



**Plan de negocio para la puesta en marcha de un modelo de franquicia del
Restaurante de Comida Árabe Jerusalém**

Jorge Luis Cáceres Niño

Maykeline Huertas Carrasquilla

Universidad EAN

Facultad Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

Febrero 2023

**Plan de negocio para la puesta en marcha de un modelo de franquicia del
Restaurante de Comida Árabe Jerusalém**

Jorge Luis Cáceres Niño

Maykeline Huertas Carrasquilla

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Jorge Enrique Taboada Álvarez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

Febrero 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23 de febrero

Dedicatoria

A mis padres quienes son mi motor y la fortaleza para cada uno de los pasos que deseo realizar en mi vida.

Jorge Luis Cáceres Niño

A mi esposo e hijas quienes son el motor e impulso para cumplir cada una de mis metas profesionales y personales, y me inspiran a convertirme en una mejor esposa, madre y abogada.

Maykeline Huertas Carrasquilla

Agradecimientos

Agradecemos al apoyo y compromiso del tutor Jorge Enrique Taboada Álvarez quien fue guía y aportó valiosas ideas en todo el proceso académico para la elaboración de este trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Resumen

El deseo de expansión de un negocio gastronómico familiar con más de 25 años de existencia y funcionamiento, se presenta hoy a través del diseño de un Plan de negocios que permita la creación de un modelo de franquicia del Restaurante de Comida Árabe Jerusalém. Lo anterior, enfocado hacia la apertura inicial de puntos de comida en centros comerciales de la ciudad de Valledupar y de Bogotá. Desarrollando cada una de las etapas que permiten identificar la viabilidad del proyecto, realizando análisis sobre los requerimientos técnicos, financieros y económicos, detallando cada uno de los productos que hacen parte de la actividad de la empresa, al igual que se presentan las estrategias que permitieron convertir la idea de negocio en una oportunidad rentable. Todo lo anterior se detallará de manera exhaustiva definiendo el entorno de la empresa y las características que permiten describir la coyuntura económica, desde un análisis externo e interno a través de matrices estratégicas, permitiendo reconocer el macroentorno, mesoentorno y micronegocio del negocio y concluir que la puesta en marcha de este es viable y beneficia a sus socios y permite satisfacer a más clientes del restaurante.

Palabras clave: Plan de negocios, franquicias, restaurantes, viabilidad financiera, plan de negocios, estrategias de marketing, franquiciado, inversionista.

Abstract

The expansion wish of a gastronomic family business established over 25 years is presented by a Business Plan, wich allows to develop a franchise model of the Arabic Food Restaurant Jerusalem. The growing process is going to be focused on establish new sales points at malls located in Bogota and Valledupar cities. Developing each of the stages that allow identifying the viability of the project, performing analysis on the technical, financial and economic requirements, detailing each of the products that are part of the company's activity, as well as presenting the strategies that allowed to turn the business idea into a profitable opportunity. The whole previous content will be presented fully, defining the business context and characteristics to describe the economic reality from external and internal analysis by strategic matrices and recognizing the macro, meso and microenvironment of the company. The porpuse is demonstrate the business viability/profitabilty to the partners and how it satisfies more costumers.

Keywords: Business plan, Franchising, restaurants, financial viability, franchisee, investor.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1. NATURALEZA DEL PROYECTO | 19 |
| 1.1. Origen o fuente de la idea de negocio | 19 |
| 1.2. Descripción del modelo de negocio..... | 20 |
| 1.2. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa | 23 |
| 1.3. Determinación de la localización:..... | 24 |
| 1.4. Descripción de productos o servicios..... | 29 |
| 1.5. Estado actual del negocio..... | 32 |
| 1.6. Potencial del mercado en cifras | 33 |
| 1.7. Ventajas competitivas del producto y/o servicio | 33 |
| 1.8. Resumen de las inversiones requeridas | 34 |
| 1.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad..... | 35 |
| 1.10. Definición de los costos de productos | 37 |
| 1.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad | 39 |
| 2. ANÁLISIS DEL SECTOR | 40 |
| 2.1. ANÁLISIS PESTEL..... | 40 |
| 2.1.1. Factores Políticos..... | 41 |
| 2.1.2. Factores económicos:..... | 42 |
| 2.1.3. Factores socio culturales: | 43 |
| 2.1.4. Factores Tecnológicos..... | 44 |
| 2.1.5. Factores ecológicos..... | 44 |
| 2.1.6. Factores legales..... | 45 |
| 2.2. ANÁLISIS DE PORTER..... | 49 |
| 3. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 57 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.1. | Análisis del cliente frente a la propuesta de valor | 57 |
| 3.2. | Necesidades del cliente | 57 |
| 3.3. | Localización..... | 58 |
| 3.4. | Propuesta de Valor | 59 |
| 3.5. | Estudio piloto de mercado | 60 |
| 3.6. | Tamaño de la población..... | 61 |
| 3.7. | Tipo de muestreo..... | 61 |
| 3.8. | Tamaño de la muestra | 61 |
| 3.9. | Validación del instrumento | 62 |
| 3.10. | Resultados | 63 |
| 3.12. | Proyección de ventas | 65 |
| | Oportunidades y riesgos del mercado. | 66 |
| 4. | ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO | 68 |
| 4.1. | Objetivos de mercadeo | 68 |
| 4.2. | Estrategia de mercadeo..... | 69 |
| 4.2.1. | Estrategias de segmentación de mercado..... | 69 |
| 4.2.2. | Estrategias de producto y servicio..... | 69 |
| 4.2.3. | Estrategias de distribución | 70 |
| 4.2.4. | Estrategias de precio | 71 |
| 4.3. | Modelo de ingreso | 72 |
| 4.4. | Estrategias de comunicación | 72 |
| 5. | ASPECTOS TÉCNICOS..... | 73 |
| 5.1. | Objetivos de producción o de prestación de servicio | 73 |
| 5.2. | Ficha técnica del servicio..... | 73 |
| | Procesos internos del restaurante Jerusalém..... | 74 |
| 5.3. | Necesidades y requerimientos..... | 75 |

| | |
|--|-----------|
| | 10 |
| 5.4. Infraestructura | 75 |
| 6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES..... | 77 |
| 6.1. Análisis estratégico..... | 77 |
| 6.1.1. Misión: | 77 |
| 6.1.2. Visión: | 77 |
| 6.2. Sostenibilidad | 77 |
| 6.3. Estructura organizacional | 77 |
| Perfiles y funciones | 77 |
| 6.4. Organigrama..... | 79 |
| Esquema de gobierno corporativo | 79 |
| 6.5. Metas..... | 80 |
| 6.6. Estrategias de atracción y consecución de Franquiciados | 80 |
| 6.7. Responsabilidad social empresarial | 81 |
| Aspectos legales | 82 |
| 7. ASPECTOS FINANCIEROS..... | 84 |
| 7.1. Supuestos económicos para la simulación | 84 |
| 7.2. Proyección de ventas del punto de venta franquiciado..... | 84 |
| 7.3. Presupuesto de inversión | 86 |
| 7.4. Estados financieros (escenario probable) | 87 |
| 7.4.1. Estado de resultados | 87 |
| 7.4.2. Balance general | 88 |
| 7.4.3. Flujo de caja..... | 88 |
| 7.5. Indicadores financieros de rentabilidad..... | 90 |
| 8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD | 91 |
| 8.1. Dimensión social..... | 91 |
| 8.2. Dimensión ambiental | 91 |

| | |
|--|-----------|
| 8.3. Dimensión económica..... | 91 |
| 8.4. Valor agregado de sostenibilidad..... | 92 |
| CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES | 93 |
| Bibliografía..... | 95 |

Contenido de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Compras que hacen con mayor frecuencia según centro comercial de preferencia | 25 |
| Tabla 2 Inversión inicial franquiciado. | 34 |
| Tabla 3 Presupuesto de ventas año 2023..... | 35 |
| Tabla 4 Tabla costos de fabricación Quibbes..... | 37 |
| Tabla 5 Estimación costos directos año inicial | 38 |
| Tabla 6 Análisis Pestel..... | 40 |
| Tabla 7 Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes | 50 |
| Tabla 8 Factores que influyen el poder de negociación de los proveedores | 53 |
| Tabla 9 Factores que influyen el poder de negociación del cliente franquiciado | 53 |
| Tabla 10 Factores que influyen en el poder de negociación del consumidor final | 54 |
| Tabla 11 Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos..... | 54 |
| Tabla 12 Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores | 55 |
| Tabla 13 Tamaño de la población | 61 |
| Tabla 14 Tamaño de la muestra | 626 |
| Tabla 15 Resultado de medición del comportamiento del consumidor | 66 |
| Tabla 16 Matriz DOFA | 66 |
| Tabla 17 Ficha técnica del Quibbe..... | 73 |
| Tabla 18 Ficha técnica del Humms | 73 |
| Tabla 19 Ficha técnica de Shawarma de Carne..... | 74 |
| Tabla 20 Costos totales, de maquinaria y equipo..... | 75 |
| Tabla 21 Gastos administrativos | 79 |
| Tabla 22 Responsabilidad social empresarial | 81 |
| Tabla 23 Supuestos económicos | 84 |
| Tabla 24 Crecimiento porcentual anual en ventas | 84 |
| Tabla 25 Formula Punto de Equilibrio | 85 |
| Tabla 26 Punto Equilibrio | 85 |
| Tabla 27 Requerimientos de inversión | 86 |
| Tabla 28 Costos administrativos | 86 |
| Tabla 29 Inversión Inicial | 87 |
| Tabla 30 Estado de resultados | 87 |
| Tabla 31 Balance General Proyectado a 5 años | 88 |
| Tabla 32 Flujo de Caja Libre | 89 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| Tabla 33 Flujo de caja Proyectado..... | 89 |
| Tabla 34 Indicadores de rentabilidad | ¡Error! Marcador no definido. |

Contenido de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 System Mapping Franquicia Jerusalém | 22 |
| Figura 2 Lienzo de negocio sostenible..... | 23 |
| Figura 3 Centros comerciales con más visitas en el año en Bogotá..... | 26 |
| Figura 4 Portada menú Jerusalém | 30 |
| Figura 5 Menú Jerusalém hoja 2..... | 31 |
| Figura 6 Menú Jerusalém hoja 3..... | 79 |
| Figura 7 Menú Jerusalém hoja 4..... | 31 |
| Figura 8 Menú Jerusalém hoja 5..... | 31 |
| Figura 9 Menú Jerusalém hoja 6..... | 31 |
| Figura 10 Gráfico de proyección ventas y variables macroeconómicas | 36 |
| Figura 11 Gráfico de proyección ventas vs costos | 39 |
| Figura 12 Análisis 5 fuerzas de Porter | 49 |
| Figura 13 Ubicación principales centros comerciales Valledupar | 58 |
| Figura 14 Ubicación principales centros comerciales Bogotá..... | 59 |
| Figura 15 System Mapping Franquicia Jerusalem | 60 |
| Figura 16 Canal de distribución Directa | 71 |
| Figura 17 Proceso interno del restaurante Jerusalém | 74 |
| Figura 18 Distribución del punto de franquicia Jerusalém en Centro comercial..... | 76 |
| Figura 19 Estructura organizacional del restaurante Jerusalém..... | 79 |

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del estudio sobre la viabilidad de una idea de negocio siempre será un proceso interesante en la medida que las posibilidades de crecimiento, mejoramiento y desarrollo se amplían. La presente idea, nace del análisis de la posibilidad de aprovechar un segmento de un mercado muy explorado como lo es el gastronómico, pero en el que se identifica poca competencia en un modelo de distribución y un tipo de comidas específico: las franquicias de comida árabe.

El modelo de franquicias posee muchas ventajas frente a comenzar un negocio desde cero. Entre estas se puede destacar, la experiencia que posee el franquiciante, no se requiere inversión inicial de alto monto, suelen crecer rápidamente pues harán parte de un negocio ya posicionado, los franquiciados recibirán capacitación de personas con experiencia, se brinda acompañamiento operativo, comercial y legal y usualmente se tiene financiación para comprar la franquicia.

COLFRANQUICIAS cámara colombiana de franquicias menciona que el año 2021 fue un año de crecimiento en número de franquicias en Colombia. Respecto al año 2020, la variación positiva fue del 4.3%, cifra muy buena, ya que en el año 2020 el fenómeno fue adverso, disminuyendo un 1.5% respecto al año 2019. En este mismo sentido, se espera que el año 2022 tenga muy buenos resultados positivos (Castellanos, Bloomberg línea, 2022).

Adicional a esto, existen iniciativas para impulsar y mejorar las condiciones de las Franquicias en Colombia. Por ejemplo, en octubre 27 de 2021 la senadora Emma Claudia Castellanos, se radicó en el congreso de la república el proyecto de Ley llamado

Ley sueños y franquicias, que busca proteger a los franquiciados, especialmente en tema de contratos, cláusulas penales excesivos, derecho a la información completa entre otros. (Proyectos cuatrenio Congreso de La República, 2021). Esta iniciativa busca también reglamentar la actividad comercial de las franquicias, pues actualmente solo existe una corta mención a éstas por parte del artículo 11 de la Ley de emprendimiento.

Debido a la situación pandémica por el COVID-19 el negocio de las comidas tuvo un interesante incremento. Y por supuesto la oferta gastronómica es bastante diversa. De acuerdo con fuentes como el diario económico La República, se ha visto el incremento en los pedidos de comida en distintas plataformas y aplicaciones de solicitud de comidas. Es así, por ejemplo, que, en el mes de septiembre del 2021, para el día de amor y amistad, se incrementaron hasta 17% este tipo de pedidos, de los cuales el 53% fueron para la hora de la cena y un 30% para el almuerzo (Solorzano, 2021)

El restaurante JERUSALEM, fundado en 1995 por inmigrantes libaneses, es bastante reconocido en Valledupar y sus alrededores por la calidad de sus productos, el servicio y su tipo de comida. Se trata de un negocio familiar cuyos propietarios han manifestado la intención de crecer.

El escenario actual de inflación a nivel nacional y mundial, sumado a la crisis provocada por la pandemia ha provocado una crisis económica y social que afectaría a todo el mundo y Colombia no sería la excepción. La tasa de desempleo en el país se situó en el 13.7% para el año 2021, (Diario la Republica, 2022) lo cual genera una incertidumbre a las empresas y a las personas, que cada vez más buscan fuentes de ingreso adicionales o formas de iniciar emprendimientos que les permitan generar una estabilidad a futuro.

Según lo plasmado en el mapa de empatía, los posibles inversionistas quieren tener un negocio propio, que sea rentable y que genere bajos riesgos, a su vez se identifica que algunos de estos inversionistas no cuentan con la experiencia necesaria en la creación de empresas y tienen el deseo de aprender.

Las franquicias son una opción para aquellas personas que quieren invertir en un negocio conocido, rentable y con bajos riesgos. Es ahí donde se identifica la oportunidad de convertir al restaurante Jerusalém, en un modelo de franquicias de comida árabe exprés que les permita a futuros inversionistas, tener su negocio propio con una marca que le garantice crecimiento y rentabilidad.

El consumidor actual busca nuevas opciones prácticas para compartir con familia y amigos, más del 82% de los consumidores cuando comen fuera del hogar lo realizan acompañados (Centro de investigación del Consumidor, 2016) adicional el 80% han probado la comida árabe y la volverían a comprar (investigación propia).

En este orden de ideas, el menú de comida árabe Jerusalém, ofrece una solución a lo que busca el consumidor de hoy en día, opciones nuevas, rápidas y deliciosas para compartir, y se convierte en una oportunidad de negocio como un modelo de franquicia, ya que actualmente en Colombia las cadenas de comida árabe exprés que satisfagan esta necesidad son reducidas.

Las comidas rápidas de cadena son el formato más visitado por los consumidores, el 87% de las personas cuando comen fuera del hogar, lo hacen en estas cadenas situadas en centros comerciales o zonas de alto tráfico (Centro de investigación del Consumidor,

2016), por lo cual el modelo de negocio de comida árabe Jerusalém exprés, se enfoca en una ubicación de centros comerciales y plazoletas, garantizando así el tráfico de consumidores y convierte en una opción validada de emprendimiento, para los inversionistas que deseen iniciar su propio negocio.

Teniendo en cuenta la problemática identificada y la oportunidad de negocio analizada, se elaboró el presente proyecto de creación de empresa titulado “Plan de negocio para la puesta en marcha de un modelo de franquicia del Restaurante de Comida Árabe Jerusalém” cuyo objetivo general del proyecto es diseñar un modelo de negocio de franquicia de comida árabe Jerusalém Exprés para las ciudades de Bogotá y Valledupar, y cuyos objetivos específicos son los siguientes:

- Establecer la propuesta de valor del modelo de negocio aplicado para la franquicia de comida árabe Jerusalém Exprés, frente a los consumidores e inversionistas en el año 2023.
- Generar la viabilidad de mercados potenciales para la franquicia de comida árabe Jerusalém en las ciudades de Bogotá y Valledupar, dirigida a potenciales franquiciados con cifras de rentabilidad.
- Elaborar un análisis y planeación estratégica del modelo de negocio, incluyendo aspectos técnicos, financieros y enfoque sostenible, que permitan al franquiciado asegurar la puesta en marcha basados en el modelo de negocio de la franquicia de comida árabe Jerusalém Exprés.

De acuerdo con esto, la propuesta de valor consiste en una franquicia de comida árabe denominada “Jerusalém Exprés”, este modelo de negocio se ha diseñado para ser distribuido en plazoletas de comidas de centros comerciales, con la finalidad de atender la

necesidad del mercado, mejorar el servicio para clientes actuales y lograr la fidelización de los nuevos. Brindando una oferta gastronómica apropiada para cualquier hora del día, pero perfecta a la hora de almorzar o cenar, permitiendo a los clientes disfrutar en lapsos de tiempo reducido su producto, ofrece la posibilidad de invertir negocio reconocido, rentable y con alta proyección de crecimiento, capacitación constante tanto en procesos operativos como administrativos y financieros.

Su calidad gastronómica, su excelente servicio y variedad de platos han hecho que logre consolidarse como un negocio próspero, rentable y perdurable en el tiempo en el que se pueda invertir.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1. Origen o fuente de la idea de negocio

El restaurante JERUSALEM, fue fundado en 1995 por la familia del señor Ibrahim Mohamad Faraj Osman, de origen libanés, quien llegó a Colombia en el año 1953 en el éxodo sirio - libanés ubicado en la ciudad de Valledupar, Departamento del Cesar.

En la actualidad es un restaurante bastante reconocido en Valledupar y sus alrededores por la calidad de su cocina, el servicio y su tipo de comida. Recibe visitas tanto de comensales de la ciudad cómo foráneos. Precisamente por comentarios y recomendación de algunos clientes que vienen fuera de la ciudad surge esta idea de negocio, pues muchos dicen que les gustaría tener un restaurante con las mismas características en sus ciudades o poblaciones. La familia ha contemplado en varias ocasiones abrir un nuevo punto para el restaurante, pero esto requiere una inversión económica que por el momento no tienen disponible.

Uno de los integrantes del equipo de trabajo (Maykeline Huertas) trabaja en este restaurante. Adicionalmente, es esposa de uno de los descendientes del fundador. Esto nos permite conocer ampliamente el negocio, saber cuáles son sus oportunidades y capacidades, y las proyecciones comerciales, financieras y técnicas de este.

El negocio inició como un restaurante de mesa con atención al público ofreciendo al público 6 platos fuertes y 3 variedades de entradas, entre ella el tradicional e infaltable *Quibbe*, producto con el que marcó diferencia y con el que el restaurante siempre se ha caracterizado. El restaurante ha sido siempre un negocio familiar.

Con los años se decidió ampliar la carta de productos, ofreciendo en total diez platos fuertes, seis tipos de entradas, postres y bebidas árabes. Además, se da la integración del Plato Mixto, hoy día constituido como plato insignia en el restaurante, lo anterior, hacia el año 2017.

En la actualidad el restaurante posee ventas mensuales promedio de veinte \$20.000.000 millones de pesos. Funciona en un horario de 5:00 p.m. a 10:00 p.m. todos los días, con servicio en mesa y domicilios en el casco urbano de Valledupar. Cuenta con dos meseros, tres cocineros y una persona encargada de la facturación en la caja. Los productos ofrecidos se componen de recetas árabes tradicionales representados en entradas, platos fuertes, bebidas y postres.

1.2. Descripción del modelo de negocio

A continuación, se realiza el análisis de la cadena de valor teniendo en cuenta que los inputs de la franquicia Jerusalem Exprés son las materias primas, suministradas por el franquiciante o directamente por los proveedores de Jerusalem, la fuerza laboral, servicios (gas, agua y luz), y los demás medios productivos que hacen parte de la actividad del establecimiento, teniendo en cuenta las siguientes actividades:

Actividades Primarias

- **Logística interna:** solicitud, recepción y almacenamiento de la materia prima proveniente del franquiciante o los proveedores definidos por el mismo.
- **Cocina:** se incluyen las actividades de preparación de los alimentos de acuerdo con los manuales otorgados por el franquiciante.

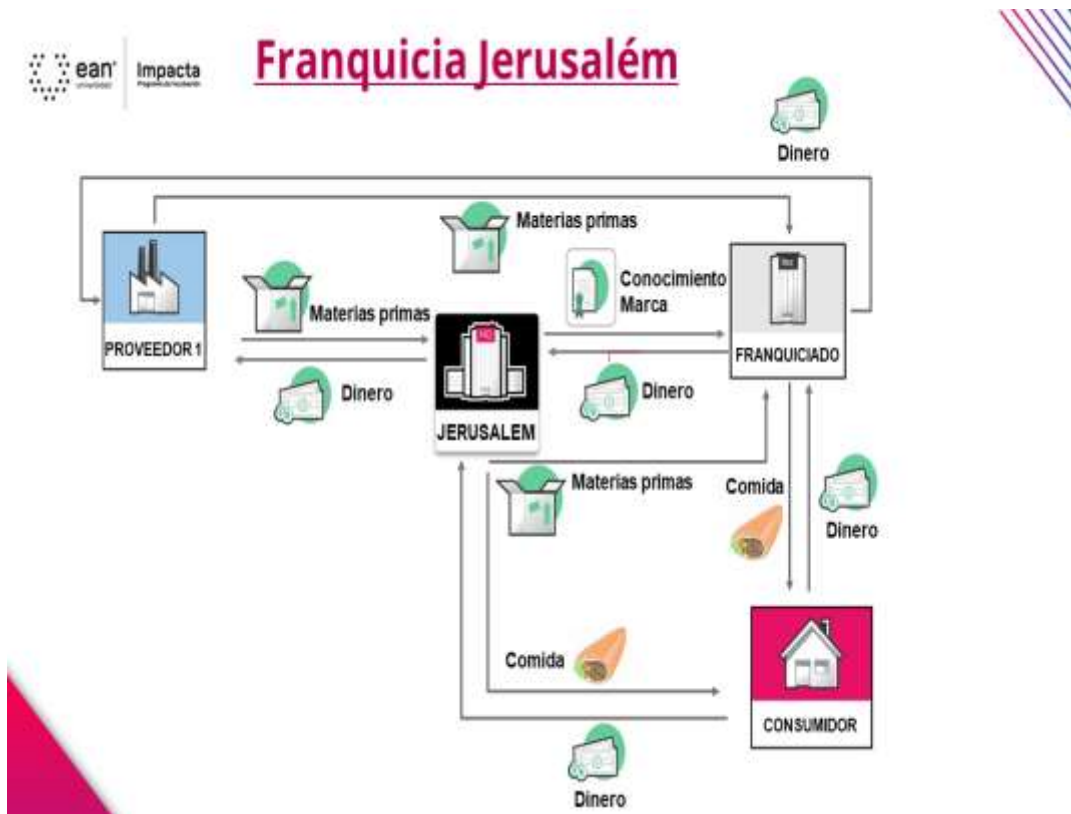
- **Sala:** se incluyen las actividades relacionadas con el servicio de entrega del producto al cliente.
- **Comercial y marketing:** se engloban todos los medios relacionados con la fuerza de ventas y estrategias de precios y promociones definidas por el franquiciante.
- **Servicio de posventa:** implementar estrategias para aumentar las ventas, fidelizar los clientes, mantener el valor añadido que presenta la franquicia.

Actividades secundarias

- **Infraestructura:** dentro de estas actividades se incluyen todo lo relacionado con la gestión financiera, de calidad, planificación, control de costos y gastos, dirección del negocio entre otros.
- **Recursos Humanos:** son las actividades relacionadas con la selección del capital humano, capacitación, retribución y motivación, lo cual maximiza la atención al cliente.
- **Tecnología:** se incluye las actividades relacionadas con la implementación de herramientas tecnológicas definidas por el franquiciante que permitan mejorar los procesos tanto de preparación de los alimentos, tratamiento de la información, y estrategias de marketing.
- **Compras:** planeación y solicitud de materias primas al franquiciante o a los proveedores autorizados por el mismo.

Figura 1

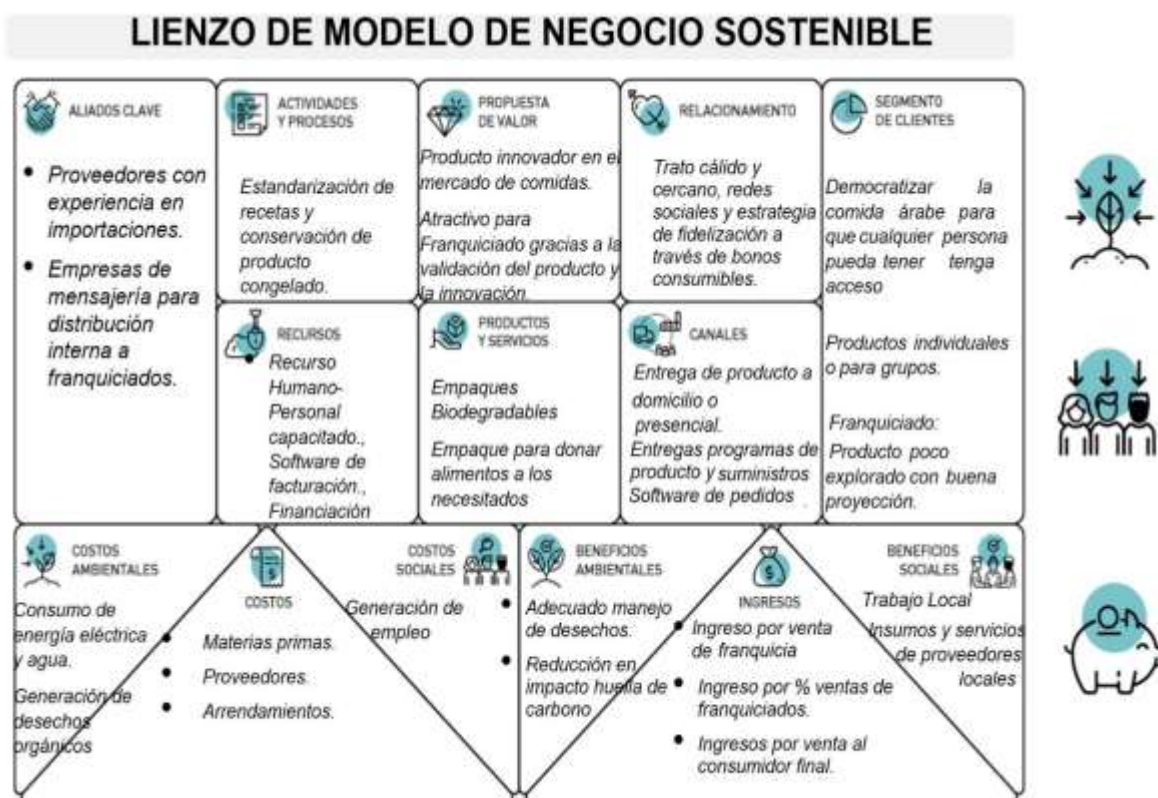
System Mapping Franquicia Jerusalém.



Nota: Elaboración propia, basado modelo Universidad EAN.

Figura 2

Lienzo de negocio sostenible.



Nota: Elaboración propia.

1.2. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa tendría por nombre “JERUSALEM EXPRÉS”, se establece como un modelo de negocio con una actividad económica ubicado en el sector gastronómico, su sede principal se sitúa en la ciudad de Valledupar, en las diferentes plazoletas de comida que se encuentran en los principales centros comerciales de la ciudad, a futuro se espera crear nuevas sucursales en la ciudad de Bogotá.

1.3. Determinación de la localización:

- **Macro Localización:**

Para los años de 1880-1990 y 1914 -1930, llegarían a Colombia más de 10.000 inmigrantes libaneses a las zonas costeras del país, quienes se quedarían en el país y crearían descendientes calculados hoy en día en casi 500.000 formando la más importante corriente migratoria después de la española. (Revista semana, 2021) Muchos de ellos lo hicieron a través de los puertos existentes en la costa atlántica colombiana, asentándose en las poblaciones de esta región.

Valledupar es hoy hogar de muchos de estos, que en sus tierras vieron la oportunidad de crecer y establecerse. Sus tradiciones culinarias se han arraigado en el diario vivir de los Valduparenses quienes conocen, identifican y valoran los productos y sabores tradicionales de esta cultura.

De ahí que, el DANE informara que en el año 2020 el sector de Comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio conformaron el Top 5 del IPC reportando los mayores aportes a la contribución total en Valledupar. (DANE, 2020). Todo esto nos indica que Valledupar, es una buena opción para la creación y establecimiento de la Franquicia Jerusalém.

Así mismo, según Acodres, en el país hay aproximadamente 167.000 establecimientos gastronómicos registrados (Revista PyM, 2021), de los cuales, Según la Cámara de Comercio de Bogotá, alrededor de 15.494 se encuentran inscritos en la ciudad de Bogotá bajo los códigos referentes a expendio en las modalidades de servicio a mesa, autoservicio y elaboración de comidas preparadas (Cámara de Comercio Bogotá - PNUD, 2019).

Por consiguiente, se puede establecer que, Bogotá es una excelente plaza para este tipo de negocios y emprendimientos, ya que, esta ciudad cuenta con una densa población, es un centro de negocios por excelencia gracias a sus accesos a servicios, tecnología, medios de transporte y poder adquisitivo por parte de sus habitantes y visitantes.

- **Micro Localización:**

Tal y como se manifestó anteriormente, el 87% de las personas que buscan opciones de comida preparada para consumir fuera del hogar, lo hacen en cadenas de restaurantes situadas en centros comerciales o zonas de alto tráfico (Centro de investigación del Consumidor, 2016), adicionalmente, según el diagnóstico situacional de los centros comerciales de Valledupar, realizado por la Cámara de Comercio de Valledupar, tal y como se muestra en la tabla 1, se identificó que los restaurantes son el tercer producto o servicio más adquirido en estas plazas comerciales con el 19% del total de encuestados (Cámara de Comercio de Valledupar, 2017). Determinando, además, cuales de los centros comerciales existentes en esta ciudad cuentan con mejores calificaciones de preferencia en este servicio.

Tabla 1

Compras que hacen con mayor frecuencia según centro comercial de preferencia.

| ¿Qué compra realiza con mayor frecuencia en un centro comercial? | Guatapurí | Mayales | Unicentro | Total general |
|---|------------------|----------------|------------------|----------------------|
| Mercado | 25% | 23% | 17% | 23% |
| Ropa | 24% | 22% | 10% | 21% |
| Restaurante | 18% | 23% | 17% | 19% |
| Cine | 6% | 7% | 30% | 10% |
| Bancos | 8% | 2% | 24% | 9% |
| Entrenamiento | 8% | 8% | 2% | 7% |
| Otros Servicios | 7% | 4% | 0% | 5% |
| Hogar-Ferretería | 1% | 7% | 0% | 3% |

| ¿Qué compra realiza con mayor frecuencia en un centro comercial? | Guatapurí | Mayales | Unicentro | Total general |
|--|-----------|---------|-----------|---------------|
| Almacenes de Marcas reconocidas | 2% | 4% | 0% | 2% |
| Otros Servicios | 1% | 0% | 0% | 1% |
| Total, general | 100% | 100% | 100% | 100% |

Nota: Extraído *Diagnóstico situacional Centros Comerciales de Valledupar*, Cámara de comercio de Valledupar, 2017.

De igual manera, en la figura 3 se observa a través de un sondeo que, Bogotá cuenta con los centros comerciales más concurridos del país, tan sólo contabilizando 5 de los principales, se identificaron más de 86 millones de visitantes al año 2021, periodo en el cual, sólo el centro comercial Plaza Imperial reportó ingresos de aproximadamente \$11.883 millones. Según Mall & Retail el año pasado, un total de 215 millones de personas visitaron estos establecimientos (La Republica, 2022).

Figura 3

Centros comerciales con más visitas en el año en Bogotá.



Nota: Extraído *Sondeo CC más visitados 2021 en Colombia*, La República, 2021.

SEGMENTO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO DE VALLEDUPAR

Según el DANE, en la ciudad de Valledupar el porcentaje de hombres equivale al 48,3% y el de mujeres al 51,7% de la población. De estos el 6,2% de la población se

encuentra entre los 15 y 59 años de edad. Siendo este el margen de edad promedio de los clientes del restaurante actualmente, por lo que la estrategia de llegada se enfocara en este segmento de la población.

Además de esto, se identifica que en Valledupar se encuentra un mayor porcentaje de hogares conformados por tres o más personas, siendo mayor al 70%, esta ciudad presenta una distribución por tipo de hogar similar a la del departamento del Cesar, el tipo de hogar con mayor prevalencia es el familiar nuclear, con 58.8%. (DANE, 2020) lo que permite que los productos de Jerusalem diseñados para compartir en familia o con amigos sea una oferta apropiada.

Por otro lado, se observa que la mayor concentración de personas en Valledupar, se presentan en las comunas 03 y 05, sin embargo, son estas mismas comunas las que se han identificado con un mayor porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (DANE, 2020), por lo que el mercado objetivo se dirige hacia aquellas comunas donde hay presencia de centros comerciales y en aquellos sectores donde hay mayor poder adquisitivo, enfocándose en los clientes existentes y en los alrededores de la ubicación del restaurante en la actualidad. Conforme a esto, se establecen la comuna 6 donde se encuentran los centros comerciales Guatapurí y Unicentro y barrios tradicionales de estratificación 4 a 6 como Ciudad Jardín, Pontevedra, San Carlos, Villa del Rosario Norte, San Joaquín, Novalito, Alfonso López, entre otros.

Así mismo, se establece como punto estratégico el centro comercial Mayales Plaza ubicado en la comuna 03 de Valledupar.

SEGMENTO DEMOGRÁFICO Y GEOGRÁFICO DEL MERCADO EN BOGOTÁ

Bogotá se encuentra compuesto por 20 localidades, teniendo en cuenta que la franquicia se proyecta funcione en plazoletas de comidas ubicadas en centros

comerciales de alto tráfico y que estos se han identificado tal y como se muestra en la figura 3, el mercado objetivo se ha enfocado en las localidades en donde dichos complejos mercantiles tienen asiento. Conforme a esto, se identifica la localidad de Suba donde está el centro comercial Plaza Imperial, es un innovador centro comercial que cuenta con una trayectoria de 16 años en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, con un área construida de 138.377 metros cuadrados, siendo uno de los centros comerciales más grandes del país (Plaza Imperial, 2023) y que reportó un total de 22 millones de visitas durante el año 2021. (La Republica, 2022).

En la localidad de Suba se reporta según DANE y la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, que la población asciende a un millón de habitantes, de los cuales, para el grupo etario de 15 a 59 años de edad, el 30,9% corresponden a hombres y un 34,7% a mujeres. (DANE-SDP BOGOTÁ, s.f.) Lo cual, es coherente con los rangos de edad que se manejan en los clientes actuales de Jerusalem.

De igual manera, se identificó la localidad de Antonio Nariño. Esta Localidad de tiene 108.976 habitantes, de los cuales el 64% reporta ingresos superiores a los 2 SMMLV e inferiores a los 8 SMMLV, y un 15% registra ingresos mensuales superiores a los 8 SMMLV, (Integración social Bogotá, 2021). Además, en esta localidad tiene presencia el centro comercial Centro Mayor, el cual es el más grande del país y el tercero en Latinoamérica, reportando 21,6 millones de visitas durante el año 2021. En materia de servicios gastronómicos Centro Mayor cuenta con dos plazas de comidas y una zona de restaurantes de mantel adicional a esto cuenta con heladerías y zonas de café. (CC Centro Mayor, 2023)

Conforme a lo anterior, se puede inferir que la instalación de un punto de franquicia en zonas con estas características resulta beneficioso y estratégico. Permite al franquiciado acceder a un público denso y con poder adquisitivo.

1.4. Descripción de productos o servicios

Franquicia Nacional para la operación de un restaurante dedicado a la preparación y venta de comida árabe en plazuelas de centros comerciales, ofreciendo a sus clientes una experiencia única de sabores bajo la marca e imagen de Jerusalém.

¿Qué se le ofrece al franquiciado?

1. Bajos riesgos y bajas incertidumbres al invertir en un negocio reconocido, rentable y con alta proyección de crecimiento.

Existe una mayor probabilidad de asegurar el éxito financiero cuando se invierte en un modelo de negocios probado, y el inversionista tiene poder de venta de una marca conocida. Está comprobado que se llega muy rápido al punto de equilibrio en este tipo de modelo de negocios, ya que el plan de negocios propuesto también incluye un plan de marketing con resultados de rentabilidad. El restaurante Jerusalém lleva más de dos décadas en funcionamiento, y durante los últimos años ha obtenido resultados financieros positivos.

2. Capacitación constante tanto en procesos operativos como administrativos y financieros.

Desde la planeación y la puesta en marcha de su nueva inversión, recibirá capacitación permanente en todo lo relacionado con el restaurante, incluida la capacitación y orientación en cocina, dirección administrativa y gestión financiera, ya que se cuenta con amplia experiencia y demostrada muy buena gestión operativa y financiera.

3. Acompañamiento en la evaluación y análisis del punto de venta donde se ubicaría la franquicia, evaluando viabilidad financiera, operativa y comercial.

La empresa acompañará la valoración de los nuevos puntos de venta, partiendo de la ubicación, flujo de clientes, viabilidad integral y establecimiento de este en todas sus áreas, incluyendo la legal.

4. Compartir el buen nombre “know-how” y prestigio de una marca de tradición.

Los franquiciados podrán usar la imagen, logo y marca de un restaurante con más de 25 años de operaciones, lo que garantiza un reconocimiento comercial y un respaldo de marca reconocida.

5. Acceder a publicidad y marketing por parte del Franquiciador.

La empresa desarrollará y facilitará constantemente estrategias y campañas de marketing y publicidad donde los franquiciantes se verán beneficiados constantemente.

- Se ofrece un producto destacado, con alto perfil de crecimiento e innovador.

Portafolio de productos ofrecidos al consumidor:

A continuación, se expone la propuesta de menú para el consumidor final (Los siguientes son sugerencias de precios sujetos a modificaciones por variación del mercado)

Figura 4

Portada menú Jerusalém.



Nota. elaboración propia.

Figura 5

Menú Jerusalém hoja 2.



Nota. elaboración propia.

Figura 7

Menú Jerusalém Hoja 4.



Nota. elaboración propia.

Figura 6

Menú Jerusalém Hoja 3.



Nota. elaboración propia.

Figura 8

Menú Jerusalém Hoja 5.



Nota. elaboración propia.

Figura 9

Menú Jerusalém Hoja 6.



Nota. elaboración propia.

1.5. Estado actual del negocio

El Restaurante Jerusalém funciona actualmente en la ciudad de Valledupar, como se ha mencionado anteriormente, será la casa matriz funcionando como punto de producción y distribución, acorde a la idea de negocio formulada se proyecta un plan de expansión a través de la creación de la franquicia, con la que se busca explorar el mercado gastronómico de la cocina árabe en plazas de comidas de centros comerciales de alto tráfico.

Objetivos empresariales

Objetivos a corto plazo (menos de 1 año):

- Implementar todos los pasos establecidos para la creación y organización de la franquicia Jerusalém.
- Registrar y legalizar la franquicia dentro de Colombia.
- Optimizar la exposición online de la Franquicia mejorando sus redes sociales y creando una página web con información sustancial y atractiva de la marca.
- Organizar la estructura contable y financiera de la franquicia Jerusalém para poder llevar de forma correcta todos los estados financieros de acuerdo con la normatividad legal vigente.

Objetivos a mediano plazo (menos de 5 años):

- Estabilizar económicamente la Franquicia Jerusalém, lograr la recuperación de la inversión realizada, y obtener un margen de ganancias que le permita expandir el negocio hacia otras ciudades del país.
- Generar reconocimiento de marca para la Franquicia Jerusalém a nivel nacional.

Objetivos a largo plazo (más de 5 años):

- Obtener un aumento en ventas de superior al 40% en comparación a los 2 primeros años de funcionamiento de la Franquicia.
- Ampliar la cobertura de ciudades dentro del país donde la Franquicia Jerusalém tenga presencia activa.
- Maximizar la sostenibilidad y eficiencia de la Franquicia Jerusalém.

1.6. Potencial del mercado en cifras

La industria de los restaurantes en Colombia viene con una fuerte recuperación en el último año después de superada la pandemia, cifras del DANE indican que el PIB de las actividades de alojamiento y servicio de comida pasaron de contraerse 10,2 % en el cuarto trimestre de 2020 a crecer 52,4 % en el mismo lapso de 2021 (semana, 2022) esto representa una oportunidad de ingresar a este mercado, con la marca de comida árabe Jerusalém, bajo el modelo de franquicias.

Las franquicias en Colombia cada vez se convierten en una forma popular de inversión que viene en crecimiento, ya que se apoyan en marcas ya probadas, con un riesgo mínimo de fracaso, se estima que en Colombia hay 510 marcas de franquicias (56% de origen nacional) y 17.900 negocios franquiciados, que generan al menos 72.000 empleos directos (Castellanos, www.bloomberglinea.com/, 2022) evidencia un panorama favorable para los modelos de negocio basados en franquicias del sector gastronómico.

1.7. Ventajas competitivas del producto y/o servicio

El sector gastronómico es altamente competitivo, sin embargo, se considera que el tipo de producto a ofrecer es particularmente diferenciador y limita el acceso masivo de competidores potenciales, lo anterior, al tratarse de una franquicia que basa sus productos en recetas árabes preparadas que guardan características singulares, y que un posible nuevo competidor, encontrará dificultad para proveerse de los mismos o

parecidos. Dicho de otro modo, en el país los insumos son difíciles de conseguir y reemplazarlos implica una disminución en la calidad de los productos.

En la actualidad hay una tendencia progresiva a la creación de restaurantes alternativos y comida tipo fusión donde se incluye la cocina árabe. Sin embargo, se identificó que el mercado de franquicias de este tipo de comida específica es poco explorado en Colombia, por lo que esta propuesta es diferenciadora en el mercado.

Los competidores directos (otros restaurantes) le apuestan a la modificación de las recetas tradicionales, dicho de otro modo, unen los conceptos de la comida árabe pero sus componentes y preparación dista de la originaria. En este aspecto, Jerusalém ha sido enfático en ratificar como elemento diferenciador de la competencia, la originalidad de los productos, ofreciendo a los comensales una experiencia gastronómica libanesa. Conforme a esto, se le apunta a la fidelización de los clientes que por años han acompañado el negocio, pero además que los nuevos clientes puedan encontrar en la franquicia lo planteado

1.8. Resumen de las inversiones requeridas

De acuerdo con un sondeo realizado a través de plataformas digitales sobre valores de productos, insumos, maquinaria, herramientas, equipo, patentes, gastos preoperacionales, gastos variables, valor franquicia (\$20'000.000) entre otros se establecieron los valores observados en la tabla 2 como inversión inicial por parte del franquiciado:

Tabla 2

Inversión inicial franquiciado.

| | INVERSIÓN INICIAL |
|---------------------------|--------------------------|
| Terrenos | \$ - |
| Propiedad Planta y Equipo | \$ 25.000.000,00 |
| Muebles y Enseres | \$ 3.000.000,00 |

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| Equipo de Oficina | \$ 5.000.000,00 |
| Equipo de Transporte | \$ - |
| Franquicias | \$ 20.000.000,00 |
| Patentes/INV en Intangibles | \$ - |
| Gastos de Puesta en Marcha | \$ 20.000.000,00 |
| TOTAL INVERSIONES | \$ 73.000.000,00 |

Nota. elaboración propia.

1.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para proyectar las ventas de la franquicia, se tomaron los 10 productos del menú actual de Jerusalém más vendidos, y teniendo en cuenta que actualmente el restaurante se encuentra ubicado en una zona rosa de restaurantes de Valledupar con tráfico moderado, al extrapolar el consumo a plazoletas de los principales centros comerciales de Colombia como centro mayor o plaza Imperial que tienen tráfico de más de 11 millones de personas al año (NÚÑEZ, 2022), se estima un incremento de un 30% sobre las ventas actuales del restaurante.

Datos estimados de acuerdo con el consumo y demanda actual del restaurante JERUSALEM principal:

Tabla 3

Presupuesto de ventas año 2023.

| ITEM | NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | VENTAS ACTUALES DE JERUSALEM | CANTIDADES ESTIMADAS FRANQUICIA | PRECIO DE VENTA UNIDAD SIN IVA | INGRESOS TOTALES, PRIMER AÑO |
|------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 | Plato mixto Jerusalem | 1350,00 | 1755,00 | \$ 34.000,00 | \$ 59.670.000,00 |
| 2 | Quibbes Grandes | 10000,00 | 13000,00 | \$ 4.500,00 | \$ 58.500.000,00 |
| 3 | Tahine | 500,00 | 650,00 | \$ 20.000,00 | \$ 13.000.000,00 |
| 4 | Quibbes medianos | 5000,00 | 6500,00 | \$ 3.000,00 | \$ 19.500.000,00 |
| 5 | Gaseosa | 10000,00 | 13000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 52.000.000,00 |
| 6 | Repollo-Malfuf | 2500,00 | 3250,00 | \$ 6.000,00 | \$ 19.500.000,00 |
| 7 | Parras | 2000,00 | 2600,00 | \$ 6.000,00 | \$ 15.600.000,00 |
| 8 | Shawarma Carne | 3000,00 | 3900,00 | \$ 20.000,00 | \$ 78.000.000,00 |
| 9 | Shawarma Mixto | 2500,00 | 3250,00 | \$ 19.000,00 | \$ 61.750.000,00 |

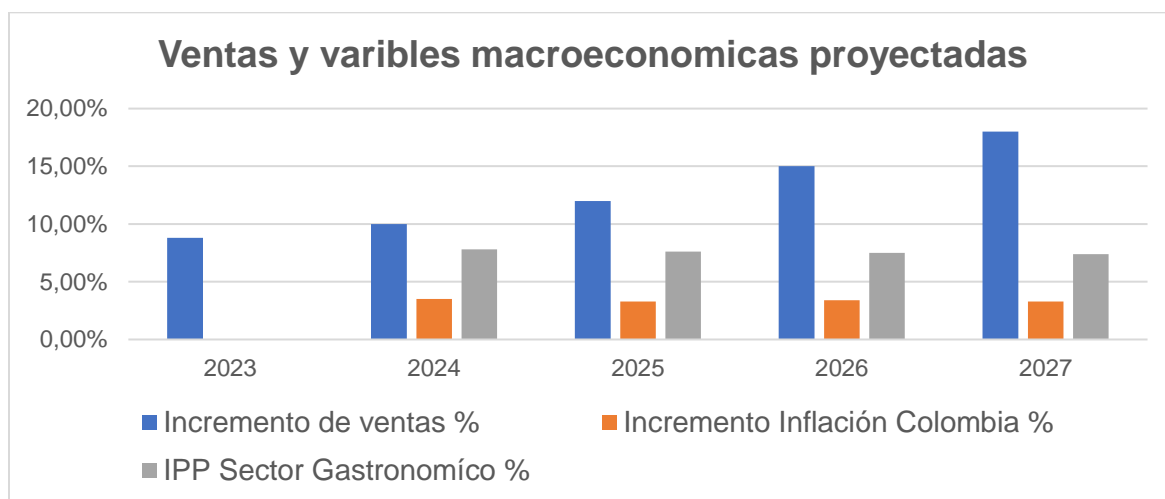
| ITEM | NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | VENTAS ACTUALES DE JERUSALEM | CANTIDADES ESTIMADAS FRANQUICIA | PRECIO DE VENTA UNIDAD SIN IVA | INGRESOS TOTALES, PRIMER AÑO |
|--------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 10 | Arroz de Almendra | 2500,00 | 3250,00 | \$ 18.000,00 | \$ 58.500.000,00 |
| TOTAL | | | | | \$ 436.020.000,00 |

Nota. elaboración propia.

De acuerdo con este estimado de ventas para el primer año (2023) se logró simular crecimiento de ventas, inflación e IPP de acuerdo con el siguiente gráfico. Los datos estimados de variables macroeconómicas han sido tomadas del informe “Proyecciones económicas para Colombia 2021-2025” elaborado por Investigaciones económicas de Bancolombia y boletín Técnico índices precio al productor, elaborado y publicado por el DANE (departamento administrativo nacional de estadística). Para el sector gastronómico se tomaron datos relacionados en el diario la república. (Bancolombia, 2021).

Figura 10

Gráfico de proyección ventas y variables macroeconómicas.



Nota. elaboración propia.

1.10. Definición de los costos de productos

De acuerdo con el conocimiento por parte de unos de los integrantes del equipo se pudo estimar el costo directo de materias primas e insumos para la preparación de los productos ofrecidos. De igual manera, y realizando cotización a los proveedores actuales, se estima el costo de otros productos no fabricados como bebidas, papas y otros adicionales. De esta manera, una vez calculados los costos del primer año, se calcula el incremento de este costo en los próximos años usando el estimado incremento en ventas, la proyección de IPP (índice de precios al productor) y la inflación.

Cada producto tiene insumos diferentes y procesos diferentes, por eso costo de fabricación de cada uno de ellos es diferente. En el anexo llamado Cálculos Jerusalém (archivo anexo) se encuentra el detalle de cada producto.

En el siguiente diagrama se encuentra el ejemplo de los costos de fabricación de Quibbes, producto insignia del restaurante.

Tabla 4

Tabla costos de fabricación Quibbes.

| QUIBBES | | | |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Ingredientes</i> | | | |
| <i>Masa</i> | <i>Cantidad</i> | <i>Valor unidad</i> | <i>Valor aporte</i> |
| Trigo | 7 | 3000 | \$ 21.000 |
| Carne especial | 2,5 | 18000 | \$ 45.000 |
| Carne corriente | 1 | 25000 | \$ 25.000 |
| Hierbabuena | 0,5 | 10000 | \$ 5.000 |
| Cebolla Roja | 2 | 2500 | \$ 5.000 |
| Sal | 1 | 1500 | \$ 1.500 |
| Condimentos | 1 | 8000 | \$ 8.000 |
| <i>Relleno</i> | | | |
| Carne corriente | 4 | \$ 18.000 | \$ 72.000 |
| Cebolla roja | 4,5 | \$ 2.500 | \$ 11.250 |
| Sal | 1 | \$ 700 | \$ 700 |
| Condimentos generales | 1 | \$ 8.000 | \$ 8.000 |

| | |
|---|-------------------|
| Total, ingredientes | \$ 202.450 |
| Total, Quibbes grandes de producción | 174 |
| Valor unidad | \$ 1.164 |
| Más recargo 30% (Aceite y M.O.D) | \$ 1.513 |

Nota: Elaborado por autores del trabajo, sobre plantilla Simulador-financiera autoría de Mauricio Reyes Giraldo, Universidad EAN.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los costos directos de cada producto.

Tabla 5

Estimación costos directos año inicial.

| ITEM | NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | CANTIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTALES |
|--------------|--------------------------------|------------|----------------|-----------------------|
| 1 | Plato mixto Jerusalém | 1755 | 12597 | \$ 22.107.735 |
| 2 | Quibbes Grandes | 13000 | 1513 | \$ 19.669.000 |
| 3 | Tahine | 650 | 4073 | \$ 2.647.450 |
| 4 | Quibbes medianos | 6500 | 880 | \$ 5.720.000 |
| 5 | Gaseosa | 13000 | 1423 | \$ 18.499.000 |
| 6 | Repollo-Malfuf | 3250 | 2155 | \$ 7.003.750 |
| 7 | Parras | 2600 | 2155 | \$ 5.603.000 |
| 8 | Shawarma Carne | 3900 | 9450 | \$ 36.855.000 |
| 9 | Shawarma Mixto | 3250 | 9450 | \$ 30.712.500 |
| 10 | Arroz de Almendra | 3250 | 4902 | \$ 15.931.500 |
| TOTAL | | | | \$ 164.748.935 |

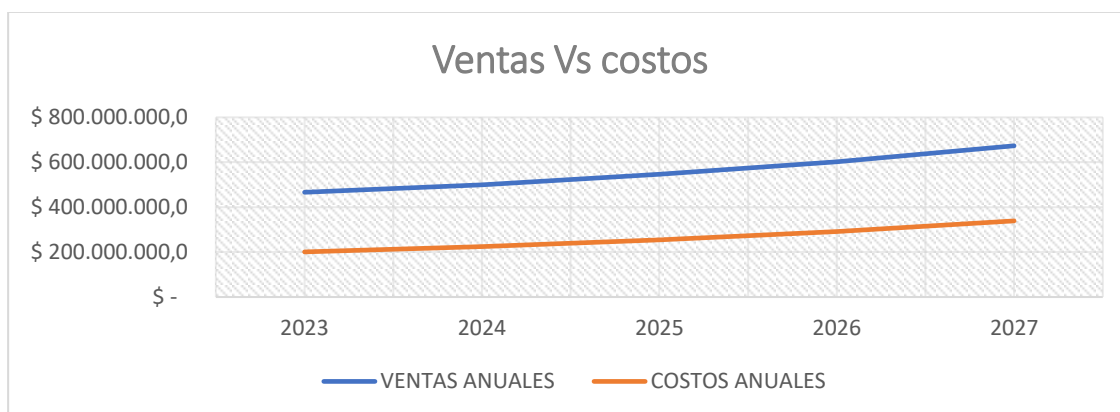
Nota: Elaborado por autores del trabajo, sobre plantilla Simulador-financiera autoría de Mauricio Reyes Giraldo, Universidad EAN.

Se establece también un porcentaje variable sobre las ventas de un 5% como regalías al Franquiciante, donde un 2% se garantiza que se usará exclusivamente en publicidad y marketing a favor de la marca.

Se logra observar entonces que existe un margen positivo y amplio entre las ventas y los costos totales, permitiendo el buen desarrollo del ejercicio. En el siguiente gráfico se puede observar dicho comportamiento:

Figura 11

Gráfico de proyección ventas vs costos.



Nota. elaboración propia.

1.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

En conclusión, el capital necesario para la puesta en marcha año 0 es de \$128.346.123.

El detalle de esta inversión se encuentra en la plantilla anexa denominada Simulador financiera.

- a. Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.
- VPN del proyecto: \$43'655.107.

Teniendo en cuenta que el cálculo de la VPN es la herramienta que permite-determinar la viabilidad de una inversión o de un proyecto, concluir que como el valor resultante es positivo, significa que supera la rentabilidad mínima esperada (15%), por lo tanto, el proyecto generará valor y es conveniente realizar la inversión.

- **Periodo de recuperación de la inversión.**

El indicador PRI (período de recuperación de la inversión) mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. En el presente trabajo, el tiempo en el cual se calcula este PRI es 3.7 años.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se procede a identificar las fuerzas externas a nivel macro que intervienen sobre el negocio a través de la herramienta y método descriptivo PESTEL:

2.1. ANÁLISIS PESTEL

Tabla 6

Análisis Pestel

| | Factor | Detalle | Plazo | | | Impacto |
|---------------|--|---|-------------|---------------|-------------|----------|
| | | | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo | |
| Político | Próximas reformas por parte del nuevo Gobierno | El país vive un momento de polarización política, lo cual genera sensaciones de incertidumbre. | | X | | Negativo |
| | política fiscal e incentivos a pequeña y mediana empresa | Se espera que después de pandemia sigan los subsidios por parte del gobierno. | X | | | Positivo |
| | Conflicto Interno | Se espera que haya negociaciones con grupos armados alzados en armas. Esto traería mayor seguridad e inversión. | | | X | Positivo |
| Económico | Tasa de cambio USD | La devaluación del peso frente al dólar ha generado un incremento en el precio de los productos, en especial los importados. | X | | | Negativo |
| | Aumento de la tasa de interés | Debido al aumento de la tasa de interés, los costos de financiación pueden ser mayores. | X | | | Negativo |
| | Inflación | El alza generalizada de precios para el año 2022, obedece principalmente al incremento necesario del salario mínimo, haciendo que los precios de productos básicos, intermedios y finales suban, afectando a los bolsillos de los consumidores. | X | | | Negativo |
| Sociocultural | Nivel de educación | El público objetivo es general, sin embargo, se ha identificado que los clientes son de estrato medio alto y alto, los cuales buscan ofertas gastronómicas diferentes y tienen poder de compra. | X | | | Positivo |

| | | | | |
|-------------|--|--|---|----------|
| | Modas | La cultura gastronómica está de moda. La oferta de gran variedad de restaurantes en todo el país con diferentes orígenes y sabores hacen que nuestra oferta sea atractiva y este enmarcada en esta tendencia de nuevos restaurantes. | X | Positivo |
| | Religión | Se observó que este no es un impedimento para el proyecto, ya que Colombia es un país con libertad de culto, (Laico). | X | Neutral |
| Tecnológico | Márketing digital y redes sociales | Es una muy buena oportunidad para dar a conocer la nueva oferta a consumidores y beneficios a los posibles inversionistas. | X | Positivo |
| | Innovación en equipos de cocina de última tecnología | Nuevos equipos pueden proporcionar beneficios económicos, por ahorro de energía, de tiempo y de insumos. | X | Positivo |
| Ecológico | políticas ambientales | Se debe estar al tanto de las políticas ambientales locales y nacionales, manejo sostenible de recursos y estrategias de sostenibilidad. | X | Positivo |
| | Riesgos naturales | En Colombia por su variedad geográfica y diversidad climática es sensible a riesgos naturales, como derrumbes e inundaciones principalmente, sin embargo, la ubicación del proyecto le permite tener una baja afectación a este tipo de riesgos. | X | Neutral |
| | Clima | Colombia es un país donde existen los pisos térmicos. El proyecto puede desarrollarse en cualquier ciudad, en cualquier clima, ya que estaría ubicados usualmente en centros comerciales | X | Neutral |

Nota. elaboración propia.

2.1.1. Factores Políticos:

Se pueden identificar factores políticos clave que podrían afectar el proyecto.

Uno, por ejemplo, es que la llegada de un nuevo gobierno implica la modificación de procedimientos y presentación de nuevos proyectos coyunturales para el país. Colombia vive un momento de polarización política, lo cual genera mucha sensación de incertidumbre. Esto genera que muchos proyectos queden paralizados, o se pospongan hasta conocer el futuro de las diferentes reformas políticas que ha presentado el ejecutivo al congreso. Este no es un tema nuevo, hasta la contratación pública se ve

afectada, pues en algunos casos o se aceleran las firmas de contratos y en otros se posponen las inversiones. Este es un factor que afecta negativamente el proyecto y está ubicado en el rango de uno a tres años.

Otro factor político que se consideró es el del conflicto interno en Colombia. Los grupos alzados en armas y su accionar influyen negativamente en la intención de inversión y el desarrollo económico y social de muchas regiones. La reactivación de los diálogos con los principales grupos insurgentes genera gran expectativa y a la vez incertidumbre, puesto que es de suma importancia que durante el proceso se respeten las condiciones de cese al fuego, si no es de este modo se genera desconfianza a la hora de hacer inversiones por parte de empresarios.

En cambio, al activarse los diálogos nuevamente y firmarse acuerdos de paz y cese al fuego, automáticamente el apetito de inversión y la confianza regresan rápidamente generando un ambiente propicio para el desarrollo de nuevo negocios y reactivación económica y social de muchas regiones. Este sería un impacto positivo para el proyecto en el largo plazo (El espectador, 2022) (bancomundial.org, 2022).

2.1.2. Factores económicos:

Sin lugar a duda la economía colombiana depende en gran parte del intercambio de bienes y servicios al exterior y la variación de tasa de cambio de dólar principalmente afecta positiva o negativamente muchas industrias. Se considera un factor clave esta tasa de cambio, ya que hoy en día la depreciación del peso colombiano ha encarecido la divisa dólar, haciendo que los bienes y servicios que se pagan en esta moneda sean mucho más caros que hace un par de años. Lamentablemente, Colombia no es un productor de muchos productos y el proyecto se vería afectado negativamente y en el

corto plazo por este factor ya que algunos equipos e insumos para alimentos son importados.

Otro factor económico que afecta negativamente y a corto plazo es el alza de tasas de interés. El Banco de la República, quien es la autoridad monetaria en el país ha venido aumentando la tasa de interés a fin de contener la creciente inflación en Colombia. En el último aumento del 2021 se fijó en 5.00%. Durante el año 2022 la inflación subió progresivamente y a un mayor porcentaje que en años anteriores. Es así que se registró un aumento del 1 % en marzo, acumulando un incremento del 4,36 % de IPC para los primeros tres meses del año. Esto representa una variación de 2,8 puntos porcentuales con respecto al primer trimestre del año 2021, cuando fue de 1,56 %. De acuerdo con el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) la variación anual del IPC fue del 8,53 %, un fuerte crecimiento de 7,02 puntos porcentuales frente al mismo periodo anterior. (DANE, 2022) La misma inflación se convierte en otro factor clave que afecta negativamente al proyecto, ya que el alza generalizada de precios afecta los costos directos e indirectos del mismo, disminuyendo la generación de utilidades proyectadas (oecd.org, 2022) (portafolio.co, 2022).

2.1.3. Factores socio culturales:

En el análisis realizado se identifica que el nivel socio cultural y de educación es un factor clave. Se considera que el consumidor objetivo y el target de franquiciado tienen un nivel medio alto de conocimientos académicos y económicos. Esto facilita el desarrollo del proyecto esto afecta positivamente al mismo a corto plazo. Otro factor identificado es el de modas. Colombia en este momento posee una amplia oferta gastronómica y se puede encontrar diferentes tipos de comida y platos de diferentes países. Cada día más hay un gusto generalizado por probar diferentes sabores y diferentes estilos de comida, así que esto afecta positivamente al proyecto ya que puede haber una demanda creciente para este tipo de ofertas gastronómicas como la nuestra.

Un factor socio cultural que pero que no afecta al proyecto es la religión. En Colombia existe la libertad de cultos, y de hecho hay variedad de ellos. A pesar de esto para el proyecto sus efectos son neutrales ya que no afecta al mismo. (uniandes.edu.co, 2021) (portafolio.co, 2021)

2.1.4. Factores Tecnológicos.

Hoy en día existe mucha investigación y desarrollo tecnológico, y el sector culinario no es la excepción. Nuevas herramientas, máquinas y procesos de alimentos optimizan la gestión, reduciendo le energía necesaria para operar y mejorando los tiempos y la calidad de las comidas. La Innovación en equipos de cocina de última tecnología es un factor que afecta positivamente el proyecto, ya que los nuevos equipos pueden proporcionar beneficios económicos, por ahorro de energía, de tiempo y de materia prima e insumos. Por otro lado, otro factor tecnológico clave y que afecta positivamente y en corto plazo al proyecto es el desarrollo e implementación de marketing digital y redes sociales. Es una muy buena herramienta para dar a conocer la nueva oferta a consumidores y beneficios a los posibles franquiciados.

2.1.5. Factores ecológicos.

Los factores ecológicos se catalogan como positivo ya que se pueden implementar estrategias de sostenibilidad como el uso eficiente de aguas y energía, el reciclaje y manejo eficiente de los residuos sólidos; y el uso de menaje biodegradable. En cuanto a riesgos naturales se observa que en el país debido a la variedad geográfica y diversidad climática es muy sensible a riesgos naturales, como derrumbes e inundaciones principalmente, sin embargo, la ubicación del proyecto le permite tener una baja afectación a este tipo de riesgo. De igual manera otro factor identificado es el clima.

Colombia es un país donde existen todos los pisos térmicos. Este proyecto puede desarrollarse en cualquier ciudad en cualquier clima, ya que estaría ubicado usualmente en centros comerciales (Pérez, 2021).

2.1.6. Factores legales.

El contrato de Franquicia no posee una definición legal establecida y exhibe vacíos jurídicos relacionados a su celebración y ejecución, sin embargo, este tipo de contrato resulta interesante en el momento de trazar disposiciones jurídicas para la celebración de relaciones mercantiles y cambiarias, con ciertas ventajas competitivas en el mercado y evitando aplicar las tradicionales figuras societarias establecidas la legislación colombiana.

Lo anterior quiere decir que, este tipo de contrato es considerado atípico y se rige por las disposiciones establecidas por las partes. Basados en preceptos constitucionales que establecen la libertad, autonomía de la voluntad y de la legalidad, todo esto siempre y cuando no se trasgreda el ordenamiento jurídico.

El estado colombiano ha realizado varios intentos de formalizar el modelo de Franquicias, ninguno contundente hasta el momento. En la actualidad se encuentra publicado el proyecto 241 del 2021 (Ley Sueños y Franquicias) *“Por el cual se adiciona el Capítulo 18 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 11 de la Ley 2069 de 2020, en lo relacionado con las franquicias como alternativa para el emprendimiento y la expansión de las MIPYMES”*. (SENADO COLOMBIA, 2021) Este proyecto de Ley aún pendiente de aprobación se compone de 15 artículo, incluye aspectos relacionados con la etapa precontractual denominado circular única de oferta. Incluye, además, un registro público para este tipo de modelo de negocios regula la información que debe

suministrarse al franquiciante, el franquiciado tiene una protección de abuso, de falta de información y todo esto se espera pueda contribuir al aumento de las probabilidades de éxito de las empresas nacientes.

Volviendo a los aspectos jurídicos relacionados con este modelo de negocio, la estructura comercial que ha venido incorporando el contrato de Franquicia a través de los años como resultado de la aplicación de acuerdos particulares, le ha constituido en una de las formas más seguras y completas al momento de efectuar acuerdos comerciales, con base en el principio de la autonomía de la voluntad de las partes.

La celebración de un contrato de franquicia consiste en la otorgación de derechos para la explotación de marca y demás elementos distintivos dentro de un territorio determinado a través de la puesta en disposición de conocimientos y estructuras físicas y organizativas por parte de un sujeto denominado franquiciante a otro denominado franquiciado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría desglosar como elementos del contrato de franquicia los siguientes: Suministro de Información, Concesión de Licencias, Asistencia, Remuneración o pago, Suministro de bienes o materias primas.

Adicional a esto, se pueden establecer las obligaciones genéricas e inherentes de las partes, que en todo caso están sujetas a la voluntad exclusiva de los involucrados, debido a la falta de regulación específica. Algunas de dichas obligaciones son:

Por parte del Franquiciado:

- Cumplir con los procedimientos y métodos establecidos por el franquiciante para la operación del negocio.
- Mantener estándares de calidad.
- Pagar lo correspondiente.

- Contar con infraestructura idónea para funcionar.

Por parte del franquiciante:

- Entrega de información y manuales de funcionamiento del negocio.
- Asistencia técnica permanente al franquiciado.
- Disponer de infraestructura suficiente para garantizar la operación y suministro del negocio.

Por otro lado, se encuentran variedad de tipos de franquicias según su naturaleza, objeto y tipo de servicio o producto, algunas de estas definidas por la autora Lorraine Hazoury, (Hazoury L, 2009) entre las cuales se pueden identificar:

- **Franquicia industrial**

Aquel tipo de franquicia donde se ceden derechos de fabricación, comercialización de productos, tecnología de estos, la marca, la información sobre procesos administrativos y de gestión y los métodos de comercialización.

- **Franquicia comercial**

Consiste en la cesión por parte del franquiciante a su franquiciado de los elementos necesarios para facilitar la comercialización o venta autorizada de productos o la prestación de servicios al consumidor final.

- **Franquicia de servicio**

Aquella cuyo objeto es la prestación de un servicio al cliente final.

- **Franquicia de Córne**

Aquella en la que la actividad se desarrolla en un área específica y especial al interior de una superficie mayor.

- **Franquicia de distribución**

Aquella cuyo objeto es la distribución de productos independiente de si la fabricación de estos es por parte del franquiciante o si este ejerce sólo como central de compras.

Por otro lado, cabe destacar que los aspectos legales deben ser rigurosamente implementados para asegurar el cumplimiento normativo y por ende el correcto funcionamiento del negocio. Los restaurantes por ser establecimientos dedicados a la preparación y consumo de alimentos se encuentran regulados por la Ley 09 de 1979 del Código Sanitario Nacional y por la Resolución 2674 de 2013. También le acoge la Ley 1480 de 2011 que fue expedida por el gobierno nacional, estableciendo el Estatuto del Consumidor, con el objeto de proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores. El proyecto debe cumplir rigurosamente esta normatividad.

En este mismo sentido, otro factor legal identificado es el de licencias; cada local de franquicia debe cumplir con toda la normatividad, entre las que están, Inscripción en cámara de comercio, inscripción en el RUT, permiso sanitario, matrícula mercantil, Certificado Sayco & Acinpro. Adicionalmente, todos los empleados del establecimiento deben contar con la certificación de manipulación de alimentos expedido por las secretarías de salud de cada ciudad. Los restaurantes con ventas anuales superiores a 500 salarios mínimos legales vigentes deben tener por ley inscripción en el registro nacional de turistas.

Adicionalmente, se debe inscribir el establecimiento en el Registro de Información Tributaria. La empresa y sus franquiciados deben cumplir con toda la normatividad vigente acerca de protección de datos de propiedad intelectual.

Estos factores se consideran que afectan positivamente al proyecto y que la implementación debe ser a corto plazo. La correcta inscripción y legalización de actividades del negocio garantizará su funcionamiento legal y debidos permisos de operación (bogota.gov.co, 2021)

2.2. ANÁLISIS DE PORTER

A continuación, se presenta el modelo analítico Porter a través del cual se estudia la competencia en el mercado y se identifica su rentabilidad, lo anterior, mediante el análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Figura 12

Análisis 5 fuerzas de Porter.



Nota. elaboración propia.

A continuación, se presenta la descripción de las fuerzas de Porter:

Frente a los riesgos por rivalidad entre competidores existentes, se pudo establecer que actualmente el nivel de competidores en este tipo de mercado (franquicia de comida árabe Exprés) es moderado en ciudades como Bogotá e inexistente en la ciudad de Valledupar. De este modo, se puede determinar que la ausencia de competencia directa en este tipo de negocio favorece la oportunidad de emprendimiento y establecimiento de la franquicia, tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 7

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes.

| Rivalidad entre competidores existentes - franquicias | Alta | Baja |
|--|-------------|-------------|
| Concentración de competidores | | X |
| Diversidad de Competidores | X | |
| Costos de cambio | X | |
| Diferenciación de producto | | X |
| Barreras de salida | | X |

El desarrollo del mercado impacta con intensidad media ya que en la actualidad hay una tendencia progresiva a la creación de restaurantes alternativos y comida tipo fusión donde se incluye la cocina árabe. Sin embargo, se identifica que el mercado de franquicias de este tipo de comida específica es poco explorado en el país.

Competencia directa existente:

En la ciudad de Bogotá por ejemplo se identifica como competencia directa un restaurante de comida árabe tipo franquicia llamado Pollos Arana 43, una cadena de comida árabe y pollos a la parrilla que tiene alrededor de 20 años de experiencia con presencia adicional en Barranquilla y Cartagena. Su canal de distribución es tipo franquicia y sus productos son variados, una mezcla de restaurante grill y comida árabe y sus precios oscilan entre \$25.000 y \$48.000. Hace uso de medios electrónicos con redes sociales y página web, aunque ninguno de estos con contundencia ya que sus

actualizaciones datan de hace más de 5 meses, sin embargo, en la red Instagram sus seguidores se reportan en alrededor de unos 20 mil.

De igual manera, también se ha identificado como competencia directa el restaurante de comida árabe El Khalifa. Se encuentra ubicado en Bogotá, cuenta con 7 sedes en diferentes puntos de la ciudad, incluyendo los centros comerciales San Rafael y Bulevar Niza, tiene unos 40 años de existencia y funcionamiento, siendo pioneros en este mercado gastronómico, sus productos son variados y se caracterizan por sus sabores auténticos y ofrecer a los comensales platos típicos de la cocina libanesa, siria y palestina. Su plato insignia es el shawarma original. Hace manejo de medios electrónicos reportando alrededor de 26 mil seguidores en la red social Instagram y 34 mil en Facebook, también cuenta con página web. Los precios de sus platos oscilan entre los \$14.000 y \$50.000.

Por otro lado, en la ciudad de Valledupar, no existe presencia de ningún formato tipo franquicia de un restaurante de comida árabe, sin embargo, se reporta el funcionamiento de por lo menos unos 6 restaurantes con este tipo de comida en sus menús. De los cuales, sólo dos funcionan en un mismo Centro Comercial de la Ciudad.

Uno de estos, es llamado Hummus y Falafel, es un restaurante con 2 años de creación, cuyo propietario es un colombiano de ascendencia Palestina, su producto consiste en platos tipo Bowl y además como estrategia de llegada al usuario de la costa colombiana, promocionan un plato denominado “la salchipapa árabe”. Sus productos presentan variaciones de las recetas originales con este mismo objetivo y los precios oscilan entre los \$6.000 y \$45.000. Con respecto al uso de medios electrónicos sólo

reportan utilización de la red social Instagram donde se observan alrededor de unos 4 mil seguidores.

En esta misma línea se identifica el restaurante de comida árabe El Caairo. Con unos 5 años de existencia, su propietaria es una colombiana de ascendencia Siria. Sus productos presentan variaciones, no son tradicionales, aunque se promocionan como tales. Ofrece dos espacios en un mismo centro comercial, un espacio tipo lounge vip con mesas y reservas en el tercer piso y uno tipo isla en el primer piso.

Los precios de sus productos oscilan entre los \$7.000 y \$70.000. En cuanto al uso de medios electrónicos, reportan red social Instagram con más de 7 mil seguidores.

Por otro lado, según Francisco Paillie, presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias COLFRANQUICIAS, en entrevista al portal Web bloomberglinea.com, manifestó que, las franquicias son quizás el modelo más seguro de emprendimiento que existe, pues estas se basan en negocios que han sido ya exitosos en diversos mercados y lo que hace el franquiciado es replicar dicho negocio y ajustarlo al mercado que desea atender. (Daniel Salazar Castellanos, 2022)

Seguidamente, se observa en la tabla 8, que el nivel de negociación de los proveedores se clasificó como “alto” debido a que las materias primas de los productos principales ofrecidos son importadas y sólo se tienen identificados cuatro proveedores locales, esto resulta contraproducente, pues a pesar de que limita temporalmente a un competidor al momento de tomar la iniciativa de diseñar su propia franquicia, también representa un riesgo de desabastecimiento para Jerusalém ante una posible expansión del negocio.

Tabla 8

Factores que influyen el poder de negociación de los proveedores.

| Poder de negociación de proveedores | Alta | Baja |
|--|-------------|-------------|
| Número de proveedores | X | |
| Posibilidad de sustituir | X | |
| Tamaño del proveedor | | X |
| Importancia del producto | X | |

Nota. elaboración propia.

Considerando que el sector gastronómico brinda grandes oportunidades de expansión, se establece la posibilidad de retener derechos sobre las provisiones de productos principales y de este modo garantizar la calidad del servicio, conocimientos sobre el manejo que el cliente está teniendo del negocio, las necesidades del cliente, actualización y mejoramiento de acuerdo con los requerimientos que se presenten, y de este modo lograr que el riesgo de sustitución disminuya y se controle. De acuerdo con esto, se ha clasificado el riesgo como bajo tal y como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Factores que influyen el poder de negociación del cliente franquiciado.

| Poder de negociación clientes - Franquiciados | Alta | Baja |
|--|-------------|-------------|
| Posibilidad de sustituir | | X |
| Capacidad de organizarse | | X |
| Cambio de proveedor | | X |

Nota. elaboración propia.

En relación con el consumidor, se analizaron los aspectos que podrían influenciar en la elección de la franquicia Jerusalém al momento de satisfacer una necesidad, y se encontró que los competidores directos en la ciudad de Valledupar (otros restaurantes) le apuestan a la modificación de las recetas tradicionales, dicho de otro modo, unen los conceptos de la comida árabe pero sus componentes y preparación dista de la originaria. En este aspecto, Jerusalém ha sido enfático en ratificar con elemento diferenciador de la competencia, la originalidad de los productos, ofreciendo a los comensales una

experiencia gastronómica libanesa. Conforme a esto, se le apunta a la fidelización de los clientes que por años han acompañado el negocio, pero además que los nuevos clientes puedan encontrar en la franquicia lo planteado.

En suma, considerando la naturaleza del tipo de negocio al tratarse del sector gastronómico se clasifica con un riesgo medio – alto, ilustrado en la siguiente tabla:

Tabla 10

Factores que influyen en el poder de negociación del consumidor final.

| Poder de negociación clientes – Consumidor final | Alta | Baja |
|---|-------------|-------------|
| Posibilidad de sustituir | X | |
| Capacidad de organizarse | | X |
| Cambio de proveedor | X | |

Nota. elaboración propia.

En la siguiente tabla se identifican las amenazas de productos sustitutos para el consumidor final, y su nivel de influencia en la decisión de compra.

Tabla 11

Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos.

| Amenaza de productos sustitutos para el consumidor final | Alta | Baja |
|--|-------------|-------------|
| Disponibilidad de sustitutos | X | |
| Precio relativo entre el producto sustituto y el producto ofrecido | | X |
| Nivel percibido de diferenciación del producto | X | |
| Costos de cambio para el cliente | | X |
| Propensión del comprador a la sustitución | X | |

Nota. elaboración propia.

El mercado gastronómico es sin duda uno de los competitivos en el país, la amenaza de productos sustitutos en este medio es permanente, pero no sería una sustitución directa sino por productos de otro tipo de comida, por ejemplo, en una plazoleta de comidas de un centro comercial siempre es común encontrar un negocio de hamburguesas, siendo este un producto popular y ampliamente conocido por todo, representa una opción tentadora para un cliente acostumbrado a lo tradicional, sin

embargo, incluso, para un cliente común puede ser atractiva la idea de probar algo nuevo o arriesgarse a crear su propio juicio con conocimiento previo del producto, y de esta manera identificar que es el producto de Jerusalém el que ofrece auténticos sabores y una verdadera experiencia árabe al paladar.

Visto de esta manera, al concluido el análisis sobre el mercado, las fuerzas que impactan en el negocio, así como las oportunidades y amenazas; se pudo identificar que el negocio es viable ya que los riesgos examinados no constituyen un bloqueo a la posibilidad de implementación del modelo de negocio, los riesgos arrojados permiten una revaloración sobre las prácticas llevadas hasta el momento y la búsqueda de mayor número de proveedores de materias primas.

Ahora se analiza en la siguiente tabla, las amenazas que suponen nuevos competidores del sector de la comida árabe en Colombia y su nivel de amenaza.

Tabla 12

Factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores.

| Nuevos competidores (Franquiciantes) | Alta | Baja |
|---|-------------|-------------|
| Costos de entrada | X | |
| Suministro de materias | | X |
| Identificación de marca | X | |
| Barreras legales | | X |

Nota. elaboración propia.

Recapitulando, el sector gastronómico es altamente competitivo, sin embargo, se considera que el tipo de producto a ofrecer es particularmente diferenciador y limita el acceso masivo de competidores potenciales, lo anterior, al tratarse de una franquicia que basa sus productos en recetas preparadas que guardan características singulares, y que un posible nuevo competidor, encontrará dificultad para proveerse de los mismos o

parecidos. Dicho de otro modo, en el país los insumos son difíciles de conseguir y reemplazarlos implica una disminución en la calidad de los productos.

Si bien es cierto, en la actualidad la cocina árabe es muy conocida, su influencia alrededor del mundo es innegable, y en la actualidad no existen patentes ni barreras legales que limiten en este sentido el acceso de nuevos competidores. Conforme a lo anterior se ha clasificado como un riesgo medio – alto.

3. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Determinar el cliente es vital para garantizar el éxito del restaurante, por tal motivo se considera determinante identificar al cliente ideal, el cual simboliza el perfil del cliente que acudirá Restaurante de Comida Árabe Jerusalém.

Según Kotler y Armstrong (2008), el segmento de los clientes se refiere al grupo que le permitirá a la compañía realizar acciones de mercado que sean efectivas y permitan cumplir con sus proyecciones en ventas, este segmento debe ser asequible, sustancial y diferencial.

El segmento establecido del cliente objetivo se basa en cuatro puntos fundamentales:

1. Clientes Cosmopolitan, caracterizadas por ser personas que viajan por todo el mundo, que conocen diversas culturales y están dispuestos a probar nuevos sabores.
2. Clientes multiculturales, personas que se caracterizan por aceptar diversas culturas.
3. Hombres y mujeres mayores de 44 años, con un nivel socioeconómico media alto (estratos 3, 4 y 5).
4. Clientes que disfrutan la gastronomía árabe y del Líbano y de alimentación saludable, con buen precio y calidad.

3.2. Necesidades del cliente

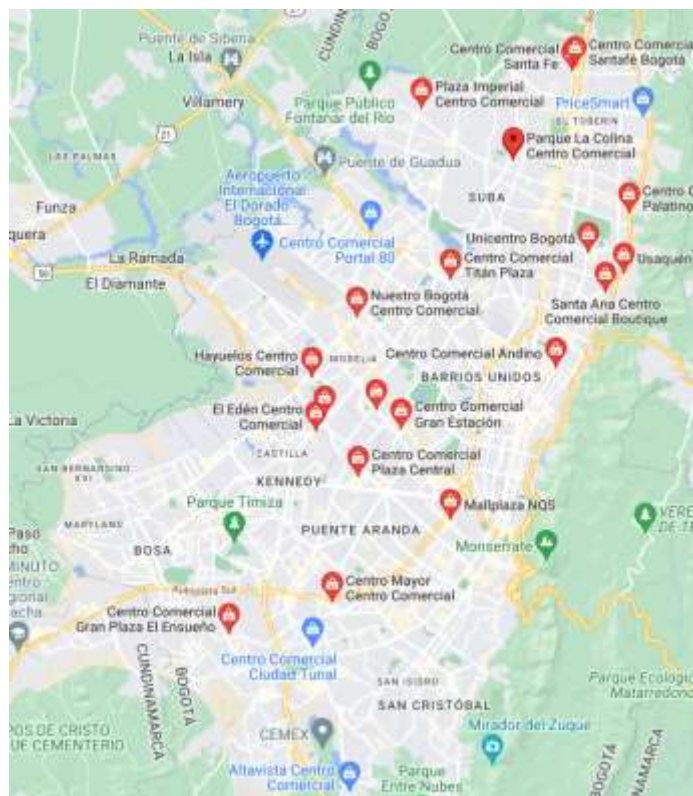
A continuación, se examinan las necesidades y deseos del cliente, teniendo en cuenta que estas relacionadas con el sector gastronómico:

Fisiológicas: al ser un restaurante se está supliendo una necesidad de alimentación e hidratación, sin embargo, se espera que los clientes asistan al restaurante para tener una experiencia de comida de calidad, con buen sabor y a un excelente precio.

De afiliación: se desea suplir una necesidad a las clientes basadas en crear experiencias y reunir a las personas alrededor de la mesa.

Figura 14

Ubicación de los principales centros comerciales de Bogotá.



Nota. Tomado de Google maps (2023).

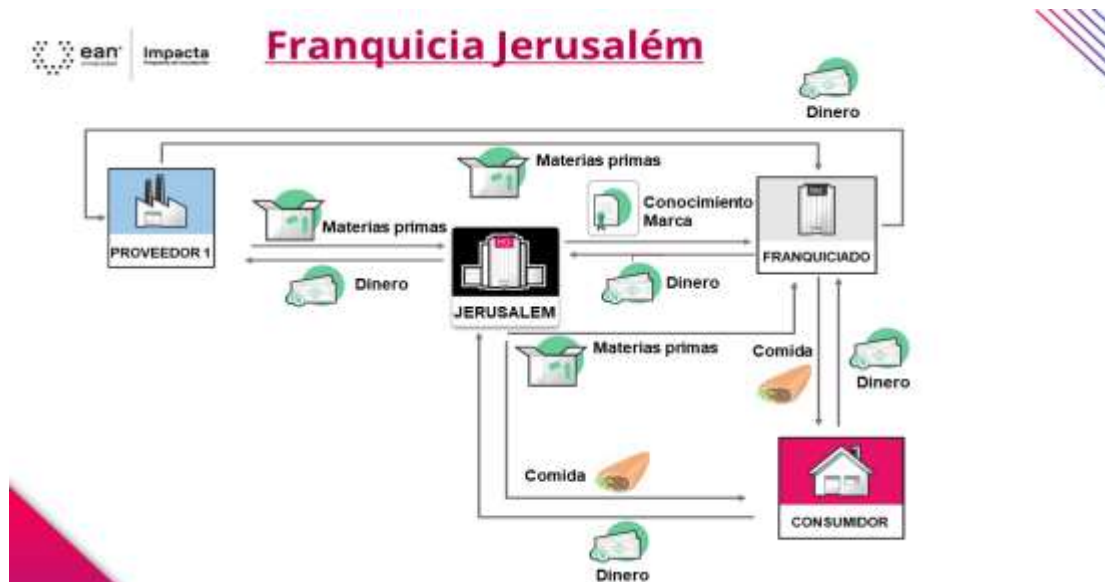
3.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está relacionada en ofrecer comida libanesa y árabe, de alta calidad, adicional a esto ofrece un servicio excepcional, con esta propuesta se intenta satisfacer las necesidades y deseos de los clientes segmento, ofreciendo una nueva experiencia gastronómica en la ciudad de Valledupar.

A continuación, se presenta con base en la propuesta de valor y el perfil del cliente – Franquiciado y Cliente – consumidor, se elabora el modelo de negocio mediante la herramienta System mapping.

Figura 15

System Mapping Franquicia Jerusalém



Nota. elaboración propia.

3.5. Estudio piloto de mercado

El método de selección de la muestra está relacionado con el muestreo aleatorio simple, este proceso es aquel en el cual se obtiene una muestra en forma tal que cada posible observación disponible en la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado (Aguilar Ibagué, 2021)

Esta herramienta fue enmarcada en el estudio de los estilos de vida, el cual busca agrupar a los consumidores de acuerdo con alguna combinación de tres categorías de variables: actividades, intereses y opiniones, conocidas como AIO (Solomon, 2017).

Para analizar el comportamiento del consumidor se aplicará como herramienta la encuesta, realizada a 96 personas las cuales hacen parte del nicho del mercado que se eligió bajo los parámetros anteriormente mencionados.

3.6. Tamaño de la población

Para analizar el mercado y realizar una valoración adecuada, se determina que la población objetivo es la totalidad de la población de la ciudad de Valledupar, clasificada en clase socioeconómica 3 y 4, entre los años 16 a los 59 años.

Las principales características de la población son:

Cabe mencionar que la población de Valledupar es relativamente joven entre una edad de los Cero a los 39 años, los grupos de edad más representativos son entre los 0 y 14 años con un 29.4% de la población y entre los 15 a 59 años con un 28.4% de la población total.

Tabla 13

Tamaño de la población.

| | | | |
|--|--|----------------------------------|---------------|
| Población de la ciudad de Valledupar | 559.462 habitantes | Estrato 3 | 42.8% |
| Total, población entre los 14-59 años | 86.480 | Estrato 4 | 29.36% |
| | | Total, estrato 4 y 5 | 72.22% |
| Formula | Total, población 18 a 59 años * Total de personas estratos 3 y 4 | | |
| TOTAL, POBLACIÓN | | 136.480 * 72.22% = 62.455 | |

Nota. (secretaria del Habitad, 2022), elaboración propia.

3.7. Tipo de muestreo

En cuanto al tipo de muestreo, se presenta un muestreo probabilístico de tipo estratificado, el cual se caracteriza por ser un procedimiento en el que la población se separa de acuerdo con los segmentos homogéneos del estrato, por otro lado, se considera a la muestra como aleatoria simple en donde la selección son los estratos 4 y 5.

3.8. Tamaño de la muestra

A continuación, se presentan las características que se implementaron para calcular el tamaño de la muestra:

- El margen de error es considerado como la medida que expresa la cantidad de error del muestreo, al ser una muestra poblacional grande este debe ser menor,

para este caso se presenta un margen de error de 10%, el cual es a consideración de los investigadores.

- En cuanto al intervalo de confianza que abarca el calor verdadero, se presenta un nivel de confianza del 99%.
- El tamaño poblacional es de 62.455.

Tabla 14

Tamaño de la muestra.

Calculadora de Muestras

Margen de error: 10% ▼
 Nivel de confianza: 99% ▼
 Tamaño de Población: 62455
 Calcular

Margen: 10%
Nivel de confianza: 99 %
Población: 62455

Tamaño de muestra: 96

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 Z + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Nota. (Calculadora de Muestras, 2023), tomado de

https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

3.9. Validación del instrumento

Para la validación del instrumento aplicado al tamaño de la muestra, se hace uso de la prueba de validación de Aiken, evidenciado en documento anexo denominado *herramienta de medición del comportamiento del consumidor*. Ahora bien, según Escurra, (1988) la V de Aiken (Aiken, 1985) es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces.

Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico.

Por medio de su coeficiente permite cuantificar la relevancia de los ítems, con respecto al dominio del contenido a partir de la valoración de cinco jueces, en Anexos, se encuentra la validación y calificación de cada una de las siete preguntas dividiendo la calificación en dos categorías, 1. Pertinencia de la pregunta 2. Claridad en la Redacción.

Esta herramienta fue validada por parte de 2 profesionales expertos, dando como resultado un valor V de Aiken de 0,88 para los 9 ítem evaluados, lo que permite la implementación del instrumento a la prueba.

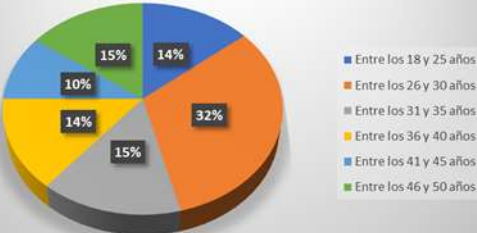

3.10. Resultados

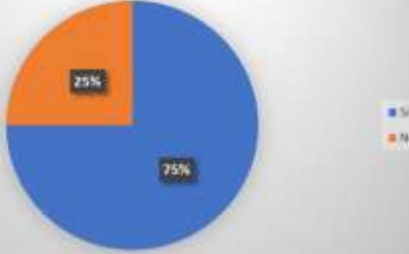
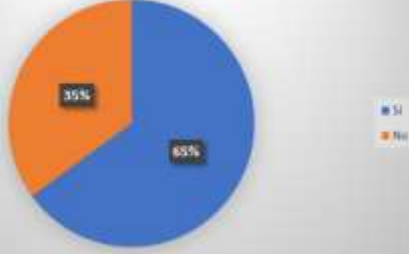

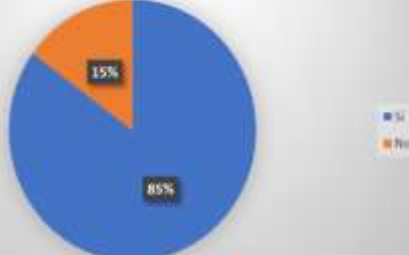

Análisis de los resultados de la medición del comportamiento del consumidor

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a la población muestra, que permite analizar el mercado:

Tabla 15

Resultado de la medición

| Pregunta | Grafica | Interpretación | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|----------------|------------|------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------|-----|---|
| ¿Rango de edad? | <p style="text-align: center;">Rango de edad</p>  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Rango de edad</caption> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre los 18 y 25 años</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre los 26 y 30 años</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Entre los 31 y 35 años</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Entre los 36 y 40 años</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Entre los 41 y 45 años</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Entre los 46 y 50 años</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table> | Rango de edad | Porcentaje | Entre los 18 y 25 años | 14% | Entre los 26 y 30 años | 32% | Entre los 31 y 35 años | 15% | Entre los 36 y 40 años | 14% | Entre los 41 y 45 años | 10% | Entre los 46 y 50 años | 15% | El rango de edad que predomina es entre los 26 y 30 años. |
| Rango de edad | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 18 y 25 años | 14% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 26 y 30 años | 32% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 31 y 35 años | 15% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 36 y 40 años | 14% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 41 y 45 años | 10% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entre los 46 y 50 años | 15% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ocupación del cliente: | <p style="text-align: center;">Ocupación</p>  <table border="1" style="display: none;"> <caption>Ocupación</caption> <thead> <tr> <th>Ocupación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleado</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Estudiante</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Independiente</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Desempleado</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Estudia Trabajo</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table> | Ocupación | Porcentaje | Empleado | 35% | Estudiante | 16% | Independiente | 15% | Desempleado | 16% | Estudia Trabajo | 10% | Otro | 8% | Predomina la ocupación empleado. |
| Ocupación | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | |
| Empleado | 35% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudiante | 16% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Independiente | 15% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desempleado | 16% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estudia Trabajo | 10% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otro | 8% | | | | | | | | | | | | | | | |

| Pregunta | Grafica | Interpretación | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|------------|-----------------------|-----|----------------|-----|---|-----|---------------------|-----|-------|-----|--|
| ¿Conoce la cocina árabe? | <p data-bbox="673 237 1013 264">Conoce la comida Árabe-Libanesa</p>  <table border="1" data-bbox="690 283 1096 535"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 75% | No | 25% | Predomina la respuesta positiva, con un 75%, tan solo el 25% responde que no conoce la comida árabe-libanesa. | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 75% | | | | | | | | | | | | | |
| No | 25% | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Le interesa que se encuentren más restaurantes de comida libanesa? | <p data-bbox="634 562 1052 590">Interes por un restaurante Árabe-Libanesa</p>  <table border="1" data-bbox="690 609 1096 861"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 65% | No | 35% | Predomina la respuesta positiva, con un 65% | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 65% | | | | | | | | | | | | | |
| No | 35% | | | | | | | | | | | | | |
| De los siguientes restaurantes cual ha visitado y se siente satisfecho con su experiencia: | <p data-bbox="657 888 1062 915">Visitas a restaurantes Arabe-Libanes</p>  <table border="1" data-bbox="641 934 1096 1186"> <thead> <tr> <th>Restaurante</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Restaurante Arab King</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Biblos Express</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Dalila Restobar</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>El Cuadro Negro Bar</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Zakee</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table> | Restaurante | Porcentaje | Restaurante Arab King | 35% | Biblos Express | 20% | Dalila Restobar | 18% | El Cuadro Negro Bar | 12% | Zakee | 15% | Dentro de los restaurantes más reconocidos y con satisfacción por los clientes es Restaurante Arab King con un 35%, seguido de Dalila Restobar con un 18%. |
| Restaurante | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Restaurante Arab King | 35% | | | | | | | | | | | | | |
| Biblos Express | 20% | | | | | | | | | | | | | |
| Dalila Restobar | 18% | | | | | | | | | | | | | |
| El Cuadro Negro Bar | 12% | | | | | | | | | | | | | |
| Zakee | 15% | | | | | | | | | | | | | |
| Conoce el restaurante Jerusalém | <p data-bbox="690 1234 1019 1262">Conoce el Restaurante Jerusalem</p>  <table border="1" data-bbox="690 1281 1096 1533"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Si | 85% | No | 15% | El 85% de las personas conocen el restaurante Jerusalém. | | | | | | |
| Respuesta | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| Si | 85% | | | | | | | | | | | | | |
| No | 15% | | | | | | | | | | | | | |
| De 1 a 5, como califica su experiencia en el restaurante Jerusalém, en donde 1 es mala y 5 es muy buena. | <p data-bbox="657 1560 1036 1608">Calificación de la experiencia en el restaurante Jerusalem</p>  <table border="1" data-bbox="690 1627 1096 1879"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table> | Calificación | Porcentaje | 1 | 14% | 2 | 16% | 3 | 34% | 4 | 26% | 5 | 10% | El 34% de las personas encuestadas responden que su experiencia en el restaurante Jerusalém del 34%. |
| Calificación | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 14% | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 16% | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 34% | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 26% | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 10% | | | | | | | | | | | | | |

Nota. elaboración propia.

Como se logra evidenciar, la comida árabe para la población de Valledupar es reconocida, al igual que se identifican los restaurantes competencia preferidos para la población, al igual que se logra evidenciar que la población encuestada reconoce al restaurante Jerusalém y quienes lo han visitado han tenido una excelente experiencia en su visita.

3.11. Tendencias de crecimiento del mercado y tamaño

Los servicios de restaurantes y prestación de servicios de comida se han convertido en uno de los pilares de la economía de la ciudad de Valledupar, esto debido al potencial turístico que tiene la ciudad, para el año 2022, se han creado 162 restaurantes con diferentes estilos y tipos de comida, representando el 7% para la generación de empleo de la población. Según los datos generados por la Cámara de Comercio de Valledupar, los establecimientos de comida han presentado una recuperación económica del 50% después de la pandemia. (Medina, 2022a)

3.12. Proyección de ventas

Se estima una proyección de ventas estipulada a 5 años, basada en un crecimiento que varía de acuerdo con el tipo de productos que se venden, para el “Plato Mixto Jerusalém” será así: Para el año 2024 un crecimiento del 10%, para el 2025 del 12%, para el 2026 un crecimiento en ventas del 15% y para el año 2027 del 18%, se estima un mayor crecimiento para este plato, debido a que es el más emblemático del restaurante y tiene mayor recordación entre los comensales.

Para los demás platos quibbes grandes, tahini, quibbes medianos, gaseosa, repollos – malfuf, parras, shawarma carne, shawarma mixto y arroz de almendra, se estima un crecimiento en ventas así: Para el año 2024 un crecimiento del 3%, para el 2025 del 5%, para el 2026 un crecimiento en ventas del 6% y para el año 2027 del 7%.

En cuanto al aumento de los precios se incrementan con base en la proyección de la tasa de inflación presentada por Corficolombiana.

Esta estimación, se determina de acuerdo con la información que se tiene de los estados financieros y ventas que ha tenido el restaurante Jerusalém en los últimos tres años. Dentro de estos, se logra analizar un comportamiento de crecimiento en las ventas entre un 1.5% y 5.5%, sin embargo, al estar ubicados en las plazuelas de comidas de los centros comerciales, estas tienen un mayor flujo de comensales, lo cual permite aumentar la estimación en 3 y hasta cuatro puntos porcentuales. Al igual, que se realizan estrategias de promoción y propagando, lo cual genera una mayor captación de clientes.

Oportunidades y riesgos del mercado.

Los riesgos son una probabilidad de que suceda algo negativo, que pueden llegar afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las metas estratégicas presentadas para la apertura de franquicias del restaurante Jerusalém, los riesgos del mercado pueden ser internos y externos, para el análisis se analizan en la siguiente tabla determinados riesgos y oportunidades:

Tabla 16

Matriz DOFA Restaurante Jerusalém.

| MATRIZ DOFA | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|
| Restaurante de Comida Árabe Jerusalém | | | | |
| Análisis Interno | | | Análisis Externo | |
| <i>Generan ventajas competitivas.</i> | | <i>Generan problemáticas</i> | <i>Generan acciones productivas</i> | <i>Son situaciones que se presentan por el entorno.</i> |
| N. | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
| 1 | Productos y un ambiente innovador. | No se cuenta con un acceso sobre las fuentes de financiación. | Población con tendencia a visitar restaurantes y comer fuera de casa. | Tendencia a comer en restaurantes de comida tradicional colombiana. |
| 2 | Ubicación en zonas | Opciones de comida limitada, | Crear opciones premium, lo cual | Entrada de nueva |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| | concurridas. Centros comerciales. | que no cumplan con las exigencias del consumidor. | puede interesar a perfiles de nuevos clientes. | competencia que ofrece el mismo servicio |
| 3 | Recetas únicas, que permiten crear marca reconocida en el sector de comida libanesa en Valledupar. | No contar con un menú vegetariano o vegano. | No se presentan nichos de mercado específicos, como lo son plato del día o se ofrece un menú infantil. | Crecimiento lento del mercado. |
| 4 | contratación de personal capacitado que ofrezca un buen servicio. | La demanda puede variar de acuerdo con la temporada en la que se encuentre. | Reconocimiento del restaurante a nivel local. | Cambios en políticas comerciales, las cuales pueden afectar al éxito del negocio. |

Nota. Formato Formularios Estratégicos, Elaboración Propia

Del anterior análisis se formulan las siguientes estrategias enfocadas a capitalizar las oportunidades detectadas en el análisis interno y externo:

Estrategia DA: Como se tiene opciones limitadas en el menú, y existe amenaza de la tendencia a comer en restaurantes de comida tradicional colombiana, una estrategia es ofrecer la franquicia a inversionistas que ya posean locales de comida colombiana, con el fin de diversificar su oferta en una plazoleta y ganar participación de mercado.

Realizar alianzas con empresas que venden productos complementarios como bebidas de marcas colombianas, que sean aliados en la promoción de la marca a nivel nacional.

Estrategia DO: Como no se cuenta con menú vegano, y se tiene el menú limitado a comida libanesa, existe la oportunidad de incursionar en el canal premium, incluyendo una opción vegana en la carta y ofreciendo la franquicia a centros comerciales y clubes recreacionales de nivel socio económico 4-5-6 ya con clientela exclusiva.

Estrategia FA: Como se cuenta con un producto innovador y recetas únicas y la marca se ubica en centros comerciales donde hay alto tráfico de consumidores, es necesario

crear alianzas con otros negocios ubicados en el centro comercial para aprovechar este tráfico, como alianzas con almacenes de ropa, parqueadero, que ayuden a generar ventas al punto de venta y dar a conocer la marca, a través de bonos de descuento.

Estrategia FO: Aprovechar la tendencia creciente de los consumidores a comer fuera del hogar, combinado con la innovación del producto, para llevar al consumidor a que se antoje desde antes de salir del hogar a probar el menú de Jerusalém exprés, y vaya directamente a los locales de la marca, esto a través de publicidad dirigida a los hogares, en los recibos de servicios públicos y porterías de conjuntos cerca de la zona donde se encuentran ubicados los puntos de venta.

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4.1. Objetivos de mercadeo

- Asegurar el crecimiento de más franquicias de acuerdo con las necesidades del cliente y la realidad del mercado.
- Ganar participación del mercado, cumpliendo los pronósticos de ventas dentro del periodo proyectado.
- Cumplir con los objetivos financieros esperados para lograr que las franquicias perduren en el tiempo.
- Dar a conocer la marca dentro del público objetivo.
- Competir en el mercado local de las plazoletas de comidas, definiendo una posición fuerte en el mercado.
- Incorporar nuevos productos en la carta que permitan satisfacer las necesidades de nuevos clientes.
- Aumentar el ROI (retorno de la inversión).
- Abrir nuevas sucursales a nivel nacional.
- Crear estrategias de fidelización de los clientes ya existentes y lograr la captación de nuevos clientes.

4.2. Estrategia de mercadeo

La estrategia de marketing se considera como un requisito para lograr la construcción de marca, permitiendo con ello crear oportunidades a la idea de negocio, por tal motivo se requiere de un orden y planificación que permite el cumplimiento de los objetivos del mercado. A continuación, se presenta la estrategia seleccionada:

4.2.1. Estrategias de segmentación de mercado

Según India (2022), este tipo de estrategia discrimina y categoriza a los clientes potenciales, segmentándolos, esperando satisfacer sus necesidades ofreciéndoles platos adecuados destinados al público objetivo segmentado, tenido en cuenta para ello sus intereses. Para la estrategia se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Características demográficas.
- Características geográficas.
- Características psicográficas, las cuales se relacionan con la personalidad, los intereses y estilo de vida, logrando llamar la atención a público que se interese por visitar el restaurante.
- Características comportamentales, se espera establecer un perfil del cliente, para sí mismo suplir sus necesidades y ofrecer un servicio de calidad y buen precio.

4.2.2. Estrategias de producto y servicio

Al realizar la observación detallada del servicio ya prestado en el restaurante Jerusalém, sede principal, se logra identificar que uno de los principales factores que destacan valor agregado es la calidad del servicio y el producto ofrecido, pues al ser un restaurante libanes y se debe respetar la cultura y mantener los sabores que destacan a este tipo de alimentación.

- **Productos y servicios básicos:** restaurante que ofrece un servicio de calidad a sus comensales, permitiendo que dentro del restaurante pasen un momento agradable en familia o de manera individual.
- **Características de los productos y servicios:** a los comensales se les ofrecen los diferentes tiempos que hacen parte de una comida, como lo son entradas, platos fuertes, postres y bebidas.
- **Atributos Físicos:** para la decoración e infraestructura de cada una de las sucursales, se mantendrá visualmente lo ya establecido en la sede principal, manteniendo colores y tipos de decoración. En cuanto al servicio se mantendrá el servicio de calidad y buen trato que caracteriza a el restaurante Jerusalém.
- **Nombre:** Restaurante de Comida Árabe Jerusalém.
- **Atributos funcionales:** Jerusalém desea mantener el reconocimiento que actualmente tienen dentro del mercado gastronómico, gracias a su buen servicio y platos elaborados con materia prima de calidad, al igual que se espera que cumplan con los requisitos establecidos en ISO 9001 y la ISO 14001.

4.2.3. Estrategias de distribución

El aplicar tecnología dentro de las diferentes actividades se logra coordinar las ventas operaciones, los sistemas de gestión y lograr con ello que se mejore la productividad (Sigala, 2004). Al ser un restaurante ubicado en centro comerciales, el canal de distribución será directo, ya que es Jerusalém quien produce y comercializa directamente sus productos y los entrega al consumidor.

Figura 16

Canal de distribución Directa.



Nota. elaboración propia.

Estructura del canal de distribución:

1. Producción, actividad a cargo del cocinero.
2. Emplatado, es realizado por la cocina y se tendrán en cuenta todos los controles de sanidad requeridos para alimentos.
3. Distribución, se presenta a los clientes que asisten al punto de venta realizada por cajeros y vendedores.

4.2.4. Estrategias de precio

Castañeda (2009), menciona que fijar el precio es fundamental en el marketing y debe relacionarse con la demanda existente y los precios que se encuentran en la competencia, por tal motivo, al fijar el precio se tendrá en cuenta a la competencia y los valores que ya están establecidos por el restaurante Jerusalém. Al igual se tiene en cuenta los costos de producción y la rentabilidad que se desea tener en la franquicia, para de este modo cumplir con las proyecciones establecidas para cada franquicia.

Cabe destacar que dentro de las ventajas que se esperan lograr con el precio son:

- Mejorar las ventas.
- Mantener y maximizar las ganancias.
- Que se adapte al público objetivo.
- Permite que se enfrente a la competencia de manera positiva.
- Asegura la perdurabilidad de proyecto en el tiempo.

4.3. Modelo de ingreso

En cuanto a la entrada del dinero se tendrá en cuenta que en el restaurante les cobrará a sus clientes por el servicio y los platos consumidos, se aplica el modelo de ingresos por ventas, ya que se vende de manera directa sin que se presente una participación a terceros (Acevedo, 2021).

4.4. Estrategias de comunicación

En cuanto a las estrategias de comunicación, se debe tener en cuenta la importancia del uso de redes sociales e ir de la mano con los avances de la comunicación digital, por tal motivo la estrategia de comunicación se basará en la implementación y actualización de las redes sociales como lo son:

- **Instagram:** Pagina de la marca, donde se genere constantemente contenido de interés para el público objetivo, incluyendo actividades promocionales, carta, información de puntos de venta y estrategias para ganar seguidores.
- **Influenciadores digitales:** creadores de contenido relacionados con la industria gastronómica, que den a conocer la marca a sus seguidores y contribuyan a la generación de tráfico en los puntos de venta, aumentando así las ventas.
- **Tik Tok:** Creación de contenido en esta red social, aprovechando que es tendencia entre los diferentes públicos para dar a conocer la marca.
- **Facebook Fan Pages:** es necesario realizar campañas publicitarias en Facebook, para llegar a más usuarios.
- **Página web,** en donde se presenta las diferentes ubicaciones de los restaurantes, el menú, el cliente podrá hacer reservas y recibir atención al cliente.

Al igual se realizan actividades de promoción tradicional como lo son:

- Volantes.
- Voz a voz.

5. ASPECTOS TÉCNICOS

5.1. Objetivos de producción o de prestación de servicio

- Coordinar todos los procesos que se deben realizar dentro de la preparación de los platos.
- Cumplir con los niveles de calidad aprobados.
- Lograr una gestión en la infraestructura tecnológica, que permita satisfacer con la demanda y prestación del servicio.
- Lograr un equilibrio entre la estabilidad y capacidad de respuesta.
- Aumentar el ROI (retorno de la inversión).

5.2. Ficha técnica del servicio

A continuación, se presentan la ficha técnica de los cinco principales platos vendidos en el restaurante:

Tabla 17

Ficha técnica del Quibbe.

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del producto | Quibbes Grandes |
| Descripción del producto | Elaborado con agua, carne, cebolla, condimentos. |
| Composición nutricional | Contiene proteínas, minerales, agua y carbohidratos. |
| Presentación | Plato con 4 unidades |
| Imagen del producto |  |

Nota. elaboración propia.

Tabla 18

Ficha técnica del Hummus.

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre del producto | Hummus |
| Descripción del producto | Puré de garbanzos cocidos, integrados con pasta de sésamo, aceite de oliva, condimentos y aceite. |
| Composición nutricional | Contiene proteínas, minerales, agua y carbohidratos. |
| Presentación | Plato con chips de tortilla. |

Imagen del producto

Nota. elaboración propia.

Tabla 19*Ficha técnica de Shawarma Carne.*

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del producto | Shawarma Mixto |
| Descripción del producto | Carne en mezcla típica, pan pita, cebolla, perejil, |
| Composición nutricional | Contiene proteínas, minerales, agua y carbohidratos. |
| Presentación | Plato servido con dos panes pita rellenos, acompañados con salsa tahini o yogur. |

Imagen del producto

Nota. elaboración propia.

Procesos internos del restaurante Jerusalém**Figura 17***Proceso interno del restaurante Jerusalém*

Nota. elaboración propia.

5.3. Necesidades y requerimientos

A continuación, se presentan los requerimientos relacionados con maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de la actividad del restaurante, los cuales fueron calculados con base en los precios actuales del mercado y las plataformas digitales que ofrecen esta maquinaria y equipo:

Tabla 20

Costos totales, de maquinaria y equipo

| Descripción | Unidades | Precio, Unidad | Precio, Total |
|---------------------------|----------|---------------------|----------------------|
| Estufa | 1 | \$ 1.570.000 | \$ 1.570.000 |
| Horno | 1 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 |
| Congelador | 1 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 |
| Nevera | 1 | \$ 2.100.000 | \$ 2.100.000 |
| Procesador de alimentos | 2 | \$ 210.000 | \$ 420.000 |
| Freidora | 1 | \$ 540.000 | \$ 540.000 |
| Juego de ollas | 3 | \$ 1.350.000 | \$ 4.050.000 |
| | | \$ | |
| Tablas de picar | 5 | 35.000 | \$ 175.000 |
| Utensilios de corte | 12 | \$ 180.000 | \$ 2.160.000 |
| Bowls | 5 | \$ 220.000 | \$ 1.100.000 |
| Olla de presión | 2 | \$ 220.000 | \$ 440.000 |
| | | \$ | |
| Espátulas | 3 | 45.000 | \$ 135.000 |
| | | \$ | |
| Cucharas | 6 | 25.000 | \$ 150.000 |
| | | \$ | |
| Coladores | 2 | 15.000 | \$ 30.000 |
| | | \$ | |
| Vajillas platos y vasos | 44 | 75.000 | \$ 3.300.000 |
| Menaje para (40 personas) | 42 | \$ 140.000 | \$ 5.880.000 |
| Otros | 1 | \$ 2.100.000 | \$ 2.100.000 |
| Total | | \$ 9.675.000 | \$ 25.000.000 |

Nota. con la anterior tabla se identifica que los requerimientos de maquinaria y equipo son por un valor de \$25.000.000.

5.4. Infraestructura

Se estima que la capacidad máxima productiva se basa de acuerdo con el área del restaurante, la cual es estimada en $15m^2$, debido a que se contara con la plazoleta de

comidas de los centros comerciales, por tal motivo la destinación de ubicación la ofrece el centro comercial, al igual que los baños.

Figura 18

Distribución del punto de franquicia Jerusalém en Centro comercial

| |
|---|
| Área de producción $15m^2$ <ul style="list-style-type: none">• Cocina.• Caja – mostrador |
|---|

Nota. elaboración propia.

Se estima una capacidad máxima de personas en el área de consumo mayor a 30 personas ubicadas en las plazoletas de los centros comerciales.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1. Análisis estratégico

6.1.1. Misión:

Lograr suplir las necesidades gastronómicas de los clientes, ofreciendo comida libanesa y árabe de calidad, con un valor agregado de excelente atención personalizada.

6.1.2. Visión

Acreditarse como un restaurante en el sector gastronómico de comida internacional a nivel local y nacional en el modelo de franquicias.

6.2. Sostenibilidad

Como estrategia de sostenibilidad se propone el crecimiento a través de franquicias con compromiso social con la generación de empleo, compromiso ambiental mediante una correcta gestión de los residuos sólidos y utilización de elementos reciclados y reciclables. Siendo inclusivos con todos los consumidores y sus mascotas.

6.3. Estructura organizacional

El tipo de estructura es lineal, debido a que las decisiones se centran en una sola persona en este caso el administrador y gerente, quien tendrá la responsabilidad crear estrategias que le permitan cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Perfiles y funciones

- **Administrador**

Educación: Profesional en carreras administrativas y afines.

Personas a Cargo: 3 personas.

Actividades: es el encargado de administrar y controlar los diferentes procesos que hacen parte de la actividad del restaurante, al igual que debe dirigir a todo el capital humano y tomar decisiones en caso de ser necesario.

Debe estar al tanto de las situaciones financieras de la empresa y enfocar sus estrategias con respecto al área de mercadeo.

El administrador será el encargado de ingresar todas las ventas al software contable, el cual reporta directamente al franquiciante.

- **Producción**

Educación: Profesional o técnico en culinaria internacional, se requiere que tenga experiencia en preparación de comida árabe y libanesa. Técnico o tecnólogos de cocina.

Personas a Cargo: reciben directrices del jefe de cocina.

Actividades: es el encargado de ejecutar los procesos de preparación de los platos en el área de cocina.

Considerando entonces que sus funciones se centran en:

- ✓ Preparar los alimentos para preparar cada uno de los platos que sean pedidos por los consumidores.
- ✓ Mantener el área de cocina aseada y desinfectada.
- ✓ Realización y control de inventario de materia prima.
- ✓ Logística de los procesos de preparación de los platos.
- ✓ Encargado de emplatados.
- ✓ Capacitación a los cocineros.

- **Cajeros-vendedores**

Se encargan de realizar todas las actividades referentes con servicio al cliente, atendiéndolos e identificando sus necesidades para de este modo ofrecer los platos del restaurante. Manipulan los platos de los consumidores dentro de las instalaciones, al igual que se encargan de empaquetar los productos de domicilios y recibir el pago de los productos.

6.4. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del restaurante Jerusalém y los costos asociados, en la siguiente tabla se estiman los costos del personal necesario para el funcionamiento de un punto de venta de plazoleta de centros comerciales:

Tabla 21

Gastos administrativos.

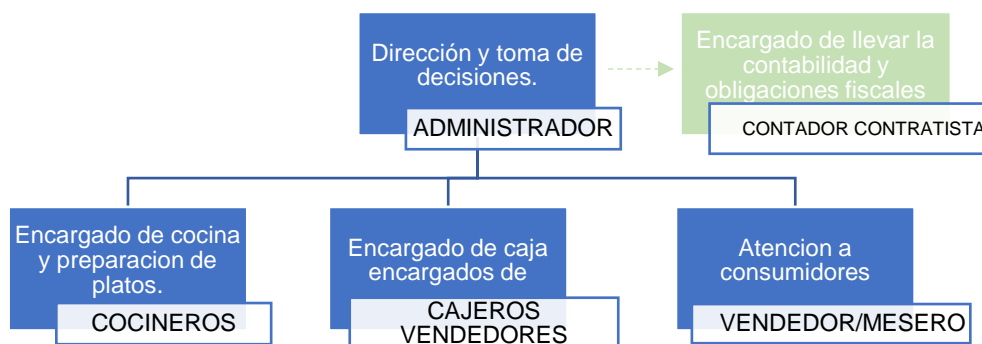
| Cargo | Cantidad | Salario | Anual |
|-----------------|----------|--------------|---------------|
| Administrador | 1 | \$ 2.000.000 | \$ 24.000.000 |
| Cajero Vendedor | 2 | \$ 1.382.285 | \$ 33.174.848 |
| Producción | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 18.000.000 |

Nota. Elaboración propia, basado en la estructura de organigrama lineal.

Figura 19

Estructura organizacional proyectada franquicia Jerusalém.

Nota. elaboración propia.



Esquema de gobierno corporativo

La estructura del gobierno corporativo se basa en los métodos que se aplican para lograr el control de la dirección y supervisión que hacen parte de cada elemento de la organización. Todo ello con miras a lograr mejorar la eficiencia de los recursos que le permitan permanecer en el tiempo.

Se aplica un tipo de gerencia de estructura corporativa ya que garantiza que dentro del restaurante se aplican las buenas prácticas y los procedimientos que impactan de

manera positiva a la organización. La estructura de gobierno corporativo está basada en el fortalecimiento de valores éticos.

A continuación, se presentan de los principios que se establecen del gobierno corporativo para el restaurante Jerusalém:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Independencia.

6.5. Metas

Para lograr cumplir con los objetivos estratégicos, es necesario la realización de acciones que permitan su ejecución, es necesario aplicar las siguientes estrategias:

- Aplicación de estudios sobre la innovación en productos de calidad y aspectos nutricionales.
- Estudiar la viabilidad de la apertura de un nuevo punto de venta.
- Investigación de nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que le permita cumplir con la demanda esperada sin afectar la calidad y los aspectos diferenciadores del producto.

6.6. Estrategias de atracción y consecución de Franquiciados

Con la finalidad de atraer a potenciales Franquiciados y consolidar las relaciones de negocio, se han planteado las siguientes estrategias comerciales:

- Pautar en medios digitales y redes sociales tales como Instagram y Tik Tok.
- Proyectar estrategias publicitarias que detallen la innovación del producto.
- Creación de brochure con información relevante de la franquicia y distribuirla en plataformas especializadas en este modelo de negocio.

- Realizar la afiliación o inscripción de la franquicia en la Cámara Colombiana de Franquicias, la cual, es una asociación civil sin fines de lucro de corte gremial, que reúne a los franquiciantes y demás personas involucradas en la industria de franquicias en Colombia, con el fin de propiciar condiciones de colaboración y contribución activa en el desarrollo sectorial y empresarial de las franquicias y la promoción de la Franquicia en general (Colfranquicias, 2023) lo anterior, con el objetivo de dar soporte y credibilidad con este modelo de negocio.
- Crear alianzas con empresas y plataformas que conectan a personas que tienen un capital y se encuentran en búsqueda de oportunidades de inversión, con empresas que ofrecen franquicias, entre las cuales se encuentran Ferias y ruedas de negocios tales como, la Feria Internacional de Negocios y Franquicias FANYF, Franchising Expo, Expofranquicia, Congreso FIAF, Feria Internacional de Franquicias de México, y digitales como: Enlacecomercial.com, Visionarios.com, Franquiciascolombia.co.

6.7. Responsabilidad social empresarial.

A continuación, se presenta las estrategias de responsabilidad social, para el restaurante

Tabla 22

Responsabilidad social empresarial.

| Dimensión | Stakeholders | Objetivo |
|------------------|--------------------------|--|
| Economía | Accionistas | Lograr una maximización del valor que tienen los accionistas. |
| | Clientes | Lograr un aumento de clientes. |
| | Proveedores | Realizar alianzas estratégicas que mejoren las compras. |
| Social | Medios de comunicación. | Por medio del uso de tecnologías, posicionar la marca. |
| | Equipo de colaboradores. | Crear estrategias que motiven a los empleados para mejorar la atención al cliente. |
| Ambiental | Comunidad. | Concientizar sobre el medio ambiente. |

| | |
|-------------------------|--|
| Administración pública. | Cumplir con lo establecido por la normatividad con respecto al medio ambiente. |
|-------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

Aspectos legales

A consideración con la Ley 1528 de 2008, la cual puede constituirse por una o varias personas jurídicas o naturales, quienes serán los responsables de aportar económicamente. Por tal motivo, se elige una sociedad por acciones simplificada, sociedad comercial, mediante documento privado ahorrando con ello tiempo y dinero, responsabilizando a los socios de su aporte. Construyéndose mediante documento privado registrado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Según la elección de la naturaleza de la empresa, la normativa define sus características, siendo las más relevantes:

- Número de socios: El proyecto tendrá la contribución de dos socios.
- Responsabilidad de los socios: la responsabilidad del monto de sus aportes se presenta por las obligaciones sociales.
- Clase de socios: Socios capitalistas comanditarios, todas las decisiones se realizan a través de una junta o reunión general.
- La franquicia se crea bajo sociedad por acciones simplificadas S.A.S., se registra en la cámara mercantil. Estará a cargo de dos socios, personas naturales.
- División del capital social: Las acciones estarán divididas en partes de igual valor 50% para cada uno de los socios.
- Domicilio Social: ubicada en la ciudad de Valledupar.
- Objeto Social: La elaboración, distribución y comercialización de alimentos en condiciones para el consumo humano.

Al ser una franquicia en Colombia esta se considera como un contrato atípico se debe tener en cuenta:

- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Código de Ética para las franquicias, Cámara Colombiana de Franquicias – COLFRANQUICIAS.
- Usos y costumbres comercial.

Se debe realizar un contrato en donde se estipula que como persona natural y la experiencia de la marca ya posicionada. Este acuerdo que es contractual esta realizado por la parte contractual que en este caso se le denomina franquiciador, quien le da la potestad al franquiciado de explotar de manera comercial la marca.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1. Supuestos económicos para la simulación

A continuación, se presentan los supuestos de crecimiento porcentual de las ventas del punto franquiciado, de inflación, índice de precios del productor (IPP) y la tasa impositiva:

Tabla 23

Supuestos económicos

| AÑO | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INFLACIÓN | 3,5% | 3,3% | 3,3% | 3,3% |
| IPP | 7,8% | 7,5% | 7,5% | 7,4% |
| TASA IMPTO RENTA | | | 33,0% | |
| TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO | | | 15.00% | |

Fuente: elaboración propia.

7.2. Proyección de ventas del punto de venta franquiciado

A continuación, se presenta la estimación, de ventas de acuerdo con los platos que se ofrecen dentro del restaurante, se estima un mayor porcentaje de ventas en el plato principal “Plato Mixto Jerusalém”, ya que este es el emblemático y más representativo del restaurante, es a este plato al que se potencializa la estrategia de promoción y propaganda. El aumento de las ventas se representa de manera anual.

Tabla 24

Crecimiento porcentual anual en ventas

| | Producto | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Plato Mixto Jerusalém | 10,0% | 12,0% | 15,0% | 18,0% |
| 2 | QUIBBES GRANDES | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 3 | TAHINE | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 4 | QUIBBES MEDIANOS | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 5 | GASEOSA | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 6 | REPOLLOS - MALFUF | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 7 | PARRAS | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 8 | SHAWARMA CARNE | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |

| | Producto | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 9 | SHAWARMA MIXTO | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |
| 10 | ARROZ DE ALMENDRA | 3,0% | 5,0% | 6,0% | 7,0% |

Fuente: elaboración propia.

La proyección de las ventas se realiza por medio del punto de equilibrio, al ya estar definidos los costos fijos, variables se determina el punto de equilibrio, teniendo en cuenta la siguiente ecuación:

Tabla 25

Formula Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) DEL PROYECTO

Fórmula para hallar el PE:

$$(P * Qe) - (Cvu * Qe) - CF = 0$$

Fuente: elaboración propia.

En donde:

P = Precio de mercado / Unidad (Indaga sobre precios del producto)

Qe (X) = Unidades en PE (cubren costos y gastos). Utilidad = 0 - Qe = Cantidad mínima a producir

Cvu = Costo variable unitario

CF = Costo Fijo (Salarios, prestaciones, alquiler, servicios, otros)

Tabla 26

Punto Equilibrio

| NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | PUNTO DE EQUILIBRIO | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO | PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO | PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO |
| Plato Mixto Jerusalem | \$ 21.403,00 | 14% | \$ 2.929,03 | 2.490,55 UNIDADES |
| QUIBBES GRANDES | \$ 2.987,00 | 13% | \$ 400,76 | 2.441,72 UNIDADES |
| TAHINE | \$ 15.927,00 | 3% | \$ 474,87 | 542,60 UNIDADES |
| QUIBBES MEDIANOS | \$ 2.120,00 | 4% | \$ 94,81 | 813,91 UNIDADES |
| GASEOSA | \$ 2.577,00 | 12% | \$ 307,33 | 2.170,42 UNIDADES |
| REPOLLOS - MALFUF | \$ 3.845,00 | 4% | \$ 171,96 | 813,91 UNIDADES |
| PARRAS | \$ 3.845,00 | 4% | \$ 137,57 | 651,13 UNIDADES |
| SHAWARMA CARNE | \$ 10.550,00 | 18% | \$ 1.887,30 | 3.255,63 UNIDADES |
| SHAWARMA MIXTO | \$ 9.550,00 | 14% | \$ 1.352,49 | 2.577,37 UNIDADES |
| ARROZ DE ALMENDRA | \$ 13.098,00 | 13% | \$ 1.757,33 | 2.441,72 UNIDADES |
| | | | | 18.198,95 UNIDADES |

Fuente: elaboración propia.

El periodo de recuperación es de 3.73 años lo que resulta atractivo para el proyecto.

7.3. Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla se presenta la información del proyecto, el cual tiene una proyección de cinco años.

Tabla 27

Requerimientos de inversión.

| | INVERSIÓN INICIAL |
|------------------------------|--------------------------|
| TERRENOS | \$ - |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 25.000.000,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 3.000.000,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 5.000.000,00 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ - |
| FRANQUICIAS | \$ 20.000.000,00 |
| PATENTES /INV en INTANGIBLES | |
| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | \$ 20.000.000,00 |
| TOTAL INVERSIONES | \$ 73.000.000,00 |

Nota. elaboración propia.

Tabla 28

Costos administrativos

| NÓMINAS: | |
|---|-------------------------|
| | VALOR AÑO 1 |
| ADMINISTRATIVA: | \$ 24.000.000,00 |
| VENTAS: | \$ 33.174.848 |
| PRODUCCIÓN/SERVICIO: | \$ 18.000.000 |
| TOTAL NÓMINAS | \$ 75.174.847,92 |
| PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO. | \$ 10.000.000,00 |
| GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES | |
| 2024 | \$ 6.000.000,00 |
| 2025 | \$ 6.000.000,00 |
| 2026 | \$ 6.000.000,00 |
| 2027 | \$ 6.000.000,00 |

A continuación, se presenta el costo del valor de la inversión total, no se requiere de un préstamo por tal motivo no se presenta financiación, el aporte total de la inversión será de \$128.346.123,23, valor aportado por el franquiciado.

Tabla 29

Inversión Inicial

| TOTAL INVERSIONES | | \$ 73.000.000,00 | |
|---|--------------|-------------------------|-----------------------|
| CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL | | | |
| | MESES | VALOR | |
| COSTOS OPERATIVOS | 1,0 | \$ | 13.729.077,92 |
| NÓMINAS | 3,0 | \$ | 18.793.711,98 |
| MARKETING MIX | 1,0 | \$ | 833.333,33 |
| GASTOS FIJOS | 3,0 | \$ | 21.990.000,00 |
| TOTAL | | \$ | 55.346.123,23 |
| TOTAL INVERSIÓN | | \$ | 128.346.123,23 |
| APORTE DE LOS EMPRENDEDORES | | | \$ 128.346.123,23 |
| PRÉSTAMO PARA SOLICITAR | | \$ | - |

7.4. Estados financieros (escenario probable)

7.4.1. Estado de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados, proyectado a cinco años para el punto franquiciado.

Tabla 30

Estado de resultados.

| ESTADO DE RESULTADOS PUNTO DE FRANQUICIA | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| VENTAS | \$ 436.020.000 | \$ 469.142.213 | \$ 513.767.430 | \$ 569.872.248 | \$ 640.495.084 |
| COSTO VENTAS | \$ 164.748.935 | \$ 184.595.582 | \$ 210.334.969 | \$ 242.730.444 | \$ 283.550.808 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 271.271.065 | \$ 284.546.630 | \$ 303.432.461 | \$ 327.141.803 | \$ 356.944.276 |
| GASTOS ADITIVOS Y VTAS | \$ 75.174.848 | \$ 77.805.968 | \$ 80.373.565 | \$ 83.025.892 | \$ 85.765.747 |
| GASTOS FIJOS DEL PERIODO | \$ 87.960.000 | \$ 91.038.600 | \$ 94.042.874 | \$ 97.146.289 | \$ 100.352.116 |
| PUBLICIDAD Y MARKETING | \$ 10.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 6.000.000 |
| DEPRECIACIÓN | \$ 12.100.000 | \$ 12.100.000 | \$ 12.100.000 | \$ 12.100.000 | \$ 12.100.000 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 86.036.217 | \$ 97.602.063 | \$ 110.916.023 | \$ 128.869.622 | \$ 152.726.413 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPTOS | \$ 86.036.217 | \$ 97.602.063 | \$ 110.916.023 | \$ 128.869.622 | \$ 152.726.413 |
| IMPUESTOS | \$ 28.391.952 | \$ 32.208.681 | \$ 36.602.287 | \$ 42.526.975 | \$ 50.399.716 |
| UTILIDAD NETA | \$ 57.644.265 | \$ 65.393.382 | \$ 74.313.735 | \$ 86.342.647 | \$ 102.326.697 |

Fuente: elaboración propia.

7.4.2. Balance general

A continuación, se presentan el balance general proyectado para el punto de venta de franquicia a 5 años.

Tabla 31

Balance General Proyectado a 5 años.

| | BALANCE | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ANO 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| ACTIVO | | | | | | |
| CAJA/BANCOS | \$ 55.346.123 | \$ 153.482.340 | \$ 177.148.186 | \$ 202.562.146 | \$ 232.615.746 | \$ 268.572.536 |
| FIJO NO DEPRECIABLE | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FIJO DEPRECIABLE | \$ 73.000.000 | \$ 73.000.000 | \$ 73.000.000 | \$ 73.000.000 | \$ 73.000.000 | \$ 73.000.000 |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | \$ - | \$ 12.100.000 | \$ 24.200.000 | \$ 36.300.000 | \$ 48.400.000 | \$ 60.500.000 |
| ACTIVO FIJO NETO | \$ 73.000.000 | \$ 60.900.000 | \$ 48.800.000 | \$ 36.700.000 | \$ 24.600.000 | \$ 12.500.000 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 128.346.123 | \$ 214.382.340 | \$ 225.948.186 | \$ 239.262.146 | \$ 257.215.746 | \$ 281.072.536 |
| PASIVO | | | | | | |
| Impuestos X Pagar | 0 | \$ 28.391.952 | \$ 32.208.681 | \$ 36.602.287 | \$ 42.526.975 | \$ 50.399.716 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ - | \$ 28.391.952 | \$ 32.208.681 | \$ 36.602.287 | \$ 42.526.975 | \$ 50.399.716 |
| Obligaciones Financieras | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PASIVO | \$ - | \$ 28.391.952 | \$ 32.208.681 | \$ 36.602.287 | \$ 42.526.975 | \$ 50.399.716 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | \$ 128.346.123 | \$ 128.346.123 | \$ 128.346.123 | \$ 128.346.123 | \$ 128.346.123 | \$ 128.346.123 |
| Utilidades del Ejercicio | \$ - | \$ 57.644.265 | \$ 65.393.382 | \$ 74.313.735 | \$ 86.342.647 | \$ 102.326.697 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 128.346.123 | \$ 185.990.389 | \$ 193.739.505 | \$ 202.659.858 | \$ 214.688.770 | \$ 230.672.820 |
| TOTAL PAS + PAT | \$ 128.346.123 | \$ 214.382.340 | \$ 225.948.186 | \$ 239.262.146 | \$ 257.215.746 | \$ 281.072.536 |

Nota. elaboración propia.

7.4.3. Flujo de caja

El proyecto requiere de una inversión de \$128.346.123,23 millones de pesos por parte del franquiciado, con los cuales se espera lograr la adquirir propiedad planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y la adquisición de la franquicia. El Producto tendrá un total de margen de contribución de \$9.513,45 y se espera 43.754 ventas para el primer año, al realizar la proyección de ventas estimada entre un 10%, 12%, 15% y 18% para los cinco periodos. En cuanto al precio tendrá un aumento anual de \$2.000 anualmente.

Por otro lado, se establece que el proyecto requiere de una inversión. Con base en lo anterior, se logra identificar un flujo de caja proyectado tanto para el inversionista como

para las operaciones, el cual permite identificar que se logra la recuperación de la inversión y se generan saldos positivos, resultado rentable como proyecto de inversión.

Flujos de caja de operaciones (FCO): Dinero ingresado o gastado por actividades directamente relacionadas con la de la empresa.

Tabla 32

Flujo de Caja Libre

| CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE | | | | | | | | | | |
|--|----|---------------|----|--------------|----|---------------|----|---------------|----|---------------|
| EBIT | \$ | 86.036.217,1 | \$ | 97.602.062,7 | \$ | 110.916.022,7 | \$ | 128.869.622,3 | \$ | 152.726.412,9 |
| Impuestos | \$ | 28.391.951,6 | \$ | 32.208.680,7 | \$ | 36.602.287,5 | \$ | 42.526.975,4 | \$ | 50.399.716,2 |
| NOPLAT | \$ | 57.644.265,4 | \$ | 65.393.382,0 | \$ | 74.313.735,2 | \$ | 86.342.646,9 | \$ | 102.326.696,6 |
| Inversión Neta | \$ | -57.644.265,4 | \$ | -7.749.116,6 | \$ | -8.920.553,2 | \$ | -12.028.911,7 | \$ | -15.984.049,7 |
| Flujo de Caja Libre del período | \$ | - | \$ | 57.644.265 | \$ | 65.393.382 | \$ | 74.313.735 | \$ | 86.342.647 |

Nota. elaboración propia.

Permitiendo identificar que para cada año los saldos son positivos y van aumentando, lo que beneficia a los socios.

Flujos de caja de inversión (FCI): Dinero ingresado o gastado resultado de haber dedicado un dinero a un producto que nos beneficiará en el futuro, por ejemplo, maquinaria.

Tabla 33

Flujo de caja Proyectado

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------------|------|-------------|------|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|
| CAPITAL INVERTIDO | | | | | | | | | | | | |
| | ANO 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | | | | | | |
| Activos Corrientes | \$ | 55.346.123 | \$ | 153.482.340 | \$ | 177.148.186 | \$ | 202.562.146 | \$ | 232.615.746 | \$ | 268.572.536 |
| Pasivos Corrientes | \$ | - | \$ | 28.391.952 | \$ | 32.208.681 | \$ | 36.602.287 | \$ | 42.526.975 | \$ | 50.399.716 |
| KTNO | \$ | 55.346.123 | \$ | 125.090.389 | \$ | 144.939.505 | \$ | 165.959.858 | \$ | 190.088.770 | \$ | 218.172.820 |
| Activo Fijo Neto | \$ | 73.000.000 | \$ | 60.900.000 | \$ | 48.800.000 | \$ | 36.700.000 | \$ | 24.600.000 | \$ | 12.500.000 |
| Depreciación Acumulada | \$ | - | \$ | 12.100.000 | \$ | 24.200.000 | \$ | 36.300.000 | \$ | 48.400.000 | \$ | 60.500.000 |
| Activo Fijo Bruto | \$ | 73.000.000 | \$ | 73.000.000 | \$ | 73.000.000 | \$ | 73.000.000 | \$ | 73.000.000 | \$ | 73.000.000 |
| Total Capital Operativo Neto | \$ | 128.346.123 | \$ | 185.990.389 | \$ | 193.739.505 | \$ | 202.659.858 | \$ | 214.688.770 | \$ | 230.672.820 |

| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | INVERSIÓN AÑO 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
|---------------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | -\$128.346.123,23 | \$0,00 | \$57.644.265,44 | \$65.393.382,03 | \$74.313.735,21 | \$86.342.646,94 |

Nota. elaboración propia.

Para determinar la viabilidad del Proyecto se hará uso del indicador como Valor Presente Neto - VPN y Tasa Interna de Retorno – TIR.

A continuación, se calcula la Tasa Interna de Oportunidad TIO.

$$\text{TIO} = (\text{Inflación} * \text{Premio al riesgo}) + \text{Inflación} + \text{Premio al Riesgo}$$

7.5. Indicadores financieros de rentabilidad

Por último, se evidencia los indicadores que aseguran la rentabilidad del proyecto, lo que asegura que la inversión es positiva:

Tabla 34

Indicadores de rentabilidad

| | |
|---|-------------------------|
| VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = | \$ 43.655.107,84 |
| TASA INTERNA DE RETORNO = | 25,22% |
| PERIODO DE RECUPERACIÓN: | 3,73 AÑOS |

Nota. elaboración propia.

La tasa Interna de Oportunidad TIO, determina el valor presente neto de los flujos futuros de caja del proyecto y es la rentabilidad mínima que se le debe exigir al proyecto para tomar la decisión de no invertir en un uso alternativo de los recursos o en otro proyecto, como se logra evidenciar esta es menor que la TIR, lo que permite evidenciar nuevamente la rentabilidad del proyecto.

El valor VPN, al ser mayor a cero y positivo indica que el proyecto tendrá un incremento equivalente a \$43.665.107,84.

El periodo de recuperación de la inversión es de 3.73 años, lo que nos permite identificar que el tiempo no es tan corto, entre menor sea este los inversionistas estarán más satisfechos.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1. Dimensión social

Por medio de la construcción de confianza y credibilidad comprometidos con la sociedad, se espera que la puesta en marcha de un modelo de franquicia se convertirá en una fuente de empleo formal que contribuya con el desarrollo social, del capital humano y de su familia.

Por otro lado, restaurante comida árabe Jerusalém, se compromete a cumplir con todas las obligaciones tanto fiscales como contributivas que obliga la ley colombiana.

8.2. Dimensión ambiental

Restaurante comida árabe Jerusalém, está comprometido con la sostenibilidad y sustentabilidad del medio ambiente, por tal motivo las actividades de recolección de residuos, consumo de agua, o generación de olores y contaminación auditiva, se realizan de manera responsable, realizando procesos de control y uso de recursos naturales y recolección de residuos desde la responsabilidad ambiental.

Conforme a esto, se implementa un menaje 100% reciclable, que incluye la utilización de una bandeja que sirve para consumo en el Centro Comercial y a su vez se convierte en la caja para llevar con la que se puede donar el alimento sobrante a personas necesitadas.

8.3. Dimensión económica

En cuanto al uso de diversos recursos activos de la empresa, Restaurante comida árabe Jerusalém está comprometido a que sean utilizados de manera eficiente para lograr que perduren en el tiempo, considerando a la sostenibilidad económica como uno

de los valores que permiten asegurar a generaciones futuras el equilibrio y el crecimiento económico.

Siendo para el restaurante necesario mantener un equilibrio entre el crecimiento económico, el respeto por el medio ambiente y el cuidado y bienestar social.

8.4. Valor agregado de sostenibilidad

Jerusalém Exprés es una franquicia Pet friendly, ya que dependiendo de las políticas de cada Centro Comercial, se realiza la entrega de un kit de hidratación y Quibbe de cortesía, elaborados con alimentos para mascota tipo Barf - Biologically Appropriate Raw Food (la dieta barf consiste en incluir ingredientes de origen animal sin cocinar (carne, vísceras, huesos, leche o huevos) en la alimentación de perros y gatos domésticos, promoviendo la buena salud de la dentadura de los canes como consecuencia de la masticación intensa de la carne fresca, el brillo del pelo, la mejora de las enfermedades crónicas como la artrosis y los problemas de crecimiento, y el fortalecimiento de los tendones y ligamentos. (Consumer, 2020)

La comida cruda se adapta de manera exacta a las necesidades de cada perro y no contiene ningún tipo de ingredientes de relleno ni conservante. No es de extrañar que la dieta BARF resulte especialmente beneficiosa para los canes enfermos o con exigencias nutricionales específicas. (Zooplus Magazine, s.f.)

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Se concluye que por medio de la generación de una propuesta de valor para un formato de franquicia de comida árabe para el restaurante Jerusalém, acompañada de estrategias de promoción y mercadeo, se convierte en una oportunidad de negocio atractiva para los inversionistas, ya que se demuestra por medio de la herramienta de investigación, que los consumidores objeto de estudio, tienen interés en la comida libanesa, adicional se cuenta con el respaldo del restaurante Jerusalém en Valledupar, el cual tiene 28 años de experiencia y posee una alta favorabilidad por parte de sus consumidores.

Al realizar los estados financieros, de acuerdo con la proyección de las ventas para cada producto, se logra identificar que la propuesta de la puesta en marcha de un modelo de franquicia del Restaurante de Comida árabe Jerusalém, es positiva, ya que presenta un margen operativo positivo y creciente para los cinco años, al igual que presenta estados de resultados positivos con ganancias desde el primer año, hasta el año 2027.

El análisis del entorno permite identificar que la propuesta de valor posee fortalezas como un producto innovador en el mercado colombiano, con recetas originales libanesas, que se convierten en una excelente opción para competir en las plazoletas de centros comerciales, los cuales está demostrado que aumentan su tráfico año tras año, lo cual crea las condiciones ideales para el crecimiento del negocio, apalancándose en alianzas comerciales y estrategias que generen tráfico en el punto de venta.

En el análisis financiero y de variables macroeconómicas que se han realizado a lo largo de este proyecto o idea de inversión, se puede afirmar que adquirir la franquicia del

restaurante de comida árabe Jerusalém, presenta factibilidad y viabilidad, basados en toda la información financiera y los de parámetros para calcular la viabilidad de la inversión.

Al igual que se logró evidenciar que los flujos de caja proyectados que se presenta son positivos, y que el punto en el que se recupere la inversión es de 3.73 años, permitiendo con ello recuperar la inversión inicial, antes de la estimación temporal de cinco años con la que se presentó el análisis.

Para la puesta en marcha de esta franquicia se proyectan ingresos por ventas que crecen año tras año y se ven reflejados en los flujos de caja, al igual que aumenta el capital neto de trabajo y las utilidades, por lo cual un inversionista puede pensar en menos de 4 años abrir otro punto de venta.

Si bien la evaluación es positiva, la TIR no es muy alta, por lo que se recomienda que este tipo de inversiones crezcan y/o se amplíen en el corto plazo para aumentar más rápido las utilidades.

Bibliografía

- Acevedo, C. (2021). ¿Qué es un modelo de ingresos? Obtenido de cepynews:
<https://cepymenews.es/modelo-de-ingresos/#:~:text=Un%20modelo%20de%20ingresos%20dicta,ofrece%20y%20qui%C3%a9n%20lo%20paga.>
- Armstrong, G., Kotler, P., & Mues Zepeda, A. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- Bancolombia. (01 de marzo de 2021). Bancolombia. Obtenido de Proyecciones económicas para Colombia 2021 - 2025: <http://connections.grupobancolombia.com>
- Bancomundial.org. (2022). Bancomundial.org. Obtenido de bancomundial.org: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Bloomberglínea.com /Daniel Salazar Castellanos. (26 de enero de 2022). Wwww.bloomberglínea.com. Obtenido de bloomerlinea: <https://www.bloomberglínea.com/author/daniel-salazar-castellanos/>
- Bogota.gov.co. (12 de 10 de 2021). Bogota.gov.co. Obtenido de bogota.gov.co: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/requisitos-sanitarios-para-crear-un-negocio-de-alimentos-en-bogota>
- Cámara de Comercio Bogotá - PNUD. (2019). Identificación y cierre de brechas de capital humano para el clúster de gastronomía, Bogotá. Bogotá.
- Cámara de Comercio Bogotá - PNUD. (2019). Identificación y cierre de brechas de capital humano para el clúster de gastronomía, Bogotá. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Valledupar. (2017). Diagnostico situacional de centros comerciales de Valledupar. Obtenido de <http://ccvalledupar.org.co/wp-content/uploads/2018/08/Diagn%C3%b3stico-Situacional-de-los-Centro-Comerciales-de-Valledupar.pdf>

- Cámara de Comercio de Valledupar. (2017). Diagnostico situacional de centros comerciales de Valledupar. Obtenido de <http://ccvalledupar.org.co/wp-content/uploads/2018/08/Diagn%C3%b3stico-Situacional-de-los-Centro-Comerciales-de-Valledupar.pdf>
- Castellanos, D. S. (26 de enero de 2022). Bloomber línea. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/26/franquicias-en-colombia-lista-de-precios-y-condiciones-para-invertir-en-2022/>
- Castellanos, D. S. (26 de enero de 2022). Bloomber línea. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/26/franquicias-en-colombia-lista-de-precios-y-condiciones-para-invertir-en-2022/>
- Castellanos, D. S. (5 de 09 de 2022). Wwww.bloomberglinea.com/. Obtenido de [www.bloomberglinea.com/: https://www.bloomberglinea.com/2022/09/05/franquicias-en-colombia-2023-lista-de-precios-y-condiciones-para-emprender/](https://www.bloomberglinea.com/2022/09/05/franquicias-en-colombia-2023-lista-de-precios-y-condiciones-para-emprender/)
- Centro de investigación del Consumidor. (2016). Estudio habitos de consumo comidas fuera del hogar.
- Coloma, H. (2017). Customer jobs, pains y gains de la propuesta de valor (parte 2). Obtenido de [https://leannovators.com/articulos/customer-jobs-pains-gains-la-propuesta-valor-parte-2/#:~:text=Los%20customer%20jobs%20que%20podemos,piensen%20y%20digan%20de%20%C3%a9l\).](https://leannovators.com/articulos/customer-jobs-pains-gains-la-propuesta-valor-parte-2/#:~:text=Los%20customer%20jobs%20que%20podemos,piensen%20y%20digan%20de%20%C3%a9l).)
- DANE. (2020). Investigaciones territorio. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/201214-infodane-Valledupar-Cesar.pdf>
- DANE. (2022). Variación mensual, año corrido y anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

- Diario la Republica. (31 de enero de 2022). Diario La República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/tasa-de-desempleo-en-2021-3294798>
- El espectador. (01 de 01 de 2022). Elespectador.com. Obtenido de elespectador.com: <https://www.elespectador.com/politica/2022-ano-de-decisiones-cruciales-y-desafios-para-colombia/>
- India, C. (2022). Estrategia de segmentación de mercado: qué es, tipos y ejemplos. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos#:~:text=Una%20estrategia%20de%20segmentaci%C3%b3n%20de,elementos%20en%20com%C3%ban%20entre%20s%C3%AD.>
- La República. (31 de mayo de 2022). Larepublica.co. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/plaza-imperial-se-corona-como-el-rey-de-los-centros-comerciales-con-mas-visitas-3372724>
- Medina, D. (2022a). El boom de los restaurantes en Valledupar. De directora del Observatorio de la Cámara de Comercio de Valledupar: <https://elpilon.com.co/el-boom-de-los-restaurantes-en-valledupar/>
- NÚÑEZ, A. G. (31 de 05 de 2022). <https://www.larepublica.co/>. Obtenido de [https://www.larepublica.co/: https://www.larepublica.co/empresas/plaza-imperial-se-corona-como-el-rey-de-los-centros-comerciales-con-mas-visitas-3372724](https://www.larepublica.co/:https://www.larepublica.co/empresas/plaza-imperial-se-corona-como-el-rey-de-los-centros-comerciales-con-mas-visitas-3372724)
- Oecd.org. (2022). Oecd.org. Obtenido de [oecd.org](https://www.oecd.org/).
- Pérez, L. A. (04 de 03 de 2021). Ucentral.edu.co. Obtenido de <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/crisis-ambiental-colombia#:~:text=Colombia%20ha%20sido%20reconocida%20por,amigable%20con%20el%20medio%20ambiente>

Portafolio.co. (2022). Portafolio.co. Obtenido de portafolio.co:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/banco-de-la-republica-decision-sobre-tasas-de-interes-y-politica-monetaria-marzo-del-2022-563569>

Portafolio.co. (29 de 12 de 2021). Portafolio.co. Obtenido de portafolio.co:

<https://www.portafolio.co/economia/los-diez-retos-de-colombia-en-2022-560076>

Proyectos cuatrenio Congreso de La República. (27 de octubre de 2021). Obtenido de

<http://190.26.211.102/proyectos/index.php/proyectos-ley/cuatrenio-2018-2022/2021-2022/article/247-por-medio-de-la-cual-se-regula-el-contrato-de-franquicia-y-se-dictan-otras-disposiciones-ley-suenos-y-franquicias>

Revista pym. (03 de agosto de 2021). Revistapym.com. Obtenido de

<https://www.revistapym.com.co/articulos/mercadeo/40465/asi-va-la-digitalizacion-de-los-restaurantes-en-colombia-y-latam>

Revista semana. (2021). En busca del paraíso. Revista Semana.

Semana. (5 de 5 de 2022). Www.semana.com. www.semana.com:

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/a-paso-firme-restaurantes-avanzan-con-solida-recuperacion/202223/>

SENADO COLOMBIA. (10 de 2021). Leyes.senado.gov.co. Obtenido de

<http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2021-2022/2441-proyecto-de-ley-247-de-2021>

Sigala, M. (2004) "Integrating and exploiting information and communication technologies (ICT) in restaurant operations". Journal of Foodservice Business Research 6(3): 55–76

Solorzano, S. (21 de septiembre de 2021). Www.larepublica.co. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/empresas/los-pedidos-de-licores-en-ifood-aumentaron-mas-de-206-durante-amor-y-amistad-3236045>

Uniandes.edu.co. (2021). Uniandes.edu.co. Obtenido de uniandes.edu.co:

<https://uniandes.edu.co/es/colombia-crisis-social-2021>