

Plan Estratégico de crecimiento Sushi White Label Restaurants

Christian Felipe Oyola Ordoñez

Irlanda Isabel Valencia Ulloa

Leonardo Rincón Alzate

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Analítica aplicada a
los negocios

Director del trabajo de grado

Fernando Antonio Arenas Guerrero

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, junio del 2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
PALABRAS CLAVE	5
1. INTRODUCCIÓN	5
2. CAPÍTULO 1. CONTEXTO.....	6
3. CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA CAMALEÓN.....	7
4. CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA COLIBRÍ	15
5. CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25
ANEXOS.....	28

RESUMEN

Sushi White Label Restaurants es una cadena de restaurantes de comida asiática, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Para lograr lo anterior la empresa debe elegir entre dos estrategias de crecimiento evaluadas en tres escenarios y medidas por medio de cuatro indicadores de desempeño.

Este documento analiza el desempeño de cada una de las estrategias, las cuales tienen como pilares fundamentales las inversiones que se deben realizar en mantenimiento, personal de servicio, mercadeo, capital solicitado a casa matriz, precio de la comida y gastos en el menú. Lo anterior con el objetivo de lograr a lo largo de diez años una apertura de mínimo doscientos restaurantes, contar con unos indicadores de desempeño mayores al 95%, tener un retorno de la inversión mayor a 30% y maximizar sus utilidades.

ABSTRACT

Sushi White Label Restaurants is an asian food restaurant chain aiming to increase its market share. To achieve such an objective the company must choose between two growth strategies tested in three scenarios and measured through four performance indicators.

This document examines the conducting of each strategy taking into account the six investment pillars such as maintenance, personnel, marketing, capital demanded to headquarters, food price and menu innovation. The above aims to achieve after a period of ten years the opening of at least two hundred restaurants, at least reach 95% in performance indicators, a return of investment higher than 30% and maximize its utilities.

PALABRAS CLAVE

ROI, desempeño, estrategia, inversión, proyección.

ROI, performance, strategy, investment, projection.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende dos estrategias de crecimiento organizacional expuestas a la empresa Sushi White Label Restaurants. Dichas estrategias se centran en el cumplimiento de los objetivos deseados por la organización, analizando el mercado en el que compete, considerando la fuerza de entrada de la competencia así como el momento en el que sucede, esto evaluado y proyectado en tres diferentes escenarios. Dicha competencia llega con la intención de posicionarse y tomar parte del mercado actual.

Por esta razón, es necesario contar con un plan estratégico de crecimiento, que permita a la organización mantenerse dentro del mercado, tomando las mejores decisiones para lograrlo.

Inicialmente se contextualiza sobre las decisiones que se deben tomar, estas consideran seis variables: inversión en personal, inversión en mantenimiento, inversión en marketing, gasto en menú, precio de la comida y capital solicitado. Estas definirán el rumbo de la organización. Así mismo, se describen los objetivos, medidos como indicadores clave de desempeño.

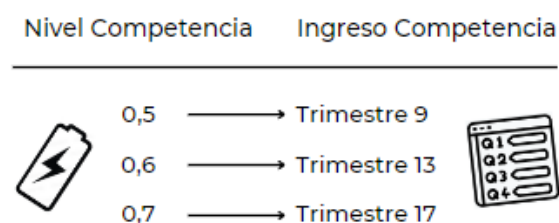
Posteriormente se evidencian los resultados obtenidos después de implementar las decisiones estratégicas, y su respectivo análisis. Así mismo, un contraste entre los resultados de cada estrategia.

2. CAPÍTULO 1. CONTEXTO

En el competitivo mundo de la industria alimentaria, la toma de decisiones es fundamental para asegurar el éxito a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el sector del sushi ha experimentado un aumento significativo en popularidad en los últimos años. En el presente informe, analizaremos y compararemos dos planes de crecimiento empresarial para un restaurante de sushi llamado White Label Restaurants: la **estrategia Camaleón** y la **estrategia Colibrí**. Lo anterior con el objetivo de determinar cuál de ellos es más viable y prometedor para la organización.

Dicho análisis considera tres escenarios que especifican ciertas condiciones en cuanto a la competencia, estas condiciones son las siguientes.

Figura 1. Escenarios competencia



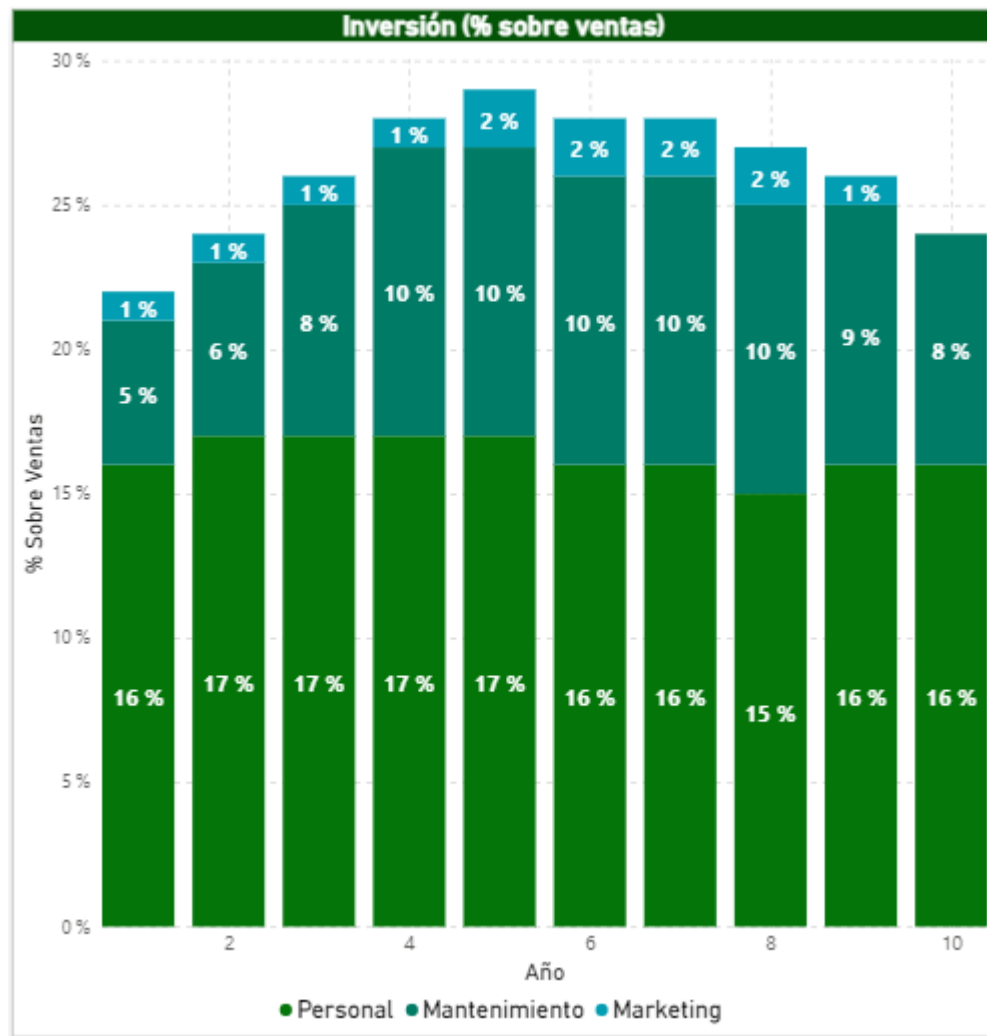
3. CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA CAMALEÓN

Estrategia Camaleón, sin prisa pero sin pausa. Una estrategia conservadora, un éxito garantizado.

Este plan estratégico de crecimiento se caracteriza por ser una opción viable al momento de desenvolverse en el mercado si la empresa quiere lograr un objetivo con un bajo porcentaje de riesgo en el largo plazo. Lo anterior debido a que es un plan que no requiere una inversión elevada, garantizando un buen retorno y cumplimiento de todos los indicadores de desempeño.

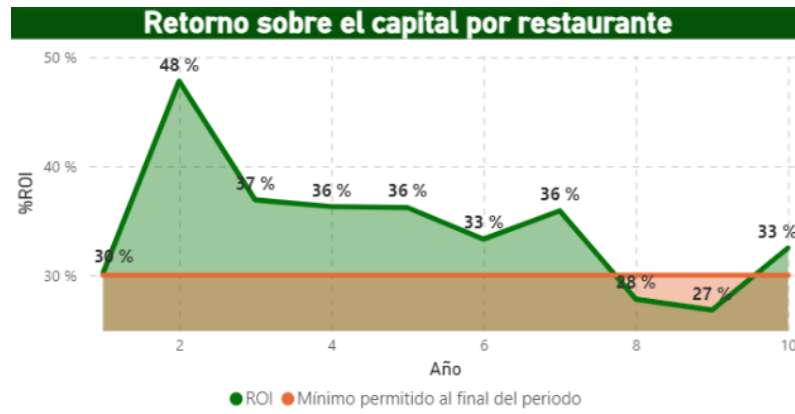
A continuación, se presentan las decisiones de inversión implementadas durante el periodo de 10 años evaluado.

Gráfica 1. Decisiones de inversión estrategia Camaleón

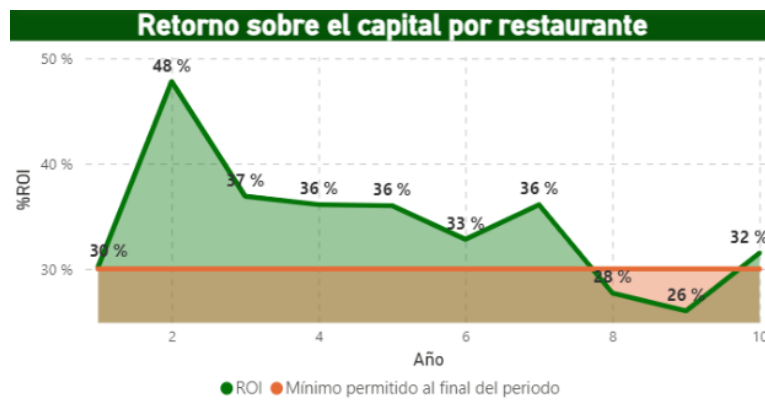


Como se puede observar en el gráfico anterior, la estrategia Camaleón se caracteriza por tener un enfoque especial en el personal y mantenimiento, con el fin de garantizar la calidad en el servicio. Así mismo, se destaca por tener un comportamiento fluctuante pero de baja intensidad en cuanto a las inversiones logrando un promedio de inversión de tan solo 26%, y consigo un retorno del 32.5%, 31.5% y 32.5%. respectivamente en cada uno de los escenarios planteados para el análisis, como se muestra a continuación:

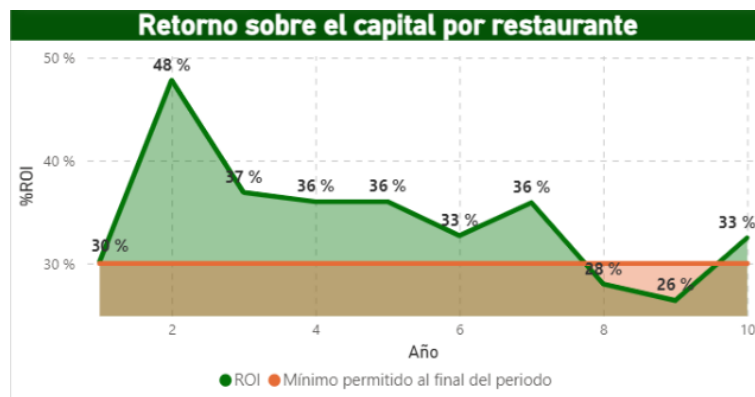
Gráfica 2. Comportamiento ROI estrategia Camaleón, escenario 1



Gráfica 3. Comportamiento ROI estrategia Camaleón, escenario 2



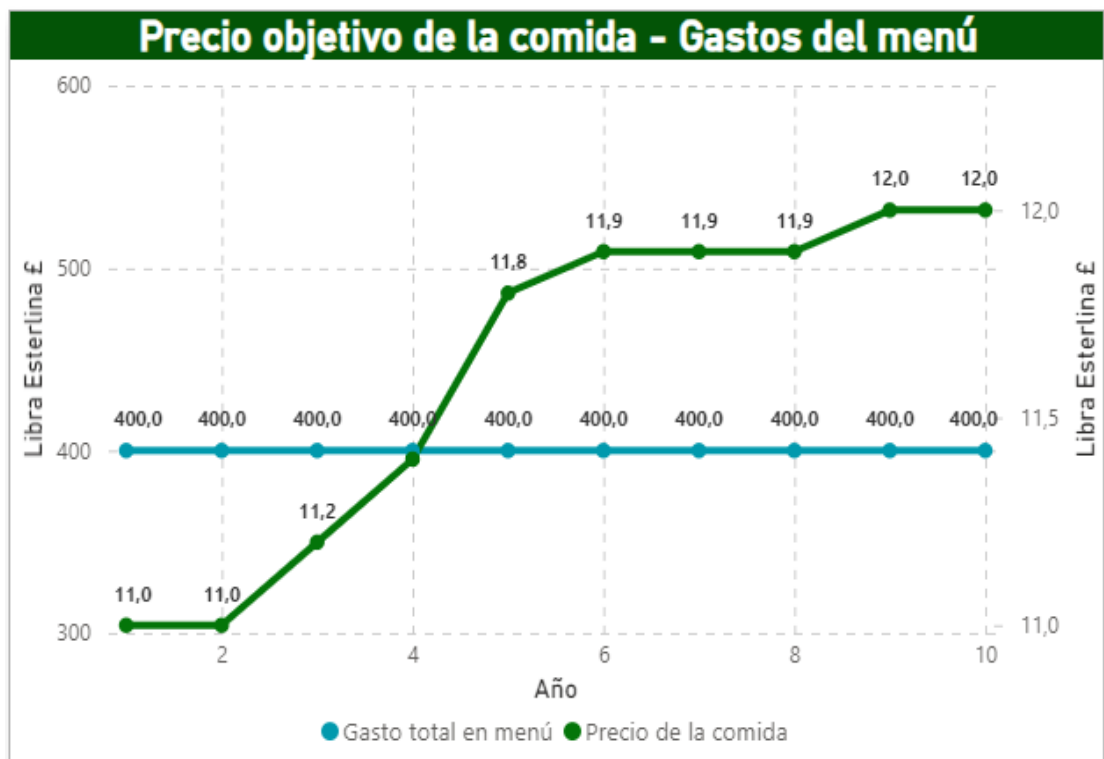
Gráfica 4. Comportamiento ROI estrategia Camaleón, escenario 3



En los gráficos anteriores se puede evidenciar que, a pesar de que el ROI esté por debajo del límite en algunos periodos, al final se logra cumplir con el porcentaje de retorno mínimo permitido por la empresa, el cual es de 30% al final de los 10 años.

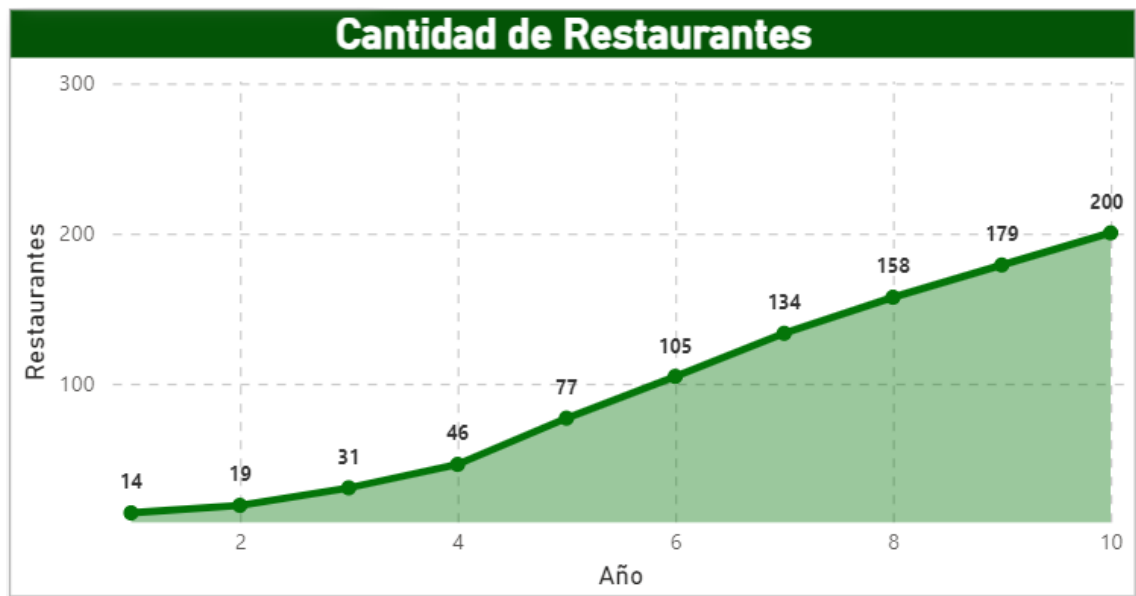
Por otro lado, la docilidad de esta estrategia se corrobora nuevamente con el siguiente gráfico, en donde se evidencia la pasividad en cuanto a al aumento gradual del precio de la comida y la inversión invariable en la innovación del menú a lo largo de los diez años:

Gráfica 5. Precio objetivo de la comida y gasto en menú, estrategia Camaleón

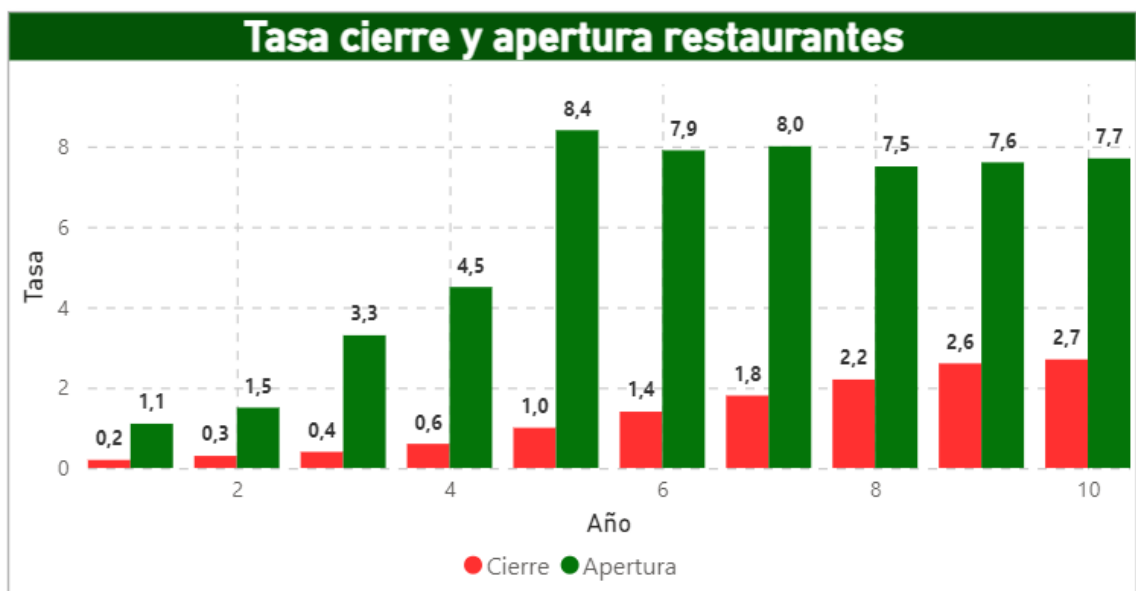


Así mismo, es de resaltar que esta estrategia cumple al límite con la meta establecida de apertura fijada por la organización; siendo ésta de 200 restaurantes. Paralelamente se logra una tasa de cierre muy por debajo de la tasa de apertura como se muestra a continuación, respectivamente:

Gráfica 6. Cantidad restaurantes, estrategia Camaleón



Gráfica 7. Tasa cierre y apertura restaurantes, estrategia Camaleón



Cabe resaltar, que este comportamiento es el mismo independientemente del escenario que se evalúe. Seguidamente, al medir la utilidad real versus la utilidad deseada por la empresa, se hace importante destacar que tiene un cumplimiento del 97% en cada uno de los escenarios propuestos para el análisis como se evidencia a continuación.

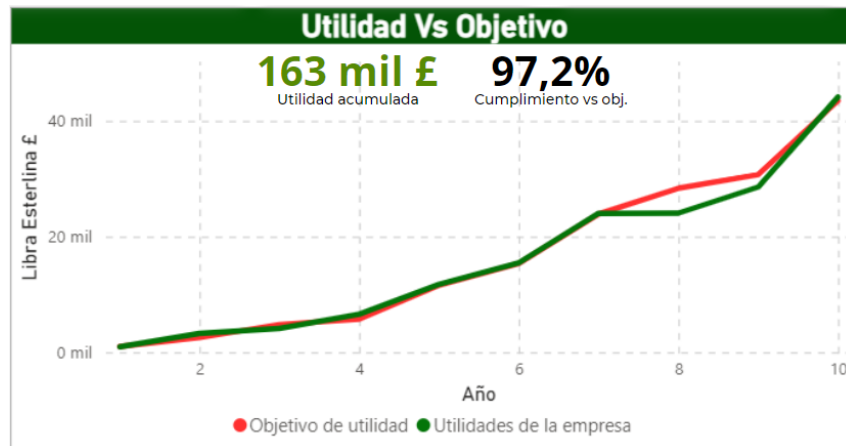
Gráfica 8. Utilidad versus objetivo estrategia Camaleón, escenario 1



Gráfica 9. Utilidad versus objetivo estrategia Camaleón, escenario 2

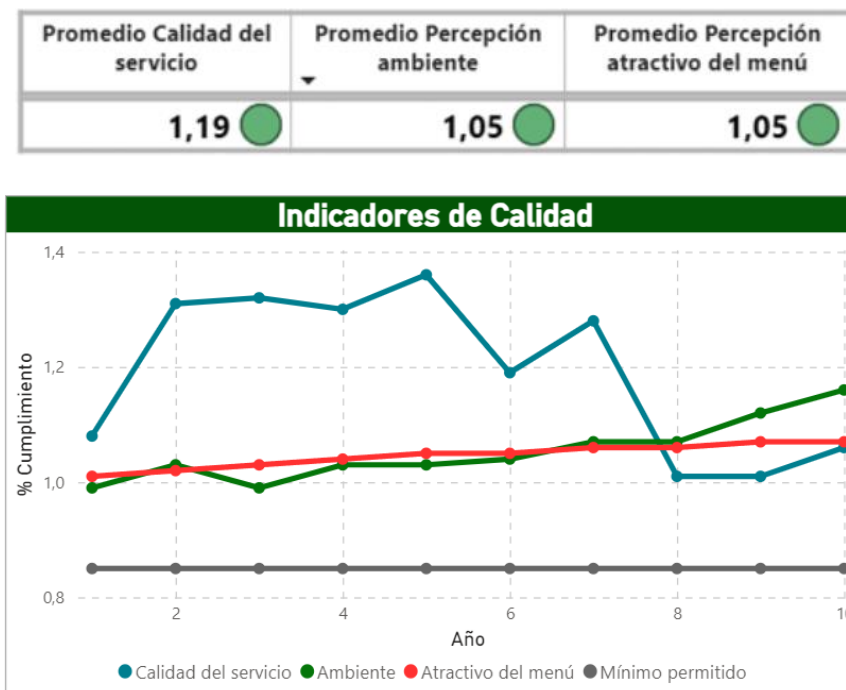


Gráfica 10. Utilidad versus objetivo estrategia Camaleón, escenario 3

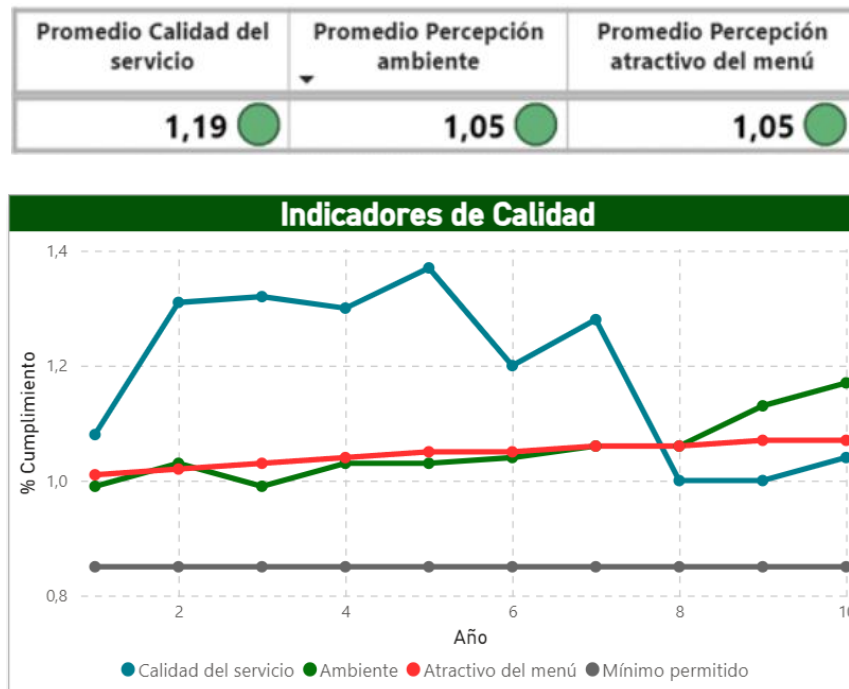


Así mismo, es importante resaltar que esta estrategia vela por cumplir con los indicadores de calidad manteniéndose siempre muy por encima del mínimo establecido por la empresa a lo largo de los diez años en cada uno de los escenarios propuestos como se evidencia a continuación:

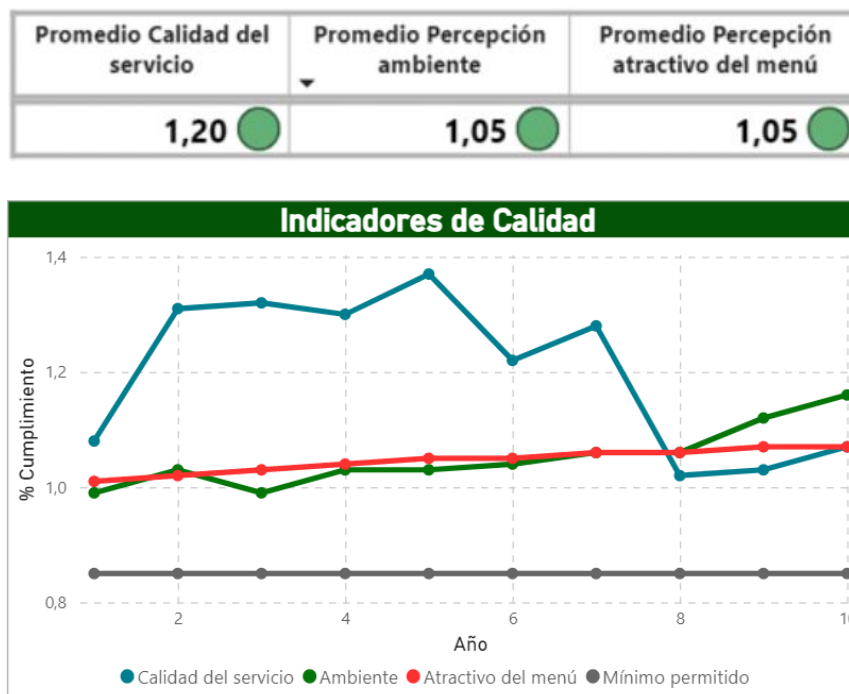
Gráfica 11. Indicadores de calidad estrategia Camaleón, escenario 1



Gráfica 12. Indicadores de calidad estrategia Camaleón, escenario 2



Gráfica 13. Indicadores de calidad estrategia Camaleón, escenario 3



Como se puede corroborar con las gráficas anteriores, los indicadores de calidad nunca están por debajo del mínimo permitido, siendo este 85%, sino que por el contrario, están muy por encima de éste. Por ende, se puede afirmar que es una estrategia segura a la hora de garantizar el buen desempeño de las operaciones de la compañía con promedios superiores al 100% en cada indicador.

4. CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA COLIBRÍ

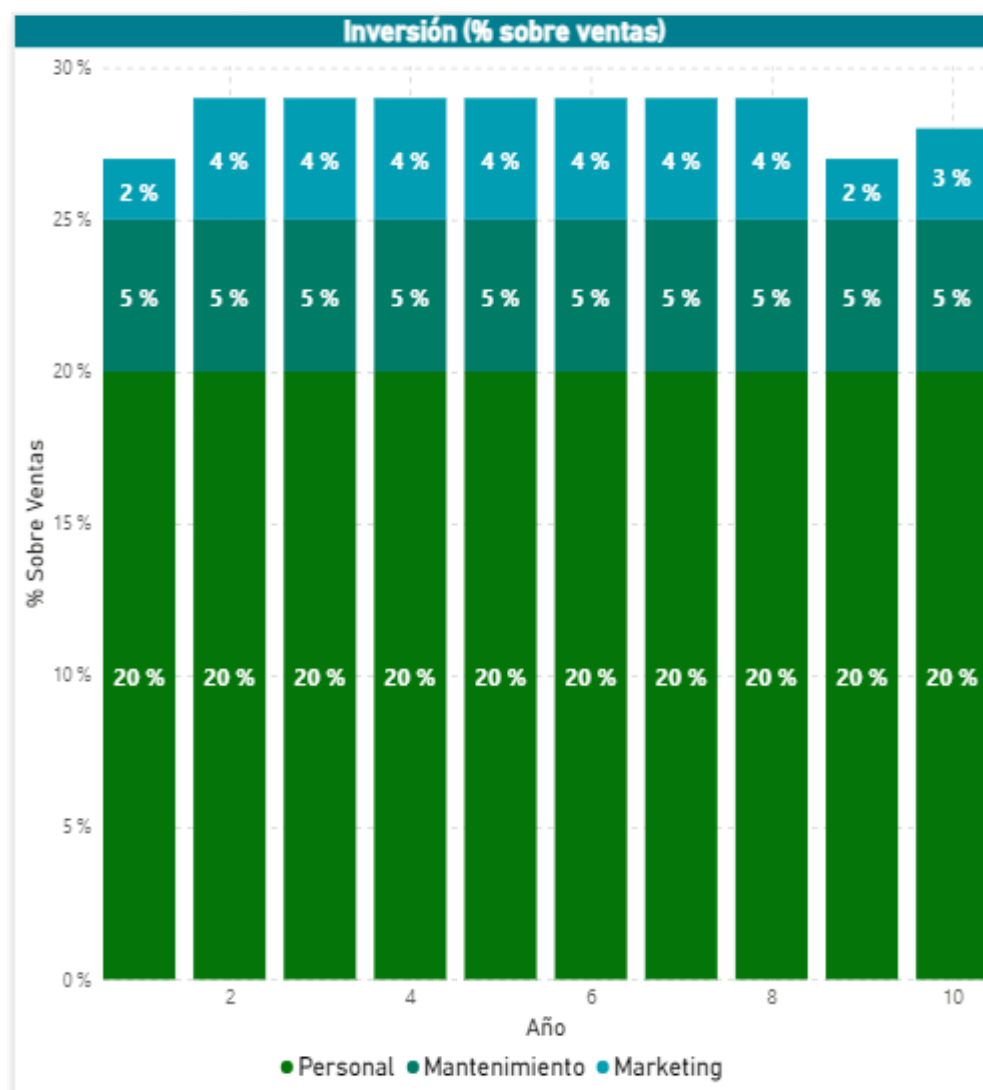
Estrategia Colibrí: Polinizando el mercado, a gran velocidad.

Colibrí está orientada a lograr una penetración acelerada del mercado, la cual tiene como pilar fundamental atraer y conservar a sus clientes por la variedad y exquisitez de su menú.

Es una estrategia ambiciosa que logra sobre cumplir los indicadores de crecimiento, impulsada por el alto nivel de inversión requerido comparado con el solicitado por la estrategia del Camaleón.

A continuación, se presentan las decisiones estratégicas que se implementaron las cuales fueron simuladas en los tres escenarios explicados anteriormente.

Gráfica 14. Decisiones de inversión estrategia Colibrí



A lo largo de los 10 años, se realizaría una inversión del 29% en promedio sobre las ventas, donde la inversión en Personal se mantiene durante los 10 años en el 20%, en el 5% para mantenimiento y entre un 2% y un 4% para marketing.

En cuanto a la inversión en personal, se define que es importante mantener una alta inversión en este rubro y que se debe sostener a lo largo del crecimiento de los restaurantes, ya que la percepción del servicio es un factor fundamental para

incrementar y conservar los clientes que impulsan el crecimiento de esta cadena de restaurantes.

El mantenimiento no tiene tanto protagonismo en esta estrategia como quizás lo tendría en la estrategia del Camaleón, ya que como se mencionó anteriormente, la estrategia del Colibrí tiene mayor orientación hacia su menú y la calidad del servicio.

El marketing es un indicador que se ajusta de acuerdo con las variaciones en precio que se realicen durante cada periodo. Lo anterior, con la intención de acelerar o desacelerar la atracción de los clientes de acuerdo con las señales que los demás indicadores nos puedan presentar (cantidad de platos vendidos, nivel de aglomeración)

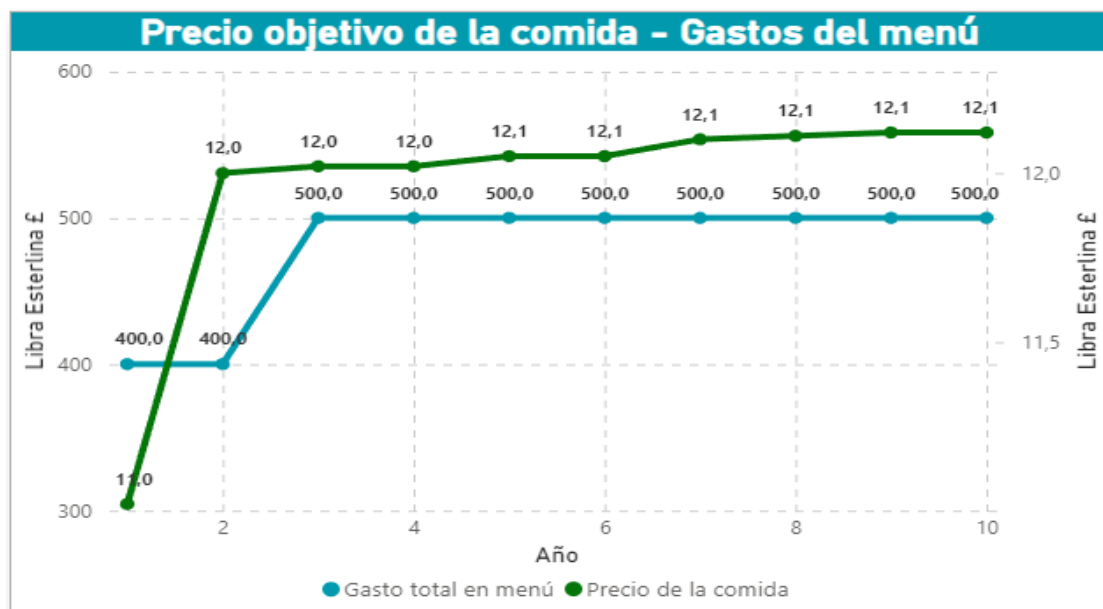
El capital solicitado por esta estrategia sobrepasa lo solicitado por la estrategia del Camaleón, sobre todo en los primeros años de crecimiento. En el año 5 la brecha se reduce de manera considerable; sin embargo, al final de los 10 años el total solicitado alcanza las 58 mil£. un 60% más que lo solicitado por la estrategia del Camaleón.

Gráfica 15. Capital solicitado



En cuanto al precio objetivo de la comida y gasto en el menú, la estrategia del colibrí tuvo un incremento importante en su precio en el año 2 que fue compensado con el incremento en el gasto de este, dándole foco a la estrategia de generar reconocimiento por la calidad y variedad de sus platos.

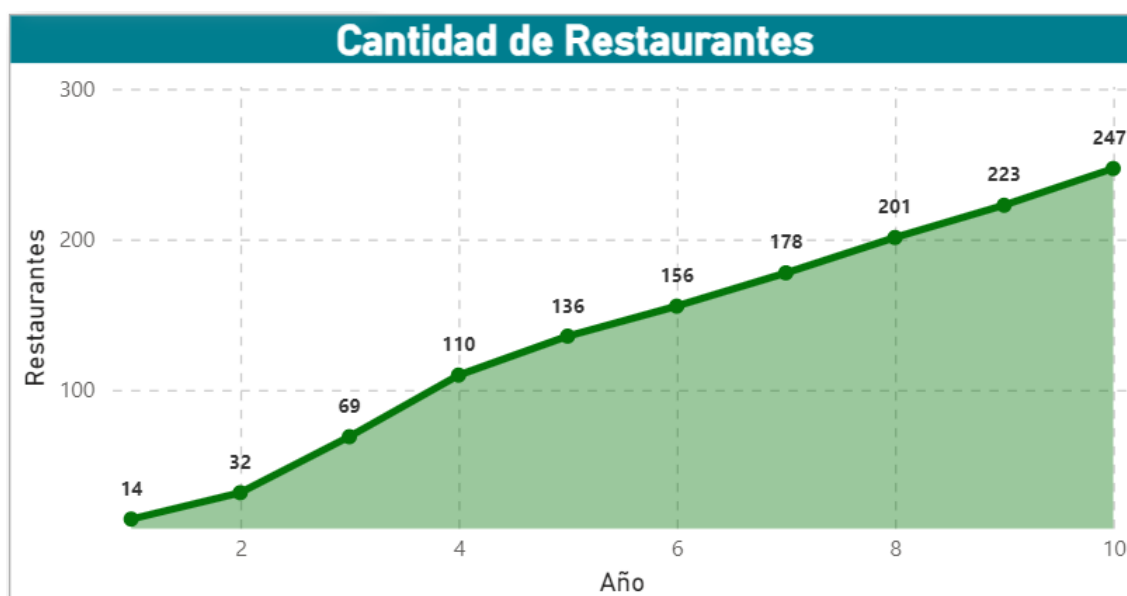
Gráfica 16. Precio objetivo de la comida y gasto en menú, estrategia Colibrí



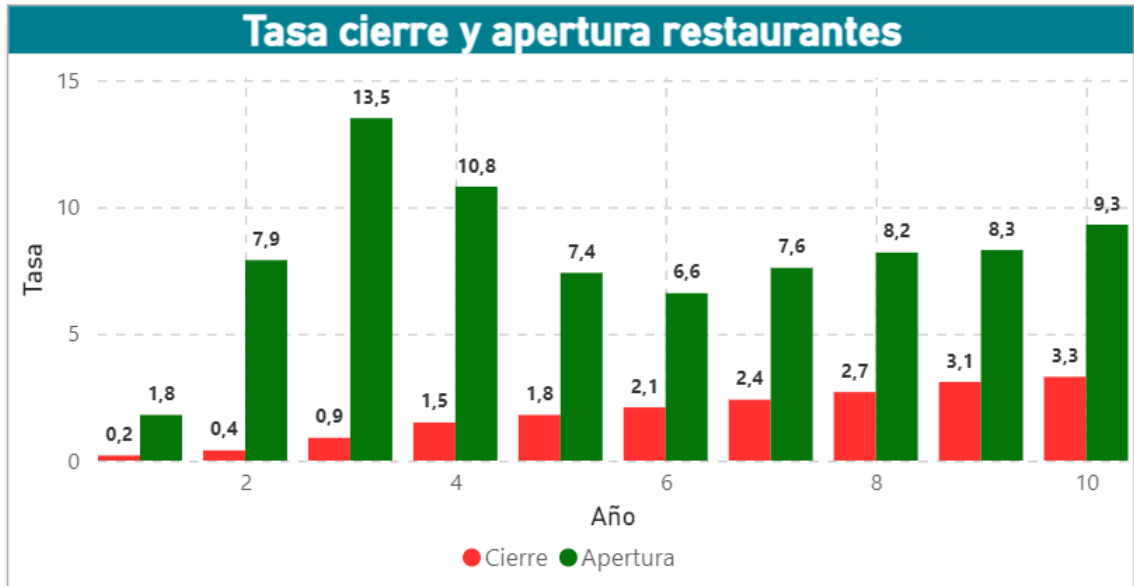
Al analizar el cumplimiento de la meta de restaurantes, se logra evidenciar que la estrategia Colibrí tiene una alta penetración del mercado con un total de 247 restaurantes aperturados al año 10 de este proyecto. Esto se traduce en un cumplimiento del 124% con respecto a la meta establecida para este indicador (200 restaurantes).

Se puede notar que el crecimiento acelerado se da en los primeros años de la estrategia, teniendo como ventaja la ausencia de competencia. Del año 4 en adelante, la curva conserva su tendencia creciente de manera muy lineal que, teniendo como impulso lo logrado en los años anteriores.

Gráfica 17. Cantidad restaurantes, estrategia Colibrí

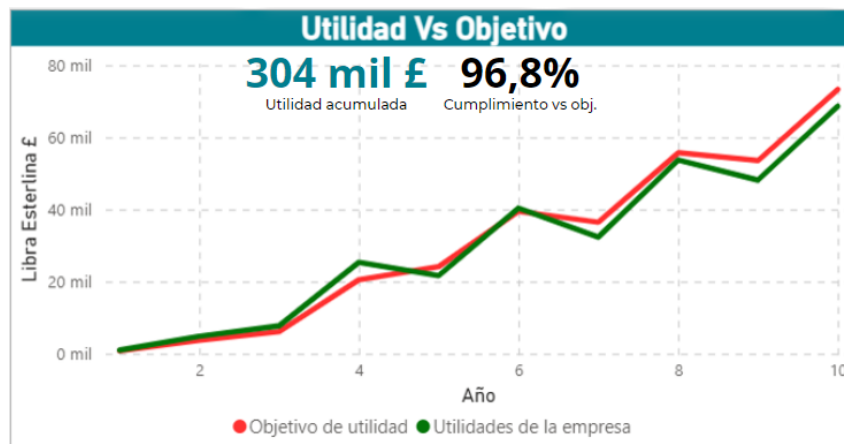


Gráfica 18. Tasa cierre y apertura restaurantes, estrategia Colibrí



Por otro lado, en cuanto a la utilidad acumulada, se establece un objetivo de acuerdo con el capital solicitado. El resultado en los 3 escenarios es de alrededor del 97%. Las utilidades alcanzadas rondan las 304 mil £, esto es un 88% más que en la estrategia del Camaleón.

Gráfica 19. Utilidad versus objetivo estrategia Colibrí escenario 1



Gráfica 20. Utilidad versus objetivo estrategia Colibrí escenario 2



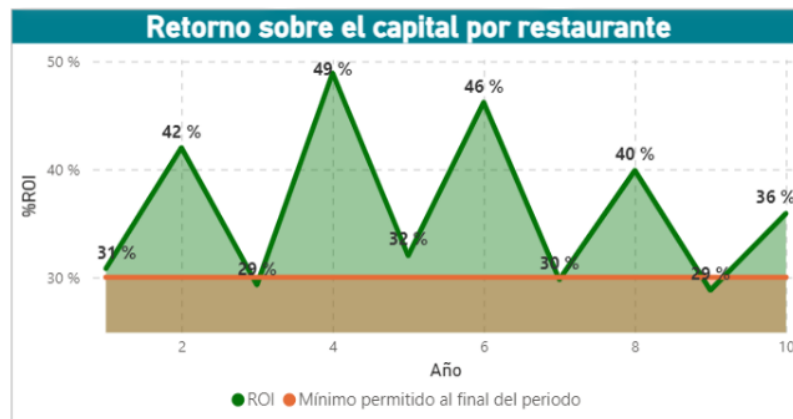
Gráfica 21. Utilidad versus objetivo estrategia Colibrí escenario 3



Observando el retorno sobre el capital invertido en restaurantes, la estrategia del Colibrí logra alcanzar un ROI de hasta el 36% dentro de los escenarios. Esto es, un sobrecumplimiento del 120% en este indicador. Es por lo que, si bien la estrategia del Colibrí requiere una alta inversión de Capital, este se ve compensado por la buena rentabilidad que puede obtener.

También cabe destacar que, en este indicador esta estrategia es cíclica con periodos valle donde el ROI se ubica mínimo en el 29% y periodos pico donde alcanza un ROI de hasta un 49%.

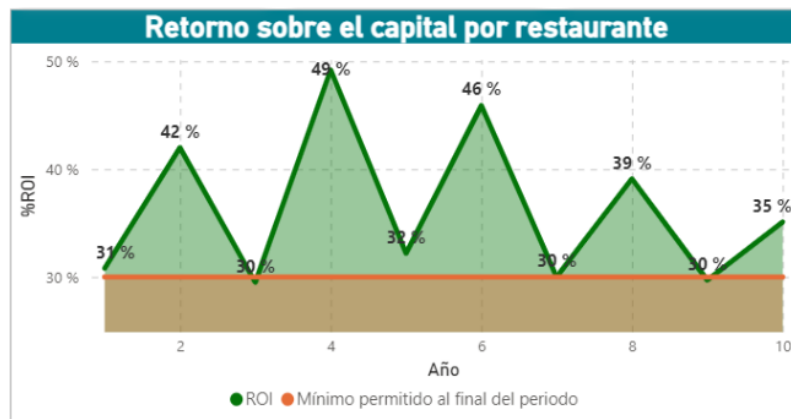
Gráfica 22. Comportamiento ROI estrategia Colibrí escenario 1



Gráfica 23. Comportamiento ROI estrategia Colibrí escenario 2



Gráfica 24. Comportamiento ROI estrategia Colibrí escenario 3



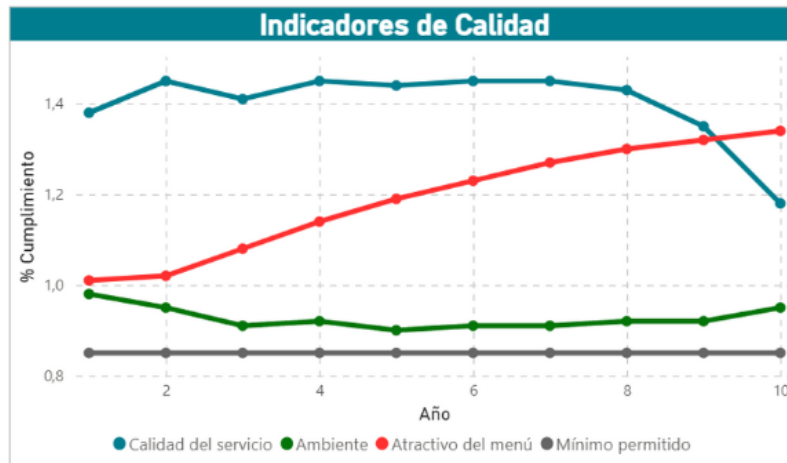
Como se mencionó al inicio, la estrategia del colibrí está proyectada a aperturar la mayor cantidad de restaurantes posibles, a través de la atracción y conservación de sus clientes, basados en una cultura del servicio y del menú. Es por esto, que en estos indicadores se alcanzan cumplimientos de 1.40 y 1.19 en promedio durante todo el periodo respectivamente.

Sin embargo, dado que la estrategia no da protagonismo al mantenimiento, el indicador de percepción del ambiente que se ubica en 0.93, dos puntos por debajo de la meta establecida por la junta. Aun así, ninguno de los tres indicadores, cruza la línea límite establecida para todos en ninguno de los periodos.

Es importante resaltar, que en línea con el gasto del menú la curva de percepción del atractivo responde en la misma medida que incrementa la inversión en ello.

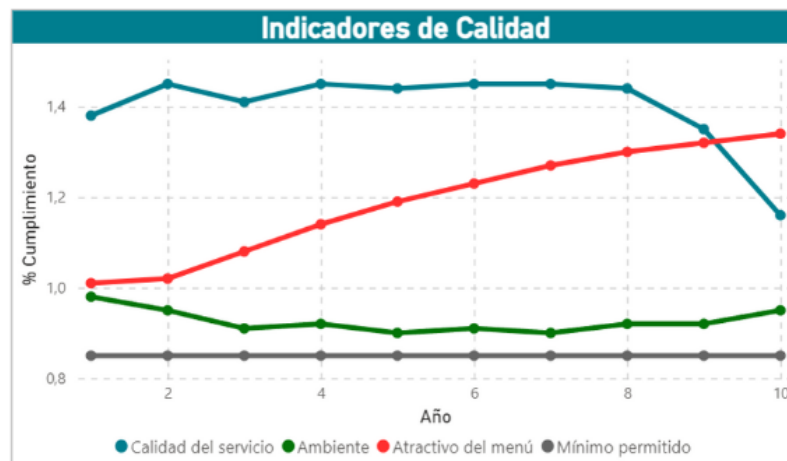
Gráfica 25. Indicadores de calidad estrategia Colibrí, escenario 1

Promedio Calidad del servicio	Promedio Percepción ambiente	Promedio Percepción atractivo del menú
1,40	0,93	1,19



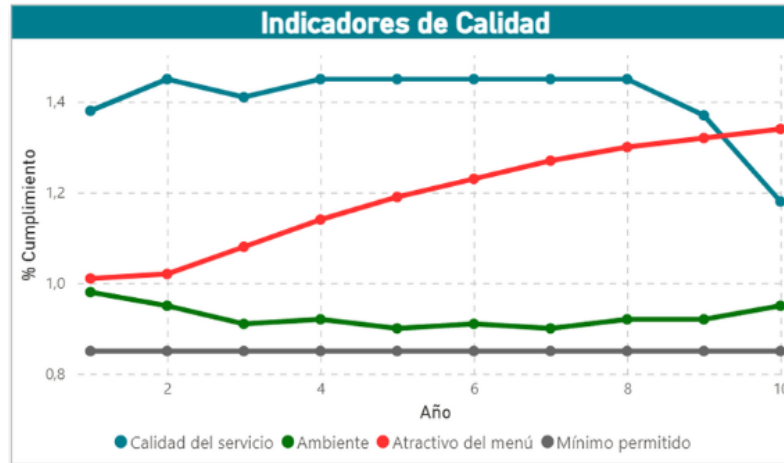
Gráfica 26. Indicadores de calidad estrategia Colibrí, escenario 2

Promedio Calidad del servicio	Promedio Percepción ambiente	Promedio Percepción atractivo del menú
1,40	0,93	1,19



Gráfica 27. Indicadores de calidad estrategia Colibrí, escenario 3

Promedio Calidad del servicio	Promedio Percepción ambiente	Promedio Percepción atractivo del menú
1,40 ●	0,93 ●	1,19 ●















5. CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al comparar ambas estrategias se puede evidenciar que la estrategia Camaleón requiere una inversión mucho menor en comparación con la estrategia Colibrí siendo estas de 36 y 58 mil libras esterlinas respectivamente.

Por otro lado, la estrategia Colibrí triplica en utilidades a la estrategia Camaleón así como también obtiene un mejor ROI y un número superior de restaurantes abiertos al final de las proyecciones. Como complemento, es importante resaltar que los indicadores de calidad en la estrategia Camaleón nunca están por debajo

del promedio mínimo esperado (0,95), mientras que en la estrategia Colibrí el indicador de Ambiente logra estar por debajo de este valor.

Figura 2. Comparativo estrategias

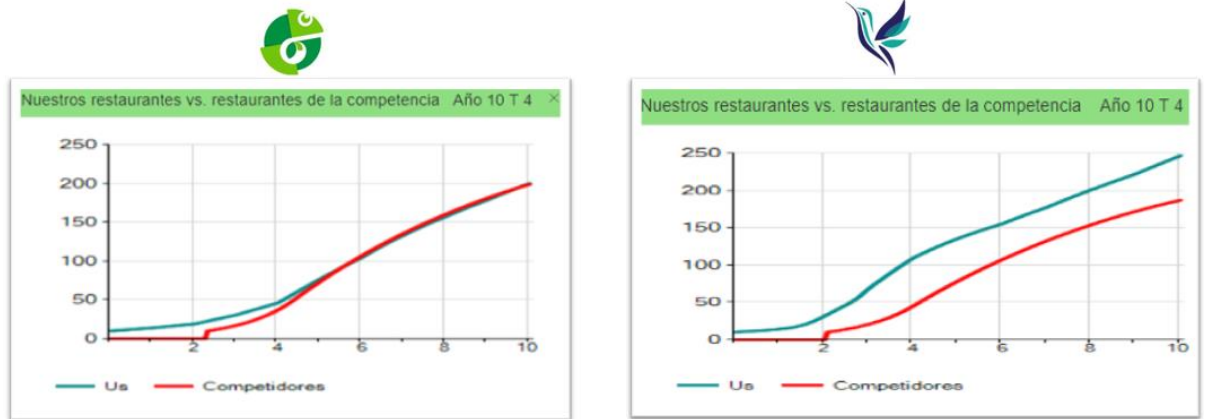
	 Estrategia Camaleón			Estrategia Colibrí 		
Capital	36 mil £			58 mil £		
Utilidad acumulada	163 mil £				304 mil £	
ROI Ultimo periodo	32,2%				35,5%	
Restaurantes	200				247	
Indicadores de calidad						
	1,19	1,05	1,05	1,40	0,93	1,19
	Servicio	Ambiente	Menú	Servicio	Ambiente	Menú

Finalmente puede afirmarse que la estrategia Camaleón implica un crecimiento lento, cumple con los objetivos de la organización pero se está muy al límite del crecimiento y llegará un momento en que la competencia abarcará una gran parte del mercado. Por otro lado, la estrategia Colibrí implica un crecimiento acelerado al punto en que los indicadores de calidad empiezan a ser difíciles de leer y controlar; es una estrategia que da mucha confianza pero que así mismo deja de medir riesgos al crecer a tanta velocidad. No obstante, son escenarios que podemos controlar, realizar ajustes en cada una de las estrategias después del año 10 sería lo ideal conociendo ya estas situaciones.

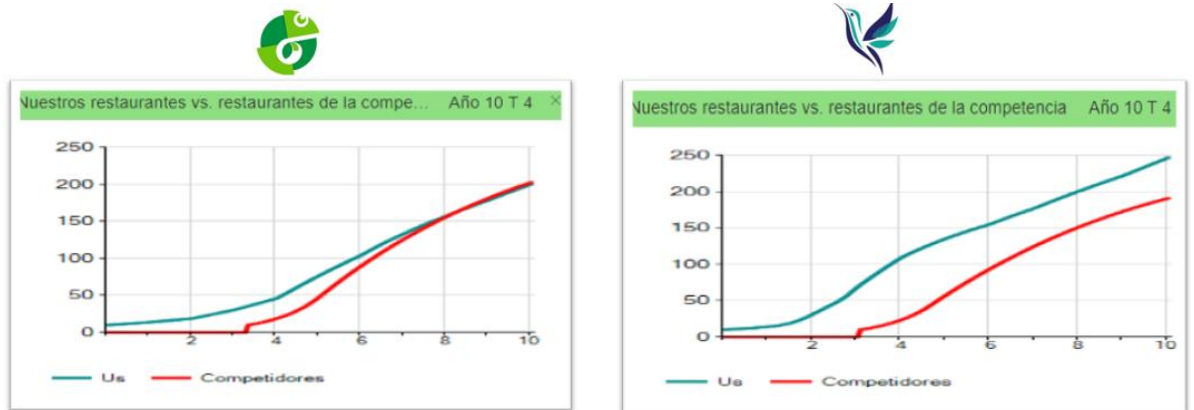
De esta manera es posible hacer la analogía con la forma de conducir un vehículo: se puede avanzar rápido y arriesgado o despacio pero seguro. En este caso la estrategia Camaleón sería el modo de conducción lenta y seguro, evitando riesgos como comprometer el desempeño de la operación y la calidad de su servicio. Por otro lado, la estrategia Colibrí tomaría el papel de ir rápido y arriesgado, acaparando el mercado pero corriendo riesgos operacionales debido a su velocidad de crecimiento, como se muestra a continuación.

ANEXOS

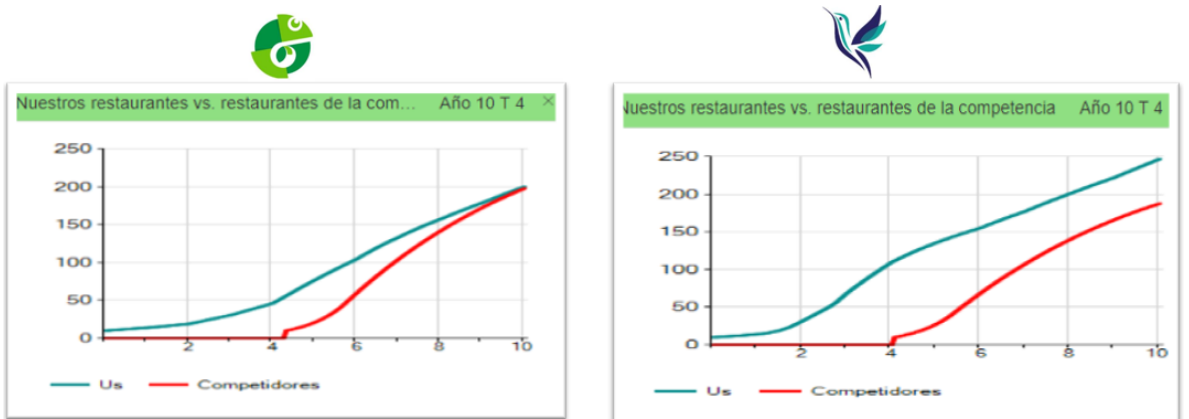
Gráfica 28. Cantidad restaurantes vs competencia escenario 1



Gráfica 29. Cantidad restaurantes vs competencia escenario 2



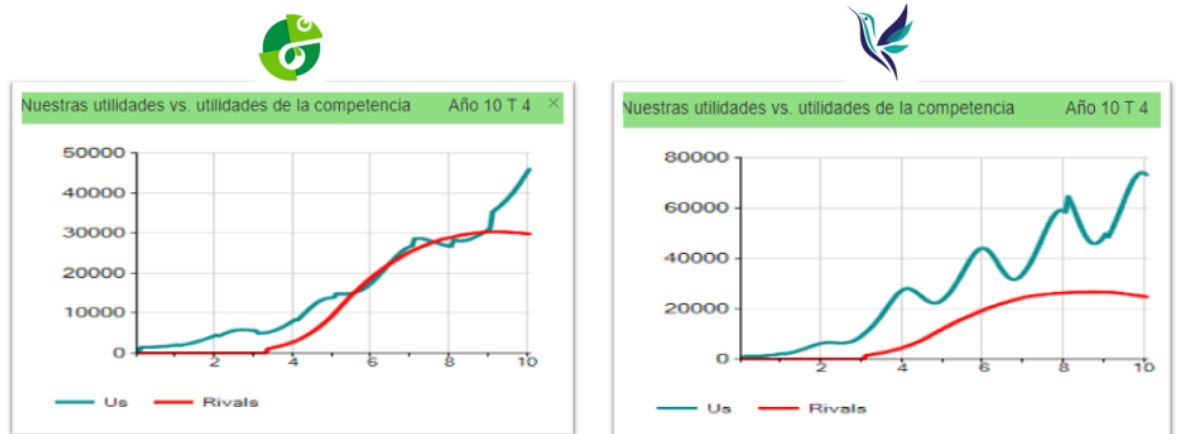
Gráfica 30. Cantidad restaurantes vs competencia escenario 3



Gráfica 31. Utilidad vs competencia escenario 1



Gráfica 32. Utilidad vs competencia escenario 2



Gráfica 33. Utilidad vs competencia escenario 3

