



Vigilada Mineducación

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA CREAR UN RESTAURANTE-BAR  
TEMÁTICO BASADO EN EL CONCEPTO DEL "TAPEO", EN BOGOTÁ,  
UTILIZANDO LA METODOLOGÍA ONUDI**

RE-FEASIBILITY STUDY FOR THE CREATION OF A THEMED  
RESTAURANT-BAR BASED ON THE CONCEPT OF "TAPEO" IN BOGOTÁ,  
USING THE ONUDI METHODOLOGY

JUAN A. VARGAS Y  
NATALIA ARIAS B.

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor

María Cecilia Henao Arango

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ  
2025

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 GENERAL.....	16
3.2 ESPECÍFICOS.....	16
4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	17
4.1 TAPEO.....	17
4.2 RESTAURANTE TEMÁTICO.....	18
4.3 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.....	20
4.4 METODOLOGÍA ONUDI.....	21
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
6. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	24
7. RESULTADOS.....	31
7.1 FASE 1: ESTUDIO SECTORIAL Y DE MERCADO.....	31
7.1.1 ANÁLISIS DE TENDENCIAS.....	31
7.1.2 ANÁLISIS PESTEL.....	32
7.1.3 ANÁLISIS FODA.....	40
7.1.4 EVALUACIÓN DE LA DEMANDA.....	42
7.1.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	53
7.1.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	55
7.2 FASE 2: DISEÑO DEL CONCEPTO TÉCNICO.....	56
7.2.1 DISEÑO CONCEPTUAL DEL RESTAURANTE.....	56
7.2.2 PROPUESTA CULINARIA.....	56

7.2.3 DISEÑO DEL ESPACIO.....	58
7.2.4 EQUIPOS Y RECURSOS NECESARIOS .....	60
7.2.5 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN.....	63
7.2.6 ESTUDIO AMBIENTAL .....	64
7.3 FASE 3: ANÁLISIS FINANCIERO .....	65
7.3.1 ESCENARIO REALISTA.....	66
7.3.1.1 Estimación de inversión inicial.....	66
7.3.1.2 Gastos fijos para el año 1 .....	68
7.3.1.3 Proyecciones financieras.....	69
7.3.1.4 Indicadores de rentabilidad .....	71
7.3.2 ESCENARIO OPTIMISTA.....	72
7.3.2.1 Estimación de inversión inicial.....	73
7.3.2.2 Gastos fijos para el año 1 .....	73
7.3.2.3 Proyecciones financieras.....	74
7.3.2.4 Indicadores de rentabilidad .....	76
7.3.3 ESCENARIO PESIMISTA.....	77
7.3.3.1 Estimación de inversiones.....	77
7.3.3.2 Proyecciones financieras.....	78
7.3.3.3 Indicadores de rentabilidad .....	80
7.4 FASE 4: ESTUDIO LEGAL .....	81
7.4.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA .....	81
7.4.2 LICENCIAS Y PERMISOS SECTORIALES.....	83
7.4.3 CONTRATOS Y OBLIGACIONES LABORALES.....	84
7.4.4 OTROS ASPECTOS NORMATIVOS.....	84
7.5 FASE 5: GESTIÓN DE RIESGOS .....	85

7.5.1 RIESGOS FINANCIEROS.....	86
7.5.2 RIESGOS OPERATIVOS .....	87
7.5.3 RIESGOS DE MERCADO .....	87
7.5.4 RIESGOS LEGALES .....	88
7.6 FASE 6: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES .....	90
8. RECOMENDACIONES.....	92
9. REFERENCIAS .....	94

## LISTA DE TABLAS

TABLA I. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
TABLA II. FORMATO ENCUESTA.....	26
TABLA III. ANALISIS PESTEL.....	33
TABLA IV. MATRIZ DOFA.....	40
TABLA V. PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN BOGOTANA ADULTA A 2025 .....	42
TABLA VI. ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....	53
TABLA VII. MENÚ DE TAPIOCA .....	57
TABLA VIII. RECURSOS Y EQUIPOS NECESARIOS.....	60
TABLA IX. PERSONAL REQUERIDO EN EL RESTAURANTE .....	61
TABLA X. INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO REALISTA (COP).....	66
TABLA XI. INVERSIÓN TOTAL ESCENARIO REALISTA (COP).....	67
TABLA XII. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO ESCENARIO REALISTA (COP) .....	67
TABLA XIII. GASTOS FIJOS ESCENARIO REALISTA (COP).....	68
TABLA XIV. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO REALISTA (COP) ..	69
TABLA XV. BALANCE GENERAL A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA (COP) .....	70
TABLA XVI. FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA .....	71
TABLA XVII INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO REALISTA.	72
TABLA XVIII. GASTOS FIJOS ESCENARIO OPTIMISTA (COP) .....	73
TABLA XIX ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA .....	74
TABLA XX. BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA.....	75
TABLA XXI. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA .....	76
TABLA XXII. INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA .....	76
TABLA XXIII. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA .....	78
TABLA XXIV. BALANCE ESCENARIO PESIMSTA.....	79
TABLA XXV. FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA ..	80

TABLA XXVI. INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO PESIMISTA ..... 80

TABLA XXVII. RIESGOS FINANCIEROS DEL PROYECTO ..... 86

TABLA XXVIII. RIESGOS OPERATIVOS DEL PROYECTO..... 87

TABLA XXIX. RIESGOS DE MERCADO DEL PROYECTO..... 88

TABLA XXX. RIESGOS LEGALES DEL PORYECTO..... 88

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1. Pregunta 1 de encuesta .....	43
Fig. 2. Pregunta 2 de encuesta .....	44
Fig. 3. Pregunta 3 de encuesta .....	44
Fig. 4. Pregunta 4 de encuesta .....	45
Fig. 5. Pregunta 5 de encuesta .....	46
Fig. 6. Pregunta 6 de encuesta .....	46
Fig. 7. Pregunta 7 de encuesta .....	47
Fig. 8. Pregunta 8 de encuesta .....	48
Fig. 9. Pregunta 9 de encuesta .....	48
Fig. 10. Pregunta 10 de encuesta .....	49
Fig. 11. Pregunta 11 de encuesta.....	49
Fig. 12. Pregunta 12 de encuesta .....	50
Fig. 13. Pregunta 13 de encuesta .....	51
Fig. 14. Pregunta 14 de encuesta .....	51
Fig. 15. Pregunta 15 de encuesta .....	52
Fig. 16. Imagen de referencia del menú.....	57
Fig. 17. Imagen de referencia ambientación del local Tapioca.....	59
Fig. 18. Imagen de referencia local comercial para Tapioca .....	64
Fig. 19. Búsqueda de homonimia en VUE .....	82

## RESUMEN

Este documento contiene el estudio de la prefactibilidad realizado para determinar la viabilidad de la creación de un restaurante-bar con temática de tapeo en la ciudad de Bogotá, llamado Tapioca. El estudio se estructuró en cinco estudios clave: de mercado, técnico, financiero, legal y de análisis de riesgos. La metodología empleada para su desarrollo fue la propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la cual se emplea para lograr evaluación integral y estructurada de proyectos.

En el estudio de mercado se identificó una alta aceptación de la propuesta gastronómica por parte del público objetivo, lo cual indica que existe una demanda potencial. Por medio del estudio técnico se pudo definir los requerimientos operativos, de infraestructura y los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha. En el estudio financiero se analizaron diferentes variables, como un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de descuento y un período de recuperación adecuado, las cuales demuestran rentabilidad del proyecto. El análisis legal evidenció que el proyecto está en capacidad de cumplir con las normativas vigentes para su operación. Finalmente, el estudio de riesgos identificó amenazas controlables mediante estrategias preventivas y planes de contingencia.

Como conclusión, este estudio demuestra que el proyecto es viable desde todos los aspectos de mercado, operatividad, sostenibilidad financiera, legalidad y gestión de riesgos, lo cual respalda su puesta en marcha y desarrollo como una propuesta sólida dentro del sector gastronómico de Bogotá.

Palabras clave: gastronomía, restaurante, tapeo.

## **ABSTRACT**

This document contains the pre-feasibility study carried out to determine the viability of creating a themed restaurant-bar focused on tapeo in the city of Bogotá, called Tapioca. The study was structured into five key stages: market study, technical study, financial study, legal study, and finally, risk analysis. The methodology used was that proposed by the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), which allows for a comprehensive and structured evaluation of the project.

The market study identified strong acceptance of the gastronomic proposal among the target audience, indicating significant potential demand. Through the technical study, the operational, infrastructure, and human resource requirements necessary for implementation were defined. In the financial study, various variables were analyzed, resulting in findings that confirm the project's profitability, such as a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) above the discount rate, and an adequate payback period. The legal analysis showed that the project is capable of complying with the current regulations for operation. Finally, the risk analysis identified manageable threats through preventive strategies and contingency plans.

In conclusion, this study demonstrates that the project is viable in terms of market acceptance, operational feasibility, financial sustainability, legal compliance, and risk management, which supports its launch and development as a solid proposal within Bogotá's gastronomic sector.

Keywords: gastronomy, restaurant, tapas, feasibility.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a un estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante-bar temático en Bogotá, llamado Tapioca, el cual se basa en el concepto del tapeo, una tradición culinaria de origen español que combina gastronomía y socialización en un ambiente informal.

Esta investigación se desarrolla mediante la metodología propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que se caracteriza por contar con un enfoque estructurado y sistemático, que tiene por objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica, financiera, legal y de mercado en proyectos productivos.

La metodología ONUDI se compone de etapas que se relacionan entre sí y permiten una mirada prospectiva del proyecto que se está estudiando. Para este, se establecieron seis fases: análisis de mercado, diseño del concepto técnico, análisis financiero, revisión de requisitos legales, gestión de riesgos, y análisis y conclusiones. El desarrollo de estas fases permite construir una visión clara sobre las posibilidades de éxito del restaurante-bar Tapioca en el contexto empresarial y cultural de la ciudad de Bogotá.

La primera etapa responde al estudio del mercado, donde se realiza el análisis de la demanda y la oferta; asimismo se analizan las diferentes tendencias del consumidor. Luego, se realiza una evaluación de la demanda, por medio de la aplicación de una encuesta, que permite identificar las preferencias de los clientes potenciales y segmentar adecuadamente el mercado. Seguidamente, se examinan los principales competidores que tendría el restaurante, y se lleva a cabo un análisis FODA para detectar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas.

La segunda etapa se asocia al desarrollo del estudio técnico y conceptual del restaurante, teniendo en cuenta factores relacionados con el concepto técnico, la propuesta culinaria, el desarrollo del espacio e infraestructura, logística y

actividades operativas. También se incluyen los recursos humanos, físicos (equipos y maquinarias); así como la ubicación geográfica y el estudio ambiental del negocio.

La tercera fase incluye la elaboración de proyecciones financieras, las inversiones requeridas, gastos y demás, así como el análisis de indicadores clave como el ROI y el VAN, tomando en cuenta escenarios realistas, optimista y pesimista, con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto.

En la fase cuatro se identifican los requisitos legales necesarios para la constitución y operación de la empresa en Bogotá, y las obligaciones legales de la empresa con los terceros y el personal interno. Por otro lado, en la quinta fase se analizan los posibles riesgos, en los que se incluyen riesgos financieros, operativos, de mercado y legales; y se proponen estrategias de mitigación. Finalmente, en la sexta fase se integran todos los resultados para presentar un análisis general, conclusiones y recomendaciones que sustenten la viabilidad del proyecto.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bogotá es una ciudad cosmopolita en cuanto a gastronomía se refiere [1], puesto que cuenta con restaurantes especializados en comidas típicas de todas las regiones del país o de diferentes partes del mundo, y se encuentran establecimientos que se adaptan a todos los presupuestos [2]. La ciudad se destaca como uno de los principales destinos de turismo gastronómico en América Latina gracias a su diversidad de sabores que incluyen cocina colombiana, internacional y propuestas de fusión [3].

El mercado gastronómico en Bogotá está experimentando un notable crecimiento, con proyecciones de aumento anual de 5,8 % durante el período 2025-2034 [4]. Este dinamismo responde a una demanda cada vez mayor de experiencias culinarias auténticas y diversas, caracterizadas por la innovación y la búsqueda de propuestas diferenciadas [4].

Un estudio de turismo gastronómico determinó que a Bogotá llegaron 176.931 (60,9 %) turistas internacionales y 113.423 (39,1 %) nacionales. Si bien en 2019 la mayoría de los visitantes fueron nacionales, fueron los internacionales quienes mostraron mayor interés en la oferta culinaria de la ciudad [3]. Esto evidencia el potencial de consolidar una imagen de ciudad temática que promueva su diversidad gastronómica también entre el público local.

El crecimiento del sector también se refleja en el empleo. Según el Observatorio Gastronómico de Bogotá, la expansión del número de restaurantes ha generado cerca de 10.000 nuevos empleos en los últimos tres años. Esta vitalidad resalta la importancia de seguir innovando para mantener la competitividad del sector, apostando por conceptos que conecten con las nuevas preferencias del consumidor, como el tapeo.

Además, la presencia de turistas interesados en la gastronomía ha representado una fuente importante de ingresos para la ciudad. En 2023, el 45 % de los turistas internacionales que visitaron Bogotá participaron en

actividades gastronómicas locales, cifra que representa un incremento del 12 % frente al año anterior [5]. Este crecimiento indica una oportunidad clara para atraer al turismo a través de conceptos innovadores que integren cultura y cocina.

Desde el punto de vista económico, la gastronomía ha tenido un impacto significativo en la ciudad. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó que el sector de restaurantes y bares aportó cerca del 2,5 % al PIB de Bogotá en el último año, con un ascenso del 4 % respecto al período anterior. Esto ratifica su papel estratégico dentro de la economía local y refuerza la necesidad de diversificar la oferta con nuevas propuestas de valor [3].

En cuanto a las zonas gastronómicas, La Candelaria se destaca como la principal en términos de recorridos turísticos, seguida de la Zona G, Zona T y el Parque de la 93. Sin embargo, otras áreas como Chapinero, Macarena, La Perseverancia y Quinta Camacho también comienzan a posicionarse como alternativas con potencial de desarrollo [5].

Bogotá se ha consolidado como un referente en América Latina gracias a su capacidad para ofrecer experiencias gastronómicas innovadoras [6]. En este contexto, la creación de un restaurante-bar temático basado en el concepto del tapeo representa una oportunidad estratégica para responder a las nuevas expectativas del consumidor, que está cada vez más interesado en experiencias gastronómicas que integren sabor, ambiente y cultura.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En Bogotá, el sector de la gastronomía está en una fase de crecimiento y diversificación, marcado por un aumento en el interés de las personas por experimentar vivencias culinarias únicas y diferenciadoras [5]. El tapeo, una tradición culinaria española, se caracteriza por ofrecer pequeñas porciones de comida junto con una experiencia social. Esta modalidad ha ganado reconocimiento a nivel internacional por su capacidad para integrar gastronomía, interacción y cultura en un solo concepto [7].

Esta tendencia reciente en Colombia responde a las demandas y expectativas de los consumidores bogotanos, quienes valoran propuestas originales, creativas y que le ofrezcan una experiencia completa a nivel sensorial. Este trabajo se justifica por su capacidad para impactar positivamente a diversos actores:

Para los inversionistas, este estudio les ofrece una visión clara y estructurada de las oportunidades y riesgos del negocio, basada en un análisis financiero, operativo y de mercado, lo cual resulta esencial para respaldar decisiones informadas y estratégicas de inversión. Para emprendedores del sector gastronómico, el estudio brinda una guía metodológica que puede servir como referente para nuevos modelos de negocio que quieran combinar la innovación y la tradición.

Clientes y consumidores se beneficiarían de la propuesta, ya que este negocio contribuirá a enriquecer la oferta gastronómica local, al brindar una experiencia diferente que va más allá del consumo de alimentos e integra elementos culturales, sociales y sensoriales. Por otro lado, para la ciudad de Bogotá, la implementación del restaurante-bar generaría nuevas oportunidades de empleo, fomentaría la dinamización de zonas estratégicas y promovería el intercambio cultural a través de la gastronomía.

En consecuencia, el proyecto ofrece una propuesta innovadora, que no solo responde a una tendencia gastronómica en auge, sino que también contribuye al desarrollo económico, social y cultural de Bogotá desde una perspectiva integral y sostenible.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Realizar un estudio de prefactibilidad para crear un restaurante-bar temático basado en el concepto del tapeo, en Bogotá, utilizando la metodología ONUDI, para evaluar su viabilidad.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Analizar el mercado potencial del restaurante-bar mediante la identificación del perfil del cliente, la evaluación de la demanda, las preferencias de los consumidores, la competencia existente y la segmentación del mercado
- Diseñar el estudio técnico del restaurante-bar, incluyendo el concepto, el diseño del espacio, la propuesta culinaria, y los requisitos de equipos y materiales, asegurando que cumpla con los estándares de calidad y las expectativas del mercado.
- Realizar el estudio financiero del proyecto que contemple costos, ingresos proyectados y rentabilidad, para determinar la viabilidad económica y el retorno de inversión del restaurante-bar.
- Revisar y documentar los requisitos legales para crear y operar el restaurante-bar en Bogotá, incluyendo licencias, permisos y normativas de salud y seguridad.
- Identificar los riesgos potenciales del proyecto y desarrollar estrategias de mitigación para gestionar contingencias financieras, operativas y de mercado.

## 4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 TAPEO

El tapeo es una tradición culinaria proveniente de España, la cual consiste en ofrecer, en pequeños bares y tabernas de las ciudades, pequeñas porciones de comida para acompañar las bebidas [7]. Esta práctica tuvo sus inicios durante el siglo XIX en la ciudad de Andalucía, y se convirtió en un símbolo de la vida social y gastronómica española, ofreciendo una manera informal y festiva de disfrutar la comida [8].

Con el paso de los años, la tradición del tapeo ha evolucionado, incorporando nuevas variedades de tapas que reflejan la amplia diversidad gastronómica y la creatividad culinaria contemporánea de España. Este concepto cultural ha trascendido las fronteras y ha llegado a muchos países a nivel mundial, ganando popularidad y adaptándose a diferentes contextos locales.

En la cocina española, las tapas son uno de los principales símbolos, caracterizadas por ser una pequeña porción que acompaña la bebida y estimula el apetito. Van desde platos sencillos con aceitunas hasta preparaciones más elaboradas y, según el lugar, se ofrece como cortesía o como parte de una experiencia culinaria más completa [8].

La creciente popularidad del tapeo a nivel internacional en los últimos años, ha impulsado su incorporación en mercados gastronómicos internacionales y representa una oportunidad para diversificar la oferta culinaria en ciudades cosmopolitas como Bogotá. Este interés responde a la capacidad del tapeo para combinar elementos de la tradición con innovaciones contemporáneas, proporcionando una experiencia gastronómica versátil y atractiva para un público diverso [9].

En Bogotá, la demanda por experiencias culinarias únicas está en aumento. Un restaurante-bar temático basado en el tapeo puede ofrecer una propuesta diferenciadora que aproveche el atractivo de la cultura española mientras satisface las expectativas locales de calidad e innovación (Gómez, 2024). En este sentido, el concepto del tapeo es una opción ideal para la creación de un nuevo negocio en la ciudad.

El concepto de un restaurante-bar temático centrado en el tapeo no solo busca introducir una oferta culinaria diferenciada, sino también aprovechar el creciente interés en experiencias gastronómicas auténticas y culturales. Este enfoque permitirá captar un segmento de mercado que valora tanto la tradición como la innovación, lo cual es crucial para establecer una propuesta de valor única en el mercado local.

## **4.2 RESTAURANTE TEMÁTICO**

Este concepto inició a finales del siglo XIX en París, sin embargo, comenzó a crecer en el resto del mundo a principios del siglo XX, sobre todo, en Estados Unidos. Al principio, los clubes nocturnos franceses y estadounidenses ambientaban sus espacios con una estética exótica y fuera de lo común. Fue en los años 20 cuando empezaron a decorarse los restaurantes con objetos de la vida cotidiana como automóviles o sombreros, lo cual marcó el inicio de esta forma novedosa de servir comida [10].

Los restaurantes temáticos se especializan en representar la cultura de un país, un estilo culinario específico o incluso en recrear universos inspirados en libros, películas u otros tópicos. Cada aspecto del establecimiento, desde la ambientación, la música y el nombre de los platos, hasta la atención del personal, la presentación de los alimentos y la disposición del mobiliario está cuidadosamente diseñado para ofrecer una experiencia coherente y envolvente, donde ningún detalle queda al azar [11]. Así mismo, se diferencian

de otros tipos de establecimientos gastronómicos por ofrecer una experiencia integral que gira en torno a un concepto específico. A continuación, se destacan algunas de sus principales características [12]:

- **Tamaño:** suelen ser más amplios que otros tipos de restaurantes, ya que requieren espacio adicional para decoraciones, ambientación y elementos interactivos que refuercen la temática. A diferencia de cafeterías o restaurantes de comida rápida, cuyo enfoque principal es la comida y el servicio, los temáticos integran entretenimiento y experiencia sensorial.
- **Ambiente:** cada detalle del entorno está cuidadosamente diseñado para sumergir al cliente en una atmósfera temática. Esto incluye la decoración, la música, la iluminación y los uniformes del personal, todo pensado para crear coherencia con el concepto elegido, ya sea una época histórica, una cultura, un universo ficticio o un estilo culinario particular.
- **Menú:** los platillos y bebidas están alineados con la temática del lugar. No solo se elige un tipo de cocina específico (como mexicana, italiana o medieval), sino que los nombres de los platos y su presentación refuerzan la identidad del restaurante, convirtiendo la comida en parte de la experiencia narrativa.
- **Servicio:** el personal a menudo forma parte activa del concepto. En algunos casos, interpretan personajes o usan lenguaje acorde con la ambientación (como en un restaurante de temática medieval). Esto hace que el servicio no solo sea funcional, sino también parte del entretenimiento.
- **Bebidas alcohólicas:** la oferta de licores también se adapta a la temática [12].

### 4.3 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Un estudio de prefactibilidad constituye una de las etapas iniciales en el desarrollo de cualquier proyecto. Su propósito es realizar una evaluación preliminar de aspectos clave (como los factores ambientales, legales y económicos) que podrían influir en la viabilidad del proyecto. Además, permite identificar tanto los posibles beneficios como las limitaciones asociadas a su ejecución [13].

Realizar un estudio de prefactibilidad aporta numerosos beneficios a un proyecto: en primer lugar, permite definir con claridad la propuesta de valor, identificando qué problema se busca resolver, para quién y de qué manera se diferencia de la competencia; además, ofrece un conocimiento profundo del mercado, al identificar oportunidades, amenazas y necesidades del público objetivo. También facilita la estimación de los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), así como el cálculo de costos, ingresos, punto de equilibrio y retorno de la inversión. Este tipo de estudio proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas relacionadas con el modelo de negocio, el segmento de mercado, los canales de distribución y la estrategia comercial [14].

Para realizar un análisis de prefactibilidad se debe seguir una serie de pasos que permitirán establecer si el proyecto es o no viable. Estas etapas se resumen a continuación [15]:

- Definición del proyecto: establecer con claridad los objetivos, el alcance y las metas del proyecto.
- Estudio de mercado: analizar la demanda, competencia y tendencias para evaluar su viabilidad comercial.
- Análisis técnico: examinar los requerimientos tecnológicos, la infraestructura y los recursos necesarios.

- Evaluación financiera: realizar estimaciones de costos, inversiones, ingresos y flujos de caja para medir la viabilidad económica.
- Aspectos legales y administrativos: verificar que el proyecto cumpla con las normativas legales y administrativas aplicables.
- Impacto ambiental: analizar los efectos potenciales en el medio ambiente y la comunidad.
- Recursos humanos: determinar el personal requerido y su disponibilidad.
- Identificación de riesgos: detectar riesgos potenciales y proponer estrategias para su gestión.
- Informe final: consolidar todos los análisis en un documento que sirva de base para la toma de decisiones.
- Toma de decisiones e implementación: con base en el informe, decidir si continuar con el proyecto y, de ser viable, proceder con su ejecución [15].

#### **4.4 METODOLOGÍA ONUDI**

Actualmente, ONUDI es una metodología ampliamente utilizada para evaluar la viabilidad de proyectos en diversos sectores, puesto que brinda una guía para el análisis de prefactibilidad. Esta metodología permite una evaluación detallada de aspectos críticos como la demanda del mercado, la viabilidad financiera y el diseño del concepto, asegurando una base sólida para la toma de decisiones [16] Al implementar este modelo para la creación de un restaurante-bar temático basado en el tapeo, se proporcionará una visión integral del potencial del proyecto en Bogotá.

Esta metodología se centra en un enfoque sistemático para la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos productivos, con especial énfasis en la viabilidad económica, financiera, técnica, ambiental e institucional [16]. La metodología de la ONUDI se estructura por las siguientes fases:

- Fase 1 - Identificación del proyecto: en esta se identifican las necesidades o problemas que podrían resolverse por medio de un proyecto productivo.
- Fase 2 - Preparación y formulación del proyecto: consiste en el desarrollo del estudio, que contempla aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, legales y financieros.
- Fase 3 - Evaluación del proyecto: en esta se consideran los impactos económicos y sociales del proyecto sobre la rentabilidad financiera, así como el análisis de sensibilidad y la sostenibilidad.
- Fase 4: Financiamiento y ejecución: se establece la forma en que el proyecto se financiará, el cronograma de implementación y la estructura organizativa para ejecutarlo.
- Fase 5: Monitoreo y evaluación posterior: por medio de esta etapa se determinarán los indicadores para seguir medir el éxito, corregir desviaciones y evaluar resultados tras su puesta en marcha.

Este enfoque busca asegurar que los proyectos no solo sean rentables, sino también socialmente útiles, sostenibles y alineados con los objetivos de desarrollo de cada país.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología de investigación elegida para este proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto, ya que busca incluir datos cualitativos y cuantitativos para identificar patrones y tendencias en el comportamiento del mercado gastronómico en Bogotá. Este enfoque permite medir variables clave como la afluencia de turistas a las principales zonas gastronómicas, el crecimiento en el número de restaurantes temáticos y la evolución en la demanda de experiencias culinarias. El enfoque cuantitativo es de gran relevancia, puesto que permite obtener resultados verídicos, que sirvan para la toma de decisiones estratégicas del proyecto, respaldadas por datos sólidos y verificables [17].

En este estudio se emplearon técnicas de recolección de datos, como encuestas y análisis estadísticos de fuentes secundarias. Las encuestas están dirigidas tanto a consumidores locales como a turistas, buscando identificar sus preferencias y expectativas respecto a este tipo de establecimiento; el análisis cuantitativo permite correlacionar las preferencias de los consumidores con variables demográficas y socioeconómicas, facilitando la identificación de segmentos de mercado prioritarios para asegurar el éxito del proyecto [18].

El enfoque cuantitativo fue útil en este contexto, ya que ofrece una visión objetiva de la posible demanda del restaurante-bar temático. Al aplicar modelos estadísticos para evaluar las relaciones entre variables como el ingreso de los consumidores, la frecuencia de visitas a zonas gastronómicas específicas y la disposición a pagar por experiencias diferenciadas, el estudio buscaba obtener conclusiones claras y fundamentadas que permitan estimar con mayor precisión el potencial de éxito del proyecto en el mercado bogotano en restaurantes temáticos.

## 6. DESARROLLO DEL TRABAJO

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó una metodología de tipo exploratorio-descriptiva con enfoque mixto. Se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a turistas nacionales e internacionales, así como a residentes de Bogotá que frecuentan zonas gastronómicas, con el fin de conocer sus preferencias, hábitos de consumo y percepción sobre la propuesta de un restaurante de tapeo con fusión colombiana.

En la siguiente tabla se describen las principales fases y actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo, incluyendo el formato base de la encuesta aplicada a los participantes.

**TABLA I. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>
Fase 1 – Análisis de mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir objetivo del análisis de mercado.</li><li>• Diseñar y aplicar encuestas a consumidores y turistas (ver tabla II).</li><li>• Cuantificar la demanda potencial.</li><li>• Identificar y analizar competidores directos e indirectos en Bogotá.</li><li>• Evaluar fortalezas, debilidades y estrategias de la competencia.</li><li>• Segmentar el mercado (turistas y residentes).</li><li>• Analizar tendencias del sector gastronómico y de bares.</li><li>• Realizar análisis PESTEL.</li><li>• Elaborar análisis FODA.</li></ul>
Fase 2 – Diseño del concepto técnico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir la propuesta culinaria basada en el tapeo.</li></ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el espacio temático y el <i>layout</i> del restaurante.</li> <li>• Identificar equipos de cocina y recursos necesarios.</li> <li>• Evaluar ubicaciones estratégicas para el local.</li> </ul>
Fase 3 – Análisis financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar la inversión inicial (obra, equipos, mobiliario, etc.).</li> <li>• Realizar proyecciones financieras (ventas, costos, utilidad).</li> <li>• Evaluar indicadores de rentabilidad: ROI, punto de equilibrio, VAN.</li> </ul>
Fase 4 – Revisión de requisitos legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar permisos, licencias y normativas necesarias en Bogotá.</li> <li>• Analizar el impacto de normativas locales en salud, seguridad, medio ambiente y laboral.</li> </ul>
Fase 5 – Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar riesgos financieros, legales, operativos y de mercado.</li> <li>• Establecer estrategias de mitigación y planes de contingencia.</li> </ul>
Fase 6 – Análisis y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar de forma integral la viabilidad del proyecto.</li> <li>• Elaborar recomendaciones estratégicas para inversionistas y <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

---

Fuente: elaboración propia.

## TABLA II. FORMATO ENCUESTA

---

Encuesta: Viabilidad de un restaurante-bar temático de tapeo en Bogotá

¡Hola! Somos un grupo de estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT Bogotá. Actualmente, estamos realizando un estudio sobre la creación de un restaurante-bar temático en Bogotá. Queremos conocer tus opiniones en relación con esta iniciativa con el fin de evaluar su viabilidad.

Tu participación en esta encuesta es muy valiosa para nosotros, así que te agradecemos de antemano por tu tiempo y colaboración.

La información recopilada en esta encuesta es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos. Los datos proporcionados serán tratados de manera anónima y protegidos conforme a lo establecido en la Ley de Habeas Data, garantizando su privacidad y seguridad. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán analizadas, sin identificar a ningún participante de manera individual.

### Información general

¿Cuál es su género?

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Prefiero no decirlo \_\_\_\_\_

¿Cuál es su edad?

18 - 25 años \_\_\_\_\_ 26 - 35 años \_\_\_\_\_ 36 - 45 años \_\_\_\_\_ 46+ años \_\_\_\_\_

¿Cuál es su nivel socioeconómico o estrato?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

### Preguntas de encuesta

---

---

0. Cuando sale a un restaurante-bar con amigos o familiares, ¿con cuántas personas suele ir?

1-2 personas \_\_\_\_\_

3-4 personas \_\_\_\_\_

5-6 personas \_\_\_\_\_

Más de 6 personas \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia visita restaurantes o bares con una temática especial?

Nunca \_\_\_\_\_

1 vez al mes \_\_\_\_\_

2-3 veces al mes \_\_\_\_\_

Más de 4 veces al mes \_\_\_\_\_

2. ¿Ha escuchado antes sobre el concepto gastronómico de tapeo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál de las siguientes opciones le parecería más interesante en un restaurante-bar de tapeo?

Tapas clásicas españolas \_\_\_\_\_

Tapas con fusión internacional (mexicana, italiana, asiática, etc.) \_\_\_\_\_

Tapas con ingredientes locales colombianos \_\_\_\_\_

Tapas vegetarianas/veganas \_\_\_\_\_

Tapas acompañadas con maridaje de vinos o cócteles \_\_\_\_\_

4. ¿Qué actividades adicionales le gustaría encontrar en un restaurante-bar temático de tapeo?

Música en vivo \_\_\_\_\_

---

Karaoke \_\_\_\_\_

Noches de trivia \_\_\_\_\_

Catas de vino o cerveza \_\_\_\_\_

Juegos y dinámicas grupales \_\_\_\_\_

5. Si abriera un restaurante-bar temático con el concepto de tapeo en Bogotá, ¿lo visitaría?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Qué le haría repetir su visita a un restaurante-bar temático de tapeo?

Experiencia innovadora y diferente \_\_\_\_\_

Calidad y variedad de las tapas \_\_\_\_\_

Buen servicio y atención al cliente \_\_\_\_\_

Precios accesibles \_\_\_\_\_

Promociones y descuentos \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánto suele gastar por persona en una salida a un restaurante-bar temático?

Menos de COP 40.000 \_\_\_\_\_

Entre COP 40.000 y COP 60.000 \_\_\_\_\_

Entre COP 60.000 y COP 80.000 \_\_\_\_\_

Entre COP 80.000 y COP 100.000 \_\_\_\_\_

Más de COP 100.000 \_\_\_\_\_

8. ¿Qué factor considera más importante al elegir un restaurante-bar temático?

Precio \_\_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_\_

---

Ambiente \_\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_

Experiencia temática \_\_\_\_\_

Recomendaciones \_\_\_\_\_

Comentarios en redes sociales \_\_\_\_\_

Varios ambientes \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál considera que es la principal falla en los restaurantes temáticos que ha visitado?

Ambientación \_\_\_\_\_

Comida \_\_\_\_\_

Atención \_\_\_\_\_

Experiencia temática \_\_\_\_\_

Uso de tecnología \_\_\_\_\_

Precios altos \_\_\_\_\_

Servicio al cliente \_\_\_\_\_

10. ¿Qué es lo que más le ha gustado de los restaurantes-bar temáticos que ha visitado?

Experiencia innovadora y diferente \_\_\_\_\_

Calidad y variedad platos \_\_\_\_\_

Buen servicio y atención al cliente \_\_\_\_\_

Precios accesibles \_\_\_\_\_

Promociones y descuentos \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por participar en nuestra encuesta! Tu opinión nos ayudará a evaluar la viabilidad del proyecto y a diseñar una experiencia gastronómica

---

---

que se adapte a los gustos de los consumidores. Si tienes alguna duda o comentario, no dudes en contactarnos. ¡Gracias de nuevo por tu colaboración!

---

Fuente: elaboración propia.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 FASE 1: ESTUDIO SECTORIAL Y DE MERCADO

#### 7.1.1 ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Bogotá se ha consolidado como un destino gastronómico de referencia en la región. De acuerdo con información proporcionada por la Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI, en el año 2024 registró más de 769 restaurantes formalmente constituidos. La ciudad se ha posicionado como un referente gastronómico en América Latina, destacándose por la variedad y calidad de su oferta culinaria [6]. La oferta culinaria diversa y la creciente demanda por propuestas innovadoras refuerzan la viabilidad comercial de un restaurante-bar que combine la oferta culinaria con una experiencia temática [19].

El turismo gastronómico también impulsa esta tendencia: en 2024, el 62,1 % de los visitantes internacionales disfrutaron de la oferta culinaria de la ciudad [20]. Esto indica que el concepto del tapeo no solo puede atraer al público local, sino también a visitantes nacionales e internacionales que buscan propuestas novedosas que integren cultura, sabor y ambiente.

Las principales tendencias para los restaurantes en 2025 están impulsadas por la sostenibilidad, la tecnología, la personalización y nuevas experiencias gastronómicas:

- Sostenibilidad: cada vez son más los consumidores que buscan ofertas gastronómicas con opciones sostenibles, lo cual ha impulsado a los restaurantes a adoptar prácticas ecológicas, como menús *plant-based*, reducción de desperdicios y abastecimiento responsable.
- Tecnología en el servicio: el uso de tecnologías como pagos sin contacto, pedidos móviles y reservas en línea se ha vuelto esencial. Los

restaurantes deben adaptarse a estas demandas para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

- Oferta de productos saludables y veganas: el auge de las dietas basadas en plantas, vegetarianas y flexitarianas ha motivado a los restaurantes a ampliar sus portafolios de productos, incluyendo opciones sin gluten y libres de alérgenos, en respuesta a un creciente interés por la salud.
- Personalización: los comensales buscan experiencias más interactivas y personalizadas. Los restaurantes ofrecen menús dinámicos y eventos únicos para conectar mejor con los clientes.
- Innovación en el concepto de restaurante: actualmente, las modalidades de restauración incluyen cocinas ocultas o fantasmas, *pop-ups*, y experiencias inmersivas como “cena en el cielo” o “comer en la oscuridad”, que transforman la forma de disfrutar la comida.
- Cocinas virtuales: los restaurantes sin presencia física, dedicados solo a entregas, están ganando terreno por su flexibilidad y reducción de costos.
- Inteligencia artificial: se utiliza para personalizar promociones, predecir preferencias y optimizar la gestión de la cadena de suministro, mejorando la eficiencia operativa.

Estas tendencias requieren que los restaurantes adopten tecnología avanzada, se centren en la sostenibilidad y ofrezcan experiencias únicas para seguir siendo competitivos.

### **7.1.2 ANÁLISIS PESTEL**

A continuación, se presenta el análisis PESTEL, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el desarrollo y las decisiones estratégicas de la empresa.

**TABLA III. ANALISIS PESTEL**

	<b>Factor</b>	<b>Resumen</b>
<b>Político</b>	Impuesto al consumo (impoconsumo)	Se reintroduce el 8 % desde 2023, aumentando costos para consumidores y exigiendo ajustes tributarios en el sector [21].
	Salario mínimo y auxilio de transporte	Incremento del 9,54 % en el salario mínimo y del 23 % en el auxilio de transporte [22], lo cual mejora el poder adquisitivo y podría impulsar el consumo.
	Inflación de alimentos	Desaceleración de la inflación en este rubro, lo que podría reducir costos operativos en el sector gastronómico.
	Reformas laborales	Nuevos recargos nocturnos y dominicales impactarán la rentabilidad, especialmente en negocios con horarios extendidos.
<b>Económico</b>	Sector gastronómico y hotelero (4,5 % del PIB, resiliencia pospandemia)	El sector gastronómico y hotelero representó el 3,9 % del PIB en 2023 [23].
	Desaceleración en las ventas gastronómicas proyectada para 2024	En 2023, las ventas crecieron 7 % alcanzando USD 14.000 millones, pero se espera una desaceleración en 2024 debido a la inflación y reducción del consumo [23].

---

Aumento del salario mínimo (9,54 %) y auxilio de transporte (23 %)	El salario mínimo subirá a COP 1.623.500 en 2025 y el auxilio de transporte a COP 200.000 [22], mejorando el poder adquisitivo de los trabajadores, pero también aumentando costos operativos para las empresas.
Tasas de interés y crédito	Reducción de la tasa de interés al 9,50 % y de la tasa de usura al 24,89 %, facilitando el acceso a crédito para emprendedores e inversionistas [24].
Desaceleración de la inflación de alimentos	La reducción en un 4,8 % en la inflación de los alimentos puede aliviar los costos operativos de los restaurantes al estabilizar los precios de insumos básicos.
Reintroducción del impuesto al consumo (8 %)	Desde enero de 2023, restaurantes y bares deben cobrar un 8 % adicional, lo cual ha incrementado los precios entre un 15 % y 27 % y ha afectado la demanda.
Auge del turismo en Bogotá	Entre enero y mayo de 2024, Bogotá ha registrado un aumento en el turismo, con más visitantes y generación de empleos en el sector [25].
Proyección de 3 millones de turistas no residentes en 2025	Bogotá se propone atraer un total de 15 millones de visitantes en 2025, con el objetivo de superar los 2

---

---

		millones de turistas internacionales y alcanzar los 13 millones de viajeros nacionales, impulsando el turismo local en las distintas localidades de la ciudad [26].
<b>Social</b>	Tendencias de consumo en alimentos y bebidas (2025)	Preferencia por ingredientes saludables, sostenibilidad, experiencias culinarias globales y crecimiento de alimentos de origen vegetal [27].
	Aumento en reservas para grupos grandes y experiencias gastronómicas	Se espera mayor demanda de menús degustación, clases de cocina y celebraciones especiales en restaurantes [28].
	Innovación y personalización en <i>food service</i>	Estrategias para ofrecer alto valor percibido, optimizar precios y adaptar la oferta a las expectativas de los consumidores [29].
	Cambio en las preferencias de los consumidores entre cadenas e independientes	Las cadenas atraen por estandarización, mientras que los independientes destacan por innovación y personalización.
	Urbanización y aumento de hogares con dos ingresos	Mayor poder adquisitivo en los hogares impulsa el consumo en restaurantes y hoteles.
	Perfil demográfico del público objetivo (25-40 años)	Grupo con alto poder adquisitivo y afinidad por experiencias gastronómicas diferenciadas.

---

---

	Tamaño y composición de la población en Bogotá (2025)	6,27 millones de mayores de edad; grupo objetivo económicamente estable y con hábitos de consumo orientados al entretenimiento [30].
	Distribución socioeconómica y poder adquisitivo del público objetivo	Estratos 4 y 5 suman 1,12 millones de personas con alta disposición de gasto en gastronomía y entretenimiento [30].
<b>Tecnológico</b>	Automatización y robótica	La incorporación de robots meseros y kioscos de autoservicio optimiza la atención, reduce tiempos de espera y aumenta el tique promedio [31].
	Inteligencia artificial en la gastronomía	Inteligencia artificial aplicada en gestión de inventarios, predicción de demanda y personalización del servicio optimiza áreas administrativas y mejora la toma de decisión [32].
	Digitalización y <i>e-commerce</i>	Las plataformas de pedidos en línea y sistemas de pago sin contacto agilizan la experiencia del cliente y mejoran la rentabilidad de los restaurantes [31].
	Gestión de inventarios y sostenibilidad	Sistemas digitalizados reducen desperdicio de alimentos y optimizan la compra de insumos. Tecnologías de trazabilidad garantizan calidad y abastecimiento eficiente.

---

---

	Experiencias innovadoras en restaurantes	Ambientes temáticos con mesas interactivas, iluminación digital y entretenimiento crean experiencias memorables para los clientes.
<b>Ecológico</b>	Ley 99 de 1993	Establece las bases para la protección del medio ambiente y crea el Ministerio del Medio Ambiente.
<b>Código</b>	<b>CIU</b>	
<b>5611</b>	-	
<b>Restaurantes</b>		
	Ley 1333 de 2009	Define el régimen sancionatorio ambiental, estableciendo procedimientos y medidas preventivas para imponer sanciones.
	Decreto 1076 de 2015	Compila y unifica la normativa ambiental en Colombia.
	Decreto 2811 de 1974	Código Nacional de Recursos Naturales Renovables que regula la conservación y uso de los recursos naturales.
	Resolución 610 de 2010	Establece la calidad del aire a nivel de inmisión.
	Resolución 627 de 2006	Establece parámetros permisibles de ruido y procedimientos técnicos.
	Resolución 909 de 2008	Define normas y estándares de emisión de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas.

---

---

	Decreto 3930 de 2010	Reglamenta los usos y el ordenamiento del recurso hídrico y los vertimientos.
	Resolución 631 de 2015	Establece parámetros y valores límites para los vertimientos puntuales.
	Ley 373 de 1997	Promueve el uso eficiente y el ahorro del agua potable.
	CONPES 3874 de 2016	Política nacional para la gestión integral de residuos sólidos.
	Resolución 1407 de 2018	Reglamenta la gestión ambiental de residuos de envases y empaques.
	Decreto 284 de 2018	Reglamenta la gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE).
	Decreto 838 de 2005	Define normas para la disposición final de residuos sólidos.
	Resolución 326 de 2018	Regula la gestión adecuada de los aceites de cocina usados.
<b>Legal</b>	Ley 2069 de 2020	Fomenta el emprendimiento y apoya el crecimiento de las MIPYMES con medidas como la simplificación de trámites, tarifas especiales y fomento de modelos innovadores.
	Decreto 120 de 2010	Regula el consumo de alcohol, buscando proteger a menores de edad y reducir los efectos nocivos

---

---

	del alcohol, incluida la violencia y criminalidad asociada.
Regulación de alimentos (Decreto 4974 de 2009)	Regula la producción, manipulación, comercialización, transporte, almacenamiento y consumo de alimentos en Colombia.
Impuesto sobre las ventas y el consumo	Establece impuestos sobre las ventas y al consumo en restaurantes y bares, regulados por el artículo 512-13 del Estatuto Tributario.
Requisitos sanitarios	Requisitos para establecimientos comerciales como el uso del suelo, permiso sanitario, RUT, y otros certificados relacionados con la seguridad alimentaria.
Impuesto de Industria y Comercio	Impuesto aplicado a las actividades comerciales en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, cobrando un porcentaje de los ingresos de la empresa.
Certificación y capacitaciones	Requisitos para que el personal esté certificado en buenas prácticas de manufactura y saneamiento, con condiciones específicas para la conservación de alimentos.

---

Fuente: elaboración propia.

### 7.1.3 ANÁLISIS FODA

Con base en la información recopilada, se realizó un análisis FODA para evaluar la posición del proyecto en el mercado y las estrategias a seguir.

**TABLA IV. MATRIZ DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• D1 - Alta inversión inicial: costos elevados de adecuación, licencias y equipamiento temático.</li><li>• D2 - Falta de reconocimiento de marca: el concepto es nuevo en Bogotá y requiere estrategias de posicionamiento.</li><li>• D3 - Dependencia de la aceptación del concepto por parte del consumidor: se debe validar si el público bogotano está dispuesto a adoptar el modelo del tapeo.</li><li>• D4 - Costos operativos elevados: insumos importados y necesidades de personal capacitado pueden aumentar costos.</li><li>• D5 - Desafíos en la importación de productos españoles: la disponibilidad y costos de ingredientes clave pueden afectar la oferta gastronómica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O1 - Aumento del turismo en Bogotá: se proyecta la llegada de 3 millones de turistas en 2025, muchos interesados en gastronomía.</li><li>• O2 - Crecimiento del mercado gastronómico: aumento en la apertura de restaurantes y bares en la ciudad.</li><li>• O3 - Tendencia de consumo de experiencias gastronómicas: mayor preferencia por menús degustación y celebraciones en restaurantes.</li><li>• O4 - Uso de tecnología para mejorar la experiencia: digitalización de menús, pagos sin contacto y sistemas de reservas pueden aumentar la eficiencia.</li><li>• O5 - Mayor acceso a crédito y financiamiento: reducción en tasas de interés y mayor facilidad para obtener préstamos.</li></ul>

<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1 - Concepto innovador y diferenciado: el tapeo es una tendencia gastronómica global que aún no está completamente explotada en Bogotá.</li> <li>• F2 - Ubicación estratégica: zonas como La Candelaria y la Zona G tienen alta afluencia de turistas y locales interesados en experiencias gastronómicas.</li> <li>• F3 - Tendencia en crecimiento de la gastronomía temática: la demanda de experiencias culinarias diferenciadas está en aumento.</li> <li>• F4 - Auge del turismo gastronómico en Bogotá: la ciudad es un referente en gastronomía y recibe turistas que buscan experiencias culinarias únicas.</li> <li>• F5 - Metodología ONUDI aplicada al estudio de viabilidad: permite un análisis estructurado y detallado de la prefactibilidad.</li> <li>• F6 - Alineación con tendencias de consumo: enfoque en ingredientes saludables, sostenibilidad y experiencias inmersivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1 - Competencia fuerte en el sector gastronómico: Bogotá tiene una amplia oferta de restaurantes con conceptos innovadores.</li> <li>• A2 - Impacto del impuesto al consumo (8 %): puede encarecer la experiencia y reducir el número de clientes.</li> <li>• A3 - Inflación y costos de insumos elevados: la inflación de alimentos y el aumento en costos de producción afectan la rentabilidad.</li> <li>• A4 - Regulaciones y normativas estrictas: licencias, permisos y normativas de sanidad pueden representar obstáculos.</li> <li>• A5 - El crecimiento en la demanda de experiencias gastronómicas puede variar, afectando la sostenibilidad del concepto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 7.1.4 EVALUACIÓN DE LA DEMANDA

Para determinar la viabilidad de un restaurante-bar temático de tapeo en Bogotá, es esencial analizar la población objetivo y las tendencias de consumo en la ciudad. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en 2024 la ciudad contaba con una población de aproximadamente 8.034.000 habitantes [33]. De este total, se estima que alrededor del 60 % corresponde a adultos entre 18 y 54 años, lo cual representa aproximadamente 4.561.821 personas [30].

**TABLA V. PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN BOGOTANA ADULTA A 2025**

<b>Rango de edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
18 a 24 años	389.452	390.908	780.360
25 a 29 años	381.875	385.821	767.696
30 a 34 años	382.319	387.538	769.857
35 a 39 años	336.598	331.342	667.940
40 a 44 años	309.621	289.047	598.668
45 a 49 años	278.023	243.233	521.256
50 a 54 años	250.110	205.934	456.044

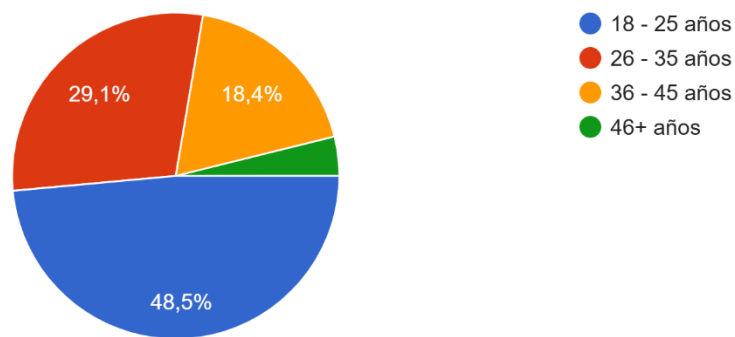
Fuente: datos tomados de Telencuesta (2025).

Este grupo etario es particularmente relevante para el sector gastronómico, ya que suele buscar experiencias culinarias innovadoras y sociales. El concepto de tapeo se alinea con las preferencias, expectativas y necesidades de este segmento, especialmente entre jóvenes profesionales y parejas que buscan alternativas a los formatos tradicionales de restaurantes.

Con el objetivo de conocer la percepción sobre la viabilidad de abrir un restaurante con temática de tapeo en la ciudad, y de identificar los principales atributos que este debería tener, se aplicaron encuestas a una muestra de 253 personas. A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la aplicación de la encuesta.

¿Cuál es su edad?

103 respuestas



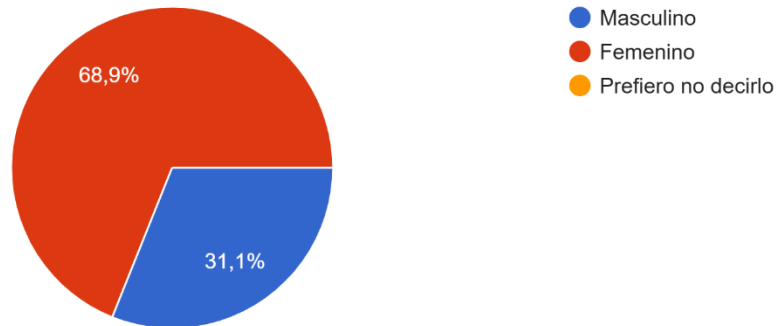
**Fig. 1. Pregunta 1 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

El 77,6 % de los encuestados se encuentra en un rango de edades entre 18 y 35 años, lo cual sugiere que el público objetivo del restaurante será principalmente joven-adulto, un grupo que busca experiencias novedosas, sociales y con buen ambiente, lo cual da pistas sobre el tipo de comunicación, diseño y dinamismo que debe tener el lugar.

¿Cuál es su género?

103 respuestas



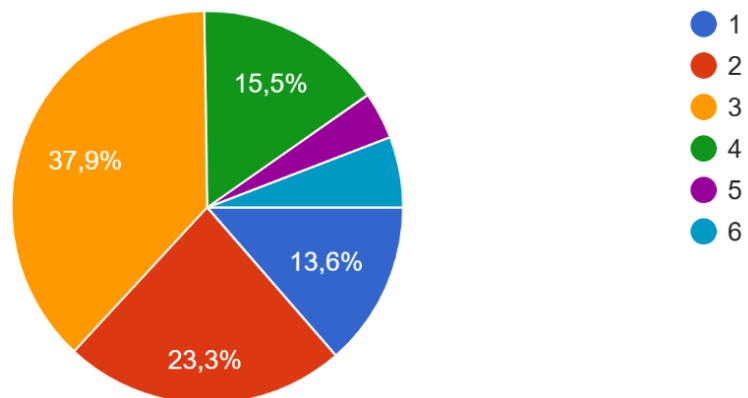
**Fig. 2. Pregunta 2 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

La mayoría de los encuestados de la encuesta fueron mujeres (68,9 %), lo que podría indicar una mayor disposición de este segmento hacia propuestas gastronómicas con concepto y ambientación. Esto también podría influir en la elección del diseño, las actividades y las estrategias promocionales para conectar con este público.

¿Cuál es su nivel socioeconómico o estrato?

103 respuestas



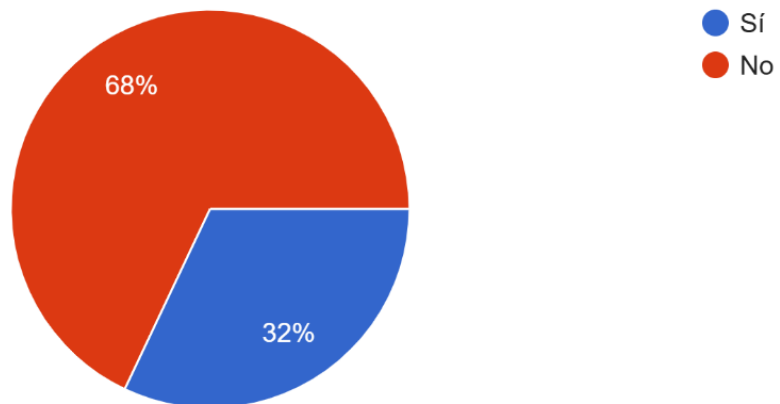
**Fig. 3. Pregunta 3 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

El 76,7 % de los participantes pertenece a los estratos 2, 3 y 4, lo que orienta el modelo de precios hacia un esquema accesible, pero con buena relación calidad-experiencia. No se trata necesariamente de precios bajos, sino de ofrecer una propuesta de valor clara que justifique el gasto.

¿Ha escuchado antes sobre el concepto gastronómico de Tapeo?

103 respuestas

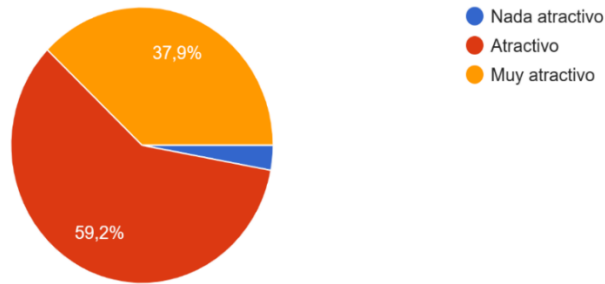


**Fig. 4. Pregunta 4 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

La mayoría de los encuestados no está familiarizada con el concepto de tapeo, lo cual representa un reto inicial en términos de comunicación y posicionamiento del restaurante. Sin embargo, este desconocimiento también se convierte en una oportunidad para introducir una experiencia novedosa en el mercado bogotano. Será clave diseñar una estrategia de *marketing* educativa que explique claramente en qué consiste el tapeo y qué lo hace especial, despertando la curiosidad del público y diferenciándose de otras propuestas gastronómicas.

Comparten diferentes tipos de platillos pequeños ll...erten. ¿Qué tan atractivo le parece este concepto?  
3 respuestas

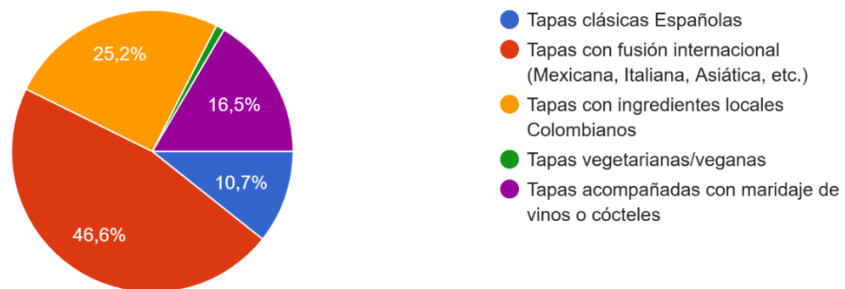


**Fig. 5. Pregunta 5 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

A pesar de que gran parte del público no conocía el concepto previamente, una vez explicado, la percepción fue muy positiva. La gran mayoría de los encuestados lo consideró atractivo o muy atractivo, lo cual indica que el tapeo conecta bien con las preferencias actuales: compartir, disfrutar de variedad, y vivir una experiencia social relajada. Este resultado respalda la viabilidad del concepto, siempre que se logre una adecuada ambientación y oferta gastronómica coherente con esta experiencia.

¿Cuál de las siguientes opciones le parecería más interesante en un restaurante-bar de Tapeo?  
103 respuestas



**Fig. 6. Pregunta 6 de encuesta**

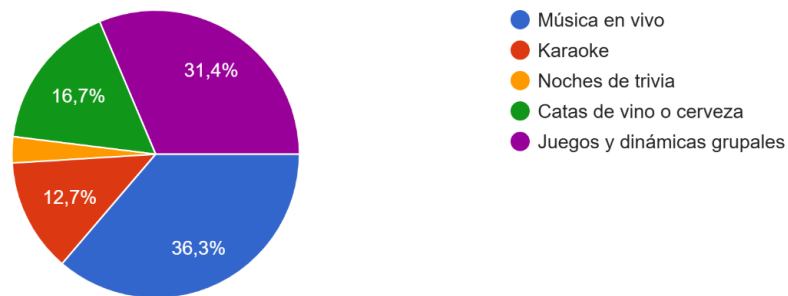
Fuente: imagen tomada de Google Forms.

La preferencia predominante por tapas con fusión internacional revela una apertura del público hacia propuestas innovadoras y sabores globales. Esto

sugiere que una carta que combine la esencia del tapeo con ingredientes y técnicas de distintas culturas puede tener aceptación. Al mismo tiempo, existe un interés significativo por las tapas elaboradas con ingredientes locales, lo que abre la puerta a una reinterpretación del tapeo con identidad colombiana. Incluir opciones vegetarianas o con maridajes especializados también puede aportar valor agregado, atrayendo a nichos de mercado con intereses más específicos.

¿Qué actividades adicionales le gustaría encontrar en un restaurante-bar temático de Tapeo?

102 respuestas



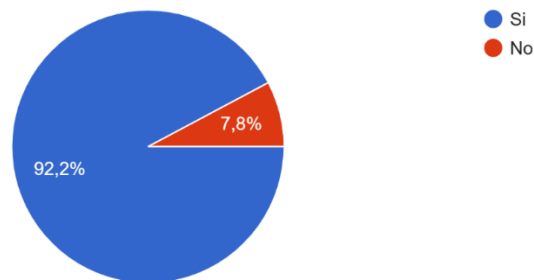
**Fig. 7. Pregunta 7 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

Las actividades con mayor aceptación fueron la música en vivo (36,3 %) y las dinámicas grupales (31,4 %), lo cual indica que los encuestados valoran un ambiente animado, interactivo y social, ideal para compartir con amigos o familiares. Las catas de vino o cerveza (16,7 %) también reflejan interés en experiencias sensoriales más sofisticadas. El bajo interés en noches de trivia y karaoke sugiere que estas opciones deben manejarse con cuidado o reservarse para públicos o momentos específicos. En general, se destaca la importancia de ofrecer más que comida: una experiencia integral.

Si abriera un restaurante-bar temático con el concepto de Tapeo en Bogotá, ¿lo visitaría?

103 respuestas



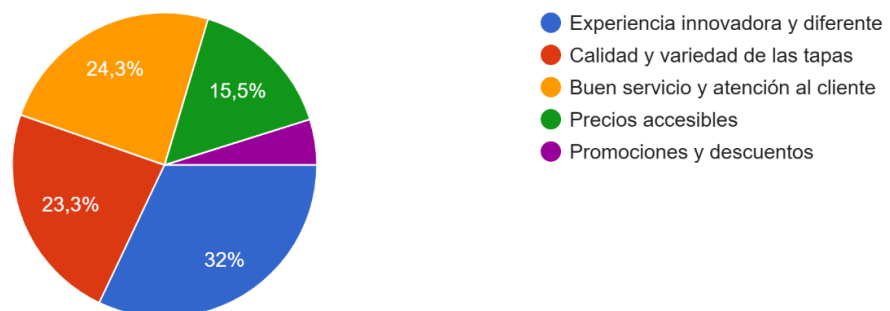
**Fig. 8. Pregunta 8 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

El 92,2 % respondió afirmativamente, lo cual demuestra una alta intención de visita y una recepción favorable al concepto. Este resultado refuerza la viabilidad comercial del proyecto, siempre que se ejecute de forma coherente con las expectativas del público objetivo.

¿Qué le haría repetir su visita a un restaurante-bar temático de Tapeo?

103 respuestas



**Fig. 9. Pregunta 9 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

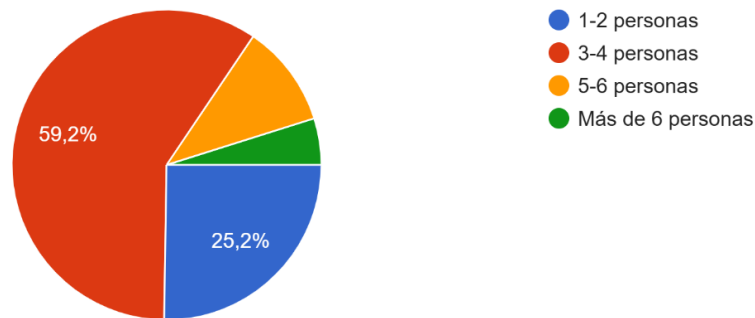
La experiencia innovadora y diferente sería el motivo principal para repetir la visita (32 %), lo cual sugiere que el factor diferencial es clave para la fidelización. Le siguen de cerca la calidad y variedad de las tapas (23,3 %) y el buen servicio (24,3 %). Esto confirma que la propuesta debe ser sólida tanto en lo gastronómico como en la atención al cliente. Aunque los precios

accesibles y las promociones tienen menos peso, no deben descuidarse, ya que pueden influir en la decisión de nuevos clientes.

Por otro lado, la mayoría de las salidas a restaurantes se realizan en grupos de 3 a 4 personas (59,2 %), seguido de 1-2 personas (25,2 %). Esto indica que el tapeo, por su naturaleza para compartir, se adapta bien a los hábitos sociales actuales. La distribución de mesas y las porciones de las tapas deberían estar pensadas para grupos pequeños y medianos.

Cuando sale a un restaurante-bar con amigos o familiares, ¿con cuántas personas suele ir?

103 respuestas

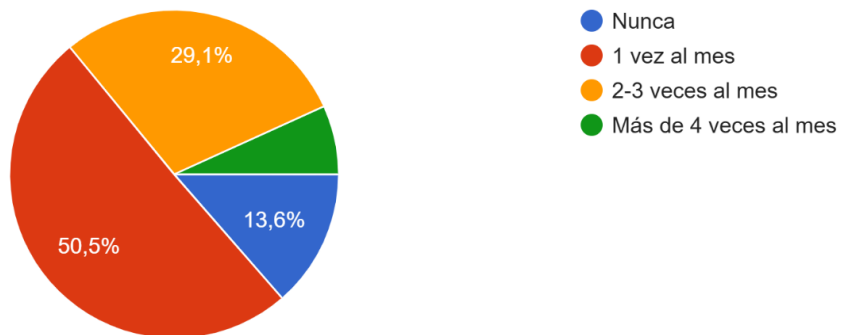


**Fig. 10. Pregunta 10 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

¿Con qué frecuencia visita restaurantes o bares con una temática especial?

103 respuestas

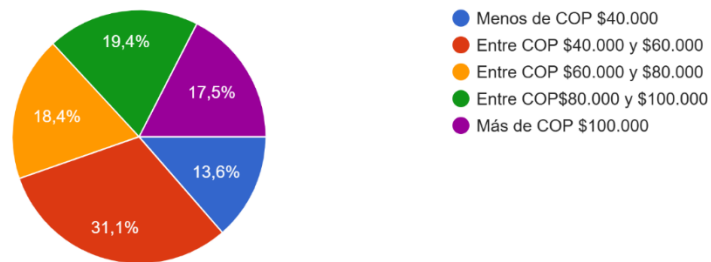


**Fig. 11. Pregunta 11 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

Más del 85 % de los encuestados ha visitado este tipo de lugares al menos una vez al mes, con un 50,5 % haciéndolo mensualmente y un 29,1 % entre 2 y 3 veces al mes. Este dato muestra un comportamiento habitual de consumo en espacios temáticos, lo cual valida la oportunidad de introducir una nueva propuesta como la del tapeo, especialmente si se ofrece algo novedoso dentro de este segmento.

¿Cuánto suele gastar por persona en una salida a un restaurante-bar temático?  
103 respuestas



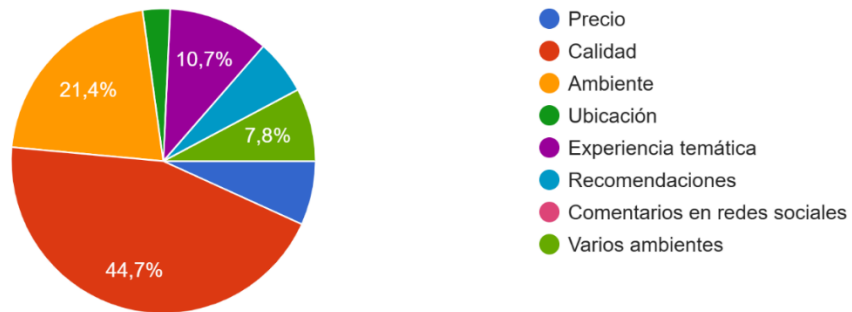
**Fig. 12. Pregunta 12 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

El gasto promedio se concentra entre COP 40.000 y COP 100.000, que abarcan el 69 % de las respuestas. Esto establece una referencia clara para definir el tique promedio del restaurante-bar temático de tapeo. Aunque un 17,5 % gasta más de COP 100.000, el enfoque debe estar en brindar una experiencia de valor dentro del rango medio, ajustada a los hábitos de consumo del público objetivo.

¿Qué factor considera más importante al elegir un restaurante-bar temático?

103 respuestas



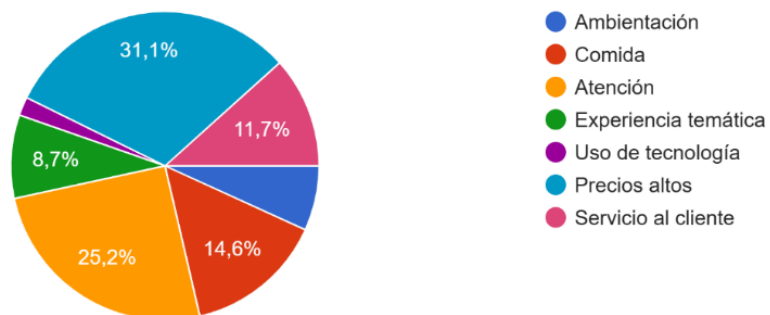
**Fig. 13. Pregunta 13 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

La calidad de la oferta gastronómica es el aspecto más importante para los encuestados (44,7 %), seguido por el ambiente (21,4 %). La experiencia temática también tiene un peso relevante (10,7 %), lo cual indica que el restaurante debe tener un equilibrio entre un concepto atractivo, una buena ambientación y una ejecución culinaria sólida. El precio y la ubicación, aunque relevantes, no son los factores principales, lo que permite enfocarse más en diferenciación por calidad y experiencia.

¿Cuál considera que es la principal falla en los restaurantes temáticos que ha visitado?

103 respuestas



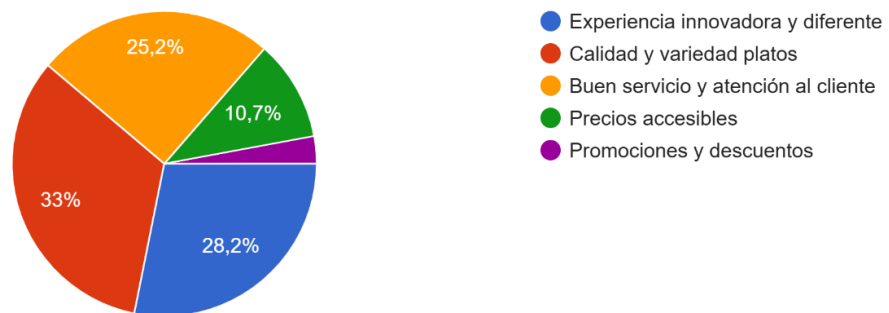
**Fig. 14. Pregunta 14 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

Las quejas más frecuentes se concentran en los precios altos (31,1 %) y la atención (25,2 %), seguidos por la calidad de la comida (14,6 %). Esto sugiere que muchos restaurantes temáticos fallan en ofrecer una relación precio-valor satisfactoria o no cuentan con un servicio a la altura de la propuesta. En el desarrollo del restaurante-bar de tapeo, debe prestarse especial atención a estos factores para no repetir errores del mercado.

¿Qué es lo que más le ha gustado de los restaurantes-bar temáticos que ha visitado?

103 respuestas



**Fig. 15. Pregunta 15 de encuesta**

Fuente: imagen tomada de Google Forms.

Los aspectos más valorados por los encuestados responden a la calidad y la variedad de los platos (33 %), seguidos por la experiencia innovadora y diferente (28,2 %) y el buen servicio (25,2 %). Estos elementos son esenciales para definir los atributos diferenciadores del restaurante de tapeo: una cocina bien elaborada, con tapas variadas y creativas, acompañada de una ambientación auténtica y una experiencia social agradable.

Los resultados de la encuesta evidencian un alto interés por el concepto de un restaurante-bar temático de tapeo en Bogotá, especialmente cuando se presenta como una experiencia novedosa y social. A pesar de que la mayoría no conocía previamente el término, la propuesta resulta atractiva para casi todos los participantes, lo cual sugiere un gran potencial de aceptación. Se destaca el interés por tapas con fusiones internacionales y actividades

adicionales como música en vivo y juegos grupales, elementos que fortalecen el componente experiencial.

La calidad de la comida, el buen servicio y una ambientación diferenciada son factores clave tanto para atraer como para fidelizar clientes. El público objetivo está compuesto mayormente por adultos jóvenes que salen con frecuencia y valoran la experiencia integral por encima del precio. Estos hallazgos permiten concluir que hay una oportunidad clara para posicionar una propuesta innovadora y bien ejecutada en el mercado gastronómico de la ciudad.

### 7.1.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

En este apartado se identifican y analizan los principales competidores directos e indirectos en Bogotá, evaluando su oferta, precios y posicionamiento, con el fin de entender el entorno competitivo y definir estrategias diferenciadoras. En la siguiente tabla se relacionan los principales seis competidores.

**TABLA VI. ANÁLISIS DE COMPETIDORES**

<b>Competidor</b>	<b>Oferta de productos</b>	<b>Dirección y contacto</b>	<b>Plataformas y marketing</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>La Tapería</b>	- Tapas calientes (al sartén, horneadas, fritas) - Tapas frías (jamones, embutidos, ceviches,	San Diego Bogotá Passage Santa Cruz de Mompox, Cl. 27 Bis #6-51 local 1, Santa Fé, Bogotá,	- Instagram - Facebook - Tripadvisor - Rappi	- Puntuación 4,5 - Ofrece hora feliz - Música en vivo

		antipastos	Cundinamarca		
		)	a		
	-	Postres			
<b>Tapas Macarena</b>	-	Tapas	Cl. 26c #4a - 15, Bogotá	-	Facebook
	-	Bebidas	313 3102277	-	Instagram
	-	Postres		-	YouTube
	-	Papas y arroces		-	Tripadvisor
	-	Tapas veganas		-	WhatsApp
				-	Página web
					Primer bar de tapas en Colombia
					Puntuaciones generales de 4,6
					Ofrece platos vegetarianos
					Precios desde 18.000
<b>Barricas Tapas y Cañas</b>	-	Tapas	Cra. 15a #118-09, Bogotá	-	Instagram
	-	Paellas		-	Tripadvisor
	-	Cochinillo	Teléfono: 31 6 8462085	-	Degusta.com.co
				-	Facebook
					Tiene asientos al aire libre y privados
					Puntuación 4,7 en Google
					Menú variado
<b>Restaurante Gaudí</b>	-	Tapas	Cra. 4A #27-54, Santa Fé, Bogotá,	-	Tiktok
	-	Paellas		-	YouTube
	-	Sangrías	Cundinamarca	-	Instagram
	-	Tortillas		-	Facebook
	-	Cremas	312 7547326	-	Página web
					Tiene asientos al aire libre y privados
					Puntuación 4,6 en Google

<b>El Mat Tapas Bar</b>	- Tartar - Tapas - Ensaladas - Wraps	Cra. 4a #26b-11, Bogotá Teléfono: 31 3 3102277	- Tripadvisor - Instagram - Facebook - Restaurante Gurú - Página web	- Ofrece platos vegetarianos - Tiene música en vivo - Tiene Wi-Fi
<b>La Puerta de Alcalá</b>	- Tapas - Paellas - Embutidos - Charcutería - Vinos - Sangrías	Calle 11B #5- 13 Usaquén	- Página web - Tripadvisor - Facebook - Instagram - Rappi	

Fuente: elaboración propia.

### 7.1.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Con base en los resultados de la encuesta, se puede realizar una segmentación del mercado enfocada principalmente en residentes locales jóvenes, que demostraron un alto interés por el concepto de tapeo. Este grupo, conformado por personas entre los 18 y 35 años, se caracteriza por buscar experiencias gastronómicas innovadoras, ambientes agradables para compartir con amigos, y por visitar con frecuencia restaurantes temáticos; también son personas dispuestas a gastar una cantidad moderada por salida y valoran la calidad de las tapas, el servicio al cliente y una oferta variada.

Otro segmento potencial lo constituyen los adultos entre los 36 y 45 años, quienes, aunque en menor proporción, también mostraron afinidad con el

concepto, dando mayor peso a aspectos como la calidad de la comida, el servicio y la relación costo-beneficio.

Si bien los turistas no fueron incluidos en la encuesta, se considera relevante incluir tanto a turistas nacionales como internacionales dentro de los segmentos objetivo, dado que el tapeo es una experiencia gastronómica con fuerte atractivo cultural que puede generar interés entre quienes buscan propuestas diferentes durante su visita a Bogotá.

## **7.2 FASE 2: DISEÑO DEL CONCEPTO TÉCNICO**

### **7.2.1 DISEÑO CONCEPTUAL DEL RESTAURANTE**

Tapioca Restuarante-Bar basa su oferta gastronómica en el concepto del tapeo, la cual responde a una tradición culinaria de origen español, caracterizada por ofrecer una variedad de pequeñas porciones de comida, diseñadas para ser compartidas.

### **7.2.2 PROPUESTA CULINARIA**

El menú de Tapioca se compone de platos de tapas clásicas y tapas adaptadas con ingredientes locales colombianos, con el objetivo de ofrecer una experiencia culinaria auténtica, innovadora y culturalmente enriquecida. De igual manera, el menú tendrá opciones frías y calientes, con variedades vegetarianas, carnívoras y de mar, a fin de garantizar diversidad y adaptabilidad a los gustos del público.



**Fig. 16. Imagen de referencia del menú.**

Fuente: imagen creada con inteligencia artificial.

La tabla VII contiene la propuesta de menú diseñada para el restaurante:

#### **TABLA VII. MENÚ DE TAPIOCA**

Entradas (tapas clásicas y colombianas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tortilla española</li> <li>• Patatas bravas con alioli</li> <li>• Pan con tomate y jamón serrano</li> <li>• Empanadas colombianas con ají casero</li> <li>• Gildas (aceituna, guindilla, anchoa)</li> <li>• Tabla de charcutería</li> <li>• Aceitunas y pimentones rellenos de queso crema</li> <li>• Arepitas con hogao y queso</li> </ul>
Platos fuertes (tapeo para compartir)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paella mixta para dos</li> <li>• Bandeja mini paisa para compartir</li> <li>• Picada fusión (chorizo español, morcilla, patacón)</li> <li>• Calamares apanados al estilo costeño</li> <li>• Montados de posta cartagenera</li> <li>• Arroz atollado con mariscos</li> </ul>

Veganos y vegetarianos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arepas rellenas de vegetales asados</li> <li>• Pimientos del piquillo rellenos de lentejas</li> <li>• Ensalada tropical con aguacate y mango</li> <li>• Tortilla vegana de plátano verde</li> <li>• Albóndigas de lenteja en salsa criolla</li> <li>• Champiñones al ajillo</li> </ul>
Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugos naturales</li> <li>• Sangrías</li> <li>• Cocteles con y sin alcohol</li> <li>• Vinos</li> <li>• Gaseosas</li> <li>• Agua</li> <li>• Limonada</li> </ul>
Postres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Churros con chocolate</li> <li>• Postre de natas</li> <li>• Tarta de Santiago</li> <li>• Tres leches</li> <li>• Tiramisú</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 7.2.3 DISEÑO DEL ESPACIO

El diseño arquitectónico y temático del restaurante-bar estará orientado a ofrecer una experiencia inmersiva que combine lo mejor de la cultura española con elementos distintivos de la identidad colombiana. La ambientación estará cuidadosamente planeada para transportar al cliente a un entorno que evoque la calidez y sociabilidad del tapeo tradicional, sin perder el carácter local.

El estilo de Tapioca se basará en una fusión rústico-moderna, utilizando materiales como madera, cerámica artesanal y ladrillo expuesto para transmitir autenticidad. El mobiliario incluirá mesas altas tipo bar y taburetes, con el fin de promover la interacción entre comensales, un sello distintivo del tapeo.

- Paleta de colores: tonos cálidos (ocre, terracota, vino tinto, mostaza).

- Iluminación: luz cálida tenue con lámparas colgantes y apliques decorativos para crear un ambiente acogedor, ideal para cenas o reuniones sociales.
- Decoración: elementos como barriles de vino, jamoneros, cuadros de plazas españolas y detalles gráficos sobre ingredientes colombianos para destacar la fusión de culturas.

La siguiente figura muestra una referencia de lo que se busca en cuanto a decoración y ambientación del local.



**Fig. 17. Imagen de referencia ambientación del local Tapioca**

Fuente: imagen creada con inteligencia artificial.

En relación con el local y su distribución física, se planifica que el espacio se organice de forma funcional y estratégica, con el objetivo de optimizar tanto las operaciones internas como el flujo de clientes y la experiencia gastronómica. El local contará con una zona para la atención al público, la cual será el área principal del restaurante, con capacidad para atender entre 40 y 50 comensales. Este espacio estará distribuido en mesas y una barra central para fomentar un ambiente dinámico y sociable.

La cocina será semiabierta, permitiendo que los comensales observen parte del proceso culinario, lo que refuerza la transparencia y añade valor a la experiencia. La recepción y el área de caja estarán ubicadas cerca de la entrada, funcionando como punto de bienvenida y pago.

Adicionalmente, se contemplará una zona VIP o reservada, pensada para eventos privados o reuniones especiales. Finalmente, los baños serán accesibles, manteniendo la coherencia estética del restaurante y cuidando cada detalle decorativo en línea con el concepto rústico-moderno y temático del establecimiento.

#### 7.2.4 EQUIPOS Y RECURSOS NECESARIOS

En la siguiente tabla se relacionan los principales recursos necesarios para la puesta en marcha de la operación del restaurante.

**TABLA VIII. RECURSOS Y EQUIPOS NECESARIOS**

<b>Cantidad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Valor unitario (COP)</b>	<b>Valor total (COP)</b>
1	Cocina industrial de 6 puestos	\$5.500.000	\$5.500.000
1	Horno convector	\$4.200.000	\$4.200.000
1	Freidora industrial doble	\$2.100.000	\$2.100.000
2	Refrigerador vertical industrial	\$3.500.000	\$7.000.000
1	Congelador horizontal	\$2.800.000	\$2.800.000
1	Barra refrigerada para tapas	\$6.000.000	\$6.000.000
1	Campana extractora	\$3.200.000	\$3.200.000
1	Lavaplatos industrial	\$2.300.000	\$2.300.000

2	Mesón de acero inoxidable	\$1.800.000	\$3.600.000
1	Licuada industrial	\$750.000	\$750.000
1	Estufa eléctrica auxiliar	\$1.000.000	\$1.000.000
10	Mesas de madera para 4 personas	\$550.000	\$5.500.000
8	Mesas altas tipo bar	\$450.000	\$3.600.000
40	Sillas / taburetes	\$180.000	\$7.200.000
1	Sistema de sonido ambiente	\$2.000.000	\$2.000.000
1	Caja registradora + POS	\$2.200.000	\$2.200.000
1	Software de gestión (licencia anual)	\$1.500.000	\$1.500.000
1	Utensilios de cocina (kit completo)	\$2.500.000	\$2.500.000
1	Vajilla, cristalería y cubiertos	\$3.000.000	\$3.000.000
1	Decoración y ambientación temática	\$6.000.000	\$6.000.000
—	<b>Total estimado</b>		<b>\$75.050.000</b>

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los recursos humanos, en la siguiente tabla se relaciona el personal requerido inicialmente por la empresa para la ejecución de las actividades.

**TABLA IX. PERSONAL REQUERIDO EN EL RESTAURANTE**

Área	Cargo	Cant	Funciones	Salario base (COP)	Pago total con prestaciones
------	-------	------	-----------	--------------------	-----------------------------

<b>Administrativa</b>	Administrador general	1	Supervisión general del restaurante, control de inventarios y finanzas	\$2.800.000	\$3.640.000
	Auxiliar administrativo	1	Apoyo en nómina, facturación y trámites legales	\$1.500.000	\$1.950.000
<b>Servicio al cliente</b>	Mesero(a)	2	Atención al cliente, toma de pedidos, servicio	\$1.300.000	\$1.690.000
	Bartender	1	Preparación de bebidas y manejo de bar	\$1.800.000	\$2.340.000
<b>Cocina</b>	Chef principal	1	Diseño del menú, liderazgo de cocina	\$2.500.000	\$3.250.000
	Cocinero auxiliar	2	Preparación de platos, apoyo al chef	\$1.600.000	\$2.080.000

Fuente: elaboración propia.

### **7.2.5 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN**

Para garantizar el éxito de Tapioca es fundamental evaluar cuidadosamente las posibles ubicaciones en función de factores clave como la accesibilidad, la visibilidad, el entorno competitivo y la afluencia de público objetivo.

Después de un análisis comparativo de diversas zonas gastronómicas de Bogotá, se ha seleccionado La Candelaria como la ubicación ideal para el proyecto, la cual es una zona de la ciudad ampliamente conocida por su valor histórico, cultural y turístico, que se ha posicionado como un sector exclusivo para la gastronomía en la ciudad. Su atmósfera bohemia, el constante flujo de turistas nacionales e internacionales, así como la presencia de universidades, oficinas y museos, la convierten en un punto estratégico para la propuesta.

En particular, se ha identificado un local comercial ubicado sobre la carrera séptima, en uno de los sectores más reconocidos y transitados de La Candelaria. El inmueble cuenta con una superficie de 270 m<sup>2</sup>, cinco baños, amplia visibilidad desde la vía principal, y una ubicación privilegiada que permite atraer tanto a clientes locales como a turistas.

En la siguiente figura se muestran algunas imágenes del espacio potencial que se contempla para el desarrollo del restaurante, el cual cumple con las condiciones físicas y estratégicas necesarias para la correcta implementación del proyecto.



**Fig. 18. Imagen de referencia local comercial para Tapioca**

Fuente: imágenes tomadas de metrocuadrado.com

### **7.2.6 ESTUDIO AMBIENTAL**

El desarrollo del restaurante-bar temático se alinearé con principios de sostenibilidad ambiental, aplicando prácticas de producción más limpia como parte de su compromiso con el entorno. Este enfoque busca prevenir y minimizar los impactos ambientales desde la etapa de diseño y operación del establecimiento, promoviendo una gestión eficiente de los recursos y una operación responsable.

Entre las principales acciones contempladas se encuentran:

- Gestión eficiente del agua: implementación de grifería ahorradora y sistemas de reutilización de aguas grises para sanitarios o riego en caso de contar con terraza.

- Eficiencia energética: uso de iluminación LED, electrodomésticos de bajo consumo y aprovechamiento de la luz natural en la medida de lo posible.
- Separación y gestión de residuos: establecimiento de estaciones de reciclaje para la separación de residuos orgánicos, reciclables y no reciclables, tanto en cocina como en la zona de atención al público.
- Reducción del uso de plásticos de un solo uso: cero pitillos, sustitución por empaques biodegradables o reutilizables para productos para llevar.
- Compra de productos locales y de temporada: esto ayudará a reducir la huella de carbono asociada al transporte de insumos y fomentar la economía local.
- Capacitación del personal: especialmente, en buenas prácticas ambientales y manejo adecuado de residuos y recursos.

Con estas acciones, el restaurante no solo busca cumplir con la normativa ambiental vigente en Bogotá, sino también posicionarse como un negocio consciente, atractivo para consumidores cada vez más interesados en la sostenibilidad.

### **7.3 FASE 3: ANÁLISIS FINANCIERO**

En este apartado se evaluaron las inversiones iniciales, los costos fijos y variables, así como los ingresos proyectados; también se desarrollaron los indicadores financieros clave que permiten determinar la viabilidad económica del negocio. Dentro de este análisis se estudiaron tres escenarios financieros: uno optimista, uno realista y uno pesimista, con el fin de analizar diferentes comportamientos y resultados económicos que la empresa podría enfrentar dependiendo de cómo se desarrollen las condiciones del entorno.

### 7.3.1 ESCENARIO REALISTA

#### 7.3.1.1 Estimación de inversión inicial

La inversión inicial del proyecto asciende a COP 79.050.000, compuesta principalmente por la adquisición de muebles y enseres (94,9 % del total), necesarios para adecuar el restaurante-bar y garantizar una experiencia cómoda para los clientes. También se incluye la compra de equipo de oficina por COP 3.200.000, destinado a la gestión administrativa y operativa del negocio.

Adicionalmente, se contempla un valor de COP 800.000 en gastos de puesta en marcha, correspondiente a trámites legales, y otros costos necesarios para iniciar operaciones. No se incurre en la compra de inmueble, ya que se optará por arrendar el local, lo que reduce significativamente el monto de inversión fija y permite mayor flexibilidad en la fase inicial del negocio.

**TABLA X. INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO REALISTA (COP)**

<b>Terrenos</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<b>Propiedad planta y equipo</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>
<b>Muebles y enseres</b>	<b>\$</b>	<b>75.050.000</b>
<b>Equipo de oficina</b>	<b>\$</b>	<b>3.200.000</b>
<b>Gastos de puesta en marcha</b>	<b>\$</b>	<b>800.000</b>
<b>Total inversiones</b>	<b>\$</b>	<b>79.050.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Sumado a las inversiones del proyecto, se toman en cuenta los valores de los costos operativos, nómina, *marketing* y costos fijos, los cuales, calculados para los primeros cuatro meses de funcionamiento del restaurante, suman un total

de COP 474.590.000. De este monto, se espera que los dueños aporten COP 300 millones, y que el saldo sea financiado mediante un crédito con entidad bancaria a 5 años. En las tablas XI y XII se muestra el total requerido para los primeros meses y la tabla de amortización del crédito.

**TABLA XI. INVERSIÓN TOTAL ESCENARIO REALISTA (COP)**

<b>Total inversiones</b>	<b>\$79.050.000,00</b>		
<b>Cálculo del capital de trabajo inicial</b>			
	<b>Meses</b>	<b>Valor</b>	
<b>Costos operativos</b>	4	\$	267.840.000
<b>Nóminas</b>	4	\$	74.880.000
<b>Marketing mix</b>	4	\$	400.000
<b>Gastos fijos</b>	4	\$	52.420.000
<b>Total</b>		\$	395.540.000
<b>Total inversión</b>		\$	474.590.000
<b>Aporte de los emprendedores</b>		\$	300.000.000
<b>Préstamo por solicitar</b>		\$	174.590.000

Fuente: elaboración propia.

**TABLA XII. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO ESCENARIO REALISTA (COP)**

<b>Tasa de interés anual</b>					
<b>crédito</b>					
1,19%			Años de	5	
<b>Cálculo del préstamo</b>					
	<b>Inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Amort.</b>	<b>Cuota</b>	<b>Final</b>
<b>Año 0</b>					\$ 174.590.000
<b>2026</b>	\$ 174.590.000	\$ 2.077.621	\$ 34.096.782	\$ 36.174.403	\$ 140.493.217
<b>2027</b>	\$ 140.493.217	\$ 1.671.869	\$ 34.502.533	\$ 36.174.403	\$ 105.990.684

<b>2028</b>	\$ 105.990.684	\$ 1.261.289	\$ 34.913.114	\$ 36.174.403	\$ 71.077.570
<b>2029</b>	\$ 71.077.570	\$ 845.823	\$ 35.328.580	\$ 36.174.403	\$ 35.748.990
<b>2030</b>	\$ 35.748.990	\$ 425.413	\$ 35.748.990	\$ 36.174.403	\$ -

Fuente: elaboración propia.

### **7.3.1.2 Gastos fijos para el año 1**

Los gastos fijos del primer año del proyecto ascienden a COP 157.260.000, donde el arriendo del local es el rubro más representativo con 91,5 % del total.

En la tabla a continuación se relacionan otros gastos:

**TABLA XIII. GASTOS FIJOS ESCENARIO REALISTA (COP)**

	<b>Valor año 1</b>
<b>Arriendo</b>	\$ 144.000.000
<b>Servicios públicos</b>	\$ 10.200.000
<b>Telefonía celular</b>	\$ 1.440.000
<b>Internet</b>	\$ 1.140.000
<b>Papelería</b>	\$ 480.000
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$ 157.260.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Otros gastos necesarios para la operación incluyen servicios públicos (COP 10.200.000), telefonía celular (COP 1.440.000), internet (COP 1.140.000) y papelería (COP 480.000), los cuales garantizan el funcionamiento continuo del negocio y la atención adecuada al cliente. Estos valores reflejan una estructura de costos moderada y coherente con el tamaño y horario del establecimiento.

### 7.3.1.3 Proyecciones financieras

#### 7.3.1.3.1 Estado de resultados

Con base en el estado de resultados proyectado a cinco años, el análisis financiero muestra una evolución positiva y sostenida del negocio:

**TABLA XIV. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO REALISTA (COP)**

		ESTADO DE RESULTADOS				
		2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$	1.434.240.000,0	\$ 1.523.158.560,0	\$ 1.630.761.992,6	\$ 1.765.374.866,0	\$ 1.940.792.540,0
COSTO VENTAS	\$	803.520.000,0	\$ 815.027.443,2	\$ 832.110.626,1	\$ 857.222.276,1	\$ 893.142.318,8
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>630.720.000,0</b>	\$ <b>708.131.116,8</b>	\$ <b>798.651.366,6</b>	\$ <b>908.152.589,9</b>	\$ <b>1.047.650.221,2</b>
GASTOS ADITIVOS Y VENTAS	\$	224.640.000,0	\$ 234.748.800,0	\$ 245.312.496,0	\$ 256.351.558,3	\$ 267.887.378,4
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	157.260.000,0	\$ 164.336.700,0	\$ 171.731.851,5	\$ 179.459.784,8	\$ 187.535.475,1
OTROS GASTOS	\$	1.200.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$	15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>231.810.000,0</b>	\$ <b>293.235.616,8</b>	\$ <b>365.797.019,1</b>	\$ <b>456.531.246,8</b>	\$ <b>576.417.367,6</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	2.077.621,0	\$ 1.671.869,3	\$ 1.261.289,1	\$ 845.823,1	\$ 425.413,0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$	<b>229.732.379,0</b>	\$ <b>291.563.747,5</b>	\$ <b>364.535.729,9</b>	\$ <b>455.685.423,7</b>	\$ <b>575.991.954,6</b>
IMPUESTOS	\$	78.109.008,9	\$ 99.131.674,2	\$ 123.942.148,2	\$ 154.933.044,1	\$ 195.837.264,6
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>151.623.370,1</b>	\$ <b>192.432.073,4</b>	\$ <b>240.593.581,8</b>	\$ <b>300.752.379,7</b>	\$ <b>380.154.690,1</b>

Fuente: elaboración propia.

Durante el período 2026-2030, la empresa presenta un crecimiento progresivo tanto en ingresos como en utilidades, ya que las ventas aumentan anualmente y hay aceptación del producto en el mercado. En cuanto a los gastos fijos del período y los gastos de administración, se observa que crecen de forma controlada, en proporción al aumento de las ventas, lo cual indica una estructura de costos saludable. La utilidad operativa crece significativamente, pasando de COP 231 millones en 2026 a más de COP 576 millones en 2030, demostrando una mejora constante en la eficiencia operativa del negocio.

Por otro lado, se observa que los gastos financieros disminuyen con los años, lo cual sugiere un menor nivel de endeudamiento, por lo cual la utilidad neta se incrementa año a año, alcanzando más de COP 380 millones en 2030, lo cual evidencia que el proyecto es financieramente viable y tiene un alto potencial de rentabilidad sostenida en el tiempo.

### 7.3.1.3.2 Balance general

De acuerdo con los resultados del balance general proyectado (2026-2030), se destacan los siguientes aspectos relevantes:

**TABLA XV. BALANCE GENERAL A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA  
(COP)**

	AÑO 0	BALANCE				
		2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 395.540.000,00	\$ 606.985.596,90	\$ 650.124.431,60	\$ 703.993.300,07	\$ 775.624.413,84	\$ 875.991.954,62
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 15.810.000,00	\$ 31.620.000,00	\$ 47.430.000,00	\$ 63.240.000,00	\$ 79.050.000,00
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 79.050.000,00</b>	<b>\$ 63.240.000,00</b>	<b>\$ 47.430.000,00</b>	<b>\$ 31.620.000,00</b>	<b>\$ 15.810.000,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 474.590.000,00</b>	<b>\$ 670.225.596,90</b>	<b>\$ 697.554.431,60</b>	<b>\$ 735.613.300,07</b>	<b>\$ 791.434.413,84</b>	<b>\$ 875.991.954,62</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 78.109.008,9	\$ 99.131.674,2	\$ 123.942.148,2	\$ 154.933.044,1	\$ 195.837.264,6
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 78.109.008,9</b>	<b>\$ 99.131.674,2</b>	<b>\$ 123.942.148,2</b>	<b>\$ 154.933.044,1</b>	<b>\$ 195.837.264,6</b>
Obligaciones Financieras	\$ 174.590.000,00	\$ 140.493.217,90	\$ 105.990.684,09	\$ 71.077.570,13	\$ 35.748.990,12	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 174.590.000,00</b>	<b>\$ 218.602.226,76</b>	<b>\$ 205.122.358,25</b>	<b>\$ 195.019.718,31</b>	<b>\$ 190.682.034,18</b>	<b>\$ 195.837.264,57</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 151.623.370,1	\$ 192.432.073,4	\$ 240.593.581,8	\$ 300.752.379,7	\$ 380.154.690,1
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 300.000.000,00</b>	<b>\$ 451.623.370,14</b>	<b>\$ 492.432.073,35</b>	<b>\$ 540.593.581,76</b>	<b>\$ 600.752.379,66</b>	<b>\$ 680.154.690,05</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 474.590.000,00</b>	<b>\$ 670.225.596,90</b>	<b>\$ 697.554.431,60</b>	<b>\$ 735.613.300,07</b>	<b>\$ 791.434.413,84</b>	<b>\$ 875.991.954,62</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia.

- **Liquidez:** la caja/bancos presenta un crecimiento constante, al alcanzar más de COP 875 millones en 2030, lo cual indica una buena generación de efectivo y sólida liquidez.
- **Desendeudamiento progresivo:** las obligaciones financieras disminuyen gradualmente hasta desaparecer en 2030, reflejando una correcta gestión de la deuda y fortalecimiento financiero.
- **Patrimonio total:** crece año a año gracias al aumento de las utilidades retenidas, lo que evidencia una rentabilidad sostenible y reinversión adecuada.
- **Años proyectados:** el patrimonio supera el pasivo, lo cual demuestra una estructura financiera sólida y bajo riesgo financiero.

Este balance refleja una empresa financieramente estable, con alta capacidad de generar utilidades, reducir deuda y fortalecer su posición patrimonial a lo largo del tiempo.

### 7.3.1.3.3 Flujo de caja a 5 años

El proyecto muestra una evolución positiva en su flujo de caja libre desde 2026 hasta 2030. Aunque en el año 0 se hace una alta inversión inicial de COP 474.590.000 en capital de trabajo y activos fijos, a partir de 2026 el negocio empieza a generar ingresos suficientes para cubrir sus costos y seguir creciendo. El flujo de caja libre inicia en COP 35.468.012 en 2026 y aumenta cada año, alcanzando COP 336.782.142 en 2030.

**TABLA XVI. FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS ESCENARIO REALISTA**

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030	
Activos Corrientes	\$ 395.540.000	\$ 606.985.597	\$ 650.124.432	\$ 703.993.300	\$ 775.624.414	\$ 875.991.955	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 78.109.009	\$ 99.131.674	\$ 123.942.148	\$ 154.933.044	\$ 195.837.265	
<b>KTNO</b>	<b>\$ 395.540.000</b>	<b>\$ 528.876.588</b>	<b>\$ 550.992.757</b>	<b>\$ 580.051.152</b>	<b>\$ 620.691.370</b>	<b>\$ 680.154.690</b>	
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 63.240.000</b>	<b>\$ 47.430.000</b>	<b>\$ 31.620.000</b>	<b>\$ 15.810.000</b>	<b>\$ -</b>	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 15.810.000	\$ 31.620.000	\$ 47.430.000	\$ 63.240.000	\$ 79.050.000	
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 474.590.000</b>	<b>\$ 592.116.588</b>	<b>\$ 598.422.757</b>	<b>\$ 611.671.152</b>	<b>\$ 636.501.370</b>	<b>\$ 680.154.690</b>	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 231.810.000,0	\$ 293.235.616,8	\$ 365.797.019,1	\$ 456.531.246,8	\$ 576.417.367,6	\$ 576.417.367,6	
Impuestos	\$ 78.815.400,0	\$ 99.700.109,7	\$ 124.370.986,5	\$ 155.220.623,9	\$ 195.981.905,0	\$ 195.981.905,0	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 152.994.600,0</b>	<b>\$ 193.535.507,1</b>	<b>\$ 241.426.032,6</b>	<b>\$ 301.310.622,9</b>	<b>\$ 380.435.462,6</b>	<b>\$ 380.435.462,6</b>	
Inversión Neta	\$ -117.526.588,0	\$ -6.306.169,4	\$ -13.248.394,4	\$ -24.830.217,9	\$ -43.653.320,3	\$ -43.653.320,3	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 35.468.012</b>	<b>\$ 187.229.338</b>	<b>\$ 228.177.638</b>	<b>\$ 276.480.405</b>	<b>\$ 336.782.142</b>	<b>\$ 336.782.142</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.1.4 Indicadores de rentabilidad

Aquí, se evaluaron indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio, con el fin de determinar si el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

**TABLA XVII INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO REALISTA**

<b>VPN del proyecto</b>	<b>COP</b> <b>235.555.813,15</b>
<b>TIR</b>	26,10 %
<b>Punto de equilibrio</b>	18.681 unidades

Fuente: elaboración propia.

El VPN fue de COP 235.555.813, lo cual indica que el proyecto genera más dinero del que se invierte, por lo tanto, es rentable; la TIR fue de 26,10 %, por tanto, la ganancia esperada es mayor al costo del dinero, lo cual es positivo; y el punto de equilibrio es de 18.681 unidades, es decir, desde esa cantidad en adelante el proyecto empieza a generar ganancias. Estos resultados muestran que el proyecto es viable y tiene buenas posibilidades de éxito.

### **7.3.2 ESCENARIO OPTIMISTA**

En este apartado se presentan los análisis financieros teniendo en cuenta un panorama favorable para el proyecto y se asume que las condiciones del mercado son positivas, con una alta demanda del producto, buena aceptación por parte de los clientes y un rápido reconocimiento de la marca. De igual manera, se proyectan costos más bajos, lo cual permite aumentar los márgenes de ganancia. Este escenario refleja un crecimiento sostenido y mayores ingresos, lo cual mejora la rentabilidad y fortalece la posición financiera de la empresa, aunque también se proyecta contratar mayor personal y aumentar los servicios públicos.

### **7.3.2.1 Estimación de inversión inicial**

La inversión inicial se mantiene igual que en el escenario realista de COP 79 millones, puesto que se requieren los mismos equipos, adecuaciones y gastos de puesta en marcha.

### **7.3.2.2 Gastos fijos para el año 1**

En este escenario se proyecta que los servicios aumenten un poco debido al incremento en la venta de productos, sin embargo, se estima que el valor del arriendo sea menor, lo cual haría que los gastos fijos disminuyan. En la siguiente tabla se muestran los nuevos gastos, con una diferencia de COP 24.000.000 con respecto al escenario realista.

**TABLA XVIII. GASTOS FIJOS ESCENARIO OPTIMISTA (COP)**

	<b>Valor año 1</b>
<b>Arriendo</b>	\$ 120.000.000
<b>Servicios públicos</b>	\$ 10.200.000
<b>Telefonía celular</b>	\$ 1.440.000
<b>Internet</b>	\$ 1.140.000
<b>Papelería</b>	\$ 480.000
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$ 133.260.000</b>

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la nómina, esta aumenta teniendo en cuenta que se requeriría un auxiliar de cocina y un mesero adicional para responder a la demanda del restaurante, por lo cual el rubro total pasa de COP 224.640.000 en el año 1 en el escenario realista a COP 269.880.000 en el escenario optimista.

### 7.3.2.3 Proyecciones financieras

#### 7.3.2.3.1 Estado de resultados

En este escenario se nota un aumento importante en las ventas y las ganancias año tras año. Desde el 2026 hasta el 2030, los ingresos crecen de forma constante, lo cual indica que el producto tiene muy buena acogida en el mercado; también se observa que los costos se mantienen controlados, lo cual ayuda a que las utilidades sean cada vez mayores.

**TABLA XIX ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA**

		ESTADO DE RESULTADOS				
		2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$	1.663.200.000,0	\$ 1.775.664.000,0	\$ 1.902.744.360,0	\$ 2.062.315.421,1	\$ 2.271.032.423,0
COSTO VENTAS	\$	769.680.000,0	\$ 782.774.352,0	\$ 798.310.584,3	\$ 821.119.066,2	\$ 853.655.336,8
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>893.520.000,0</b>	<b>\$ 992.889.648,0</b>	<b>\$ 1.104.433.775,7</b>	<b>\$ 1.241.196.354,9</b>	<b>\$ 1.417.377.086,2</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	269.880.000,0	\$ 282.024.600,0	\$ 294.715.707,0	\$ 307.977.913,8	\$ 321.836.919,9
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	133.260.000,0	\$ 139.256.700,0	\$ 145.523.251,5	\$ 152.071.797,8	\$ 158.915.028,7
OTROS GASTOS	\$	1.200.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$	15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>473.370.000,0</b>	<b>\$ 555.798.348,0</b>	<b>\$ 648.384.817,2</b>	<b>\$ 765.336.643,3</b>	<b>\$ 920.815.137,6</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	2.027.641,0	\$ 1.631.650,2	\$ 1.230.947,1	\$ 825.475,7	\$ 415.179,1
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$	<b>471.342.359,0</b>	<b>\$ 554.166.697,8</b>	<b>\$ 647.153.870,1</b>	<b>\$ 764.511.167,6</b>	<b>\$ 920.399.958,5</b>
IMPUESTOS	\$	160.256.402,1	\$ 188.416.677,3	\$ 220.032.315,8	\$ 259.933.797,0	\$ 312.935.985,9
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>311.085.956,9</b>	<b>\$ 365.750.020,5</b>	<b>\$ 427.121.554,2</b>	<b>\$ 504.577.370,6</b>	<b>\$ 607.463.972,6</b>

Fuente: elaboración propia.

Comparado con el escenario realista, en este caso las cifras son más favorables. Las utilidades netas casi se duplican hacia el final del período, lo cual demuestra que, si se presentan condiciones favorables como mayores ventas, buena reputación y menores costos, el negocio puede ser mucho más rentable.

#### 7.3.2.3.2 Balance general

El escenario optimista presenta una diferencia positiva notable frente al escenario realista, especialmente en términos de utilidades, las cuales casi se

duplican al finalizar el período proyectado. Esto se traduce en un crecimiento y en una mayor generación de activos, principalmente en caja y bancos. De igual manera, en el escenario optimista se logra cancelar por completo la deuda financiera antes de 2030, lo cual mejora significativamente la salud financiera del proyecto. En resumen, el escenario optimista evidencia un panorama mucho más favorable y rentable, con mejores resultados económicos y mayor capacidad de crecimiento.

**TABLA XX. BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA**

	AÑO 0	BALANCE				
		2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 391.340.000,00	\$ 845.215.821,39	\$ 910.177.631,77	\$ 984.901.572,54	\$ 1.083.590.167,13	\$ 1.220.399.958,48
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 15.810.000,00	\$ 31.620.000,00	\$ 47.430.000,00	\$ 63.240.000,00	\$ 79.050.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 79.050.000,00	\$ 63.240.000,00	\$ 47.430.000,00	\$ 31.620.000,00	\$ 15.810.000,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 470.390.000,00</b>	<b>\$ 908.455.821,39</b>	<b>\$ 957.607.631,77</b>	<b>\$ 1.016.521.572,54</b>	<b>\$ 1.099.400.167,13</b>	<b>\$ 1.220.399.958,48</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 160.256.402,1	\$ 188.416.677,3	\$ 220.032.315,8	\$ 259.933.797,0	\$ 312.935.985,9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 160.256.402,1	\$ 188.416.677,3	\$ 220.032.315,8	\$ 259.933.797,0	\$ 312.935.985,9
Obligaciones Financieras	\$ 170.390.000,00	\$ 137.113.462,39	\$ 103.440.933,97	\$ 69.367.702,47	\$ 34.888.999,52	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 170.390.000,00</b>	<b>\$ 297.369.864,45</b>	<b>\$ 291.857.611,23</b>	<b>\$ 289.400.018,30</b>	<b>\$ 294.822.796,51</b>	<b>\$ 312.935.985,88</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 311.085.956,9	\$ 365.750.020,5	\$ 427.121.554,2	\$ 504.577.370,6	\$ 607.463.972,6
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 300.000.000,00</b>	<b>\$ 611.085.956,94</b>	<b>\$ 665.750.020,55</b>	<b>\$ 727.121.554,25</b>	<b>\$ 804.577.370,62</b>	<b>\$ 907.463.972,59</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 470.390.000,00</b>	<b>\$ 908.455.821,39</b>	<b>\$ 957.607.631,77</b>	<b>\$ 1.016.521.572,54</b>	<b>\$ 1.099.400.167,13</b>	<b>\$ 1.220.399.958,48</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.2.3.3 Flujo de caja

Al comparar los escenarios optimista y realista del flujo de caja libre del proyecto, se evidencia una diferencia considerable en los resultados proyectados.

## TABLA XXI. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO					
		AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	\$	391.340.000	\$ 845.215.821	\$ 910.177.632	\$ 984.901.573	\$ 1.083.590.167	\$ 1.220.399.958
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 160.256.402	\$ 188.416.677	\$ 220.032.316	\$ 259.933.797	\$ 312.935.986
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>391.340.000</b>	<b>\$ 684.959.419</b>	<b>\$ 721.760.955</b>	<b>\$ 764.869.257</b>	<b>\$ 823.656.370</b>	<b>\$ 907.463.973</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>79.050.000</b>	<b>\$ 63.240.000</b>	<b>\$ 47.430.000</b>	<b>\$ 31.620.000</b>	<b>\$ 15.810.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 15.810.000	\$ 31.620.000	\$ 47.430.000	\$ 63.240.000	\$ 79.050.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>470.390.000</b>	<b>\$ 748.199.419</b>	<b>\$ 769.190.955</b>	<b>\$ 796.489.257</b>	<b>\$ 839.466.370</b>	<b>\$ 907.463.973</b>
		<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
EBIT	\$	473.370.000,0	\$ 555.798.348,0	\$ 648.384.817,2	\$ 765.336.643,3	\$ 920.815.137,6	\$ 920.815.137,6
Impuestos	\$	160.945.800,0	\$ 188.971.438,3	\$ 220.450.837,8	\$ 260.214.458,7	\$ 313.077.146,8	\$ 313.077.146,8
<b>NOPLAT</b>	<b>\$</b>	<b>312.424.200,0</b>	<b>\$ 366.826.909,7</b>	<b>\$ 427.933.979,3</b>	<b>\$ 505.122.184,6</b>	<b>\$ 607.737.990,8</b>	<b>\$ 607.737.990,8</b>
Inversión Neta	\$	-277.809.419,3	\$ -20.991.535,2	\$ -27.298.302,2	\$ -42.977.113,4	\$ -67.997.602,5	\$ -67.997.602,5
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>34.614.781</b>	<b>\$ 345.835.374</b>	<b>\$ 400.635.677</b>	<b>\$ 462.145.071</b>	<b>\$ 539.740.388</b>	<b>\$ 539.740.388</b>

Fuente: elaboración propia.

En el escenario optimista, el flujo de caja libre crece de forma constante y alcanza los COP 539 millones en 2030, mientras que en el escenario realista llega a COP 336 millones. Además, el capital operativo neto crece de manera más significativa en el escenario optimista, lo cual sugiere una expansión más dinámica del negocio.

### **7.3.2.4 Indicadores de rentabilidad**

Al analizar los resultados financieros del proyecto en los escenarios realista y optimista, se observa una diferencia significativa en cuanto a rentabilidad y riesgo, puesto que, en el primero escenario, el VPN es de COP 235.555.813 y la TIR alcanza 26,10 %, lo cual indica que el proyecto es viable y rentable, aunque con un margen más moderado.

## TABLA XXII. INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA

<b>VPN del Proyecto</b>	<b>COP</b>
	<b>721.343.197,93</b>
<b>TIR</b>	<b>48,69 %</b>
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>15.140 unidades</b>

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en el escenario optimista, el VPN asciende a COP 721.343.197 y la TIR se eleva a 48,69 %, lo cual representa una rentabilidad mucho más alta bajo condiciones favorables. De igual manera, se destaca que el punto de equilibrio en el escenario realista se sitúa en 18.681 unidades, mientras que en el optimista baja a 15.140 unidades, lo cual refleja que se requeriría vender menos para cubrir los costos fijos y empezar a generar utilidades.

### **7.3.3 ESCENARIO PESIMISTA**

Este escenario contempla un contexto menos favorable para el desarrollo del proyecto, caracterizado por condiciones de mercado más complejas, por cuanto se asume un incremento en los precios tanto de los insumos como de los productos, lo cual obliga a ajustar los precios de venta al alza. Adicionalmente, se contempla la aprobación de la reforma laboral que establece el inicio de la jornada nocturna a partir de las 7:00 p. m., que incrementa significativamente los costos de nómina, incluso manteniendo el mismo número de empleados.

A esto se suma una disminución en las ventas, lo cual reduce el margen de ganancia y afecta la rentabilidad general del negocio. Este escenario representa un panorama conservador y prudente frente a los posibles riesgos externos que podrían impactar negativamente la operación. A continuación, se presentan los principales aspectos.

#### ***7.3.3.1 Estimación de inversiones***

Al igual que los escenarios realista y optimista, estos valores de inversión inicial de COP 79 millones se mantienen, puesto que se requieren los mismos recursos para la puesta en marcha. El rubro para la nómina del año 1 presenta incrementos, tomando en cuenta los recargos adicionales por la jornada

nocturna, de acuerdo con lo aprobado en la nueva reforma, por lo cual la nómina asciende de COP 224.640.000 a COP 234.939.396, con exactamente el mismo personal.

### 7.3.3.2 Proyecciones financieras

#### 7.3.3.2.1 Estado de resultados

**TABLA XXIII. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA**

ESTADO DE RESULTADOS					
	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 1.181.500.000,0	\$ 1.256.675.200,0	\$ 1.348.489.255,3	\$ 1.464.447.076,6	\$ 1.616.992.019,0
COSTO VENTAS	\$ 862.400.000,0	\$ 877.667.016,0	\$ 900.484.070,4	\$ 934.172.564,5	\$ 982.814.289,0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 319.100.000,0</b>	<b>\$ 379.008.184,0</b>	<b>\$ 448.005.184,9</b>	<b>\$ 530.274.512,1</b>	<b>\$ 634.177.729,9</b>
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 234.939.396,0	\$ 245.511.668,8	\$ 256.559.693,9	\$ 268.104.880,1	\$ 280.169.599,7
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 157.260.000,0	\$ 164.336.700,0	\$ 171.731.851,5	\$ 179.459.784,8	\$ 187.535.475,1
OTROS GASTOS	\$ 1.200.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0	\$ 15.810.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ (90.109.396,0)</b>	<b>\$ (46.650.184,8)</b>	<b>\$ 3.903.639,5</b>	<b>\$ 66.899.847,1</b>	<b>\$ 150.662.655,0</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.542.032,6	\$ 2.850.286,7	\$ 2.150.309,1	\$ 1.442.001,7	\$ 725.265,4
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ (93.651.428,6)</b>	<b>\$ (49.500.471,5)</b>	<b>\$ 1.753.330,4</b>	<b>\$ 65.457.845,4</b>	<b>\$ 149.937.389,6</b>
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 596.132,3	\$ 22.255.667,5	\$ 50.978.712,5
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (93.651.428,6)</b>	<b>\$ (49.500.471,5)</b>	<b>\$ 1.157.198,1</b>	<b>\$ 43.202.178,0</b>	<b>\$ 98.958.677,2</b>

Fuente: elaboración propia.

El escenario pesimista evidencia la vulnerabilidad del proyecto ante aumentos en costos operativos, reformas laborales desfavorables y disminución de ingresos. Si bien no se plantea un escenario de quiebra, se observa una rentabilidad comprometida que exigiría ajustes estratégicos, como optimización de costos, mejora en la eficiencia operativa o replanteamiento del modelo de precios.

### 7.3.3.2.2 Balance general

**TABLA XXIV. BALANCE ESCENARIO PESIMSTA**

	AÑO 0	BALANCE				
		2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 418.599.798,67	\$ 282.628.463,84	\$ 283.767.768,80	\$ 291.309.940,98	\$ 310.594.518,86	\$ 349.937.389,63
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00	\$ 79.050.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 15.810.000,00	\$ 31.620.000,00	\$ 47.430.000,00	\$ 63.240.000,00	\$ 79.050.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 79.050.000,00	\$ 63.240.000,00	\$ 47.430.000,00	\$ 31.620.000,00	\$ 15.810.000,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 497.649.798,67</b>	<b>\$ 345.868.463,84</b>	<b>\$ 331.197.768,80</b>	<b>\$ 322.929.940,98</b>	<b>\$ 326.404.518,86</b>	<b>\$ 349.937.389,63</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0 \$	- \$	- \$	596.132,3 \$	22.255.667,5 \$	50.978.712,5 \$
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 596.132,3	\$ 22.255.667,5	\$ 50.978.712,5
Obligaciones Financieras	\$ 297.649.798,67	\$ 239.519.892,44	\$ 180.698.240,34	\$ 121.176.610,57	\$ 60.946.673,41	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 297.649.798,67</b>	<b>\$ 239.519.892,44</b>	<b>\$ 180.698.240,34</b>	<b>\$ 121.772.742,91</b>	<b>\$ 83.202.340,86</b>	<b>\$ 50.978.712,48</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00	\$ 200.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0 \$	(93.651.428,6) \$	(49.500.471,5) \$	1.157.198,1 \$	43.202.178,0 \$	98.958.677,2 \$
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 200.000.000,00</b>	<b>\$ 106.348.571,40</b>	<b>\$ 150.499.528,46</b>	<b>\$ 201.157.198,07</b>	<b>\$ 243.202.177,99</b>	<b>\$ 298.958.677,16</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 497.649.798,67</b>	<b>\$ 345.868.463,84</b>	<b>\$ 331.197.768,80</b>	<b>\$ 322.929.940,98</b>	<b>\$ 326.404.518,86</b>	<b>\$ 349.937.389,63</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia.

En el escenario pesimista, la empresa empieza con un poco más de dinero en caja que en el realista, pero a lo largo del tiempo crece mucho menos; puede observarse que final del período de 2030, la caja llega solo a COP 349 millones, mientras que en el realista sube hasta COP 876 millones. Por otro lado, las utilidades en el pesimista son negativas en los dos primeros años y se recuperan lentamente.

Otro aspecto a destacar es que en este escenario la empresa empieza con más deuda (COP 297 millones frente a COP 174 millones en el realista), lo cual significa más presión financiera desde el inicio, es decir, este escenario muestra una empresa que crece poco, gana menos, tiene más deudas al principio y enfrenta más riesgos, por lo que es un panorama más difícil y conservador para tomar decisiones.

### 7.3.3.2.3 Flujo de caja proyectado

En el escenario pesimista, el flujo de caja libre es inestable y bajo, incluso negativo en 2027, lo cual refleja crecimiento lento, mayores riesgos y menor rentabilidad para el proyecto; además, el capital operativo neto disminuye con los años, lo cual indica una operación más limitada.

**TABLA XXV. FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA**

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO					
		AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	\$	418.599.799	\$ 282.628.464	\$ 283.767.769	\$ 291.309.941	\$ 310.594.519	\$ 349.937.390
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 596.132	\$ 22.255.667	\$ 50.978.712
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>418.599.799</b>	<b>\$ 282.628.464</b>	<b>\$ 283.767.769</b>	<b>\$ 290.713.809</b>	<b>\$ 288.338.851</b>	<b>\$ 298.958.677</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>79.050.000</b>	<b>\$ 63.240.000</b>	<b>\$ 47.430.000</b>	<b>\$ 31.620.000</b>	<b>\$ 15.810.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 15.810.000	\$ 31.620.000	\$ 47.430.000	\$ 63.240.000	\$ 79.050.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>	<b>\$ 79.050.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>497.649.799</b>	<b>\$ 345.868.464</b>	<b>\$ 331.197.769</b>	<b>\$ 322.333.809</b>	<b>\$ 304.148.851</b>	<b>\$ 298.958.677</b>
		<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
EBIT	\$	-90.109.396,0	\$ -46.650.184,8	\$ 3.903.639,5	\$ 66.899.847,1	\$ 150.662.655,0	
Impuestos	\$	-30.637.194,6	\$ -15.861.062,8	\$ 1.327.237,4	\$ 22.745.948,0	\$ 51.225.302,7	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$</b>	<b>-59.472.201,4</b>	<b>\$ -30.789.122,0</b>	<b>\$ 2.576.402,0</b>	<b>\$ 44.153.899,1</b>	<b>\$ 99.437.352,3</b>	
Inversión Neta	\$	151.781.334,8	\$ 14.670.695,0	\$ 8.863.960,2	\$ 18.184.957,2	\$ 5.190.174,2	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>92.309.133</b>	<b>\$ -16.118.427</b>	<b>\$ 11.440.362</b>	<b>\$ 62.338.856</b>	<b>\$ 104.627.527</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.3.3 Indicadores de rentabilidad

En el escenario pesimista, los indicadores de rentabilidad muestran un panorama desfavorable para el proyecto.

**TABLA XXVI. INDICADORES DE RENTABILIDAD ESCENARIO PESIMISTA**

<b>VPN del proyecto</b>	<b>COP</b> <b>320.951.478,32</b>
<b>TIR</b>	<b>-16,70%</b>
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>31.394 unidades</b>

Fuente: elaboración propia.

El VPN es negativo en más de COP 320 millones, lo cual significa que, bajo estas condiciones, el proyecto destruiría valor en lugar de generarlo; en otras palabras, no se recupera la inversión inicial y no se obtienen beneficios financieros. La TIR es de -16,70 %, lo cual confirma esta pérdida, ya que una TIR negativa indica que el proyecto ni siquiera cubre el costo del capital y genera un rendimiento inferior a cero.

#### **7.4 FASE 4: ESTUDIO LEGAL**

El estudio legal tiene como objetivo identificar y cumplir con todos los requisitos normativos y documentales necesarios para la constitución y operación de Tapioca Restaurante-Bar en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con la legislación colombiana vigente. Este proceso garantiza que el establecimiento opere de forma legal, segura y en cumplimiento con las regulaciones locales, nacionales y sectoriales. A continuación, se describen los principales trámites y obligaciones legales.

##### **7.4.1 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA**

La constitución legal es el primer paso para formalizar la creación del restaurante-bar y operar dentro del marco normativo colombiano. Este proceso implica una serie de trámites que garantizan el reconocimiento jurídico del negocio ante las autoridades competentes, entre ellos, se encuentran los siguientes:

- Consulta de homonimia: antes de registrar el nombre del establecimiento, se debe realizar una consulta de homonimia ante la Cámara de Comercio de Bogotá para verificar que el nombre comercial deseado no

ha sido inscrito antes y esté disponible [34]. Se realizó la búsqueda en la Ventanilla Única Empresarial (ver figura 19), la cual dio como resultado que, aunque existen diferentes empresas que incluyen el nombre “Tapioca”, no existe ninguno de nombre “Tapioca Restaurante-Bar”, por lo cual es posible registrarlo.

**Formulario de Consulta de nombre o control de Homonimia**

Ingrese el nombre de la empresa para verificar si existen sociedades o establecimientos denominados de la misma manera

Los campos con asterisco (\*) son obligatorios

Nombre de la Empresa: \*

**Realizar Consulta**

Razón Social	Cámara	Tipo Sociedad	Tipo Org. Jurídica	Estado
No data available in table				

<< >>

Consulta realizada a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES)

**Fig. 19. Búsqueda de homonimia en VUE**

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Registro Mercantil – RM [Internet].

- Registro mercantil – Cámara de Comercio de Bogotá: una vez aprobado el nombre, se procede con la inscripción de la empresa como persona natural comerciante o persona jurídica (preferiblemente, como sociedad por acciones simplificada o S.A.S.), lo cual formaliza su existencia legal [35].
- Registro Único Tributario (RUT) – DIAN: posterior al registro mercantil, se debe tramitar el RUT ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), donde se asignará el número de identificación tributaria (NIT) [36]. En el RUT debe incluirse la actividad económica

correspondiente al código CIIU: 5611 – Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas [37].

Con la realización de estos trámites, el proyecto Tapioca Restaurante-Bar obtiene su reconocimiento legal y queda habilitado para operar de manera formal en la ciudad de Bogotá.

#### **7.4.2 LICENCIAS Y PERMISOS SECTORIALES**

Para el funcionamiento legal de un restaurante-bar en Bogotá es indispensable cumplir con una serie de licencias y permisos sectoriales que garantizan el cumplimiento de las normativas urbanas, sanitarias, de seguridad y de derechos de autor, como los siguientes:

- Uso de suelos: verificar en la Secretaría Distrital de Planeación que el inmueble esté habilitado para ser abierto al público y para actividades comerciales de tipo gastronómico, con uso de suelo aprobado para restaurante y bar [38].
- Concepto sanitario – Secretaría de Salud: obligatorio para poder operar. Implica una visita de inspección para verificar condiciones sanitarias, manipulación de alimentos, disposición de residuos y cumplimiento del Código Sanitario Nacional [39].
- Certificación del Cuerpo de Bomberos: esto, para garantizar condiciones mínimas de seguridad contra incendios. Por tanto, se realiza una visita técnica y, de cumplirse los requisitos (extintores, salidas de emergencia, señalización), se emite la certificación.
- Registro ante SAYCO y ACINPRO: si el establecimiento reproducirá música, debe pagar derechos de autor ante las sociedades de gestión colectiva SAYCO y ACINPRO [40].

Obtener y mantener actualizados estos permisos asegura la operación sin contratiempos legales, protege a los clientes y trabajadores.

### **7.4.3 CONTRATOS Y OBLIGACIONES LABORALES**

Para operar legalmente un restaurante-bar en Bogotá es necesario establecer formalmente las relaciones contractuales tanto con el arrendador del local como con el personal del establecimiento.

- Contrato de arrendamiento de local comercial: debe ser suscrito por escrito con el propietario del inmueble. Se recomienda que tenga una vigencia mínima de un año y establezca claramente el canon, la cláusula de permanencia, los ajustes anuales, el mantenimiento y las causales de terminación.
- Contratos laborales para el personal: todo el personal del restaurante debe contar con un contrato de trabajo formal. Se sugiere el contrato a término fijo por seis meses, renovable.
- Afiliaciones al sistema de seguridad social: el empleador debe afiliar a todos los trabajadores a los sistemas de salud, pensión y riesgos laborales, así como realizar aportes parafiscales: EPS (Entidad Promotora de Salud), AFP (Fondo de Pensiones), ARL (Administradora de Riesgos Laborales), Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF [41].

### **7.4.4 OTROS ASPECTOS NORMATIVOS**

Además de los requisitos legales y sanitarios principales, existen otros aspectos normativos que deben cumplirse para asegurar el funcionamiento adecuado y conforme con la ley de un restaurante-bar en Bogotá. Estos

elementos complementarios son fundamentales para la sostenibilidad operativa y legal del negocio.

- Plan de Gestión de Residuos Sólidos: obligatorio para establecimientos que generan residuos orgánicos y reciclables. Debe estar alineado con las normas de la UAESP y contener procedimientos para su adecuada clasificación y disposición.
- Libros contables y contabilidad formal: la empresa debe llevar contabilidad organizada y presentar declaraciones de impuestos periódicamente (IVA, retención en la fuente, industria y comercio) ante la DIAN y la Secretaría de Hacienda de Bogotá.

Este cumplimiento normativo no solo es obligatorio, sino también esencial para garantizar la sostenibilidad y credibilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Cumplir con estos lineamientos garantiza que el restaurante-bar opere bajo un marco normativo integral, reduciendo riesgos legales, mejorando la imagen corporativa y contribuyendo a una gestión empresarial más responsable y eficiente.

## **7.5 FASE 5: GESTIÓN DE RIESGOS**

La gestión de riesgos es clave para anticiparse a posibles eventos que puedan afectar la viabilidad del restaurante. A continuación, se identifican los principales riesgos asociados al proyecto, clasificados en categorías, junto con estrategias específicas para mitigarlos.

### 7.5.1 RIESGOS FINANCIEROS

Estos riesgos están relacionados con la estabilidad económica del proyecto debido a factores internos y externos, incluyendo los ingresos esperados y los costos operativos [42].

**TABLA XXVII. RIESGOS FINANCIEROS DEL PROYECTO**

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
<b>Baja rentabilidad inicial</b>	Poca afluencia de clientes en los primeros meses	Alto	Media	Fondo de respaldo para cubrir 6 meses, campañas de apertura, alianzas con apps de comida
<b>Costos operativos superiores a lo estimado</b>	Aumentos en precios de insumos o servicios	Alto	Alta	Revisión mensual del presupuesto, renegociación con proveedores para pagos a 30 y 60 días, menú flexible
<b>Retrasos en recuperación de inversión</b>	Flujo de caja más lento que el proyectado	Medio	Alta	Seguimiento financiero riguroso y ajuste de metas trimestrales

Fuente: elaboración propia.

## 7.5.2 RIESGOS OPERATIVOS

Se refieren a los factores internos que pueden afectar el funcionamiento diario del restaurante [43]. En la siguiente tabla se relacionan los riesgos operativos del proyecto.

**TABLA XXVIII. RIESGOS OPERATIVOS DEL PROYECTO**

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
<b>Personal sin experiencia en tapeo</b>	Falta de conocimiento sobre el estilo y servicio	Medio	Alta	Capacitación continua antes y durante la operación
<b>Fallas en suministro de productos clave</b>	Productos <i>gourmet</i> o importados no disponibles	Alto	Media	Tener proveedores alternos y menús adaptables
<b>Daños en equipos de cocina</b>	Afectan la continuidad del servicio	Alto	Media	Mantenimiento preventivo y garantía de equipos
<b>Incendios o desastres naturales</b>	Ocasionan daños en los equipos, infraestructura o cierres temporales o definitivos	Alto	baja	Seguros, protocolos de emergencia, mantenimientos preventivos

Fuente: elaboración propia.

## 7.5.3 RIESGOS DE MERCADO

Relacionados con el entorno externo, se encuentra la aceptación del cliente, la competencia y los cambios en el comportamiento del consumidor.

**TABLA XXIX. RIESGOS DE MERCADO DEL PROYECTO**

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Estrategia de mitigación</b>
<b>Baja aceptación del concepto</b>	El público no se identifica con el modelo de tapeo	Alto	Media	Promociones de degustación, encuestas de satisfacción, adaptar propuesta sin perder identidad
<b>Competencia agresiva</b>	Restaurantes similares con precios más bajos	Medio	Alta	Diferenciación con experiencia y calidad, programas de fidelización
<b>Cambios en tendencias de consumo</b>	Variaciones en hábitos alimenticios o de ocio	Medio	Media	Monitoreo constante del mercado, innovación en carta

Fuente: elaboración propia.

#### **7.5.4 RIESGOS LEGALES**

Involucran el cumplimiento de normativas locales y las obligaciones con el personal y entidades gubernamentales.

**TABLA XXX. RIESGOS LEGALES DEL PROYECTO**

<b>Riesgo Identificado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Estrategia de Mitigación</b>
<b>Retrasos en permisos de funcionamiento</b>	Atrasos por trámites con entidades reguladoras	Alto	Media	Iniciar gestiones con tiempo,

				contratar asesor legal
<b>Cambios en normativas locales</b>	Restricciones de horarios, aforos, etc.	Medio	Media	Estar en contacto con autoridades locales y gremios del sector
<b>Riesgos laborales</b>	Demandas por incumplimientos legales o contratos informales	Alto	Alta	Contratación formal, cumplimiento de prestaciones, ambiente laboral adecuado
<b>Reforma laboral</b>	Aumento en los recargos nocturno	Alto	Alta	Evaluar la contratación de personal por horas o a medio tiempo. Optimizar los procesos operativos en las noches para operar con un equipo mínimo indispensable

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la gestión de riesgos representa un pilar esencial en la planificación del restaurante Tapioca, ya que permite anticipar y prepararse frente a situaciones que podrían afectar su operación y rentabilidad. Estas acciones permitirán que Tapioca cuente con una base sólida para enfrentar

imprevistos y adaptarse a las condiciones del entorno, con el fin de asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado gastronómico.

## **7.6 FASE 6: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

El presente trabajo tuvo por objetivo analizar la viabilidad para la creación de un restaurante-bar con temática de tapeo, en la ciudad de Bogotá. Para ello, se desarrollaron diferentes estudios que permitieron evaluar desde múltiples perspectivas las oportunidades, condiciones y requerimientos para la implementación exitosa del proyecto. A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas de cada uno de los análisis.

El estudio de mercado evidenció una oportunidad real para introducir un concepto innovador como el del tapeo en Bogotá, especialmente en zonas con alta afluencia turística y cultural como La Candelaria. Por medio de encuestas y análisis del entorno competitivo, se identificó una demanda potencial conformada por jóvenes y adultos interesados en experiencias gastronómicas sociales, informales y multiculturales. Asimismo, el concepto despierta interés por su carácter novedoso, su versatilidad y su enfoque en compartir, lo cual encaja con las nuevas tendencias de consumo en el sector restaurantero.

En cuanto al estudio técnico, se determinó la viabilidad operativa del restaurante al definir un diseño de concepto claro y funcional, que incluye una oferta culinaria basada en la fusión de ingredientes locales con el formato español de las tapas, una distribución del espacio adecuada para fomentar la interacción social, y una estimación realista de equipos y personal necesario para la operación. La localización propuesta en el centro histórico de Bogotá favorece la visibilidad, el flujo de clientes y el posicionamiento de marca, al hacer del entorno un factor clave de éxito.

El estudio financiero permitió evaluar la viabilidad económica del proyecto, proyectando ingresos, costos, gastos e inversiones necesarias. Los resultados muestran un escenario favorable de rentabilidad, con indicadores positivos como el VPN, la TIR y el período de recuperación de la inversión. Estos indicadores financieros respaldan la posibilidad de poner en marcha el proyecto con un retorno atractivo para los inversionistas, siempre y cuando se mantenga una gestión eficiente y controlada de los recursos.

Desde el punto de vista legal, se concluyó que el proyecto es completamente viable, en caso de que se cumpla con los requisitos normativos vigentes relacionados con el uso del suelo, las licencias de funcionamiento, la normatividad sanitaria, laboral y tributaria. Se identificaron todas las obligaciones y trámites requeridos para operar legalmente como restaurante-bar, y se verificó que la actividad económica es compatible con la zona seleccionada para su localización.

Finalmente, el análisis de riesgos permitió identificar posibles amenazas asociadas al entorno económico, regulatorio, operativo y de mercado, sin embargo, se determinaron también estrategias de mitigación viables que permitirán gestionar de forma oportuna estos riesgos. Entre las principales recomendaciones se encuentra la necesidad de capacitar al personal constantemente y mantener una propuesta de valor diferenciadora que permita adaptarse a cambios en la demanda o en las condiciones del entorno.

En conjunto, la evaluación integral de la viabilidad del proyecto indica que la creación de Tapioca es factible tanto en términos de mercado como operativos, financieros, legales y de gestión de riesgos. El concepto propuesto no solo responde a una necesidad del mercado, sino que ofrece una alternativa atractiva, sostenible e innovadora dentro del sector gastronómico bogotano.

## 8. RECOMENDACIONES

A partir del análisis integral realizado en este estudio de viabilidad, se propone una serie de recomendaciones estratégicas dirigidas a los inversionistas y demás partes interesadas, con el fin de orientar la toma de decisiones y garantizar un desarrollo exitoso del restaurante-bar con temática de tapeo.

En primer lugar, es fundamental enfocar la propuesta de valor en ofrecer una experiencia diferenciadora, que combine una oferta gastronómica auténtica con un ambiente temático atractivo y un servicio al cliente de alta calidad. Asimismo, se recomienda establecer mecanismos de control y seguimiento financiero desde el inicio del proyecto, que permita asegurar el cumplimiento de los indicadores proyectados en el estudio económico, puesto que la gestión eficiente de los costos y gastos y la adecuada asignación de recursos humanos serán determinantes para mantener la rentabilidad del negocio.

En cuanto al posicionamiento en el mercado, se aconseja que se desarrolle una estrategia de *marketing* digital que aproveche canales como redes sociales, plataformas de reseñas y medios especializados, con el objetivo de generar visibilidad, atraer al público objetivo y construir una comunidad de clientes leales. Por otro lado, la promoción de eventos especiales, alianzas estratégicas y una narrativa de marca coherente serán claves para fortalecer el reconocimiento del restaurante.

Además, se destaca la importancia de asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y sanitarios desde la fase de implementación: contar con asesoría jurídica y contable permitirá cumplir con los estándares exigidos por las autoridades y evitar sanciones o contratiempos que puedan comprometer la operación del restaurante.

Finalmente, si el negocio alcanza los niveles de aceptación y rentabilidad esperados, se recomienda considerar una estrategia de reinversión de utilidades orientada a fortalecer la marca, mejorar procesos internos y,

eventualmente, escalar el modelo de negocio a través de nuevas sedes, líneas de productos o alianzas comerciales, consolidando así su presencia en el mercado y su proyección a futuro.

## 9. REFERENCIAS

- [1] Escrivá M. Los mejores restaurantes de Bogotá [Internet]. El Español; 2018 [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: [https://www.elespanol.com/cocinillas/restaurantes/20181017/mejores-restaurantes-bogota/1001384921495\\_31.html](https://www.elespanol.com/cocinillas/restaurantes/20181017/mejores-restaurantes-bogota/1001384921495_31.html)
- [2] Villota M. Más allá del ajiaco: ¿qué se come en Bogotá? [Internet]. Bogotá.gov; [sin fecha] [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/comida-tipica-bogotana-ademas-del-ajiaco>
- [3] Instituto Distrital de Turismo. Estudio Turismo Gastronómico en Bogotá. Bogotá: IDT; 2020.
- [4] EMR. Market report historical and forecast market analysis [Internet]. EMR; 2025.
- [5] Velásquez J. Turismo: visitantes internacionales en Bogotá aumentaron un 22,9 % en 2023. Bogotá.gov; 2024 [citado el 12 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/internacional/turismo-internacional-en-bogota-crecio-un-229-durante-2023>
- [6] Sánchez V. Panorama actual de los restaurantes en Bogotá: crecimiento, competencia y clasificación [Internet]. La Barra; 2024 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/panorama-actual-de-los-restaurantes-en-bogota-crecimiento-competencia-y-clasificacion>
- [7] IFEMA Madrid. La historia de las tapas: origen, evolución y cómo disfrutarlas [Internet]. IFEMA; [sin fecha] [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.ifema.es/noticias/alimentacion-bebidas/historia-tapas-dia-mundial-tapa>

- [8] Belén. La historia de la tapa: Origen y evolución en la cocina española [Internet]. Jamón Puro Bellota; [sin fecha] [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.jamonpurobellota.com/blog/la-historia-de-la-tapa-origen-y-evolucion-en-la-cocina-espanola>
- [9] Ostelea. Qué son las tapas y el tapeo en España [Internet]. Ostelea; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/que-son-las-tapas-y-el-tapeo-en-espana>
- [10] Toolkit. What is a theme restaurant? [Internet]. Otter; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.tryotter.com/resource/wiki/what-is-a-theme-restaurant>
- [11] Rappi. ¿Cuáles son los tipos de restaurantes que existen y cómo se clasifican? [Internet]. Merchants Rappi; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://merchants.rappi.com/es-co/blog/tipos-de-restaurantes-que-existen>
- [12] Institucional Colombia. Restaurantes temáticos: una tendencia que no para de crecer [Internet]. Institucional Colombia; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.institucionalcolombia.com/tendencias-gastronomicas/restaurantes-tematicos-como-tendencia/>
- [13] Bermúdez L, Muñoz J. Estudio de prefactibilidad ambiental, legal y económica de proyectos de construcción con acabados en guadua para viviendas de interés social en la localidad de Usme Sector Gran Yomasa. Bogotá: Universidad Católica de Colombia; 2021.
- [14] Quality Leadership University. ¿Qué es un estudio de prefactibilidad y factibilidad? [Internet]. QLU; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://qlu.ac.pa/que-es-estudio-prefactibilidad-y-factibilidad/>

- [15] Euroinnova. La importancia del estudio de prefactibilidad para los nuevos emprendimientos [Internet]. Euroinnova; [sin fecha] [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.euroinnova.com/business-management/articulos/estudio-de-prefactibilidad>
- [16] Naciones Unidas. Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. Nueva York: Naciones Unidas; 1978.
- [17] Hernández-Sampieri R, Collado L, Lucio P. Metodología para la investigación en Ciencia Política. México D. F.: McGraw Hill; 2010.
- [18] Hernández-Sampieri R, Mendoza C. Metodología de la investigación. México D. F.: McGraw Hill; 2012.
- [19] Ruíz A. Bogotá se destaca como destino que marca tendencia en el mundo [Internet]. Bogotá.gov; 2024 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/internacional/bogota-se-destaca-como-destino-que-marca-tendencia-en-el-mundo>
- [20] Manuel J. Quiénes visitan Bogotá y a qué vienen: así le fue a la ciudad en el sector del turismo en 2024 [Internet]. Infobae; 2025 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.infobae.com/colombia/2025/03/10/quienes-visitant-bogota-y-a-que-vienen-asi-le-fue-a-la-ciudad-en-el-sector-del-turismo-en-2024/>
- [21] El Espectador. En 2023 volverá el impuesto al consumo en bares y restaurantes [Internet]. El Espectador; 2023 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/en-2023-volvera-el-impuesto-al-consumo-en-bares-y-restaurantes/>
- [22] Ministerio de Hacienda. En noviembre el desempleo descendió y se ubicó en 8,2 %, el salario mínimo para 2025 tendrá un incrementó de 9,54 %. Conozca estas y otras noticias destacadas en nuestra bitácora semanal [Internet]. MinHaciencia; 2024 [citado el 13 de abril

de 2025]. Disponible en: <https://www.minhacienda.gov.co/w/en-noviembre-el-desempleo-descendi%C3%B3-y-se-ubic%C3%B3-en-8-2-el-salario-m%C3%ADnimo-para-2025-tendr%C3%A1-un-increment%C3%B3-de-9-54-.-conozca-estas-y-otras-noticias-destacadas-en-nuestra-bit%C3%A1cora-semanal#:~:text=2%20Salario%20m%C3%ADnimo,cifra%20se%20divide%20en%20%241.423>.

- [23] Sánchez V. Histórico del desempeño del sector de restaurantes y hoteles en Colombia desde 2019 a 2024 [Internet]. La Barra; 2024 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/historico-del-desempeno-del-sector-de-restaurantes-y-hoteles-en-colombia-desde-2019-2024>
- [24] Cortés N. Tasa de usura es de 24,89 % para enero de 2025, niveles no vistos desde hace 14 años [Internet]. La República; 2025 [citado el 13 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/tasa-de-usura-es-de-24-89-para-enero-de-2025-niveles-no-vistos-desde-hace-14-anos-4029471>
- [25] Sánchez V. Subió 5,6 % llegada de turistas internacionales a Bogotá en primer semestre de 2024 [Internet]. La República; 2024 [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/cumpleanos-486-de-bogota/subio-5-6-llegada-de-turistas-internacionales-a-bogota-en-primer-semestre-de-2024-3923191#:~:text=Bogot%C3%A1%20ha%20registrado%20un%20novable,Observatorio%20de%20Turismo%20de%20Bogot%C3%A1>.
- [26] Grandas S. Bogotá, mi Ciudad, mi Casa busca atraer 15 millones de turistas durante 2025 [Internet]. Bogotá.gov; 2024 [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-colombia-busca-atraer-15->



- [32] Forbes. Así la inteligencia artificial está cambiando la gestión de los restaurantes [Internet].. Forbes; 2024 [citado el 14 de abril de 2025]. Disponible en: <https://forbes.co/2024/06/20/ia/asi-la-inteligencia-artificial-se-aplica-a-la-gestion-de-los-restaurantes>
- [33] Cámara de Comercio de Bogotá. Población de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2024. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá; 2025.
- [34] Cámara de Comercio de Bogotá. Constituye tu empresa Consulta de nombre (homonimia) [Internet]. Cámara de Comercio de Bogotá; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/consulta-de-nombre>
- [35] Cámara de Comercio de Bogotá. Registro Mercantil – RM [Internet]. Cámara de Comercio de Bogotá; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/tramites-y-consultas/sobre-registros/registro-mercantil>
- [36] Comfama. ¿Cuáles son las diferencias entre el RUT y el NIT? [Internet]. Comfama; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.comfama.com/empresas/sos-empresario/fundamentos-legales-para-tu-negocio/constituye-tu-empresa/Cu%C3%A1les-son-las-diferencias-entre-el-RUT-y-el-NIT>
- [37] Cámara de Comercio de Bogotá. Descripción actividades económicas (Código CIIU) [Internet]. Cámara de Comercio de Bogotá; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- [38] Actualícese. Licencia de uso de suelo es obligatoria para tener un establecimiento abierto al público [Internet]. Actualicese.com; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://actualicese.com/archivo/licencia-de-uso-de-suelo-es->

obligatoria-para-tener-un-establecimiento-abierto-al-publico/?srsltid=AfmBOooSjtdZ6aecsrpHejZrKNGjTcQ\_oRCIuw7Ce6SwFRKgEw\_kWfu-

- [39] Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. ¿Qué debo saber si tengo o tendré un restaurante? [Internet]. Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes>
- [40] Abogados.com.co. Si pone música en su local, respete los derechos de autor [Internet]. Abogados.com.co; 2025 [citado el 26 de mayo de 2025]. Disponible en: <https://www.abogados.com.co/articulos/si-pone-musica-en-su-local-respete-los-derechos-de-autor>
- [41] Cámara de Comercio de Bogotá. Cómo afiliarse a sus empleados [Internet]. Cámara de Comercio de Bogotá; 2023. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/servicios/afiliacion-empleados>
- [42] Calle J. Riesgos financieros: qué son y cuáles son sus tipos [Internet]. Pirani; [sin fecha] [citado el 11 de junio de 2025]. Disponible en: <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-son-y-cuales-son-tipos-de-riesgos-financieros>
- [43] Molina J, Manrique D, Manosalva M. El riesgo operativo y su influencia en las pequeñas y medianas empresas. Bogotá: Universidad Católica de Colombia; 2017.