

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA UN RESTAURANTE DE BIRRIA EN
MANIZALES

GABRIEL ANDRÉS VIVAS RIVEROS

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración (MBA)

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez, MBA, MGP

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración (MBA)

Pereira

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
PROBLEMÁTICA	16
JUSTIFICACIÓN	19
PREGUNTA PROBLEMA	20
OBJETIVOS	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
MARCO CONCEPTUAL	22
MARCO METODOLÓGICO.....	27
EVALUACIÓN DE LA PREFACTIBILIDAD PARA LA APERTURA Y OPERACIÓN DE UN RESTAURANTE DE BIRRIA DE RES EN MANIZALES.....	31
ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTOR	31
Político	31
Económico	32
Social	33

Técnico	34
Ecológico	35
Legal	36
ESTUDIO DEL MERCADO.....	40
Producto	40
Precio	41
Plaza	44
Promoción	50
ESTUDIO TÉCNICO	54
Localización	54
Tamaño	57
Ingeniería	58
ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....	63
Organigrama	63
Perfiles y cargos	64
ESTUDIO LEGAL	74
Constitución de la sociedad.....	74
Aspectos normativos	75
EVALUACIÓN FINANCIERA	76
Presupuestos	76

Estados Financieros Proyectados para el escenario realista (promedio)	86
Costo de capital – TIO/tasa de descuento	87
Criterios de evaluación financiera	87
Estados Financieros Proyectados para el escenario pesimista (bajo)	88
Costo de capital – TIO/tasa de descuento	90
Criterios de evaluación financiera	90
Estados Financieros Proyectados para el escenario optimista (alto)	91
Costo de capital – TIO/tasa de descuento	93
Criterios de evaluación financiera	93
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS	97

Lista de Tablas

Tabla 1. Estudio del entorno y sector (análisis pestel).....	28
Tabla 2. Estudio de mercado.....	28
Tabla 3. Estudio técnico.....	29
Tabla 4. Estudio administrativo y organizacional.....	29
Tabla 5. Estudio legal.....	30
Tabla 6. Evaluación financiera.....	30
Tabla 7. Estudio del entorno	38
Tabla 8. Matriz de precios de birria de res en manizales y colombia	42
Tabla 9. Precios bajo - alto.....	44
Tabla 10. Consumo per cápita estimado y crecimiento (kg/porciones/año)	45
Tabla 11. Porcentaje consumo producto.....	46
Tabla 12. Ingresos estimados anuales	47
Tabla 13. Proyección de costos anuales de promoción.....	52
Tabla 14. Sueldo del gerente general.....	65
Tabla 15. Equipo staff.....	68
Tabla 16. Personal nomina	72
Tabla 17 ingresos proyectados.....	77
Tabla 18. Costos de fabricación por mes y por 5 años	78
Tabla 19. Gastos proyectados	80
Tabla 20. Gastos.....	81
Tabla 21. Depreciaciones y amortizaciones.....	84

Tabla 22. Flujo de caja proyectados para escenario realista	86
Tabla 23. Flujo de caja proyectados para escenario pesimista	89
Tabla 24. Flujo de caja proyectados para escenario pesimista	92

Lista de figuras

Figura 1. Marketing digital, restaurante birria de res	50
Figura 2. Promoción de lanzamiento	51
Figura 3. Mapa de colombia	55
Figura 4. Mapa de manizales – caldas	56
Figura 5. Localización de restaurante birria de res	56
Figura 6. Plano restaurante birria de res	58
Figura 7. Diagrama de procesos.....	59
Figura 8. Diagrama de procesos flujo de cobro	60
Figura 9. Diagrama de flujo de comercialización	61
Figura 10. Diagrama de flujo del proceso contable	62
Figura 11. Organigrama	64

Este estudio de prefactibilidad evalúa la viabilidad de abrir un restaurante especializado en birria de res en Manizales, Colombia. A través de un enfoque metodológico mixto, se analizan aspectos técnicos, económicos, financieros, sociales, legales y de mercado para determinar la sostenibilidad del proyecto. La propuesta responde a la ausencia de una oferta auténtica de este platillo mexicano en la ciudad, identificando una oportunidad de negocio alineada con las tendencias gastronómicas actuales y la creciente demanda por experiencias culinarias diferenciadas.

Por ello, se realiza un estudio del entorno, mediante el análisis PESTEL, el cual evidencia un contexto político favorable para emprender una economía local estable, un interés social por la cocina internacional, infraestructura técnica adecuada y desafíos ecológicos y legales manejables. En el ámbito del mercado, se identifican precios competitivos, una ubicación estratégica y una oferta variada de productos.

La planeación organizacional contempla una estructura administrativa sólida con perfiles definidos, mientras que el estudio financiero proyecta ingresos crecientes, con criterios positivos de evaluación como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Además, se plantea una inversión inicial de 337 millones de pesos, parcialmente financiada con recursos propios y crédito bancario.

En conclusión, el estudio sustenta la viabilidad técnica, económica y operativa del restaurante, proponiendo una alternativa gastronómica innovadora que contribuye a la

diversificación del sector en Manizales, dinamiza la economía local y promueve la cultura culinaria latinoamericana mediante un modelo de negocio replicable.

ABSTRACT

This prefeasibility study evaluates the viability of opening a restaurant specializing in beef birria in Manizales, Colombia. Using a mixed-methodological approach, technical, economic, financial, social, legal, and market aspects are analyzed to determine the project's sustainability. The proposal responds to the lack of an authentic offering of this Mexican dish in the city, identifying a business opportunity aligned with current gastronomic trends and the growing demand for differentiated culinary experiences.

Therefore, a study of the environment is conducted using a PESTEL analysis, which reveals a favorable political context for entrepreneurship, a stable local economy, a social interest in international cuisine, adequate technical infrastructure, and manageable ecological and legal challenges. In the market context, competitive prices, a strategic location strategy, and a diverse product offering are identified.

The organizational planning includes a solid administrative structure with defined profiles, while the financial study projects increasing revenues, with positive evaluation criteria such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). In addition, an initial investment of 337 million pesos is proposed, partially financed with its own resources and bank loans.

In conclusion, the study supports the restaurant's technical, economic, and operational viability, proposing an innovative culinary alternative that contributes to the diversification of the sector in Manizales, boosts the local economy, and promotes Latin American culinary culture through a replicable business model.

El presente estudio de prefactibilidad tiene como objetivo principal analizar la creación y operación de un restaurante especializado en birria de res en la ciudad de Manizales. A partir de una estructura metodológica rigurosa, el documento desarrolla, capítulo a capítulo, los diferentes aspectos que deben ser considerados para tomar una decisión informada sobre la puesta en marcha de este proyecto gastronómico, considerando tanto el contexto local, como las dinámicas del sector de alimentos y bebidas.

En el capítulo inicial se introduce la problemática que motiva la investigación, identificando la ausencia de una oferta especializada en este tipo de comida tradicional mexicana en la ciudad, así como el potencial de aceptación que podría tener entre los consumidores locales. Posteriormente, se plantea la justificación del estudio, destacando la relevancia de diversificar la oferta gastronómica en Manizales y la oportunidad de negocio que representa la birria de res, considerando las tendencias actuales del mercado. También se formula la pregunta problema, la cual orienta todo el proceso investigativo hacia el análisis de viabilidad del proyecto.

En el capítulo destinado a los objetivos, se establece el objetivo general del estudio, centrado en evaluar la prefactibilidad del restaurante, junto con los objetivos específicos que guían cada una de las etapas del análisis. Luego, en el marco conceptual, se definen los conceptos clave que sustentan teóricamente el estudio, incluyendo términos relacionados con modelos de negocio, análisis de mercado, evaluación financiera y gestión empresarial.

La metodología adoptada se expone en el siguiente apartado, detallando el enfoque, los métodos y las herramientas utilizadas para recolectar y analizar la información necesaria. Con base en esta metodología, se desarrolla el capítulo central del estudio: la evaluación de la prefactibilidad.

Este capítulo se divide en varios subcapítulos, iniciando con un análisis del entorno político, económico, social, técnico, ecológico y legal que permite entender el contexto general del proyecto.

Luego, se presenta el estudio de mercado, en el que se analiza la aceptación del producto, la fijación de precios, los canales de distribución y las estrategias de promoción más adecuadas para el posicionamiento del restaurante. Seguidamente, el estudio técnico aborda aspectos como la localización ideal del negocio, el tamaño proyectado y las necesidades de ingeniería en términos de instalaciones y equipos.

El estudio administrativo y organizacional describe la estructura interna del restaurante, incluyendo el organigrama, los perfiles de los cargos y las funciones del personal necesario para el funcionamiento eficiente del establecimiento. Luego, el estudio legal aborda los aspectos normativos y jurídicos relacionados con la constitución de la empresa, así como los requerimientos legales aplicables al sector de alimentos.

Finalmente, se lleva a cabo la evaluación financiera, en la cual se incluyen los presupuestos estimados, los estados financieros proyectados, el cálculo del costo de capital y el análisis mediante criterios financieros como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Esta última etapa permite establecer si el proyecto es viable desde el punto de vista económico y financiero.

Por último, concluye con una sección de referencias bibliográficas que respalda teóricamente el desarrollo del estudio y una problematización complementaria que permite profundizar en el contexto del problema abordado. En conjunto, el estudio permite determinar si el proyecto de abrir un restaurante de birria de res en Manizales es factible, brindando información clave para la toma de decisiones estratégicas.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gastronomía ha experimentado una evolución significativa a nivel global, y ciertos tipos de comida han adquirido un protagonismo particular debido a cambios en los hábitos de compra, influencias culturales y la globalización de las tendencias culinarias (Digital, Diario, s. f.). En Europa, el fortalecimiento de la comida rápida gourmet y la alimentación basada en ingredientes orgánicos han sido objeto de estudio, por ejemplo, en Francia, el crecimiento en la bistronomía económica ha facilitado una importante concentración en la alta cocina y los conceptos de comida rápida sin tener en cuenta la calidad y el origen de sus ingredientes (LegaleGo, 2023). De igual manera, en España, el auge de la gastronomía molecular ha propulsado la revalorización de los productos tradicionales por medio de técnicas innovadoras que han descrito la noción de las experiencias gastronómicas (Ibericash, 2024).

En Asia, la implementación de tecnologías avanzadas en la fabricación y comercialización de alimentos han mejorado el incremento de ciertos sectores gastronómicos. Ya entrando específicamente en Japón, la popularidad de la comida rápida saludable ha sido impulsada por la tradición de dietas equilibradas y el auge de cadenas que brindan diversas opciones, con un alto valor nutricional y sin involucrar la conveniencia (Silva, s.f.). Por otro lado, en China, la digitalización del consumo de alimentos ha autorizado la masificación de servicios de entrega de comida, originando un impacto característico en la promoción gastronómica y en los modelos de negocio de la industria alimentaria (Martínez y Feijoo, 2024).

En Norteamérica, la preferencia de la alimentación basada en plantas ha cambiado de forma sustancial la oferta gastronómica, dando lugar al incremento de restaurantes y franquicias que ofertan especializadas dietas vegetarianas y veganas (García, 2024). En Estados Unidos, el aumento del mercado de alimentos *plant based* ha sido respaldado por investigaciones que han

demostrado sus beneficios nutricionales y su impacto positivo en la sostenibilidad ambiental (Bocanegra, 2022).

En Sudamérica, la revalorización de ingredientes autóctonos ha permitido el fortalecimiento de la gastronomía regional. En Perú, la difusión de la cocina Novoandina ha sido un factor fundamental para la internacionalización de su gastronomía, fomentando la exploración y el desarrollo de técnicas culinarias basadas en insumos locales con alto valor cultural (Recetas de Peru, 2016).

En el caso colombiano, la gastronomía ha examinado un proceso de transformación de los ingredientes endémicos, los cuales han sido implementados en nuevas inclinaciones culinarias (Mejía R. M. y Guiomar, 2020). Estudios actuales han manifestado que la gastronomía tradicional del país ha evolucionado con la fusión de técnicas contemporáneas, fortaleciendo el turismo gastronómico como un motor de desarrollo económico.

Particularmente en Manizales, la diversificación del sector gastronómico se encuentra influenciada por la identidad cafetera y la implementación de productos locales en la oferta culinaria (Alcaldía de Manizales, 2024). Investigaciones han logrado identificar que la gastronomía en esta ciudad ha sido impulsada y fortalecida por la interacción entre las tradiciones campesinas y la progresiva demanda en las propuestas innovadoras que constituyen la sostenibilidad como eje central.

En la actualidad, el sector restaurantero en Colombia se ha convertido en un destino gastronómico en América Latina, pues se presenta una diversa oferta de platillos, lo que refleja que este sector cada día va en aumento, es así como la muestra Sánchez (2025), cuando menciona que de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Bogotá contaba con 22.000 restaurantes formalmente establecidos, de los cuales el 23,21% cuenta con menos de 50

sillas; el 50%, entre 50 y 99 sillas; el 16,07%, entre 100 y 149 sillas, y el 10,07% más de 150 sillas. Dichas cifras muestran la variedad en el tamaño de los restaurantes y por ende su capacidad para adaptarse a diferentes segmentos del mercado. Ahora bien, en el caso de la ciudad de Manizales, el sector gastronómico se representa como una de las más grandes apuestas que se han propuesto los gobiernos locales para convertir a Manizales un destino turístico imperdible, ya que esta ciudad cuenta con más de 1.609 establecimientos en el sector gastronómico (aproximadamente 16 de ellos son mexicanos), lo que representa en 13,9% del tejido comercial de Manizales, cabe resaltar que entre las tres principales actividades están relacionadas las comidas rápidas en un 29,5%, comidas preparadas en cafeterías (26,3%), y elaboración de productos de panadería en un 6,2% (Bustamante & Sipaguata, 2023).

En contexto, Manizales es una fuerte representación de la gastronomía, tanto tradicional como también internacional, como es el caso de la comida mexicana, que, aunque en esta ciudad existe una variedad de restaurantes que ofrecen este tipo de comida, aun no existen restaurantes que tengan la capacidad de ofrecer una receta original de el platillo Birra de res, lo que representa una oportunidad de negocio atractiva.

Desde una perspectiva metodológica, la formalización de criterios con técnicas y metodologías para la evaluación de proyectos ha sido una disciplina en constante desarrollo. Es así como desde 1958 se han establecido lineamientos estructurados que permiten el análisis integral de la viabilidad de un proyecto, considerando factores económicos, técnicos y operativos. En el caso de la valoración de nuevos proyectos gastronómicos, es fundamental incluir todos los costos asociados dentro del análisis financiero, garantizando una evaluación precisa y objetiva. La realización de este estudio de prefactibilidad constituye un componente clave en este proceso, ya que facilita la identificación de variables críticas y la estructuración de escenarios que permitan

minimizar la incertidumbre. Esos estudios deben fundamentarse en datos de alta confiabilidad, asegurando así la solidez y la validez de las decisiones de inversión y desarrollo (Salebe, 2013).

PROBLEMÁTICA

Manizales es una ciudad reconocida por su tradición cultural y gastronómica, según el (DANE, 2022), para este año el PIB de Manizales tuvo un crecimiento del 7,9%, del cual el 0,69% de contribución lo aporta comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio, solo por detrás de carne de res y derivados, que contribuyó con el 0,77% Mercado. La comida mexicana ha tenido una gran acogida en nuestro país y en el mundo entero, lo anterior según lo plantea la (UNESCO, 2010) en su artículo “La cocina tradicional mexicana: Una cultura comunitaria, ancestral y viva y el paradigma de Michoacán”. A pesar de la diversidad de opciones culinarias disponibles, se identifica una oportunidad en el mercado gastronómico local que aún no ha sido plenamente explorada: la oferta de birria, que es un guiso tradicional mexicano, conocido por su sabor robusto y su deliciosa mezcla de especias, chiles secos, condimentos y res (Martínez M. , 2019). Este platillo de origen mexicano del estado de Jalisco, se ha convertido en su plato más emblemático, así lo expresa, (Olmos, 2022). Con el paso del tiempo la birria se fue abriendo paso alrededor de todo México y con ello ganó reconocimiento haciendo que muchos restaurantes se especializaran en platillos a base de birria, buscando emanar la experiencia gastronómica de la receta original. Se hallan blogs completos dedicados a buscar los mejores platos de birria en diversas ciudades como CDMX (El Financiero, 2021), donde se encuentran restaurantes que ofrecen este delicioso platillo desde hace casi un siglo, como es el caso de “La Polar”, restaurante que tiene sus puertas abiertas desde 1934 (La Polar, s.f.).

En Colombia, específicamente en Bogotá, se encuentran múltiples ofertas de restaurantes de birria, los cuales han presentado una acogida significativa, ofreciendo productos ceñidos a la receta original. Se pueden observar restaurantes como “la birria del gordo”, que realizaron su apertura hace poco más de 1 año (Lorduy, 2023), y que ahora cuentan con 4 establecimientos en la ciudad, según su página de Instagram (La Birria del Gordo Taquería, 2022).

De igual forma, se observa el caso de “Leono birria”, restaurante que abrió sus puertas al público en julio del 2022 y ya cuenta con más de 8.000 seguidores en Instagram y durante los fines de semana tiene un flujo alto de clientes, que deben someterse a filas de más de 20 minutos para poder ingresar (Leono birria, 2022).

En la ciudad de Cali, en noviembre del 2021, abre el restaurante “Martín Birriería” (Martín Birriería Cali, 2021), caracterizándose por la calidad y apego a la receta original de su producto; seis meses después, abren su segundo establecimiento en el centro comercial Chipi chape y pasados dos meses abren su tercera cede. Adicional, cuentan con servicio de domicilio a toda la ciudad a través de la plataforma de domicilios Rappi y cuentan con más de 70.000 seguidores en Instagram (Martín Birriería, 2020).

El considerable número de seguidores en redes sociales que tienen estos restaurantes exitosos, es una clara muestra del notable interés por parte de los consumidores y la presencia en redes sociales, que no solo funciona como una herramienta de marketing, sino también como un indicador de la demanda y aceptación del público.

En la ciudad de Manizales, algunos restaurantes como "Lobo Cantina" ofrecen en su menú platos inspirados en la cocina mexicana (Lobo Cantina, 2023), pero es importante destacar que tanto las características organolépticas como el aspecto físico de estos platos no se asemejan a la receta original. Otro establecimiento, "Ponte Ricoso", se especializa en productos a base de birria

(Ponte Ricoso, 2020), sin embargo, su comida, a pesar de tener un buen sabor, se asemeja más a un caldo de costilla que a una auténtica birria de res, tanto en sabor como en apariencia física.

Para la apertura de un restaurante de birria en la ciudad de Manizales se deben tener en cuenta varios factores clave, teniendo claro el hecho de que no existe actualmente ningún establecimiento que ofrezca la receta original de este plato. Esta ausencia evidente en el mercado gastronómico local sugiere la existencia de una demanda insatisfecha y, por lo tanto, representa una oportunidad para la introducción de un nuevo restaurante especializado en birria auténtica.

El éxito experimentado por restaurantes de birria en ciudades como Bogotá y Cali, los cuales cuentan con numerosos seguidores en redes sociales y múltiples sedes, demuestra la aceptación y popularidad de este tipo de establecimientos en el mercado colombiano. Este éxito sirve como un precedente positivo para explorar oportunidades similares en otras ciudades, incluyendo Manizales.

La presencia de restaurantes de birria con múltiples sedes indica que el concepto es escalable y tiene el potencial de ser replicado con éxito en diferentes ubicaciones. En este sentido, Manizales podría beneficiarse al adoptar un modelo de negocio probado que ha demostrado su viabilidad en otras partes del país.

Este estudio de prefactibilidad busca evaluar la viabilidad y adaptabilidad de este concepto exitoso en el contexto específico de Manizales, teniendo en cuenta sus características culturales, económicas y demográficas. La oportunidad evidente de llenar un vacío en el mercado local, respaldada por el éxito previo de restaurantes similares en otras ciudades colombianas, justifica la realización de este estudio.

El presente estudio de prefactibilidad para la creación de un restaurante de birria en Manizales es la respuesta a la necesidad de evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de dicho emprendimiento gastronómico, con el fin de identificar cuál es su posible éxito en el mercado local. Por lo que, a través de un análisis estructurado, se busca optimizar el uso de los recursos disponibles, mitigar los niveles de incertidumbre relacionados con la inversión inicial y de esta forma proporcionar información clave para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, el estudio no solo presenta un ejercicio académico, sino que también se convierte en un instrumento metodológico que se puede aplicar en la formulación y estructuración de proyectos en el sector de alimentos y bebidas de diferente índole.

Ahora bien, desde una perspectiva económica y empresarial, la diversificación de ingresos se ha convertido en una técnica clave para minimizar riesgos financieros y asegurar la sostenibilidad económica en un entorno competitivo. En este sentido, el mercado en el sector gastronómico en la ciudad de Manizales muestra ser oportunidades de crecimiento, especialmente en la implementación de conceptos innovadores como la birria, un platillo con la aceptación en diferentes regiones y con potencial de diferenciación en el sector restaurantero local. La incorporación de este modelo de negocio no solo responde a las tendencias de consumos actuales, sino que también contribuye a la dinamización de la economía regional, por medio de la generación de empleo y el fortalecimiento del sector productivo.

Del mismo modo, el desarrollo del presente estudio es un requisito fundamental para la adquisición del título profesional, lo que destaca su relevancia tanto en el ámbito académico, como en el desarrollo de competencias prácticas en gestión de proyectos, administración y evaluación

financiera. La incorporación de conocimientos teóricos con su práctica en un caso real permite consolidar marcos metodológicos sólidos, los cuales pueden utilizarse en diferentes sectores económicos para la valoración y ejecución de iniciativas empresariales.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuál es la prefactibilidad para el montaje y puesta en operación de un restaurante de birria de res en Manizales?

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la prefactibilidad de la apertura y operación de un restaurante de birria de res en Manizales, considerando los aspectos del entorno y sector, mercado, técnicos, financieros y operacionales que validen su sostenibilidad y éxito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio del entorno y sector mediante la metodología PESTEL
- Analizar las características del mercado objetivo en Manizales para determinar la demanda potencial y la aceptación del concepto gastronómico, estudiando el producto, precio, plaza y promoción.
- Identificar los recursos técnicos, logísticos y humanos necesarios para la implementación y operación del restaurante, considerando la localización, el tamaño y la ingeniería.
- Efectuar el estudio administrativo y organizacional en el que se determinen los aspectos del organigrama, cargos y funciones.
- Determinar los aspectos legales y normativos que regulan la apertura y funcionamiento del establecimiento gastronómico.
- Elaborar la evaluación financiera del proyecto en el que se levanten los respectivos presupuestos, se elaboren los estados financieros proyectados y su flujo de caja, se determine su costo de capital y se apliquen los criterios de evaluación financiera del Valor Presente Neto – VPN y Tasa Interna de Retorno – TIR.

MARCO CONCEPTUAL

La Birria es un plato tradicional de la cocina mexicana, es originario del estado de Jalisco, especialmente de la región de Cocula. La historia de este plato se remonta a la época de la conquista española, cuando los colonizadores introdujeron el ganado caprino en América. Es importante mencionar que se debió a que los chivos se reprodujeron de forma descontrolada y su carne fue considerada dura y con un sabor fuerte, las poblaciones indígenas buscaron estrategias para suavizar y mejorar su sabor.

Es así como desarrollaron un método de cocción lento, usando adobos a base de chiles y especias, y cocinando la carne en hornos de tierra o en ollas de barro. Dicho proceso facilitó obtener una carne más tierna y con un sabor intenso, lo que dio origen a la birria, como se conoce hoy en día. Al comienzo, la birria se presentaba con carne de chivo, pero con el tiempo se le fueron incorporando otras variedades como res, borrego, cerdo y pollo, adaptándose a las preferencias de la región. Por lo tanto, este plato se cocina tradicionalmente en horno o en cazuelas, mezclado con especias, como por ejemplo chiles secos, guajillo, ancho y pasilla, ajo, laurel, orégano, comino y clavo de olor, lo que le da un sabor profundo y característico.

De acuerdo con (López, s. f.), un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, el cual busca dar respuesta a una problemática o necesidad presente” (p. 263). Se caracteriza por tener un inicio y un final definido, así como también se tienen en cuenta los objetivos específicos, los cuales buscan alcanzar por medio de una adecuada coordinación de recursos y actividades interconectadas.

Ahora bien, el (Albis, 2012), es “un proceso de compra de certidumbre” (p. 4), lo que significa que es la descripción de los procesos de alto nivel que son necesarios para que un proyecto sea exitoso. Las fases de un ciclo de vida son las siguientes;

- Inicio: definición del proyecto y obtención de autorizaciones necesarias.
- Planificación: establecimiento de objetivos detallados y planificación de las acciones para lograrlos.
- Ejecución: implementación de las actividades planificadas
- Seguimiento y control: monitoreo del progreso y realización de ajustes, según sea necesario
- Cierre: finalización formal del proyecto y evaluación de resultados.

Cuando se habla de factibilidad y prefactibilidad, estos dos conceptos se diferencian en que la prefactibilidad es una etapa preliminar en la que se lleva a cabo una evaluación de manera general la viabilidad de un proyecto, logrando identificar oportunidades y los posibles riesgos; y por su parte, la Factibilidad es una fase en la que se detalla un poco más, puesto que se realizan análisis exhaustivos para identificar la viabilidad técnica, económica y operativa. Por lo tanto, la prefactibilidad es aquella que permite decidir si el proyecto es conveniente para avanzar hacia estudios más profundos en la fase de factibilidad.

El estudio de un proyecto está relacionado con la razón de este, con el alcance de objetivos específicos dentro de los límites que impone un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso definido con antelación. Se debe tener en cuenta que todo proyecto ocasiona efectos o impactos de diferente naturaleza, los cuales pueden afectar de forma directa, e indirecta, externos e intangibles. Es decir que los estudios de un proyecto son un análisis que abarca diferentes áreas clave para determinar su viabilidad y planificar su ejecución.

En efecto, el estudio del entorno y sector examina las condiciones externas que son capaces de afectar al proyecto, en las que se incluyen factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales. Al mismo tiempo, evalúa las características específicas del sector en el que se desarrollará el proyecto, determinando tendencias, amenazas y oportunidades. Este es un análisis fundamental para adaptar la técnica del proyecto al contexto en el que se operará.

Así mismo, un estudio de mercado está centrado en la comprensión de características de los consumidores, la demanda existente, la competencia y las tendencias del mercado. En un estudio de mercado se incluye la segmentación del mercado, el análisis de precios, canales de distribución y técnicas de promoción. Dicho estudio es fundamental para determinar oportunidades y crear una oferta que satisfaga las necesidades del mercado objetivo al que se desea llegar con el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2021).

En cuanto al estudio técnico, abarca los aspectos operativos del proyecto, en los que se incluye la selección de tecnologías, diseño de procesos, requerimientos de infraestructura, ubicación y distribución de planta. El propósito de un estudio técnico es garantizar que el proyecto sea técnicamente viable y eficiente en el uso de recursos (Sapag Chain, 2021).

Por otra parte, en el estudio administrativo y organizacional se analiza la estructura organizativa necesaria para la operación del proyecto, en la que se definen roles, responsabilidades y procesos internos, e incluyendo la planificación de recursos humanos, políticas de gestión y cultura organizacional. Por lo tanto, este estudio asegura que la organización se encuentre preparada para gestionar el proyecto de una forma eficaz (Tański, 2004).

De la misma manera, un estudio legal es un análisis en la que se revisan las normativas legales y regulaciones que afectan al proyecto, e incluyendo las licencias, permisos, obligaciones

fiscales y laborales. Su principal propósito es garantizar que el proyecto cumpla con todas las disposiciones legales, mitigando riesgos legales y sanciones (Caíta, 2023).

Además, la evaluación financiera implica el análisis de la rentabilidad del proyecto, en el que se consideran inversiones, costos, ingresos, y flujo de caja. En esta evaluación se utilizan indicadores financieros como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y el periodo de recuperación de la inversión para identificar la viabilidad económica de un proyecto (Martínez, s. f.).

En lo que se refiere a un emprendimiento, es un proceso de diseñar, lanzar y gestionar un nuevo negocio, específicamente iniciado por una o más personas (emprendedores) que determinan una oportunidad y deciden explotarla, asumiendo los riesgos asociados. Implica innovación, creatividad y capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado para crear valor, es decir que el emprendimiento es una actividad principal para el desarrollo social y económico, demanda un análisis exhaustivo de sus estructuras y elementos más significativos (Castellanos, 2024).

Construir un negocio implica desarrollar una idea empresarial desde su concepción hasta su puesta en marcha. En este proceso incluye la identificación de oportunidades, elaboración de un plan de negocio, obtención de recursos financieros, establecimiento de operaciones y estrategias de mercado. Requiere habilidades de planificación, gestión y liderazgo para lograr el éxito empresarial (Fernández, 2020).

Con respecto a la birria de res, como ya se mencionó, este un plato tradicional mexicano, su origen viene del estado Jalisco, aunque también es popular en otras regiones del país y el suroeste de Estados Unidos. Se trata de un guiso a base de carne de res (aunque originalmente se hacía con carne de chivo), cocinada a fuego lento con una mezcla de chiles secos, especias y hierbas aromáticas, lo que le da un sabor profundo y un característico color rojizo. La birria se puede servir

en diferentes maneras; conocido como consomé de birria, en tacos dorados, en quesabirrias (tacos con queso fundido) o simplemente con tortillas y cebolla picada, cilantro y limón. Su popularidad ha crecido considerablemente en las últimas décadas, debido a su sabor y versatilidad.

Por ello, un restaurante de birria de res es un establecimiento gastronómico especializado en la preparación y venta de este platillo. Este depende del concepto del restaurante, que puede ofrecer diferentes presentaciones de birria, como el consomé, tacos, quesabirrias o burritos, acompañados de salsas y guarniciones típicas.

MARCO METODOLÓGICO

En el desarrollo del presente estudio se emplea una metodología con enfoque mixto, mezclado con elementos de investigación cualitativa y cuantitativa, lo que nos permite obtener un análisis integral del entorno y prefactibilidad del negocio. De acuerdo con (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), la metodología mixta facilita una comprensión más profunda de los fenómenos, al constituir la recolección y el análisis de datos numéricos con la apreciación de aspectos subjetivos y contextuales.

Por lo tanto, desde la perspectiva cuantitativa, se examinan datos obtenidos de fuentes secundarias, como bases de datos gubernamentales y bibliotecas virtuales de la universidad, con el fin de determinar variables clave como la actuación del mercado, preferencias de consumo y factores económicos que puedan influir en la implementación del proyecto. Por otra parte, el enfoque cualitativo permite llevar a cabo la interpretación de las dinámicas sociales, hábitos de consumo y percepciones del público objetivo respecto a la propuesta gastronómica.

Para la identificación y evaluación del entorno en el que se desarrollará el estudio, se aplica el análisis Pestel, un instrumento de planificación técnica usualmente empleada para reconocer factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar la viabilidad de un negocio. Este análisis facilitará una visión organizada de los riesgos y oportunidades del mercado, posibilitando la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se presentan las siguientes tablas con información fundamental, las cuales se obtienen de fuentes secundarias y terciarias, que servirán como una guía base para la estructuración del proyecto de prefactibilidad.

Tabla 1. *Estudio del entorno y sector (análisis PESTEL)*

Variable	Descripción	Fuente
Recopilación y análisis de la información del sector y del entorno a través de la herramienta PESTEL con todas sus variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales	• Beneficios gubernamentales para emprendedores gastronómicos. • Impacto de la estabilidad gubernamental en el sector gastronómico.	• Cámara de Comercio de Manizales. • Dane

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. *Estudio de mercado*

Variable	Descripción	Fuente
Analizar en lo referente al producto, precio, plaza, promoción y el porcentaje de participación del sector en Colombia.	• Variaciones en los precios de insumos gastronómicos. • Evolución del consumo en restaurantes.	• Banco de la República. • Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. *Estudio técnico*

Variable	Descripción	Fuente
Determinación del tamaño e ingeniería, ubicación, costos y gastos del restaurante de birria de res.	- Implementación de tecnología en restaurantes. - Uso de aplicaciones para pedidos y reservas.	- Ministerio TIC - Superintendencia de industria y comercio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Estudio administrativo y organizacional*

Variable	Descripción	Fuente
Definición de la estructura administrativa, organizacional, y capital humano requerido en la empresa.	Perfiles necesarios para la implementación del restaurante.	- Ministerio de Trabajo - Cámara de Comercio de Manizales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. *Estudio legal*

Variable	Descripción	Fuente
Definición de la estructura legal y sus costos.	- Regulaciones sobre contratación en el sector. - Regulaciones sobre gestión de creación de emprendimiento.	- Ministerio de Trabajo - Cámara de Comercio de Manizales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. *Evaluación financiera*

Variable	Descripción	Fuente
Definición de la estructura de costos y gastos del proyecto.	Variaciones en los precios de insumos gastronómicos.	Banco de la Republica.

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE LA PREFECTIBILIDAD PARA LA APERTURA Y OPERACIÓN DE UN RESTAURANTE DE BIRRIA DE RES EN MANIZALES

ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTOR

Político

El entorno político en Colombia, especialmente en regiones como Manizales, ha mostrado condiciones de estabilidad que favorecen el crecimiento del emprendimiento y la inversión, incluso en sectores como el gastronómico (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2023; MinCIT, 2023).. Cabe resaltar que existen diversas iniciativas gubernamentales que fomentan el emprendimiento y la creación de pequeñas y medianas empresas, lo que puede traducirse en beneficios fiscales, acceso a programas de financiamiento y acompañamiento para la formalización del negocio.

En general, la ley 2069 de 2020, conocida como la ley de emprendimiento, en la que se establecen mecanismos para facilitar la creación y operación de nuevas empresas, incluyendo la simplificación de trámites, incentivos tributarios y acceso a líneas de crédito con tasas preferenciales (Congreso de Colombia, 2020) y el Decreto 1860 (República de Colombia, 2021). Asimismo, la Ley 1780 de 2016, promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, facilitando la creación de negocios para jóvenes emprendedores con beneficios como la reducción de costos en el registro mercantil (Congreso de Colombia , 2016).

Sin embargo, la industria alimentaria en Colombia está altamente regulada por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (Invima), lo que exige cumplir con estrictos estándares de manipulación, almacenamiento y comercialización de productos. El decreto 3075 de

1997, reglamenta las condiciones sanitarias de la producción y comercialización de alimentos, estableciendo requisitos específicos que los restaurantes deben cumplir para operar legalmente, garantizando la inocuidad de los productos y la seguridad de los consumidores (República de Colombia, 1997).

A nivel local, las políticas municipales en Manizales están enfocadas en fortalecer el comercio y el turismo, lo que representa una oportunidad para el posicionamiento del restaurante. Programas como Manizales más y estrategias de impulso a la gastronomía regional pueden facilitar la visualización del negocio y generar alianzas con estándares del sector. Además, la implementación de incentivos tributarios y la promoción de espacios gastronómicos en zonas turísticas pueden contribuir al crecimiento y consolidación del restaurante de birria de res en la ciudad de Manizales.

Económico

En cuanto al factor económico, la ciudad de Manizales presenta una economía aparentemente estable, sustentada en sectores como el comercio, la educación y el turismo. En un sector gastronómico desempeña un papel crucial en la dinamización económica de la ciudad, generando alrededor de 1.400 empleos y representando el 8% del producto interno bruto local (Alcaldía de Manizales, 2024). Por lo tanto, el poder adquisitivo de los habitantes de la ciudad de Manizales varía según el estrato socioeconómico. Un estudio realizado por la FAO destaca que los estratos bajos de la ciudad suelen realizar compras diarias en tiendas debido a su limitado poder adquisitivo. Es por ello que es esencial que el restaurante de birria de res establezca una estrategia de precios competitivos para atraer a diversos segmentos del mercado.

La inflación y la y las fluctuaciones en precios de la carne de res y otros insumos esenciales representan retos significativos en la gestión de costos operativos. Para mitigar estos desafíos, es crucial establecer relaciones sólidas con proveedores confiables que garanticen precios estables y calidad de los productos.

En esta ciudad, las opciones de financiamiento para los emprendedores de Manizales permiten acceder a diversas líneas de crédito diseñadas para apoyar el desarrollo de negocios, por ejemplo, en la línea Manizales sea Reactiva, creada en conjunto con Bancóldex, la cual ofrece condiciones favorables, tanto para el capital del trabajo como para la modernización de empresas, con montos que van desde 50 hasta 200.000.000 y plazos hasta de 3 años (Alcaldía de Manizales, 2024). Adicionalmente, el fondo emprender financia iniciativas empresariales en todos los sectores económicos para emprendedores domiciliarios en la ciudad (Innovamos, 2022). Estas alternativas facilitan la inversión inicial el crecimiento sostenible del negocio.

Sin embargo, es importante considerar que los desafíos estructurales que enfrenta el sector gastronómico en la ciudad de Manizales, especialmente la competencia intensa y la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado, como la demanda de opciones saludables y sostenibles, son fundamentales para el éxito. Adicionalmente, la dependencia de insumos cuyo precio puede ser volátil, como la carne de res, exige una gestión financiera cuidadosa y estratégica de aprovisionamientos eficientes.

Social

La población de la ciudad de Manizales ha mostrado un creciente interés por la gastronomía internacional, lo que es una gran oportunidad para la introducción de la birria de res como una propuesta novedosa y atractiva en el mercado local. El platillo birria de res se caracteriza por su

sabor intenso y su método de cocción lenta, lo cual ha generado popularidad en distintas ciudades del país, gracias a su combinación de tradición y versatilidad.

En especial, los jóvenes universitarios y profesionales en Manizales buscan opciones de comida rápida con identidad cultural y sabores auténticos, lo que representa una aceptación del concepto del restaurante. La birria de res, al ser un platillo reconfortante y con una presentación atractiva, ha despertado el interés de los destinos consumidores, especialmente en su versión de tacos con consomé, que se ha convertido en una tendencia en las redes sociales.

El mercadeo de la birria de res en la ciudad de Manizales aún se encuentra en una etapa emergente y, con pocas ofertas especializadas en este platillo, por lo que representa una oportunidad para posicionar un restaurante dedicado exclusivamente a su preparación. La alta penetración de redes sociales en la ciudad permite implementar estrategias de marketing digital dirigidas a promocionar la autenticidad de la receta, destacando su proceso de cocción artesanal y su origen cultural.

Adicionalmente, es importante que se tenga en cuenta que las tendencias actuales de alimentación saludable y sostenible, donde los consumidores valoran cada vez más la calidad de los ingredientes y los procesos de producción responsable. En este contexto, utilizar carne de res de proveedores locales, ofrecer opciones de preparación más ligeras y garantizar procesos de producción sostenible, pueden ser factores diferenciados que aumenten la aceptación del restaurante en el mercado manizaleño.

Técnico

Desde el punto de vista técnico, la ciudad de Manizales cuenta con una infraestructura adecuada para la operación de restaurantes, respaldada por un suministro estable de servicios

públicos esenciales, como agua potable y electricidad. La empresa Aguas de Manizales garantiza el abastecimiento confiable, lo que es fundamental para el funcionamiento de cualquier establecimiento gastronómico.

Para la preparación de la birra de res, es necesario contar con equipos especializados que aseguren la autenticidad y calidad de platillo. Entre los implementos esenciales se encuentran ollas de presión, que permiten una cocción rápida y eficiente de la carne sin perder su jugosidad; Cazuelas de barro, ideales para la cocción lenta que intensifica los sabores; y hornos de leña, que aportan un toque ahumado característico. Adicionalmente, el restaurante deberá disponer de planchas y ahumadores que faciliten la preparación de otros elementos complementarios del menú.

Por otra parte, la capacitación del personal es un aspecto clave para garantizar la calidad y seguridad del producto, es fundamental que los cocineros auxiliares de cocina reciban formación en técnicas culinarias mexicanas, asegurando que la birra conserve su autenticidad y sabor tradicional. Del mismo modo, se deben acatar las normas de manipulación de alimentos establecidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Invima, lo que garantizará que el producto final cumpla con los estándares sanitarios exigidos por la ley.

Ecológico

La apertura de un restaurante conlleva una serie de impactos ambientales que deben ser gestionados de una forma responsable para disminuir su huella ecológica. En Manizales, las normas ambientales exigen una correcta disposición de residuos sólidos y el uso de empaques biodegradables para reducir la contaminación. Además, se regulan aspectos como la emisión de ruido en establecimientos comerciales, lo que implica la necesidad de implementar medidas para

cumplir con los niveles de presión Sonora permitidos en el municipio (Ministerio del Medio Ambiente, 2010).

En Colombia, la problemática del plástico de un solo uso es alarmante. Cada ciudadano consume alrededor de 24 kg de plástico al año, lo que equivale a 1.250.000 anuales, de las cuales al menos el 56% son plásticos de un solo uso (Greenpeace, 2019). Esta situación ha llevado a que ríos como el Magdalena y el Amazonas se encuentren entre los 20 más contaminados por el plástico a nivel mundial.

Para mitigar estos impactos, es fundamental que los restaurantes adopten prácticas sostenibles. Algunos establecimientos en Colombia ya están implementando iniciativas para reducir el uso de plástico de un solo uso, como la eliminación de botellas plásticas desechables y la provisión de dispensadores de agua para que los clientes rellenen sus botellas reutilizables. Estas acciones no sólo contribuyen a la reducción de residuos plásticos, sino que también fomentan una cultura de consumo responsable entre los clientes (Greenpeace, 2019).

Adicionalmente, la implementación de prácticas como la compra de productos locales y de temporada, el uso eficiente del agua y la energía y la reducción del desperdicio de alimentos puede provocar un mejoramiento en la percepción del restaurante entre los consumidores, contribuyendo a la responsabilidad ambiental del negocio. Por ejemplo, la cadena Wok ha reducido en un 95% el consumo de pitillos descartables, demostrando el impacto positivo de adoptar medidas sostenibles en la operación diaria (Greenpeace, 2019).

Legal

Para operar un restaurante de birria en Manizales, es esencial cumplir con un conjunto de normativas y regulaciones que garantizan la calidad del servicio y la seguridad alimentaria. A continuación, se relacionan los principales aspectos legales que deben considerarse:

- Registro sanitario y permiso de Invima

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos es la entidad encargada de supervisar la calidad de los alimentos en Colombia, por lo que todo establecimiento que manipule procese o comercialice alimentos debe obtener el registro sanitario, que certifica el cumplimiento de las normas higiénico - sanitarias. Este proceso implica: presentar documentación que acredite las condiciones de infraestructura, procesos de producción y control de calidad del establecimiento, es decir, realizar una inscripción en el registro sanitario; implementar estándares que aseguren la inocuidad de los alimentos, desde la recepción de materias primas hasta la entrega al consumidor final, todo esto con el fin de darle cumplimiento a las buenas prácticas de manufactura.

- Licencias municipales

El municipio de Manizales, a través de la Secretaría de Salud Pública y la Secretaría de Planeación, exigen: autorización de licencia de funcionamiento, la cual permite la operación del establecimiento comercial, asegurando que cumple con las normativas locales; verificación de que la ubicación del restaurante es apta para actividades comerciales, conforme al Plan de Ordenamiento Territorial de Manizales.

- Registro de marca

Para proteger la identidad comercial del restaurante y evitar conflictos ilegales, es más recomendable registrar la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, dicho proceso otorga los derechos inclusivos sobre el uso del nombre y logotipo del negocio.

- Legislación legal

La contratación de personal debe alinearse con el código sustantivo del trabajo en Colombia, en el cual se establecen: contratos laborales, seguridad social y condiciones laborales,

estos con el fin de brindar formalización de la relación laboral mediante contratos escritos que especifiquen las condiciones del trabajo, que todos los empleados sean afiliados a un sistema de seguridad social en donde se incluyen la salud, pensión y riesgos laborales; además garantizar un ambiente de trabajo seguro y el respeto a los derechos laborales, con jornadas laborales y remuneración justa.

- Normativas ambientales

Para darle apertura a los restaurantes es importante cumplir con las regulaciones ambientales relacionadas con la gestión de residuos y el consumo de recursos. Por lo que debe alinearse a las normas de la corporación Autónoma Regional de Caldas Corpocaldas, la cual se encarga de supervisar el manejo de los residuos sólidos mediante la implementación de planes para la disposición adecuada de desechos orgánicos e inorgánicos, así como también el consumo de agua y energía.

Tabla 7. *Estudio del Entorno*

Aspecto	Descripción	Indicador
Político	El entorno político en Manizales y Colombia es favorable para nuevos negocios, incluyendo el sector gastronómico. Existen iniciativas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y pymes, lo cual facilita beneficios fiscales y acceso a financiación. Sin embargo, la industria alimentaria está altamente regulada por el Invima. Las políticas locales favorecen el comercio y el turismo, lo cual beneficia al sector.	 Favorable

Económico	La economía local es estable, sustentada en comercio, educación y turismo. El sector gastronómico tiene protagonismo, pero enfrenta desafíos como la inflación y variaciones en el poder adquisitivo. La financiación está disponible, pero la competencia es alta y se debe responder a las tendencias del mercado.	 Incierto
Social	El interés por la gastronomía internacional y la comida rápida con identidad cultural, especialmente entre jóvenes, favorece la introducción de la birria de res. El mercado aún es emergente, pero existen tendencias hacia una alimentación más saludable y sostenible.	 Favorable
Aspecto	Descripción	Indicador
Técnico	Manizales dispone de infraestructura adecuada. Se requieren equipos especializados y personal capacitado en cocina mexicana y normas de manipulación de alimentos para asegurar la calidad y seguridad del producto.	 Favorable
Ecológico	Abrir un restaurante genera impactos ambientales que deben ser gestionados. Es necesario cumplir con normativas sobre residuos y ruidos. La industria gastronómica enfrenta críticas por su impacto ecológico. Adoptar prácticas sostenibles puede mejorar la imagen del restaurante.	 Incierto

Legal Operar un restaurante implica cumplir con muchas regulaciones: Invima, licencias municipales, registro de marca, legislación laboral y normas ambientales. Estas exigencias representan una carga administrativa significativa.



No favorable

Fuente: Elaboración propia

ESTUDIO DEL MERCADO

Producto

El producto principal del restaurante será la birria de res, un platillo de origen mexicano con una creciente aceptación en el mercado gastronómico colombiano. Se ofrecerán diferentes presentaciones, como tacos de birra, quesabirrias, birria en consomé y acciones combinadas con otros ingredientes para diversificar la oferta. Se buscará garantizar la autenticidad del sabor mediante la importación de condimentos esenciales desde México en la implementación de técnicas tradicionales de cocción lenta.

Adicionalmente, se incluirán opciones complementarias como bebidas artesanales, salsas caseras y acompañamientos inspiradas en la cocina mexicana. Priorizando el uso de ingredientes frescos y de alta calidad, con proveedores confiables que garanticen estándares sanitarios adecuados.

Ahora bien, para la preparación de tacos de birria se hace necesario contar con ingredientes tales como Birria de res, consomé de birria, queso Oaxaca, tortillas de maíz, aceite de girasol, cebolla dulce, cilantro fresco y limón. Posteriormente se deben bañar las tortillas en el consomé,

ponerlas sobre la plancha y colocar dentro de la tortilla la birria de res junto con el queso y demás ingredientes.

De igual forma, para las Quesabirrias, se necesita Birria de res, consomé de birria, queso mozzarella, tortillas de maíz, aceite de girasol, cebolla, cilantro fresco y limón, se diferencian de los tacos por el tipo y cantidad de queso.

En cuanto a la Birria en consomé, este producto es esencial, toda vez que es necesario para la presentación y preparación de los demás productos, por lo tanto, para su preparación se debe realizar el guiso a base de carne de res, cocinada a fuego lento con una mezcla de chiles secos, especias y hierbas aromáticas.

Acciones combinadas o combos que se realizan con el fin de ofrecer variedad de los productos, por ejemplo, un taco de birria acompañado de una guarnición y su respectiva bebida a un precio fijo, siendo más atractivo para el cliente y satisfaciendo las necesidades.

Precio

La estrategia de precios se basará en un análisis de costos, la percepción de valor y competencia en la ciudad de Manizales. Se establecerá un precio competitivo, considerando factores como calidad del producto, el costo de los insumos y el poder adquisitivo del público objetivo. A continuación, se detallan 3 segmentos de precios:

- Menú individual: opciones accesibles con porciones moderadas, ideales para consumidores que buscan probar la birria sin un gasto elevado

- Menú compartido: combinaciones más completas a un precio atractivo para grupos pequeños o familias.

- Menú premium: presentaciones gourmet con ingredientes exclusivos, dirigidos a clientes que buscan una experiencia gastronómica diferenciada.

Cabe resaltar que, para verificar los procesos del mercado, se tomaron en cuenta los 6 restaurantes más conocidos en Colombia, que son los siguientes: La Birria del Gordo, Don Mateo Tacos y Birria, Pont Ricoso, No Mames Guey, Birria de res – Insurgentes Taco Bar, y Birria by Sagrada Taquería.

Teniendo en cuenta los productos seleccionados para producir este proyecto, se realizó una matriz en la que se incluyen los precios por presentaciones (menú individual, menú compartido, menú premium). Los precios que se presentan a continuación son verificados de acuerdo con los precios establecidos por los restaurantes y están contados en pesos colombianos.

Tacos de birria, quesabirrias, birria en consomé y acciones combinadas con otros ingredientes para diversificar la oferta.

Tabla 8 *Matriz de precios de birria de res en Manizales y Colombia*

Productos	Precios	Restaurantes
Tacos de birria	\$17.667	Birria by Sagrada Taquería
Quesabirrias	\$13.625	
Birria en consomé	\$12.375	
Acciones combinadas	\$29.875	
Productos	Precios	Restaurantes
Tacos de birria	\$10.500	Insurgentes

Quesabirrias	\$12.500	
Birria en consomé	\$13.450	
Acciones combinadas	\$32.500	
Tacos de birria	\$34.900	No mames Guey
Quesabirrias	\$35.900	
Birria en consomé	\$25.900	
Acciones combinadas	\$35.900	
Tacos de birria	\$7.500	Ponte Ricoso
Quesabirrias	\$28.000	
Birria en consomé	\$7.000	
Acciones combinadas	\$24.500	
Tacos de birria	\$17.900	Don Mateo Tacos y Birria
Quesabirrias	\$33.000	
Birria en consomé	\$21.560	
Acciones combinadas	\$25.000	
Tacos de birria	\$8.900	La Birria del Gordo
Quesabirrias	\$18.900	
Birria en consomé	\$15.900	
Acciones combinadas	\$24.900	

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que en todos los casos no se logró encontrar el precio exacto del mismo producto, por lo tanto, se realizaron aproximaciones para que fuese posible la operación de precios.

En la siguiente tabla, se pueden observar los precios más altos y los más bajos, los cuales se encontraron en los restaurantes escogidos.

Tabla 9. *Precios bajo - alto*

Productos	Precio más bajo Pesimista	Precio más alto Optimista	Precio Promedio Probable
Tacos de birria	\$7.500	\$34.900	\$21.200
Quesabirrias	\$12.500	\$35.900	\$24.200
Birria en consomé	\$7.000	\$21.560	\$14.280
Acciones combinadas	\$24.500	\$35.900	\$30.200

Fuente: Elaboración propia

Plaza

La ubicación del restaurante juega un papel clave en su éxito. Se priorizan zonas estratégicas de la ciudad de Manizales con alta afluencia de personas, tales como: el sector universitario, centros comerciales y áreas con un fuerte movimiento gastronómico. Se debe tener en cuenta que se evalúan 2 modelos de negocio en términos de localización, los cuales son:

- Restaurante físico: un establecimiento con ambiente temático y diseño acogedor, que brinda una experiencia auténtica de la gastronomía mexicana.

- Servicio a domicilio y comida para llevar: simplemente haciendo plataformas de delivery como Rappi y Uber Eats, así como un sistema de pedidos en línea a través de redes sociales y un sitio web.

Para comprender la dinámica del mercado y proyectar la demanda futura, es fundamental estimar el consumo promedio de los productos de birria en Manizales, que actualmente cuenta 450.000 habitantes. La siguiente tabla presenta una proyección del consumo per cápita anual en kilogramos de birria.

Tabla 10. *Consumo Per Cápita Estimado y Crecimiento (kg/porciones/año)*

Consumo Per Cápita	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Birria en Kilogramos	1,2	1,26	1,34	1,41	1,5
Birria en Porciones	4,8	5,04	5,36	5,64	6
Porcentaje en Captación	1%	2%	3%	5%	7%

Fuente: Elaboración Propia

La captación se refiere a la cantidad de producto que el restaurante espera vender en cada año de operación. Esta proyección depende de diversos factores, como la ubicación del restaurante, la capacidad de atención, las estrategias de marketing y la respuesta del público. La siguiente tabla ilustra una posible captación anual en número de porciones para cada uno de los productos ofrecidos.

Tabla 11. *Porcentaje consumo producto*

Producto	Porcentaje de Consumo
Tacos de Birria	40%
Quesabirrias	35%
Birria en Consomé	15%
Acciones Combinadas	10%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se tienen estimaciones de la cantidad de producto a vender (captación) y se definen los precios de venta, es posible proyectar los ingresos anuales del restaurante. La siguiente tabla presenta un cálculo de los ingresos estimados para cada producto, considerando tres escenarios de precios: bajo, alto y promedio. Este análisis se realiza aplicando la fórmula proporcionada, que incluye el precio del producto, la cantidad estimada a vender, el porcentaje de participación de cada producto en las ventas totales (según el estudio de consumo en restaurantes) y la captación anual.

Tabla 12. *Ingresos Estimados Anuales*

Precio Bajo		% Participación	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tacos	\$ 7.500	40%	\$ 64.800.000	\$136.080.000	\$217.080.000	\$ 380.700.000	\$567.000.000
Quesabirria	\$ 2.500	35%	\$ 94.500.000	\$198.450.000	\$316.575.000	\$ 555.187.500	\$826.875.000
Birria	\$ 7.000	15%	\$22.680.000	\$ 47.628.000	\$ 75.978.000	\$ 133.245.000	\$ 198.450.000
consomé							
Acciones	\$ 4.500	10%	\$52.920.000	\$111.132.000	\$ 177.282.000	\$ 310.905.000	\$ 463.050.000
combinadas							
Total			\$234.900.000	\$ 493.290.000	\$ 786.915.000	\$ 1.380.037.500	\$ 2.055.375.000

Precio Alto		%	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos
		Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tacos	\$ 34.900	40%	\$ 301.536.000	\$ 633.225.600	\$ 1.010.145.600	\$ 1.771.524.000	\$ 2.638.440.000
Quesabirria	\$ 35.900	35%	\$ 271.404.000	\$ 569.948.400	\$ 909.203.400	\$ 1.594.498.500	\$ 2.374.785.000
Birria	\$ 21.560	15%	\$ 69.854.400	\$ 146.694.240	\$ 234.012.240	\$ 410.394.600	\$ 611.226.000,00
Consomé							
Acciones	\$ 35.900	10%	\$ 77.544.000	\$ 162.842.400	\$ 259.772.400	\$ 455.571.000	\$ 678.510.000,00
Combinadas							
Total			\$720.338.400	\$ 1.512.710.640	\$ 2.413.133.640	\$4.231.988.100	\$6.302.961.000,00

Precio Promedio		%	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos
		Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tacos	\$21.200	40%	\$ 3.168.000	\$ 384.652.800	\$613.612.800	\$1.076.112.000	\$1.602.720.000
Quesabirria	\$24.200	35%	\$182.952.000	\$384.199.200	\$612.889.200	\$1.074.843.000	\$1.600.830.000
Birria	\$14.280	15%	\$ 46.267.200	\$ 97.161.120	\$154.995.120	\$271.819.800	\$404.838.000
Consomé							
Acciones	\$30.200	10%	\$ 65.232.000	\$136.987.200	\$218.527.200	\$383.238.000	\$570.780.000
Combinadas							
Total			\$477.619.200	\$1.003.000.320	\$1.600.024.320	\$2.806.012.800	\$4.179.168.000

Fuente: Elaboración Propia

Promoción

La estrategia de promoción estará enfocada en campañas digitales y alianzas estratégicas para generar visibilidad y atraer clientes. Entre las principales acciones claves se encuentran las siguientes:

- Marketing en redes sociales: uso de Instagram, Facebook y TikTok para publicar contenido atractivo, como vídeos de la preparación de birria de res, reseñas de clientes y promociones especiales.

Figura 1. *Marketing digital, restaurante birria de res*



Nota: foto seleccionada en Google IA (2025)

- Colaboraciones con influencers locales: trabajar con creadores de contenido gastronómico en Manizales para generar un mayor alcance y credibilidad en el mercado.
- Promociones de lanzamiento: descuentos exclusivos en la apertura del restaurante, degustaciones gratuitas y sorteos en redes sociales.

Figura 2. *Promoción de lanzamiento*



Nota: foto seleccionada en Google IA (2025)

- Fidelización de clientes: implementación de programas de lealtad con descuentos progresivos y beneficios para clientes que visitan con frecuencia el restaurante

Tabla 13. *Proyección de Costos Anuales de Promoción*

Ítem de	Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción						
Valor Campañas	- Pauta en Google Ads (SEM):	\$10.800.000	\$11.340.000	\$11.907.000	\$12.502.350	\$13.127.468
Digitales	\$500.000/mes x 12 meses =					
	\$6.000.000					
	- Anuncios en Facebook e					
	Instagram Ads: \$400.000/mes x					
	12 meses = \$4.800.000					
Valor Alianzas	- Colaboración con un influencer	\$3.500.000	\$3.675.000	\$3.858.750	\$4.051.688	\$4.254.272
Estratégicas	gastronómico local (Costo por 4					
	publicaciones/año):					
	\$1.500.000/año					
	- Patrocinio de un evento cultural					
	local: \$2.000.000/año					
Ítem de	Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción						

Valor Contenido	- Diseño de 4 publicaciones	\$13.800.000	\$14.490.000	\$15.214.500	\$15.975.225	\$16.774.000
Redes Sociales	creativas/semana (Instagram,					
(Producción y	Facebook, TikTok): \$200.000/mes					
Publicación)	x 12 meses = \$2.400.000					
	- Edición de 2 videos cortos/mes					
	para TikTok e Instagram Reels:					
	\$150.000/mes x 12 meses =					
	\$1.800.000					
	- Community Manager (parcial):					
	\$800.000/mes x 12 meses =					
	\$9.600.000					
Total Estimado		\$28.100.000	\$29.505.000	\$30.980.250	\$32.529.263	\$34.155.740

ESTUDIO TÉCNICO

Localización

El restaurante de birria de res estará localizado en la ciudad de Manizales, ya que influye la accesibilidad, la visibilidad y la afluencia de clientes.

Macro localización. Colombia es un país de Latinoamérica, se encuentra ubicado en la esquina noroccidental de América del Sur, sobre la línea ecuatorial, en plena zona tórrida. A pesar de que la mayor parte de su extensión territorial se encuentra en el hemisferio norte, Colombia es equidistante con los dos extremos del continente americano. Cuenta con una superficie terrestre de 1.141.748 Km², que abarcan desde la gran selva amazónica, hasta el istmo de Panamá, siendo atravesado por la gran Cordillera de los Andes, que en Colombia se divide en tres ramas; además es el único país de Suramérica que cuenta con costas en el Océano Pacífico y el Océano Atlántico.

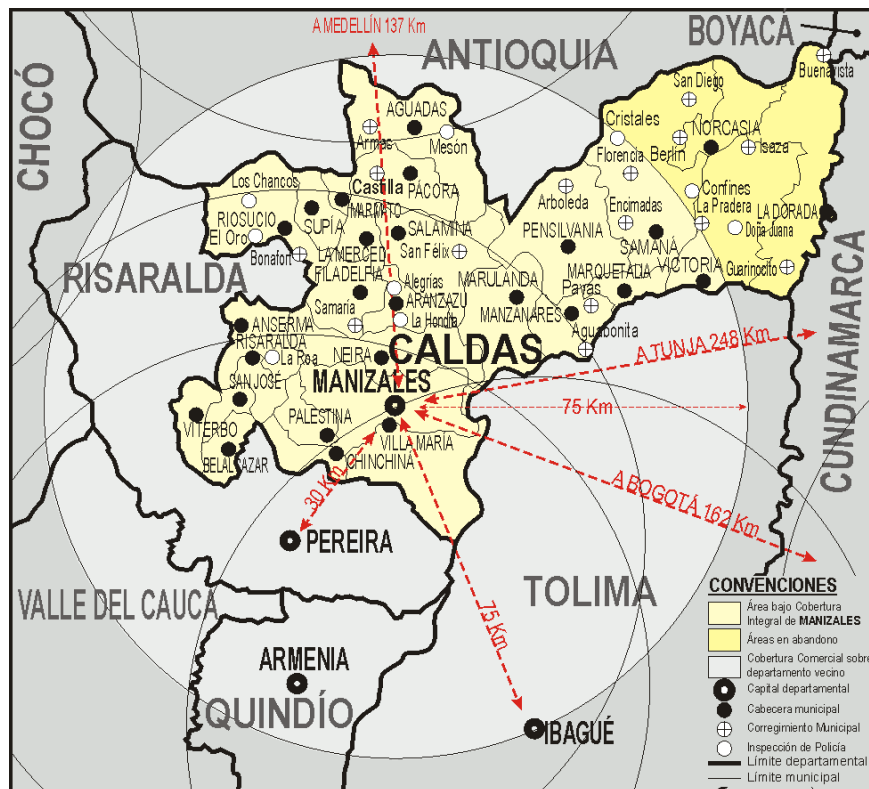
Figura 3. *Mapa de Colombia*



Fuente: (Mapamundi.online, s. f.)

Micro localización. Manizales es la capital del departamento de Caldas, fundada en el año 1849 por colonos antioqueños, hoy en día es una ciudad con actividades económicas, industriales, culturales y turísticas. Denominada la Ciudad de las Puertas Abiertas, que, de acuerdo con el Dane, tiene 454.494 habitantes: 240.653 (52.9%) mujeres y 313.841 hombres (47.1%). Los habitantes representan el 43.7% de la población total de Caldas, siendo este el municipio más poblado del departamento de Caldas.

Figura 4. *Mapa de Manzales – Caldas*



Fuente: (Manizales ciudad cultural y de talento, 2011)

Figura 5. Localización de Restaurante Birria de res



Fuente: (Google Maps, 2025)

Dentro de Manizales, se consideran diversas zonas estratégicas para la ubicación del restaurante, las cuales se relacionan a continuación:

- Zona universitaria (sector del Cable y Milán): alto flujo de estudiantes y jóvenes con interés en experiencias de astronómicas innovadoras.
- Dentro de la ciudad: punto neurálgico con alta densidad de población y tránsito peatonal constante.
- Centros comerciales y zonas gastronómicas. Espacios como Mall Plaza o Fundadores ofrecen una gran visibilidad y seguridad para atraer los clientes.

Tamaño

El tamaño del restaurante dependerá de la demanda estimada del modelo de negocio adaptado. Se prevé un espacio con una capacidad para 30 a 50 personas en servicio presencial, con una cocina eficiente que permita la formación de grandes volúmenes para atender también pedidos a domicilio. En el área total del establecimiento del restaurante se incluyen los siguientes espacios:

- Cocina equipada con zonas de preparación, cocción, emplatado y almacenamiento
- Espacio para atención al cliente con mesas y sillas cómodas.
- Área de caja y administración.
- Baños y zonas de lavado
- Espacio para delivery y recolección de pedidos.

Ingeniería

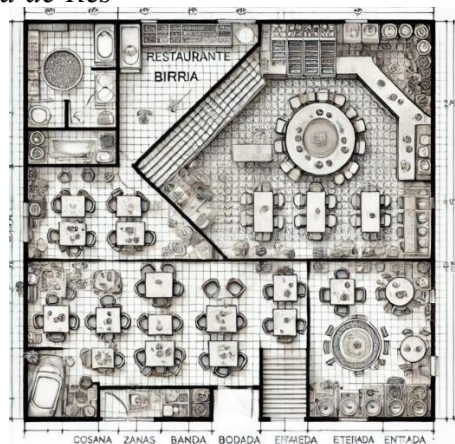
El diseño y la operación del restaurante debe seguir los criterios técnicos que optimizan los procesos y garanticen la calidad de los productos ofrecidos

Técnico. Para garantizar la eficiencia y seguridad en la operación del restaurante, se implementan sistemas adecuados de ventilación, gas y electricidad. Se utilizarán equipos industriales de cocina como planchas, hornos, freidoras y refrigeradores de alta capacidad para garantizar la conservación y preparación óptima de los alimentos.

Para la correcta elaboración de la birria, se hace necesario contar con insumos tales como costilla de res, cadera de res, chatas, lomos de res, chile guajillo, chile ancho, chile pasilla ajo, cebolla, especias, vinagre, naranja. De dichos productos sale la preparación para tacos de birria, consomé de birria y quesadillas, se debe tener adicional queso Oaxaca, queso mozzarella, tortillas de maíz, cebolla, cilantro fresco y limón

Adicionalmente, se implementarán protocolos de seguridad alimentaria y sanitaria conforme a las normativas de Invima y la Secretaría de Salud de Manizales, en las que se incluye una correcta disposición de residuos y cumplimiento de normas de bioseguridad.

Figura 6. Plano restaurante *Birria de Res*



Fuente: Elaboración propia

Procesos. El proceso de producción de la birria se basará en la técnica tradicional de cocción lenta para garantizar el sabor y la textura adecuada de la carne. A continuación, se relacionan las fases del proceso, incluyendo las siguientes:

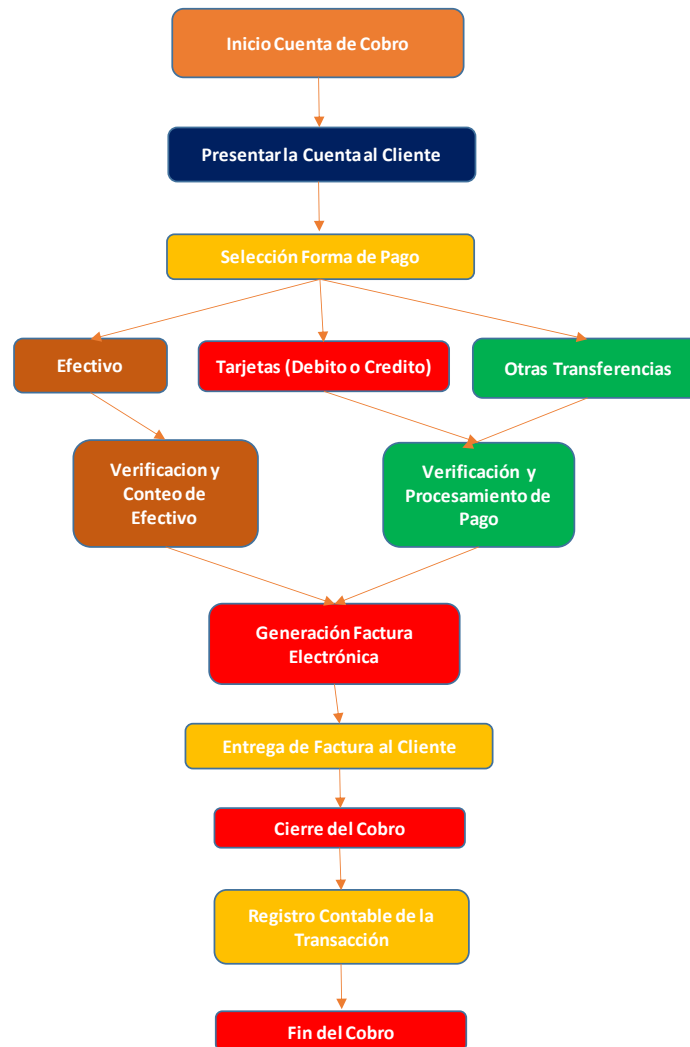
- Recepción y almacenamiento de ingredientes: control de calidad y almacenamiento en condiciones adecuadas.
- Preparación de adobos y salsas: uso de ingredientes frescos y especias auténticas.
- Cocción de la birria: proceso de cocción prolongado para lograr un producto jugoso y en condimentado.
- Montaje y presentación de platillos: elaboración de tacos, quesabirrias y otros formatos de presentación.

Figura 7. Diagrama de procesos



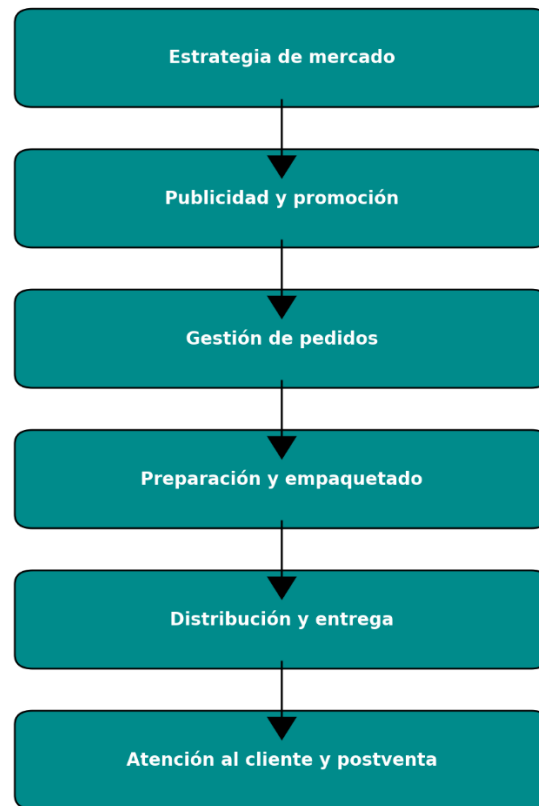
Fuente Elaboración propia

Figura 8. *Diagrama de Procesos Flujo de Cobro*



Fuente; Elaboración propia

Figura 9. *Diagrama de flujo de comercialización*



Fuente; Elaboración propia

Figura 10. *Diagrama de flujo del proceso contable*



Fuente: Elaboración propia

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

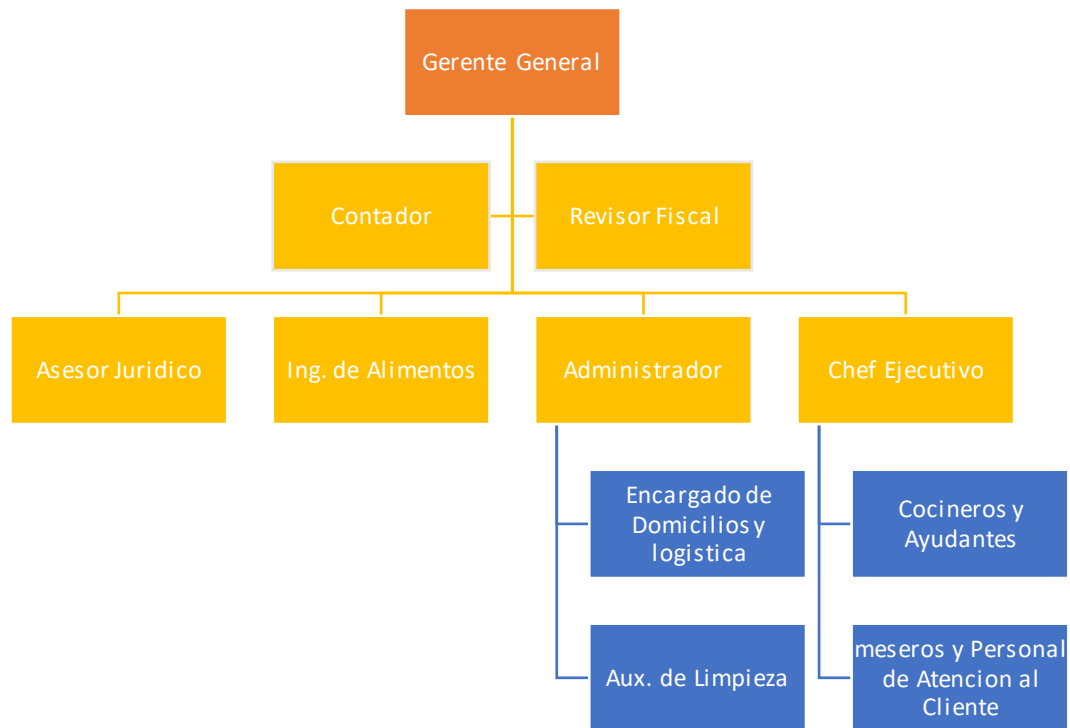
El presente estudio administrativo y organizacional tiene como objetivo definir la estructura interna, las funciones, las responsabilidades y los procesos necesarios para la operación eficiente y efectiva del restaurante de birria en Manizales. Un diseño organizacional sólido es fundamental para garantizar la coordinación de las actividades, la optimización de los recursos humanos y materiales, y el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Este estudio se basa en las condiciones de mercado identificadas previamente, las especificaciones técnicas requeridas para la operación y la visión del modelo de negocio propuesto. A partir de estas consideraciones, se plantea la siguiente estructura como marco inicial para la gestión del restaurante.

Organigrama

De acuerdo con las condiciones del mercado y los requerimientos técnicos identificados en las etapas previas de este estudio de prefactibilidad, se plantea el siguiente organigrama como una estructura jerárquica inicial para la operación del restaurante de birria en Manizales. Este organigrama busca establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las diferentes áreas funcionales del negocio.

Figura 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Perfiles y cargos

Ahora, para garantizar un equipo de trabajo competente y comprometido, se definen los perfiles y requisitos de cada cargo dentro del restaurante:

Gerente General. Profesional en administrador de empresas o carreras afines. El Gerente General, contratado bajo modalidad de nómina, es el encargado de liderar de manera integral la gestión de la empresa. Entre sus principales responsabilidades se encuentra la definición de los objetivos generales que orientan el rumbo de la organización, así como la formulación y ejecución de los planes estratégicos y operativos necesarios para alcanzarlos. A su cargo está el

establecimiento de metas claras y la implementación de mecanismos de seguimiento que garanticen su cumplimiento.

Asimismo, coordina y supervisa el trabajo de los líderes de cada una de las áreas clave, como administración, cocina, logística, alimentos, entre otras, asegurando que todas las operaciones se desarrollen conforme a los estándares establecidos. Tiene la responsabilidad de verificar el cumplimiento de procesos y normas de calidad, además de aprobar los presupuestos anuales y hacer un seguimiento riguroso al flujo de caja.

Otra de sus funciones esenciales es la toma de decisiones estratégicas en cuanto a inversión y optimización de los recursos disponibles. Revisa los reportes contables y financieros preparados por el contador y realiza análisis para orientar la toma de decisiones gerenciales. Evalúa constantemente el desempeño, tanto del personal de mando medio como del staff en general, participando activamente en decisiones relacionadas con contrataciones clave, ascensos y sanciones.

Tabla 14. *Sueldo del Gerente General*

Concepto	Valor
Sueldo base	\$ 5.000.000
Carga prestacional (40%)	\$ 2.000.000
Total mensual	\$ 7.000.000
Frecuencia de pago	Quincenal

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el Gerente General desempeña un papel fundamental en la promoción de un buen clima laboral, fomentando la cohesión del equipo y el desarrollo profesional de los colaboradores, con el fin de construir una cultura organizacional sólida y comprometida con los objetivos corporativos.

Asesor Jurídico. Profesional en Derecho, con especialización en Derecho Laboral, es responsable de proporcionar asesoría y acompañamiento legal a la organización en temas laborales, contractuales y normativos; elaborar, revisar y actualizar contratos laborales, civiles y comerciales conforme a la legislación vigente; asegurar el cumplimiento de las normas laborales, de seguridad social y demás disposiciones legales aplicables; representar legalmente a la empresa en procesos administrativos o judiciales relacionados con temas laborales; capacitar a las áreas internas sobre actualizaciones normativas y buenas prácticas legales; gestionar y supervisar políticas internas para prevenir riesgos legales laborales; atender consultas jurídicas de la alta dirección y de las diferentes áreas de la empresa; y apoyar los procesos de auditoría interna y externa en asuntos legales.

Contador. Profesional en Contaduría Pública, responsable de la gestión contable de la organización, garantizando el registro oportuno, exacto y conforme a la normativa vigente de todas las operaciones financieras; del manejo y cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, asegurando la correcta liquidación y presentación de impuestos; así como de la elaboración, análisis y presentación de reportes financieros periódicos que sirven de base para la toma de decisiones estratégicas y operativas de la empresa.

Revisor Fiscal. El cargo de revisor fiscal es crucial dentro de una organización. Este profesional, con un alto nivel de responsabilidad, vela por la transparencia y la legalidad de los

procesos financieros de la empresa. Su papel no se limita a la revisión contable, también incluye la vigilancia de normativas, la detección de posibles irregularidades, y la emisión de informes que aseguren el cumplimiento de las leyes y estatutos internos.

Además de su habilidad técnica en auditoría y contabilidad, el revisor fiscal debe tener integridad ética y una visión analítica para evaluar los datos financieros de manera imparcial. Actúa como un garante de la confianza, tanto para los accionistas como para las autoridades reguladoras, asegurando que los intereses de todas las partes involucradas estén protegidos.

Ingeniero de Alimentos. Profesional en Ingeniería de Alimentos o carreras afines, responsable de asegurar la inocuidad de los productos alimenticios mediante la implementación de buenas prácticas de manufactura y el cumplimiento de normativas sanitarias vigentes; supervisar y garantizar el control de calidad en todas las etapas del proceso de producción; optimizar los procesos relacionados con la preparación, conservación y distribución de alimentos, promoviendo la eficiencia, la seguridad alimentaria y la mejora continua dentro de la organización.

Tabla 15. *Equipo Staff*

Cargo	Funciones	Tipo	Honorarios	Frecuencia de Pago
Asesor Jurídico	Asesoría legal, contratos, normativas legales.	Staff	\$ 2.000.000	Mensual
Contador	Manejo contable, impuestos, reportes financieros.	Staff	\$ 2.500.000	Mensual
Revisor fiscal	Dirección contable, impuestos Revisión	Staff	\$ 3.000.000	Mensual
Ingeniero de Alimentos	Garantiza inocuidad, control de calidad y procesos de alimentos.	Staff	\$ 3.000.000	Mensual
Total Staff			\$10.500.000	Mensual

Fuente: Elaboración propia

El equipo de staff de la empresa está conformado por tres profesionales clave que brindan apoyo especializado en áreas fundamentales para el funcionamiento eficiente y legal de la organización.

Estos tres cargos, clasificados dentro del esquema de "Staff", perciben honorarios mensuales por un valor total de \$7.500.000, lo que representa una inversión constante y necesaria en la solidez técnica y legal de la empresa.

Para el personal faltante de nómina, se tiene la siguiente información:

Administrador

- Formación en administración o contabilidad.
- Experiencia en manejo de inventarios y costos.
- Conocimiento en software de gestión y habilidades en atención al cliente.

Dentro de sus funciones esta supervisar la facturación y control de ingresos diarios, coordinar la compra de insumos y materias primas, elaborar reportes administrativos y de costos para la gerencia, implementar estrategias de optimización de inventarios para reducir pérdidas y controlar la rotación de productos para garantizar la frescura y disponibilidad.

Chef ejecutivo

- Formación en gastronomía con especialización en cocina mexicana.
- Experiencia en liderazgo de cocina y estandarización de recetas.
- Capacidad para innovar en la creación de menús.

Dentro de sus funciones esta supervisar la higiene y seguridad alimentaria en la cocina, coordinar y formar al equipo en técnicas culinarias y nuevos procedimientos, gestionar eficientemente el inventario de ingredientes, desarrollar menús especiales para eventos y promociones, y realizar el control de calidad en los platos antes de su despacho.

Cocineros y ayudantes de cocina

- Conocimientos en técnicas de cocina y manejo de utensilios.
- Capacidad para trabajar en equipo y seguir instrucciones.
- Experiencia y manipulación de alimentos y normas de higiene.

Dentro de sus funciones esta preparar los ingredientes siguiendo las recetas establecidas, apoyar en el montaje y presentación de los platos, cumplir con los tiempos de producción, colaborar en la limpieza y organización de las estaciones de trabajo y reportar cualquier anomalía en insumos o equipos de cocina.

Meseros y personal de atención al cliente

- Habilidades en servicios al cliente y comunicación efectiva.
- Actitud proactiva y experiencia en atención en restaurantes.
- Conocimiento básico el manejo de comandas y caja registradora

Dentro de sus funciones esta asegurar la limpieza y organización de mesas y áreas de servicio, brindar información clara sobre el menú y sugerir opciones a los clientes, gestionar quejas o reclamos iniciales de manera respetuosa, velar por la correcta facturación y entrega de cuentas, y apoyar en la organización de eventos especiales o reservas grupales.

Encargado de logística y domicilios

- Licencia de conducción vigente
- Conocimiento en rutas dentro de Manizales
- Responsabilidad y puntualidad en la entrega de pedidos

Dentro de sus funciones esta verificar que cada pedido esté completo antes de su salida, mantener el vehículo limpio y en condiciones óptimas, realizar cobros en destino cuando aplique, mantener comunicación constante con el área de cocina y administración, y apoyar en la logística interna en momentos de baja demanda.

Auxiliar de limpieza

- Experiencias en mantenimiento y aseo de establecimientos gastronómicos.
- Conocimiento en productos de limpieza y normativas sanitarias.

La función del presente personal tiene que ver con ejecutar planes de limpieza profunda en cocina, bodegas y baños, apoyar en la gestión de residuos mediante la separación adecuada de basuras, realizar inventarios de productos de limpieza y solicitar reposiciones, desinfectar áreas de alto tráfico de forma continua durante la jornada, y cumplir estrictamente los protocolos de bioseguridad establecidos.

Tabla 16. Personal Nomina

Cargo	Funciones	Tipo	Sueldo Base	Carga Prestacional (40%)	Total Mensual
Administrador	Coordina operaciones, manejo de personal y control administrativo.	Nómina	\$3.000.000	\$ 1.200.000	\$ 4.200.000
Chef Ejecutiva	Diseña menús, coordina cocina, controla inventarios y calidad.	Nómina	\$3.500.000	\$ 1.400.000	\$ 4.900.000
Cocineros y Ayudantes (4 personas)	Preparación de alimentos y asistencia a la chef.	Nómina	\$1.200.000 c/u	\$480.000 c/u	\$ 6.720.000
Meseros y Atención al Cliente (4 personas)	Atención al cliente, toma de pedidos, servicio en mesa.	Nómina	\$1.160.000 c/u	\$464.000 c/u	\$ 6.496.000

Cargo	Funciones	Tipo	Sueldo Base	Carga Prestacional (40%)	Total Mensual
Encargado domicilios y logística	Coordina entregas y logística de reparto.	Nómina	\$ 1.500.000	\$ 600.000	\$ 2.100.000
Auxiliar de Limpieza	Limpieza general, aseo en áreas comunes y cocina.	Nómina	\$ 1.200.000	\$ 480.000	\$ 1.680.000
Total Nomina					\$ 26.096.000

El equipo operativo vinculado bajo la modalidad de nómina está conformado por personal clave para el desarrollo diario de las actividades del negocio, abarcando áreas administrativas, gastronómicas, logísticas y de atención al cliente. Este grupo lo encabeza el Administrador, responsable de coordinar las operaciones generales, liderar al personal y ejercer control administrativo, con un salario base de \$3.000.000, más una carga prestacional del 40%, para un total mensual de \$4.200.000.

Le sigue la Chef Ejecutiva, quien diseña los menús, coordina al equipo de cocina y supervisa inventarios y estándares de calidad, con una remuneración total mensual de \$4.900.000. Complementando el equipo de cocina, se cuenta con cuatro Cocineros y Ayudantes, cuyo trabajo se centra en la preparación de alimentos y el apoyo directo a la chef, con un total mensual conjunto de \$6.720.000.

En el área de atención al cliente, cuatro Meseros se encargan del servicio en mesa y la toma de pedidos, generando una inversión mensual total de \$6.496.000. Por su parte, el Encargado de Domicilios y Logística organiza las entregas y gestiona la distribución, con un ingreso mensual de \$2.100.000. Finalmente, el Auxiliar de Limpieza asegura las condiciones higiénicas del establecimiento con un salario total de \$1.680.000. En conjunto, este equipo representa una inversión mensual total en nómina de \$26.096.000, fundamental para garantizar la operatividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

ESTUDIO LEGAL

Constitución de la sociedad

Para formalizar la empresa es necesario definir su estructura jurídica. En Colombia, un restaurante puede registrarse como una persona natural (Si el propietario asume la responsabilidad total del negocio) o como una persona jurídica, en modalidades como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), Sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.) o sociedad anónima (S.A.). La S.A.S. es la opción más recomendada por su flexibilidad en términos de administración y menor carga de requisitos formales. El proceso que se debe llevar a cabo en la constitución incluye los siguientes pasos:

- Registro en la Cámara de Comercio de Manizales, donde se formaliza la creación de la empresa y se obtiene un certificado de existencia y representación legal, equivalente por un valor de \$275.600.
- Obtención del NIT (número de identificación tributaria) ante la Dian para efectos fiscales.

- Registro ante el Invima para cumplir con las normativas de manipulación de alimentos.
- Obtención de licencias de funcionamiento ante la alcaldía de Manizales, asegurando el cumplimiento de normativas urbanísticas y de seguridad.

Aspectos normativos

El restaurante debe cumplir con diversas normativas que regulan su operación, entre las que se incluyen las siguientes:

- Normas sanitarias y de inocuidad alimentaria: según el decreto 3075 (República de Colombia, 1997) y la resolución 2674 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013), se deben implementar protocolos de buenas prácticas de manufactura para la manipulación y almacenamiento de alimentos.

- Regulación laboral: en cumplimiento del código sustantivo del trabajo y pago de seguridad social como la salud, pensión y riesgos laborales para todos los empleados del restaurante.

- Normatividad ambiental: cumplimiento de la ley 99 de 1993 en cuanto a la disposición de residuos y uso eficiente de recursos naturales.

- Normas de seguridad y gestión de riesgos: implementación de medidas de seguridad según el decreto 1072 de 2015 y las normativas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- Norma tributaria: declaración de impuestos como IVA e impuestos sobre la renta según la DIAN y la Secretaría de Hacienda de Manizales.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Esta fase del estudio se basa en todos los datos numéricos relacionados anteriormente, para poder tener una idea mucho más clara sobre el capital de trabajo, los ingresos, los costos y los gastos operacionales con el propósito de evaluar si el proyecto es viable financieramente.

Presupuestos

Ingresos. Se tienen en cuenta para la evaluación financiera del presente proyecto y corresponden a las proyecciones de venta de la birria de res. Es importante mencionar que existen otras fuentes de ingresos como la venta de bebidas artesanales, salsas caseras, entre otras. Los cuales no se han contemplado y que podrían incrementar los ingresos del restaurante. A continuación, se presentan los ingresos proyectados para los primeros 5 periodos de funcionamiento del restaurante de birria de res.

Tabla 17 Ingresos Proyectados

Precio Promedio- Probable		% Participación	Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3	Ingresos Año 4	Ingresos Año 5
Tacos	\$21.200.00	40%	\$ 183.168.000,00	\$384.652.800,00	\$ 613.612.800,00	\$1.076.112.000,00	\$1.602.720.000,00
Quesabirria	\$ 24.200.00	35%	\$ 182.952.000,00	\$384.199.200,00	\$ 612.889.200,00	1.074.843.000,00	\$1.600.830.000,00
Birria	\$ 14.280.00	15%	\$ 46.267.200,00	\$ 97.161.120,00	\$ 154.995.120,00	\$ 271.819.800,00	\$ 404.838.000,00
Consomé							
Acciones	\$ 30.200.00	10%	\$ 65.232.000,00	\$136.987.200,00	\$ 218.527.200,00	\$ 383.238.000,00	\$ 570.780.000,00
Combinadas							
Total			\$477.619.200,00	1.003.000.320,00	\$1.600.024.320,00	\$2.806.012.800,00	\$4.179.168.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Costos. Para el presente proyecto es importante mencionar que existen unos costos, los cuales aportan significativamente en la planificación y organización del proyecto, se describen a continuación:

Tabla 18. *Costos de fabricación por mes y por 5 años*

Materia prima	Valor * mes
15. Costilla de res	\$11.000 kg = 165.000
15. Cadera de res	\$32.000 kg = 480.000
9. Chatas	\$25.000 kg = 22.500
4. Lomos de res	\$60.000 kg = 240.000
6. Chile guajillo	\$2.500 kg = 15.000
6. Chile ancho	\$4.482 kg = 161.352
6. Chile pasilla	\$15.500 kg = 93.000
8. Ajo	\$6.501 kg = 52.008
10. Cebolla	\$2.948 * tamo = 29.480
5. Especias	\$22.900 kg = 111.105
6. Vinagre	\$29.221 * l = 175.326
9. Naranja	\$3.500 * l = 31.500
9. Tortillas de maíz	\$37.107 * 12 = 333.963
Total	\$1.910.234

Costos indirectos de fabricación	precio * mes
Arriendos	\$1.200.000
Servicios públicos	\$450.000
Staff	\$10.500.000
Artículos de operación	\$250.000
Mantenimiento	\$120.000
Total	\$12.520.000
Mano de obra	\$ 1.320.000
Total, costos * mes	\$ 13.840.000

Fuente: Elaboración propia

Como resumen a continuación se muestra, en un periodo de 5 años, los gastos proyectados, con máquinas, servicios, salarios y demás:

Tabla 19. *Gastos proyectados*

Actividad	Total	1	2	3	4	5
Máquinas y equipos	\$39.627.285,61	\$7.516.800,00	\$7.516.800,00	\$7.847.539,20	\$ 8.192.830,92	\$ 8.553.315,49
Licencias	\$36.428.281,12	\$7.000.000,00	\$7.140.000,00	\$7.282.800,00	\$ 7.428.456,00	\$ 7.577.025,12
Refrigeradores	\$135.408.064,00	\$25.000.000,00	26.000.000,00	\$27.040.000,00	\$ 28.121.600,00	\$ 29.246.464,00
Energía	\$77.995.044,86	\$14.400.000,00	\$14.976.000,00	\$15.575.040,00	\$ 16.198.041,60	\$ 16.845.963,26
Internet + telefonía	\$18.144.000,00	\$3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$3.600.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 3.744.000,00
Servicio de Aseo	\$77.995.044,86	\$14.400.000,00	\$14.976.000,00	\$15.575.040,00	\$ 16.198.041,60	\$ 16.845.963,26
Salarios + prestaciones sociales	\$1.869.197.882,03	\$313.152.000,00	\$313.152.000,00	\$313.152.000,00	\$313.152.000,00	\$ 616.589.882,03
Insumos y Materiales	\$3.321.722.135,70	\$157.614.336,30	\$330.990.106,20	\$ 528.008.026,50	\$925.984.225,20	\$1.379.125.441,50
Total Costos	\$5.576.517.738,19	\$542.683.136,30	\$718.350.906,20	\$ 918.080.445,70	\$318.875.195,32	\$2.078.528.054,67

Fuente: Elaboración propia

Gastos. Del mismo modo, a continuación, se relacionan los gastos estimados dentro de los 5 primeros años de funcionamiento:

Tabla 20. *Gastos*

Actividad	Total	1	2	3	4	5
Horas extras y recargos	\$60.000.000,00	\$12.000.000	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Incapacidad	\$36.000.000,00	\$7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Impuestos	\$23.993.043,00	\$3.930.000	\$ 4.323.000	\$ 4.755.300	\$ 5.230.830	\$ 5.753.913
Afiliaciones	\$201.468.300,00	\$33.000.000	\$36.300.000	\$ 39.930.000	\$ 43.923.000	\$ 48.315.300
Arrendamiento	\$300.000.000,00	\$ 60.000.000	\$60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Acueducto y alcantarillado	\$ 36.000.000,00	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Honorarios	\$454.971.095,04	\$ 84.000.000	\$87.360.000	\$ 90.854.400	\$ 94.488.576	\$ 98.268.119
Gastos legales	\$ 64.560.000,00	\$ 12.912.000	\$12.912.000	\$ 12.912.000	\$ 12.912.000	\$ 12.912.000
Gastos financieros	\$132.868.885,43	\$ 6.304.573	\$ 3.239.604	\$ 21.120.321	\$ 37.039.369	\$ 55.165.018
Total gastos (\$millones)	\$1.309.861.323,47	\$226.546.573	\$240.534.604	\$ 255.972.021	\$ 279.993.775	\$ 306.814.350

<i>Plan de mercadeo</i>						
Periodo						
Actividad	Totales \$ (miles)	1	2	3	4	5
Marketing	\$152.198.664	\$28.100.000	\$29.224.000	\$30.392.960	\$31.608.678	\$32.873.026
Total presupuesto \$(millones)	\$152.198.664	\$28.100.000	\$29.224.000	\$30.392.960	\$31.608.678	\$32.873.026

Fuente: Elaboración propia

Inversiones. La inversión inicial esta dividida en lo que se relaciona con el restaurante para la elaboración del platillo Birria de res, que es de 115 millones de pesos, y todo lo relacionado con el inicio del propio lugar del producto, que sería de 222 millones de pesos colombianos. Para un total de inversión de 337 millones de pesos.

El precio de la instalación del establecimiento se incluye el suministro e instalación de los materiales descritos anteriormente, para la producción de más de 1.890 productos por mes.

Depreciaciones y amortizaciones. Por consiguiente, se relacionan las depreciaciones estimadas para los primeros 5 años de los equipos del restaurante, lo cual se efectúa por medio del método de línea recta.

Tabla 21. *Depreciaciones y amortizaciones*

			Periodo					
Actividad	P. a	depreciar	Base 2025	1	2	3	4	5
Equipos de cocina	5		\$120.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
licencias	5		\$ 15.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
mobiliario y menaje	5		\$ 50.000.000	\$ 10.000.000	\$10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$10.000.000
Muebles y enseres	5		\$ 20.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Adecuacion es Locativas	5		\$ 40.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Imprevistos	5		\$ 36.750.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000	\$ 7.350.000
Total, Depreciación (\$miles)			\$281.750.000	\$56.350.000	\$56.350.000	\$56.350.000	\$ 56.350.000	\$ 56.350.000

Fuente: Elaboración propia

Financiación. En cuanto la financiación del proyecto, se plantea adquirir un préstamo desde el inicio para cubrir un 30% de la inversión inicial, y 55% sobrante se financiará con patrimonio de los socios inversionistas, se debe tener en cuenta que la tasa de interés es de 20% y el plazo de pago sería en 3 años.

Estados Financieros Proyectados para el escenario realista (promedio)

Tabla 22. Flujo de caja proyectados para escenario realista

Flujo de Caja Proyectados Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación								
	Periodo							
	0	1	2	3	4	5	Prom	Part. %
Ingresos		\$ 477.619.201,00	\$ 1.003.000.322,00	\$ 1.600.024.323,00	\$ 2.806.012.804,00	\$ 4.179.168.005,00	\$ 2.013.164.931,00	
Costos operativos	+	\$ 528.354.560,30	\$ 688.260.896,60	\$ 870.079.716,10	\$ 1.234.694.811,32	\$ 1.953.153.014,67	\$ 1.054.908.599,80	52,4%
Utilidad Bruta		\$ (50.735.359,30)	\$ 314.739.425,40	\$ 729.944.606,90	\$ 1.571.317.992,68	\$ 2.226.014.990,33	\$ 958.256.331,20	47,6%
Gastos		\$ 225.973.430,41	\$ 239.331.003,86	\$ 254.051.991,88	\$ 276.626.559,65	\$ 301.799.348,10	\$ 259.556.466,78	12,9%
Utilidad Operativa		\$ (276.708.789,71)	\$ 75.408.421,54	\$ 475.892.615,02	\$ 1.294.691.433,03	\$ 1.924.215.642,23	\$ 698.699.864,42	34,7%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	3,1%
UAII		\$ (339.058.789,71)	\$ 13.058.421,54	\$ 413.542.615,02	\$ 1.232.341.433,03	\$ 1.861.865.642,23	\$ 636.349.864,42	31,6%
Intereses Prestamo								0,0%
UAI		\$ (339.058.789,71)	\$ 13.058.421,54	\$ 413.542.615,02	\$ 1.232.341.433,03	\$ 1.861.865.642,23	\$ 636.349.864,42	31,6%
Impuestos		\$ -	\$ 4.570.447,54	\$ 144.739.915,26	\$ 431.319.501,56	\$ 651.652.974,78	\$ 246.456.567,83	12,2%
Utilidad Neta		\$ (339.058.789,71)	\$ 8.487.974,00	\$ 268.802.699,77	\$ 801.021.931,47	\$ 1.210.212.667,45	\$ 389.893.296,59	19,4%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	3,1%
Prestamo								0,0%
Amortizacion a K								0,0%
Inversiones	\$ 281.750.000,00						\$ 281.750.000,00	14,0%
Capital de trabajo	\$ 188.581.997,68						\$ 188.581.997,68	9,4%
Flujo de caja (miles)	\$ (470.331.997,68)	\$ (276.708.789,71)	\$ 70.837.974,00	\$ 331.152.699,77	\$ 863.371.931,47	\$ 1.272.562.667,45	\$ 298.480.747,55	14,8%
Flujo de caja acumulado	\$ (470.331.997,68)	\$ (747.040.787,39)	\$ (676.202.813,39)	\$ (345.050.113,63)	\$ 518.321.817,84	\$ 1.790.884.485,29		

TIO	12%	
VPN	\$ 845.560.836,74	El Proyecto SI Viable
TIR	37,2%	El Proyecto SI es Viable
BAUE	\$ 170.213.798,99	El Proyecto SI Viable

Fuente: elaboración propia

El Estado de Resultados en el escenario realista, proyectado para un periodo de cinco años, muestra una evolución significativa en los indicadores financieros, evidenciando una fase inicial de inversión y ajuste, seguida por una etapa de crecimiento sostenido y consolidación de la rentabilidad del negocio.

Costo de capital – TIO/tasa de descuento

En el contexto del costo de capital y la tasa de oportunidad de inversión (TIO), se considera la estructura financiera de una empresa que consiste en un 45% de financiamiento a través de préstamos y un 55% de fondos propios. Con una tasa de interés del préstamo fijada en 20%, se simplifica el cálculo asumiendo que el costo del patrimonio también es del 20%, dada la falta de información detallada para una estimación más precisa. Así, la TIO se calcula como la combinación ponderada de estas tasas: $TIO = (0.45 * 20\%) + (0.55 * 20\%) = 20\%$.

Este enfoque permite a la empresa evaluar proyectos de inversión comparando su rendimiento esperado con la TIO, que representa el rendimiento mínimo requerido para justificar la utilización de los recursos financieros. Aunque la suposición de tasas iguales simplifica el análisis, refleja la necesidad de una evaluación cuidadosa de las fuentes de financiamiento y el costo asociado, asegurando que los proyectos seleccionados maximicen el valor para los accionistas y cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa en términos de rentabilidad y riesgo financiero.

Criterios de evaluación financiera.

El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto mediante la comparación de los flujos de caja futuros descontados con

la inversión inicial. En este caso, el VPN obtenido es positivo, lo que sugiere que los ingresos generados por el proyecto, una vez descontados al valor presente, son suficientes para cubrir la inversión y los costos asociados.

El resultado específico obtenido, equivalente a \$845.560.836,74, resulta viable en términos de rentabilidad, lo que indica que, de mantenerse las condiciones actuales, la inversión recuperaría su valor y generaría beneficios.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto. En este caso, la TIR obtenida es con un valor de 37,2%, lo que indica que el flujo de caja generado por el proyecto es suficiente para recuperar la inversión inicial.

Estados Financieros Proyectados para el escenario pesimista (bajo)

El Estado de Resultados en el escenario pesimista, proyectado para un periodo de cinco años evidencia un proyecto no viable económicamente. A lo largo de cinco años, se observa una caída significativa. Esta tendencia revela un modelo de negocio no robusto, sin capacidad operativa y sin un control efectivo de costos y gastos.

Tabla 23. Flujo de caja proyectados para escenario pesimista

Flujo de Caja Proyectados								
Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación								
	Periodo							
	0	1	2	3	4	5	Prom	Part. %
Ingresos		\$ 334.333.441,00	\$ 702.100.226,00	\$ 1.120.017.027,00	\$ 1.964.208.964,00	\$ 2.925.417.605,00	\$ 1.409.215.452,60	
Costos operativos	+	\$ 485.368.832,30	\$ 597.990.867,80	\$ 726.077.527,30	\$ 982.153.659,32	\$ 1.577.027.894,67	\$ 873.723.756,28	62,0%
Utilidad Bruta		\$ (151.035.391,30)	\$ 104.109.358,20	\$ 393.939.499,70	\$ 982.055.304,68	\$ 1.348.389.710,33	\$ 535.491.696,32	38,0%
Gastos		\$ 224.254.001,29	\$ 235.720.202,71	\$ 248.291.904,32	\$ 266.524.913,57	\$ 286.754.343,30	\$ 252.309.073,04	17,9%
Utilidad Operativa		\$ (375.289.392,59)	\$ (131.610.844,51)	\$ 145.647.595,38	\$ 715.530.391,11	\$ 1.061.635.367,03	\$ 283.182.623,28	20,1%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	4,4%
UAll		\$ (437.639.392,59)	\$ (193.960.844,51)	\$ 83.297.595,38	\$ 653.180.391,11	\$ 999.285.367,03	\$ 220.832.623,28	15,7%
Intereses Prestamo								0,0%
UAI		\$ (437.639.392,59)	\$ (193.960.844,51)	\$ 83.297.595,38	\$ 653.180.391,11	\$ 999.285.367,03	\$ 220.832.623,28	15,7%
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 29.154.158,38	\$ 228.613.136,89	\$ 349.749.878,46	\$ 121.503.434,75	8,6%
Utilidad Neta		\$ (437.639.392,59)	\$ (193.960.844,51)	\$ 54.143.436,99	\$ 424.567.254,22	\$ 649.535.488,57	\$ 99.329.188,54	7,0%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	4,4%
Prestamo								0,0%
Amortizacion a K								0,0%
Inversiones	\$ 281.750.000,00						\$ 281.750.000,00	20,0%
Capital de trabajo	\$ 177.405.708,40						\$ 177.405.708,40	12,6%
Flujo de caja (miles)	\$ (459.155.708,40)	\$ (375.289.392,59)	\$ (131.610.844,51)	\$ 116.493.436,99	\$ 486.917.254,22	\$ 711.885.488,57	\$ 58.206.705,71	4,1%
Flujo de caja acumulado	\$ (459.155.708,40)	\$ (834.445.100,99)	\$ (966.055.945,50)	\$ (849.562.508,51)	\$ (362.645.254,29)	\$ 349.240.234,28		

TIO	12%	
VPN	\$ (102.849.493,07)	El Proyecto NO es Viable
TIR	8,5%	El Proyecto NO es Voable
BAUE	\$ (20.703.895,19)	El Proyecto NO es Viable

Fuente: elaboración propia

Costo de capital – TIO/tasa de descuento

En el contexto del costo de capital y la tasa de oportunidad de inversión (TIO), se considera la estructura financiera de una empresa que consiste en un 45% de financiamiento a través de préstamos y un 55% de fondos propios. Con una tasa de interés del préstamo fijada en 20%, se simplifica el cálculo asumiendo que el costo del patrimonio también es del 20%, dada la falta de información detallada para una estimación más precisa. Así, la TIO se calcula como la combinación ponderada de estas tasas: $TIO = (0.45 * 20\%) + (0.55 * 20\%) = 20\%$.

Este enfoque permite a la empresa evaluar proyectos de inversión, comparando su rendimiento esperado con la TIO, que representa el rendimiento mínimo requerido para justificar la utilización de los recursos financieros. Aunque la suposición de tasas iguales simplifica el análisis, refleja la necesidad de una evaluación cuidadosa de las fuentes de financiamiento y el costo asociado, asegurando que los proyectos seleccionados maximicen el valor para los accionistas y cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa en términos de rentabilidad y riesgo financiero.

Criterios de evaluación financiera

El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto mediante la comparación de los flujos de caja futuros descontados con la inversión inicial. En este caso, el VPN obtenido es negativo, lo que sugiere que los ingresos generados por el proyecto, una vez descontados al valor presente, no son suficientes para cubrir la inversión y los costos asociados. Un VPN negativo implica que el proyecto destruiría valor en lugar de generarlo, lo que lo hace financieramente inviable bajo las condiciones analizadas.

El resultado específico obtenido, equivalente a \$102.849.493,07, resulta no viable en términos de rentabilidad, lo que indica que, de mantenerse las condiciones actuales, la inversión no recuperaría su valor y no generaría beneficios.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto. En este caso, la TIR obtenida es con un valor de 8,5%, lo que indica que el flujo de caja generado por el proyecto es suficiente para recuperar la inversión inicial.

Estados Financieros Proyectados para el escenario optimista (alto)

El Estado de Resultados en el escenario optimista, proyectado para un periodo de cinco años evidencia una utilidad neta inicial en negativo por un valor de \$306.198.588,75 y alcanza su punto máximo en el quinto año, con \$1.397.105.060,41 millones, lo cual evidencia un crecimiento estable y sostenido, reforzado por una estructura operativa eficiente.

En cuanto al flujo de caja, se presenta un déficit inicial de \$474.057.427 millones, típico de la etapa de inversión, seguido de flujos positivos, lo que garantiza una sólida posición de liquidez y permite proyectar una recuperación rápida de la inversión inicial.

Tabla 24. Flujo de caja proyectados para escenario pesimista

Flujo de Caja Proyectados								
Flujo de Caja del Proyecto - Sin Financiación								
Periodo								
	0	1	2	3	4	5	Prom	Part. %
Ingresos		\$ 525.381.121,00	\$ 1.103.300.354,00	\$ 1.760.026.755,00	\$ 3.086.614.084,00	\$ 4.597.084.805,00	\$ 2.214.481.423,80	
Costos operativos	+	\$ 542.683.136,30	\$ 718.350.906,20	\$ 918.080.445,70	\$ 1.318.875.195,32	\$ 2.078.528.054,67	\$ 1.115.303.547,64	50,4%
Utilidad Bruta		\$ (17.302.015,30)	\$ 384.949.447,80	\$ 841.946.309,30	\$ 1.767.738.888,68	\$ 2.518.556.750,33	\$ 1.099.177.876,16	49,6%
Gastos		\$ 226.546.573,45	\$ 240.534.604,25	\$ 255.972.021,06	\$ 279.993.775,01	\$ 306.814.349,70	\$ 261.972.264,69	11,8%
Utilidad Operativa		\$ (243.848.588,75)	\$ 144.414.843,55	\$ 585.974.288,24	\$ 1.487.745.113,67	\$ 2.211.742.400,63	\$ 837.205.611,47	37,8%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	2,8%
UAI		\$ (306.198.588,75)	\$ 82.064.843,55	\$ 523.624.288,24	\$ 1.425.395.113,67	\$ 2.149.392.400,63	\$ 774.855.611,47	35,0%
Intereses Prestamo								0,0%
UAI		\$ (306.198.588,75)	\$ 82.064.843,55	\$ 523.624.288,24	\$ 1.425.395.113,67	\$ 2.149.392.400,63	\$ 774.855.611,47	35,0%
Impuestos		\$ -	\$ 28.722.695,24	\$ 183.268.500,88	\$ 498.888.289,78	\$ 752.287.340,22	\$ 292.633.365,23	13,2%
Utilidad Neta		\$ (306.198.588,75)	\$ 53.342.148,31	\$ 340.355.787,36	\$ 926.506.823,88	\$ 1.397.105.060,41	\$ 482.222.246,24	21,8%
Depreciación		\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	\$ 62.350.000,00	2,8%
Prestamo								0,0%
Amortizacion a K								0,0%
Inversiones	\$ 281.750.000,00						\$ 281.750.000,00	12,7%
Capital de trabajo	\$ 192.307.427,44						\$ 192.307.427,44	8,7%
Flujo de caja (miles)	\$ (474.057.427,44)	\$ (243.848.588,75)	\$ 115.692.148,31	\$ 402.705.787,36	\$ 988.856.823,88	\$ 1.459.455.060,41	\$ 374.800.633,96	16,9%
Flujo de caja acumulado	\$ (474.057.427,44)	\$ (717.906.016,19)	\$ (602.213.867,88)	\$ (199.508.080,53)	\$ 789.348.743,36	\$ 2.248.803.803,77		
TIO	12%							
VPN	\$ 1.143.658.100,28							El Proyectos SI Viable
TIR	44,8%							El Proyecto SI es Viable
BAUE	\$ 230.221.625,15							El Proyectos SI Viable

Fuente: Elaboración propia

Costo de capital – TIO/tasa de descuento

En el contexto del costo de capital y la tasa de oportunidad de inversión (TIO), se considera la estructura financiera de una empresa que consiste en un 45% de financiamiento a través de préstamos y un 55% de fondos propios. Con una tasa de interés del préstamo fijada en 20%, se simplifica el cálculo asumiendo que el costo del patrimonio también es del 20%, dada la falta de información detallada para una estimación más precisa. Así, la TIO se calcula como la combinación ponderada de estas tasas: $TIO = (0.45 * 20\%) + (0.55 * 20\%) = 20\%$.

Este enfoque permite a la empresa evaluar proyectos de inversión comparando su rendimiento esperado con la TIO, que representa el rendimiento mínimo requerido para justificar la utilización de los recursos financieros. Aunque la suposición de tasas iguales simplifica el análisis, refleja la necesidad de una evaluación cuidadosa de las fuentes de financiamiento y el costo asociado, asegurando que los proyectos seleccionados maximicen el valor para los accionistas y cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa en términos de rentabilidad y riesgo financiero.

Criterios de evaluación financiera

El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador financiero utilizado para evaluar la viabilidad de un proyecto mediante la comparación de los flujos de caja futuros descontados con la inversión inicial. En este caso, el VPN obtenido es positivo, lo que sugiere que los ingresos generados por el proyecto, una vez descontados al valor presente, son suficientes para cubrir la inversión y los costos asociados.

El resultado específico obtenido, equivalente a \$1.143.658.100,28, resulta viable en términos de rentabilidad, lo que indica que, de mantenerse las condiciones actuales, la inversión recuperaría su valor y generaría beneficios.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto. En este caso, la TIR obtenida es con un valor de 44,8 %, lo que indica que el flujo de caja generado por el proyecto es suficiente para recuperar la inversión inicial.

El estudio de prefactibilidad realizado permite concluir que el proyecto de apertura de un restaurante especializado en birria de res en la ciudad de Manizales es viable desde las perspectivas técnica, de mercado, legal, organizacional y financiera. La ausencia de oferta especializada en este platillo, sumada a una creciente demanda por experiencias gastronómicas auténticas, representa una oportunidad concreta de negocio que responde a una necesidad insatisfecha en el mercado local.

El análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL evidenció un contexto político estable y favorable para el emprendimiento, una economía local dinámica, una sociedad abierta a la innovación culinaria, así como una infraestructura técnica adecuada. Si bien existen desafíos normativos y ecológicos, estos pueden ser gestionados mediante estrategias de cumplimiento legal y adopción de prácticas sostenibles.

En el estudio de mercado se identificó una alta proyección de consumo, precios competitivos y una estrategia de distribución combinada (restaurante físico y servicio a domicilio) que maximiza la cobertura. Por su parte, la planeación organizacional plantea una estructura administrativa coherente con las exigencias del modelo de negocio, mientras que el análisis legal confirma que el marco regulatorio colombiano permite, con el debido cumplimiento, la operación segura de este tipo de establecimientos.

Desde el enfoque financiero, los resultados son contundentes. La evaluación mediante los indicadores clave—como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el flujo de caja proyectado—confirma la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. La inversión

inicial es recuperable en el corto plazo y el negocio tiene potencial de escalabilidad en el mediano y largo plazo.

En síntesis, el proyecto no solo demuestra ser viable, sino que también se perfila como una propuesta innovadora que puede contribuir al fortalecimiento del sector gastronómico en Manizales, al desarrollo económico local y a la promoción de la cultura culinaria latinoamericana.

Albis, M. A. (2012). *Ciclos y fases de la identificación de proyectos*.

<https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/2202#page=2>

Alcaldía de Manizales. (2024). *Secretaría de Tic y Competitividad apoya sector gastronómico para impulsar dinámica económica de Manizales*. Centro de Información.

<https://centrodeinformacion.manizales.gov.co/secretaria-de-tic-y-competitividad-apoya-sector-gastronomico-para-impulsar-dinamica-economica-de-manizales/>

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill. Doi:978-607-15-0922-2

Bocanegra, J. (2022). ¿El mercado plant-based ya tiene un techo? *Ialimentos*.

<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/el-mercado-plant-based-ya-tiene-un-techo>

Bocher, N. (2019). *Diseño, evaluación y gestión de proyectos*. UNTREF.

<https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/importancia-del-estudio-legal>

Bustamante, G. D. & Sipaguata, O. B. (2023). *Aplicación de un instrumento para conocer el impacto de la pandemia por COVID - 19 en el sector gastronómico de la ciudad de Manizales, su proceso de reactivación económica y retos actuales*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55121/bsipagautao.pdf?sequence=3)

[55121/bsipagautao.pdf?sequence=3](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55121/bsipagautao.pdf?sequence=3)

Caíta, O. (2023). *Estudio Legal de un Proyecto de Inversión: Concepto, Desarrollo y Aspectos Relevantes*. <https://www.oscarcaita.com/estudio-legal/>

Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2023). Informe económico regional 2023.

<https://www.ccmpec.org.co> Méndez Lozano, R. A. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores* [reseña]. *Entornos*, 29(2), 475–478.

Castellanos, O. (2024). *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento*. Bogotá, D. C.:

Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/85937/9789585055247.pdf?sequence=3>

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*. Pearson Educación.

Chanduví, D. A. (1 de 03 de 2018). Prefactibilidad de un proyecto. Piura, Perú.

<https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/743a7b8a-7060-4106-93d9-c0a413b4ddaf/content>

Congreso de Colombia. (2016). Ley 1780 de 2016. *Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*.

Congreso de Colombia. (2020). Ley 2069. *Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*.

Dane. (Marzo de 2022). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220329-InfoDane-Manizales-Caldas.pdf>

Digital, Diario. (s. f.). Descubre cómo la globalización está transformando la gastronomía y las tradiciones culinarias en todo el mundo. <https://www.diariodigital.info/el-impacto-de-la-globalizacion-en-la-gastronomia-y-las-tradiciones-culinarias>

- El Financiero. (2021). *El financiero, Economía, Mercados y Negocios en alianza con Bloomberg*. <https://www.elfinanciero.com.mx/food-and-drink/2021/09/22/donde-comer-una-buena-birria-en-la-cdmx/>
- Fernández, S. E. (2020). *Tema 5: Estrategia de Negocio*. <https://www.esfernan.es/wp-content/uploads/2020/11/Libro-100.-DE.05.EstrategiadeNegocio-1.pdf>
- Fromichella, M. M. (2024). *El concepto de emprendimiento y su relacion con la educacion, el empleo y el desarrollo local*. Intituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- García, G. (2024). *La tendencia plant-based avanza ante el aumento de la alimentación flexitariana*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/la-tendencia-plant-based-avanza-ante-el-aumento-de-la-alimentacion-flexitariana/>
- Google Maps. (2025). *Manizales*. https://www.google.com/maps/place/Manizales,+Caldas/@5.0686923,-75.566045,12z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x8e476ffa6a42ce3b:0xa863cf6423ea141c!8m2!3d5.0629743!4d-75.5027698!16zL20vMDQ3ZDQ4?entry=tu&g_ep=EgoyMDI1MDcxMy4wIKXMDSOASAFQAw%3D%3D
- Greenpeace. (2019). Greenpeace: “Las bolsas son residuos plásticos innecesarios”. <https://www.greenpeace.org/colombia/noticia/issues/contaminacion/greenpeace-las-bolsas-son-residuos-plasticos-innecesarios/>
- Guerrero, Y. D. & Castillo, P. S. (2011). *Guia metodologica para la elaboracion de estudios de prefactibilidad en obras civiles*. Bucaramanga. [Trabajo de grado, Universidad Pontifica Bolivarina Seccional]. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1843/digital_22212.pdf?seq

Hernández, S., Fernández, y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education. https://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

Ibericash. (2024). *Descubra la Gastronomía Molecular en España*.
<https://ibericash.com/descubra-la-gastronomia-molecular-en-espana/>

Innovamos. (2022). *Emprendimiento*. <https://www.innovamos.gov.co/>

La Birria del Gordo Taquería. (2022). *La Birria del Gordo Taquería*. <https://www.instagram.com/labirriadelgordo08/?igshid=MzM5NGUyNmU2YQ%3D%3D>

La Polar. (s.f.). *La polar*. <http://www.lapolar.com.mx/>

LegaleGo. (2023). *Las tendencias de alimentación en Europa*. <https://legalegonutrition.com/las-tendencias-de-alimentacion-en-europa/>

Leono birria. (2022). *leonobirria*. <https://www.instagram.com/leonobirria/?igshid=MzM5NGUyNmU2YQ%3D%3D>

Lobo Cantina. (1 de 10 de 2023). *The menu Lobo Cantina*.
https://drive.google.com/file/d/1WH0z38QcW13fs3VTi_V7fFii5dL0MIs3/view

López, R. C. (s. f.). *¿Qué es un proyecto?* Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Educacion/agencia_lagran_colombia/G_COLOMBIA_files_/images/PROFESORES/PROYECTOS.pdf

Lourdy, J. (2023). Con sabor mexicano, este emprendimiento busca conquistar Bogotá.
Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/la-birria-del-gordo-un-emprendimiento-que-inicio-con-poco-capital-y-ahora-busca-conquistar-bogota-588176>

- Manizales ciudad cultural y de talento. (2011). *Manizales ciudad cultural y de talento*.
<https://manizalesciudadculturalydetalento.blogspot.com/2011/03/cultura-y-educacion.html>
- Mapamundi.online. (s. f.). *Mapamundi.online*. <https://mapamundi.online/america/del-sur/colombia/>
- Martín Birriería. (2020). *Martín Birriería Cali*. <https://instagram.com/martinbirrieria?igshid=MzMyNGUyNmU2YQ==>
- Martín Birriería Cali. (2021). *Gran inauguración*. <https://instagram.com/martinbirrieria?igshid=OGQ5ZDc2ODk2ZA==>
- Martínez, C. M. y Feijoo, C. (2024). La ciberseguridad alimentaria en China y sus implicaciones internacionales. *Real Instituto Elcano*. <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/10/ari50-2021-martinez-fiejoo-ciberseguridad-alimentaria-en-china-y-sus-implicaciones-internacionales.pdf>
- Martínez, M. (2019). *Birria de res*. <https://www.mexicoenmicocina.com/birria-de-res/>
- Martínez, S. M. (s. f.). *Evaluación Financiera*. México. <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-y-de-estudios-superiores-demonterrey/administracion-y-contabilidad-financiera/evaluacion-financiera/56830242>
- Mejía R. M. y Guiomar, L. (2020). *La gastronomía como medio para el desarrollo de innovaciones sociales*. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062020000200023
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2010). Resolución 627. *por la cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental*.

- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*. MM editores. doi:658.404
- Mondragón, D. (2017). *Formulación y evaluación de proyectos*. Areandina. doi:978-958-5459-68-7
- Olmos, D. (2022). *México, ruta magica*. <https://mexicorutamagica.mx/2022/12/16/historia-de-la-birria-animal-significado-origen-ingredientes/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Ponte Ricoso. (2020). *Ponte Ricoso. Biriería auténtica comida mexicana*.
<https://instagram.com/pontericosoo?igshid=OGQ5ZDc2ODk2ZA==>
- Reisdigital.es. (2022). ¿Cómo determinar la viabilidad financiera de un proyecto? *Reis Digital*.
<https://reisdigital.es/proyectos/como-determinar-la-viabilidad-financiera-de-un-proyecto/>
- Recetas de Peru. (2016). *La cocina novoandina, fusión ancestral y moderna*. <https://www.comida-peruana.com/articulos/cocina-novoandina-el-nuevo-estilo-de-la-culinaria-peruana>
- República de Colombia. (2021). Decreto 1860.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175187>
- República de Colombia. (1997). Decreto 3075 de 1997. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/decreto%203075%20DE%201997.pdf
- Salebe, A. (2013). *Estudio de Prefactibilidad*. <https://es.slideshare.net/slideshow/estudio-de-prefactibilidad-17517492/17517492>
- Sánchez, G. V. (2025). *Panorama actual de los restaurantes en Bogotá: crecimiento, competencia y clasificacion*. Bogotá: La Barra. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/panorama-actual-de-los-restaurantes-en-bogota-crecimiento-competencia-y-clasificacion>

Santos, T. S. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio.

Contribuciones a la Economía. <https://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>

SENA. (1978). Factibilidad Anexo 9. *Proyecto de cooperación para el desarrollo Holanda -*

Colombia Proyecto Sena PMUR, 1-4. Colombia.

Silva, E. (s.f.). *La soberanía alimentaria en Japón: estrategias sostenibles en base a*

importaciones. Observatorio América Latina, Asia Pacífico.

https://www.observatorioasiapacifico.org/images/brief_japon_silva.pdf

Sobrero, F. S. (2009). Análisis de Viabilidad. *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los*

Proyectos de Inversión, 5-8.

Tañski, N. (2004). *Administración de las Organizaciones*. Argentina: Misiones. Universidad

Nacional de Misiones.

Tello, C. C. & Elkin, F. P. (2018). *Conjuterura organizacionales fundamentos para el estudio de la organizacion*. Bogota: [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/68982/Conjeturas%20organizacionales%20capitulo%203%20reducido.pdf?sequence=1>

Terrazas, P. R. (2009). Modelo conceptual para la gestion de proyectos. Bolivia: *Perspectivas*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>

Unesco. (2010). *La cocina tradicional mexicana: Una cultura comunitaria, ancestral y viva y el*

paradigma de Michoacán. [https://ich.unesco.org/es/RL/gastronomia-tradicional-](https://ich.unesco.org/es/RL/gastronomia-tradicional-mexicana-ancestral-y-viva-00400)

[mexicana-ancestral-y-viva-00400](https://ich.unesco.org/es/RL/gastronomia-tradicional-mexicana-ancestral-y-viva-00400)

Sapag Chain, R. (2021). Preparación y evaluación de proyectos (7.^a ed.). McGraw-Hill

Education.

