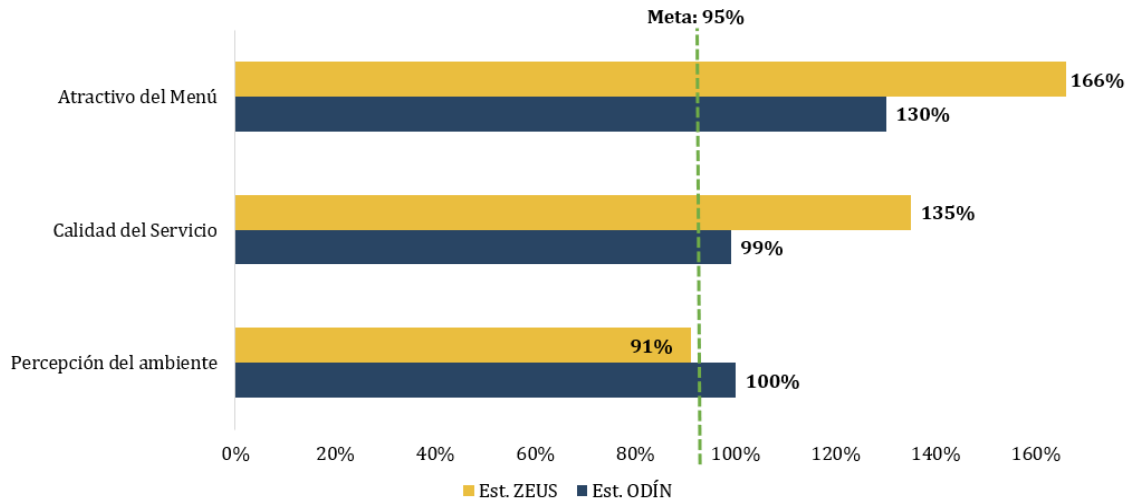
## 4. Calidad de Servicio:

Zeus registra un índice del 135% en calidad de servicio, superando a Odín, que obtiene un índice del 99%. Esto indica que Zeus ha logrado ofrecer un servicio de mayor calidad, según la percepción de los clientes. Esto podría traducirse en una mayor satisfacción y fidelidad por parte de los clientes.

## 5. Percepción del Ambiente:

Odín obtiene un índice del 100% en la percepción del ambiente, mientras que Zeus registra un índice del 91%. Esto sugiere que Odín ha logrado generar una mejor percepción de su ambiente entre los clientes, lo que podría influir en su elección de restaurante.

En resumen, se tendrían los siguientes indicadores de calidad comparados:



*Ilustración 28. Comparativo Indicadores de Calidad Odín vs Zeus*

## 6. Utilidades Acumuladas:

Zeus ha acumulado utilidades por un total de 87,509, mientras que Odín registra 64,970. Zeus muestra un rendimiento financiero superior en términos de utilidades, lo que indica una mejor gestión económica y mayor rentabilidad.

UTILIDADES ACUMULADAS CADA FIN DE AÑO		
AÑO	Est. ZEUS	Est. ODÍN
1	864	950
2	2.536	3.339
3	7.594	10.313
4	13.389	16.760
5	17.820	23.303
6	39.750	38.137
7	38.992	43.003
8	61.076	58.108
9	60.069	57.465
10	87.509	64.970

Diferencia del 35%

*Tabla 4. Comparación Utilidades Odín vs Zeus*

## 7. Valor para Accionista:

Zeus presenta un valor para accionista de 749,030, mientras que Odín registra 687,586. Esto sugiere que Zeus ha generado un mayor valor para sus accionistas en comparación con Odín, lo que podría reflejar una gestión eficiente y resultados financieros sólidos.

**VALOR PARA ACCIONISTA ACUMLULADO  
CADA FIN DE AÑO**

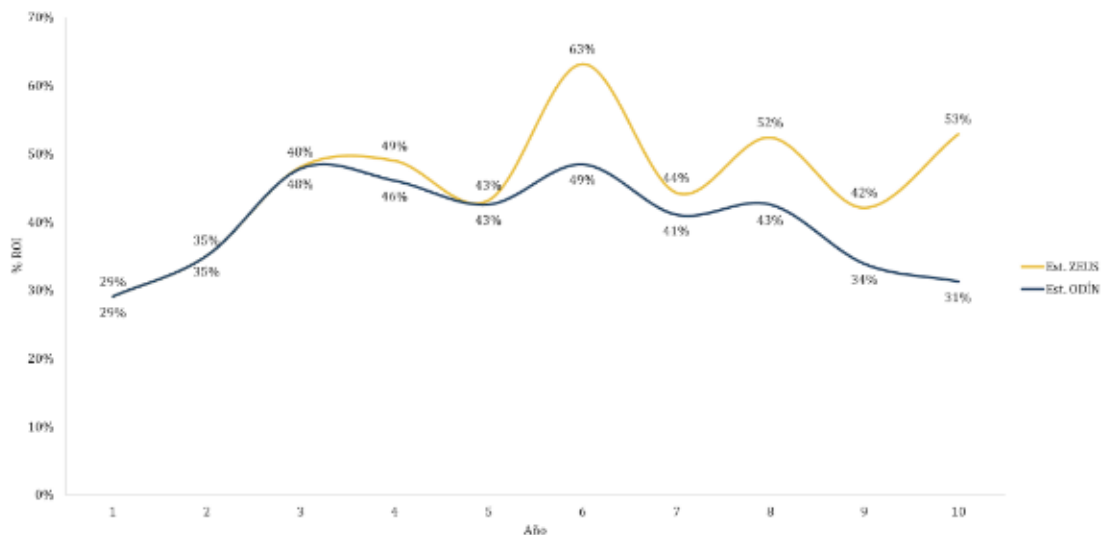
AÑO	Est. ZEUS	Est. ODÍN
1	12.094	13.806
2	35.933	46.974
3	90.746	118.373
4	152.659	213.377
5	198.068	263.488
6	324.228	360.349
7	424.117	461.097
8	530.562	555.569
9	633.471	637.719
10	749.030	687.586

Diferencia del 9%

*Tabla 5. Comparación del Valor para los Accionistas Odín vs Zeus*

**8. Retorno sobre la Inversión:**

Zeus muestra un retorno sobre la inversión del 53%, superando a Odín, que registra un retorno del 31%. Esto indica que Zeus ha logrado generar un mayor rendimiento sobre la inversión realizada en comparación con Odín, lo que puede indicar una gestión más eficiente de los recursos y una mayor rentabilidad.



*Ilustración 29. Comparación ROI Odín vs Zeus*

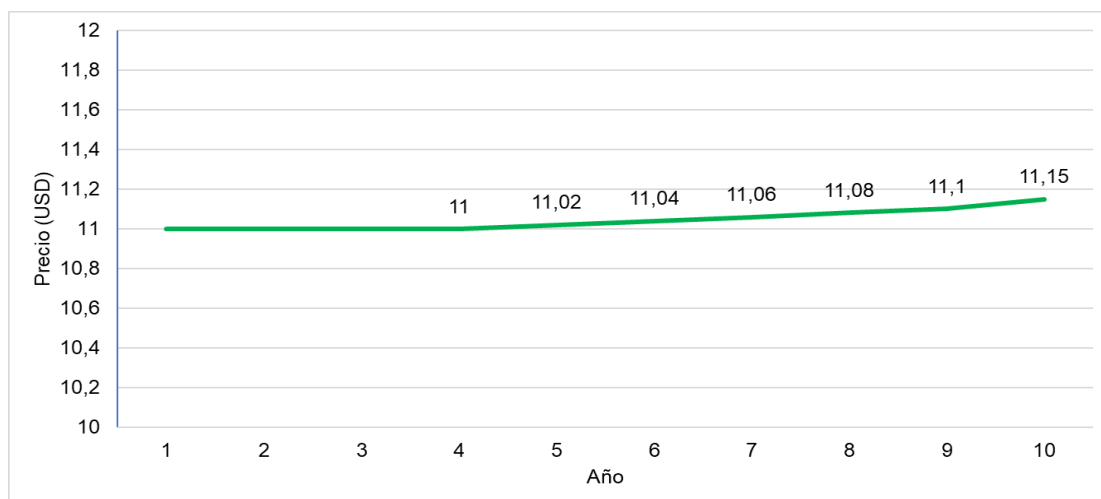
## VII. ESTRATEGIA ADICIONAL

En línea con el planteamiento de estrategias alternativas a las ya expuestas, como método exploratorio de la construcción de nuevas combinaciones de las variables de decisión y su impacto en los indicadores generales, se presentará una estrategia conservadora que resulta ser apta para la toma de decisiones ya que cumple con los mínimos de objetivo en las métricas exigidas.

La presente estrategia se desarrolla en un marco de decisiones de tono conservador, marcado por la mesura en los cambios de valor en cada una de las variables de decisión. Lo anterior, con el objetivo de gestionar adecuadamente el crecimiento en el mercado, siendo responsables financieramente al tiempo que se ofrece una calidad adecuada. Se presenta a continuación el detalle de las variables de decisión, los resultados generales de los escenarios y un detallado del escenario seleccionado.

### A. Variables de Decisión

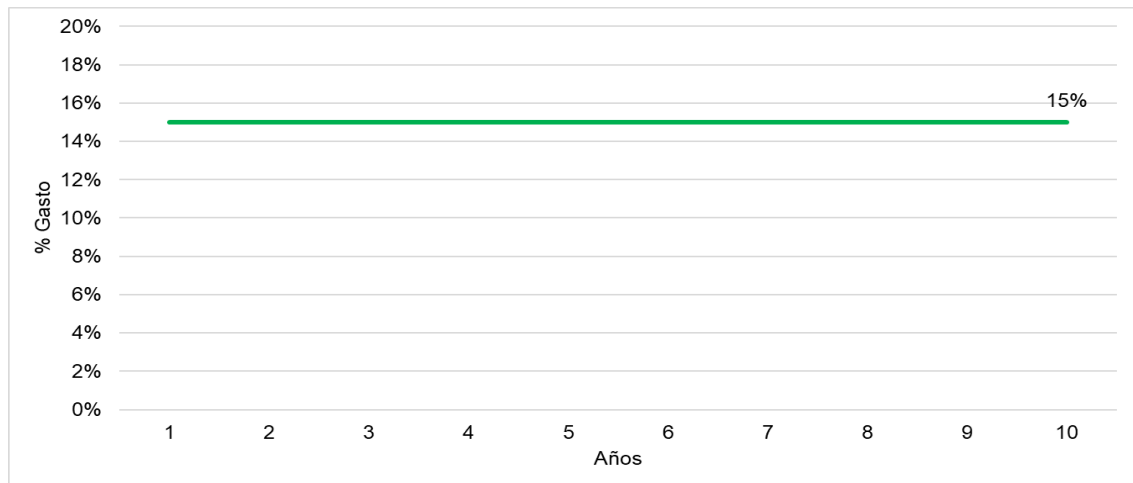
**Precio de la Comida:** Como se observa en la Ilustración 30, la variable Precio de la Comida durante el ejercicio de diez años, varía entre USD 11 y USD 11.15, cuyo punto inicial es USD 11. Los cambios de precio se dan a partir del cuarto año, tiempo en el que ya es notorio el ingreso de la competencia. A partir del cuarto año, se presentan aumentos cada año de aproximadamente USD 0.02, esto con el objeto de cubrir los mayores costos de operación en el transcurso del tiempo.



*Ilustración 30. Evolución precio de la Comida - Estrategia Conservadora*

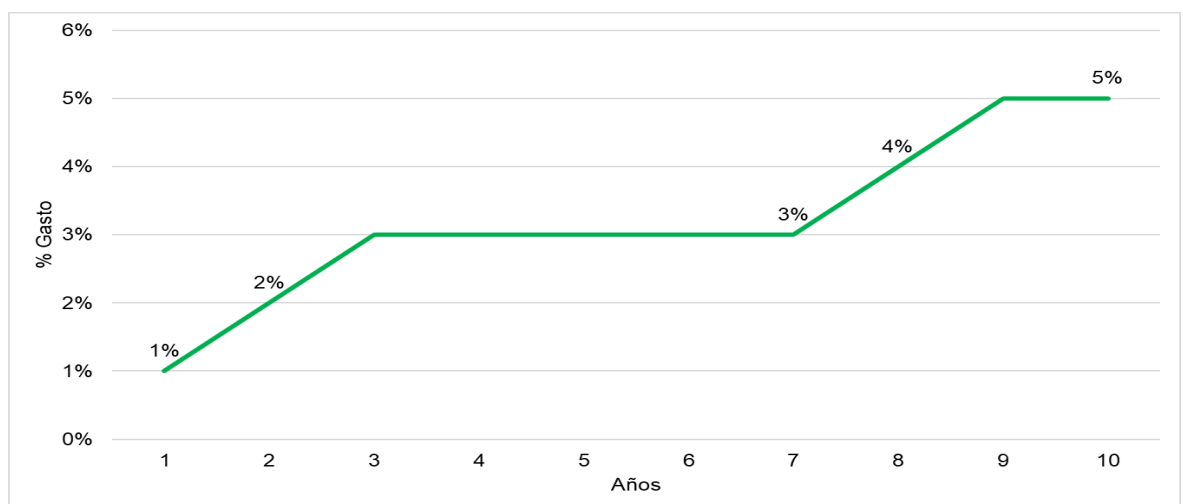
**Gastos en Personal:** Para esta variable, se decide mantener constante el gasto en personal como porcentaje de las ventas, en un valor de 15% durante todo el ejercicio. Lo anterior responde a una mano de obra constante durante periodos de alta o baja demanda, convirtiendo un costo variable como lo es la gestión del

personal en un costo fijo que le permita contar a la empresa con una plantilla previamente definida de atención.



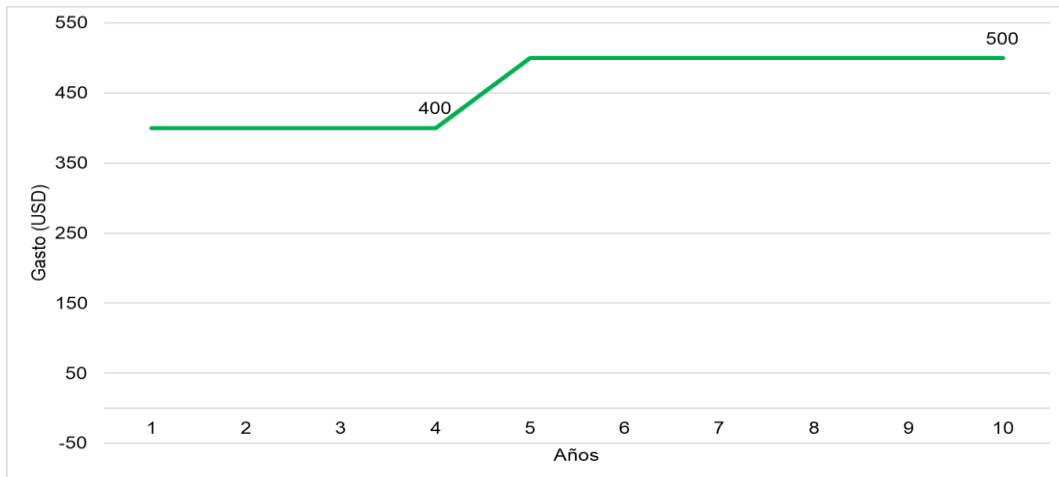
*Ilustración 31. Evolución del gasto en personal - Estrategia Conservadora*

**Gastos en Marketing:** Como se observa en la Ilustración 32, durante los primeros 3 años se realiza un aumento gradual de 1% en el gasto sobre las ventas, esto como método de lograr atraer la mayor cantidad de clientes posibles y llegar a ser reconocidos. Entre el tercer y séptimo año se mantiene constante un valor de gasto del 3%, lo cual responde a una estrategia de consolidación en el mercado donde se pretende conservar la cuota ya obtenida.



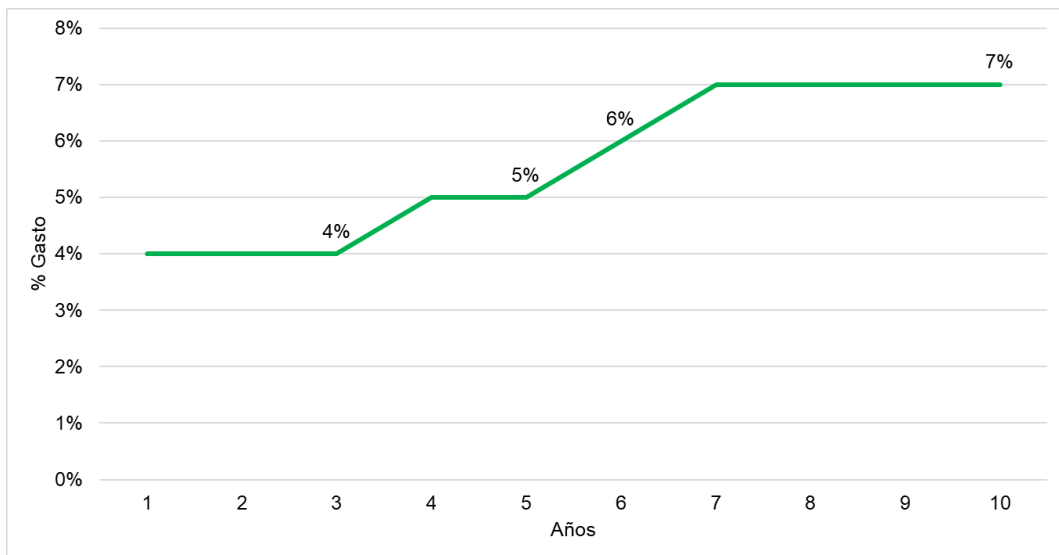
*Ilustración 32. Evolución del Gasto en Marketing - Estrategia Conservadora*

**Gasto en Menú:** Según la Ilustración 4, durante los primeros cuatro años se mantiene constante el gasto en menú por un valor de USD 400. Posterior a ello, se realiza un aumento de USD 100, es decir, el nuevo gasto a partir del año 5 es de USD 500. Se enmarca en una renovación de carta de menú con ocasión de la entrada de nuevos competidores.



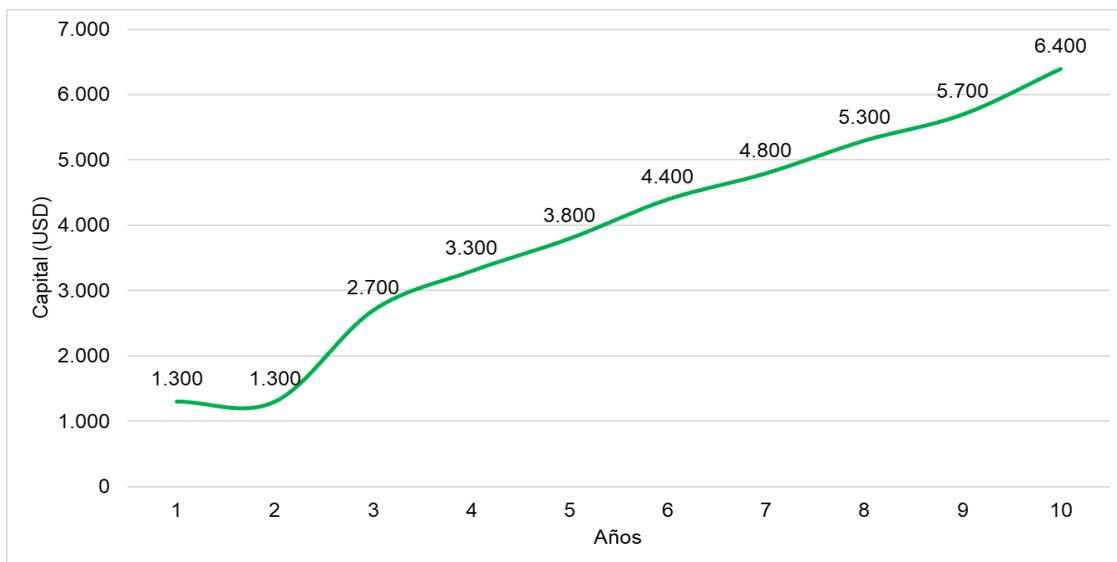
*Ilustración 33. Evolución del Gasto en Menú - Estrategia Conservadora*

**Gasto en Mantenimiento:** Durante los diez años del ejercicio, se varía el gasto en mantenimiento entre el 4% y el 7%, sobre el total de las ventas. Este aumento gradual permite responder a las necesidades puntuales de los restaurantes los cuales requieren mantenimiento de sus instalaciones, y así poder ofrecer un ambiente adecuado para los comensales.



*Ilustración 34. Evolución del Gasto en Mantenimiento - Estrategia Conservadora*

**Capital Solicitado:** Para esta variable, se define un requerimiento anual hacia la Junta Directiva de un capital aproximado entre USD 400 y USD 600 cada año, a partir del año 3. Entre el año 1 y 2 se solicita una cantidad de casi el doble de capital con que se inició (USD.1300), considerando que se pretende una consolidación rápida en el mercado.

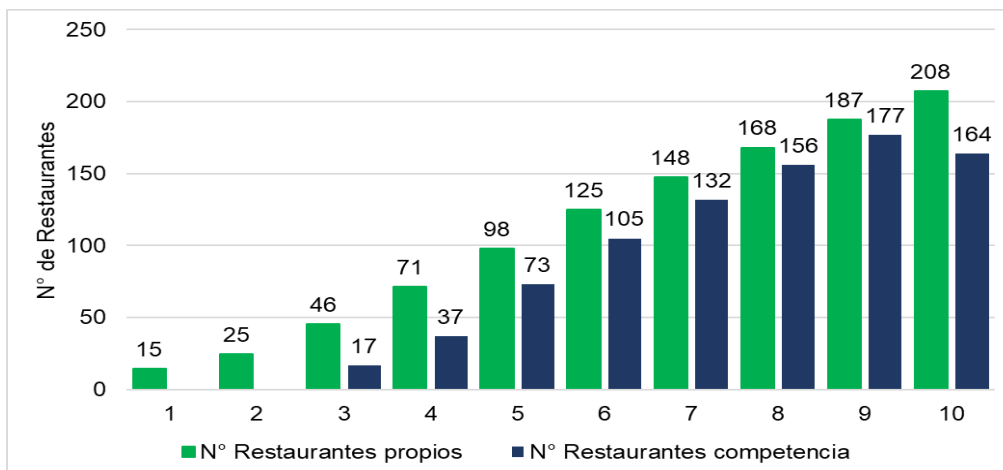


*Ilustración 35. Evolución del Capital Solicitado - Estrategia Conservadora*

Teniendo en cuenta los comportamientos de las variables de decisión, la estrategia que se presentará es el resultado de la combinación de dichos criterios en los escenarios previamente definidos, donde el factor variable es el periodo y fuerza de ingreso de los competidores. Se toma para el desarrollo de la estrategia, aquella combinación que tiene el menor rendimiento general, esto es, el escenario A.

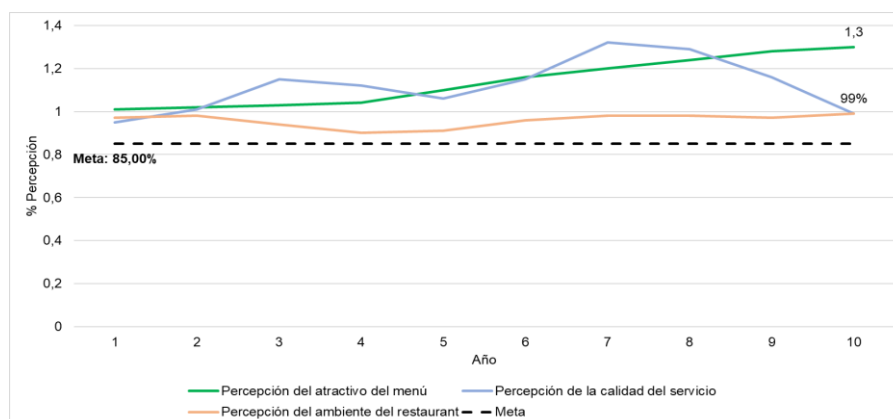
## **B. Resultados generales de la estrategia**

**Restaurantes:** En este tópico, se ilustra en la Ilustración 36 cómo ha sido el posicionamiento en cantidad de restaurantes al finalizar cada año, de la cadena White Label. Dichos restaurantes se comparan con los reportados por la competencia a partir del año 3, la cual reportó solamente 164 restaurantes al finalizar el ejercicio. En términos comparativos, esta estrategia logró obtener 44 restaurantes más que la competencia, esto es un 26.83% más de cuota de mercado del competidor. Se observa que entre el año 9 y año 10, la competencia sufre un decrecimiento en sus restaurantes, lo cual hace pensar que está perdiendo fuerza frente a la estrategia que se desarrolla.



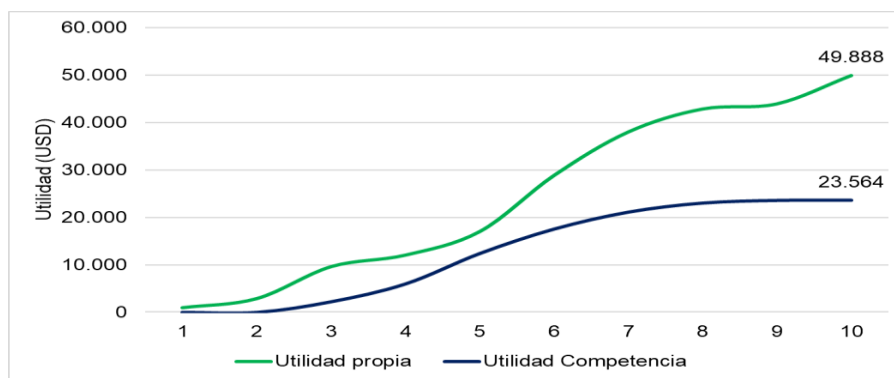
*Ilustración 36. Comparación Restaurantes Estrategia Conservadora vs competencia*

**Indicadores de Calidad:** Respecto a los indicadores de calidad, el atractivo del menú, la calidad del servicio y el ambiente del restaurante se encontraron durante todos los periodos por encima del 85% que fue el estándar definido. Además de ello, en el último periodo se logra una percepción por encima del 95%.



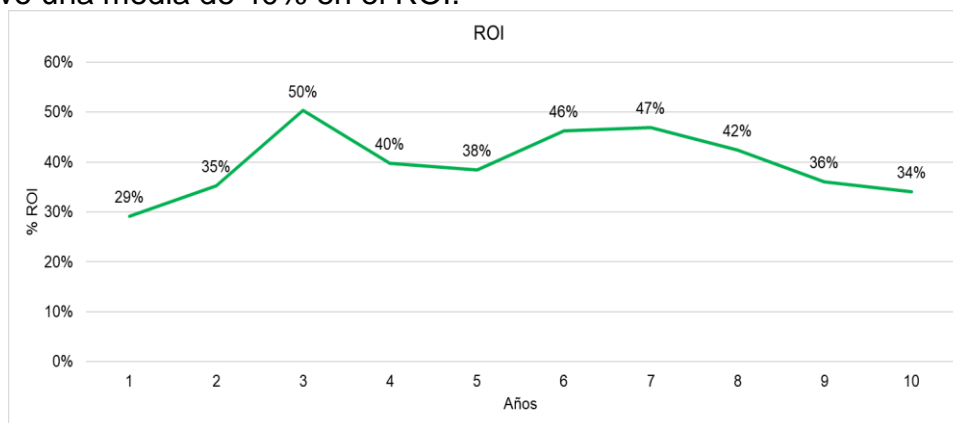
*Ilustración 37. Indicadores de Calidad - Estrategia Conservadora*

**Utilidades:** En la finalización del ejercicio, se obtuvieron unas utilidades para la estrategia de USD 49.888 frente a los USD 23.564 reportados por la competencia, esto es un 111.7% más en utilidades que la competencia. Además, es notorio que la competencia llega a un punto de aplanamiento de sus utilidades después del año 8, lo que hace suponer que en posteriores años se mantenga en dicho promedio o tiendan a bajar las utilidades. Entretanto, las utilidades de la empresa continúan en una curva creciente que se va alejando cada vez de la competencia.



*Ilustración 38. Utilidades Estrategia Conservadora vs Competencia*

**Retorno sobre la Inversión (ROI):** En los resultados que se muestran en la Ilustración 39, se observa que en el indicador Retorno sobre la Inversión al final del ejercicio se enmarca en un 34%. En promedio, durante la simulación se objetivo una media de 40% en el ROI.



*Ilustración 39. ROI Estrategia Conservadora*

Como se ha evidenciado, todos los parámetros mínimos establecidos por la Junta Directiva del restaurante se han cumplido en el desarrollo de esta estrategia. Dichos resultados corresponden a una configuración de escenario A, la cual fue usada para profundizar en dichos aspectos y al ser la de menor desempeño en los escenarios, se seleccionó indicando que es lo mínimo que se pretende obtener con dicha estrategia.

Condición de ingreso competencia	Restaurantes	ROI (%)	Percepción del atractivo de menu	Percepción de la calidad del servicio	Percepción del ambiente del restaurante
Comp= 0.5 Trim=9	207,5	34,1%	1,3	1,0	1,0
Comp= 0.6 Trim=13	207,5	34,4%	1,3	1,0	1,0
Comp= 0.7 Trim=17	207,5	35,3%	1,3	1,0	1,0
Comp= 0.8 Trim=21	207,5	36,6%	1,3	1,1	1,0

*Tabla 6. Resumen Resultados - Estrategia Conservadora*

## **VIII. CONCLUSIONES**

Tras un análisis detallado de las estrategias "Zeus" y "Odín" implementadas para la cadena de restaurantes White Label Restaurants, se concluye que ambas estrategias han demostrado ser ganadoras en términos de resultados financieros y crecimiento empresarial. Ambas estrategias han sido diseñadas para alcanzar objetivos específicos y se han apoyado en una filosofía que da un enfoque distintivo.

La estrategia la estrategia "Zeus" se ha destacado por su enfoque en el crecimiento constante y la excelencia en la calidad. A través de esta estrategia, White Label Restaurants ha logrado un total de 222 restaurantes, con un atractivo del menú del 166%, una calidad del servicio del 135% y una percepción del ambiente del 91%. Las utilidades acumuladas alcanzan los 87,509 USD, con un valor para el accionista de 749,030 USD y un ROI del 53%.

Por otro lado, "Odín" se ha caracterizado por su enfoque disciplinado y equilibrado en la toma de decisiones clave. A través de la implementación de esta estrategia, White Label Restaurants ha logrado un crecimiento sostenible y una gestión equilibrada. Al final del ejercicio, la cadena de restaurantes cuenta con un total de 264 restaurantes en funcionamiento. Además, se ha logrado un atractivo del menú del 130%, una calidad del servicio del 99% y una percepción del ambiente del 100%. Las utilidades acumuladas ascienden a 64,970 USD, con un valor para el accionista de 687,586 USD y un ROI del 31%.

Ambas estrategias han demostrado ser efectivas y han contribuido al éxito de White Label Restaurants. Con su enfoque en la excelencia y la diferenciación en el mercado de restaurantes, se espera que White Label Restaurants se posicione como la marca número uno en la región y el país. El compromiso con la calidad, el crecimiento sostenible y la generación de valor para los accionistas ha sido fundamental en el logro de estos resultados.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Tras un análisis de las estrategias "Zeus" y "Odín" implementadas para la cadena de restaurantes White Label Restaurants, se han identificado aspectos clave que han contribuido a su éxito, así como áreas de mejora para futuras implementaciones.

La estrategia "Zeus" de White Label Restaurants ha demostrado un sólido desempeño en términos de crecimiento constante y excelencia en la calidad. Aunque ha logrado un atractivo en el menú y se ha destacado en la calidad del servicio, es necesario mejorar la percepción del ambiente de los restaurantes. Esto puede afectar indirectamente el ROI, ya que la percepción del ambiente juega un papel importante en la experiencia de los clientes y su propensión a volver o recomendar el restaurante.

Para abordar este desafío, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los factores que influyen en la percepción del ambiente, como el diseño del local, la decoración, la iluminación, entre otras. Se recomienda realizar encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación directa de los clientes, esto puede ayudar a identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

La estrategia "Odín" aunque ha alcanzado una sólida cifra de 264 restaurantes en funcionamiento, se ha observado una ligera disminución en el retorno de la inversión (ROI) en los últimos años. Esto puede atribuirse al aumento de los costos asociados con la apertura de nuevos restaurantes y la necesidad de consolidar las operaciones existentes. Se recomienda revisar la estrategia de expansión y considerar la optimización de los recursos existentes para maximizar el ROI en el futuro.

En general, se recomienda seguir concentrando los esfuerzos en fortalecer la gestión financiera, optimizar los procesos operativos y mantener una atención constante en la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Además, se sugiere realizar análisis periódicos del mercado, evaluar las tendencias y cambios en la industria de restaurantes y adaptar las estrategias según sea necesario.

Estas recomendaciones ayudarán a White Label Restaurants a consolidar su posición en el mercado, generar un mayor valor para los accionistas y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

## **X. BIBLIOGRAFÍA**

Este documento no requiere de bibliografía ya que no hace referencia a ningún documento de terceros.