



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
DE GASTRONOMÍA LLANERA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Pre-feasibility study for the creation of a Llanera gastronomy restaurant
in the city of Bogotá

EDLIDY KATHARINA BUITRAGO ROCHA

LUIS JULIÁN LÓPEZ RAMÍREZ

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Gerencia de Proyectos

Asesor

Jorge Guerrero Latorre

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ

2024

CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
Contextualización cultural.....	13
Contextualización social.....	14
Contextualización económica.....	15
ANTECEDENTES.....	19
ALCANCE.....	25
JUSTIFICACIÓN.....	26
FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE ESTUDIO.....	27
OBJETIVOS.....	28
General.....	28
Específicos.....	28
MARCO TEÓRICO.....	29
Estudio de prefactibilidad.....	29
Restaurantes temáticos en Bogotá.....	30
Teorías metodológicas.....	31
Marco Lógico.....	31
Metodología General Ajustada (MGA).....	32
Metodología ONUDI.....	33
Fase de preinversión.....	35
DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
Objeto de estudio - unidad de análisis.....	39
Actores sociales.....	40
Instrumentos de recolección.....	40
Matriz de correlación.....	42

Consideraciones éticas	44
Justificación del trabajo de grado en términos de la maestría.....	45
Relevancia social	45
Pertinencia disciplinaria.....	46
Prefactibilidad	46
Identificación de recursos humanos, tecnológicos y financieros	47
DESARROLLO DEL TRABAJO - METODOLOGÍA ONUDI	49
Análisis sectorial	49
Análisis situacional	51
Análisis del microentorno	51
Análisis del macroentorno.....	56
Factor político	57
Factor económico.....	57
Factor social.....	58
Factor tecnológico.....	59
Factor ambiental	60
Factor legal	60
ANÁLISIS DEL MERCADO	64
Estudio técnico	64
La Biferia	64
Mister Ribs Usaquén.....	65
Patagonia Parrilla.....	66
Producto	67
Precio.....	67
Canal de comercialización	71
Promoción	71
DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	72
Modelo de estudio del segmento de mercado	73
Ficha técnica del muestreo	73
Estudio de mercado del proyecto	74
Tamaño del mercado actual	75

Distribución geográfica de la demanda.....	77
Disponibilidad de materias primas e insumos	78
Precios de productos	79
Preferencia de los clientes.....	82
Ubicación del proyecto	83
Análisis de la localización óptima	85
ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL.....	88
Regulación sanitaria y de seguridad alimentaria.....	88
Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social	88
Decreto 3075 de 1997	89
Resolución 604 de 1993.....	89
Normatividad ambiental.....	89
Ley 99 de 1993	89
Decreto 1076 de 2015	89
Legislación del uso del suelo y licencias	90
Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bogotá.....	90
Decreto 1232 de 2020	90
Identificación de impactos ambientales	90
Impactos del componente natural	90
Impactos del componente socioeconómico y cultural.....	92
Plan de manejo ambiental	92
Análisis de costos ambientales.....	93
Plan de seguimiento y monitoreo ambiental	95
Objetivo general del plan de seguimiento y monitoreo ambiental	95
Objetivos específicos del plan de seguimiento y monitoreo ambiental	95
INGENIERÍA DEL PROYECTO	97
Proceso de producción	97
Tecnología a utilizar.....	98
Flujograma del proceso productivo.....	99
Maquinaria y equipo	100
Edificio e instalaciones	101

Estudio organizacional	102
ASPECTOS LEGALES	106
Organización jurídica	106
Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.	106
Requisitos legales.....	106
Registro mercantil.....	107
Registro ante la DIAN	107
Certificado de uso del suelo.....	107
Concepto sanitario	108
Concepto Técnico de Bomberos	108
Licencia de funcionamiento.....	109
Concepto Sanitario del INVIMA.....	109
Patentes y propiedad intelectual.....	110
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	110
Impuestos locales y nacionales	111
Impuestos locales	111
Impuestos nacionales	112
Impuesto sobre la renta y complementarios.....	112
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	112
Retención en la fuente.....	112
Ejecución de contratos	113
Contrato de obra civil	113
Contratos de compra de equipos	113
Contratos de suministros y transporte.....	113
Contratos de asesorías y consultorías	114
Contratos laborales	114
NORMATIVIDAD.....	115
ESTUDIO FINANCIERO.....	117
Ingresos	118
Flujos de caja del proyecto.....	119
Análisis de resultados criterios financieros.....	120

Análisis de riesgos.....	122
CONCLUSIONES.....	124
REFERENCIAS	126
ANEXO 1	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estrato por servicios públicos	15
Gráfico 2. Variación anual y contribución de los ingresos nominales	16
Gráfico 3. Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo de contratación	16
Gráfico 4. Salarios por tipo de contratación en restaurantes, <i>catering</i> y bares	17
Gráfico 5. Dinámica empresarial.....	18
Gráfico 6. Ciclos del proyecto: fases de preinversión, de inversión y operacional del ciclo del proyecto	34
Gráfico 7. Fase de preinversión según la ONUDI.....	35
Gráfico 8. Identificación de recursos.....	47
Gráfico 9. Número de eventos gastronómicos en las principales ciudades de Colombia, Perú y México.....	50
Gráfico 10. Estratificación socioeconómica localidad de Usaquén	52
Gráfico 11. IPC de la variación y contribución año corrido según divisiones de gasto.....	54
Gráfico 12. Consumo aparente per cápita anual de carnes.....	55
Gráfico 13. Análisis del microentorno - las 5 fuerzas de Porter.....	56
Gráfico 14. Crecimiento mensual en ventas y transacciones	58
Gráfico 15. Tasa de desocupación según 23 ciudades y áreas metropolitanas a diciembre 2023 - febrero 2024	59
Gráfico 16. Análisis macroentorno - PESTEL	60
Gráfico 17. Análisis de la matriz DOFA	61
Gráfico 18. Estrategias	62
Gráfico 19. Estructura estratégica matriz DOFA	63
Gráfico 20. Fachada del restaurante La Biferia.....	65
Gráfico 21. Fachada restaurante Mister Ribs Usaquén	66
Gráfico 22. Fachada Patagonia Parrilla	67
Gráfico 23. Ternera a la llanera	68
Gráfico 24. Amarillo a la monseñor	69
Gráfico 25. Sancocho llanero	70

Gráfico 26. Mondongo	70
Gráfico 27. Estrato socioeconómico.....	75
Gráfico 28. Conocimiento sobre la comida llanera	76
Gráfico 29. Preferencia en la comida llanera	76
Gráfico 30. Localidad de vivienda	77
Gráfico 31. Importancia de la ubicación del restaurante	77
Gráfico 32. Ubicación del restaurante	78
Gráfico 33. Atributos del restaurante llanero	79
Gráfico 34. Precio de la comida llanera	80
Gráfico 35. Precio Van Westendorp.....	81
Gráfico 36. Precio óptimo Van Westendorp	82
Gráfico 37. Servicios adicionales del restaurante llanero.....	83
Gráfico 38. Ubicación del restaurante llanero	85
Gráfico 39. Propuesta tentativa del espacio.....	86
Gráfico 40. Propuesta de mesas.....	87
Gráfico 41. Fichas de seguimiento y monitoreo ambiental	96
Gráfico 42. Flujograma del proceso productivo del restaurante	99
Gráfico 43. Prototipo de parrilla.....	102
Gráfico 44. Organigrama.....	103
Gráfico 45. Flujo de fondos.....	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos de recolección y población objetivo	42
Tabla 2. Matriz de correlación.....	43
Tabla 3. Ficha técnica del muestreo	73
Tabla 4. Criterios de evaluación.....	84
Tabla 5. Costos de utensilios para el servicio.....	87
Tabla 6. Ficha No. 1 - Ficha de manejo ambiental.....	93
Tabla 7. Detalle de los costos ambientales	94
Tabla 8. Equipo operativo	100
Tabla 9. Cálculo de financiación a 10 años	117
Tabla 10. Total de ingresos	118
Tabla 11. Flujos de la caja del proyecto, de la financiación y del inversionista	120
Tabla 12. Criterios financieros del proyecto y el inversionista	121
Tabla 13. Resumen de los criterios financieros	121
Tabla 14. Matriz de identificación de riesgos.....	122
Tabla 15. Mapa de calor	123

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de grado es realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá, Colombia. El objeto del estudio es determinar su apertura mediante la implementación de la metodología ONUDI, con todos sus componentes (sectorial, de mercadeo, técnico, organizacional, ambiental, legal, financiero y de riesgo), y enfocada en restaurantes temáticos y su posible implementación. Por lo tanto, se resaltan las preferencias culinarias en comidas típicas y restaurantes temáticos en torno a los clientes potenciales pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la zona norte de la ciudad de Bogotá. De acuerdo con los resultados obtenidos, se dará respuesta al estudio contemplado y se determinará si este proyecto es prefactible para su implementación.

Palabras clave: Restaurante temático, Prefactibilidad, Metodología ONUDI, Gastronomía llanera, Mamona.

ABSTRACT

The objective of this degree work is to conduct a pre-feasibility study for the creation of a restaurant of llanera gastronomy in the city of Bogotá, Colombia. The purpose of the study is to determine its opening through the implementation of the UNIDO methodology, with all its components (sectorial, marketing, technical, organizational, environmental, legal, financial and risk), and focused on thematic restaurants and their possible implementation. Therefore, culinary preferences in typical foods and theme restaurants are highlighted around potential clients belonging to strata 4, 5 and 6 in the northern area of the city of Bogotá. According to the results obtained, the study will be answered and it will be determined if this project is feasible for its implementation.

Keywords: Thematic restaurant, Prefeasibility, UNIDO Methodology, Gastronomy of the plains, Mamona.

INTRODUCCIÓN

La gastronomía es una de las tradiciones favoritas de las familias colombianas, debido a que las costumbres culinarias identifican al ser humano y le da cierto sentido de pertenencia con la región a la que pertenece. Para el caso de esta investigación, la comida de los Llanos Orientales es el enfoque principal a estudiar. En tal sentido, se realizará un análisis de prefactibilidad para la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la zona norte de la ciudad de Bogotá.

El proyecto desarrolla todos los componentes basados en la metodología ONUDI, desde el lugar de su ubicación, el entorno socioeconómico, los aspectos técnicos, ambientales, legales, financieros y riesgos; estudios que son de gran importancia para buscar el respaldo de los inversionistas.

Finalmente, se pretende analizar todos los componentes de prefactibilidad para la creación de un restaurante temático con enfoque cultural llanero, que permitirá reunir tanto a las personas de los estratos 4, 5 y 6 de la zona norte de la capital colombiana, como a los turistas que tengan entre sus preferencias la cultura gastronómica llanera y a aquellos que sientan curiosidad por probar e incursionar en diferentes sabores culinarios. Con esto, se pretende generar un aporte de contribución al fortalecimiento del turismo, del esparcimiento y de la inclusión de la cultura llanera en la ciudad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se contextualizan los diferentes ámbitos que se tendrán en cuenta para desarrollar la presente investigación, con el fin de ofrecer una comprensión completa del entorno a estudiar.

Contextualización cultural

Las familias colombianas, en general, disfrutan comer, tal es así que tienen varios dichos culturalmente relacionados con la comida, como, por ejemplo: “Barriga llena, corazón contento”; “Donde comen dos, comen tres”; “Las cosas claras y el chocolate espeso”; “Usted qué come que adivina”; etc. Demostrando, de esta forma, que la comida es parte importante de la cotidianidad familiar y que ocupa un lugarpreciado en el diario vivir.

En el país es común salir a comer o cenar por alguna fecha o acontecimiento especial, por ejemplo, un cumpleaños, día de la madre, día de la secretaria, un ascenso, declaraciones amorosas, celebraciones religiosas, entre otras. Los comensales suelen ser la pareja, la familia o los compañeros de trabajo; convirtiendo el espacio en un escenario para compartir y crear vínculos.

La población capitalina, generalmente, prefiere salir los fines de semana debido a las grandes distancias y a los tiempos que se requieren para llegar a algún sitio, y, también, porque se puede sacar el carro ante la ausencia de la medida del pico y placa. Y, en algunos casos particulares, porque, como también dice el dicho: “¡No se cocina un domingo!”. Y es que almorzar en familia en la capital definitivamente es un lujo, que tal vez muy pocos se pueden dar, así que muchos aprovechan el espacio, cuando lo tienen, para almorzar rico e idealmente en un lugar diferente al doméstico. Tal como dice Villares (2006): “El simple hecho de compartir comidas refuerza la identidad familiar. Las comidas familiares pueden ser una ocasión importante para establecer unas estrechas relaciones paternofiliales” (p. 554).

Por tanto, el comer va más allá de simplemente alimentarse para no morir, también desempeña un papel fundamental en la cotidianidad de las familias, permitiendo que, al reunirse, se compartan experiencias del día a día, opiniones y sentimientos que fortalecen los lazos familiares, creando un espacio seguro para los miembros del hogar.

También, se podría decir que la cultura gastronómica ha evolucionado, ya que el comer en lugares diferentes al hogar es una opción, la cual está relacionada con el compartir experiencias agradables. “En la actualidad, comer en la calle no es una mala necesidad, sino una opción y una experiencia especial, delimitada por la calidad de los alimentos, las tradiciones, nuestras relaciones con el entorno y las dimensiones sociales asociadas a compartir la comida” (Larcher y Camerer, 2015, p. 75).

Gracias a los cambios en los estilos de vida, se puede disfrutar de la diversidad gastronómica y de diferentes técnicas culinarias, explorando, de esta forma, varias tradiciones alrededor de la comida, así como de diferentes ambientes sociales, los cuales van transformando la concepción de la comida como una experiencia destinada únicamente a la supervivencia.

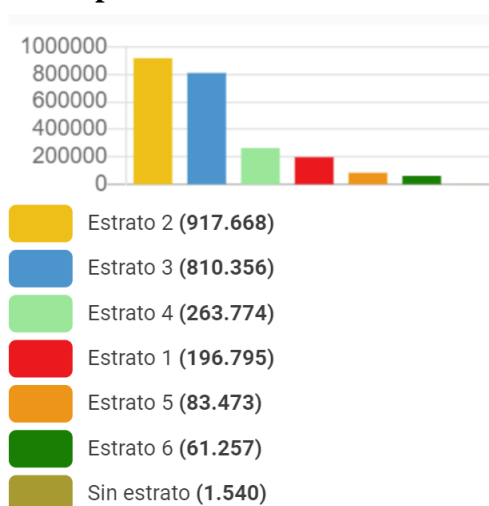
Contextualización social

Colombia tiene 48.258.494 habitantes, de los cuales, 7.181.469 viven en la ciudad de Bogotá; y de estos últimos, el 37,93 % no nacieron en la capital (DANE, 2018). Dichos datos convierten a Bogotá en un lugar donde convergen diferentes culturas de todas las regiones del país y del mundo, permitiendo crear diversos espacios socioculturales, turísticos y gastronómicos.

Ahora bien, según la Secretaría de Cultura y Recreación de Bogotá (2022): “[...] La capital de Colombia cuenta con una división administrativa de veinte localidades o distritos para ofrecer a los ciudadanos redes de servicios públicos como infraestructura vial, entretenimiento y abastecimiento de productos” (p. 15). Cada una de las localidades está dividida en estratos socioeconómicos que van del 1 al 6, lo que se ha convertido en una distribución que marca la desigualdad y la segregación socioeconómica y cultural entre las 2.514.482 de familias del norte y del sur de la ciudad (DANE, 2018). Como, por ejemplo: “El 95 % de las viviendas de Kennedy tienen estratos 2 y 3. En Usaquén el 76 % de los predios habitacionales tienen estratos 4 a 6. En Chapinero el 43 % de las viviendas tienen estrato 6 y el 32 %, estrato 4. Teusaquillo está conformada principalmente por predios habitacionales en estrato 4 (78 %)” (DANE, 2018).

El estrato clasifica las zonas residenciales basándose en elementos como la ubicación, el tamaño, los acabados y la infraestructura de las residencias. Las personas que pertenecen al estrato 6 se encuentran en las zonas más ricas, mientras que las que están en el estrato 1 son de las zonas más pobres.

Gráfico 1. Estrato por servicios públicos



Fuente: Tomado de DANE (2018).

Como lo muestra en el gráfico, las personas objeto de estudio para el presente proyecto serán las que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, que son 408.504 personas.

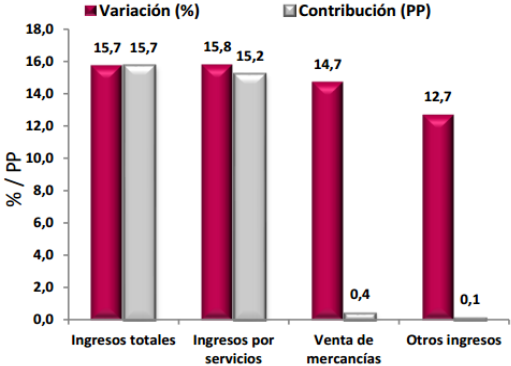
Contextualización económica

Generalmente, las personas que suelen visitar los restaurantes temáticos son aquellas que pertenecen a los estratos los 4, 5 y 6, que representan el 17, 47 % de la población de Bogotá (DANE, 2018). Sin embargo, la economía de todos los países, incluyendo el nuestro, fueron afectados por la emergencia económica derivada de la pandemia del COVID-19, por lo que muchos establecimientos comerciales tuvieron que cerrar, y las personas empezaron a empobrecerse por la disminución de sus ingresos y la falta de empleo.

A pesar de ello, la sociedad poco a poco se ha ido restableciendo y cada vez los índices económicos son más alentadores. En el sector de los restaurantes, la tendencia es prometedora, como lo podemos observar en los gráficos 2, 3 y 4, en las que se registran

variaciones positivas. Como, por ejemplo, el gráfico 2, donde se encuentran datos positivos en todas las variaciones, y que oscilan entre un 12 % y un 15 %.

Gráfico 2. Variación anual y contribución de los ingresos nominales

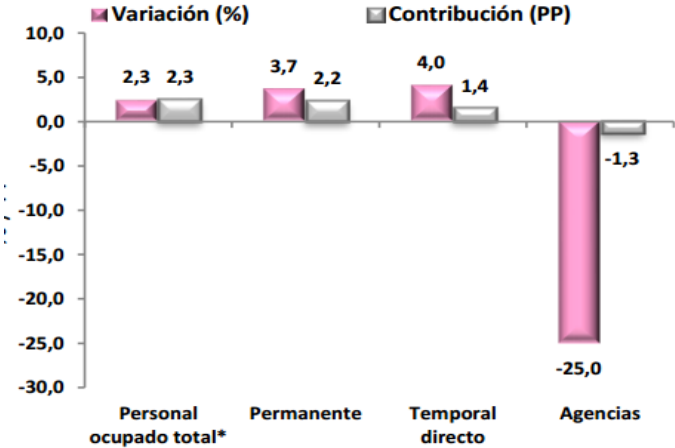


Fuente: Tomado de DANE (2024).

Datos muy favorables ya que indican que hay un incremento en los ingresos en el sector gastronómico, señalando un aumento en la demanda de restaurantes y contribuyendo así al crecimiento total

De igual forma, en el gráfico 3 podemos analizar que tanto el personal permanente como el personal directo tienen variación y contribución positiva; y que la contratación por agencias disminuyó en un 25 %, lo que es bueno para los empleados, ya que indica que las contrataciones de personal están siendo realizadas directamente por los restaurantes.

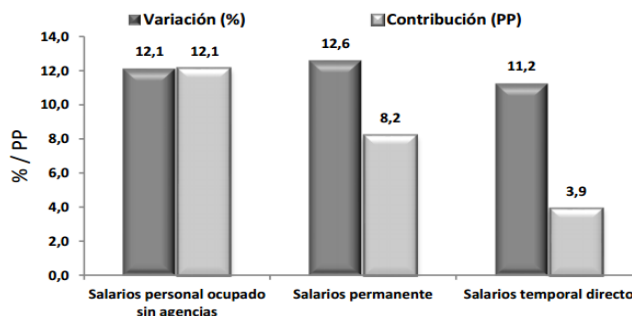
Gráfico 3. Variación anual y contribución de los ingresos nominales por tipo de contratación



Fuente: Tomado de DANE (2024).

Las buenas noticias no son únicamente que ha habido un incremento en la cantidad de personas contratadas, sino que, además, ha habido un aumento en los salarios para las personas que pertenecen al sector de restaurantes, como lo podemos ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Salarios por tipo de contratación en restaurantes, *catering* y bares

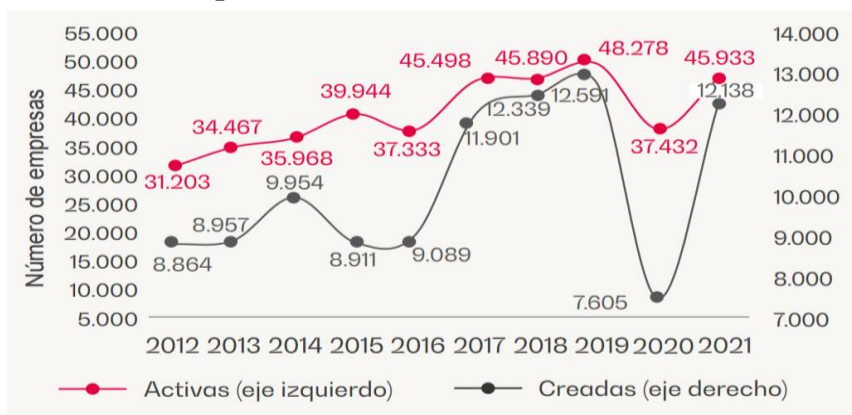


Fuente: Tomado de DANE (2024).

El salario del personal ocupado sin agencias, el permanente y el temporal directo, tuvieron una variación positiva entre el 11, 2 % y el 12, 1 %; datos que reflejan un aumento en los salarios de las personas empleadas en el sector de restaurantes, posiblemente por el aumento de ingresos y la demanda que ha tenido el sector.

Como vimos anteriormente, las variables fueron positivas para los ingresos del sector, el aumento de empleo e incrementos de salarios, lo que demuestra que el sector gastronómico está fortalecido a pesar de la crisis post pandemia. Y es que, según la Cámara de Comercio de Bogotá, en vez de disminuir la cantidad de restaurantes, aumentaron significativamente, (ve gráfico 5).

Gráfico 5. Dinámica empresarial



Fuente: Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá (2022).

El número de empresas activas a nivel nacional en el año 2021 fueron 45.933, incrementando en un 22,7 % con respecto al año anterior con una cantidad de 37.432; ahora, el indicador de creación de empresas de este sector también aumentó en un 47,2 % con respecto al año anterior, datos significativos que pueden sugerir que el entorno es favorable.

Según una publicación de *El Tiempo* (2023), el consumo dentro de los hogares en Colombia ha variado, ya que las personas están priorizando la alimentación antes que la compra de electrodomésticos y gastos de ocio, incrementando en el gasto del 1,6 % completando un valor real anual del 31,28 % en el 2023. También se encontró un crecimiento en la compra de comida por fuera del hogar del 0,31 %, lo que representa el 7,32 % de la totalidad de gastos. Esto significa que cada vez más los colombianos destinan su dinero en restaurantes y puestos de alimentación, lo que es una buena noticia para el sector de la gastronomía, pese a la inflación (*El Tiempo*, 2023).

La información recolectada sugiere una buena oportunidad de inversión en este sector gracias a la demanda que ha tenido durante los últimos años.

ANTECEDENTES

La cultura, por medio de la gastronomía, también alcanza su trascendencia en varios lugares que desean mantener y dar a conocer sus costumbres. Un caso que podemos resaltar es el de la comunidad de Santo Domingo (Ecuador), donde se realizó el diseño de una ruta gastronómica con emprendimientos de comidas típicas del lugar para el desarrollo turístico local; en este sobresale que:

Una de las principales características que tiene la gastronomía de Santo Domingo es la diversidad de platillos que se puede encontrar, un sin número de locales de comida típica atendidos por personas que llevan sus recetas en la mente y son transmitidas de generación en generación, lo que ha permitido que estos rincones del sabor sean conocidos como huecas y sigan en pie hasta la actualidad. (Martínez, 2019, p. 16)

Se destaca el fortalecimiento turístico y cultural de la región por medio de los platos tradicionales de Santo Domingo, y mediante el diseño de una ruta gastronómica con los restaurantes de comida típica lugareños, con el fin de ser divulgados entre la comunidad y así fortalecer las raíces santodomingueñas entre oriundos y visitantes.

Ahora bien, en Colombia se encontraron varios estudios relacionados con la prefactibilidad de la creación de restaurantes corrientes y restaurantes temáticos. Iniciaremos nuestra investigación referenciando el proyecto de restaurante Punta Brava Steak House, en el municipio de Chía (Cundinamarca), realizado por una estudiante de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Sabana, el cual está encaminado a realizar recomendaciones a los socios. Desde la perspectiva de la autora, “Chía se ha convertido en escenario de excelentes opciones de comida y cuenta con cerca de 150 restaurantes, a media hora de Bogotá” (Pachón, 2010, p. 12). En esta investigación se resalta todo el estudio de mercado realizado en el municipio con restaurantes que tienen la misma población objetivo, los costos asociados a la puesta en marcha del proyecto y el diseño organizacional del restaurante. La conclusión es que es viable la creación del restaurante de acuerdo con las cifras de rentabilidad obtenidas.

Por otro lado, hay visiones de negocios gastronómicos que van más allá de la rentabilidad del establecimiento y, podría decirse, que tienen un objetivo más ambicioso, como, por ejemplo, fortalecer la cultura del territorio donde se encuentra ubicado. Podemos destacar el proyecto la Valerosa, en la que la autora quiere fortalecer la identidad cultural de

los cucuteños por medio de la creación de un restaurante tipo pop en la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander), cuya propuesta de diseño está encaminada a recalcar la historia de la ciudad. Según palabras de la autora: “Ayudará a que las personas aprecien y cuiden más su propia región al conocer todos los hechos que sucedieron los cuales hicieron a la ciudad una de las más importantes del país en su tiempo” (Corredor, 2021, p. 13). Este proyecto pretende rescatar del olvido los acontecimientos y personajes históricos de la región por medio de las ilustraciones en el restaurante y los empaques de los alimentos.

En el municipio de Chivor (Boyacá) se resalta el proyecto “Verde su Mercè”, el cual está articulado a la comunidad y a la Fundación Museo Internacional de la Esmeralda, como proyecto de grado de un estudiante de la universidad de los Andes, cuyo objetivo es el fortalecimiento de las capacidades y la promoción del turismo por medio del desarrollo de nuevas iniciativas económicas a través de la artesanía y gastronomía de los chivoreños. Se destaca de dicha investigación y en relación con el presente proyecto que:

Los pobladores coinciden en que el turismo es una buena opción para generar nuevas fuentes de ingresos, para crear nuevos canales de comercio, para generar nuevamente una conexión con el país y mostrar la cara positiva de Chivor y la Esmeralda. Esto lo ven posible ya que tienen una gran ventaja que es la dotación paisajística del territorio, la calidad humana de sus pobladores y la voluntad, motivación y necesidad de hacerlo. (Rueda, 2011, p. 41)

Estando de acuerdo con que la gastronomía es una fuente de atracción turística, tanto para nacionales como extranjeros, es pertinente mostrar el proyecto “Turismo gastronómico y cocinas tradicionales de Colombia”, el cual realiza una aproximación al estudio de las cocinas tradicionales de Colombia en relación con el impacto del turismo cultural en Bogotá; estudio que determinó que “es posible entrever que falta un largo camino por recorrer. Los temas abordados hasta ahora son de gran importancia, sin embargo, son muchos los escenarios que quedan sin un análisis profundo, teniendo presente la diversidad con que cuenta el país y el protagonismo de sus cocinas” (Fernández, 2018, p. 25). Dicho análisis impulsa la continuidad del proyecto en cuanto a crear un restaurante de gastronomía llanera en la capital.

Y si de gastronomía llanera en lugares ajenos hablamos, es preciso mencionar el proyecto “Plan de negocio de la creación de un restaurante de gastronomía llanera con

alimentos orgánicos en la ciudad de Armenia”, en el que se muestra la viabilidad desde el punto de vista del mercado y financiero:

La ciudad de Armenia y los municipios del departamento del Quindío son bastante visitados por sus paisajes montañosos y por ser parte del denominado Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. Esto convierte a la capital del Quindío en una ciudad turística, cuya economía es dinamizada no solo por sus habitantes, sino por la población flotante. (Ariza, 2021, p. 111)

Ya contextualizados con la relación del turismo y la gastronomía a nivel nacional e internacional, en el que vimos su importancia para la economía y cultura de las regiones, es fundamental destacar los proyectos realizados en la región del Llano.

El departamento del Meta está caracterizado por una gran riqueza cultural expresada en la variedad de tradiciones folclóricas, artesanales, teatrales y culinarias. Su gastronomía será uno de los objetos de investigación de este proyecto, la cual se distingue por su diversidad, sencillez y sabrosura. Algunos de los alimentos que componen sus ingredientes son la carne, el cerdo, el chigüiro, el pescado de río, la yuca y el plátano, alimentos que hacen parte de platos representativos como la mamona, la carne a la perra, el amarillo a la monseñor, entre otros. Su cultura y comida es uno de los atractivos turísticos del departamento ya que la textura y sabor son singulares. Por tanto, la creación de un restaurante que pueda trasladar y rescatar las tradiciones del sabor de la gastronomía llanera a la capital, permitirá mantener las raíces en la comunidad llanera que vive en la ciudad, y aquellos que no conocen de su cultura podrán obtener un abrebocas de sus tradiciones.

Por tanto, a partir del siguiente estudio se puede afirmar que existe una relación entre el turismo y el desarrollo local, en el artículo “Las rutas gastronómicas en el departamento del Meta: una propuesta de sustentabilidad turística” (Prieto, y Triana, 2019). Aquí se enfatiza en la importancia de la gastronomía para la economía y la cultura, y se reconocen las zonas gastronómicas del departamento y sus productos representativos. Dentro de las conclusiones investigativas del proyecto se resaltan las siguientes:

Los insumos encontrados durante las visitas de campo permiten deducir la existencia de un rico legado cultural gastronómico que ha permanecido intacto a través de los años. [...] La mamona o carne a la llanera continúa siendo el plato preferido por los turistas, adicional a esto, es el plato que los turistas tienen como referencia de la región. [...] El valor del producto que se va a consumir pasa a un segundo plano, ya

que prevalecen el gusto y la tradición por encima del valor económico. (Prieto y Triana, 2019, p. 23).

Se considera que estas conclusiones son pertinentes para el presente proyecto de investigación, ya que se pretende trasladar el legado cultural, folclórico y gastronómico orinoquense por medio de un restaurante temático llanero.

Ahora bien, de acuerdo con la investigación de los proyectos realizados en el Llano, se encuentra “El Piquete Express: En la calle siéntete como en casa” (Angulo, 2021), proyecto de grado de la Universidad Javeriana, en el que se busca crear una filial de un restaurante de comida típica llanera, por medio del diseño de un puesto de comida móvil dirigido a los comensales nocturnos de la ciudad. El estudio muestra que estos, generalmente, consumen comidas rápidas, por lo que el proyecto, además de innovar en ser un puesto móvil, quiere apostarle a tener una oferta de valor diferencial ofreciendo comida típica llanera en las calles de Villavicencio (Meta). Después de analizada la información, el autor considera el proyecto viable: “Es posible cambiar el concepto de que solo comida casera se consigue en casa. [...] “La recordación de la marca se basa en que sus sabores son igual o mejor de lo que se encuentran en la cocina de casa” (Angulo, 2021, p. 94).

Finalmente, el proyecto “Que chille restaurante de comida fusión” se centra en: [...] el desarrollo de un plan estratégico de marketing digital para promover su oferta culinaria innovadora y fusionada. El enfoque principal del restaurante es la fusión de diferentes culturas gastronómicas, utilizando productos autóctonos de la ciudad de Yopal, el restaurante espera usar plataformas y herramientas digitales para crear contenido atractivo que promueva sus productos y atraiga a los clientes. (Granados, 2023, p. 16)

Se resalta la importancia de conocer las expectativas de los clientes, la población objetivo y la competencia, elementos que permiten obtener una ventaja competitiva al reconocer estos aspectos y fortalecerlos, factores que también se tendrán en cuenta en este proyecto de investigación.

Como se puede observar en los anteriores proyectos, la gastronomía colombiana y específicamente la culinaria de los Llanos Orientales es parte de una riqueza cultural que es atractiva para residentes y turistas. Por consiguiente, vamos a realizar una inmersión sobre la prefactibilidad de los proyectos de restaurantes temáticos en la ciudad de Bogotá.

- **Cannibals**

Es una propuesta de servicio de restaurante en la que quieren generar una experiencia a los consumidores ambientada en la Edad Media, “que busca adentrar a su público en esta época, aventurándonos en una serie de shows y actividades donde puedan conocer un poco más de esos tiempos, además de invitarlos a deleitarse de exquisitos platos que harán de esto una experiencia agradable e inolvidable” (Gutiérrez, 2023, p. 45). Su enfoque de investigación está dirigido a todo el plan de *marketing* ya que el autor considera que es importante generar expectativa e impacto para garantizar que el proyecto sea exitoso.

- **Plan de negocio restaurante Afrodisiaco “Te encantaré y lo sé”**

Este proyecto de oferta gastronómica está orientado a revisar la prefactibilidad de un restaurante con temática erótica y comida afrodisíaca en la ciudad de Bogotá. Por medio de la investigación de mercados y de viabilidad financiera, en el que, según el autor describe que “encontramos que el proyecto tiene una tasa de retorno bastante atractiva y un VPN positivo, indicándonos que económicamente el proyecto si es seductor para un inversionista” (Ordoñez, 2008, p. 81), se evidencia la buena acogida de los restaurantes temáticos en la ciudad.

- **Elaboración del plan para la creación del primer restaurante de memoria histórica colombiana La Patria en la ciudad de Bogotá**

El proyecto tiene como propósito tener prefactibilidad financiera y valor social por medio de la elaboración de platos colombianos de las diferentes regiones del país que han sufrido el conflicto armado, tal como cita el autor:

La Patria es el primer restaurante de Memoria Histórica en Colombia, que busca tener una diversa oferta gastronómica de comida típica colombiana, y a su vez, aportar en la construcción de identidad nacional, por medio del reconocimiento de la memoria histórica y progreso nacional, mitigando la falta de sensibilización de algunas poblaciones, sobre las problemáticas sociales que tiene el país. (Montoya, 2016, p. 4)

El desarrollo de los estudios determinó la prefactibilidad del proyecto al ser innovador y tener resultados favorables de los indicadores financieros.

- **Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá**

Esta investigación establece un plan de negocios para un restaurante temático de fútbol en la capital del país, que logre unir a los apasionados del fútbol y de la buena comida. La conclusión del estudio es que es prefactible crear el restaurante temático de fútbol dados los resultados financieros. En esta investigación se destaca en los resultados obtenidos que: “Al hacer una investigación de mercados, se pudo saber que no hay muchos restaurantes temáticos en Bogotá y que la gente no diferencia estos restaurantes de los de especialidades” (Peñalosa, 2007, p. 97). Por tanto, sustenta la idea de negocio gastronómico basado en la innovación de ambientes temáticos debido a que este modelo de negocio va tomando más fuerza cada día.

ALCANCE

El presente trabajo de grado comprende el análisis del entorno socioeconómico de los estratos 4, 5 y 6 (PESTEL), el estudio de mercado, el estudio técnico, organizacional, administrativo, legal y medioambiental del restaurante, junto con la evaluación financiera por medio de la construcción de un flujo de caja, tanto del inversionista, como el del proyecto con una proyección a diez años. Teniendo en cuenta los criterios de decisión financiera del proyecto y del inversionista, que permitan identificar los posibles riesgos asociados a este, siguiendo la metodología ONUDI en la fase de prefactibilidad, para definir así la creación de un restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá.

JUSTIFICACIÓN

Se dice que la vida financiera de todo ser humano está dividida en tres escenarios: el primero cuando trabajamos para alguien más; el segundo, cuando trabajamos para nosotros mismos; y, finalmente, que otros trabajen para uno; siendo esta última la cúspide de la meta, hablando en términos económicos. Actualmente, me encuentro trabajando para alguien más y eso está muy bien. Sin embargo, el proyecto representa la oportunidad de pasar a la siguiente fase o inclusive la última fase económica por medio de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, encaminándolos a la creación de un restaurante llanero que permita dar a conocer toda la oferta gastronómica y cultural del Llano en la zona norte de la ciudad de Bogotá.

La apertura del restaurante temático llanero está orientada a considerar las conclusiones logradas en el presente estudio, mediante los resultados obtenidos del análisis del entorno socioeconómico del sector y también derivados de la investigación de este segmento de mercado en la ciudad, y, por supuesto, se tendrá en cuenta la prefactibilidad relacionada con la puesta en marcha del negocio, su rentabilidad y su sostenimiento a largo plazo. Aspectos que son importantes validar antes de su ejecución para que el negocio sea una realidad y su nombre pueda tener credibilidad y genere confianza ante sus posibles socios para invertir en él; a sus empleados, para garantizarles estabilidad laboral con condiciones justas; y, finalmente, a los clientes que quieren satisfacer su paladar con calidad a un precio justo.

El restaurante temático llanero, además de ofrecer la oferta gastronómica de los Llanos Orientales en la ciudad de Bogotá, busca ser embajador de la cultura llanera, mediante un ambiente que incentive la participación de sus clientes en las tradiciones y costumbres de esa región, generando una oferta de valor diferenciada para aquellos que no pueden desplazarse a la capital del Llano o para quienes no han tenido la oportunidad de deleitarse con los platos y su folclor,⁸ y así puedan sumergirse en todo el deleite gastronómico y cultural que ofrece el Llano mediante la visita al restaurante.

FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE ESTUDIO

¿Es apropiada la creación de un restaurante de comida llanera en la zona norte de la ciudad de Bogotá?

OBJETIVOS

General

Realizar un estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con la metodología ONUDI, que permita un análisis preliminar para su posible apertura.

Específicos

- Analizar el contexto en el que se ejecutaría el proyecto.
- Desarrollar un estudio de mercado sobre los restaurantes existentes de comida llanera en la ciudad de Bogotá.
- Realizar el estudio técnico, organizacional y administrativo del restaurante enfocados a la temática de comida llanera en la ciudad de Bogotá.
- Identificar la normativa legal y medio ambiental relacionada con el desarrollo del proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera del restaurante, teniendo en cuenta los criterios de decisión financiera.
- Identificar los posibles riesgos del proyecto.

MARCO TEÓRICO

Se presenta a continuación la contextualización del marco teórico del proyecto, con el fin de dar mayor comprensión al lector sobre los conceptos base de este trabajo de investigación.

Estudio de prefactibilidad

Por medio de la prefactibilidad se puede realizar un análisis preliminar para la realización de un proyecto. En este caso de estudio se quiere determinar si es factible la creación de un restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá; sin embargo, para ello es importante tener claro el siguiente concepto: “Un estudio de prefactibilidad suele ofrecer una visión general de la logística de un proyecto, las necesidades de capital, los principales retos y otra información que se considera importante para el proceso de toma de decisiones” (Pérez, 2022).

Estos estudios iniciales permitirán obtener información organizacional, técnica, ambiental, legal y financiera, permitiendo tomar decisiones a los inversionistas para continuar o no con el proyecto, dependiendo de los intereses que estos consideren relevantes. Por tanto, el objetivo del estudio de prefactibilidad: “es evaluar y luego eliminar todas las incertidumbres que puedan surgir en un proyecto” (Pérez, 2022).

Teniendo un panorama más claro de la parte técnica y económica, se identificará si estos son los resultados esperados, debido a que nos ayuda a tener información de la competencia, conocer el mercado, identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas del estudio. Además, hay otros beneficios de este estudio como: “poner de relieve las probabilidades de obtener una mayor rentabilidad y las áreas que necesitan una mayor atención antes de asegurar la primera ronda de financiación” (Pérez, 2022).

Al resaltar las fortalezas del proyecto y destacar la probabilidad de una rentabilidad significativa, tendremos mayor posibilidad de captar la intención de invertir por parte de los socios en la primera etapa. De igual forma, podremos identificar áreas clave que necesitan atención antes de buscar financiación donde podamos fortalecer previamente la pesquisa para obtener el respaldo financiero necesario.

Restaurantes temáticos en Bogotá

Los restaurantes temáticos brindan una oportunidad a los clientes de disfrutar de ambientes diferentes a lo habitual mientras disfrutan de su menú. Según Bravo (2024): “Un restaurante temático es un establecimiento que ofrece comida y bebida inspirada en una temática específica, como una época histórica, un país o una cultura particular, o incluso una película o un libro famoso”. Estos restaurantes intentan recrear una experiencia única a sus clientes y llevarlos a un determinado entorno por medio de la mística y ambientación del menú, la decoración, los atuendos del personal que allí labora y la música.

¿Ahora bien, por qué no optar por el modelo de cocina oculta? Para contestar esta pregunta debemos indicar que, según el *Blog de cocinas ocultas* (2024), estas son:

Una modalidad de restaurante que no recibe físicamente a sus comensales, sino que se enfocan en la preparación de alimentos desde una cocina especializada para que sean entregados directamente en el domicilio del cliente a través de las distintas plataformas digitales como Uber Eats, DiDi Food, Sindelantal o Rappi, domiciliarios propios, entre muchos otros.

Teniendo en cuenta lo anterior se podría decir que es un negocio práctico y que su puesta en marcha puede ser económica, factor clave en la toma de decisiones para escoger un esquema de negocios. Pero detrás de este prototipo, hay ciertas variables que pueden ser una desventaja con respecto a un restaurante tradicional, lo cual hace más atractivo este último modelo.

Una de las mayores dificultades a las que te enfrentarás al tener una cocina fantasma es la falta de presencia física. Es decir, no tienes un negocio con clientes que acuden sin reserva y no formas parte del barrio, como sí que hace un restaurante tradicional. (Autor desconocido, s. f.)

Esto implica que es más difícil conseguir clientes habituales para el restaurante, por tanto, se debe fortalecer de forma virtual, mediante redes sociales y plataformas de entregas de comidas rápidas reconocidas.

Sin embargo, según el *Blog de cocinas ocultas* (2022), se indica que: “Los servicios de entrega de terceros no solo toman entre el 15 % y el 30 % en comisión de cada pedido, sino que también son dueños de los datos de sus clientes. Debido a que ellos realizan sus pedidos a través de las aplicaciones de terceros, tú no eres dueño de tus clientes; ellos sí”.

Entonces, este se vuelve un valor adicional al costo de operaciones del restaurante, por lo que se puede prescindir del servicio y se pierden los clientes obtenidos mediante la aplicación, dado que el usuario realiza su registro a través de la plataforma de pedidos y no directamente.

Normalmente, cuando buscamos algo en redes, nuestro clic va dirigido a aquello que primero nos arroja la web; caso similar sucede con la comida que buscamos en las plataformas destinadas a tal fin, donde vemos marcas reconocidas; esto sucede debido a que “las aplicaciones delivery funcionan como motores de búsqueda y controlan qué restaurantes aparecen primero cuando las personas buscan comida” (*Blog de cocinas ocultas*, 2022). Así que para que el restaurante aparezca entre las primeras opciones de búsqueda se tendrá que pagar una tarifa adicional.

Teniendo en cuenta el análisis de la información anterior, se considera pertinente ofrecer al público el restaurante temático de gastronomía llanera en Bogotá de forma abierta y presencial en la zona norte de la ciudad, por ahora omitiendo el modelo de negocio de cocina oculta para el establecimiento.

Teorías metodológicas

Hay varias teorías metodológicas para realizar un estudio de prefactibilidad de un modelo de negocios, y de esta forma determinar si es factible o no. Por lo tanto, se analizarán algunas de las metodologías más comunes para tener un marco de referencia más amplio.

Marco Lógico

Este modelo es una herramienta valiosa que permite comunicar de manera precisa los elementos clave de un proyecto, permitiendo facilitar la comprensión y el seguimiento a los proyectos por parte de todos los actores del ecosistema.

El Marco Lógico es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados, el cual permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Su creciente popularidad se debe al importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis

científico en el campo de la política del desarrollo. En la actualidad el EML es utilizado por la mayoría de las agencias de cooperación y desarrollo a nivel mundial, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). Igualmente, el Marco Lógico constituye una herramienta útil y de fácil aplicación, para la formulación del proyecto desde la identificación del problema hasta la elaboración de la Matriz del Marco Lógico, por cuanto no requiere de un conocimiento científico complicado para ser aplicado en comunidades, donde la participación de sus habitantes es fundamental, tanto en la concepción del proyecto como en su ejecución, seguimiento y evaluación. (Crespo, 2011, p. 20)

El Marco Lógico proporciona una sólida estructura para clarificar la misión y la justificación del proyecto. Al identificar de manera precisa el problema a abordar y la necesidad a satisfacer, este enfoque garantiza una comprensión compartida y una sólida justificación para la intervención. Además, mediante la elaboración de la Matriz del Marco Lógico, se definen con claridad y detalle los elementos clave del proyecto, incluyendo los objetivos, actividades, resultados esperados, supuestos y recursos necesarios. Este análisis exhaustivo permite una comprensión profunda de las expectativas del proyecto.

Metodología General Ajustada (MGA)

La Metodología General Ajustada (MGA) tiene como objeto proveer un sistema de información ágil y eficiente en el proceso de identificación, preparación, evaluación y programación de los proyectos de inversión.

La MGA permite al usuario consignar la información de identificación del problema o necesidad a partir de las causas, los efectos y las posibles alternativas de solución, (se debe tener por lo menos una alternativa de solución al problema o necesidad). A esta(s) alternativa(s) se le realizará(n) los estudios institucionales y organizacionales, de localización, técnico, ambiental, económico, comunitario, de mercado, financiero y legal, siempre que sean necesarios de acuerdo con el tipo de proyecto, o que sean requeridos por la entidad que emite el concepto de viabilidad. Teniendo en cuenta los costos de oportunidad (representados en una tasa de descuento), los costos e ingresos y los beneficios, el evaluador podrá decidir cuál es la mejor alternativa. Con la alternativa de solución seleccionada se realizará la programación de productos e indicadores del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, esta metodología proporciona un marco estructurado para la identificación y evaluación de proyectos de inversión, permitiendo la toma de decisiones de acuerdo con los recursos disponibles.

Metodología ONUDI

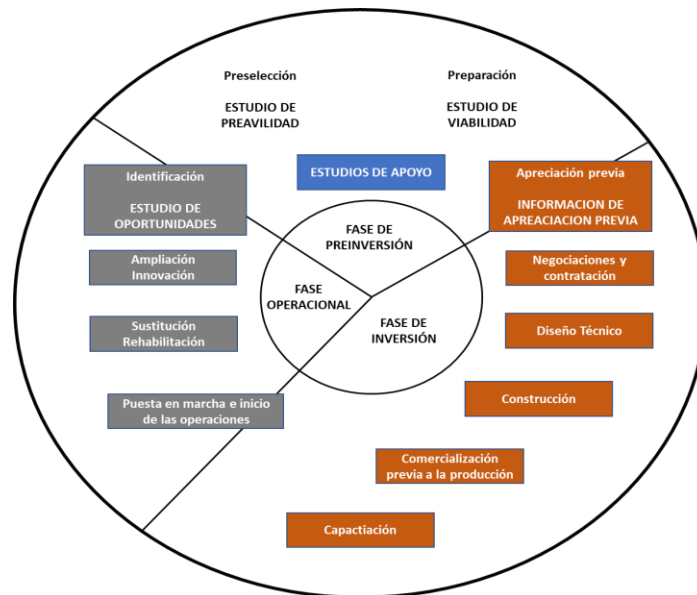
La ONUDI publicó el *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial* por primera vez en 1978. Su finalidad era proporcionar a los países y contribuir a la normalización de los estudios de viabilidad industrial que, a menudo, resultaban incompletos y mal preparados. Desde esa fecha, los esfuerzos de la ONUDI por alcanzar esos objetivos se han visto recompensados por una respuesta positiva en muchos países, tanto en desarrollo como desarrollados. El planteamiento propugnado por la ONUDI para preparar estudios de viabilidad ha sido adoptado por ministerios, bancos, organismos de promoción de inversiones, universidades y otras instituciones académicas, así como por empresas de consultoría e inversionistas (ONUDI, Behrens & Hawranek, 1994).

La ONUDI impulsa las políticas industriales, la cooperación técnica y las actividades de promoción de las inversiones que conducen al desarrollo industrial y la transformación económica, así como a la creación de nuevos empleos decentes (ONUDI, 2023).

Para la presente investigación, se tomó la decisión de realizar su desarrollo por medio de la metodología ONUDI porque es un modelo reconocido nacional e internacionalmente, ya que la ONUDI es un organismo especializado de las Naciones Unidas, con el mandato único de promover, dinamizar y acelerar el desarrollo industrial. Además, este modelo hace énfasis en el proceso de planeación de los proyectos.

Como se puede observar en la siguiente gráfico, el ciclo del proyecto consta de tres partes. La primera se ocupa de las categorías y los aspectos básicos de los estudios de preinversión. La segunda es la fase de inversión. Y la tercera fase operacional, también cuenta con un estudio monográfico y descripciones de las técnicas utilizadas para la evaluación y la proyección de datos (ONUDI, Behrens & Hawranek, 1994).

Gráfico 6. Ciclos del proyecto: fases de preinversión, de inversión y operacional del ciclo del proyecto



Fuente: Tomado de ONUDI, Behrens y Hawranek (1994).

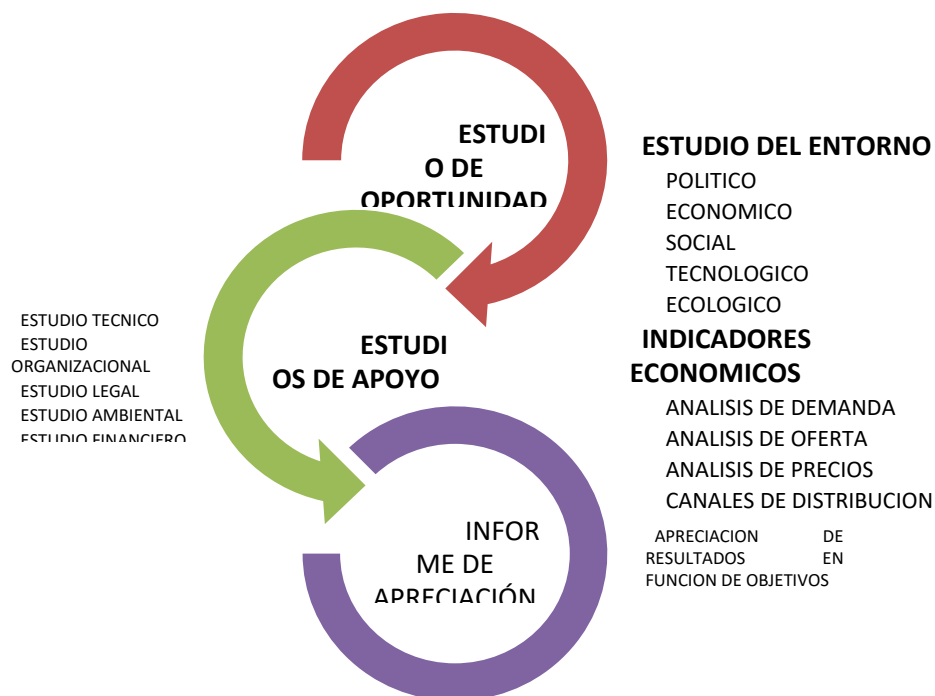
En el presente proyecto, en la fase de preinversión, se realizarán las siguientes acciones: estudios de oportunidades frente al enfoque sectorial y empresarial; y los estudios de apoyo técnico, organizacional, ambiental, legal, financiero y riesgos del proyecto, los cuales se consideran pertinentes para concluir el estudio de prefactibilidad.

La metodología ONUDI ofrece un marco enfocado a la fase de preinversión como el centro de atención, en el que: “El éxito o el fracaso de un proyecto industrial depende en última instancia de las conclusiones, técnicas, financieras, económicas y de comercialización, y de su interpretación, sobre todo en el estudio de viabilidad” (ONUDI, Behrens & Hawranek, 1994).

Por tanto, teniendo en cuenta que este proyecto únicamente se llevará a cabo en su fase de prefactibilidad, se considera que esta metodología es consecuente, ya que si el objetivo fuese la puesta en marcha del restaurante gastronómico llanero, se podría considerar la metodología PMI.

Como se dijo anteriormente, el manual de la ONUDI se divide en tres fases: los estudios de preinversión, inversión y operacional. Así que, considerando el presente objeto de investigación, se tendrá en cuenta en este documento la fase de preinversión, la cual se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Fase de preinversión según la ONUDI



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del *Manual para la preparación de estudios de viabilidad de proyectos de inversión industrial* (ONUUDI, Behrens & Hawranek, 1994).

Según el manual de la ONUDI (1994): “Cuanto mayor sea la calidad de los estudios de viabilidad, tanto más fácil resultará la labor de apreciación previa”, de manera que, dando alcance a los objetivos del proyecto de investigación, se realizará de forma concreta los estudios de oportunidades; y en los estudios de apoyo se determinarán todos los indicadores financieros, que permitan realizar el informe de apreciación de resultados. Esto posibilitará a las partes interesadas para que realicen sus propias apreciaciones sobre la viabilidad de abrir un restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá, basándose en los resultados y expectativas de los socios.

Fase de preinversión

El presente proyecto de investigación se desarrolla de acuerdo con la fase de preinversión del manual de la ONUDI (1994): “Al dividir la fase de preinversión en etapas se evita pasar

directamente de la idea del proyecto al estudio final de viabilidad sin que se haya examinado antes la idea del proyecto paso a paso o se hayan presentado otras soluciones”. Así que, de acuerdo con lo anterior, el presente estudio iniciará por la primera etapa.

Estudio de oportunidades

La determinación de oportunidades de inversión es el punto de partida de una serie de actividades relacionadas con las inversiones (ONUDI, 1994, p. 21). Esta etapa es importante porque a los posibles socios o inversionistas de carácter privado o público les interesa conocer acerca de la viabilidad de inversión del proyecto, así que: “Para generar esa información será preciso adoptar los enfoques sectorial y empresarial de la identificación de proyectos de inversión” (ONUDI, 1994, p. 21).

El enfoque sectorial está encaminado a realizar un análisis global del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico, vinculado a la recopilación de estudios regionales del sector gastronómico. Mientras que el plano empresarial está orientado a los indicadores económicos, tal y como se indica: “Para analizar el interés de los países desarrollados por invertir en países de desarrollo es preciso examinar la coyuntura económica en estos últimos países, estudiando también los problemas estructurales con que se enfrenta su sector manufacturero (ONUDI, 1994, p. 21). Así que esta investigación estará orientada también a la realización del análisis de demanda, el análisis de oferta, el análisis de precios y los canales de distribución relacionados con la gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá.

Estos estudios de oportunidades permitirán tener estimaciones y el análisis del entorno del sector, así como el estudio del mercado, teniendo en cuenta que: “Las condiciones dominantes que estén investigando dictarán la necesidad de realizar estudios de oportunidades generales (enfoque sectorial) o estudios de oportunidades referidos a un proyecto concreto (enfoque empresarial) o ambos a la vez” (ONUDI, 1994, p. 21). Por tanto, considerando que la naturaleza de investigación del proyecto se basa en una idea de negocio que no está en marcha y que hay varios emprendimientos relacionados, se considera pertinente realizar los dos enfoques. Ahora, según las estimaciones del enfoque sectorial y el empresarial que serán aplicadas en esta investigación, será necesario el desarrollo de los

estudios de apoyo para cumplir todos los componentes de un proyecto en su fase de prefactibilidad.

Estudios de apoyo

El manual de la ONUDI nos habla en del concepto previabilidad y viabilidad en el que indica que:

Cabe considerar el estudio de previabilidad como una etapa intermedia entre el estudio de oportunidades del proyecto y el estudio de viabilidad detallado; la diferencia radica en el grado de detalle de la información que contienen y la intensidad con que se examinar las alternativas del proyecto. La estructura de un estudio de previabilidad viene a ser igual a la de un estudio de viabilidad detallado.

(ONUDI, 1994, p. 24)

En consecuencia, el presente proyecto de investigación, en la etapa de apoyo, realizará los ocho componentes propuestos en el manual, en sus estudios técnicos, organizacionales, ambientales, legales, y financieros, de forma detallada y junto con los riesgos del proyecto, dada su naturaleza

Para tener un mayor grado de precisión, se realizará el cálculo de inversión por medio de la financiación económica, ya que esta variable influye directamente en los costos y en la viabilidad financiera, tal y como lo indica el manual de la ONUDI: “En el estudio de viabilidad se deben tener en cuenta los factores de producción vigentes y el mercado y las condiciones de producción del país, y esto exige un análisis que ha de expresarse en costos, ingresos y ganancias netas” (ONUDI, 1994, p. 27). Por tanto, se realizarán los estudios que determinen los flujos de caja del inversionista y del proyecto por diez años, los criterios de decisión financiera, el análisis del WACE, el análisis de sensibilidad y el análisis de los riesgos asociados al proyecto, a fin de prever ajustes múltiples de los factores económicos, y para que los inversionistas o socios puedan tomar la mejor decisión.

Informe de apreciación previa

El informe de apreciación previa tiene como objetivo mostrar a las partes interesadas del proyecto si este cumple o no con las expectativas iniciales, y, particularmente para el presente

proyecto, busca responder a la pregunta de investigación. Así que entre mejor sea la calidad de los estudios realizados, más fácil y clara podrá ser la labor de análisis de los resultados.

La fase de inversión está marcada en que el proyecto necesita apalancamiento económico mediante el uso de entidades financieras para su creación y ejecución; y teniendo en cuenta lo dicho en el manual de la ONUDI:

Las instituciones de financiación de grandes inversiones y del desarrollo formalizan los trámites de apreciación previa del proyecto y suelen preparar un informe de apreciación previa. He ahí el motivo de que la apreciación previa de proyectos se considere etapa independiente de la fase de preinversión. (ONUUDI, 1994, p. 27)

Se considera importante la solidez de los estudios a realizar ya que es un proyecto que necesita financiamiento y que requiere demostrar rendimiento ante los posibles accionistas y acreedores. Esta última etapa es, tal vez, la más importante porque allí estarán depositadas el análisis y apreciación del estudio de viabilidad técnica y financiera del proyecto en función de los objetivos del trabajo de investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico tiene un papel determinante ya que a través de este se escogerán los instrumentos de recolección, los cuales permitirán, a su vez, obtener información importante para resolver el objeto de investigación. Lo anterior teniendo en cuenta que:

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación del participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002, p. 1)

Por tanto, la presente investigación se realizará empleando el enfoque cuantitativo, dado que se quiere recopilar datos numéricos y precisos con el fin de obtener información objetiva y medible teniendo en cuenta las variables del sector objetivo. “La investigación cuantitativa permite eliminar el papel del azar para descartar o rechazar una hipótesis, sino que permite cuantificar la relevancia” (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002, p. 1).

Así que, a partir de los datos obtenidos en los estudios técnicos y financieros del proyecto, se podrá evaluar los riesgos y las oportunidades de este, para determinar la prefactibilidad o no del restaurante, de tal manera que las conclusiones obtenidas se realicen mediante un análisis lógico, de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación.

Objeto de estudio - unidad de análisis

El objeto de estudio de este proyecto de investigación es la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá. El desarrollo de la unidad de análisis lo encontramos en la parte contextual.

Actores sociales

La identificación de los actores sociales que intervienen como referencia de información en el presente trabajo de investigación se determinó por el vínculo o conexión con la prestación de servicios en restaurantes de gastronomía llanera:

- *Proveedores de carne locales*: empresas locales con experiencia mínima de 5 años, que distribuyan carne en restaurantes de comida llanera
- *Chef de comida llanera*: personal con formación en gastronomía llanera y una experiencia específica mínima de cinco años.
- *Dueños de restaurantes de comida llanera*: propietarios experimentados con mínimo 5 años de experiencia específica en restaurantes de comida llanera.
- *Clientes de restaurantes de comida llanera*: comensales de restaurantes llaneros, mayores de 18 años, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad.
- *Empleados de restaurantes llaneros*: trabajadores con mínimo tres años de experiencia específica en restaurantes de comida llanera.

Los anteriores actores sociales permitirán obtener una visión acerca de las experiencias, características y expectativas en medio del sector y del rol que desempeñan; serán clave en el presente para la aplicación de los instrumentos de recolección.

Instrumentos de recolección

Se llevará a cabo la recolección de datos con el fin de obtener y medir resultados para dar respuesta a la pregunta de investigación. Según Hernández Mendoza y Duana Ávila (2020): “El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición. Los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, de lo sensorial, susceptible de ser percibido por los sentidos de manera directa o indirecta, donde todo lo empírico es medible”. Por tanto, los instrumentos de recolección de datos se dirigirán a aquellos actores que intervienen directamente en el sector gastronómico de comida llanera, con el fin de que la información recolectada sea objetiva y confiable.

El objetivo de la recolección de información es realizar una medición numérica y un análisis estadístico. Por tanto, el enfoque será cuantitativo, basados en que este enfoque:

“Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente” y en que “confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población” (Malago, 2014, p. 525). Por tanto, el instrumento de recolección para el desarrollo de la presente investigación será la encuesta.

Una definición técnica de la encuesta es una herramienta o instrumento estandarizado que permite obtener información acerca de una muestra de la población total (Dorado, 2002). Por su parte, Campbell y Katona (1979) señalan que: “Es una técnica que depende del contacto directo o indirecto con todas las personas cuyas actitudes, conductas o características son significativas para una determinada investigación” (como se citó en Blanco et al., 2011 p. 76). Así, la encuesta es una herramienta que permite la recolección de información de manera sistemática y ordenada, lo cual será de gran ayuda para la sistematización, ponderación y análisis. El desarrollo de la técnica escogida se hará de acuerdo con los parámetros establecidos en el manual de la ONUDI, que divide las encuestas en terreno en dos: encuestas de consumo y encuestas Industriales:

- *Encuestas de consumo*: “Entrevistas personales con consumidores, destinadas a obtener respuestas cuantitativas o cualitativas” (ONUDI, 1994, p. 385).
- *Encuestas industriales*: El objeto de estudio son personas o entidades del mercado objetivo (ONUDI, 1994, p. 385).

Teniendo en cuenta lo descrito en el manual se realizarán encuestas, en su modalidad mixta (abierta y cerrada), dependiendo de la población objetivo, ya que en algunos roles es importante determinar su percepción particular. En ese sentido,

La pregunta cerrada implica, para el respondiente, tener que elegir entre una u otra categoría de respuesta, según sea su posición y la pregunta abierta: estructura un tema para el sujeto, aunque le deja a su libre arbitrio la tarea de responder, haciendo uso de sus propias palabras, según lo que le parezca conveniente. (Cannell y Kahn, 1979, p. 330)

Basados en que las preguntas cerradas otorgan opciones específicas y limitan las respuestas, lo que permitirá que sea más fácil el análisis de los resultados, estas se realizarán a la población de la que se requiere resultados particulares. Mientras que las entrevistas abiertas se realizarán a la población en la que el objeto de estudio requiere una respuesta espontánea de acuerdo con la experticia del tema.

De tal forma que el instrumento de recolección se aplicará a los clientes de restaurantes temáticos y de comida llanera, de la siguiente manera:

Tabla 1. Instrumentos de recolección y población objetivo

Actor	Instrumento de recolección	Objetivo
Clientes de restaurantes temáticos y de comida llanera (actor).	Encuestas de consumo	La encuesta cerrada delimitará el interés de los clientes sobre probar la gastronomía llanera. También permitirá conocer las expectativas sobre lo que se quiere en un restaurante, conocer la calidad de la comida que se ha probado, lo que influye en la toma de decisión de regresar o no a un establecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las encuestas se realizarán por medio de preguntas abiertas y cerradas a través de herramientas digitales que permitan la recolección de información de forma virtual y asincrónica, con el fin de poder cuantificar las respuestas de la mejor manera.

Matriz de correlación

Para el desarrollo de los instrumentos de recolección de información en el estudio de investigación se desarrollará una matriz de correlación, donde:

siendo la matriz de correlación, una de las herramientas utilizadas en la investigación científica, se pensó su estudio desde el plano técnico procedimental. Esto es partir de un problema que vaya definiendo las variables que se procederá a correlacionar. Este inicio en el problema implica una trayectoria desde la praxis a la herramienta. (Costa Pereira et al., 2008).

Tabla 2. Matriz de correlación

MATRIZ DE CORRELACION - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante de gastronomía Llanera en la ciudad de Bogotá		
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Categoría y/o variables
Evaluar por medio de un estudio de prefactibilidad la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con la metodología ONUDI, que permita obtener un análisis preliminar para determinar su apertura.	Analizar los diferentes contextos en los que se ejecutará el proyecto y desarrollar un estudio de mercado sobre los restaurantes existentes de comida llanera en la ciudad de Bogotá, que permita identificar la competencia, precios, oferta, demanda y población objetivo del proyecto.	Calidad
		Disponibilidad
		Costos
		Tiempos de entrega
	Realizar los estudios técnicos, organizacionales y administrativos del restaurante enfocados a la temática de comida llanera en la ciudad de Bogotá.	Demanda
		Técnica de preparación
		Tiempos de preparación
		Ventajas y desventajas
	Identificar la normativa legal y medio ambiental relacionada con el desarrollo del proyecto y su impacto en estos componentes.	Percepción
		Diferenciación
		Buenas prácticas
		Casos exitosos
	Determinar la viabilidad financiera del restaurante, teniendo en cuenta los criterios de decisión financiera, que permitan identificar los posibles riesgos del proyecto y sus efectos en los flujos de caja tanto del inversionista como los flujos de caja del proyecto.	Interes en la comida
		Viabilidad financiera
Expectativas del cliente		
Preferencias en la comida		

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la correlación que existe entre el objetivo general y los objetivos específicos vs. las categorías o variables con los clientes de restaurantes temáticos y de comida llanera que harán parte del estudio de investigación, se desarrolló la anterior matriz de correlación, donde se pueden identificar con color azul los objetivos que darán el cumplimiento a la problemática planteada; en color morado están identificadas las categorías

o variables determinantes para el enfoque de las encuestas; del mismo modo, de color naranja están las preguntas relacionadas a los clientes para hacer el estudio. Con todos los componentes dentro de la matriz de correlación se pueden realizar las respectivas proyecciones de encuestas para los clientes, donde cada una está en función del cumplimiento de la variable, el objetivo específico y del objetivo general.

Del análisis generado de esta matriz, se recolectará toda la información necesaria para desarrollar los componentes de la metodología ONUDI que sean pertinentes, y obtener así los datos importantes para la construcción de la prefactibilidad del proyecto investigativo frente al estudio de prefactibilidad de la creación de un restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá.

Consideraciones éticas

Para la realización del presente proyecto de investigación no se requiere autorización, dado que es una idea de negocio que no está en marcha, cuyo objetivo es obtener un análisis preliminar de la prefactibilidad de crear o no un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá. Por tanto, no aplica riesgo para ninguno de los actores que intervienen en el desarrollo de la misma.

Sin embargo, para realizar la aplicación de los instrumentos de investigación, se realizará un consentimiento informado, cuyo manejo será confidencial según lo indica el artículo 4 en su título II de la Ley 1582 de 2012:

Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el Tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma.

De tal manera que a las personas que participen en los instrumentos de recolección de información se les garantizará la confidencialidad de sus datos personales, los cuales serán tratados de acuerdo al código de ética y conducta profesional del PMI (2018): “La honestidad es nuestro deber de entender la verdad y actuar de manera veraz, tanto en nuestras

comunicaciones como en nuestra conducta”. Comprometiéndonos, en última, a actuar de forma íntegra y profesional.

Justificación del trabajo de grado en términos de la maestría

El presente proyecto busca realizar un análisis de prefactibilidad para determinar la apertura de un restaurante de gastronomía llanera en la zona norte de la ciudad de Bogotá. De tal forma que, con los resultados obtenidos, los socios puedan obtener una visión general del proyecto, en todas sus dimensiones para continuar o no con el proyecto. A continuación, se destaca la relevancia social de la investigación, su pertinencia disciplinaria y la prefactibilidad del proyecto.

Relevancia social

Teniendo en cuenta que en nuestro país la comida está asociada a tener buenos momentos y que este espacio está reservado para la familia y amigos, oportunidad que permite generar vínculos entre los comensales, el presente proyecto de investigación pretende ofrecer a los habitantes de la zona norte de ciudad de Bogotá una alternativa gastronómica para disfrutar de la oferta culinaria y cultural de los Llanos Orientales, por medio de un restaurante que rescate en su ambiente las costumbres llaneras por medio de la música, los trajes típicos, muestras folclóricas y decoración del lugar, de tal forma que, desde el ingreso al restaurante, los visitantes se puedan sumergir en la temática y puedan degustar de los platos típicos y emblemáticos de la región orinoquense, propiciando al comensal pasar un rato agradable para merendar, compartir y crear oportunidades de negocios.

Además de permitir que oriundos y foráneos de la ciudad de Bogotá puedan disfrutar de esta alternativa culinaria, el restaurante temático llanero favorecerá el fortalecimiento cultural de los platos típicos del departamento del Meta, permitiendo que puedan ser difundidos, y que su cultura pueda ser transmitida a generaciones de diferentes regiones del país, de tal forma que la cultura llanera y su gastronomía sean sostenidas en el tiempo.

Pertinencia disciplinaria

En el campo de la gerencia de proyectos, es fundamental conocer y efectuar las metodologías vigentes, por tal razón, el desarrollo de este proyecto es pertinente teniendo en cuenta que se realizarán los ocho estudios de prefactibilidad necesarios antes de tomar la decisión de invertir o no en un negocio, mediante la metodología ONUDI; entonces, se desarrollarán uno a uno para determinar si es prefactible o no la creación de un restaurante de gastronomía llanera en la ciudad de Bogotá.

El elemento fundamental por desarrollar con esta investigación es la planeación, dado que antes de ejecutar el proyecto, se harán todos los estudios relacionados. Dichos estudios permitirán determinar diferentes escenarios organizacionales, técnicos, ambientales, legales y financieros, además de identificar los posibles riesgos del proyecto y tomar acciones preventivas que puedan aportar en la toma de decisiones de los socios para prevenir el fracaso. Por tanto, la fase de planeación es fundamental para que todo gerente de proyectos esté en la capacidad de desarrollarla y efectuar dicho análisis en cualquier tipo de proyecto empresarial.

Prefactibilidad

Los estudios realizados en el presente proyecto de investigación en su componente de oportunidades son favorables debido al incremento de la demanda de este tipo de restaurantes temáticos en la ciudad de Bogotá en los últimos años. De igual forma, se tiene proyectado que los estudios de apoyo serán favorables para el desarrollo del proyecto; los recursos para invertir serán mediante financiamiento, pues se proyecta pagar la inversión y generar utilidades para los socios inversionistas, de tal forma que la oportunidad de negocio sea rentable y atractiva para los posibles inversionistas.

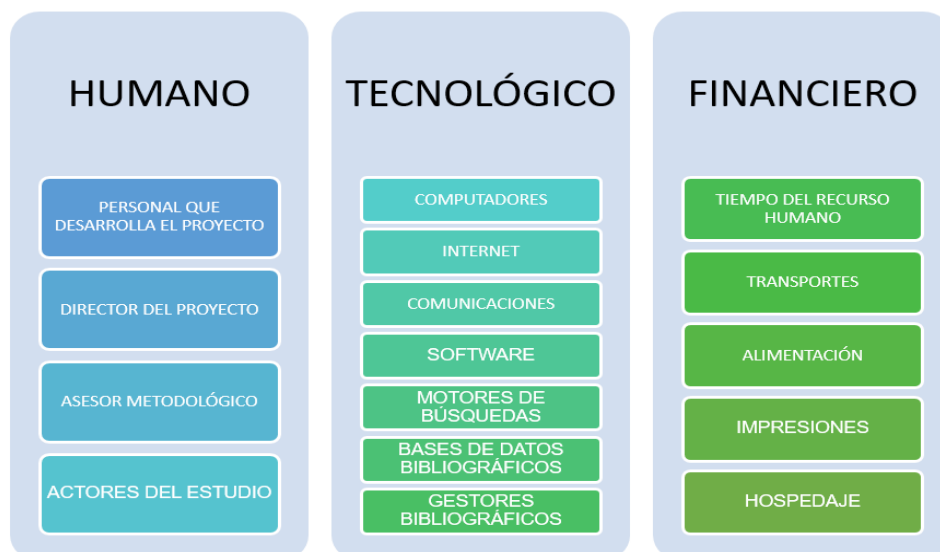
Los autores del proyecto cuentan con el tiempo, los conocimientos, los recursos y el acceso a la información que requiere el estudio investigativo, para realizar todos los componentes del proyecto y poder entregar un análisis que permita determinar de forma preliminar la viabilidad de la creación de un restaurante gastronómico llanero en la ciudad

de Bogotá, dentro de los términos establecidos por la academia para efectos del proyecto de grado.

Identificación de recursos humanos, tecnológicos y financieros

Para el desarrollo de este proyecto, se tendrá en cuenta todos los recursos tangibles e intangibles identificados en la imagen 5, donde se compone de tres escenarios, el recurso humano, el recurso tecnológico y el recurso financiero, de la siguiente manera:

Gráfico 8. Identificación de recursos



Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores recursos serán aplicados en las etapas de desarrollo del estudio del proyecto como lo son el trabajo de campo, las encuestas, el estudio de mercado, las asesorías externas y demás que contribuyan al éxito del proyecto.

- *Recurso humano:* estará enfocado en las dos personas que desarrollarán la investigación para determinar su prefactibilidad. El director del proyecto es fundamental para el asesoramiento y acompañamiento del enfoque del estudio, el asesor metodológico contribuirá a la correcta aplicación metodológica de este. Así como los diferentes actores del estudio que intervienen en el sector gastronómico de la ciudad de Bogotá.

- *Recurso tecnológico:* contiene todos los componentes de apoyo necesarios para resolver los objetivos de la investigación, como son: computadoras; internet; sistemas de comunicación, como el celular; el uso de *software*, como Office, Project, RISK; respecto a los motores de búsqueda se usarán las páginas de Google, Google Scholar, The Waybac machine, Microsoft Academic; en bases de datos bibliográficos como Scopus, Emerald, Ebsco, Web of Science; repositorios institucionales de universidades, como Los Andes, Javeriana, La Sabana, Nacional, Rosario, Externado y EAFIT; y en los gestores bibliográficos, como Mendeley. Con las anteriores herramientas tecnológicas garantizamos que el desarrollo metodológico sea soportado para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- *Recursos financieros:* se contemplan todos los recursos que generan un costo para el desarrollo del estudio investigativo, donde el tiempo del recurso humano está medido en factor de horas dedicadas para la ejecución del documento, el transporte es determinante para el momento de realizar las investigaciones en campo que se requieran y poder obtener de primera mano la información de todos los actores que hacen parte del estudio, la alimentación y el hospedaje serán necesarios en los casos que se necesiten realizar desplazamientos a la ciudad de Bogotá para el levantamiento de la información en sitio y el recurso de impresión será utilizado cuando de manera digital, no sea posible obtener la información que la investigación requiera.

De lo anterior, se puede observar que se han tenido en cuenta todos los recursos necesarios que generarán un impacto positivo en el correcto desarrollo de esta investigación, para aplicar así la metodología ONUDI y cumpliendo sus ocho componentes. De esta manera, entregar un estudio de investigación más asertivo para los inversionistas y que podrá hacer realidad la prefactibilidad de creación de un restaurante llanero en la ciudad de Bogotá.

DESARROLLO DEL TRABAJO - METODOLOGÍA ONUDI

Análisis sectorial

En el ámbito internacional, la gastronomía es una rama que se ha fortalecido durante los últimos años. Parte de este crecimiento puede explicarse gracias al aumento del turismo, que, aunque no es el principal determinante de este segmento, sí representa un motor para la experiencia gastronómica de cada lugar. Es decir, que la gastronomía es una actividad por sí misma y no se desarrolla solo para atender al turista, sino a locales también. A pesar de que el sector gastronómico no depende del turismo, este último sí ha llegado a impulsarlo con mayor fuerza en los últimos años. Es así como, según la World Food Travel Association (WFTA), este sector genera un impacto económico anual de US\$ 150.000 millones, teniendo en cuenta que cada turista gasta aproximadamente el 25 % de su presupuesto en bebidas y alimentos al viajar (WFTA, 2018).

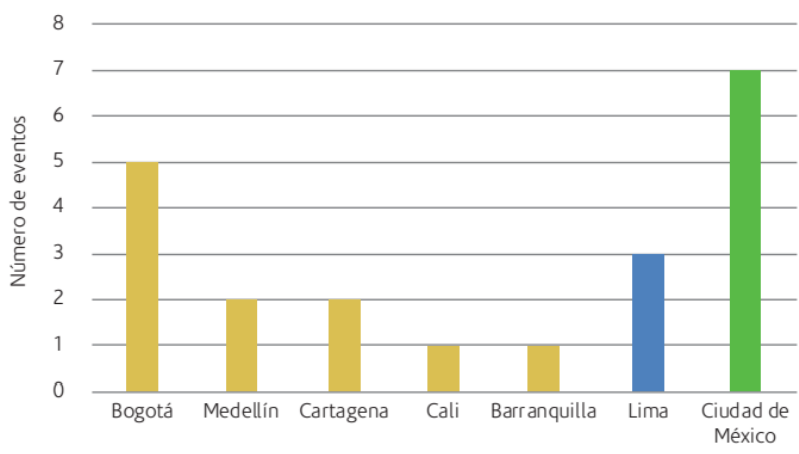
Por otra parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) expresa que el 88,2 % de los destinos turísticos estudiados considera que la gastronomía resulta ser un elemento estratégico en la definición de su imagen, en tanto que facilita y permite que sean visualizados, al tiempo que posicionan y ubican en la escena el resurgimiento de lo cultural a través de lo gastronómico. Así, se puede señalar como un elemento indispensable para la lectura del contexto internacional, que la cultura, el turismo y la gastronomía operan como sectores con un profundo grado de interconexión y relación.

La OMT expone cinco razones que explican el protagonismo que viene adquiriendo el sector gastronómico: la primera, la necesidad que tienen los destinos por diferenciarse y desarrollar propuestas culturales únicas; la segunda, el fortalecimiento de lo cultural que busca satisfacer al turismo en su demanda por el acercamiento a lo más profundo de cada destino; la tercera, el potencial de dirigir el flujo turístico a los destinos menos demandados; la cuarta, la facilidad de la gastronomía de crear espacios de conexión entre lo local y el turismo a través de la comunicación y de las emociones “del turismo como una experiencia”; y la quinta, el interés por crear experiencias que fidelicen al visitante (OMT, 2017).

Dada esta situación, se compararán las dinámicas de Bogotá frente a las principales ciudades de la región latinoamericana. Tomando como ejemplo el número de ferias de

exposición gastronómicas (ver gráfico 9), Bogotá es la ciudad en la que más eventos de este tipo se realizan. La cifra total de eventos supera a la de referentes internacionales como Lima, aunque se queda corta en relación con la oferta de ferias en Ciudad de México. Sin embargo, Colombia no cuenta con un flujo de turistas extranjeros tan elevado como los que manejan estos países; un ejemplo de ello es que ferias como Alimentarte tiene una participación de este público que representó el 5 % en el 2014 y el 11% en el 2017 (Secretaría de Turismo, 2018).

Gráfico 9. Número de eventos gastronómicos en las principales ciudades de Colombia, Perú y México



Fuente: Elaboración propia.

En el anterior gráfico se identifica que Bogotá es la segunda ciudad que más desarrolla este tipo de ferias, generando una oportunidad en la colocación de un restaurante llanero en una zona estratégica que mueva la gastronomía de la ciudad.

De esta forma, es claro que existe una tendencia en el panorama internacional y nacional en torno a la construcción de un nuevo referente turístico que incluya el mundo gastronómico. Esta propuesta se realiza en diferentes países a partir de un ejercicio juicioso de cualificación del capital humano, que en mayor o menor medida se está realizando en otras latitudes. Así, es posible dar cuenta de un sector gastronómico cada vez más cohesionado, organizado y profesional en el desarrollo de su actividad económica. En el panorama nacional, en los últimos años se está fortaleciendo este sector, como se verá en los siguientes capítulos.

Análisis situacional

Con la intención de conocer las diferentes estrategias que los emprendedores pueden tener y de esta manera tener las herramientas para proyectar el posible futuro de un proyecto en esta área, se procede a realizar un análisis micro y macroentorno del sector gastronómico, específicamente los restaurantes llaneros de la ciudad de Bogotá.

Según el Fondo Nacional de Turismo (Fontur, 2017), en el ámbito nacional, Bogotá, han empezado a invertir en el turismo cultural, relacionando las tradiciones locales, lo histórico y lo ecológico. En casos como este, esas inversiones se ven compensadas con el aumento de la oferta gastronómica en los espacios intervenidos. También ha originado una tendencia de creación de rutas gastronómicas que buscan posibilitar el acercamiento de los comensales a los establecimientos y cocinas informales, pequeñas y familiares que brindan al comensal más allá de un servicio comercial, la búsqueda y la construcción de una experiencia única. Con base en esta tendencia, el crecimiento del sector se ha hecho notar.

Según la ANDI (2023), “en los últimos años y del total que aporta el sector turismo al país, se considera que el sector gastronómico aporta aproximadamente 3,9 % al PIB”. Además, “la demanda gastronómica en zonas de interés turístico está representada en 43 % por residentes locales, 20,8 % por visitantes nacionales, 18,5 % por visitantes de la región y 17,7 % por visitantes internacionales” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, p. 13). Según la misma fuente, las regiones más reconocidas por su gastronomía son las costas Caribe y Pacífica, seguidas por Bogotá y Antioquia.

Análisis del microentorno

Para minimizar los riesgos, es necesario analizar las 5 fuerzas de Porter, las cuales están enmarcadas en: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores en el mercado, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los mismos competidores (Porter, 2009). Esta herramienta de gestión ayuda a que las empresas puedan analizar y medir sus recursos frente a las características que influyen en la creación de un restaurante llanero en la ciudad de Bogotá.

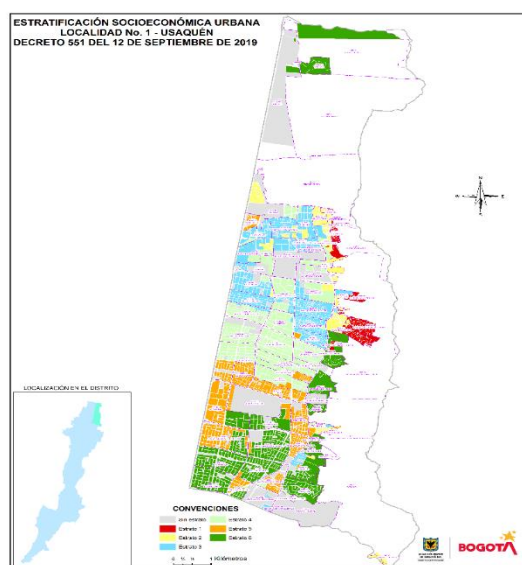
- **El poder del cliente**

Para ello es necesario conocer el potencial de clientes que el negocio puede tener, como lo indicamos en el contexto el 17,47 % de la población de Bogotá está ubicado en los estratos 4, 5 y 6 los cuales son aplicados para este proyecto y son determinantes para su estudio de prefactibilidad.

Con base a lo anterior se determina que de las 20 localidades que tiene la ciudad de Bogotá, la localidad que en su mayoría poblacional pertenecen a este tipo de estrato es la localidad de Usaquén, ubicada en el norte de Bogotá; la cual representa el 8% del área total de la ciudad, es la cuarta localidad en extensión total territorial con 6.531 ha y la tercera en extensión de área urbana; posee 2.720 ha de suelo rural y 290 ha de suelo de expansión. Limita por el norte con los municipios de Chía y Sopó; al sur con la localidad de Chapinero; al oriente con el municipio de la Calera y al occidente con la localidad de Suba. Por su posición geográfica, es considerada como una localidad de conexión entre las localidades de Bogotá y el norte de Cundinamarca.

En Usaquén predominan las clases socioeconómicas media y alta: el 32,3 % de predios es de estrato 4 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 24,8 % pertenece a predios de estrato 6, el 14,9 % corresponde a predios de estrato 5 (ver gráfica 7).

Gráfico 10. Estratificación socioeconómica localidad de Usaquén



Fuente: Perfil económico Usaquén. Tomado de Cámara de Comercio Bogotá (2019).

Es decir, el 72% de la población que vive en esta localidad tiene una capacidad de poder adquisitivo media-alta, generando en esta fuerza una viabilidad frente a los precios de la comida llanera.

- **El poder del proveedor**

El poder de negociación de los proveedores es medio, los equipos de cocina profesionales mantienen precios estándares en sus productos, y aunque ellos manejan el precio del mercado de acuerdo con la industrialización de sus productos, existen varias empresas con descuentos por compras o fidelidad de clientes.

Es con ello que esta fuerza se mide con la cantidad de comercializadores de carnes, donde los frigoríficos pueden ser los mejores aliados en la consecución de la carne. En ese sentido, Bogotá cuenta con cerca de 1050 sitios de expendio de carne, los cuales deben cumplir con autorización sanitaria garantizan que los productos son adecuados para el consumo. Todos los establecimientos de este tipo deben inscribirse y estar autorizados por la Secretaría Distrital de Salud, donde se debe garantizar que el proveedor cumpla con la cadena de frío de los productos cárnicos y con las temperaturas correspondientes de refrigeración y congelación; no tener la carne expuesta al medio ambiente; tener capacidad de almacenamiento para el volumen que comercializa; almacenar de forma separada las carnes de diferentes especies (avícolas, porcinos, bovinos) y de otros alimentos; contar con soportes que garanticen que los productos provienen de plantas autorizadas e inspeccionadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima, 2023).

- **Los nuevos competidores en el mercado**

En esta fuerza, es importante determinar los aspectos para contar con una diferenciación del producto, desarrollar un posicionamiento de la marca, generar al cliente una experiencia de la cultura llanera en el servicio prestado y competir con mejores precios del producto sin sacrificar la calidad y cantidad de este.

Según el DANE (Boletín técnico de marzo 2024), el IPC ha tenido un comportamiento en la divisiones y subclases de cada sector en la variación y contribución, donde, en lo corrido del año, los mayores aportes a la variación (enero-marzo) se ubicaron en las divisiones de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, transporte, restaurantes y hoteles, alimentos y bebidas no alcohólicas y educación, las cuales en, conjunto, contribuyeron con 2.48 puntos porcentuales a la variación total.

Gráfico 11. IPC de la variación y contribución año corrido según divisiones de gasto

Divisiones de Gasto	Peso (%)	2023		2024	
		Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales	Variación (%)	Contribución Puntos Porcentuales
Educación	4,41	8,75	0,33	8,94	0,34
Transporte	12,93	7,50	0,95	4,05	0,54
Restaurantes y hoteles	9,43	6,28	0,65	3,83	0,41
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,70	4,12	0,07	3,06	0,05
Salud	1,71	4,36	0,07	2,85	0,05
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	33,12	2,47	0,76	2,76	0,85
TOTAL	100,00	4,56	4,56	2,73	2,73
Alimentos y bebidas no alcohólicas	15,05	5,04	1,00	1,78	0,34
Bienes y servicios diversos	5,36	5,62	0,30	1,51	0,08
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	4,19	5,92	0,25	1,33	0,06
Prendas de vestir y calzado	3,98	2,07	0,07	1,12	0,04
Información y comunicación	4,33	0,05	0,00	0,09	0,00
Recreación y cultura	3,79	3,37	0,12	-0,81	-0,03

Fuente: Tomado de DANE (2024).

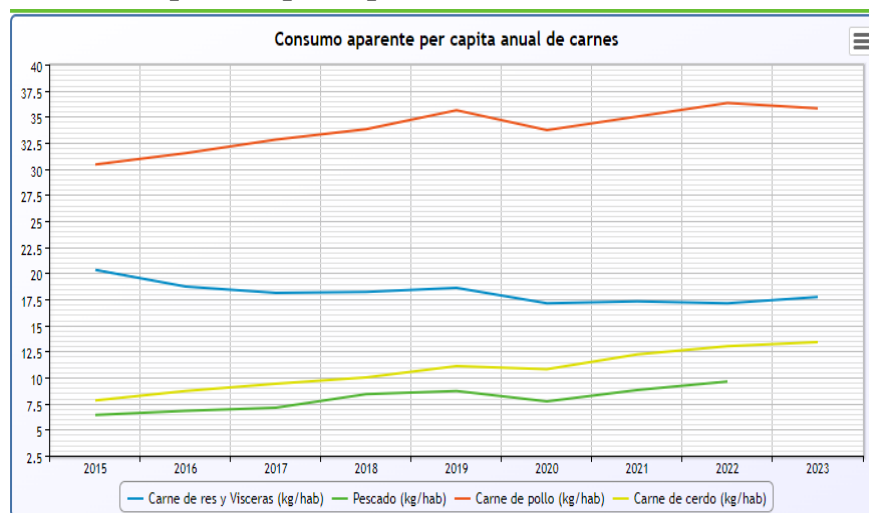
Por tanto, los nuevos competidores son de fuerza baja, debido a que el sector gastronómico tiene mucha demanda y habría mercado suficiente para los establecimientos que puedan ser competencia del restaurante llanero.

- **La amenaza de los productos sustitutos**

Para ello es importante analizar la variabilidad que existe en la gastronomía. Tal como se observa en el gráfico, el consumo de carne por kg/hab ha sido estable en los últimos ocho años con un promedio de 17 kg/hab. Esto genera que la mayor fuente de amenaza está dada por la competencia, en cualquiera de sus presentaciones, desde los restaurantes más

pequeños, los emprendimientos en línea con servicio, hasta el hecho de que una persona prefiera consumir alimentos en casa y preparada a su gusto. No obstante, la evaluación de estas opciones nos permite realizar una mejor segmentación del cliente potencial posteriormente en la investigación de mercado.

Gráfico 12. Consumo aparente per cápita anual de carnes



Fuente: Tomado de FEDEGAN (2023).

Esto quiere decir que el consumo de carne por habitante es significativo, generando una preferencia fuerte por parte del comensal al elegir su alimentación.

Ahora bien, la rivalidad que existe en el sector gastronómico de comida llanera en la ciudad de Bogotá es medio, donde, según la Cámara de Comercio de Bogotá, hay inscritos 20 restaurantes típicos, generando una oportunidad de negocio para este sector. Esta rivalidad se puede determinar bajo dos factores, la competencia directa e indirecta.

La competencia directa dada en la localidad de Usaquén es baja, debido a que en la zona no hay restaurantes llaneros, generando una gran oportunidad para la apertura de un restaurante llanero. Del mismo modo, la competencia indirecta que se encuentra vinculada a la cadena de productos alimenticios de la localidad de Usaquén, se ubican geográficamente en toda la localidad, especialmente sobre las principales vías, barrios tradicionales y centros comerciales (como Unicentro, Hacienda Santa Bárbara, Panamá, Plaza Norte, Paseo 140, Puerta del Sol, Cedritos Plaza, Belmira Plaza, Palatino, Abisambra, Caobos, Cedritos 151, Granada Hill, Santa Ana, entre otros). Sin embargo, se pueden distinguir tres zonas

empresariales. La primera en los barrios Las Orquídeas y Toberín; la segunda en el sector del barrio San Cristóbal Norte; y la tercera en el sector de los barrios Usaquén y Santa Bárbara Oriental. Esto indica que es una zona de economía fuerte a nivel gastronómico.

Para dar una mejor claridad frente a las 5 fuerzas de Porter se hace una representación gráfica del análisis desarrollado en la siguiente imagen:

Gráfico 13. Análisis del microentorno - las 5 fuerzas de Porter

ANALISIS MICROENTORNO – 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia.

Análisis del macroentorno

Es necesario analizar el entorno y el sector que ejercerá el restaurante, y determinar las características y los factores en los que este influye. De esta manera, se pueden crear estrategias de negocio a partir de la proyección de diferentes acontecimientos para estar preparados ante cualquier situación adversa, tanto positiva como negativa.

En este sentido, desarrollar el análisis PESTEL nos ayudará a tener una mejor perspectiva desde los diferentes actores importantes para definir las diferentes estrategias. Esta herramienta apoya en la toma de decisiones respecto al desarrollo del negocio, donde se estudian seis entornos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Con el estudio de estos seis entornos, se tiene una mejor noción de cómo afrontar el sector y poder trabajar en este.

Factor político

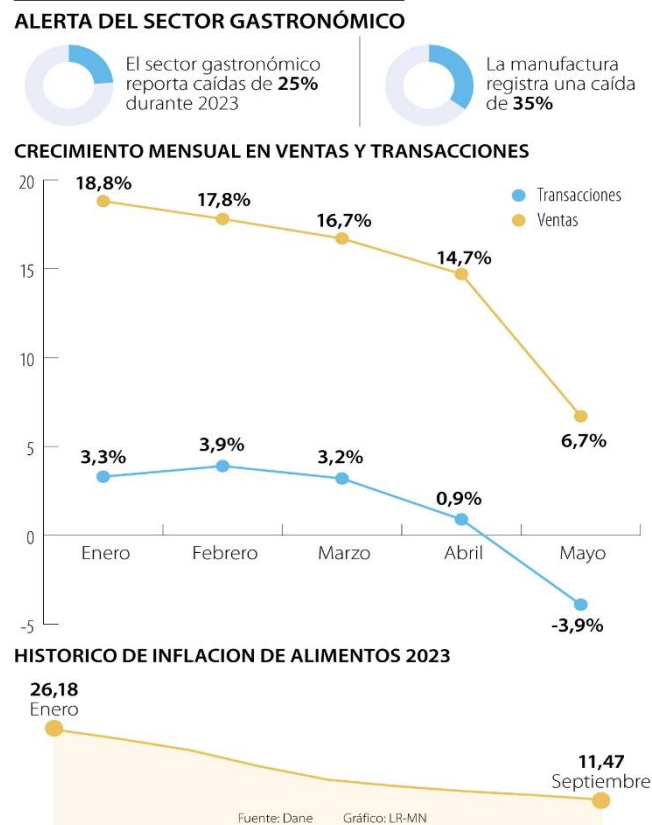
Las regulaciones en Colombia incluyen la Ley 9 de 1979, el Decreto 3075 de 1997, que establece las normas sanitarias para la elaboración, producción, almacenamiento, transporte, distribución y expendio de alimentos, los cuales generan riesgos en la operación del negocio. El desarrollo de líneas de política pública para el sector de gastronomía ha experimentado un crecimiento reciente, y ha estado muy vinculado a la estructuración del turismo como un escenario de proyección para el desarrollo económico del país. Por esta razón, las políticas, programas e iniciativas que se presentan a continuación recopilan un ejercicio de poco más de diez años de formulación de políticas, al tiempo que estas son ejecutadas, principalmente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Ministerio de Cultura (MinCultura) (CCB, 2023).

Factor económico

En la actualidad, Colombia atraviesa un momento de incertidumbre en su entorno económico, lo que genera riesgos en los aumentos en las tasas de interés, el ajuste en las regulaciones bancarias, la variabilidad en la tasa de empleo en el sector, la inflación y la devaluación de la moneda frente al dólar.

Es de notar que la inflación ha jugado un papel fundamental en el aumento de los insumos para los restaurantes, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 14. Crecimiento mensual en ventas y transacciones



Fuente: Tomado de LR (2023).

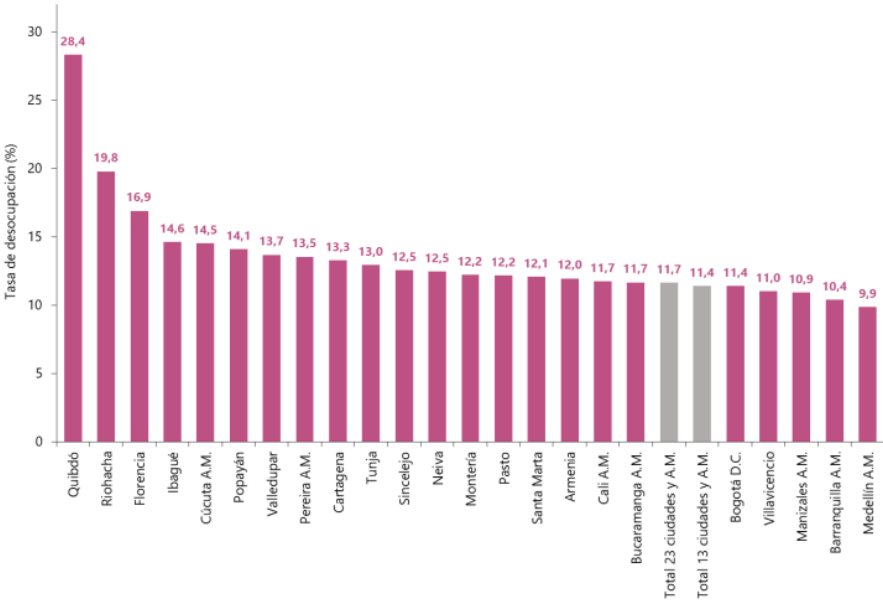
La anterior gráfica es generada en el informe de GIG donde se muestra que las transacciones en el sector han bajado, pues mientras que en mayo de 2022 se lograron en promedio por tienda 4.630 facturas emitidas, en este mismo periodo de 2023 se lograron 4.400, un decrecimiento del 4,9 % (LR, 2023). Dando por hecho que este factor es crucial para determinar estrategias que mitiguen los riesgos que se puedan generar para la operación del restaurante llanero.

Factor social

Este factor viene en aumento por las diferentes características que se presentan, como lo son: las cadenas grandes de superficie que manejan productos a menor precio, la informalidad laboral, los estilos de vida y sus tendencias de consumo; como también las creencias

religiosas y las nuevas afectaciones por pandemias, aspectos que generan cambios en la sociedad.

Gráfico 15. Tasa de desocupación según 23 ciudades y áreas metropolitanas a diciembre 2023 - febrero 2024



Fuente: Tomado de DANE (2024).

De la anterior gráfica se puede concluir que, para el trimestre diciembre 2023 - febrero 2024, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayores tasas de desocupación fueron: Quibdó (28,4 %), Riohacha (19,8 %) y Florencia (16,9 %). Las ciudades con menor tasa de desocupación fueron: Manizales A.M. (10,9 %), Barranquilla A.M. (10,4 %), Medellín A.M. (9,9 %), Villavicencio (11 %) y Bogotá (11,4 %). Determinando así que la fuerza laboral debe ser la primera estrategia para que el factor social sea un apalancamiento en la viabilidad del restaurante llanero.

Factor tecnológico

El manejo de la tecnología genera riesgos positivos y negativos, llevando a los negocios de comidas a innovar para su comercialización y fuerza de venta. Del mismo modo, este tipo de herramientas desplaza la manera en que se han desarrollado los restaurantes en el tiempo, ya que las nuevas tecnologías pueden generar un avance en los productos o servicios de

cualquier tipo de negocio, dejando en desventaja a aquellos que no se actualizan con las herramientas que se pueden encontrar en el mercado.

Factor ambiental

Los restaurantes establecen una actividad que genera desperdicios, así como también el uso de grasa, por lo que se debe considerar la preservación del medio ambiente realizando de manera adecuada el desecho de estos, y aplicando la normatividad vigente en Colombia.

Factor legal

Las normativas legales en Colombia contemplan el buen uso de las normas sanitarias, así como también el cumplimiento de las leyes para en la declaración de impuestos y la seguridad laboral frente a los salarios y derechos de autor.

Para determinar los diferentes factores PESTEL se hace una representación gráfica del análisis desarrollado en la siguiente imagen:

Gráfico 16. Análisis macroentorno - PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para el análisis realizado en el micro y macroentorno del sector gastronómico, se desarrolla una matriz DOFA, donde se determinan las debilidades, oportunidad, fortalezas y amenazas que, al correlacionarlas, nos generarán las estrategias a implementar para controlar los riesgos que se puedan presentar. A continuación, se encuentra la representación gráfica de la matriz DOFA.

Gráfico 17. Análisis de la matriz DOFA

ANÁLISIS MATRIZ DOFA - FUERZAS PORTER VS PESTEL

D	O	F	A
<ul style="list-style-type: none"> Regulaciones bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> TLC 	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios de gobiernos, estabilidad del gobierno Políticas arancelarias y del sector
<ul style="list-style-type: none"> Economía de escalas Inversión inicial del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos Incrementar la calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas a largo plazo con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Devaluación de la moneda
<ul style="list-style-type: none"> Cambios en la forma de alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Personalización del producto Experiencia acumulada 	<ul style="list-style-type: none"> Movimientos de organizaciones ya sentadas Informalidad Afectación por una pandemia, la cual genera cuarentenas
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento del uso del marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación del producto Aumentar la inversión en marketing y publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar un valor añadido al cliente Mejorar la experiencia de usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Mal manejo de la base de datos de proveedores y clientes
<ul style="list-style-type: none"> Cambios climáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de materias primas amigables con el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de estándares ambientales para la operación 	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación de los recursos naturales como agua y el suelo
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento normativo del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Productos con certificación de calidad para su consumo 	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad aplicada del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de reformas del sector

Fuente: Elaboración propia.

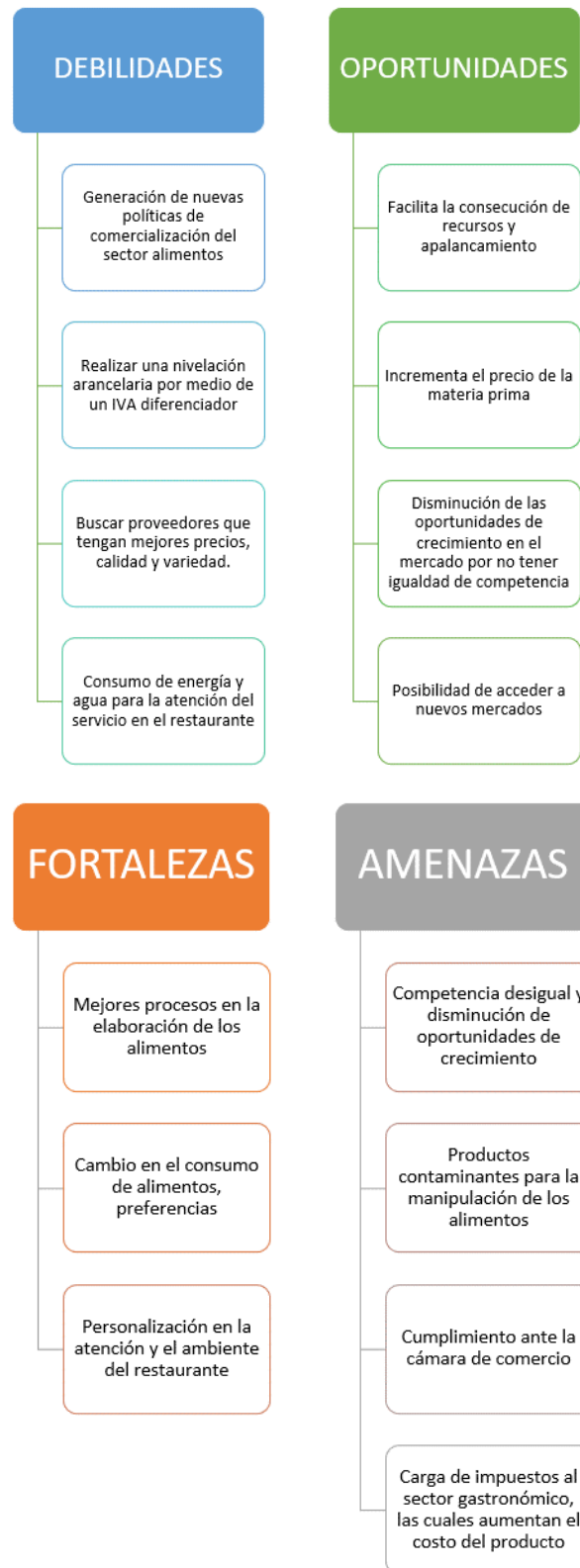
De la anterior matriz se realizarán las siguientes estrategias enmarcadas en cada uno de sus componentes.

Gráfico 18. Estrategias

SECTOR	ESTRATEGIA	IMPACTO
Macro	Generación de nuevas políticas de comercialización del sector alimentos	Positivo
Macro	Realizar una nivelación arancelaria por medio de un IVA diferenciador	Negativo
Macro	Buscar proveedores que tengan mejores precios, calidad y variedad.	Positivo
Micro	Facilita la consecución de recursos y apalancamiento	Positivo
Micro	Incrementa el precio de la materia prima	Negativo
Micro	Disminución de las oportunidades de crecimiento en el mercado por no tener igualdad de competencia	Negativo
Micro	Competencia desigual y disminución de oportunidades de crecimiento	Negativo
Macro	Cambio en el consumo de alimentos, preferencias	Positivo
Micro	Posibilidad de acceder a nuevos mercados	Positivo
Macro	Mejores procesos en la elaboración de los alimentos	Negativo
Micro	Personalización en la atención y el ambiente del restaurante	Positivo
Macro	Productos contaminantes para la manipulación de los alimentos	Negativo
Micro	Consumo de energía y agua para la atención del servicio en el restaurante	Negativo
Micro	Cumplimiento ante la cámara de comercio	Positivo
Micro	Carga de impuestos al sector gastronómico, las cuales aumentan el costo del producto	Negativo

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Estructura estratégica matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DEL MERCADO

El presente estudio de mercado pretende analizar los diferentes contextos en los que se ejecutará el proyecto de prefactibilidad para la apertura de un restaurante enfocado de comida llanera en la localidad de Usaqué (zona norte de la ciudad de Bogotá), desde la calle 119 con carrera 6, dado que este lugar es concurrido, es cercano a la plaza de Usaqué, el cual es un lugar concurrido por turistas y está dirigido a residentes de la zona y a aquellos que vienen de otras partes de la ciudad, ofreciendo experiencias culturales mediante la decoración rústica, la música y la muestra del folclore llanero.

Realizando el estudio del sector, se encontraron los siguientes restaurantes con una oferta similar de comida, y ubicados en el mismo sector.

Estudio técnico

El estudio técnico conforma una etapa fundamental en los proyectos de prefactibilidad, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos. La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero. Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la prefactibilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

La Biferia

Este restaurante forma parte de una cadena con un total de 11 establecimientos distribuidos por toda la ciudad. El restaurante de Usaqué se encuentra convenientemente ubicado en la Calle 109 # 17-14. Es conocido por su especialización en ofrecer una amplia variedad de cortes de carne de res de alta calidad.

Con precios que oscilan entre los \$45.000 y \$130.000 por plato, este restaurante se distingue por su oferta gastronómica premium. Abre al medio día todos los días y el cierre se efectúa a las 9 de la noche, con la excepción de los domingos, cuando cierra a las 6 de la tarde.

A pesar de su reputación gastronómica, es importante destacar que algunas calificaciones en la plataforma TripAdvisor expresan inconformidades con el servicio de atención al cliente. A pesar de ello, el restaurante sigue siendo una opción atractiva para aquellos que buscan una experiencia culinaria centrada en los mejores cortes de carne de res de la ciudad.

Gráfico 20. Fachada del restaurante La Biferia



Fuente: Tomado de Google Maps (11786 Cra. 6a).

Mister Ribs Usaquén

Este restaurante ofrece un ambiente clásico y tradicional en sus dos sedes, una ubicada en Usaquén y la otra en la prestigiosa Zona G de la ciudad. Sus espacios interiores son acogedores, ideales para una velada agradable y memorable.

La especialidad de la casa son las costillas de cerdo, un plato principal que ha ganado reconocimiento y elogios tanto de críticos como de clientes. Con una apertura diaria al medio día y un cierre a las 11:00 p. m., este establecimiento garantiza que sus comensales puedan disfrutar de su oferta en cualquier momento del día.

Además, el restaurante ofrece servicio de domicilio a través de su plataforma en línea. Las buenas calificaciones que recibe en la web son un testimonio de la calidad de su comida y servicio.

Gráfico 21. Fachada restaurante Mister Ribs Usaqué



Fuente: Tomado de Google Maps (11913 Cra. 6).

Patagonia Parrilla

Ubicado en la pintoresca localidad de Usaqué, en la calle 119b #5-21, este restaurante se especializa en la auténtica parrillada argentina, ofreciendo a sus clientes una experiencia culinaria única. Aunque cuenta con pocas calificaciones en línea.

Con un horario de atención que abarca todos los días desde el mediodía hasta las 10:00 p. m., este establecimiento brinda la oportunidad de disfrutar de su propuesta en cualquier momento del día. Es importante tener en cuenta que, debido a su tamaño, el restaurante no cuenta con espacios amplios para recibir a grandes grupos de comensales.

A pesar de ello, lo convierten en un destino popular para aquellos que buscan saborear los cortes de carne argentina en un ambiente acogedor y familiar en el corazón de Usaqué.

Gráfico 22. Fachada Patagonia Parrilla



Fuente: Tomado de Google Maps (516 Cl. 119b).

Producto

Para aquellos que buscan una experiencia auténtica de la gastronomía llanera, encontrarán en el restaurante una propuesta única en la zona. Aunque existen otros restaurantes en la competencia, ninguno se especializa en comida llanera. Así, nos convertimos en la opción distintiva y atractiva para quienes desean saborear los platos tradicionales de la región, como la ternera a la llanera, el amarillo a la monseñor, el sancocho, el mondongo y otros platillos icónicos. La dedicación por preservar y compartir estos sabores auténticos garantizará una experiencia culinaria memorable para los comensales.

Precio

A continuación, presentamos una clasificación de precios de los platos más destacados en torno a este proyecto, que refleja el valor que atribuimos a la calidad de nuestros ingredientes, a la maestría en la preparación y al deleite que procuran en nuestros comensales.

- **Ternera a la llanera**

A este plato también se le conoce como Mamona, esto se debe a que se utiliza carne de ternera, a la cual se le sacrifica cuando todavía mama de la vaca. Su precio está entre \$35.000 a \$60.000 COP.

Gráfico 23. Ternera a la llanera



Fuente: Tomado de Comida típica de Colombia (s. f.).

La manera tradicional de asar la carne es a la brasa de un fuego bajo por cuatro horas. No se puede avivar el fuego porque se quemaría, además, el sabor resultante no sería el característico de una buena carne a la llanera (Comida Típica de Colombia, s. f.).

- **Amarillo a la monseñor**

En el artículo “La verdadera historia del Amarillo a la monseñor”, publicado en el sitio web *Agenda Hoy*, se explora el origen y la preparación de este plato típico de la región llanera (Agenda Hoy, 2018). En 1979, Carlos Infante (q.e.p.d.), nacido en Santa Rosa de Viterbo (Boyacá), pero quien había llegado a la capital del Meta en busca de oportunidades, trabajaba como chef del Hotel del Llano en Villavicencio.

Un día, a finales de ese año, la orden fue preparar un plato especial para celebrar el cumpleaños de Monseñor Gregorio Garavito (q.e.p.d.). Lo primero que se le ocurrió fue cocinar un amarillo, uno de sus pescados favoritos, que serviría con orgullo al alto jerarca.

La sorpresa fue mayor al ver que, al terminar el banquete, en la puerta de la cocina estaba Monseñor. No solo lo felicitó por su sazón, sino que preguntó, con emoción, dónde había aprendido a preparar tan exquisito platillo y cuál era su nombre gastronómico. “Yo no le tengo nombre, pero si quiere le ponemos Amarillo Monseñor”, respondió. La risotada del padre no se hizo esperar y desde entonces el plato quedó bautizado Amarillo Monseñor y no Amarillo a la Monseñor, como comercialmente hoy se conoce (Agenda Hoy, 2018).

El plato amarillo a la monseñor contiene deliciosos trocitos de pechuga de amarillo salteados con langostinos camarones y champiñones en salsa a la monseñor, gratinados y acompañados de arroz blanco su precio está entre los \$50.000 y \$70.000 COP.

Gráfico 24. Amarillo a la monseñor



Fuente: Tomado de *Agenda Hoy* (2018).

- **Sancocho llanero**

Según Antojando Ando (s. f.), el sancocho es un caldo o sopa normalmente espeso a base de tubérculos como la papa, la yuca, el plátano, mazorca y la papa, al que se agrega carne de res costilla, cola o rabo, etc. Se acompaña de arroz blanco, tajada de aguacate, un buen hogao y cilantro picado sobre la sopa para darle aún más sabor. Su precio está entre los 30.000 y \$45.000 COP.

Gráfico 25. Sancocho llanero



Fuente: Tomado Antojando Ando (s. f.).

- **Mondongo**

Según El Espectador (s. f.), la palabra mondongo se refiere, en algunas regiones de Suramérica, a la parte inferior del torso o estómago de una res o cuerpo animal. El mondongo es una sopa que tiene como principal ingrediente el estómago (libro o cuajo o callo), además de costilla de cerdo, carne de res, mazorca, arvejas, papa criolla y papa común, entre otros ingredientes. Este plato hace parte de la cultura típica y gastronomía llanera y dependiendo de cada región, existen algunas variaciones de la sopa de mondongo. Su precio está entre \$25.000 y 45.000 COP.

Gráfico 26. Mondongo



Fuente: Tomado de El Espectador (s. f.).

Canal de comercialización

El restaurante llanero implementará un canal de comercialización integral que permita llegar y cautivar a la población objetivo, invitándola a descubrir y disfrutar de los sabores y la hospitalidad de la llanura en cada visita. Como parte fundamental de esta estrategia, se desarrollará una página web atractiva, donde los visitantes podrán sumergirse en el ambiente del restaurante, explorar nuestras instalaciones y conocer la riqueza y variedad del menú. Además, se proporcionará información sobre los platillos, la página web ofrecerá a los clientes la conveniencia de realizar reservas en línea, asegurando una experiencia sin contratiempos desde el primer contacto.

Promoción

La promoción del restaurante será por medio las redes sociales con perfiles atractivos en Facebook e Instagram, ofreciendo contenido visual llamativo que capturará la esencia de los platos y la experiencia única que ofreceremos. Al alentar a los clientes a compartir sus momentos agradables en el restaurante a través de fotos y videos, construiremos una comunidad en línea.

Además, para mantenernos actualizados sobre las opiniones y sugerencias de los clientes estableceremos un perfil en TripAdvisor, la cual es una plataforma reconocida por su influencia en la toma de decisiones de los consumidores. Esta presencia nos permitirá recibir retroalimentación directa de los clientes y aprovechar las calificaciones positivas para atraer a nuevos clientes en busca de una auténtica experiencia gastronómica llanera.

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

1. Perfil demográfico de los encuestados

Obtener información sobre la edad, el género, el nivel socioeconómico, la cantidad de personas del núcleo familiar, la ocupación, el nivel de ingresos, la localidad de vivienda, los datos de la población objetivo.

2. Conocimiento sobre comida llanera

Determinar cuánto saben los encuestados sobre la comida llanera, si la han probado antes, qué platos conocen y cuáles les gustaría probar, así como la importancia de la presentación del plato.

3. Localización ideal

Investigar qué ubicaciones específicas en la zona norte de Bogotá preferirían los encuestados para visitar un restaurante de comida llanera.

4. Precio y valor percibido

Preguntar sobre el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por una comida llanera, así como qué aspectos consideran más importantes para determinar el valor de la experiencia culinaria.

5. Demanda

Investigar la percepción de los encuestados sobre la oferta actual de comida llanera en la zona norte de Bogotá, incluyendo qué restaurantes conocen, qué opinan sobre ellos y qué aspectos valoran más en un restaurante.

6. Servicios adicionales

Evaluar sobre el interés en un programa de fidelización (sistema de puntos y recompensas por compra), pago de productos con criptomonedas, store de artículos del llano, etc.

7. Atributos

Valorar los aspectos que son más determinantes para la satisfacción del cliente y en la toma de decisiones a la hora de escoger un restaurante.

8. Temática

Determinan la caracterización respecto al diseño del entorno a un tema en particular, el cual se usará o será reflejado en cada elemento de la ambientación del restaurante.

Modelo de estudio del segmento de mercado

Para la obtención de los datos en el estudio del segmento del mercado, se realiza una encuesta sobre la demanda, la oferta y el precio, y con ello analizar el mercado del estudio de caso (ver anexo 1).

Ficha técnica del muestreo

A continuación, se presenta la ficha técnica del muestreo de la encuesta realizada a las personas que frecuentan o desean frecuentar restaurantes de comida llanera, de tal manera que se pueda establecer los gustos culinarios y preferencias para visitar un restaurante.

Tabla 3. Ficha técnica del muestreo

Universo:	Mujeres y hombres mayores de 18 años, residentes en la ciudad de Bogotá, que visitan o tienen la intención de visitar un restaurante de comida llanera.
------------------	---

Objetivo del estudio:	Conocer la percepción acerca de la comida llanera por los habitantes de la ciudad de Bogotá.
Tipo de muestra:	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Tiempo de realización de trabajo de campo:	Desde el día 27 de mayo al 3 de junio de 2024
Técnica de recolección de datos:	Encuesta por medio de formulario de Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHMZPlkBR_eO-VwYfO_hX5wBnutknaoXbkbJR9tjyJBOYKSNg/viewform
Tamaño de la muestra y tipo de entrevista:	Se realizaron 207 encuestas de forma virtual y asincrónica.
Encuesta realizada por: Fecha de trabajo de campo:	Luis Julián López Ramírez Edlidy Katharina Buitrago Rocha.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el tipo de muestra es muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde: “La muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio” (Hernández González, 2021).

En este caso, la muestra fue seleccionada debido a las características específicas de la población en cuanto al interés por frecuentar restaurantes de comida llanera; cuya muestra fue combinada dado que se tomó de forma aleatoria de las distintas localidades que componen la ciudad.

Estudio de mercado del proyecto

El estudio de mercado de este proyecto comprende el desarrollo de los aspectos operativos necesarios para el buen uso de los recursos disponibles y lograr que sean de manera óptima. Para ello, se debe evaluar la capacidad de producción, la cual está determinada por los siguientes aspectos.

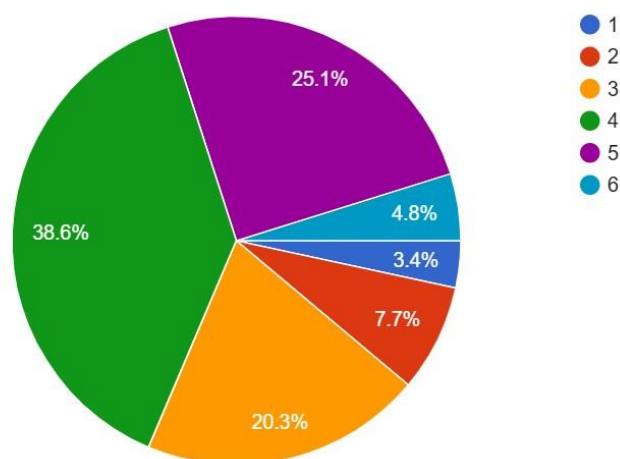
Tamaño del mercado actual

Este aspecto determina la estimación del potencial que pueden tener nuestros productos respecto a los clientes y los ingresos por ventas, donde se han evaluado y obtenido los siguientes resultados.

Gráfico 27. Estrato socioeconómico

¿A que estrato socio económico pertenece?

207 respuestas

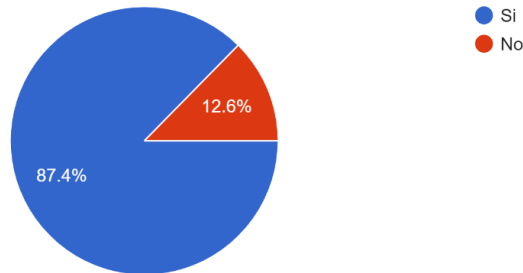


Fuente: Elaboración propia.

De la anterior gráfica se puede determinar que del 100 % de la muestra de la población, más del 68 % pertenece a los estratos del estudio del caso; donde el estrato 4 tiene un porcentaje del 38,6 %, lo que nos indica que la mayor cantidad de personas pertenece a este estrato socioeconómico, siguiéndolo el estrato 5 con una muestra del 25,1 %, y finalmente podemos observar que el estrato 6 tiene una muestra del 4,8 %, siendo una fracción pequeña de nuestro caso de estudio. Sin embargo, la suma de estos tres estratos es mayor que la suma de los estratos 1, 2 y 3, generando que el estudio de prefactibilidad tenga una probabilidad alta en su desarrollo.

Gráfico 28. Conocimiento sobre la comida llanera

¿Ha escuchado sobre la comida típica llanera?
206 respuestas

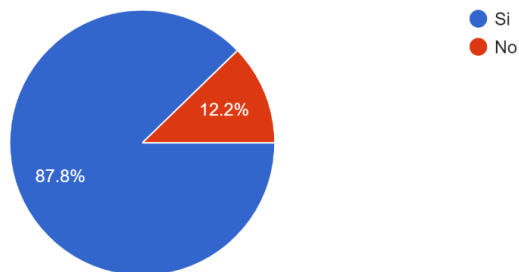


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la población encuestada tiene un 87,4 % de conocimiento en la comida llanera, factor determinante para que el cliente potencial pueda buscar su preferencia en el restaurante a desarrollar.

Gráfico 29. Preferencia en la comida llanera

¿Probaría la comida típica llanera?
49 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

De esta gráfica, se puede determinar que el 87,8 % de la muestra de población preferiría probar la comida llanera, lo cual apunta a los clientes potenciales del restaurante.

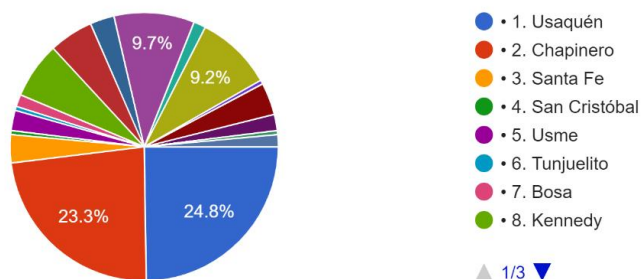
Distribución geográfica de la demanda

Esta distribución es determinada por el área de influencia del proyecto, donde el entorno geográfico del producto va a ser demandado, y los potenciales consumidores de este. Para ello, se encuestó sobre la posible ubicación del restaurante llanero al norte de la ciudad de Bogotá, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfico 30. Localidad de vivienda

¿En qué localidad de la ciudad vive?

206 respuestas



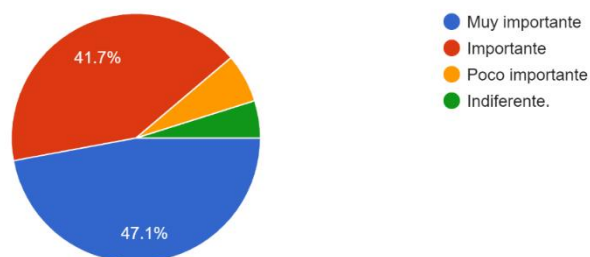
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 48 % de la población encuestada vive en las localidades ubicadas al norte de la ciudad, generando una ubicación ideal del restaurante en esas zonas.

Gráfico 31. Importancia de la ubicación del restaurante

¿Que tan importante es para usted la ubicación de un restaurante?

206 respuestas



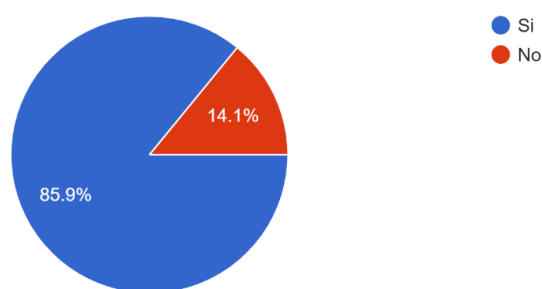
Fuente: Elaboración propia.

Para los clientes potenciales, más del 88 % de los encuestados considera que es muy importante la ubicación de un restaurante, mostrando que la zona seleccionada debe ser un componente importante para el lugar.

Gráfico 32. Ubicación del restaurante

¿Le parece ideal la ubicación de un restaurante de comida llanera en la calle 119 con carrera 6 (Usaquén)?

206 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

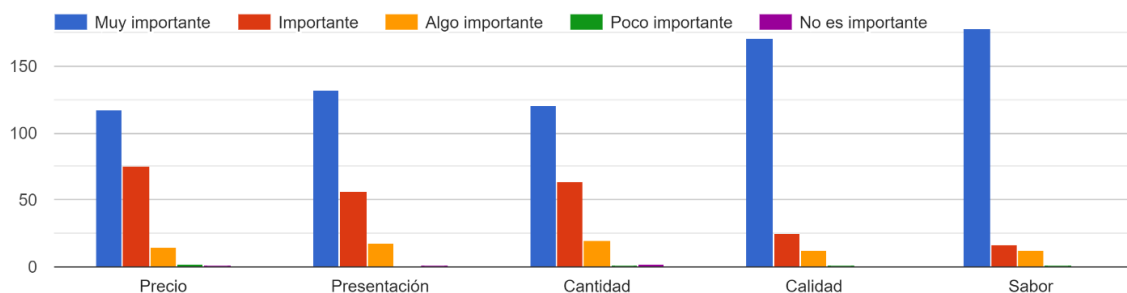
Con la siguiente gráfica podemos observar que el 85,9 % de la población encuestada considera que la ubicación del restaurante en la zona norte sobre la localidad de Usaquén es el sector ideal para la creación del restaurante llanero, donde la zona está identificada como un sector gastronómico importante de la ciudad de Bogotá.

Disponibilidad de materias primas e insumos

Bogotá es una ciudad que cuenta con diferentes puntos de distribución de carne de res, donde la zona norte tiene los mayores distribuidores. Esto generará una gran oportunidad de contar con la carne llanera a buena calidad y precio; es por ello que los frigoríficos deben ser un aliado estratégico en la consecución de la carne.

Gráfico 33. Atributos del restaurante llanero

Marque con una X que tan importante es para usted los siguientes atributos que debe tener un restaurante de comida típica llanera:



Fuente: Elaboración propia.

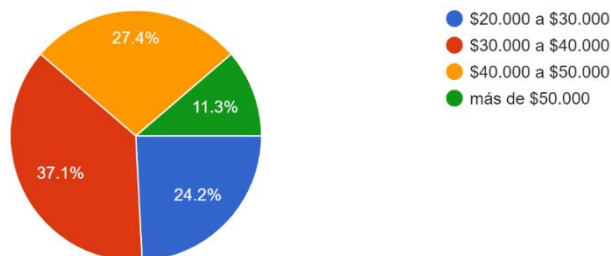
Para validar la importancia frente a los atributos que el restaurante llanero debe tener, se obtuvo de la encuesta que para los clientes el sabor y la calidad de la carne llanera es lo más significativo, lo cual genera que la materia prima que se determine debe contener estos dos aspectos para la viabilidad del proyecto.

Precios de productos

En esta etapa del proyecto tomamos como referencia los valores obtenidos en la encuesta para determinar el costo aproximado del plato llanero, con el cual se desprenderán todos los costos financieros para la creación del restaurante llanero.

Gráfico 34. Precio de la comida llanera

¿El precio que manejan por plato de comida llanera es?
62 respuestas



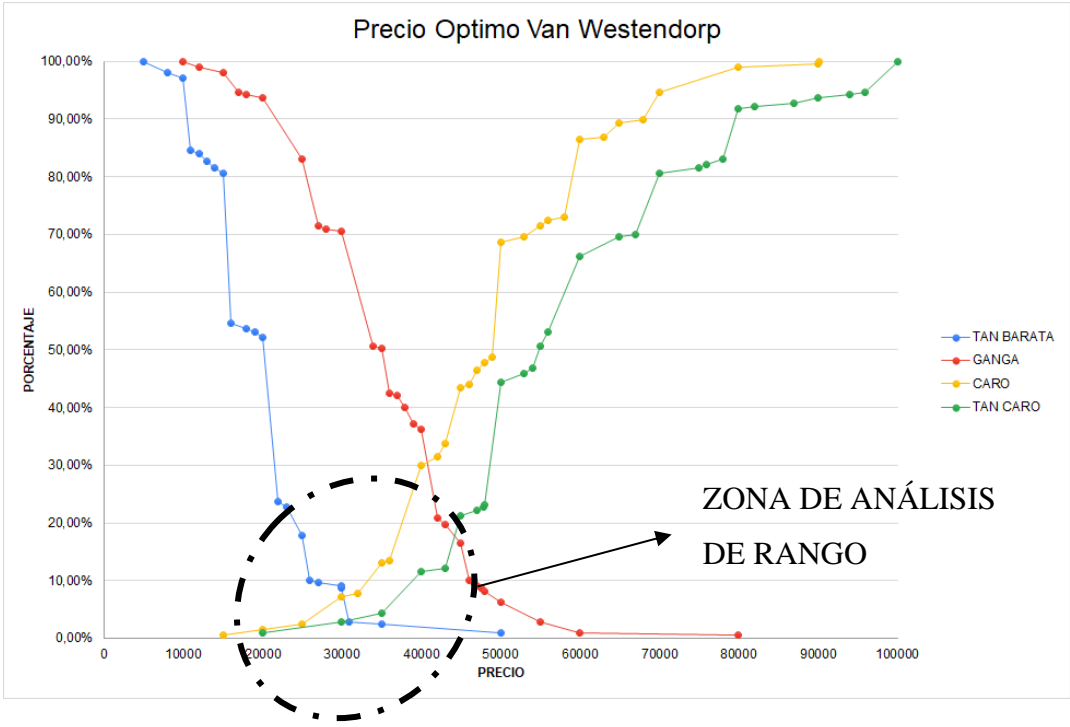
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede analizar del siguiente gráfico, el valor promedio de un plato de comida llanera está alrededor de \$30.000 y \$50.000, rango que no permite obtener un valor adecuado. Sin embargo, es una referencia para determinar el valor óptimo que estaría dispuesto a pagar el cliente. Para determinar este valor se aplicó el modelo de precios de Van Westendorp, donde se usan cuatro preguntas enfocadas en determinar el punto crítico del precio para crear la mejor estrategia sobre cómo fijar el precio del producto.

1. ¿A qué precio considera que el plato de comida llanera es tan caro, que no consideraría comprarlo?
2. ¿A qué precio considera que el plato de comida llanera comienza a ser caro, de modo que tendría que pensar si comprarlo?
3. ¿A qué valor consideraría que el plato de comida llanera es una ganga, por el precio?
4. ¿A qué precio considera que el plato de comida llanera tiene un costo tan bajo, que sentiría que la calidad del producto no podría ser muy buena?

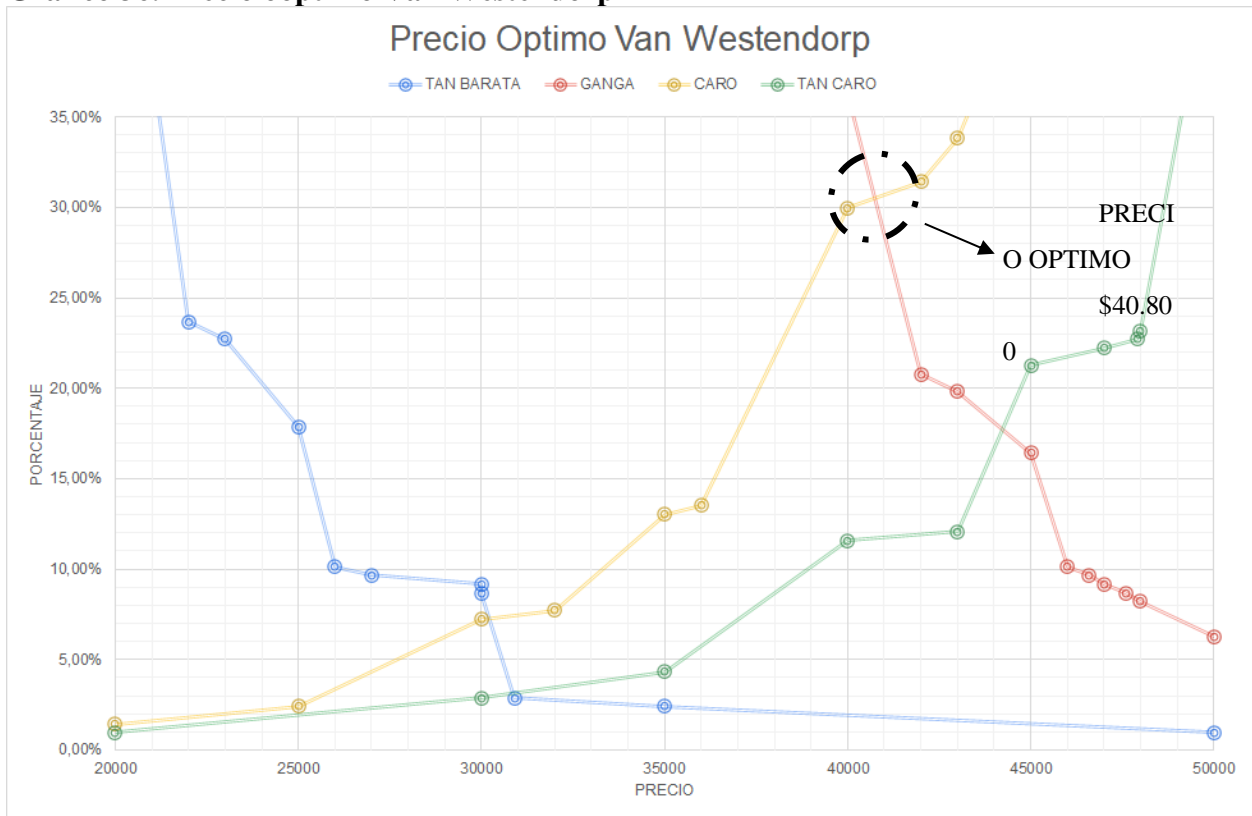
El resultado obtenido que aplica este modelo de precios nos arrojó el siguiente resultado con la totalidad de los encuestados, donde el precio de rango aceptable esta entre \$30.500 y \$ 44.200 (ver gráfico 35). Del mismo modo, para identificar el precio óptimo del plato, se determina en el punto de cruce entre la curva de precio ganga con la curva de precio caro, el cual es de \$ 40.800 (ver gráfico 36), el cual es ideal para cubrir las obligaciones financieras que el restaurante llanero requiere para ser sostenible.

Gráfico 35. Precio Van Westendorp



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36. Precio óptimo Van Westendorp



Fuente: Elaboración propia.

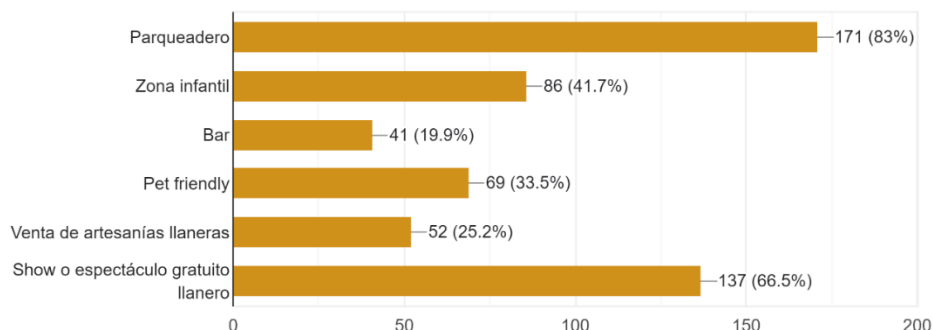
Preferencia de los clientes

El desarrollo de este proyecto se puede generar por etapas, que, a su vez, se pueden determinar en los resultados de la encuesta, donde, para los clientes, el factor fundamental después del sabor y la calidad son los servicios adicionales, los cuales se van adaptando al crecimiento que el restaurante llanero genere. Estos resultados fueron los siguientes.

Gráfico 37. Servicios adicionales del restaurante llanero

¿Cual servicio adicional espera encontrar al visitar un restaurante de comida llanera? (selección múltiple)

206 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Del anterior gráfico, se puede concluir que el 83 % de la población desea que desde el inicio del funcionamiento del restaurante se cuente con parqueaderos, y el 66,5 % desea que se realicen presentaciones de show llanero. Estos dos factores determinan su desarrollo en la primera etapa de la creación del restaurante llanero. Las zonas infantiles, el servicio con *pet friendly* estarían en una segunda etapa. Yn la tercera etapa estaría el desarrollo de una tienda para la venta de artesanías llaneras y el bar.

Ubicación del proyecto

Para seleccionar la ubicación del proyecto se delimitaron cuatro zonas: zona comercial, zona residencial, zona mixta y zona periurbana; en las que se evaluaron los criterios de: accesibilidad y movilidad, disponibilidad de los servicios públicos, el impacto ambiental y socioeconómico, el cumplimiento normativo, el costo y jud económica y la aprobación por parte de la comunidad. Cuyos porcentajes más altos fueron asignados a la viabilidad económica y a la aprobación comunitaria.

Tabla 4. Criterios de evaluación

Criterio de Evaluación	Porcentaje	Opción 1: Zona comercial	Opción 2: Zona residencial	Opción 3: Zona mixta (comercial- residencial)	Opción 4: Zona rural urbana (periurbana)
Accesibilidad y movilidad	15 %	5 (0.75)	3 (0.45)	4 (0.60)	2 (0.30)
Disponibilidad y Calidad de servicios públicos	10 %	5 (0.50)	4 (0.40)	4 (0.40)	2 (0.20)
Impacto ambiental	10 %	4 (0.40)	4 (0.40)	4 (0.40)	3 (0.30)
Impacto socioeconómico/cultural	15 %	5 (0.75)	3 (0.45)	4 (0.60)	2 (0.30)
Cumplimiento normativo	10 %	5 (0.50)	3 (0.30)	4 (0.40)	3 (0.30)
Costo y viabilidad económica	20 %	4 (0.80)	4 (0.80)	4 (0.80)	5 (1.00)
Aprobación comunitaria	20 %	5 (1.00)	2 (0.40)	4 (0.80)	2 (0.40)
Total ponderado	100 %	4.70	3.20	4.00	2.80

Fuente: Elaboración propia.

A cada uno de criterios por evaluar se le asigno un valor porcentual de acuerdo con su importancia para el desarrollo del proyecto, cuya escala es del 1 al 5, siendo uno (1) el menos importante y cinco (5) el más importante. Esta calificación se multiplicó por el porcentaje asignado al criterio de evaluación, donde, finalmente, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Zona comercial:** 4.70.
- **Zona residencial:** 3.20.
- **Zona mixta:** 4.00.
- **Zona rural urbana:** 2.80.

Por tanto, la zona comercial es el lugar más factible para ubicar el restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá; cuyo resultado es la puntuación ponderada más alta (4.70). Esta elección ofrece un equilibrio óptimo entre los criterios de evaluación escogidos y se determinó que la zona norte de la ciudad en la localidad de Usaqué cuenta con gran

aprobación para la población objetivo de este proyecto por tanto allí será la ubicación del restaurante.

Análisis de la localización óptima

En esta etapa del estudio técnico, es determinante la localización óptima del restaurante llanero en la ciudad de Bogotá. Es por ello que nos enfocaremos en la microlocalización, para obtener la mayor tasa de rentabilidad que se pueda tener sobre el capital y obtener el mejor costo unitario del producto a ofrecer en el restaurante. Para ello, los siguientes componentes son necesarios.

- **Ubicación urbana**

El restaurante llanero estará ubicado en la zona urbana al norte de la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén, en la dirección calle 119 con carrera 6, tal como se ilustra en la siguiente imagen:

Gráfico 38. Ubicación del restaurante llanero



Fuente: Tomado de Google Earth (2024).

La localidad de Usaquén cuenta actualmente con accesos fáciles para ir en vehículo particular, ya que por el norte se ingresa desde la carrera 7ª o por la calle 127; e igualmente

cuenta con transporte público para movilizarse en toda la ciudad. La distancia hasta el Aeropuerto El Dorado es de 17,6 Km donde se recorre en 1 hora aproximadamente.

- **Dimensión del restaurante**

El restaurante de comida llanera contará con un patio para el disfrute de los comensales, la cocina equipada para la elaboración de los alimentos, con su respectivo almacén. También incluirá una barra y el bar, así como baños para la comodidad de los clientes. Algo similar a la siguiente imagen:

Gráfico 39. Propuesta tentativa del espacio



Fuente: Imagen de referencia. Tomada de Pinterest (2024).

Se contará con espacio para 60 comensales, con un promedio de 15 mesas, teniendo en cuenta que se dejará espacio para la circulación y comodidad. La decoración de las instalaciones estará acorde con la cultura llanera.

Además, se propone contar con 60 mesas tipo madera madeflex, con capacidad para 4 sillas por mesas, como se muestra en las siguientes imágenes:

Gráfico 40. Propuesta de mesas



Fuente: Imagen de referencia. Tomada de Google Imágenes (2024).

Igualmente, se requieren platos, cubiertos, ollas y vasos. Los costos estipulados para su operación son los siguientes, teniendo en cuenta la cantidad de comensales proyectado:

Tabla 5. Costos de utensilios para el servicio

Descripción	Cantidad	Valor unidad	Costo
Mesas	15	\$ 345.000	\$ 5.175.000
Sillas	60	\$ 115.000	\$ 6.900.000
Ollas	10	\$ 235.000	\$ 2.350.000
Platos	120	\$ 53.960	\$ 6.475.200
Cubiertos	240	\$ 15.400	\$ 3.696.000
Vasos	120	\$ 11.700	\$ 1.404.000
Total costos		\$	26.000.200

Fuente: Elaboración propia.

ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL

Este estudio soporta el estudio ambiental para la creación de un restaurante de comida llanera en la zona norte de la ciudad de Bogotá. Contiene los pormenores de la información relacionada con el proyecto, desde su marco legal hasta el seguimiento y monitoreo ambiental a realizar durante la operación, considerando la ubicación del restaurante y sus posibles impactos ambientales.

El estudio de impacto ambiental de un restaurante llanero en la zona norte de la ciudad de Bogotá pretende dar manejo a todos los desechos utilizados para el funcionamiento del restaurante, con el objetivo de dar un uso responsable de los recursos aprovechables y no aprovechables, contribuyendo al cuidado del medio ambiental de la ciudad y cumpliendo la normatividad vigente aplicable.

Para desarrollar un estudio de prefactibilidad de un restaurante de comida llanera en la zona norte de Bogotá, es importante conocer la normatividad vigente relacionada con la creación y puesta en marcha de establecimientos dedicados a la venta de alimentos. Por tanto, relacionamos las normativas relevantes para tal fin.

Regulación sanitaria y de seguridad alimentaria

A continuación, se relacionan los decretos y las resoluciones vinculadas a la regulación sanitaria y seguridad alimentaria vigente en nuestro país, pertinentes para el desarrollo del presente proyecto.

Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social

Establece los requisitos sanitarios en toda la línea de producción, procesamiento, transporte y comercialización de alimentos y materias primas en Colombia. También define los estándares relacionados con la higiene de los alimentos, las instalaciones y la capacitación que deben tener los empleados en buenas prácticas de manufactura, junto con los criterios para solicitar el permiso o registro sanitario de los alimentos.

Decreto 3075 de 1997

El decreto determina las características idóneas para prevenir riesgos relacionados con la manipulación de los alimentos y las bebidas en su cadena de producción, distribución y comercialización, de tal forma que se pueda garantizar la calidad.

Resolución 604 de 1993

Aquí encontramos los requisitos para el sostenimiento y la limpieza de los comercios dedicados a la venta de alimentos y quienes son responsables de su inspección y vigilancia.

Normatividad ambiental

En la siguiente normatividad se relacionan las leyes que están relacionadas con la protección de los recursos naturales, que son aplicables para el presente proyecto.

Ley 99 de 1993

Esta ley determina la creación del Ministerio del Medio Ambiente y establece que todos los proyectos en Colombia deben estar regulados ambientalmente con el fin de proteger y preservar el medio ambiente, cumpliendo con toda la normatividad aplicable para prevenir, disminuir y remediar los impactos al medio ambiente.

Decreto 1076 de 2015

El decreto recoge y reglamenta la normatividad del sector ambiental, junto con los requerimientos para obtener las licencias ambientales, la gestión recursos naturales por medio de la regulación y control de la contaminación.

Legislación del uso del suelo y licencias

En la siguiente normatividad encontramos los lineamientos para el uso de suelo y licencias en las diferentes localidades de Bogotá, para determinar si es factible o no la apertura del restaurante de comida llanera en la localidad de Usaquén, la cual se encuentra en la zona norte de la ciudad:

Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bogotá

Este documento establece la ocupación del suelo urbano y rural de la ciudad. El POT actual es “Bogotá reverdece 2022-2035”, el cual determina los lineamientos para el desarrollo urbano, social, ambiental y económico en la ciudad de Bogotá durante dicho periodo.

Decreto 1232 de 2020

Este documento registra las zonas de riesgo y amenaza en la ciudad, también demarca los espacios de preservación y protección ambiental, los sitios de disposición de residuos, entre otras.

Identificación de impactos ambientales

A continuación, se describen los impactos identificados para la ejecución del proyecto y relacionados con el componente natural, paisajístico, socioeconómico y cultural y de infraestructura, junto con la interpretación de los impactos más relevantes.

Impactos del componente natural

- **Agua**

Para el funcionamiento del restaurante, se demandará una cantidad de agua relevante para la elaboración de la comida y para el aseo e higiene del establecimiento. También el vertido de aceites es un factor de riesgo debido a que puede contaminar las fuentes de aguas cercanas.

- *Mitigación*

Con el fin de reducir el impacto ambiental relacionado con el uso del agua, el restaurante contará con programas de ahorro de este recurso por medio de grifos y sanitarios ahorradores; y las aguas residuales se reutilizarán en el riego de las plantas y áreas verdes. Para el manejo de los residuos de aceites, se instalarán trampas de grasa, con el fin de que estos sean recolectados y no ingresen al sistema de alcantarillado. También, se realizará un convenio con la asociación de reciclaje Manos verdes, quienes cuentan con los permisos y la idoneidad para la recolección de aceites usados. Finalmente, se capacitará al personal del restaurante para ahorrar y darle buen uso al agua y manejo de aceites residuales.

- **Aire**

La elaboración de la comida tendrá emisiones de gases y olores, lo que impactará el aire. También se verá impactado por el ruido de los equipos y el desarrollo de la actividad del restaurante de comida llanera.

- *Mitigación*

Para reducir el impacto del humo y los olores se instalarán extractores con filtro de carbono y sistemas de ventilación. Los equipos de la cocina contarán con certificación energética, pues generan menos emisiones. También se reducirá el ruido aislando las paredes y techos de espacios cerrados. Se respetarán los horarios de operación y el ruido será menor a 65 decibeles.

- **Suelos y flora**

Para la ejecución del proyecto se determinó que no hay riesgo para el suelo o la flora por destrucción de la vegetación o posibles daños al suelo; esto teniendo en cuenta que para la apertura del restaurante no se va a realizar construcción del lugar y tampoco se manejarán químicos que puedan afectar la vegetación.

Se implementará la cultura de recolección y separación de los residuos del restaurante por parte de su planta de personal, utilizando su correcta separación en la fuente (reciclable, no reciclable, orgánicos), y estos residuos serán dispuestos según el manejo establecido para

cada uno de ellos. Así mismo, se realizará mantenimiento periódico de las zonas verdes del restaurante para apoyar su conservación.

Impactos del componente socioeconómico y cultural

A continuación, se relacionan los posibles impactos en el componente socioeconómico y cultural. Esto con el fin de contribuir de forma positiva en su entorno.

- **Empleo:** la creación de un restaurante de comida llanera contribuirá a la creación de empleos directos e indirectos, por tanto, se garantizará que los empleados sean seleccionados de forma ética y transparente, permitiendo que tengan condiciones laborales justas de acuerdo con la normatividad vigente, garantizando un entorno seguro de acuerdo con las políticas de seguridad y salud en el trabajo.
- **Antropología y cultura:** el restaurante no representa riesgos para la preservación y promoción de la cultura, por el contrario, este espacio permitirá que sea fomentada la cultura llanera y se promueva de forma positiva la percepción de las tradiciones del llano.

Plan de manejo ambiental

Para realizar la apertura del restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá, se contempla la realización del estudio ambiental teniendo en cuenta la normatividad vigente exigida por las autoridades, entre ellos el Plan de Manejo Ambiental (PMA), con el propósito de mitigar los impactos negativos que se pueden presentar y potencializar los impactos positivos.

Según la evaluación de impactos realizada, se determinó que el PPMA contendrá cinco fichas de manejo, distribuidas en dos programas: el primero a la dimensión ambiental y el segundo a la dimensión socioeconómica y cultural.

Para la elaboración del plan de manejo ambiental, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios planteados por José Antonio González (2008), en su libro *Manual para la evaluación de impacto ambiental de proyectos, obras o actividades*, los cuales son pertinentes para el presente estudio:

- Planteamiento de medidas para las fases de planeación, ejecución y mantenimiento.
- El criterio de medidas de manejo será la prevención, tratando de evitar las consecuencias del impacto desde la planeación del proyecto.
- Potencialización de los impactos positivos para contribuir a la comunidad.
- Las medidas de manejo estarán acordes con la fase del proyecto.
- Como socios inversores del proyecto tenemos la responsabilidad de implementar las medidas para el manejo de los impactos ambientales generados por la puesta en marcha del restaurante. (Gonzales, 2008)

La estructura que se utilizará para cada programa de manejo ambiental será mediante el uso de fichas, el cual se determinó que contendrá la siguiente información.

Tabla 6. Ficha No. 1 - Ficha de manejo ambiental

<i>Elemento</i>	<i>Descripción</i>
<i>Identificación del impacto</i>	Descripción del impacto.
<i>Medida de manejo y control</i>	Las prácticas de reducción del impacto o potencialización de este, según lo requiera.
<i>monitoreo de seguimiento</i>	Cronograma necesario para la implementación de la medida.
<i>Plan de contingencia</i>	medidas a implementar para el manejo del impacto.
<i>Cumplimiento normativo</i>	Cumplimiento de la normatividad de la ciudad y del país relacionada con el impacto.
<i>Responsabilidades y roles</i>	La persona responsable de realizar las actividades de manejo del impacto, junto con las actividades que debe realizar.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de costos ambientales

Teniendo en cuenta los impactos ambientales y los impactos socioeconómicos y culturales identificados para la creación de un restaurante de comida llanera en Usaquéen, relacionamos el detalle de los costos ambientales que implica su desarrollo.

Tabla 7. Detalle de los costos ambientales

Costo	Descripción	Valor
Costos directos de mitigación y control	Compra e instalación de sistemas de purificación de agua para uso en cocina y limpieza.	\$ 10.000.000,0
	Compra e implementación de trampas de grasa y convenio con asociaciones para reciclaje de aceites usados.	\$ 10.000.000,0
	Compra e instalación de grifos y sanitarios de bajo flujo.	\$ 10.000.000,0
Costos de prevención anticipada	Contratación de un profesional para la elaboración de un estudio de impacto ambiental completo antes de la apertura del restaurante.	\$ 8.000.000,0
	Curso de capacitación del personal en prácticas sostenibles y manejo de residuos.	\$ 2.000.000,0
Costos de reparación y restauración de zonas verdes	Realización de podas de las plantas, eliminación de malezas y fertilización para mejorar la calidad del suelo.	\$ 6.000.000,0
Costos de cumplimiento regulatorio	Obtención de permisos ambientales y licencias para operación.	\$ 7.500.000,0
Costos de monitoreo y seguimiento	compra e instalación de equipo de monitoreo de la calidad de aire y ruido.	\$ 11.500.000,0
Costos de gestión de crisis y emergencias	elementos de protección personal, botiquín de emergencias, elementos de SST.	\$ 5.000.000,0
TOTAL		\$ 70.000.000,0

Fuente: Elaboración propia.

De tal forma que el presupuesto asignado para el plan de manejo ambiental anual es de setenta millones de pesos (\$ 70.000.000); un presupuesto significativo, lo que permitirá realizar una gestión ambiental adecuada desde el inicio del proyecto.

Plan de seguimiento y monitoreo ambiental

Como parte del Plan de Manejo Ambiental encontramos El plan de seguimiento y monitoreo ambiental, el cual tiene como objetivo determinar qué acciones se deben tomar ante situaciones imprevistas o previstas en el componente natural, de tal forma que se pueda disminuir el impacto ambiental y solucionarlas de forma técnica, teniendo en cuenta la normatividad vigente y si es el caso las afectaciones sean reportadas ante la autoridad competente. También pretende fortalecer las acciones del componente socioeconómico y cultural como parte de retribución a la sociedad por el goce y uso del establecimiento.

Objetivo general del plan de seguimiento y monitoreo ambiental

Elaborar una herramienta de medición del Plan de Manejo Ambiental para mitigar los impactos de situaciones imprevistas o previstas relacionadas con el componente natural, y fortalecer las acciones relacionadas con el componente socioeconómico y cultural, durante la ejecución del proyecto.

Objetivos específicos del plan de seguimiento y monitoreo ambiental

- Realizar seguimiento trimestral a las actividades que están relacionadas con los impactos identificados en el componente natural y socioeconómico y cultural.
- Analizar los resultados de seguimiento obtenidos, de tal forma que se puedan realizar actividades correctivas y preventivas para cada caso.

Teniendo claro los objetivos del Plan de seguimiento y monitoreo ambiental, podemos tener elementos de criterio para tomar decisiones sobre situaciones imprevistas o previstas en los componentes natural y socioeconómico/cultural; de tal forma que las respuestas a los eventos sean planeadas para minimizar el impacto de los efectos.

El programa de Seguimiento y Monitoreo Ambiental estará agrupado en los dos componentes, los cuales fueron previamente identificados en el Plan de Manejo Ambiental.

Estos componentes tendrán sus respectivas fichas de seguimiento y control de acuerdo con los hallazgos previamente obtenidos.

Gráfico 41. Fichas de seguimiento y monitoreo ambiental



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se agruparán las fichas de impacto del agua, del aire y suelos y flora en el componente natural; y las fichas de empleo y antropología y cultura estarán en el componente socioeconómico y cultural.

INGENIERÍA DEL PROYECTO

Proceso de producción

El proceso de producción del restaurante gastronómico llanero se realizará en varias fases las cuales dependerán cada una de la anterior de tal forma que se pueda asegurar la calidad y sabor de los platos ofertados. Por tanto, los procesos que se tendrán en cuenta para garantizar los sabores de la comida llanera serán los siguientes.

1. Selección y contratación de los empleados y proveedores

La selección y contratación de los empleados y de nuestros proveedores para laborar en el restaurante y abastecer la carne y demás insumos necesarios para la preparación de nuestros platos estará basada en la experiencia previa con otros restaurantes y la responsabilidad sus tareas asignadas, y en el caso de los proveedores en la entrega y calidad de los productos.

2. Compra y almacenamiento de materia prima

Una vez realizada la planificación de los procesos para el funcionamiento idóneo del restaurante, se determinó que la compra de los insumos será diaria para que los productos estén frescos y así poder realizar su almacenamiento de forma organizada en estanterías y congeladores para conservarlos adecuadamente y que la realización del inventario sea eficiente.

3. Elaboración de los platos

La elaboración de la mamona requiere que el asador corte la carne sea cortada usando técnicas de llano y posteriormente realice el adobo de la carne para agregar el sabor característico de la carne. Cuando la carne tiene el tiempo suficiente de marinado se procede a realizar el asado de la carne, la cual debe ser en vara y con leña de acuerdo con las tradiciones y costumbres llaneras, respetando los tiempos y las temperatura adecuados para que la mamona quede en el punto exacto de cocción y sus jugos sean perfectos.

De igual forma para acompañar el plato se requiere preparar yuca y papa cocidas y el aguacate en forma de guacamole, cuya asignación de estas labores son distribuidas al

personal de la cocina de acuerdo con su conocimiento y experiencia para que los alimentos sean servidos en la mesa calientes, frescos y servidos armónicamente, resaltando la carne.

4. Mantenimiento y aseo

El mantenimiento y limpieza de los equipos e instalaciones del restaurante serán diarias para evitar fallas de los elementos y eliminar posibles residuos, y garantizar la inocuidad del lugar.

5. Servicio al cliente

Se prevé contar con mecanismos de PQRS para saber la percepción de los clientes. De igual forma, la capacitación constante de los empleados en sus labores propias en atención al cliente, encaminados a disminuir la espera en la mesa.

6. Promoción y ejecución presupuestal

Se realizarán diferentes estrategias de promoción para atraer a más clientes y mantener los actuales, mediante el uso de redes sociales y actividades en el sitio, encaminados a mantener la demanda de servicios del restaurante. Por tanto, también se realizará análisis frecuentes de los costos y precios, para mantener la viabilidad económica del restaurante.

Los anteriores procesos se realizarán de forma minuciosa ya que cada una de estas etapas son importantes para garantizar a nuestros clientes una experiencia gastronómica exitosa, lo que permitirá la consolidación del restaurante en el mercado.

Tecnología a utilizar

La tecnología que se utilizará en los diferentes procesos del restaurante de comida llanera será fundamental para garantizar la efectividad del negocio. Se relacionan a continuación:

- 1. Neveras y refrigeradores:** se utilizarán en la cocina para guardar la comida perecedera y bebidas.
- 2. Software de contabilidad e inventarios:** para llevar un control financiero del restaurante y tener el inventario del restaurante.

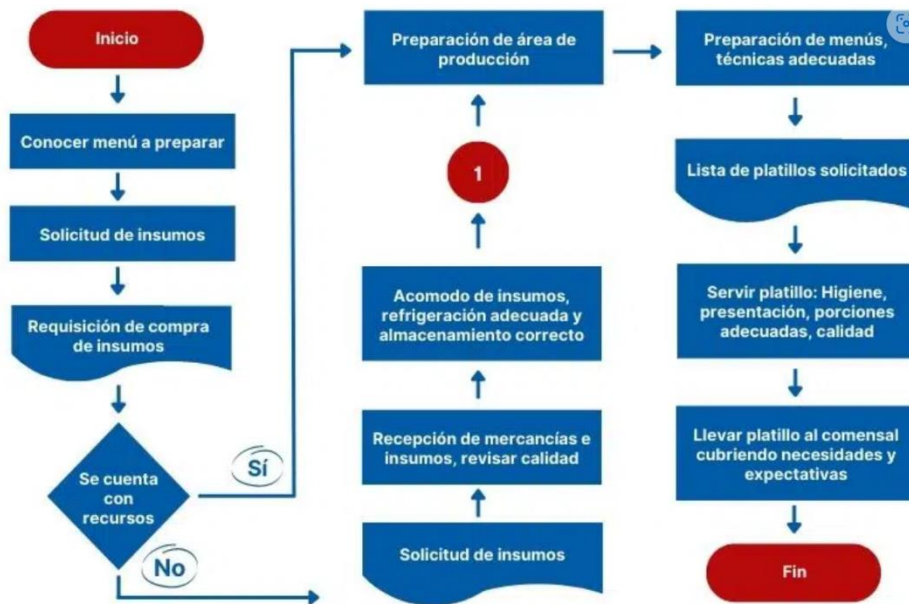
3. **Cámaras de vigilancia:** ideal para la seguridad de los clientes y personal de restaurante.
4. **Sistemas de alarma y control de acceso:** con el fin de garantizar la protección del restaurante cuando se encuentre cerrado.
5. **Ventilación y extractores:** la calidad del aire en las áreas del comedor y de la cocina se mantendrán por medio de un sistema de ventilación y extracción para que el aire esté en perfectas condiciones.

Los anteriores elementos tecnológicos se tuvieron en cuenta las necesidades del restaurante y el costo de la inversión. Se tuvo en consideración el área de la cocina, la gestión del presupuesto y de los inventarios, también la seguridad del lugar y, por supuesto, la calidad del aire; esto con el objetivo de impactar y mejorar la operatividad del restaurante.

Flujograma del proceso productivo

En la siguiente imagen podemos observar el flujograma del proceso productivo que se utilizará en el restaurante, teniendo en cuenta las necesidades y la operatividad.

Gráfico 42. Flujograma del proceso productivo del restaurante



Fuente: Diagrama de flujo de un restaurante. (n. d.). [Imagen]. Ingeniería de Menú.

<https://ingenieriademenu.com/diagrama-de-flujo-de-un-restaurant/>

Aquí podemos observar el proceso productivo del restaurante desde el momento en el que se conoce el menú a preparar, hasta el espacio en el que es llevado el alimento al cliente, proporcionando información sobre las tareas a desarrollarse, y permitiendo a la administración identificar las diferentes etapas para la toma de decisiones. Todo esto contribuirá a mejorar los tiempos y procedimientos.

Maquinaria y equipo

Para la operatividad del restaurante de comida llanera se requieren diferentes equipos que permitan que la elaboración de las comidas sea de excelente calidad y se elaboren en un tiempo prudente. A continuación, se relacionan los equipos requeridos para la operatividad del restaurante.

Tabla 8. Equipo operativo

Equipo/Máquina	Tipo y Especificaciones	Capacidad de Producción	Cantidad Recomendada	Mantenimiento	Costos
Parrilla	Parrillas de gas en acero inoxidable	Cocina de 120 a 200 kg de carne diarios	2 unidades	Limpieza diaria, revisión periódica de componentes	\$11.000.000
Estufas industriales	Estufas de gas en acero inoxidable con 6 quemadores	N/A	1 unidad	Limpieza diaria e inspección periódica	\$13.200.000
Refrigeradores y Congeladores	Refrigeradores de 400 litros, congeladores de 300 litros	N/A	1 refrigerador y 1 congelador	Limpieza diaria en inspección periódica	\$16.650.000
Cámaras de vigilancia/sistemas de alarma y control de acceso	Se tercerizará con una empresa de vigilancia que instale todo el sistema de vigilancia y	N/A	1 cámara por área del restaurante a excepción de la parte interna de los baños.	Revisión periódica del sistema de alarma	\$4.186.000

	seguridad del restaurante.				
Ventilación y Extractores	Acero inoxidable Campana horizontal 2 metros de ancho Motor de alto rendimiento Con temporizador.	N/A	En la cocina se tendrá una campana extractora grande	Limpieza diaria y revisión periódica	\$8.694.000
Computador	Unidad estado sólido, memoria RAM de 8 GB, Sistema operativo Windows de 21 pulgadas, procesador Intel Core.	N/A	1 computador	Revisión periódica	\$6.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Los costos asociados a la maquinaria y equipos, fueron determinados realizando un estudio de mercado con características similares teniendo en cuenta las especificaciones requeridas para el desarrollo de este estudio de prefactibilidad. La inversión de estos equipos se realizará por medio de crédito de financiamiento, los cuales se podrán determinar en el análisis financiero, cuyos proveedores serán nacionales de tal forma que sea fácil acceder a las garantías del producto y no incurrir en costos de nacionalización. La instalación y montaje la realizarán los proveedores de los productos, quienes tienen las herramientas, los vehículos y el mobiliario necesario para su instalación, teniendo en cuenta que ellos conocen las características del producto y las condiciones óptimas en las que se deben adecuar.

Edificio e instalaciones

Teniendo en cuenta que el local se abrirá en una zona donde ya está funcionando una variedad de restaurantes y que el local que será alquilado también funcionaba como restaurante, no se realizarán adecuaciones de gran impacto. No obstante, con el ánimo de ofrecer la carne a la

llanera con su preparación habitual y conservar su sabor característico, se realizará la instalación de una parrilla debido a que la mamona tradicionalmente se prepara en vara.

Gráfico 43. Prototipo de parrilla



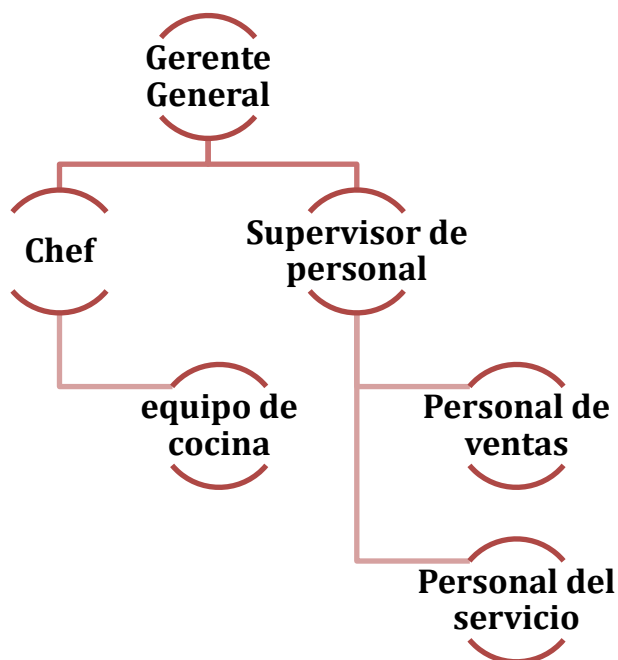
Fuente: Foto cortesía del Asadero Carmentea, Villavicencio (Meta).

La instalación del fogón se realizará teniendo en cuenta todas las recomendaciones de seguridad brindadas por los entes de control. Lo anterior con el fin de ofrecer un ambiente seguro tanto para los trabajadores como para nuestros visitantes.

Estudio organizacional

La estructura organizacional del restaurante será por relaciones jerárquicas, en la que se designarán las responsabilidades y los roles de supervisión en la asignación de tareas. El organigrama propuesto para el restaurante es el siguiente (ver gráfico 44).

Gráfico 44. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La anterior estructura asigna la responsabilidad del restaurante a un gerente general quien estará a cargo del lugar, sin embargo, cuenta con el apoyo del Chef y el supervisor de Recursos humanos quienes se encargarán de coordinar el área de cocina, el personal de venta y personal de servicio.

Para desempeñarse en el rol asignado, el personal debe contar con el perfil acorde a sus labores en el restaurante, y tendrá responsabilidades de acuerdo con la naturaleza de su cargo, de la siguiente manera.

1. Funciones y perfil del gerente general

Responsable de todos los procesos del restaurante, con la libertad de tomar decisiones en el área de administrativa para dirigir, controlar y gestionar el presupuesto del local, también de coordinar con el chef y con el supervisor de recursos humanos la gestión de los equipos.

El perfil que debe tener el gerente general es el de profesional en administración de empresas o ingeniería industrial, con mínimo 5 años de experiencia en el sector de restaurantes o con 2 años de experiencia profesional en restaurantes de comida llanera.

2. Funciones y perfil del chef

Será el encargado de la elaboración del menú del restaurante, por medio del liderazgo del equipo de cocina, y también reportará al gerente general sobre las actividades de su equipo cuando sea solicitado o cuando el servicio lo requiera.

El perfil del chef es de un profesional en gastronomía o similares, con una experiencia profesional superior a 5 años en restaurantes o con 2 años de experiencia profesional relacionada, es decir, en restaurantes de comida llanera.

3. Funciones y perfil del supervisor de personal

Responsable de la operación diaria del restaurante, de garantizar el inventario, el mantenimiento de las herramientas y equipos del restaurante, de la operatividad diaria, y de coordinar con el chef los insumos de la cocina. De igual manera, debe reportar al gerente general sobre las actividades del equipo y de la operación del restaurante cuando le sea solicitado o por la necesidad del servicio.

Teniendo en cuenta las anteriores responsabilidades, se requiere que el supervisor de recursos humanos sea una persona con formación en administración de empresas o administración hotelera, con una experiencia mínima de 5 años en restaurantes, o con una experiencia relacionada en restaurantes de comida llanera mínima de 2 años.

4. Funciones y perfil del equipo de cocina

Estarán bajo el liderazgo del chef y sus responsabilidades variarán de acuerdo con la asignación diaria que realice el jefe inmediato. Realizarán las labores de corte y adobo de alimentos, lavado de platos y utensilios, cocción y preparación de alimentos y las demás labores relacionadas con la cocina.

Para ser parte del equipo, los aspirantes deben tener experiencia previa relacionada en restaurantes de 3 años o 2 años en restaurantes de comida llanera haciendo labores similares.

5. Funciones y perfil del personal de ventas

Su jefe inmediato es el supervisor de personal. Se encargará de realizar labores como manejar la caja diaria y responder por su custodia, y hacer pedidos diarios de improvisos.

Para ser desempeñarse en este cargo, debe tener experiencia previa relacionada en restaurantes de 3 años o 2 años en restaurantes de comida llanera haciendo labores similares.

6. Funciones y perfil del personal del servicio

Realizarán labores de aseo y limpieza de las áreas comunes, tomar y entregar el menú de los clientes, entregar la factura de cuenta, regar las plantas, además de las que le sean asignadas para cumplir con la operatividad del restaurante.

Para ser desempeñarse en este cargo deben tener experiencia previa relacionada en restaurantes de 3 años o 2 años en restaurantes de comida llanera haciendo labores similares.

El restaurante no subcontratará con compañías externas, por tanto, el personal administrativo y operativo será contratado directamente, de tal forma que los empleados adquieran sentido de pertenencia por el proyecto.

ASPECTOS LEGALES

Organización jurídica

Uno de los requisitos para poder realizar la apertura del restaurante llanero en la ciudad de Bogotá es cumplir a cabalidad con toda la normatividad legal que se exige para ello. Por tanto, una de las responsabilidades, como socios, es realizar la constitución jurídica del restaurante para poder operar de forma legal. De tal forma que se contribuya a la legalidad y transparencia del negocio.

Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

Teniendo en cuenta que la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) ofrece flexibilidad en su constitución y administración, y que además limita la responsabilidad de los accionistas al monto de sus aportes, protegiendo el capital de los inversionistas, se optó por esta forma jurídica.

Es simplificada en la medida en que se puede constituir mediante documento privado, excepto si en su constitución se aportan bienes sujetos a escritura pública, caso en el cual sí se debe constituir mediante escritura pública. Es decir, que por regla general no es necesario constituirla mediante escritura pública en notaría, sino que es suficiente con un contrato privado, que luego se inscribe en el registro mercantil, según lo contempla el Artículo 5 de la Ley 1258 de 2008. El único formalismo especial es la necesidad de autenticar el documento privado de constitución por todos los que participen en él, autenticación que no es una escritura pública, sino un simple reconocimiento de firmas ante un notario (Gerencie.com, n. d.).

Requisitos legales

La serie de requisitos legales que debe cumplir el establecimiento para operar es de carácter obligatorio, ya que el no acatamiento de estos requerimientos puede generar sanciones, multas e inclusive el cierre del establecimiento. Por tanto, garantizar el cumplimiento de los

requisitos legales permitirá que el restaurante lleve a cabo su operación de forma transparente y segura, fortaleciendo su reputación como un establecimiento serio y responsable.

Registro mercantil

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.):

La Matrícula Mercantil es el registro que deben hacer los comerciantes, ya sean personas naturales o jurídicas, y los establecimientos de comercio, en las cámaras de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a desarrollar su actividad y donde va a funcionar el establecimiento de comercio, para dar cumplimiento a una de las obligaciones mercantiles dispuestas en el Código de comercio. (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.)

Por lo tanto, ante esta entidad se realizará el pago de los derechos de inscripción y la matrícula mercantil del restaurante de comida llanera, para obtener el certificado de existencia y representación legal.

Registro ante la DIAN

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN):

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) presenta el servicio de Registro Único Tributario (RUT), que constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, así como aquellos que por disposición legal deban hacerlo o por decisión de la DIAN conforme con las normas legales y reglamentarias vigentes. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, s. f.)

El registro se realizará en línea, previa inscripción del restaurante en la Cámara de Comercio de Bogotá. Este es trámite importante ya que permitirá que el establecimiento pueda declarar tributariamente y facturar para realizar transacciones comerciales.

Certificado de uso del suelo

Este certificado,

[...] emitido por la Curaduría Urbana o la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), informa a la persona interesada en abrir algún tipo de negocio, sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación (local), según las normas urbanísticas adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.)

El trámite de este certificado es gratuito e inmediato, el cual se solicita mediante la plataforma de la Secretaría Distrital de Planeación, presentando los planos y la dirección del establecimiento, quien confirma la compatibilidad del suelo mediante la emisión del certificado.

Concepto sanitario

Según el Gobierno de Bogotá (s. f.):

Todos los establecimientos comerciales que son objeto de inspección, vigilancia y control sanitario como restaurantes, expendios de carne, droguerías o salones de belleza, deben vincularse al proceso de autorregulación, mediante el cual los propietarios o representantes legales de estos negocios aseguren el cumplimiento de los requisitos vigentes y no generen riesgos a la salud de la ciudadanía.

Este trámite se realiza por medio de una solicitud ante la Secretaría Distrital de Salud, quien realiza una visita de inspección para verificar las condiciones sanitarias del restaurante, y emitirá un documento técnico con las condiciones sanitarias del restaurante.

Concepto Técnico de Bomberos

En el sitio web del Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá se detalla el proceso para obtener la inspección técnica y el certificado de bomberos:

Es la apreciación técnica emitida por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, que certifica las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios, que se presentan en los establecimientos de comercio y del distrito y las edificaciones constituidas como propiedad horizontal. (Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, s. f.)

Este concepto verifica que se cumpla con la normativa de protección contra incendios, indicando si el restaurante cumple o no con la responsabilidad.

Licencia de funcionamiento

La licencia de funcionamiento es un documento técnico que certifica que el establecimiento ha cumplido con todas las normas y los requisitos técnicos para su operación. Teniendo en cuenta que el restaurante llevará a cabo sus labores comerciales en la Localidad de Usaquén, este trámite se debe realizar ante la Alcaldía Local de Usaquén, quien es la autoridad competente para emitir dicha licencia. Para poder realizar la solicitud de este trámite es indispensable que se hayan realizado los anteriormente descritos, ya que son requisitos para poder tener la licencia.

Concepto Sanitario del INVIMA

Este concepto es fundamental para ejecutar la operación del restaurante de comida llanera, ya que según el sitio web del INVIMA se indica que:

La Autorización Sanitaria es un procedimiento administrativo mediante el cual el INVIMA habilita a una persona natural o jurídica responsable de un establecimiento para ejercer las actividades de beneficio, desposte, desprese y acondicionamiento de carne y productos cárnicos comestibles bajo las condiciones sanitarias establecidas en el Decreto 1500 de 2007, sus modificaciones y resoluciones reglamentarias. (INVIMA, s. f.)

Por tanto, la emisión de este concepto de forma favorable garantizará a nuestros clientes y a las autoridades que el restaurante cumple con la seguridad alimentaria y legal requerida, generando confianza sobre la calidad y seguridad de los alimentos que allí se brindan, contribuyendo así al fortalecimiento y prefactibilidad del restaurante.

Patentes y propiedad intelectual

Para el restaurante de comida llanera es importante proteger su nombre y los elementos distintivos del comercio, lo que le permitirá tener autenticidad en sus productos y distinguirse de los demás.

Por tal motivo, según la Superintendencia de Industria y Comercio (s. f.):

La Patente es un privilegio que le otorga el Estado al inventor como reconocimiento de la inversión y esfuerzos realizados por éste para lograr una solución técnica que le aporte beneficios a la humanidad. Dicho privilegio consiste en el derecho a explotar exclusivamente el invento por un tiempo determinado.

Este trámite se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio, quien verifica que la solicitud de registro cumpla con todos los requisitos exigidos por la norma.

Para la ejecución del presente proyecto se tiene previsto registrar el nombre, los logos y el slogan del restaurante. También se hará el registro de secretos comerciales de las recetas, postres, bebidas y nuevas técnicas que sean creadas. Esto le añadirá valor al negocio y contribuirá a la conquista de nuestros clientes y a la sostenibilidad del restaurante en el tiempo.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Este programa debe ser implementado de manera obligatoria por todas las empresas en nuestro país.

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales. (Ministerio del Trabajo, s. f.)

Este documento es aprobado por los socios del restaurante en el que se definen las metas y objetivos relacionados con el SG-SST. Para ello, se realiza la contratación de un especialista en esta rama con el fin de que realice un estudio completo de los riesgos relacionados con el entorno laboral, para minimizar los riesgos tomando medidas de control y seguimiento. Esto con el fin de hacer el registro de la empresa ante el Ministerio del Trabajo, garantizando el cumplimiento de las normas laborales y de seguridad.

Impuestos locales y nacionales

La creación de cualquier negocio implica la declaración y el pago de impuestos a nivel nacional y distrital. A continuación, relacionamos los impuestos nacionales y locales que competen.

Impuestos locales

La responsabilidad tributaria del restaurante de comida llanera corresponde al Impuesto de Industria y Comercio (ICA). Es un impuesto municipal cuya periodicidad puede ser mensual, bimestral, trimestral o anual, dependiendo de los ingresos del negocio. Su base gravable depende del ingreso bruto del establecimiento. En el sitio web de la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá se proporciona información detallada sobre el ICA, en donde se indica que:

[...] se genera por el ejercicio o la realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá, ya sea que se cumpla de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimiento de comercio o sin ello. (Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá, s. f.)

De acuerdo con lo consultado la tarifa para restaurante oscila entre el 0,4 % al 0,7 %. Tarifa que se tendrá en cuenta para las proyecciones económicas del restaurante.

Impuestos nacionales

Impuesto sobre la renta y complementarios

Este impuesto grava los ingresos obtenidos por el restaurante, cuyo cálculo se realiza sobre la utilidad neta obtenida durante el año fiscal. Su tarifa es del 35 % durante el año 2024 con una periodicidad anual, con anticipos bimestrales o trimestrales sobre todo el año, y estos anticipos son deducidos del monto total a pagar a final del año fiscal. El ente que realiza el recaudo de este impuesto es la DIAN, quien autoriza reducir la base gravable por los conceptos de costos y gastos operacionales, por contratación de personal con algunas características y por la inversión en innovación y tecnología (DIAN, s. f.).

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El IVA es un impuesto del orden nacional en el que el restaurante debe aplicar su tarifa del 19 % sobre el precio de venta de los alimentos y bebidas que están a la venta, así como cualquier otro servicio adicional que se realice. Este valor se debe cancelar de forma anticipada, en este caso el restaurante lo hará cuatrimestralmente por ser una microempresa. Se realizará deducción del IVA pagado en la compra de los insumos, maquinarias y servicios usados para la operación del restaurante al estar relacionados con la operación del restaurante (DIAN, s. f.).

Retención en la fuente

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (s. f.),

el Gobierno nacional podrá establecer retenciones en la fuente con el fin de facilitar, acelerar y asegurar el recaudo del impuesto sobre la renta y sus complementarios, y determinará los porcentajes tomando en cuenta la cuantía de los pagos o abonos y las tarifas del impuesto vigentes, así como los cambios legislativos que tengan incidencia en dichas tarifas, las cuales serán tenidas como buena cuenta o anticipo.

Ejecución de contratos

En este apartado encontraremos aquellos contratos comerciales y civiles que se realizarán para dar inicio y poner en operación el restaurante, de tal forma que los socios inversionistas y socios comerciales sientan la confianza de invertir y hacer transacciones, y así garantizar el éxito del negocio.

Contrato de obra civil

Para la adecuación de algunos espacios del restaurante como la cocina, los baños, el área de servicio y el comedor, la instalación de sistemas de ventilación, los sistemas eléctricos y sanitarios. Esto con el fin de cumplir con toda la normatividad de salud y seguridad en el lugar, y para garantizar espacios agradables y seguros tanto para los clientes internos como externos.

Contratos de compra de equipos

Para garantizar la apertura de restaurante, se debe realizar la compra de diferentes equipos que permitirán llevar a cabo las actividades diarias. Tales como mesas, sillas y decoración; los hornos, la parrilla, equipos de refrigeración y demás utensilios de cocina. Estos equipos son fundamentales para la apertura del negocio; y, por tanto, para llevar a cabo estas compras es importante realizar las transacciones teniendo confianza y garantía de los productos adquiridos, porque se están realizando enmarcadas en la ley.

Contratos de suministros y transporte

Para garantizar la operación del restaurante es importante contar con ciertas alianzas comerciales que nos permitan obtener los productos necesarios. Estos proveedores deben estar legalmente constituidos y tener experiencia relacionada con el suministro de productos en el sector gastronómico. Esto con el fin de garantizar el correcto transporte, la manipulación y el almacenamiento de las carnes, las verduras, las bebidas y los productos complementarios.

Por tanto, la firma de contratos de suministro y de transporte nos brinda la confianza de que allí reposan de forma precisa detalles como los plazos de entrega, precios, condiciones de pago, condiciones de calidad, penalidades por no conformidades y restricciones.

Contratos de asesorías y consultorías

Basados en la identificación de los impactos ambientales para la creación de un restaurante de comida llanera en Usaqué, se determinó la contratación de un profesional encargado de la elaboración de un estudio de impacto ambiental completo antes de la apertura, y realizar un curso de capacitación del personal en prácticas sostenibles y de manejo de residuos. Esto con el fin de efectuar una gestión adecuada desde el inicio del proyecto para prevenir los posibles impactos ambientales del restaurante.

Contratos laborales

Uno de los recursos más importantes del restaurante es el capital humano, por ello, una de las responsabilidades como empleadores es garantizar que los derechos de los empleados sean cumplidos. Por tanto, los trabajadores contarán con contratos laborales a término indefinido, permitiendo que ellos tengan la tranquilidad al ejercer sus labores, ya que este contrato no tiene una fecha de finalización establecida. Adicionalmente, estos contratos incluirán beneficios adicionales como programas de capacitación continua, oportunidades de ascenso, salario emocional y un clima laboral confiable y respetuoso. Consideramos que fortalecer el equipo de trabajo por medio de la motivación redundará en una buena estrategia de retención de personal y en un mejor servicio para los clientes.

NORMATIVIDAD

A continuación, se describe la normatividad legal requerida para garantizar la creación y apertura del restaurante de comida llanera en la ciudad de Bogotá, garantizando la legalidad del restaurante, fortaleciendo su reputación y sostenibilidad en el tiempo.

Tipo de sociedad: como ya se mencionó, jurídicamente el restaurante será una S.A.S.; la cual está regulada por los artículos 260 y 291 del Código de Comercio a cargo de la Superintendencia de Sociedades en Colombia.

Plan de Ordenamiento Territorial Bogotá Verdece 2022-2035: requerido para el trámite de las licencias y permisos relacionadas con el uso del suelo.

Resolución 2674 de 2013: esta resolución es la encargada de regular las condiciones sanitarias para los establecimientos comerciales que están relacionados con la manipulación de alimentos.

Norma Técnica Colombiana NTC 4528 y Decreto 1077 de 2015: aquí están establecidos los requisitos técnicos contra la prevención de incendios y también las medidas de seguridad que deben tener los establecimientos comerciales para recibir el certificado de conformidad del Cuerpo de Bomberos.

Decreto Nacional 1072 de 2015, Decreto Distrital 364 de 2013 y Resolución 02830 de 2015 de la Secretaría Distrital de Gobierno: en esta normatividad se describe la regulación específica para que los restaurantes obtengan la licencia de funcionamiento en la ciudad de Bogotá.

Resolución 2674 de 2013: esta resolución es del Ministerio de Salud, el cual indica las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos comerciales que manipulan alimentos.

Ley 9 de 1979 y Decreto 3075 de 1997: esta normatividad establece la regulación de salud pública y sanitaria de alimentos y bebidas, establecidos por el Ministerio de Salud y Protección social.

Ley 1010 de 2006 del Código Sustantivo del Trabajo: aquí está depositada toda la normatividad laboral del país, incluyendo los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las condiciones laborales y las características legales para la vinculación laboral.

Ley 100 de 1993: está relacionada con el sistema de seguridad social del país, y la obligatoriedad por parte de los empleadores de vincular a los empleados a este sistema.

El cumplir con toda la normatividad del país es fundamental para la puesta en marcha y ejecución del proyecto. Por tanto, el compromiso por parte del restaurante de comida llanera está orientado a cumplir con la regulación legal establecida, de tal forma que se asegurará su seguimiento y cumplimiento en todos sus procesos.

ESTUDIO FINANCIERO

El presente estudio se realizó con la información recolectada de los análisis del entorno, mercado, técnico, ambiental, legal y organizacional, que permitieron la elaboración del flujo de caja de: la operación de la inversión, del proyecto, de la financiación y del inversionista, considerando los primeros diez años de funcionamiento.

Lo que nos permitió obtener el resultado de los cálculos de la VPN, la TIR, el PRI para la toma de decisiones. Para la inversión inicial del proyecto se estimó necesario un recurso monetario por valor de \$1.216.595.600 COP del cual el 75 % de esta inversión será obtenida por medio de financiación bancaria por un valor de \$912.446.700. Por tanto, los socios deberán realizar un aporte de capital por valor de \$304.148.900 para vincularse al proyecto.

El cálculo proyectado mediante financiación se realizó a un plazo de diez años con una tasa del 12 % EA tal como se indica en la siguiente imagen.

Tabla 9. Cálculo de financiación a 10 años

INVERSIÓN INICIAL	\$ 1.216.595.600,00	Aporte del socio	\$ 304.148.900,00
75% DE LA INVERSIÓN INICIAL	\$ 912.446.700,00		
PLAZO	10 AÑOS		
TASA	12,00% EA		

PERIODO	CUOTA	ABONO	INTERÉS	SALDO FINAL	ESCUDOS FISCALES	FLUJO DE CAJA
0				\$ 912.446.700,00		\$ 912.446.700,00
1	\$161.488.616,54	\$51.995.012,54	\$109.493.604,00	\$ 860.451.687,46	\$ 36.132.889,32	-\$ 125.355.727,22
2	\$161.488.616,54	\$58.234.414,04	\$103.254.202,50	\$ 802.217.273,42	\$ 34.073.886,82	-\$ 127.414.729,72
3	\$161.488.616,54	\$65.222.543,73	\$ 96.266.072,81	\$ 736.994.729,69	\$ 31.767.804,03	-\$ 129.720.812,51
4	\$161.488.616,54	\$73.049.248,98	\$ 88.439.367,56	\$ 663.945.480,71	\$ 29.184.991,30	-\$ 132.303.625,24
5	\$161.488.616,54	\$81.815.158,85	\$ 79.673.457,68	\$ 582.130.321,85	\$ 26.292.241,04	-\$ 135.196.375,50
6	\$161.488.616,54	\$91.632.977,92	\$ 69.855.638,62	\$ 490.497.343,94	\$ 23.052.360,75	-\$ 138.436.255,79
7	\$161.488.616,54	\$102.628.935,27	\$ 58.859.681,27	\$ 387.868.408,67	\$ 19.423.694,82	-\$ 142.064.921,72
8	\$161.488.616,54	\$114.944.407,50	\$ 46.544.209,04	\$ 272.924.001,17	\$ 15.359.588,98	-\$ 146.129.027,56
9	\$161.488.616,54	\$128.737.736,40	\$ 32.750.880,14	\$ 144.186.264,77	\$ 10.807.790,45	-\$ 150.680.826,09
10	\$161.488.616,54	\$144.186.264,77	\$ 17.302.351,77	\$ 0,00	\$ 5.709.776,08	-\$ 155.778.840,46
					TIR	8,0400%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, se espera que la amortización de la deuda para el año diez sea saldada mediante un pago periódico anual por valor de \$161.488.616,54, destinado al abono a capital y a los intereses de la obligación.

Ingresos

Los ingresos del proyecto serán producto de la venta de comida llanera cuyo valor optimo se obtuvo previo estudio de mercado cuyo valor por plato es de \$40.800. Teniendo proyectado funcionar desde el día miércoles a domingo y lunes festivos (5 días) con un promedio de ventas diarias esperado de 200 platos. Contando con ingreso anual de \$1.958.400.000 COP.

Tabla 10. Total de ingresos

AÑO	0	1
Demanda		48000
Precio		\$ 40.800,00
TOTAL INGRESOS		\$ 1.958.400.000,00

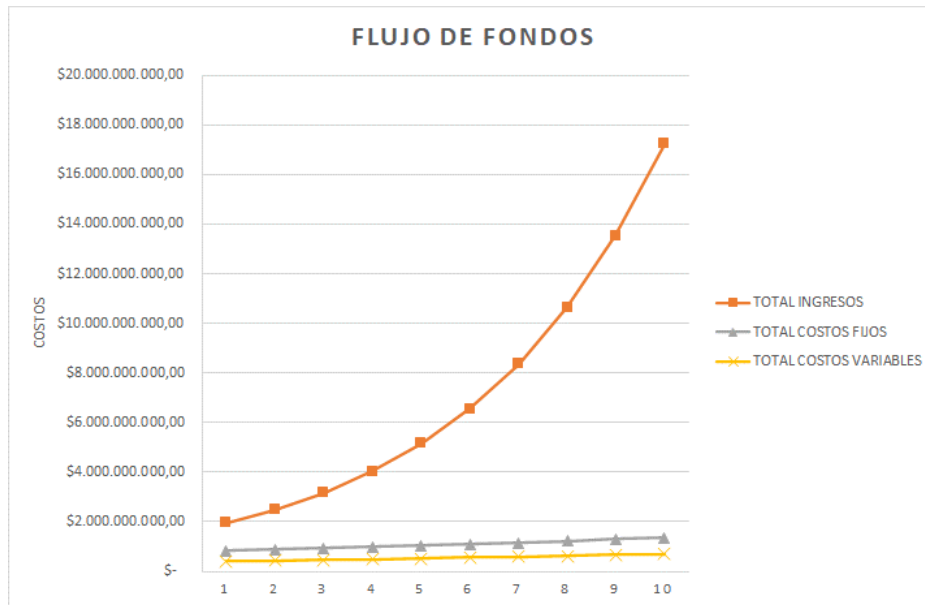
Fuente: Elaboración propia.

Cuyo flujo de caja de la operación se estimó con un crecimiento del 20 % en la demanda, teniendo en cuenta el aumento del IPC.

Los egresos del proyecto se determinaron teniendo en cuenta los costos asociados a los costos fijos del restaurante y los costos variables, los cuales fueron determinados por medio del estudio técnico para la inversión a realizarse en el año 0.

En los costos fijos están aquellos costos asociados al funcionamiento del restaurante independientemente de las ventas de este, y los costos variables están determinados a la necesidad generada por el restaurante.

Gráfico 45. Flujo de fondos



Fuente: Elaboración propia.

Del anterior gráfico podemos identificar los ingresos recibidos proyectados por la venta de la producción del restaurante, los costos que se causen y se pagan en los periodos determinados por el funcionamiento del proyecto, los costos variables que este requiere en el tiempo de proyección del proyecto a diez años.

Flujos de caja del proyecto

En la siguiente tabla se encuentra la proyección de los ingresos, donde se estipula las ventas estimadas desde el año 0 hasta el año 10, con un incremento del 20 % de ventas anuales; igualmente, se determina la fuente de ingresos a partir de las comidas, las bebidas y los eventos especiales que se pueden dar.

Del mismo modo, se observan los flujos de caja del proyecto, de la financiación y del inversionista, donde arrojan a partir del año 3 valores positivos para la prefactibilidad del proyecto.

Tabla 11. Flujos de la caja del proyecto, de la financiación y del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 1.216.595.600,00	-\$ 33.811.126,72	\$ 109.523.655,57	\$ 333.090.295,45	\$ 596.178.442,15	\$ 973.432.790,17
FC VA	-\$ 1.216.595.600,00	-\$ 30.597.406,94	\$ 89.634.244,71	\$ 246.610.196,06	\$ 399.308.235,68	\$ 589.822.115,64
FC Acumulado	-\$ 1.216.595.600,00	-\$ 1.186.008.193,16	-\$ 1.275.642.437,86	-\$ 1.522.252.633,92	-\$ 1.921.560.929,60	-\$ 2.511.383.045,24

FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN						
AÑO	0	1	2	3	4	5
CRÉDITO	\$ 912.446.700,00	-\$ 125.355.727,22	-\$ 127.414.729,72	-\$ 129.720.812,51	-\$ 132.303.625,24	-\$ 135.196.375,50
FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN	\$ 912.446.700,00	-\$ 125.355.727,22	-\$ 127.414.729,72	-\$ 129.720.812,51	-\$ 132.303.625,24	-\$ 135.196.375,50

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 304.148.900,00	-\$ 159.166.853,94	-\$ 17.891.074,14	\$ 203.369.482,94	\$ 463.874.816,90	\$ 838.236.414,67
FC VA	-\$ 304.148.900,00	-\$ 134.844.335,65	-\$ 12.840.932,62	\$ 123.659.080,19	\$ 238.957.738,27	\$ 365.819.542,60
FC Acumulado	-\$ 304.148.900,00	-\$ 169.304.564,35	-\$ 156.463.631,73	-\$ 280.122.711,92	-\$ 519.080.450,18	-\$ 884.899.992,78

6	7	8	9	10
\$ 1.433.494.761,51	\$ 2.062.922.425,45	\$ 2.845.532.897,75	\$ 3.881.967.310,21	\$ 42.424.051.829,48
\$ 785.767.763,39	\$ 1.022.972.621,69	\$ 1.276.520.344,72	\$ 1.575.429.669,15	\$ 15.575.511.114,35
-\$ 3.297.150.808,62	-\$ 4.320.123.430,31	-\$ 5.596.643.775,03	-\$ 7.172.073.444,18	-\$ 22.747.584.558,53

6	7	8	9	10
-\$ 138.436.255,79	-\$ 142.064.921,72	-\$ 146.129.027,56	-\$ 150.680.826,09	-\$ 155.778.840,46
-\$ 138.436.255,79	-\$ 142.064.921,72	-\$ 146.129.027,56	-\$ 150.680.826,09	-\$ 155.778.840,46

6	7	8	9	10
\$ 1.295.058.505,72	\$ 1.920.857.503,73	\$ 2.699.403.870,19	\$ 3.731.286.484,12	\$ 42.268.272.989,03
\$ 478.817.310,86	\$ 601.666.288,97	\$ 716.322.301,45	\$ 838.840.280,73	\$ 8.050.359.250,33
-\$ 1.363.717.303,64	-\$ 1.965.383.592,61	-\$ 2.681.705.894,06	-\$ 3.520.546.174,79	-\$ 11.570.905.425,12

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados criterios financieros

Con los resultados obtenidos en el flujo de caja, se realizó el cálculo de los criterios financieros del proyecto y del inversionista, los cuales se consideran como positivos para lo esperado del proyecto.

Tabla 12. Criterios financieros del proyecto y el inversionista

TIO	18,037%
WACC	10,5394%

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
INDICADORES	PROYECTO	INVERSIONISTA
VPN	\$20.314.393.358,53	\$ 10.962.607.625,12
TIR	54,978%	76,985%
PRI	\$ 4,22	3,60
VP Ingresos	\$ 21.561.576.365,37	\$ 11.414.441.793,39
VP Egresos	-\$ 1.247.183.006,84	-\$ 451.834.168,27
Relacion B/C	17,28822173	25,26245821

Fuente: Elaboración propia.

La VPN calculada del proyecto y del inversionista es favorable, generando una rentabilidad de \$20.314.393.358,53, ganancias mayores a la inversión, haciendo que este proyecto de prefactibilidad sea viable. Ahora, para el inversionista, se obtuvo un VPN por valor de \$10.962.607.625,12, valor atractivo porque su retorno de capital es mayor a su inversión inicial.

Se observa que la TIR del inversionista es mayor que la TIR del proyecto, indicando que la rentabilidad esperada es mayor. También es mayor a la TIO y al WACC, lo que indica que el restaurante genera retorno de capital mayor al costo y que el proyecto tiene un retorno mayor al esperado haciéndolo atractivo para el inversionista.

El periodo de recuperación de la inversión del proyecto se considera favorable dado que se da en un tiempo menor a la mitad del periodo del análisis de proyección, que es diez años, siendo menor el tiempo de recuperación de su inversión para el inversionista con un periodo de 3 años y seis meses y de 4 años y 2 meses para el proyecto.

Tabla 13. Resumen de los criterios financieros

VP Ingresos	\$ 21.561.576.365,37	\$ 11.414.441.793,39
VP Egresos	-\$ 1.247.183.006,84	-\$ 451.834.168,27
Relacion B/C	17,28822173	25,26245821

Fuente: Elaboración propia.

La relación costo-beneficio es favorable tanto para el inversionista como para el proyecto, dado que los ingresos son mayores que los egresos de acuerdo con lo obtenido en el flujo de caja realizado por los diez años recuperando la inversión realizada.

Análisis de riesgos

Se desarrolló un análisis de los posibles eventos que pudieran afectar el proyecto de prefactibilidad tomando como referencia los seis aspectos del análisis PESTEL, así como los factores de riesgo identificados desde lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Los riesgos identificados se clasificaron y se identificaron con una descripción, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14. Matriz de identificación de riesgos

ID	Descripción	Tipo de Riesgo		Probabilidad	Impacto	Calificación (PxI)	Valoración del riesgo	Estrategia de Respuesta	Tipo de Acción
		Interno	Externo						
1	Cambios de gobiernos, estabilidad del gobierno		X	4	3	12	REGULAR	Contar con apoyo externo en asesoría jurídica	MITIGACION
2	Aumento de las tasas de interés, tasa de empleo del sector, inflación, regulaciones bancarias		X	3	4	12	REGULAR	Contar con un profesional en impuestos y finanzas para estar al tanto del comportamiento del sector	MITIGACION
3	Existe la posibilidad del Rebrote de la Pandemia y/o virus en las zonas, provocando retrasos y sobre costos en la ejecución de los estudios de factibilidad del proyecto		X	3	5	15	REGULAR	Exigir que la empresa contratante de los estudios vincule personal vacunado y facilite implementos de bio seguridad.	MITIGACION
4	Ingreso de cadenas de grandes superficies que manejen los mismos productos a menor precio		X	1	3	3	BAJO	Contar con el presupuesto para garantizar los pagos de impuestos que se generen en el proyecto	ASUMIR
5	No uso de las TIC's para aumentar la fuerza comercial	X		2	4	8	MEDIO	Socializar con la comunidad el alcance del proyecto y crear participación de ellos en este	ASUMIR
6	Los factores políticos pueden afectar los cambios en el POT en el uso del suelo municipal, lo que puede ocasionar la no aprobación de la localización escogida		X	2	4	8	MEDIO	Vincular a los gremios políticos de la zona, para que apoyen el proyecto en pro de la generación de oportunidades y empleo	ASUMIR
7	Que el estudio de mercado no permita la identificación adecuada de la competencia y afecte la planeación y flujo de caja del proyecto	X		2	4	8	MEDIO	Verificación de la información entregada y comparación con datos verídicos	ASUMIR
8	Mala proyección de la capacidad de producción puede ocurrir un cálculo equivocado del flujo de caja del proyecto.	X		3	4	12	REGULAR	Revisión de la información entregada y verificación de los volúmenes de venta de los vendedores locales	TRANSFERIR
9	Contaminación de los recursos naturales como agua y el suelo		X	1	4	4	MEDIO	Dar cumplimiento a las autoridades ambientales	TRANSFERIR
10	Debido a fallas en el estudio de mercado puede ocasionar que no se identifiquen los proveedores de los insumos mas económicos para el proyecto afectando la rentabilidad esperada.	X		4	4	16	REGULAR	Exigir una garantía de calidad al proveedor de los estudios, que cubra la calidad de la información entregada.	MITIGAR
11	Cambios en la preferencia de alimentación		X	2	3	6	MEDIO	Estar realizando estudios de preferencias de alimentación por medio del sector alimenticio	MITIGAR
12	Falta de productos con certificación de calidad para su consumo		X	3	5	15	REGULAR	Contar con gran variedad de proveedores en la ciudad o nivel nacional	ASUMIR

Fuente: Elaboración propia.

Después se realizó una clasificación de los tipos de riesgos, donde, dependiendo del aspecto, se identifica si es interno y externo. A continuación, se procede a determinar las probabilidades de ocurrencia y los impactos probables usando una escala de 1 a 5 para cada uno de los aspectos identificados en la tabla anterior. Dadas las anteriores condiciones, se realiza una clasificación de la probabilidad y el impacto con el fin de cualificar los riesgos y ubicarlos en un mapa de calor, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 15. Mapa de calor

MATRIZ DE RIESGO - MAPA DE CALOR					
IMPACTO	Insignificante 1	Menor 2	Significativo 3	Mayor 4	Severo 5
PROBABILIDAD					
Raro 1	1	2	3	4	5
Poco probable 2	2	4	6	8	10
Moderado 3	3	6	9	12	15
Probable 4	4	8	12	16	20
Casi seguro 5	5	10	15	20	25
VALORACIÓN DEL RIESGO					
	BAJO	MEDIO	REGULAR	ALTO	

Fuente: Elaboración propia.

El mapa de calor es una matriz de correlación que busca representar los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto probable. Muestra en rojo los eventos que deben ser tratados con severidad alta y urgencia, y en verde los de baja severidad; igualmente, se determinan los riesgos de nivel medio y regular, donde, al realizar la multiplicación de la probabilidad con el impacto, nos genera una valoración del riesgo de 1 a 25. Con esta valoración se determinan las estrategias de respuesta para controlar el riesgo y, por último, se determina el tipo de acción a tomar por el riesgo identificado donde se puede asumir, mitigar o transferir.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la aplicación de la metodología ONUDI nos permitió realizar el estudio de prefactibilidad, gracias al análisis del sector y los estudios técnico, social, ambiental, organizacional, legal y financiero desarrollados; donde se pudo obtener información relevante para la toma de decisiones por medio de la información recolectada, la cual nos generó una estructura organizada y coherente del proyecto para su implementación.

Para la creación del restaurante de gastronomía llanera se realizó un estudio de mercados encaminado a la elaboración de un plan de acción teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta, la cual determinó los gustos de las personas y la favorabilidad de un restaurante temático que cuente con características que les permitan tener cierto confort a la hora de comer, observando una tendencia positiva de los estratos sociales 4, 5 y 6 especialmente aquellos ubicados en la zona norte de la ciudad considerando que sus ingresos es alto. Por su parte, el PESTEL fue importante para la realización de los estudios financiero y los estudios de riesgos, los cuales son estudios de gran importancia para determinar la prefactibilidad del proyecto. Y el estudio de mercado nos permitió identificar la aceptación del restaurante, realizar la estimación de los costos de operatividad y también determinar el precio de nuestros productos, haciendo favorable la operación del restaurante de comida llanera.

Se considera que este estudio de prefactibilidad puede generar la posible decisión de un inversionista con la apertura del restaurante de comida llanera teniendo en cuenta los resultados del análisis financiero, ya que el VPN es favorable y ofrece una rentabilidad atractiva para los inversionistas, igualmente la relación del costo-beneficio del proyecto, la cual está en un 17,28 %, lo que hace que sea atractivo para el inversionista. Los inversionistas del restaurante tendrán la recuperación de su capital y obtendrán una recuperación de su inversión después del tercer año, según las proyecciones realizadas.

El desarrollo del estudio de prefactibilidad de este proyecto es una guía para la implementación en la factibilidad de la puesta en marcha de un restaurante llanero en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que hay un análisis previo de los costos y riesgos

asociados a tipo de negocio y que los resultados obtenidos del análisis financiero muestran una favorabilidad en su ejecución.

REFERENCIAS

- Agenda Hoy (2018, febrero 25). *La verdadera historia del Amarillo al monseñor*. Agenda Hoy. <https://www.agendahoy.co/2018/02/la-verdadera-historia-del-amarillo-la.html>
- Ajustada, M. G., & De, P. Y. E. (s. f.). *Metodología general ajustada, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión*.
- Antojando Ando (s. f.). *Receta de Sancocho*. Antojando Ando. <https://antojandoando.com/recetas/sancocho/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2023). *Informe ANDI*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.
- Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Damodaran (2024). *Betas by sector (US)*. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y estadística: modelos de investigación cuantitativa en Ciencias Sociales y Comunicación*. Brujas.
- Bravo, A. (2024). *Restaurantes temáticos: Definición, ejemplos y características*. Estudiar Cocina. <https://estudiarcocina.com/restaurantes-tematicos-definicion-ejemplos-y-caracteristicas/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.). *Matrículas*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/constituir-empresa/matriculas>
- Cannell, C. F. y R. L. Kahn (1979). “La reunión de datos mediante entrevistas”. En *Los Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (pp. 310-352). Paidós.
- Castro Díaz, J. (2018). *Impacto de la globalización en las PYMES mexicanas*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme26877.pdf?sequence=1>
- Cocina Oculta (2022, febrero 10). *¿Qué es una cocina oculta?* Cocina Oculta. <https://cocinaoculta.com/que-es-una-cocina-oculta/>
- Cocinas Ocultas (s. f.). *Cocina Oculta*. <https://cocinasocultas.com/blog/cocina-oculta/>

- Comida Típica de Colombia (s. f.). *Receta: Carne a la llanera*. Comida Típica de Colombia. https://comidatipicadecolombia.top/receta-carne-a-la-llanera/?expand_article=1
- Consumo | Fedegán (2023, junio 30). *Consumo aparente per cápita anual de carnes*. Fedegán. <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- Corredor Gene, C. M. (2021). *Restaurante La Valerosa*.
- Costa Pereira, N.D., Martínez, J.A., Poggi, M.C., Zanca, R., Alanis, P., & Armaño, F. (2008). *La matriz de correlación: una dicotomía entre estadístico y herramienta agenciada soporte*. En I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (La Plata, 10 al 12 de diciembre de 2008).
- Crespo, M. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas.
- Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (s. f.). *Inspección técnica y certificado de bomberos*. <https://bomberosbogota.gov.co/content/inspeccion-tecnica-y-certificado-bomberos>
- DANE (2018a). *Cuántos somos* [Infografía]. DANE. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>
- DANE (2018b). *Estratos sociales Bogotá*. DANE. <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/>
- DANE (2023). *Boletín técnico: Encuesta Mensual de Servicios (EMS)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- DANE (2024). *Boletín técnico de marzo de 2024*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Distrito Capital de Bogotá. (2013). *Decreto Distrital 364 de 2013, por el cual se adoptan medidas en relación con la seguridad vial en Bogotá*.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (s. f.). *Impuesto sobre la renta para personas jurídicas*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/impuestorenta/Paginas/personasjuridicas.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (s. f.). *Retención en la fuente*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/normatividad/estatutotributario/Paginas/3-Retencionenlafuente.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (s. f.). *Conozca el RUT*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/impuestos/RUT/Paginas/Conozca-el-RUT.aspx>

- Distrito Capital de Bogotá (2022). *Plan de ordenamiento territorial Bogotá Reverdece 2022-2035*. Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Escobar Vélez, H. M., Nieto Vallejo, A. E., Moreno Moreno, G. V., & Gelves Espinel, O. H. (2021). *El Piquete Express: En la calle siéntete como en casa*
- El Espectador (s. f.). *Receta de mondongo colombiano: ingredientes y cómo preparar esta deliciosa sopa*. El Espectador. <https://www.elespectador.com/gastronomia-y-recetas/receta-de-mondongo-colombiano-ingredientes-y-como-preparar-esta-deliciosa-sopa/>
- Fernández Padilla, S. M. (2018). *Turismo gastronómico y cocinas tradicionales de Colombia: Una primera aproximación desde la antropología de la alimentación*
- Fondo Nacional de Turismo (Fontur) (2017). *Informe Nacional de Turismo 2017*. Fondo Nacional de Turismo (Fontur).
- Gerencie (n. d.). *Principales características de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)*. Gerencie. <https://www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html>
- Gobierno de Bogotá (s. f.). *Dónde sacar concepto sanitario en Bogotá: Trámite Secretaría de Salud*. Gobierno de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/donde-sacar-concepto-sanitario-en-bogota-tramite-secretaria-de-salud>
- González, J. A. (2008). *Manual para la evaluación de impacto ambiental de proyectos, obras o actividades*. Medellín.
- Google Earth (2024). <https://earth.google.com/web/@4.69540986,-4.03145931,2576.51476886a,740.26651828d,35y,-0h,0t,0r/data=OgMKATA>
- Granados Barrera, D. S. (2023). *Que Chille restaurante de comida fusión*.
- Gutiérrez Castillo, D. S. (2023). *Cannibals*.
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
- Hernández Mendoza, S., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2005). *NTC 4528: Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos*. ICONTEC.

- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) (2013). *Informe Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. INVIMA.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) (s. f.). *Autorización sanitaria y certificación HACCP*. INVIMA. <https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/autorizacion-sanitaria-y-certificacion-haccp>
- La República (LR) (2023). *Informe Comportamiento de ventas del sector gastronómico*. La República.
- La República (s. f.). *Inflación*. La República. <https://www.larepublica.co/inflacion>
- Larcher, C., & Camerer, S. (2015). Comida callejera. *Temas de disseny*, 31, 70-83.
- Martínez Andrade, L. F. (2018). *Diseño de una ruta gastronómica de los emprendimientos de comidas típicas en la ciudad de Santo Domingo para el aporte al desarrollo turístico*.
- Ministerio de Cultura, Recreación y Deporte (2022). *Bogotá y sus localidades*. <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2013). *Resolución 2674 de 2013, por la cual se establecen los requisitos para la autorización del funcionamiento de los prestadores de servicios de salud*.
- Ministerio del Trabajo (s. f.). *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo#:~:text=El%20Ministerio%20del%20Trabajo%20comprometido%20con%20las%20pol%C3%ADticas,seguridad%20y%20la%20salud%20en%20los%20espacios%20laborales>
- Montoya Martínez, J. A. (2016). *Elaboración del plan para la creación del primer restaurante de memoria histórica colombiana LA PATRIA en la ciudad de Bogotá*.
- Nodopía Arquitectura y Diseño (s. f.). *Diseño de Restaurante. Planta y sección*. Pinterest. <https://www.pinterest.co.uk/>
- Núñez Ordóñez, S. (2008). *Plan de negocio del restaurante Afrodisiaco “Te Encantaré y lo Sé”*.

- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2017). *Segundo Informe de la OMT sobre Turismo Gastronómico: Sostenibilidad y Gastronomía*. OMT.
- Pachón Melo, O. L. (2010). *Plan de negocios restaurante "Punta Brava Steak House"*.
- Peñalosa Tibaquira, D. M. (2007). *Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá*.
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cadaten primaria*, 9(1), 76-78.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Prieto Delgadillo, M. F. (2019). *Las rutas gastronómicas en el departamento del Meta: Una propuesta de sustentabilidad turística*.
- República de Colombia (1971). *Código de Comercio, artículos 260 y 291*. Editorial Leyer.
- República de Colombia (1997). *Decreto 3075 de 1997, por el cual se reglamenta la Ley 9 de 1979 en lo relacionado con las condiciones sanitarias*. Diario Oficial.
- República de Colombia (2006). *Ley 1010 de 2006, por la cual se adopta un sistema integral de protección contra la violencia laboral*. Diario Oficial.
- República de Colombia (1993). *Ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral* Diario Oficial.
- República de Colombia (2012). *Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones para la protección de datos personales, artículo 4*. Diario Oficial
- República de Colombia (2015). *Decreto Nacional 1072 de 2015, por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial.
- República de Colombia (2015). *Decreto 1077 de 2015, por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio*. Diario Oficial.
- Rueda Mejía, S. L. (2011). *Verde su mercé: Estrategia de planeación*.
- Secretaría Distrital de Gobierno (2015). *Resolución 02830 de 2015, por la cual se establecen disposiciones en materia de seguridad y convivencia en el Distrito Capital*.
- Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá (s. f.). *Impuesto de Industria y Comercio (ICA)*.
 Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá.
<https://www.haciendabogota.gov.co/es/impuestos/impuesto-de-industria-y-comercio-ica>

Superintendencia de Industria y Comercio (s. f.). *Patentes*. Superintendencia de Industria y Comercio. <https://www.sic.gov.co/patentes>

UNIDO (2023). *UNIDO: Solving the world's challenges through sustainable industrial development*. UNIDO. <https://www.unido.org/>

WFTA (World Food Travel Association) (2018). *What is food tourism?* WFTA. <https://www.worldfoodtravel.org/cpages/what-is-food-tourism>

ANEXO 1

Preguntas relacionadas

¿Qué edad tienes?

¿Cuál es su género?

Femenino

Masculino

Prefiero no contestar

Otro: ¿cuál?

¿Su estado civil es?

Casado

Unión libre

Soltero

¿Tienes hijos?

Sí, ¿Cuántos hijos tienes?

No

¿A que estrato social pertenece?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

¿A cuántos salarios mínimos equivalen sus ingresos? (1 SMLV equivale a \$1.300.000)

¿Ha escuchado sobre la comida típica llanera?

Sí

No

¿Ha probado la comida típica llanera?

Sí

No - **¿Por qué no probaría la comida típica llanera?**

¿Probaría la comida típica llanera?

Sí

No

¿Por qué probaría la comida típica llanera?

¿En qué localidad de la ciudad vive?

¿Qué tan importante es para usted la ubicación de un restaurante?

Muy importante

Importante

Poco importante

Indiferente

¿Cuánto tiempo gasta desde su vivienda, para ir a los restaurantes que usted frecuenta?

10 a 20 minutos

20 a 40 minutos

40 a 60 minutos

Más de 60 minutos

¿Es de su preferencia visitar restaurantes en el norte de la ciudad?

Sí. **¿Con qué frecuencia al mes asiste al restaurante en el norte de la ciudad?**

1 vez al mes

2 veces al mes

3 veces al mes

Más de 4 veces al mes

En ocasiones especiales (___)

No. ¿Por qué no es de su preferencia visitar restaurantes en el norte de la ciudad?

¿Le parece ideal la ubicación de un restaurante de comida llanera en la calle 119 con carrera 6 (Usaquén)?

Sí. ¿Con qué frecuencia en el mes considera que puede visitar el restaurante?

1 vez al mes

2 veces al mes

3 veces al mes

Más de 4 veces al mes

En ocasiones especiales (___)

No. ¿Por qué no le parece ideal la ubicación de un restaurante de comida llanera en la calle 119 con carrera 6 (Usaquén)?

¿A qué precio considera que el plato de comida llanera que es tan caro que no consideraría comprarlo?

¿A qué precio considera que el plato de comida llanera comienza a ser caro, de modo que tendría que pensar si comprarlo?

¿A qué valor consideraría que el plato de comida llanera es una ganga, por el precio?

¿A qué precio considera que el plato de comida llanera tiene un costo tan bajo, que sentiría que la calidad del producto no podría ser muy buena?

¿Frecuenta algún restaurante que ofrezca la comida llanera?

Si (___) ¿Cuál restaurante frecuenta de comida llanera? _____

* ¿Dónde está ubicado el restaurante que frecuenta de comida llanera?

* ¿Con quién frecuenta ir al restaurante llanero?:

¿familia (___) amigos (___) compañeros de trabajo (___) otros (___) -
quienes? _____

*La cantidad de personas que normalmente lo acompañan son:

Usted solo (___) dos a cuatro personas (___) de 4 a 6 (___) más
de 6 (___)

*Con qué frecuencia lo visita en el mes?

1 vez (___) 2 veces (___) 3 veces (___) más de 4 veces al mes (___) en ocasiones
especiales (___)

*El precio que manejan por plato de comida llanera es?:

\$ 20.000 a \$30.000 (___) \$30.000 a \$40.000 (___) \$40.000 a \$50.000 (___) más
de \$50.000 (___)

*¿Qué es lo que más le gusta del restaurante que frecuenta?

¿si (___) que es lo que más le gusta del restaurante? _____

¿no (___) ¿Por qué no frecuenta algún restaurante que ofrezca
la comida llanera?

*** ¿Cual servicio adicional espera encontrar al visitar un restaurante de comida llanera? (selección múltiple)**

Parqueadero

Zona infantil

Bar

Pet friendly

Venta de artesanías llaneras

Show o espectáculo gratuito llanero

Otra. ¿Cuál?

*** Marque con una X que tan importante es para usted los siguientes atributos que debe tener un restaurante de comida típica llanera:**

1. Precio: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
2. Presentación: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
3. Cantidad: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
4. Calidad: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
5. Sabor: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)

*** ¿Para usted es importante que el restaurante de comida llanera tenga el ambiente referente a la comida que se sirve?**

Si (__)

*** Marque con una X que tan importante es para usted los siguientes aspectos que debe tener un restaurante de comida típica llanera:**

1. Música: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
2. Presentación grupo folclórico: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
3. Decoración: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
4. Atuendo del personal: (1__ - 2__ - 3__ - 4__ - 5__)
5. Otro (__) cual?

No (__) ¿Por qué para usted no es importante que el restaurante de comida llanera tenga el ambiente referente a la comida que se sirve?

Fuente: Elaboración propia.