

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COCINA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

DAVID SANTIAGO VARGAS MAHECHA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2020

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COCINA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

DAVID SANTIAGO VARGAS MAHECHA

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de Empresas

Director

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

MsC. Gestión de Organizaciones

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ

2020

Nota de aceptación

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá, D.C., octubre de 2020

Directivas de la Universidad

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña.

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García Peña.

Vice rectora Académica y de Investigaciones.

Dra. María Claudia Aponte González.

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro.

Secretaría General.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán.

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascón.

Director Especialización en Gerencia de Empresas.

Dr. Andrés Rueda.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

Dedicatoria

A mi Señor y Salvador Jesucristo, a mis padres, hermano y abuelos, quienes, durante el arduo proceso de elaboración del presente proyecto, estuvieron presentes y me apoyaron en cada fase, impulsándome y pidiendo en oración por mí siempre.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco al SEÑOR JESÚS como el único y soberano Rey y Señor del universo, a Él sea toda la Gloria y el Honor. De igual manera y de forma especial a mis padres, Wilson y Patricia, mi hermano Juan Daniel y mis abuelos, José y María, cuyo apoyo incondicional me permitió desarrollar el presente trabajo de la mejor manera posible. Así mismo, al Ing. Andrés Mauricio Castro, cuyo acompañamiento y guía fue fundamental durante el proceso de elaboración del presente proyecto de grado.

Contenido

	pág.
Resumen	XIII
Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
1. Marco referencial	4
1.1. Marco teórico	4
1.1.1. El sector gastronómico en la ciudad de Bogotá	4
1.1.2. Características de los restaurantes de cocina artesanal	6
1.2. Marco conceptual	7
1.1.3. Gastronomía	7
1.1.4. Cocina Artesanal	7
1.1.5. Cocina Autóctona	7
1.1.6. Experiencia Gastronómica	8
1.3. Marco normativo	8
2. Valoración de la actividad gastronómica relacionada con la cocina artesanal y las experiencias culinarias en Bogotá	9
2.1 Comportamiento y características de la actividad gastronómica referente a la cocina artesanal y las experiencias gastronómicas en la ciudad de Bogotá.	10
2.1.1 Ubicación	10
2.1.2 Rango de precios	11
2.1.3 Calificación y opiniones	11
2.1.4 Principales comidas	13

3. Estudio de mercado respecto a la preferencia y gusto de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá	14
3.1. Identificación del nicho de mercado	14
3.1.1 Interacción con la cocina artesanal	15
3.1.2 Preferencia por la cocina artesanal según sexo y edad	17
3.1.3 Preferencia por la cocina artesanal según localidad de residencia y estrato socioeconómico	18
3.1.4 Frecuencia de asistencia a restaurantes de cocina artesanal	20
3.1.5 Principales motivos de preferencia por la cocina artesanal	21
3.1.6 Disposición a asistir al concepto de cocina artesanal planteado	22
3.2. Principales hallazgos	23
4. Estudio técnico operativo para el restaurante propuesto	25
4.1. Evaluación de las condiciones operativas óptimas para el funcionamiento del restaurante	25
4.1.1 Inversión y activos	25
4.1.2 Selección de personal	29
4.1.3 Estándares de trabajo	30
4.2. Identificación de la ubicación del restaurante	36
4.2.1 Macro localización	36
4.2.2 Micro localización	37
5. Estudio legal y administrativo para el modelo de negocio propuesto.	39
5.1. Referentes legales y normativos para el desarrollo del plan de negocio	39
5.2. Pilares del direccionamiento estratégico administrativo	40
5.2.1 Misión	41
5.2.2 Visión	41
5.2.3 Valores y principios conceptualizados	41
5.2.4 Política rectora institucional	42
5.2.5 Lineamientos estratégicos o principios de operación	42
5.2.6 Propositiones de valor	42
5.2.7 Tipo de sociedad	42

5.2.8 Organigrama	43
6. Estudio financiero para la determinación de la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio	45
6.1. Precio de venta estimado	45
6.2. Costos y gastos estimados	45
6.2.1 Equipo, herramientas y utensilios de cocina	45
6.2.2 Mobiliario básico restaurante	48
6.2.3 Equipo informático y de sonido	48
6.2.4 Gastos de personal	49
6.2.5 Costo de materiales y adecuación del restaurante	50
6.2.6 Costo general de funcionamiento del restaurante	50
6.2.7 Costos promedio de producción	51
6.3. Punto de equilibrio	51
6.4. Flujo de caja previsto	52
6.4.1 Flujo de caja sin financiación	53
6.4.2 Flujo de caja financiado	55
7. Conclusiones	58
8. Recomendaciones	60
9. Bibliografía	61

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Variación anual (%) de los ingresos nominales operacionales y el personal ocupado de restaurantes, catering y bares.	5
Figura 2. Porcentaje de calificaciones según ranking de popularidad de Tripadvisor	13
Figura 3. ¿Ha probado alimentos artesanales anteriormente?	15
Figura 4. ¿Cuál es el motivo para que no haya probado esta clase de alimentos?	16
Figura 5. Disposición a asistir a restaurantes de cocina artesanal	16
Figura 6. Gusto por la cocina artesanal para encuestados con interacción previa con la misma	17
Figura 7. Rango de edades individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal.	18
Figura 8. ¿Con qué frecuencia acude a restaurantes de cocina artesanal?	20
Figura 9. ¿Qué es lo que más aprecia al momento de consumir alimentos preparados de forma artesanal?	21
Figura 10. Disposición a asistir al concepto de restaurante artesanal planteado	22
Figura 11. Proceso de inversión de activos	27
Figura 12. Estructura principal de los activos bajo el modelo de restaurante planteado	29
Figura 13. Flujograma para el proceso de selección	31
Figura 14. Organigrama general del restaurante	44
Figura 15. Margen de contribución	51
Figura 16. Punto de equilibrio en unidades	51
Figura 17. Flujo de caja neto acumulado sin financiación	53
Figura 18. Flujo de caja neto acumulado con financiación	56

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Rango promedio de precios restaurantes temáticos	11
Tabla 2. Calificación y opiniones promedio de restaurantes de cocina artesanal según ranking de popularidad Tripadvisor.	12
Tabla 3. Número de establecimientos según tipo de comida ofertada	13
Tabla 4. Localidad de residencia y estrato de individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal	19
Tabla 5. Horario de trabajo	33
Tabla 6. Costo equipamiento general de cocina	46
Tabla 7. Costo de herramientas y utensilios de cocina	46
Tabla 8. Costo del mobiliario básico a usar por el restaurante	48
Tabla 9. Equipo informático y de sonido	49
Tabla 10. Gastos de personal	49
Tabla 11. Materiales y adecuación del restaurante	50
Tabla 12. Costos de funcionamiento	50
Tabla 13. Flujo de caja sin financiación (en millones de pesos)	54
Tabla 14. Tabla de amortización crédito libre inversión	55

Resumen

El concepto de cocina artesanal ha cobrado especial relevancia dentro del contexto gastronómico del país, especialmente en la ciudad de Bogotá como centro y crisol cultural y de tradiciones culinarias de la nación. Es en este sentido y ante la importancia de la gastronomía en la historia y desarrollo del hombre, así como en la satisfacción de las necesidades relacionadas con su supervivencia, su seguridad, su sentido de pertenencia y su identidad cultural, su estatus social, su autorrealización y motivación a experimentar (Güzel y Apaydin, 2016); que es relevante contar con espacios que favorezcan y den la posibilidad para el desarrollo de una identidad gastronómica que abarque dichos elementos y que además permita la consecución de placer como resultado de la satisfacción de las necesidades de esparcimiento y relajación del hombre (Oliveira, 2007).

Es en este aspecto, que el desarrollo de un concepto de restaurante de cocina artesanal que brinde a los comensales experiencias culinaria se hace beneficioso en tanto contribuye al fortalecimiento de una cultura relacionada a la gastronomía, así como a la satisfacción de las necesidades particulares de los individuos con gusto por las experiencias gastronómicas y que deseen experimentar e interactuar con métodos de cocina no ortodoxos.

Lo anterior lleva a considerar al desarrollo de un estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de cocina artesanal, con el fin de evaluar la pertinencia para el desarrollo del concepto de restaurante planteado, de conformidad con el análisis de variables relacionadas tanto a la parte financiera como administrativa y de mercado.

Palabras clave: Cocina artesanal, gastronomía, cocina autóctona, experiencia culinaria, plan de negocio.

Abstract

The concept of artisan cuisine has gained special relevance within the gastronomic context of the country, especially in the city of Bogotá as the center and melting pot of culture and culinary traditions of the nation. It is in this sense and given the importance of gastronomy in the history and development of man, as well as in the satisfaction of the needs related to his survival, his security, his sense of belonging and his cultural identity, his social status, his self-realization, and motivation to experiment; that it is relevant to have spaces that favor and give the possibility for the development of a gastronomic identity that encompasses these elements and that also allows the achievement of pleasure as a result of the satisfaction of the leisure and relaxation needs of man.

It is in this aspect that the development of a concept of artisan cuisine restaurant that provides diners with culinary experiences becomes beneficial as it contributes to the strengthening of a culture related to gastronomy, as well as to the satisfaction of the particular needs of the individuals with a taste for gastronomic experiences and who wish to experiment and interact with unorthodox cooking methods.

The foregoing leads us to consider the development of a feasibility study for the creation of an artisan cuisine restaurant, to assess the relevance for the development of the proposed restaurant concept, by the analysis of variables related to both the part financial as well as administrative and market.

Keywords: Artisan cuisine, gastronomy, indigenous cuisine, culinary experience, business plan.

Introducción

El presente documento tiene como objetivo el desarrollo de un estudio de factibilidad referente a la creación de un restaurante de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá. Lo anterior se llevará a cabo a través del análisis y el estudio de referentes relacionados a la actividad gastronómica, tanto desde el punto de vista de mercado, así como de lo técnico, lo administrativo, lo legal y lo financiero.

En primer lugar, se realiza la valoración de la actividad gastronómica en la ciudad de Bogotá, en lo referente a la cocina artesanal y las experiencias culinarias, evaluando el comportamiento y las características de este tipo de cocina y determinando las principales tendencias en cuanto a su ubicación, rango de precios, calificaciones y opiniones de los comensales sobre los mismos, así como los principales platos que son servidos en este tipo de establecimientos.

En segundo lugar, se lleva a cabo un estudio de mercado con el propósito de identificar el nicho de mercado del restaurante y evaluar la preferencia y gusto de la cocina artesanal por parte de los individuos y así poder identificar tendencias de la población hacia su consumo y definir los posibles clientes y las estrategias a llevar a cabo con el fin de satisfacer sus expectativas. Se toman en consideración elementos relacionados a la interacción con la cocina artesanal, la preferencia por la misma según sexo, edad, localidad de residencia y estrato socioeconómico, así como los principales motivos de preferencia por la cocina artesanal y la disposición a asistir al concepto de cocina artesanal planteado.

En tercer lugar, se desarrolla un estudio técnico operativo con el fin de evaluar las condiciones operativas y la ubicación óptima del restaurante. Para lo anterior se lleva a cabo un análisis de la inversión y activos, la selección de personal, los estándares de trabajo y la macro y micro localización.

En cuarto lugar, se realiza un análisis referente a la parte legal, definiendo los requisitos normativos necesarios para la puesta en marcha del restaurante; así como a los pilares del direccionamiento estratégico que definen características administrativas tales como la misión, la visión, los valores y principios, los lineamientos estratégicos, las proposiciones de valor, el tipo de sociedad y el organigrama.

En quinto lugar, se lleva a cabo el estudio financiero con el fin de establecer la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio mediante la proyección de un flujo de caja financiado y no

financiado, considerando elementos tales como la inversión inicial requerida, los costos y gastos, la producción y los ingresos estimados.

Finalmente se exponen las conclusiones y se dan algunas recomendaciones que sirvan como referente para la toma de decisiones respecto a la viabilidad financiera del concepto de restaurante planteado.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de factibilidad para la creación de un restaurante enmarcado bajo el concepto de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Realizar una valoración de la actividad gastronómica relacionada con la cocina artesanal y las experiencias culinarias en Bogotá.
- Realizar un estudio de mercado que permita determinar la preferencia y gusto de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá.
- Desarrollar un estudio técnico operativo que permita determinar las condiciones operativas y de localización para el restaurante propuesto.
- Realizar un estudio legal y administrativo para el modelo de negocio propuesto
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio.

1. Marco referencial

Por medio del marco referencial se analizarán las distintas teorías y conceptos necesarios para el desarrollo del presente trabajo. Se considerarán las características de la gastronomía en la ciudad de Bogotá, tomando como referente a la cocina artesanal. De igual forma se referirá brevemente la legalidad vigente que enmarca el desarrollo investigativo planteado en el presente estudio de factibilidad.

1.1. Marco teórico

El presente estudio de factibilidad contará con los análisis de referentes relacionados con las características del sector gastronómico en Bogotá, así como las particularidades de la cocina artesanal.

1.1.1. El sector gastronómico en la ciudad de Bogotá

El sector gastronómico en la ciudad de Bogotá se ha caracterizado por ser dinámico y contar con diferentes elementos innovadores y de variedad cultural que le han permitido consolidarse como referente a nivel mundial en el sector. De acuerdo con Betancourt, Aldana de Vega y Gómez (2014), Bogotá:

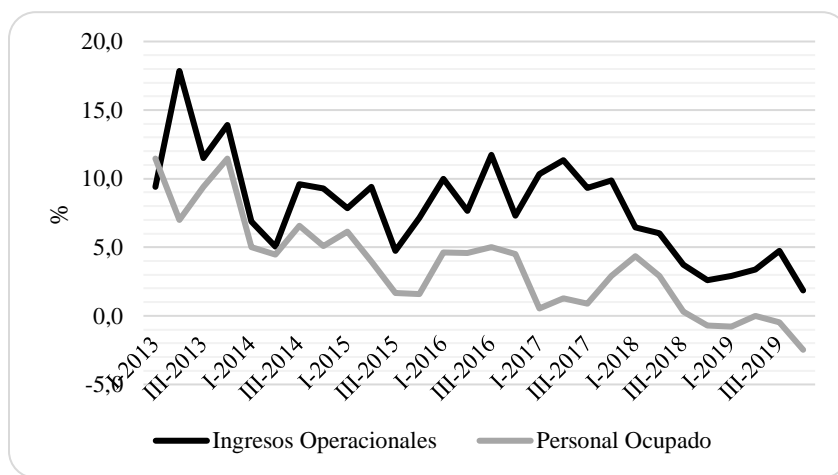
Se ha posicionado como una de las ciudades gastronómicas del continente latinoamericano gracias a la gran variedad y calidad de sus restaurantes. Este sector se caracteriza por ser innovador en propuestas de sabor, arte y estilos, así como por ser dinámico en la apertura y cierre de este tipo de establecimientos que viven a merced de las tendencias y el estilo de vida cambiante de los habitantes de la gran ciudad y de extranjeros que la visitan en plan de trabajo o turístico, y a los que en especial les atrae el desarrollo que ha tenido este subsector de servicio en el sector alimentos (p. 61).

De igual forma y de conformidad con la muestra mensual de servicios de Bogotá elaborada por el (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020a) el crecimiento anual promedio de los ingresos nominales operacionales y el personal ocupado para el sector de

restaurantes, catering y bares para el periodo comprendido entre 2013 y 2019 fue del 7.2% y de 3.6% respectivamente, siendo positivo y superior a otras ramas del sector servicios. Sin embargo, dicho comportamiento esboza una tendencia decreciente a través del tiempo, lo cual es un posible indicador de desaceleración del sector, y por lo tanto un hecho necesario de considerar, tal y como se observa en la figura 1.

Figura 1.

Variación anual (%) de los ingresos nominales operacionales y el personal ocupado de restaurantes, catering y bares.



Nota. La figura representa la variación trimestral promedio de los ingresos nominales operacionales y el personal ocupado para el sector de restaurantes, catering y bares para el periodo comprendido entre 2013 y 2019. Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE –. (2020a). Encuesta mensual de servicios de Bogotá EMSB. <https://cutt.ly/UgPpQoj>

A pesar de este comportamiento reciente, de acuerdo con Valcárcel y Venegas (2015) “debido la importancia que Bogotá ha otorgado a la oferta gastronómica de Colombia durante los últimos veinte años, la ciudad se ha convertido en un espacio donde se dan cita sus habitantes y viajeros para satisfacer todos los gustos del paladar en los restaurantes que ofrecen los mejores platos de la comida internacional y, por supuesto, los que se enorgullecen de resaltar la comida típica colombiana” (p. 187).

Es en este aspecto que resaltan las características del sector gastronómico bogotano en lo relacionado a los principales productos utilizados en la preparación de los alimentos y a los aportes a la gastronomía colombiana de la región cundiboyacense. Cárdenas, Sierra, Henao, y Castro (2009) destacan el predominio de cocinas campesinas con toques de la herencia cultural muisca y

el legado español. De igual forma hacen hincapié en el predominio de los cocidos, los tubérculos y productos del “pan coger”, y se brinda de especial importancia a sopas, productos lácteos, picadas, dulces y bebidas aromáticas.

Es con base en lo anterior que se destaca que Bogotá en relación al comportamiento del sector gastronómico “permite congregarse las cocinas de todo el país, lo cual puede favorecer un trabajo para consolidar una oferta de cocina colombiana, ya sea en su estado más tradicional o en exploraciones vanguardistas. Dado que la capital atiende un número creciente de turistas vacacionales y de trabajo, que buscan experiencias de cultura colombiana y entre ellas su gastronomía” (Cárdenas, Sierra, Henao, & Castro, 2009, p. 44).

1.1.2. Características de los restaurantes de cocina artesanal

Partiendo de la concepción de la cocina artesanal como el método culinario en el cual se integran elementos y técnicas enfocadas a brindar un toque personal a los alimentos, mediante ingredientes que brinden de identidad a los mismos y en los que se conserve la tradición, otorgando importancia al hacer, a la elaboración personal y a la integración de cocineros y aprendices (Ministerio de Cultura de Colombia, 2012); y tomando en cuenta las dinámicas de consumo, así como la búsqueda de placer por parte de los individuos, la cocina artesanal se ha inscrito como factor de interés para las nuevas generaciones en tanto favorece la extracción del sabor de los alimentos, lo saludable y el realce de las texturas y colores de la comida (Sánchez, C., 2017).

La cocina artesanal se caracteriza principalmente por:

- Desarrollarse a través de procesos manuales y de toque personal.
- Utilizar técnicas y elementos ancestrales y tradicionales.
- Usar como insumo materias primas de origen natural, sin conservantes, aditivos ni químicos añadidos.
- No estar enfocada en la producción a gran escala.
- Intentar regresar a las raíces y sabores originales de los alimentos.

1.2. Marco conceptual

Los diferentes conceptos elegidos para el desarrollo del presente marco conceptual guardan estrecha relación con los diferentes referentes teóricos tratados anteriormente, e indican la forma en la que se interpretarán los mismos en el transcurso del estudio desarrollado.

Con base en lo anterior, se considerarán conceptos tales como: gastronomía, cocina artesanal, cocina autóctona y experiencias culinarias.

1.1.3. Gastronomía

La gastronomía se puede definir como el estudio de la relación existente entre cultura y alimento, que a su vez vincula diferentes disciplinas tales como las ciencias sociales, las ciencias naturales y el arte; todo esto en aras del estudio de los diferentes elementos culturales que tienen como eje central la comida y la relación del hombre con su alimentación. De esta manera se determina que “el objetivo material de la gastronomía es todo aquello que alimenta al ser humano, la meta es su conservación, y para lograrlo se apoya en la agricultura, ganadería, el comercio, la industria de alimentos y el desarrollo de la creatividad entre muchos otros” (Gutiérrez de Alba, Cecilia Isabel, 2012, p.7).

1.1.4. Cocina Artesanal

Por cocina artesanal se hace referencia a aquella actividad culinaria que por su escala, técnica y particularidad se brinda de un toque personal a la elaboración de alimentos, mediante la preparación de estos por cuenta de objetos no diseñados para la producción a gran escala y en la que existe una organización específica en la que se integra a “parientes y a cocineras(os) con aprendices” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2012, p.25).

1.1.5. Cocina Autóctona

Para el presente estudio de factibilidad se considerará a la cocina autóctona de conformidad con el punto de vista de Meléndez y Cañez de la Fuente (2010), que la conciben como dicha

actividad en la cuál “se concretan aquellos saberes y prácticas alimentarias y culinarias que permanecen como parte de nuestra herencia e identidad cultural, (y que así mismo) [...] comprende los saberes culinarios, las costumbres y los rituales, así como las formas de preparación de los alimentos reconocidas y transmitidas de generación en generación” (p. 186).

1.1.6. Experiencia Gastronómica

De conformidad con la Real Academia de la Lengua Española, se define experiencia como el “hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo” (Real Academia Española, 2019). En este sentido, y en relación con el tema gastronómico, para concepto del presente trabajo se considerará a una experiencia gastronómica como el acto de ofrecer al comensal o cliente un factor diferenciador en relación con la forma en la que percibe y visualiza el acto de alimentarse.

1.3. Marco normativo

Para el presente trabajo se considerarán los siguientes referentes legales:

- Decreto 1879 de 2008. Por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones.
- Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias.

2. Valoración de la actividad gastronómica relacionada con la cocina artesanal y las experiencias culinarias en Bogotá

El sector gastronómico en Bogotá se caracteriza por su diversidad y multiculturalidad, en el cual se halla influencia y presencia de tradiciones culinarias de países como España, Italia, Francia, China, Perú, México, Argentina, entre otros (UT INFOCONSULTORIA SAS & YANHAAS S.A, 2015), que resultan en la manifestación de diversas clases y estilos de cocina, que trascienden desde el tradicional y autóctono, hasta enfoques mucho más sofisticados. Es en este sentido que Betancourt, Aldana de Vega y Gómez (2014) afirman que Bogotá:

Se ha posicionado como una de las ciudades gastronómicas del continente latinoamericano gracias a la gran variedad y calidad de sus restaurantes. Este sector se caracteriza por ser innovador en propuestas de sabor, arte y estilos, así como por ser dinámico en la apertura y cierre de este tipo de establecimientos que viven a merced de las tendencias y el estilo de vida cambiante de los habitantes de la gran ciudad y de extranjeros que la visitan en plan de trabajo o turístico (p. 61).

Y es que Bogotá no solamente se ha instaurado como capital del país, sino como centro de la cultura gastronómica tanto a nivel nacional como internacional, encontrándose posicionada como tercera capital culinaria del continente después de Sao Pablo y México DF (Monroy, 2017). Así mismo de conformidad con Latinamerica's 50 Best Restaurants (2020) Bogotá, tiene 3 de los mejores restaurantes a nivel Latinoamérica, hecho que reafirma su posición como centro culinario y gastronómico de importancia en el país y en el continente.

Teniendo en cuenta lo anterior y dada la posibilidad para el desarrollo de múltiples propuestas gastronómicas en la ciudad, se destaca la importancia de conocer las principales características y comportamiento de los sectores de cocina, especialmente artesanal y de las experiencias culinarias, de forma que se cuente con un referente en lo relacionado a sus dinámicas particulares, que brinde de un marco de referencia para la caracterización del sector. Para el logro de este objetivo se hará uso de plataformas como TripAdvisor que es “la plataforma de viajes más grande del mundo (y que ayuda a) consultar más de 859 millones de opiniones y comentarios sobre 8,6 millones de alojamientos, restaurantes, experiencias, aerolíneas y cruceros” (Tripadvisor, s.f.); con el fin de realizar la búsqueda de los principales restaurantes de cocina artesanal en la ciudad

de Bogotá e indagar en lo referente a su ubicación, rango de precios, calificación, opiniones, y principales comidas.

2.1 Comportamiento y características de la actividad gastronómica referente a la cocina artesanal y las experiencias gastronómicas en la ciudad de Bogotá.

La cocina artesanal es una tendencia que ha cobrado fuerza hace relativamente poco tiempo especialmente entre una generación enfocada hacia la alimentación saludable, pero que no descuida la búsqueda de los sabores y experiencias gastronómicas únicas que brinda la cocina artesanal, teniendo en cuenta su relación con la experiencia gastronómica como el acto diferenciador que percibe el comensal en lo referente al acto de alimentarse.

Con base en lo anterior y con el fin de determinar las principales características de este tipo de establecimientos culinarios, se procedió a la recopilación de datos relacionados a su ubicación, rango de precios, calificación en términos de comida, servicio, relación calidad-precio y ambiente, así como las principales opiniones de los comensales.

Para el desarrollo de esta labor se tomó en consideración datos de 31 restaurantes de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá obtenidos mediante la plataforma Tripadvisor.

2.1.1 Ubicación

Se destaca que del total de los 31 restaurantes analizados el 55% se encuentra localizado en la localidad de Chapinero, que de conformidad con cálculos de la Veeduría Distrital (2019) tiene 125,750 habitantes y una extensión geográfica de 3,801 hectáreas. En esta localidad, el rango de edades predominante se encuentra ubicada entre los 35 y 39 años (Datos Abiertos Bogotá, 2020).

La localidad de Usaquén y La Candelaria se ubican en segundo y tercer lugar en cuanto a número de restaurantes de cocina artesanal con 4 establecimientos cada uno.

Se destaca que tanto la localidad de Chapinero como Usaquén se encuentran ubicadas al norte de la ciudad, hecho que esboza la posible tendencia de este tipo de establecimientos a ubicarse en esta zona, usualmente catalogada como de ingresos y estrato alto.

2.1.2 Rango de precios

De los 31 establecimientos seleccionados, 17 informa su rango de precios, que ronda desde \$14,600 hasta \$109,500 por plato, y que dependen de aspectos relacionados con la ubicación del restaurante, el tipo de comida ofrecida, el servicio, el reconocimiento, entre otros.

Dado que se halló que la mayor parte de los establecimientos de cocina artesanal de la muestra seleccionada se encontraban ubicados en la localidad de Chapinero, se recurrió a Sánchez, et. al. (2019) en su “estudio censo gastronómico localidad de Chapinero 2019”, tomando como énfasis al restaurante temático, descrito como aquel en el que existe “servicio personalizado y profesional, ambiente exquisito y carta con productos de máxima calidad” (Sánchez, P., Piñeros, Pineda, y Muñoz, 2019, p.11), con el fin de determinar los rangos promedios de precios según tipo de alimento ofrecido en dichos establecimientos. Los principales hallazgos del estudio se resumen en la tabla 1. Se destaca que la variabilidad del rango de precios depende entre otros aspectos, principalmente de los ingredientes, tamaño de la porción y tipo de preparación.

Tabla 1.

Rango promedio de precios restaurantes temáticos

Tipo alimento	Rango			Establecimientos
Bebidas	\$1,000	-	\$8,000	16
Adicionales	\$3,000	-	\$10,000	8
Postres	\$3,500	-	\$18,000	14
Entradas	\$6,000	-	\$25,000	13
Platos fuertes	\$12,000	-	\$40,000	18
Otros	\$1,000	-	\$9,000	1

Nota. Se representan los rangos de precios por tipo de alimento para un número determinado de restaurantes temáticos censados en la localidad de Chapinero. Tomado de: Sánchez, P., Piñeros, M., Pineda, L., & Muñoz, J. (2019). Estudio censo gastronómico localidad de chapinero 2019. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo. <https://cutt.ly/tgPonrr>

2.1.3 Calificación y opiniones

Se procedió a determinar el grado de relación existente entre las calificaciones y opiniones de los comensales de los restaurantes analizados, en relación con el ranking de popularidad

realizado por Tripadvisor a partir de la opinión de los diferentes clientes de establecimientos culinarios sobre un total de 2,920 restaurantes en Bogotá (ver tabla 2).

Tabla 2.

Calificación y opiniones promedio de restaurantes de cocina artesanal según ranking de popularidad Tripadvisor.

Popularidad	Calificación				Opiniones				
	Comida	Servicio	Calidad /precio	Ambiente	Excelente	Muy bueno	Regular	Malo	Pésimo
1 - 163	4.5	4.3	4.1	4.6	229	119	32	11	9
164 - 327	4.4	4.1	4.1	4.3	52	40	15	5	5
328 - 491	4.4	4.3	4.1	3.5	27	18	8	3	3
≥ 656	4.0	3.5	3.8	n.d.	15	10	4	3	7

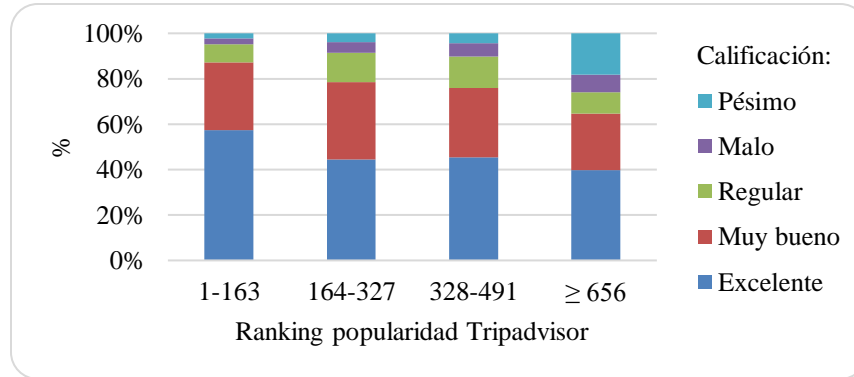
Nota. Se evidencia las calificaciones y opiniones promedio de los restaurantes de cocina artesanal de conformidad con su ubicación en el ranking de popularidad realizado por Tripadvisor. Parte de la información tomada de: Tripadvisor. (s.f.). Restaurantes en Bogotá. <https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-Bogota.html>

Los principales hallazgos evidencian que:

- En general las calificaciones tienden a mejorar entre mayor sea el grado de popularidad del establecimiento, y que entre menor sea la popularidad de los restaurantes, mayor suele ser el número de opiniones negativas sobre los mismos (ver figura 2). Esto se evidencia en el porcentaje promedio de opiniones clasificadas como excelentes respecto al total de las mismas, que se reduce en 17.6 puntos básicos al pasar del rango de popularidad ubicado entre 1 y 163 a más de 656 posiciones. Así mismo, el porcentaje de opiniones negativas incrementa 16% para la misma variación en los rangos de popularidad.
- Las calificaciones de los restaurantes que sirven alimentos preparados artesanalmente se encuentran en promedio en valores cercanos a 4.1 sobre 5.
- Respecto al total de las opiniones, aquellas calificadas como excelentes representan el 46.72%, las muy buenas el 29.86%, las regulares el 11.09%, las malas el 5.2% y las pésimas el 7.14%.

Figura 2.

Porcentaje de calificaciones según ranking de popularidad de Tripadvisor



Nota. La figura relaciona el porcentaje de calificaciones (pésimas, malas, regulares, muy buenas y excelentes) de los restaurantes de cocina artesanal con su ubicación en el ranking de popularidad de Tripadvisor. Parte de la información tomada de: Tripadvisor. (s.f.). Restaurantes en Bogotá. <https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-Bogota.html>

2.1.4 Principales comidas

Si bien los restaurantes analizados se caracterizan por tener un menú variado con múltiples platos y una carta diversa, en general se evidencia la prevalencia de la comida rápida e italiana en las preparaciones culinarias artesanales (ver tabla 3). Destacan principalmente platos como hamburguesas, pastas y lasañas que por sus características en relación con sus ingredientes, preparación y tradición histórica disponen de una mayor versatilidad y gusto que les posicionan más fuertemente en este mercado.

Tabla 3.

Número de establecimientos según tipo de comida ofertada

Tipo de comida	Establecimientos
Comida rápida	16
Comida Italiana	10
Bebidas	7
Otra	6
Postres	3
Carnes	2
Internacional	2

Nota. Se relaciona el tipo de comida ofertada por establecimiento de cocina artesanal. Parte de la información tomada de: Tripadvisor. (s.f.). Restaurantes en Bogotá. <https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-Bogota.html>

3. Estudio de mercado respecto a la preferencia y gusto de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá

Con el fin de desarrollar el estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá, se realizó un estudio de mercado referente a la preferencia y gusto de este tipo de cocina para así poder identificar tendencias por parte de la población hacia su consumo y definir los posibles clientes.

Para este fin se recurrió al desarrollo de una encuesta publicada en línea a través de la plataforma Google Forms, y en la que con base en las rutinas de consumo previo a la cuarentena nacional se indagó a 169 personas residentes en la ciudad de Bogotá, de ambos sexos, diferentes edades y estratos socioeconómicos, respecto a sus preferencias en consumo de alimentos en restaurantes y a su disposición en asistir a un concepto de restaurante en el cual se integren técnicas de cocina artesanal basadas en métodos de preparación ancestrales y autóctonos del país, y en la puedan interactuar e involucrarse en la historia y cultura propia de cada método y plato resultante.

3.1. Identificación del nicho de mercado

Carlos Chirinos (2011) define un nicho de mercado como “el término de mercadotecnia utilizado para referirse a la porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado” (p.173).

Partiendo de esta definición y teniendo en cuenta que estos nichos se establecen a partir de una segmentación del mercado específica, que para este caso representa a individuos que asisten regularmente a restaurantes en la ciudad de Bogotá y que gustan de las experiencias culinarias; se busca la identificación de la porción de la población que está dispuesta a asistir al modelo de restaurante propuesto en el presente proyecto de factibilidad.

Para dicha labor y con base en los datos recolectados por medio de la encuesta se evaluó: (1) la interacción con la cocina artesanal, (2) la preferencia por la cocina artesanal según sexo y edad, (3) la preferencia por la cocina artesanal según localidad de residencia y estrato socioeconómico, (4) frecuencia de asistencia a restaurantes de cocina artesanal, (5) los principales

motivos de preferencia por la cocina artesanal y (6) la disposición a asistir al concepto de cocina artesanal planteado.

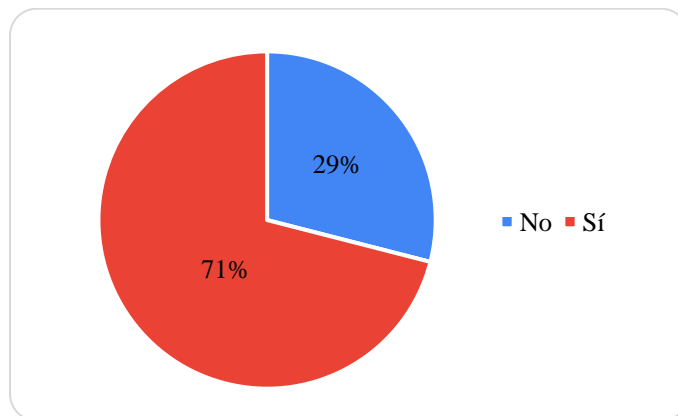
3.1.1 Interacción con la cocina artesanal

Con el fin de determinar la situación actual de la demanda de alimentos preparados artesanalmente y su potencial a futuro, con base en la encuesta realizada se procede a plantear interrogantes referentes al consumo previo de alimentos artesanales (ver figura 3), los principales motivos para no haberlos consumido (en caso de que la respuesta al interrogante anterior sea negativa) (ver figura 4), y la disposición para asistir a restaurantes que preparen alimentos de forma artesanal (ver figura 5).

Del total de encuestados, el 71% informó que ha consumido alimentos preparados bajo técnicas de cocina artesanal (ver figura 3), hecho que es coherente con la reciente tendencia del mercado a buscar alimentos más saludables, sin químicos o aditivos, así como procesos que realcen el sabor y la textura de los alimentos (Sánchez, 2017).

Figura 3.

¿Ha probado alimentos artesanales anteriormente?



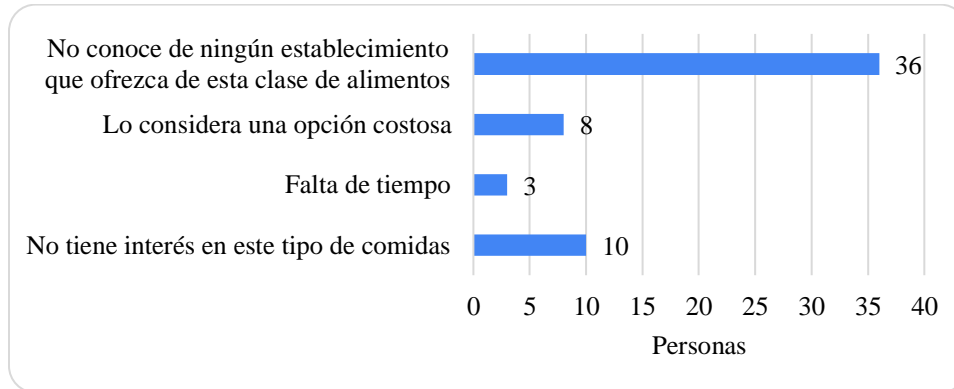
Nota. Porcentaje de individuos que de conformidad con el estudio de mercado han consumido alimentos preparados artesanalmente. Elaboración propia.

El 29% restante de los encuestados que informa no haber consumido esta clase de alimentos anteriormente, indica razones relacionadas principalmente al desconocimiento de

establecimientos que los ofrezcan, la falta de tiempo o de interés en los mismos, y la consideración de este tipo de cocina como una opción costosa (ver figura 4).

Figura 4.

¿Cuál es el motivo para que no haya probado esta clase de alimentos?

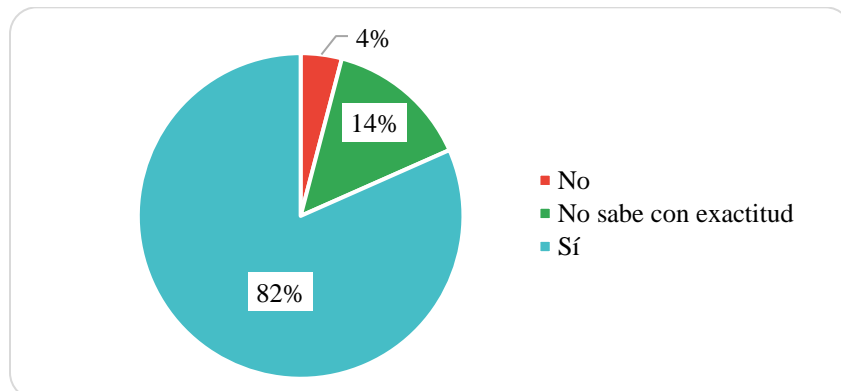


Nota. Principales motivos expresados por los individuos en el estudio de mercado para no haber consumido alimentos preparados artesanalmente. Elaboración propia

A pesar de lo anterior, se resalta que existe la oportunidad para el fortalecimiento de esta clase de establecimientos culinarios, dado que del porcentaje de individuos que indicó no haber consumido previamente alimentos elaborados artesanalmente, el 82% afirmó sobre la posibilidad futura de asistir a establecimientos que ofrecieran este servicio, frente al 14% que no sabe con exactitud si los consumiría y el 4% indicó que no lo haría en ninguna circunstancia (ver figura 5).

Figura 5.

Disposición a asistir a restaurantes de cocina artesanal



Nota. Disposición de los individuos que no han consumido alimentos preparados artesanalmente, a asistir a restaurantes que ofrezcan este servicio. Elaboración propia

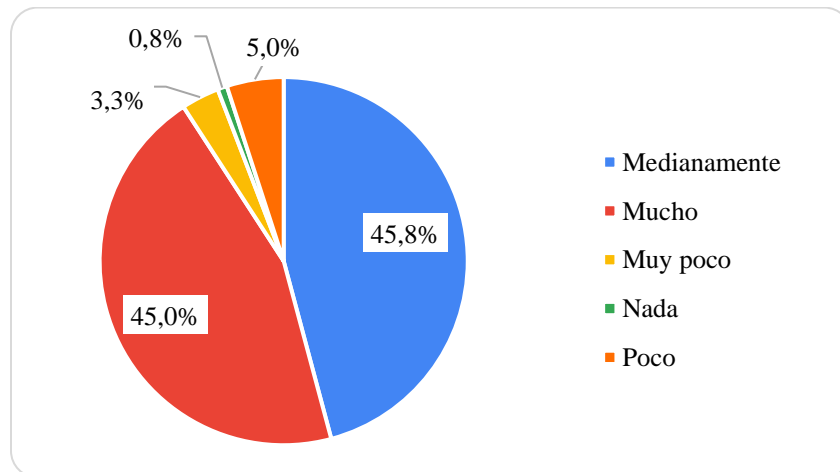
3.1.2 Preferencia por la cocina artesanal según sexo y edad

Con el objetivo de definir estrategias de marketing y establecer elementos del nicho de mercado de acuerdo con características homogéneas entre los individuos se busca profundizar en lo referente al rango de edades y sexo del grupo de encuestados cuyo gusto por la cocina artesanal es mediana y alta, ya que se consideran como grupo de importancia sobre el cual hacer énfasis.

En la encuesta, se halló que el 45% de los encuestados que ha tenido interacción con la cocina artesanal gusta en forma alta de la misma, el 45.83% gusta medianamente, el 5% gusta poco, el 3.33% gusta muy poco y el 0.83% no gusta en absoluto (ver figura 6).

Figura 6.

Gusto por la cocina artesanal para encuestados con interacción previa con la misma.

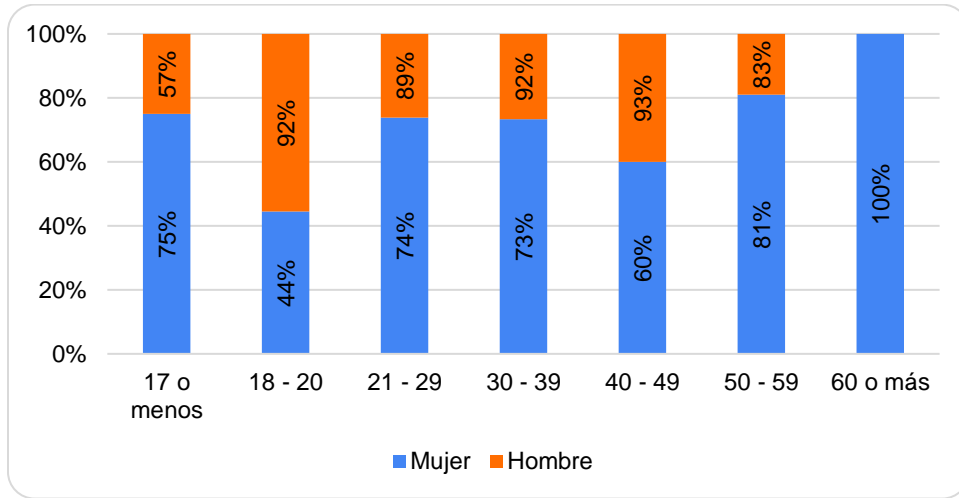


Nota. Medición cualitativa del gusto por la cocina artesanal de acuerdo con el porcentaje de individuos con interacción previa con la misma. Elaboración propia.

Del 90.83% de los encuestados que gustan en forma mediana y alta de la cocina artesanal, el 70.64% corresponde a mujeres y el 29.36% a hombres. Se resalta que del total de mujeres que gustan de la cocina artesanal, el 88.3% se ubican entre el rango de edad de entre 21 y 59 años, siendo predominante las edades comprendidas entre los 30 y 39 años (28.6%). Por otra parte, el 84% de los hombres que gustan de la cocina artesanal se ubicaron en el rango de edad de entre 18 a 49 años, con predominancia de edades de entre 30 y 49 años (50%) (Ver figura 7).

Figura 7.

Rango de edades individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal.



Nota. Distribución porcentual según rango de edad de los individuos encuestados que expresaron gusto alto y medio por la cocina artesanal. Elaboración propia.

En términos generales, se identificó que independientemente del sexo del encuestado, el rango de edad para el que los individuos muestran una mayor preferencia por la cocina artesanal se ubica principalmente entre los 30 y 39 años.

Para este rango de edades, de acuerdo con Datos Abiertos Bogotá (Datos Abiertos Bogotá, 2020), a 2019 en la capital del país, el 15.65% (1.296.321) de los habitantes se encontraba ubicado allí, lo que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, indica la posibilidad para el desarrollo de un nicho de mercado en este grupo de edades.

3.1.3 Preferencia por la cocina artesanal según localidad de residencia y estrato socioeconómico

Dada la necesidad de contar con un espacio físico en el que geográficamente se pueda ubicar el restaurante, se hace necesario contar con los elementos de soporte que brinden de apoyo a la decisión de establecer el proyecto. Para lo anterior, se tomó en consideración información relacionada con las localidades y estratos en los cuales los individuos encuestados mostraron mayor interés en consumir alimentos preparados de forma artesanal, así como información estadística y demográfica proporcionada por organismos de carácter gubernamental.

Las localidades de residencia de los encuestados que mostraron mayor interés en la cocina artesanal son Kennedy (26.6%), Suba (15.6%), Puente Aranda (10.1%) y Fontibón (10.1%). Se destaca que la mayor parte de los individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal se ubican en estrato socioeconómico 3 (55%), seguido de estrato 4 (24.8%) (Ver tabla 4).

Tabla 4.

Localidad de residencia y estrato de individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal

¿En qué localidad reside?	Estrato				Total	
	2	3	4	5		
Kennedy	8	21			29	26.6%
Suba	1	4	9	3	17	15.6%
Puente Aranda		11			11	10.1%
Fontibón		8	3		11	10.1%
Usaquén		4	5		9	8.3%
Barrios Unidos		2	5		7	6.4%
Bosa	5				5	4.6%
Engativá		3	1		4	3.7%
Usme	4				4	3.7%
Chapinero		1	3		4	3.7%
La Candelaria		3			3	2.8%
Rafael Uribe Uribe		2			2	1.8%
Teusaquillo			1		1	0.9%
Ciudad Bolívar	1				1	0.9%
Antonio Nariño		1			1	0.9%
Total	19	60	27	3	109	100%

Nota. Distribución de acuerdo con la localidad y el estrato de residencia de los individuos encuestados con gusto alto y medio por la cocina artesanal. Elaboración propia.

Estas cuatro localidades, con 3.250.023 habitantes representan el 39.24% de la totalidad de la población de Bogotá. De acuerdo con cálculos de la Veeduría Distrital (2019) Kennedy tiene 1.252.014 habitantes, Suba 1.348.372, Puente Aranda 215.191 y Fontibón 434.446. Así mismo, la entidad indica que el número de establecimientos matriculados en servicios de comida y alojamiento para estas localidades es de 24.203; de estos, Kennedy participa con el 36.34%, Suba con el 32.97%, Fontibón con el 16.71% y Puente Aranda con 13.98%.

Se resalta que los rangos predominantes de edades tanto en las localidades de Kennedy, Suba y Fontibón, como en Bogotá son de 25 a 29 años. No obstante, y a pesar de que en la sección 3.1.2 (preferencia por la cocina artesanal según sexo y edad) se determinó que la mayor parte de los encuestados se encontraban ubicados en el rango de edades de entre 30 y 39 años, para las

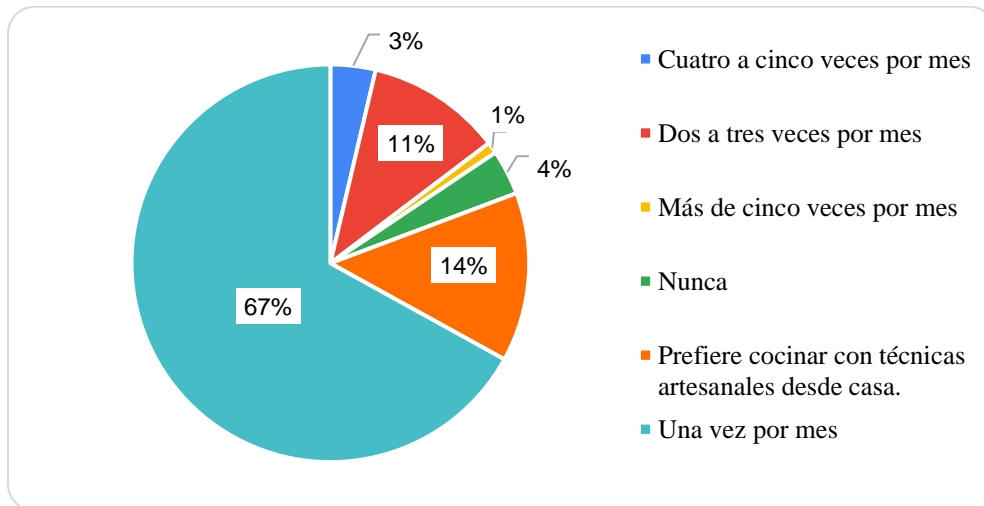
localidades de Kennedy, Suba, Puente Aranda y Fontibón, el número de individuos en dicho rango (25 a 29 años) es de 196.353, 214.342, 34.686 y 69.914 individuos, respectivamente; que en conjunto representan el 39.75% del total de individuos de ese grupo de edad para la ciudad de Bogotá, hecho que es indicativo de un posible población objetivo alta para el concepto de restaurante artesanal planteado en el presente proyecto.

3.1.4 Frecuencia de asistencia a restaurantes de cocina artesanal

Dada la importancia de contar con un referente para la estimación de la demanda y las preferencias del mercado, se hace de importancia de contar con información relacionada a la frecuencia de asistencia por parte de los encuestados a restaurantes de cocina artesanal. En este sentido, el 67% de los encuestados que indicaron gusto medio y alto por la cocina artesanal afirmó que asiste por lo menos una vez por mes a este tipo de restaurantes. Es interesante resaltar la tendencia incipiente de cocinar con técnicas de cocina artesanal desde casa, dado que el 14% de los encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación (ver figura 8).

Figura 8.

¿Con qué frecuencia acude a restaurantes de cocina artesanal?



Nota. Frecuencia de asistencia a restaurantes de cocina artesanal por individuos con gusto medio y alto por la misma.
Elaboración propia

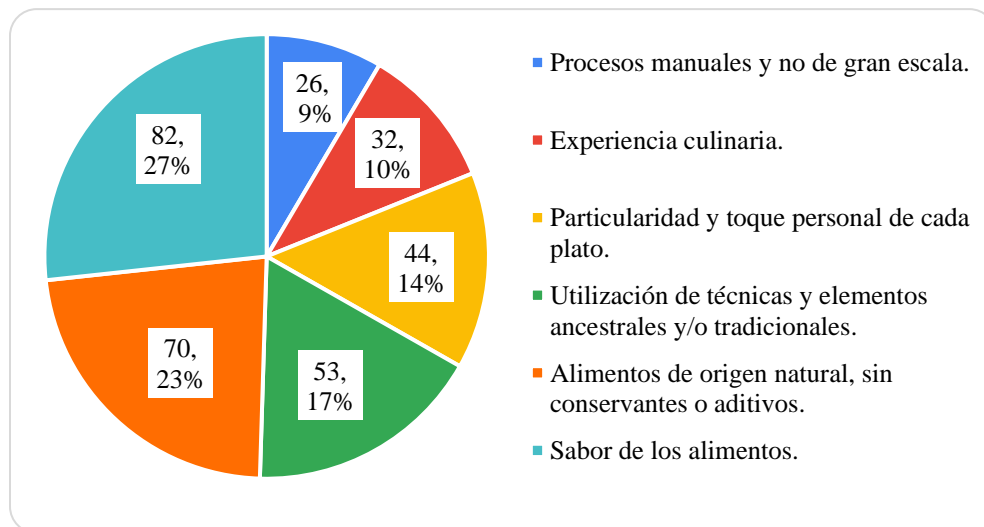
3.1.5 Principales motivos de preferencia por la cocina artesanal

Los estímulos o incentivos son fundamentales en todos los procesos de elección que realizan los individuos, y las cuestiones relacionadas con el alimento o la selección de un restaurante específico no son ajenas a esto, por lo que tener conocimiento respecto a qué es lo que motiva a un comensal a seleccionar determinado platillo se hace de vital importancia en cuanto permite realizar un acercamiento más cercano al mismo y así poder estar en la capacidad de satisfacer sus necesidades. Es ante esta razón que se procede a realizar la verificación de las preferencias de consumo por la cocina artesanal en los individuos encuestados.

La gran mayoría de los encuestados informó que sus preferencias de consumo por la cocina artesanal se encuentran relacionadas con el sabor de los alimentos (82 personas, 27%), el hecho de que sean de origen natural sin conservantes o aditivos (70 personas, 23%), el uso de técnicas y elementos ancestrales y/o tradicionales (53 personas, 17%), la particularidad y toque personal de cada plato (44 personas, 14%), la experiencia culinaria recibida (32 personas, 10%) y por último los procesos manuales y no de gran escala (26 personas, 9%) (ver figura 9).

Figura 9.

¿Qué es lo que más aprecia al momento de consumir alimentos preparados de forma artesanal?



Nota. Factores más apreciados por los individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal al momento de consumir alimentos preparados bajo dicho método. Elaboración propia.

Dichos resultados refuerzan el concepto de que lo artesanal “al regresar a los procesos antiguos en la elaboración de productos tiene que ver no sólo con la búsqueda de un mayor número de nutrientes, sino de sabores y texturas” (Alto Nivel, 2016).

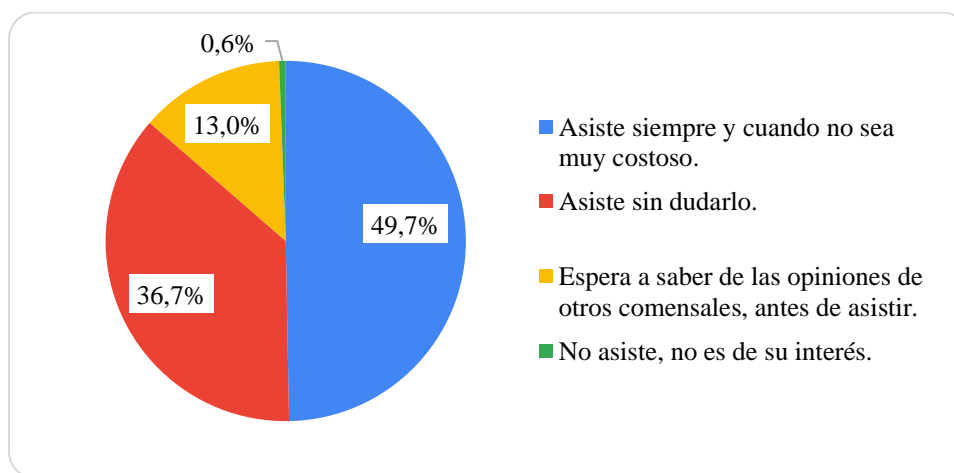
3.1.6 Disposición a asistir al concepto de cocina artesanal planteado

Con el fin de determinar parte de la viabilidad del presente proyecto de factibilidad, se les preguntó a los individuos encuestados sobre su intención en asistir al modelo de restaurante planeado. Para este objetivo se indago si de existir un restaurante en el cual se integren técnicas de cocina artesanal basadas en métodos de preparación ancestrales y autóctonos del país, y en el que el individuo pueda interactuar e involucrarse en la historia y cultura propia de cada método y plato resultante, el comensal: (1) asistiría sin dudar, (2) asistiría siempre y cuando no sea muy costoso, (3) esperaría a saber de las opiniones de otros comensales antes de asistir y (4) no asistiría no es de su interés.

Con base en las respuestas dadas se halló que el 49.7% asistiría de forma segura, el 36.69% estaría dispuesto a asistir siempre y cuando el restaurante no sea muy costoso, el 13.02% esperaría a conocer las opiniones de otros comensales antes de asistir y el 0.59% no asistiría dado que no tiene interés en la cocina artesanal (ver figura 10).

Figura 10.

Disposición a asistir al concepto de restaurante artesanal planteado



Nota. Porcentaje de individuos según su disposición a asistir al concepto de restaurante artesanal planteado. Elaboración propia.

3.2. Principales hallazgos

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta se concluyó que:

- Si bien el concepto de restaurante planteado se enfocará en mayor proporción hacia el segmento de la población que indicó su preferencia por la cocina artesanal, esto no impedirá la realización de labores de marketing enfocadas hacia el porcentaje de la población que, si bien señaló que no había consumido alimentos preparados mediante técnicas de cocina artesanal, mostró disposición a hacerlo, dado que se considera un segmento atractivo y que puede brindar dinamismo al sector.
- Se define como principal rango objetivo del concepto de restaurante, el grupo de edades de hombres y mujeres de entre 30 y 39 años, que representan un gran porcentaje de los individuos con gusto alto y medio por la cocina artesanal. No obstante, dado que el rango de edades que oscila entre 21 y 49 años también fue significativo, se harán esfuerzos en los mismos. Adicionalmente y dado que el grupo femenino mostró una mayor predilección al consumo de alimentos artesanales, se hará un especial enfoque en las mismas.
- Dada la relevancia de la localidad de Kennedy en términos del número individuos con mayor grado de interés en la cocina artesanal, así como su alto nivel de población, se determinó como la posible ubicación del concepto de restaurante de cocina artesanal. De igual manera, el restaurante estará enfocado principalmente hacia individuos de clase media (estrato 3).
- Con base en lo anterior y considerado la tendencia encontrada en el mercado, el restaurante se enfocará en el segmento de la población que asiste una vez al mes a restaurantes de cocina artesanal. De igual manera, se podrán hacer esfuerzos futuros en el segmento de cocina en casa mediante el brindar técnicas y alimentos vía domicilio a los comensales para que ellos realicen la preparación de éstos desde sus hogares, ya que el 14% de los individuos indicó su preferencia por esta opción.
- Dado que el mayor porcentaje de los individuos indicó que el factor que más valora al momento de consumir alimentos preparados mediante técnicas de cocina artesanal es el sabor de los alimentos, en el restaurante planteado se tendrá en cuenta un enfoque especial que resalte el sabor y la naturalidad de estos.

- Se resalta que existe un mayor grado de intención a asistir al concepto de restaurante por parte de la totalidad de los individuos encuestados, si bien se evidencian claros determinantes de la motivación, tales como el costo de los alimentos y la opinión de otros comensales que es utilizada como indicador de la calidad y aptitud del restaurante en satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con su promesa de valor.

4. Estudio técnico operativo para el restaurante propuesto

Con el fin de establecer las condiciones óptimas tanto locativas como operativas para el desarrollo del restaurante de cocina artesanal, se evaluará, por un lado, los elementos esenciales para el funcionamiento del restaurante y por otro lado aspectos relacionados a su macro y micro localización.

4.1. Evaluación de las condiciones operativas óptimas para el funcionamiento del restaurante

Para la evaluación de las condiciones operativas óptimas se procederá al análisis de la inversión y los activos, la selección de personal, y los estándares generales de trabajo, dado que se les considera como elementos determinantes para el desarrollo de las actividades generales de la empresa, en tanto direccionan y establecen los lineamientos sobre los cuales se desarrollará la actividad de prestación de los servicios gastronómicos del restaurante

4.1.1 Inversión y activos

Con el fin de determinar los requerimientos y las necesidades del restaurante planteado en relación con la inversión y los activos, es de importancia considerar a qué hacen referencia dichos conceptos. En primer lugar, de acuerdo con BBVA (2018) la inversión se define como el “acto de postergar el beneficio inmediato del bien invertido por la promesa de un beneficio futuro más o menos probable”. Y, en segundo lugar, un activo de acuerdo con el Instituto Nacional de Contadores Públicos (2016) es considerado como “un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del cual espera obtener en el futuro beneficios económicos”.

Con base en lo anterior, y para el caso del presente proyecto de factibilidad se considerará que el principal objetivo de la inversión estará enfocado en la adquisición de activos para el desarrollo del objeto social del restaurante y la generación de valor para sí mismo.

Para el desarrollo del análisis de los criterios y las condiciones necesarias en términos de inversión y activos, se parte de la consideración de si los mismos generan valor de negocio y están acordes con el objeto social de la empresa.

4.1.1.a Inversión.

A pesar de que los proyectos de inversión pueden ser evaluados de acuerdo con criterios tanto financieros, como económicos y sociales de conformidad con elementos tales como: su punto de vista, su objetivo base, los aspectos para la toma de decisiones, los beneficios y costos tenidos en cuenta, entre otros (Mokate, 2004); los elementos para la toma de decisiones de inversión en el presente proyecto se darán principalmente con base en la evaluación financiera, en tanto se “juzga al proyecto a la luz del objetivo de generar rentabilidad financiera” (Mokate, 2004, p.17).

En este sentido, se hará énfasis en la inversión en activos fijos y capital humano, dado que son elementos fundamentales para la ejecución de las actividades misionales de la empresa. Los criterios por utilizar para la realización de las inversiones estarán dados de acuerdo con las etapas propuestas por Principles for Responsible Investment (2016) (ver figura 11) y estarán enfocados en el desarrollo de una “política de inversión y (en) la incorporación de todos los factores a largo plazo, incluyendo consideraciones ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en las decisiones de inversión, con independencia de si dichas decisiones se toman de forma directa o indirecta”.

De igual manera, para la construcción de los criterios de inversión se tendrá en cuenta, si la misma:

- Está acorde con la estrategia corporativa,
- Busca crear valor para la empresa,
- Es muy costosa,
- Incluye un nivel de riesgo aceptable para la compañía,
- Tiene un retorno sobre la inversión adecuado y en un periodo de tiempo razonable para la empresa.

Figura 11.

Proceso de inversión de activos



Nota. Resumen del proceso de inversión de acuerdo con los criterios de Principles of Responsible Investment. Tomado de: Principles of Responsible Investment. (2016). Política de inversión: Procesos y prácticas guía para propietarios de activos. [Archivo en PDF]. Principles of Responsible Investment. <https://www.unpri.org/download?ac=5628>

4.1.1.b Activos.

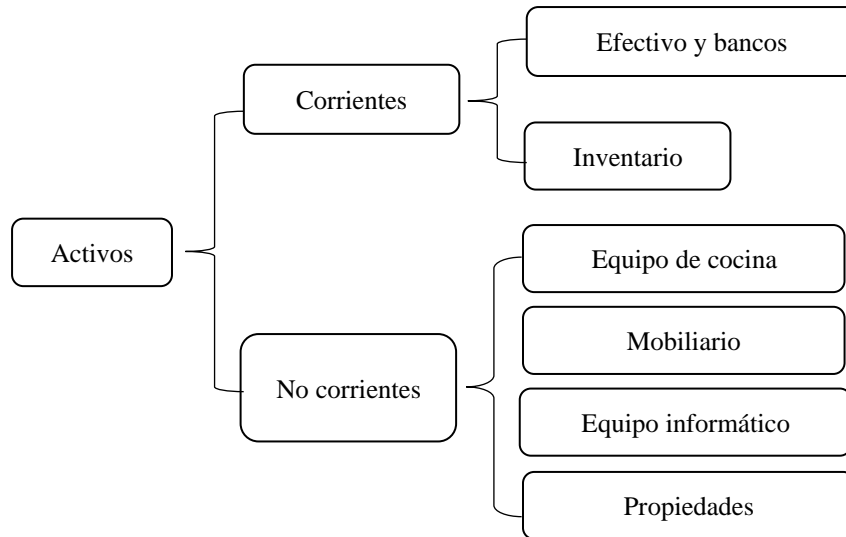
La inversión en activos se concentrará tanto en activos corrientes como no corrientes, si bien se hará mayor énfasis en estos últimos dada la naturaleza del negocio que implica la adquisición de elementos tales como maquinaria y equipo, cuya adquisición se enfoca para su uso en el largo plazo.

En este sentido, la composición principal de los activos se determinará con base en la figura 12, bajo la cual se especifica su estructura principal y se establece que estarán enfocados principalmente en:

- *Activos corrientes:* son aquellos que son susceptibles de ser convertidos en efectivo en un periodo inferior a un año.
 - *Efectivo y bancos.* Corresponden al dinero en efectivo y almacenado en cuentas corrientes o de ahorros, con el fin de hacer frente a necesidades inmediatas de liquidez.
 - *Inventarios.* Corresponde principalmente a los alimentos a utilizar para la elaboración de los platillos en el restaurante.
- *Activos no corrientes:* son aquellos que no son susceptibles de ser convertidos en efectivo en un periodo inferior a un año.
 - *Equipo de cocina.* Corresponde a la maquinaria y equipo necesaria para la preparación y consumo de los alimentos. Se incluyen elementos como: estufas, parrillas, asadores, ollas, sartenes, etc.,
 - *Mobiliario.* Hace referencia a las sillas, mesas y estantería, cuyo fin es el de facilitar la prestación del servicio de comida a los comensales.
 - *Equipo informático.* Relacionado a los computadores, tabletas, intercomunicadores, software, entre otros elementos relacionados, que estarán enfocados en la facilitación de los procesos y la cadena de valor del restaurante.
 - *Propiedades:* Se refieren principalmente a bienes inmuebles, tales como terrenos o edificaciones.

Figura 12.

Estructura principal de los activos bajo el modelo de restaurante planteado



Nota. Estructura de los activos en los que se realizarán inversiones de acuerdo con su nivel de liquidez (corrientes, no corrientes). Elaboración propia.

4.1.2 Selección de personal

El proceso para la selección del personal se llevará a cabo a partir de la formulación de un flujograma (ver figura 13) que evidencie las diferentes etapas que se considerarán al momento de seleccionar al talento humano idóneo para la realización de las labores en el restaurante. El proceso por desarrollar se ejecutará de la siguiente manera:

- **Creación e implementación de los perfiles de cargo.** Tiene como objetivo la definición de las características y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo, esclareciendo los conocimientos y competencias necesarias para el cargo propuesto.
- **Notificación de la vacante.** Busca informar a la organización de la existencia de una vacante laboral que requiere ser ocupada y por lo tanto indica el comienzo del proceso de selección.
- **Generación de la convocatoria.** Consiste en la publicación ya sea en medios virtuales o físicos de la convocatoria de empleo para suplir la vacante disponible. Puede ser interna si es exclusiva para quienes laboran en la compañía o externa si busca un individuo ajeno a la empresa.

- **Acta de ascenso.** En caso de que la convocatoria sea interna, posterior a la validación de los requisitos mínimos para el cargo por parte del aspirante, se procederá a la elaboración del acta de ascenso, consistente en un documento que notifica al individuo de su ascenso o reubicación de cargo.
- **Recepción de hojas de vida.** Consiste en la aceptación de las hojas de vida cuyo perfil profesional cumpla con los requerimientos solicitados por la empresa.
- **Validación de cumplimiento del perfil profesional.** Se corrobora la información suministrada por los aspirantes en lo concerniente a su perfil profesional, conocimientos y competencias requeridas para el cumplimiento del cargo.
- **Realización de pruebas psicotécnicas.** Busca la verificación de la idoneidad del candidato para el cargo propuesto mediante herramientas de análisis psicológico y de conducta que favorezcan el establecimiento de un marco de referencia sobre las características y habilidades del candidato.
- **Entrevista.** Estructuración de un diálogo entre el candidato y el jefe inmediato del cargo al cual aplica, con el fin de mejorar el conocimiento respecto al individuo, sus motivaciones, capacidades, habilidades, actitudes, etc.
- **Validación de referencias.** Busca tener un marco de referencia externo sobre el carácter del individuo y su idoneidad para el cargo vacante.
- **Contratación.** Consiste en finalizar el proceso de selección mediante la vinculación laboral del candidato en la plaza vacante.

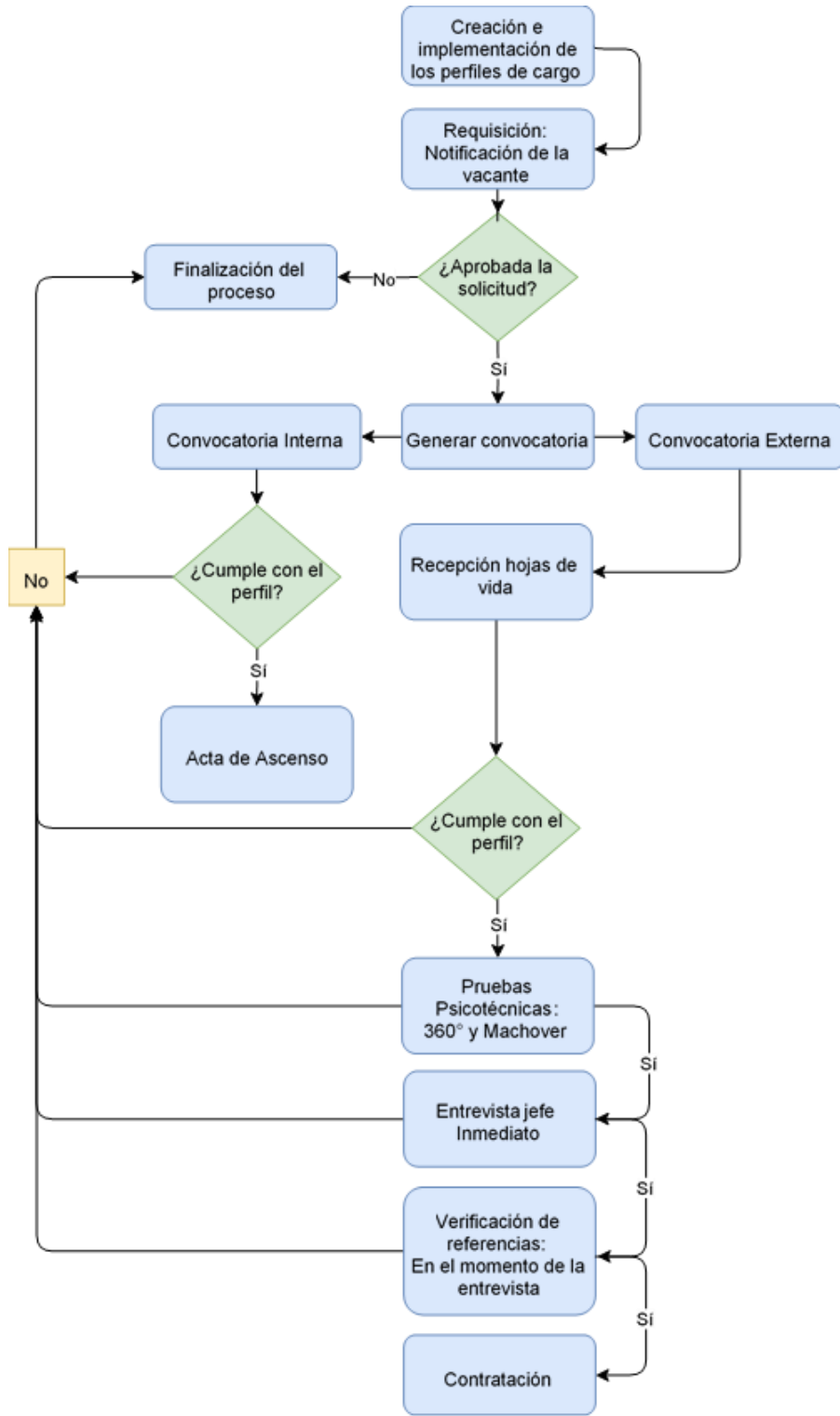
4.1.3 Estándares de trabajo

De conformidad con la Real Academia Española (s.f.), por estándar se entiende a aquello “que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia”. En este sentido, por estándares de trabajo se hará referencia a los preceptos y las pautas que guiarán el desarrollo de las actividades y la prestación de servicios gastronómicos en la propuesta de restaurante planteado.

Para el caso del presente estudio de factibilidad se planteará un reglamento interno de trabajo en el cual se consignarán las principales pautas y normas de comportamiento que orientarán las actividades de los empleados del restaurante.

Figura 13.

Flujograma para el proceso de selección



Nota. Descripción mediante diagrama de flujo de las diferentes etapas de selección para el proceso de contratación de personal en el concepto de restaurante planteado. Elaboración propia.

Dicho reglamento partirá de la normatividad vigente, específicamente aquella relacionada con el Código Sustantivo del Trabajo (CST), dado que su fin es el de “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.” (Ministerio de Trabajo, 2020). En este sentido, los elementos base del reglamento se relacionan a continuación. Se resalta que los mismos parten del reglamento interno de la Universidad Javeriana (2017) que por su estructura y completitud se determinó como punto de referencia.

Capítulo 1.

Artículo 1. El presente reglamento interno de trabajo es establecido para las instalaciones del restaurante de cocina artesanal, domiciliado en la localidad de Kennedy, barrio Villa Alsacia, ciudad de Bogotá, y a esta disposición queda sometida tanto la empresa como los trabajadores. Este reglamento hace parte también de los contratos que se celebren con los diferentes trabajadores.

Capítulo 2.

Condiciones de admisión

Artículo 2. Quien aspire a desempeñar un cargo en el restaurante debe cumplir con todo el proceso selección establecido por la organización.

El restaurante podrá establecer en reglamento los documentos necesarios que se consideren para admitir al candidato, sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto: Así, es prohibida la exigencia de la inclusión de formatos o cartas de solicitud de empleo, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezcan..." (art. primero, Ley 13 de 1972); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art.43 C.N.; Art. primero y segundo convenio No. 111 de la OIT., Resolución número 4050 de 1994 del Ministerio de Trabajo), el examen de SIDA (Artículo 22 decreto reglamentario 559 de 1991), ni la libreta militar (Artículo 111 decreto 2150 de 1995), lo que no obsta para que el trabajador certifique por escrito tener definida su situación militar (Universidad Javeriana, 2017, p.1-2).

Periodo de prueba

Artículo 3. Una vez contratado el candidato, el restaurante podrá estipular con él, un periodo inicial de prueba el cual tiene como fin apreciar por parte de la empresa las aptitudes del trabajador y así mismo el empleado ver las condiciones laborales de la empresa. (Art.76 CST).

Artículo 4. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito de lo contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo. (Art 77. CST).

Artículo 5. El periodo de prueba no puede exceder de dos meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un año, el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (Art. 7, Ley 50 de 1990).

Artículo 6. Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y por cualquiera de las partes, sin previo aviso. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones sociales de ley (Artículo 80 CST).

Capítulo 3.

Horario de trabajo

Artículo 8. Las horas de entrada y salida de los trabajadores se determinarán de acuerdo con lo estipulado en la tabla 5 (Universidad Javeriana, 2017, p. 2-4).

Tabla 5.

Horario de trabajo

Días	Hora de entrada	Hora de salida	Descanso
Lunes a viernes	12:00 a.m.	9:00 p.m.	30 minutos
		1 turno	
Sábados, domingos y festivos	9:00 a.m.	3:00 p.m.	30 minutos
		2 turno	
	3:00 p.m.	10:00 p.m.	30 minutos

Nota. Horario y jornada laboral en el concepto de restaurante planteado. Elaboración propia.

Artículo 9. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continua y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada ordinaria puede ampliarse en más de ocho horas, o en más de cuarenta y ocho horas semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres semanas no exceda de ocho horas diarias ni de cuarenta y ocho horas a la semana. Esta aplicación no constituye trabajo suplementario o de horas extras (Artículo 165 CST).

Jornada Especial: Si la empresa establece nuevas actividades en el futuro, podrá acordar con los trabajadores, temporal o indefinidamente, la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de esta, sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) horas a la semana; (Artículo 51. Ley 789 de 2002 modificadorio del inciso primero del literal c) Artículo 161 del CST subrogado por el Artículo 20 de la Ley 50 de 1990).

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo.

El empleador no podrá, aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos (2) turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo (Artículo 20, literal C, Ley 50 de 1990).

Capítulo 4.

Días de descanso legalmente obligatorios

Artículo 10 Serán de descanso obligatorio remunerado, dos días a la semana que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

Artículo 11 TRABAJO DOMINICAL Y FESTIVO. Artículo 26 Ley 789/02 Modificó Artículo 179 del Código Sustantivo de Trabajo. 1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. 2. Si el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior. 3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (Artículo 26 Ley 789 del 2002) (Universidad Javeriana, 2017, p. 4-5).

El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado. Interpretese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio. Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1 de abril del año 2003.

Vacaciones remuneradas

Artículo 12. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (Artículo 186, numeral primero, CST).

Artículo 13 La época de las vacaciones debe ser señalada por restaurante a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (Artículo 187 CST).

Artículo 14 Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (Artículo 188 CST).

Artículo 15. Compensación en dinero de las vacaciones. Empleador y trabajador, podrán acordar por escrito, previa solicitud del trabajador, que se pague en dinero hasta la mitad de las vacaciones de acuerdo con el artículo 20 de la ley 1429 de 2.010 que modificó parcialmente el artículo 189 del CST; por acuerdo entre el Empleador y el trabajador, se autoriza la compensación en dinero hasta de la mitad de las vacaciones, previa solicitud escrita del trabajador.

Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de las vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año de servicio cumplido y proporcionalmente por fracción de año. La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años cuando se trate de trabajadores técnicos o personal de confianza (Artículo 190 CST). En todo caso, para la compensación de vacaciones se tendrá como base para su liquidación, el último salario devengado por el trabajador (Artículo 189, CST). Cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (Artículo 189 CST) (Universidad Javeriana, 2017, p. 5-8).

El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado. Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio. Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1 de abril del año 2003 (Universidad Javeriana, 2017, p. 5-8).

4.2. Identificación de la ubicación del restaurante

Con el fin de determinar el punto geográfico óptimo en el cual se puede desarrollar más eficientemente el concepto de restaurante planteado se tomará como referencia el estudio de mercado realizado y la información estadística publicada por entidades de carácter estadístico y gubernamental. En este sentido, se distinguirán principalmente aspectos relacionados a la macro y micro localización del restaurante, dado que de esta manera se proveerán de los fundamentos geográficos que determinarán factores relacionados a la demanda, la proximidad y atractivo a proveedores, nivel de competencia, entre otros.

4.2.1 Macro localización

De acuerdo con Corrido y Gutiérrez (2016), la macro localización de un proyecto consiste en “evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región” (p.29).

Con base en lo anterior se determina que la macro localización influye en gran medida sobre las condiciones operativas bajo las que se desarrollara la actividad, dado que se relaciona directamente con la ubicación de los potenciales comensales, la localización de la materia prima, las vías de comunicación, la infraestructura de servicios, las condiciones climáticas, el crecimiento y desarrollo económico, así como las normas o regulaciones específicas (Corrido & Gutiérrez, 2016).

En este sentido, para objeto del presente proyecto de factibilidad se consideró a la ciudad de Bogotá, como el espacio principal en el cual se prestará el servicio culinario. Esta ciudad se eligió punto estratégico, dado que:

- Bogotá se ha inscrito como punto de acopio de tradiciones gastronómicas, lo que le permite contar con una amplia oferta culinaria que hace de sí una “ciudad cosmopolita y (...) un crisol de culturas y costumbres, que conserva lo autóctono y ofrece lo moderno, no siendo indiferente a las tendencias actuales en todos los ámbitos de la vida ciudadana y los más importante una ciudad que acoge a propios y extraños, epicentro de la gastronomía colombiana, ganándose un espacio y posicionándose como punto de referencia donde se reúnen en una paleta de sabores y aromas, lo mejor de cada región del país” (Instituto Distrital de Turismo, 2014, p.4).
- De acuerdo con Datos Abiertos Bogotá (2020) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019a), Bogotá representa el 17.2% del total de la población del país, con 8,281,030 habitantes.
- Para los últimos seis años, el Producto Interno Bruto (PIB) para la ciudad de Bogotá ha representado el 25.7% del PIB total, siendo de esta manera la región más representativa para la economía nacional. De igual forma, dentro del rubro de alojamiento y servicios de comida, la producción distrital para el mismo periodo en relación con la producción nacional representó el 19.4% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020b).
- De acuerdo con la Constitución Política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) en su artículo 333 se garantiza por parte del Estado colombiano la actividad económica, el desarrollo de empresa y la iniciativa privada.

4.2.2 Micro localización

Como micro localización se entiende al espacio geográfico exacto en donde la empresa será constituida y en la que llevará a cabo su actividad productiva (Corrido & Gutiérrez, 2016, p.29).

La micro localización (al igual que la macro localización) influye y depende de factores relacionados principalmente a la disponibilidad y costo de los recursos, así como a la cercanía y facilidad para el acercamiento a los potenciales clientes. Es un elemento de vital importancia ya que de él se desprende gran parte de la capacidad competitiva de la empresa, sirviendo como plataforma para el acceso a los consumidores, así mismo, influye directamente sobre las limitaciones, ya sean tecnológicas, administrativas, legales, ecológicas, etc., a las cuales deba acogerse la empresa al momento de realizar su actividad productiva.

Para el caso específico del presente proyecto de factibilidad se consideró a la localidad de Kennedy, específicamente el barrio Villa Alsacia, dado que:

- De conformidad con el estudio de mercado desarrollado en el capítulo 3 del presente estudio de factibilidad, se determinó que la localidad de residencia de los individuos que mostraron mayor interés en la cocina artesanal se encontraba ubicada en la localidad de Kennedy, aspecto que hace de la misma un factor de importancia dada la posibilidad para el desarrollo de un nicho de mercado en la zona.
- De acuerdo con la Secretaría Distrital del Hábitat (2010), a 2010 la localidad de Kennedy representaba el 13.71% del total de la población de Bogotá. De mantenerse dicha proporción, en la actualidad dicha localidad contaría con 1,135,276 habitantes.
- Villa Alsacia cuenta con dos importantes ejes comerciales. En primer lugar, Bazar Alsacia que agrupa 55 locales comerciales, y más de 22 mil visitas mensuales (Baazar Alsacia, 2020); y, en segundo lugar, el centro comercial El Edén que tiene 224 locales comerciales en más de 162,000 metros cuadrados de espacio comercial, así como 750,000 visitantes mensuales promedio¹ (García, 2020). Factores de importancia dado que favorece el potencial de demanda en la zona y el posible número de clientes del restaurante.
- El barrio Villa Alsacia se encuentra ubicado cerca de importantes corredores viales, tales como la Avenida Boyacá y la Calle 13. Así mismo, colinda con la localidad de Puente Aranda; lo que facilita el acceso de los clientes y permite el acceso a una mayor demanda objetivo. De igual forma, Villa Alsacia se encuentra rodeado de barrios de estrato 3, que de acuerdo con el estudio de mercado realizado es el lugar de residencia de los individuos con mayor grado de preferencia hacia los alimentos preparados mediante técnicas de cocina artesanal.

¹ Dato promedio de visitas reportado entre octubre de 2019 y marzo de 2020 de acuerdo con la firma Construcciones Planificadas. Para finalizar el año, se espera un promedio de 200,000 visitas mensuales, resultado principalmente de la afectación de la Covid-19 sobre el comercio.

5. Estudio legal y administrativo para el modelo de negocio propuesto.

Con el fin de cumplir con la normatividad colombiana vigente que ha sido estipulada para el desarrollo de empresas, especialmente aquellas relacionados con el sector culinario y gastronómico, se procederá a realizar la revisión de las condiciones legales para tener en cuenta en el desarrollo del concepto de restaurante de cocina artesanal planteado. Posteriormente se llevará a cabo el estudio de las condiciones administrativas necesarias en la ejecución del objeto social de la empresa, haciendo énfasis en el direccionamiento estratégico. De esta manera, se evaluarán elementos tales como la misión, la visión, los valores y principios, la política rectora institucional, los lineamientos estratégicos, las proposiciones de valor, el tipo de sociedad y el organigrama.

5.1. Referentes legales y normativos para el desarrollo del plan de negocio

De conformidad con la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), como requisito para la apertura de un establecimiento que ofrezca servicios gastronómicos o culinarios, y con el fin de cumplir con la normatividad colombiana al respecto, principalmente el decreto 1879 de 2008, se debe contar con los siguientes requerimientos:

- Matricula mercantil vigente. Se realiza con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones mercantiles dispuestas en el código mercantil, con el fin de dar acreditación y validez pública a la actividad mercantil desarrollada.
- Certificado Sayco & Acinpro. En el caso para el que el establecimiento haga uso de música u obras protegidas por derechos de autor.
- Registro nacional de turismo. En caso el restaurante sea turístico y cuente con ventas anuales superiores a 500 SMMLV.
- Concepto sanitario. Se realiza con el fin de dar cumplimiento a la ley 9 de 1979 (Congreso de la República, 1979) en la cual se dictan medidas sanitarias relacionadas al funcionamiento y operación de los establecimientos de carácter industrial o comercial que realicen actividades relacionadas con alimentos; y la resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013), que refiere a las condiciones sanitarias que se deben cumplir en los restaurantes

y establecimientos gastronómicos para su funcionamiento. Dichos requerimientos se validan mediante la obtención del concepto sanitario expedido por la autoridad sanitaria correspondiente según la ubicación del establecimiento.

- Uso del suelo. Concierno a la verificación de que la actividad económica a desarrollar se encuentre habilitada para hacerlo en la ubicación seleccionada de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial y el certificado del uso del suelo.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Su función es la de garantizar la seguridad humana y los sistemas de protección contra incendios en los establecimientos comerciales.
- Lista de precios.
- RUT. Inscripción al Registro Único Tributario.
- RIT. Inscripción al Registro de Información Tributaria, mediante el cual la Secretaría de Hacienda monitorea a los contribuyentes obligados a pagar el impuesto de industria y comercio.
- Certificado de manipulación de alimentos para los empleados que tengan contacto directo con los alimentos.

5.2. Pilares del direccionamiento estratégico administrativo

Para el caso del presente estudio de factibilidad, se tomará la definición de direccionamiento estratégico brindada por Strickland y Thompson (2004), quienes la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados" (Citado en Aguilera, 2010, p.88-89). Por lo tanto y con el objeto de establecer los elementos fundamentales en la estructura administrativa del concepto de restaurante planteado, se procederá a evaluar factores como la misión, la visión, la conceptualización de los valores y principios, la política base del restaurante y los lineamientos estratégicos o principios de operación.

5.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes mediante experiencias culinarias que involucren métodos de cocina artesanal y que permitan la interacción con la ancestralidad en la preparación de los alimentos.

5.2.2 Visión

Ser referente para el sector gastronómico nacional en lo relacionado a la cocina artesanal, el servicio al cliente y el desarrollo de experiencias culinarias, de forma que se nos reconozca como líder en el mercado.

5.2.3 Valores y principios conceptualizados

- **Vocación de servicio.** Trabajamos día a día para brindar las mejores experiencias culinarias a nuestros clientes. Nuestra prioridad son los clientes y su satisfacción con el servicio prestado. Somos cordiales y respetuosos con el cliente y sus necesidades. Damos lo mejor de nosotros por ver feliz a nuestros clientes.
- **Creatividad.** Elaboramos experiencias culinarias que satisfagan los gustos de los clientes y les saquen de la monotonía del día a día. Diseñamos por y para el cliente.
- **Compromiso.** Nuestra obligación es la satisfacción del cliente. Somos responsables del bienestar de nuestros consumidores y de brindarles lo necesario para que se sientan a gusto. Nos enfocamos en el cumplimiento de nuestra misión como empresa: la satisfacción del cliente.
- **Trabajo en equipo.** Aprendemos los unos de los otros y nos preocupamos por el desarrollo y bienestar individual de cada compañero. Nos apoyamos e impulsamos para prestar el mejor servicio. Trabajamos juntos en busca de satisfacer las necesidades del cliente mediante experiencias culinarias.
- **Tolerancia.** Respetamos las opiniones, ideas y actitudes de los demás y valoramos su punto de vista. Generamos espacios para la integración y el compartir bajo escenarios de comprensión y cordialidad.

5.2.4 Política rectora institucional

Política de servicio al cliente. Actuar de forma tal que la prestación de servicios gastronómicos sea de calidad, y brinde al cliente experiencias culinarias que satisfagan sus necesidades mediante el compromiso individual de cada colaborador en la construcción de relaciones duraderas basadas en el respeto, la tolerancia y la honestidad.

5.2.5 Lineamientos estratégicos o principios de operación

- Nuestro portafolio de servicios gastronómicos tiene como finalidad la satisfacción del cliente y sus necesidades.
- Escuchamos y valoramos la opinión del cliente con el fin de obtener retroalimentación enfocada en la mejora del servicio y el conocimiento de las expectativas del comensal.
- Cumplimos con estándares nacionales e internacionales referentes a la prestación de servicios culinarios.
- Tomamos como punto de referencia en nuestro actuar al cliente y sus requerimientos.
- Estamos comprometidos con la construcción de una cultura de servicio enfocada al cliente.

5.2.6 Propositiones de valor

- Excelente atención y servicio al cliente.
- Preparación de alimentos mediante técnicas de cocina artesanal.
- Buena presentación de los alimentos.
- Interacción de los comensales con la ancestralidad en la preparación de los alimentos.
- Carta con variedad de platos para escoger.
- Instalaciones adecuadas de acuerdo con el concepto del restaurante.

5.2.7 Tipo de sociedad

El restaurante planteado se desarrollará bajo la figura de sociedad por acciones simplificadas SAS que, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.), puede ser

constituida “por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. Esa figura se seleccionó dado que es “una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Así mismo, de acuerdo con el Consultorio Contable y Financiero de la Universidad ICESI (s.f., p.1), este tipo de sociedad favorece la simplificación de trámites, limita la responsabilidad de los socios, mejora la autonomía para la determinación de las normas más acordes a la estructura del negocio y permite tener una estructura flexible de capital.

5.2.8 Organigrama

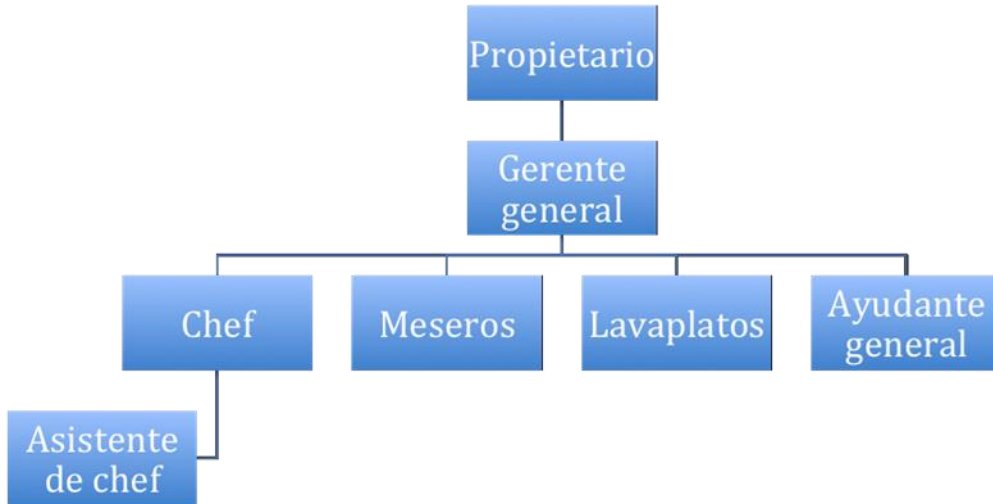
Para el funcionamiento del restaurante se contará con el organigrama especificado en la ilustración 4, en el cual se manejarán las figuras de:

- **Propietario/s.** Socios y accionistas encargados del gobierno corporativo, el monitoreo del desempeño y la dirección estratégica del restaurante.
- **Gerente general.** Encargado del proceso de planeación y administración del restaurante de conformidad con los objetivos y metas de sus propietarios. Es el delegado de la toma de decisiones relacionadas con el curso ordinario del negocio y se enfoca en la generación de valor del restaurante.
- **Chef.** Encargado de la dirección operativa y la supervisión de los procesos de cocina en el restaurante. Así mismo, es el delegado de la creación y actualización del menú.
- **Asistente del chef.** Responsable de la asistencia operativa de la cocina y la preparación de los alimentos.
- **Meseros.** Principales responsables del servicio al cliente y el procesamiento de pagos. Sirven de enlace entre el personal de cocina y los comensales.
- **Lavaplatos.** Encargado de la limpieza de la cocina y los utensilios utilizados en la preparación de los alimentos.

- **Ayudante general.** Auxiliar operativo delegado de funciones transversales y de servicios generales en el restaurante.

Figura 14.

Organigrama general del restaurante



Nota. Organigrama administrativo y operativo del concepto de restaurante planteado. Tomado de: Arciniega, C. (2020). Ejemplos de organigramas para tu restaurante. Poster. <https://joinposter.com/mx/post/ejemplos-de-organigramas-para-restaurante>

6. Estudio financiero para la determinación de la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio.

Todo proyecto debe ser evaluado de acuerdo con su pertinencia, eficacia y eficiencia de conformidad con un grupo determinado de objetivos específicos planteados por parte de la administración estratégica (Mokate, 2004), esto con el fin de verificar la relevancia del proyecto y su viabilidad. En este sentido, y considerando como fin del negocio la creación de valor para sus accionistas, se considerará la evaluación del proyecto de acuerdo con criterios y elementos de carácter financiero con el fin de analizar el proyecto de acuerdo con la capacidad para generar ingresos. Con el fin de llevar a cabo dicha labor se desarrollará el flujo con y sin financiación.

6.1. Precio de venta estimado

Se tomó en consideración el análisis del rango de precios establecido en el numeral 2.1.2 del presente estudio de factibilidad, en el cual se identificó que, para la categoría de restaurantes temáticos, el precio de los platos fuertes se encontraba ubicado entre 12 mil y 40 mil pesos. Para el caso del estudio financiero a desarrollar se tomará un valor promedio de 20 mil pesos

6.2. Costos y gastos estimados

Con el fin de evaluar los egresos del proyecto planteado se realizará la estimación de los requerimientos relacionados al equipo de cocina, el mobiliario, los equipos informáticos, la adecuación y las reparaciones locativas del restaurante, el personal y el costo de producción por plato.

6.2.1 Equipo, herramientas y utensilios de cocina

Los costos relacionados al equipo, las herramientas y los utensilios de cocina se estimaron de acuerdo con la empresa Pallomaro (s.f.), la cual se encarga de la venta y comercialización de equipamiento de cocina para restaurantes y establecimientos de servicios gastronómicos.

Tabla 6.*Costo equipamiento general de cocina*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Horno tradicional de leña	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Estufa a gas de piso 6 puestos	1	\$ 4,562,103	\$ 4,562,103
Plancha asadora a gas de piso 24"	1	\$ 2,424,923	\$ 2,424,923
Parrilla asadora a gas de piso 24"	1	\$ 2,245,471	\$ 2,245,471
Estufa Wok 1 puesto	1	\$ 2,624,593	\$ 2,624,593
Freidor a gas 2 tanques 18.5 L C/U	1	\$ 4,926,422	\$ 4,926,422
Plancha para asar en piedra	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Mesa optima adosada 2 x 0.6 x 0.9 m	1	\$ 1,318,818	\$ 1,318,818
Mesa optima adosada 1 x 0.6 m	3	\$ 787,423	\$ 2,362,269
Lavadora de vajillas 30-60 canastas	1	\$ 9,189,775	\$ 9,189,775
Lavamanos pedestal y válvula automática	1	\$ 1,080,580	\$ 1,080,580
Campana Cheptop Countertop	1	\$ 8,055,705	\$ 8,055,705
Batidora 10 L	1	\$ 2,341,563	\$ 2,341,563
Molino de carne #22 1100W 110V/60HZ	1	\$ 2,837,864	\$ 2,837,864
Molino para café CT116	1	\$ 1,203,745	\$ 1,203,745
Licuadaora 3 velocidades timer 2L	2	\$ 708,104	\$ 1,416,208
Refrigerador vertical 2 puertas	1	\$ 6,010,928	\$ 6,010,928
Congelador vertical 2 puertas	1	\$ 5,595,190	\$ 5,595,190
Horno a gas de 1 cámara con piedra	1	\$ 4,581,500	\$ 4,581,500
Total			\$ 69,277,657

Nota. Principales equipos de cocina necesarios para el funcionamiento del restaurante planteado. Parte de la información tomada de: Pallomaro. (s.f.). Productos. Pallomaro. <https://tienda.pallomaro.com/Productos>

Tabla 7.*Costo de herramientas y utensilios de cocina*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Set de 3 sartenes y 1 olla en acero inoxidable	3	\$ 328,738	\$ 986,214
Cacerola en acero inoxidable 3.5 L	3	\$ 99,008	\$ 297,024
Sartén en acero inoxidable con tapa 16x9.5 cm	3	\$ 92,500	\$ 277,500
Sartén en acero inoxidable con tapa 28x13 cm	3	\$ 162,435	\$ 487,305
Sartén acero inoxidable sin tapa 24 cm	3	\$ 86,245	\$ 258,735
Sartén con teflón sin tapa 10"	3	\$ 111,771	\$ 335,313
Sartén con teflón sin tapa 12"	3	\$ 170,944	\$ 512,832
Sartén con teflón sin tapa 14"	3	\$ 201,884	\$ 605,652
Sartén con teflón sin tapa 8"	3	\$ 87,019	\$ 261,057
Sartén salsa aluminio 3.75 Q	3	\$ 57,239	\$ 171,717
Jarra para cerveza de 1.4 L	15	\$ 41,382	\$ 620,730

Tabla 7.*(Continuación)*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Jarra medidora 1 L	5	\$ 29,006	\$ 145,030
Jarra para espumar en acero inoxidable 33 Oz	3	\$ 76,577	\$ 229,731
Cremera para servir 10 Oz	3	\$ 10,056	\$ 30,168
Bandeja acero aluminizado 60x40x3 cm	4	\$ 32,100	\$ 128,400
Carro de servicio tres niveles cerrado 98x53 cm	2	\$ 946,764	\$ 1,893,528
Vaso PC 8 Oz	40	\$ 3,481	\$ 139,240
Vaso PC Clear 12 Oz	40	\$ 4,254	\$ 170,160
Plato melanine cuadrado 9-1/2"	40	\$ 13,150	\$ 526,000
Plato mediano redondo	40	\$ 9,669	\$ 386,760
Tabla de picar 60x40x1.2	5	\$ 81,991	\$ 409,955
Rack para tabla de picar triangular	1	\$ 90,500	\$ 90,500
Copa ramekin 2 Oz	80	\$ 3,481	\$ 278,480
Condimentero cuadrado en vidrio 2 Oz	40	\$ 6,188	\$ 247,520
Cuchara de cocina perforada 28 cm	3	\$ 5,415	\$ 16,245
Cuchara de cocina solida 28 cm	3	\$ 6,188	\$ 18,564
Cuchara para pasta 33 cm	3	\$ 20,111	\$ 60,333
Cuchara sólida manija plástica 28 cm	3	\$ 6,962	\$ 20,886
Cucharon 8.5 Oz	3	\$ 17,791	\$ 53,373
Tenedor de cocina acero inoxidable 53 cm	3	\$ 10,442	\$ 31,326
Porcionador sólido 5 Oz	3	\$ 12,376	\$ 37,128
Bowl profesional 4.7 L	3	\$ 20,111	\$ 60,333
Recipiente de almacenamiento 6 L	10	\$ 20,111	\$ 201,110
Dispensador servilletas 9x11 cm	25	\$ 25,526	\$ 638,150
Guante resistente al calor 33 cm	4	\$ 18,951	\$ 75,804
Brocha de silicona	6	\$ 20,111	\$ 120,666
Cuchillo carnicero 10"	3	\$ 26,299	\$ 78,897
Cuchillo chef 10"	3	\$ 33,647	\$ 100,941
Cuchillo curvo 10"	3	\$ 34,034	\$ 102,102
Cuchillo deshuesador 6"	3	\$ 18,564	\$ 55,692
Cuchillo fileteador 6"	3	\$ 22,818	\$ 68,454
Cuchillo panadero 10"	3	\$ 25,526	\$ 76,578
Cuchillo para queso 25 cm	3	\$ 22,045	\$ 66,135
Cuchillo recto de 10"	3	\$ 35,194	\$ 105,582
Hacha mango plástico uso rudo 6"	3	\$ 56,466	\$ 169,398
Piedra para afilar 20x5x2.5 cm	3	\$ 21,658	\$ 64,974
Pinza de acero con mago de goma 40 cm	6	\$ 19,338	\$ 116,028
Espátula chef manija plástica 20 cm	3	\$ 21,271	\$ 63,813
Espátula de goma 45 cm	3	\$ 11,603	\$ 34,809

Tabla 7.*(Continuación)*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Bowl escurridor 41 cm	3	\$ 51,051	\$ 153,153
Colador acero inoxidable 16 cm	6	\$ 25,912	\$ 155,472
Batidor francés 50 cm	3	\$ 29,006	\$ 87,018
Juego de cubiertos 24 piezas	4	\$ 120,000	\$ 480,000
Total			\$ 12,802,515

Nota. Principales herramientas y utensilios de cocina necesarios para el funcionamiento del restaurante planteado. Parte de la información tomada de: Pallomaro. (s.f.). Productos. Pallomaro. <https://tienda.pallomaro.com/Productos>

6.2.2 Mobiliario básico restaurante

Para el cálculo del costo del mobiliario a utilizar por parte del restaurante se hizo uso de la plataforma de venta en línea Mercado Libre y se evaluaron elementos relacionados a muebles y herramientas necesarias para la prestación de servicios gastronómicos por parte del restaurante.

Tabla 8.*Costo del mobiliario básico a usar por el restaurante*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Mesa 90x60 cm con 4 sillas	12	\$ 279,900	\$ 3,358,800
Set x3 sillas de bebé apilable en madera	1	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000
Lampara de techo vintage decorativa	7	\$ 120,000	\$ 840,000
Aire acondicionado interior tipo cassette	2	\$ 1,699,900	\$ 3,399,800
Unidad condensadora de aire acondicionado	1	\$ 3,499,900	\$ 3,499,900
Total			\$ 12,148,500

Nota. Mobiliario necesario para el desarrollo de las actividades del restaurante. Parte de la información tomada de: Mercado Libre. (2020). Mercado libre. <https://www.mercadolibre.com.co/>

6.2.3 Equipo informático y de sonido

Dada la necesidad de hacer seguimiento a los diferentes procesos del restaurante, así como estar al margen de las necesidades del mercado y el estándar de los restaurantes, se hace de importancia contar con el equipamiento informático y de sonido adecuado que permita un

adecuado análisis de los aspectos relevantes del negocio y brindar una experiencia agradable y acogedora al comensal. Los elementos necesarios en este rubro se evidencian en la tabla 9.

Tabla 9.

Equipo informático y de sonido

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
POS táctil Led 15.6" con impresora y monedero	1	\$ 2,098,000	\$ 2,098,000
Televisor Hyundai 50" 4K	1	\$ 1,299,900	\$ 1,299,900
SmartPOS licencia estándar	1	\$ 600,000	\$ 600,000
Computador de escritorio HP 19" ProDesk	1	\$ 3,549,000	\$ 3,549,000
Licencia Office Hogar y Empresas 2019	1	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Barra Sonido Sony S100f Inalámbrica 120w	2	\$ 659,990	\$ 1,319,980
Total			\$ 10,066,880

Nota. Equipo informático y de sonido necesario para el desarrollo de las actividades del restaurante Parte de la información tomada de: Mercado Libre. (2020). Mercado libre. <https://www.mercadolibre.com.co/>

6.2.4 Gastos de personal

Para el caso del presente estudio de factibilidad se consideran los salarios del personal de acuerdo con lo establecido en el numeral 5.2.8. El valor del salario mensual establecido en la tabla 10, incluye el pago de salud, pensión, ARL, caja de compensación, vacaciones, prima de servicios, cesantías e intereses de cesantías y para los casos que aplique subsidio de transporte.

Tabla 10.

Gastos de personal

Cargo	Cantidad	Salario mensual	Salario anual
Gerente	1	\$ 3,671,383	\$ 44,056,596
Chef	1	\$ 2,937,107	\$ 35,245,284
Asistente de Chef	2	\$ 2,323,855	\$ 55,772,520
Meseros	2	\$ 1,883,289	\$ 45,198,936
Lavaplatos	1	\$ 1,410,125	\$ 16,921,500
Ayudante general	1	\$ 1,410,125	\$ 16,921,500
Total			\$ 214,116,336

Nota. Salarios del personal del restaurante. Elaboración propia.

6.2.5 Costo de materiales y adecuación del restaurante

Se hace referencia al costo de los materiales y la mano de obra utilizada para la adecuación del espacio físico en el cual se llevará a cabo la actividad productiva del restaurante.

Tabla 11.

Materiales y adecuación del restaurante

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Total
Materiales y adecuación de zonas productivas	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Materiales y adecuación de zonas administrativas	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Materiales y adecuación de zonas de servicio	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Total			\$ 15,000,000

Nota. Mano de obra y materiales requeridos para la adecuación de las zonas productivas, administrativas y de servicio del restaurante planteado. Elaboración propia.

6.2.6 Costo general de funcionamiento del restaurante

Hace alusión a los costos fijos relacionados al funcionamiento general del restaurante y en los que se debe incurrir de forma obligatoria.

Tabla 12.

Costos de funcionamiento

Costos de funcionamiento	Costo mensual	Costo anual
Arriendo	\$ 5,000,000	\$ 60,000,000
Administración	\$ 700,000	\$ 8,400,000
Servicios públicos	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Mantenimientos y arreglos locativos	\$ 300,000	\$ 3,600,000
Otros	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Total		\$ 92,400,000

Nota. Costos promedio estimados de funcionamiento del restaurante. Elaboración propia.

6.2.7 Costos promedio de producción

Se supondrá un margen de utilidad promedio del 20% sobre el precio de venta determinado en el numeral 6.1, por lo que se considerará un costo neto de producción por plato de alrededor de 16,000 pesos.

6.3. Punto de equilibrio

Con el fin de evaluar el valor de producción en el cual los ingresos estimados por ventas son iguales a los egresos, se tomará en consideración tanto los costos fijos como variables de producción y el precio de venta. Dicho cálculo se realizará a partir del margen de contribución.

El margen de contribución estimado para el restaurante en la ecuación 1 es de 4,000 pesos, monto utilizado para cubrir los costos fijos y la utilidad esperada por los inversionistas.

Figura 15.

Margen de contribución

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución} &= \text{Precio de venta} - \text{Costo variable} \\ \text{Margen de contribución} &= 20,000 - 16,000 \\ \text{Margen de contribución} &= 4,000 \end{aligned}$$

Nota. Diferencia entre el precio de venta estimado y los costos variables de producción. Elaboración propia.

De conformidad con la ecuación 2, el número de platos anuales necesarios a vender a un precio de 20,000 pesos para obtener el equilibrio operativo es de 76,629, lo que equivale a 6,386 platos por mes, 213 platos diarios y 27 platos cada hora.

Figura 16.

Punto de equilibrio en unidades

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio (unidades)} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}} \\ \text{Punto de equilibrio} &= \frac{306,516,336}{4,000} = 76,629 \text{ unidades} \end{aligned}$$

Nota. Número de unidades a vender para que los costos totales de producción se equiparen a los ingresos totales. Elaboración propia.

6.4. Flujo de caja previsto

El cálculo del flujo de caja se desarrolló de acuerdo con los siguientes criterios:

- Se consideró el comportamiento y la estructura de los costos de inversión y producción, tanto fijos como variables, definidos en el numeral 6.2.
- Se estima que el comportamiento de las ventas sea creciente durante el periodo de operación del restaurante. Para el primer año se espera que se alcance un promedio de ventas de alrededor del 86.4% del requerido para alcanzar el punto de equilibrio (ver figura 16), dado que de conformidad con el numeral 3.1.6 del estudio de mercado se determinó que dicho porcentaje de los encuestados se encontraba dispuesto a asistir al concepto de restaurante planteado. A partir del año 2 se estima un crecimiento anual del orden del 6%, que corresponde al promedio para los últimos 3 años del crecimiento porcentual de los ingresos para el sector de restaurantes, catering y bares según la encuesta mensual de servicios de Bogotá, elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020).
- Los activos se depreciaron a un término de 10 años, mediante el método de línea recta.
- Dado que en el país la meta de inflación anual se ubica en el 3% y que su cumplimiento está garantizado por el Banco de la República (s.f.), se determinó un crecimiento pronosticado tanto en costos como en el precio de venta anual en dicho porcentaje.
- Se consideró una tasa impositiva de 33%. Para los años en los que las ganancias gravables sean inferiores a cero no se calculó impuesto.
- Para el cálculo de los principales indicadores financieros se utilizó como tasa de descuento o tasa interna de oportunidad (TIO) la rentabilidad anual esperada para un fondo de inversión colectiva de riesgo medio de conformidad con Credicorp Capital (s.f.), siendo esta de 8.12% EA.
- La estructura del flujo de caja se desarrolló a 10 años de conformidad con la metodología establecida por Karen Mokate en el libro Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión (Mokate, 2004, p.74-78).

6.4.1 Flujo de caja sin financiación

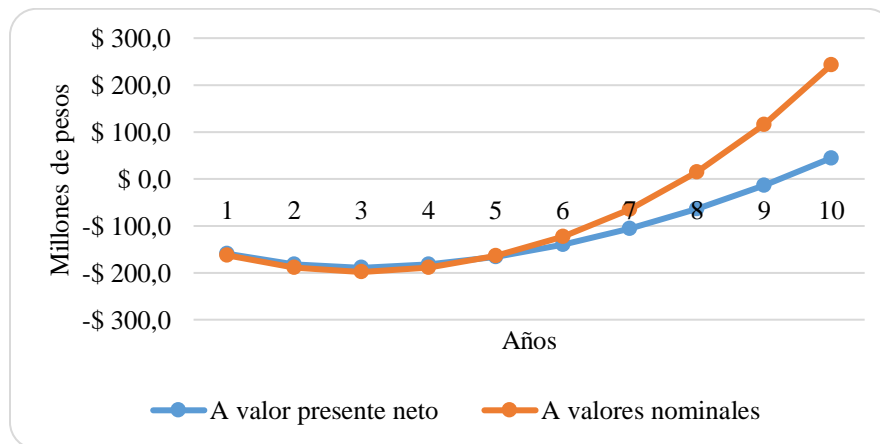
El flujo de caja sin financiación parte del supuesto de que la totalidad de los recursos requeridos para la inversión inicial son aportados por los socios o accionistas del restaurante.

Así mismo, de acuerdo con el resultado del flujo de caja evidenciado en la tabla 13, se determina que:

- El valor de la tasa interna de retorno TIR es de 11.23%, superior en 3.11 puntos porcentuales al valor de la TIO, lo que indica que el proyecto cumple con las expectativas de los inversionistas y genera utilidades superiores a las mínimas esperadas.
- El valor presente neto VPN del proyecto es de 44,349,186 pesos, lo que refleja la posibilidad de este para generar excedentes a los accionistas.
- El periodo de recuperación de la inversión en valor presente neto, de acuerdo con el flujo de caja neto acumulado, se logra en el décimo año de operación del restaurante (ver figura 17).

Figura 17.

Flujo de caja neto acumulado sin financiación.



Nota. Flujo de caja neto acumulado (estimado) en millones de pesos a valor nominal y a valor presente neto. Elaboración propia.

Tabla 13.*Flujo de caja sin financiación (en millones de pesos)*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos de operación		\$ 1,324.2	\$ 1,445.7	\$ 1,578.4	\$ 1,723.3	\$ 1,881.5	\$ 2,054.2	\$ 2,242.8	\$ 2,448.7	\$ 2,673.5	\$ 2,918.9
(-) Costos de operación		\$ 1,365.8	\$ 1,472.3	\$ 1,587.9	\$ 1,713.6	\$ 1,850.2	\$ 1,998.7	\$ 2,160.3	\$ 2,336.0	\$ 2,527.1	\$ 2,735.1
<i>Costo variable de producción</i>		\$ 1,059.3	\$ 1,156.6	\$ 1,262.7	\$ 1,378.7	\$ 1,505.2	\$ 1,643.4	\$ 1,794.3	\$ 1,959.0	\$ 2,138.8	\$ 2,335.2
<i>Arriendo</i>		\$ 60.0	\$ 61.8	\$ 63.7	\$ 65.6	\$ 67.5	\$ 69.6	\$ 71.6	\$ 73.8	\$ 76.0	\$ 78.3
<i>Administración</i>		\$ 8.4	\$ 8.7	\$ 8.9	\$ 9.2	\$ 9.5	\$ 9.7	\$ 10.0	\$ 10.3	\$ 10.6	\$ 11.0
<i>Servicios públicos</i>		\$ 18.0	\$ 18.5	\$ 19.1	\$ 19.7	\$ 20.3	\$ 20.9	\$ 21.5	\$ 22.1	\$ 22.8	\$ 23.5
<i>Mantenimientos y arreglos locativos</i>		\$ 3.6	\$ 3.7	\$ 3.8	\$ 3.9	\$ 4.1	\$ 4.2	\$ 4.3	\$ 4.4	\$ 4.6	\$ 4.7
<i>Otros</i>		\$ 2.4	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.6	\$ 2.7	\$ 2.8	\$ 2.9	\$ 3.0	\$ 3.0	\$ 3.1
<i>Gastos de personal</i>		\$ 214.1	\$ 220.5	\$ 227.2	\$ 234.0	\$ 241.0	\$ 248.2	\$ 255.7	\$ 263.3	\$ 271.2	\$ 279.4
(-) Depreciación		\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6
<i>Equipo de cocina</i>		\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1
<i>Herramientas y utensilios de cocina</i>		\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3	\$ 1.3
<i>Mobiliario</i>		\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2
<i>Equipo informático y de sonido</i>		\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0	\$ 1.0
Ganancias gravables		-\$ 52.3	-\$ 37.1	-\$ 20.1	-\$ 0.8	\$ 20.7	\$ 44.9	\$ 72.0	\$ 102.2	\$ 135.8	\$ 173.3
(-) Impuestos directos		\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 6.8	\$ 14.8	\$ 23.8	\$ 33.7	\$ 44.8	\$ 57.2
Ganancias netas		-\$ 52.3	-\$ 37.1	-\$ 20.1	-\$ 0.8	\$ 13.9	\$ 30.1	\$ 48.2	\$ 68.5	\$ 91.0	\$ 116.1
(+) Depreciación		\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6	\$ 10.6
(-) Costos de inversión	\$ 120.7										
<i>Equipo, herramientas y utensilios de cocina</i>	\$ 83.5										
<i>Mobiliario</i>	\$ 12.1										
<i>Equipo informático y de sonido</i>	\$ 10.1										
<i>Materiales y adecuación</i>	\$ 15.0										
Flujo de fondos netos	-\$ 120.7	-\$ 41.7	-\$ 26.6	-\$ 9.5	\$ 9.7	\$ 24.5	\$ 40.7	\$ 58.8	\$ 79.0	\$ 101.6	\$ 126.7

Nota. Flujo de caja estimado sin financiación a diez años de la ejecución del restaurante planteado. Elaboración propia.

6.4.2 Flujo de caja financiado

Para el cálculo del flujo de caja financiado se realiza el supuesto de que el 50% del monto inicial de inversión es aportado por los socios y accionistas del restaurante y el 50% restante se obtiene mediante un préstamo a 5 años a una tasa promedio del 27.14%, de conformidad con lo reportado por parte del Banco Av. Villas (2020) para crédito de libre inversión con corte a octubre de 2020. Los datos referentes a dicho crédito se pueden evidenciar en la tabla 14.

Tabla 14.

Tabla de amortización crédito libre inversión

Años	Capital	Intereses	Cuota	Saldo
0				\$ 60,355,880
1	\$ 7,054,251	\$ 16,380,586	\$ 23,434,837	\$ 53,301,629
2	\$ 8,968,774	\$ 14,466,062	\$ 23,434,837	\$ 44,332,855
3	\$ 11,402,900	\$ 12,031,937	\$ 23,434,837	\$ 32,929,955
4	\$ 14,497,647	\$ 8,937,190	\$ 23,434,837	\$ 18,432,308
5	\$ 18,432,308	\$ 5,002,528	\$ 23,434,837	\$ -

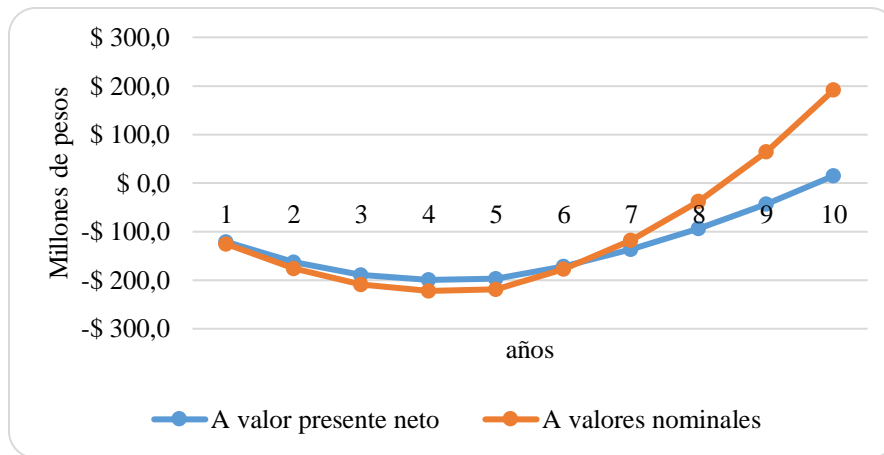
Nota. Tabla de amortización en la que se especifica anualmente el pago a capital e intereses por concepto del crédito adquirido por los socios como alternativa para financiar el 50% del monto inicial de la inversión. Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado del flujo de caja evidenciado en la tabla 15, se determina que:

- El valor de la tasa interna de retorno TIR es de 9.25%, superior en 1.13 puntos porcentuales al valor de la TIO, lo que indica que el proyecto cumple con las expectativas de los inversionistas y genera utilidades superiores a las mínimas esperadas.
- El valor presente neto VPN del proyecto es de 15,092,825 pesos, lo que refleja la posibilidad de este para generar excedentes a los accionistas.
- El periodo de recuperación de la inversión en valor presente neto, de acuerdo con el flujo de caja neto acumulado, se logra en el décimo año de operación del restaurante (ver figura 18).

Figura 18.

Flujo de caja neto acumulado con financiación



Nota. Flujo de caja neto acumulado (estimado) con financiación en millones de pesos a valor nominal y a valor presente neto. Elaboración propia

Gráfico 1.

Flujo de caja financiado (en millones de pesos)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Ingresos de operación	\$ 1,324.2	\$ 1,445.7	\$ 1,578.4	\$ 1,723.3	\$ 1,881.5	\$ 2,054.2	\$ 2,242.8	\$ 2,448.7	\$ 2,673.5	\$ 2,918.9	
(-) Costos de operación	\$ 1,365.8	\$ 1,472.3	\$ 1,587.9	\$ 1,713.6	\$ 1,850.2	\$ 1,998.7	\$ 2,160.3	\$ 2,336.0	\$ 2,527.1	\$ 2,735.1	
<i>Costo variable de producción</i>	\$ 1,059.3	\$ 1,156.6	\$ 1,262.7	\$ 1,378.7	\$ 1,505.2	\$ 1,643.4	\$ 1,794.3	\$ 1,959.0	\$ 2,138.8	\$ 2,335.2	
<i>Arriendo</i>	\$ 60.0	\$ 61.8	\$ 63.7	\$ 65.6	\$ 67.5	\$ 69.6	\$ 71.6	\$ 73.8	\$ 76.0	\$ 78.3	
<i>Administración</i>	\$ 8.4	\$ 8.7	\$ 8.9	\$ 9.2	\$ 9.5	\$ 9.7	\$ 10.0	\$ 10.3	\$ 10.6	\$ 11.0	
<i>Servicios públicos</i>	\$ 18.0	\$ 18.5	\$ 19.1	\$ 19.7	\$ 20.3	\$ 20.9	\$ 21.5	\$ 22.1	\$ 22.8	\$ 23.5	
<i>Mantenimientos y arreglos locativos</i>	\$ 3.6	\$ 3.7	\$ 3.8	\$ 3.9	\$ 4.1	\$ 4.2	\$ 4.3	\$ 4.4	\$ 4.6	\$ 4.7	
<i>Otros</i>	\$ 2.4	\$ 2.5	\$ 2.5	\$ 2.6	\$ 2.7	\$ 2.8	\$ 2.9	\$ 3.0	\$ 3.0	\$ 3.1	
<i>Gastos de personal</i>	\$ 214.1	\$ 220.5	\$ 227.2	\$ 234.0	\$ 241.0	\$ 248.2	\$ 255.7	\$ 263.3	\$ 271.2	\$ 279.4	
(-) Intereses	\$ 16.4	\$ 14.5	\$ 12.0	\$ 8.9	\$ 5.0						
(-) Depreciación	\$ 10.6	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9
<i>Equipo de cocina</i>	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1	\$ 7.1
<i>Herramientas y utensillios de cocina</i>	\$ 1.3	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6	\$ 2.6
<i>Mobiliario</i>	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2	\$ 1.2
<i>Equipo informático y de sonido</i>	\$ 1.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0	\$ 2.0
Ganancias gravables	-\$ 68.6	-\$ 53.9	-\$ 34.4	-\$ 12.1	\$ 13.5	\$ 42.7	\$ 69.7	\$ 99.9	\$ 133.6	\$ 171.0	
(-) Impuestos directos	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 4.4	\$ 14.1	\$ 23.0	\$ 33.0	\$ 44.1	\$ 56.4	
Ganancias netas	-\$ 68.6	-\$ 53.9	-\$ 34.4	-\$ 12.1	\$ 9.0	\$ 28.6	\$ 46.7	\$ 66.9	\$ 89.5	\$ 114.6	
(+) Depreciación	\$ 10.6	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9	\$ 12.9
(-) Costos de inversión	\$ 120.7										
<i>Equipo, herramientas y mobiliario</i>	\$ 83.5										
<i>Equipo informático y de sonido</i>	\$ 12.1										
<i>Materiales y adecuación</i>	\$ 10.1										
<i>Materiales y adecuación</i>	\$ 15.0										
(+) Créditos recibidos	\$ 60.4										
(-) Amortizaciones de créditos y préstamos		\$ 7.1	\$ 9.0	\$ 11.4	\$ 14.5	\$ 18.4					
Flujo de fondos netos	-\$ 60.4	-\$ 65.1	-\$ 50.0	-\$ 32.9	-\$ 13.7	\$ 3.4	\$ 41.4	\$ 59.6	\$ 79.8	\$ 102.3	\$ 127.4

Nota. Flujo de caja estimado sin financiación a diez años de la ejecución del restaurante planteado. Elaboración propia.

7. Conclusiones

- La cocina artesanal ha cobrado especial relevancia en los últimos años en los consumidores conforme las dinámicas de consumo y las tendencias culinarias se han enfocado en el desarrollo de nichos de mercado en individuos con gusto por la alimentación saludable y las experiencias gastronómicas. Esto cobra mayor importancia al considerar a la ciudad de Bogotá como centro gastronómico tanto a nivel nacional e internacional y como punto de acopio de la tradición cultural y culinaria del país.
- Hay potencial para el desarrollo de un concepto de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá, dado que existe interés por parte de los individuos para asistir al concepto de restaurante artesanal planteado en el presente documento, ya que de conformidad con el estudio de mercado desarrollado en el numeral 3.1 se determinó que el 86.4% de los individuos que respondieron la encuesta planteada se encontraban en disposición de asistir al mismo. Se aclara que dicho potencial depende de factores relacionados principalmente al sabor de los alimentos, el uso de ingredientes de origen natural y sin conservantes, la preparación mediante técnicas y elementos ancestrales y/o tradicionales, la particularidad y el toque personal resultante en cada plato, y el uso de procesos manuales y no de gran escala.
- De conformidad con el estudio de mercado se estableció a la localidad de Kennedy, específicamente el barrio Villa Alsacia como aquella con la capacidad óptima para el desarrollo del concepto de restaurante artesanal.

Con base en el mismo estudio se determinó que los principales factores de éxito para la adecuada selección del lugar para el establecimiento del restaurante dependen de factores como la disponibilidad y el costo de los recursos, la cercanía y facilidad para el acceso de los clientes, las principales limitaciones legales y administrativas, y el poder adquisitivo de los individuos en la zona.

- El proyecto para el desarrollo de un restaurante de cocina artesanal en la ciudad de Bogotá es financieramente factible de conformidad con la proyección del flujo de caja tanto financiado como sin financiamiento a 10 años. Entre los principales resultados destaca la presencia del valor presente neto positivo de los flujos del proyecto (44,349,186 pesos sin financiamiento y 15,092,825 pesos con financiamiento); y una tasa interna de retorno (11.23% sin financiamiento y 9.25% con financiamiento) superior a la tasa interna de oportunidad TIO del

proyecto (8.12%). Así mismo, en valor presente neto el periodo de recuperación de la inversión para el proyecto se ubica en el décimo año de operación del restaurante.

8. Recomendaciones

- A pesar de que el proyecto es financieramente viable en el lapso de diez años, el periodo de recuperación de la inversión se da en el noveno año por lo que se recomienda revisar la estructura de costos e ingresos estimada, con el fin de reducir dicho periodo e incrementar la rentabilidad esperada del proyecto. En este sentido, se debe hacer énfasis especialmente en lo relacionado con:
 - La inversión en equipo, herramientas y utensilios de cocina, optando por elementos de menor costo.
 - El personal contratado, reduciendo el número de plantas disponibles o el salario a devengar por cada una de ellas.
 - El precio de venta, y su posible incremento de acuerdo con análisis previos relacionados a su afectación sobre la de demanda de los servicios culinarios ofrecidos en el restaurante.
 - El costo del dinero reflejado en la tasa de interés a pagar por concepto del préstamo de libre inversión realizado a los socios, mediante la búsqueda de alternativas de financiación menos costosas o que cuenten con subsidio estatal mediante líneas especiales de crédito dedicadas al emprendimiento.
- Se recomienda realizar análisis de carácter estadístico y econométrico con el fin de evaluar factores relacionados a la demanda, las elasticidades (variación porcentual de una variable ante la variación en 1% de otra variable relacionada), la estructura de costos, el riesgo, y la toma de decisiones óptimas; para así contar con herramientas para el análisis del negocio.
- Se recomienda realizar la verificación del riesgo asociado a los flujos de caja, principalmente dado el hecho de que a pesar de que el proyecto financiado tiene indicadores financieros inferiores a aquel desarrollado con financiación; gran parte de los recursos son provistos por una entidad financiera, por lo que su exposición no recae en su totalidad sobre los accionistas.
- Es necesario realizar actualizaciones frecuentes sobre los estudios de mercado, con el fin de estar al tanto de los posibles cambios en las preferencias de los individuos y del mercado y hacer frente a las mismas.

9. Bibliografía

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Científica Pensamiento Y Gestión*. pp. 28. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Alto Nivel. (2016). Cocina artesanal, un fragmento de arte en un bocado. <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/55991-cocina-artesanal-un-fragmento-de-arte-en-un-bocado/>
- Arciniega, C. (2020). Ejemplos de organigramas para tu restaurante. Poster. <https://joinposter.com/mx/post/ejemplos-de-organigramas-para-restaurante>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Baazar Alsacia. (5 de febrero de 2020). Vídeo de Baazar Alsacia. [Archivo de Vídeo]. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=666470890757279&extid=HBNUxbScn8ZX3DWJ>
- Banco Av Villas. (2020). Simulador crédito de libre inversión. <https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/banca-personal/simulador-credito-libre-inversion/>
- Banco de la República. (s.f.). Política monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- BBVA. (2018). ¿Qué es la inversión? <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Betancourt, J., Aldana de Vega, L., & Gómez, G. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramado*. 10 (2), pp 60-74. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711005.pdf>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios. <https://cutt.ly/EgPioUe>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Guía 1. Constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS).
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas? <https://cutt.ly/vgPia64>
- CENSA Consultorio Contable y Financiero. (s.f.). Ventajas y desventajas de una SAS. Universidad ICESI. [Archivo en PDF] <https://cutt.ly/EgPidWf>
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. Ingeniería Industrial, (29), 173-181. <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428495009.pdf>
- Código Sustantivo del Trabajo [CST]. Decreto Ley 3743 de 1950. 7 de junio de 1951 (Colombia). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Corrido, F., & Gutiérrez, M. (2016). Estudio de localización de un proyecto. Ventana Científica. 7 (11), pp. 29-33. http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf
- Credicorp Capital. (s.f.). Fondos de inversión colectiva. <https://cutt.ly/XgPnOzJ>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE –. (2019). Censo nacional de población y vivienda. https://sitios.dane.gov.co/cnpv#!//cua_som
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE –. (2020a). Cuentas nacionales. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE –. (2020b). Encuesta mensual de servicios de Bogotá EMSB. <https://cutt.ly/UgPpQoj>

- Datos Abiertos Bogotá. (2020). Pirámide poblacional Bogotá D.C. [Archivo en Excel]. <https://datosabiertos.bogota.gov.co/dataset/piramide-poblacional-bogota-d-c>
- El Empleo. (s.f.). Calculadora salarial. <https://www.eempleo.com/cross/calculadora-laboral-salario-neto-mesual>
- García, C. (2020). Comerciantes denuncian estafa por parte de un centro comercial. La Fm. <https://www.lafm.com.co/colombia/denuncian-presunta-estafa-de-reconocido-centro-comercial>
- Gutiérrez de Alba, Cecilia Isabel. (2012). Historia de la gastronomía. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C. <https://cutt.ly/QgPirUC>
- Güzel, B., & Apaydin, M. (2016). Gastronomy tourism, motivations and destinations. Global issues and trends in tourism (pp. 394-404) St Kliment Ohridski University Press.
- Instituto Distrital de Turismo. (2014). Turismo y gastronomía en Bogotá. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2016). Definición de activos y pasivos en las normas internacionales de información financiera (NIIF). <https://cutt.ly/vgPikQ1>
- Latin America's 50 Best Restaurants. (s.f.). Latin america's 50 Best Restaurants. <https://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/list/1-50>
- Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias. 24 de enero de 1979. D. O. No. 35308. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Mercado Libre. (2020). Mercado libre. <https://www.mercadolibre.com.co/>

- Ministerio de Cultura de Colombia. (2012). Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Mokate, K. (2004). Evaluación financiera de proyectos de inversión (2nd ed.). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Monroy, N. (2017). Bogotá, capital gastronómica del país y tercera en américa. Cívico. <https://www.civico.com/bogota/noticias/bogota-capital-gastronomica-del-pais-y-tercera-en-america>
- Oliveira, S. (2007). La importancia de la gastronomía en el turismo. un ejemplo de mealhda - portugal. Estudios Y Perspectivas En Turismo. 16, pp. 261-280. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6890651.pdf>
- Pallomaro. (s.f.). Productos. Pallomaro. <https://tienda.pallomaro.com/Productos>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2017). Reglamento interno de trabajo. [Archivo en PDF]. <https://cutt.ly/ogPod6Z>
- Principles of Responsible Investment. (2016). Política de inversión: Procesos y prácticas guía para propietarios de activos. Principles of Responsible Investment. [Archivo en PDF]. <https://www.unpri.org/download?ac=5837>
- Real Academia Española. (s.f.). Estándar. <https://dle.rae.es/est%C3%A1ndar>
- Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013. <https://cutt.ly/GgPiOiN>

- Sánchez, C. (2017). La cocina artesanal cada día gana más adeptos. El Universo. <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/04/20/nota/6144382/cocina-artesanal-cada-dia-gana-mas-adeptos>
- Sánchez, P., Piñeros, M., Pineda, L., & Muñoz, J. (2019). Estudio censo gastronómico localidad de chapinero 2019. Bogotá: Instituto Distrital de Turismo. <https://cutt.ly/tgPonrr>
- Secretaría Distrital del Hábitat. (2010). Población y densidades poblacionales por UPZ. [Archivo en Excel]. Secretaría Distrital del Hábitat <https://cutt.ly/ngPoQMW>
- The Fork. (2019). The fork. datos básicos 2019. <https://sobre.thefork.com.co/wp-content/uploads/sites/22/2019/11/thefork-datos-basicos-2019-latam.pdf>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). Administración estratégica: Textos y casos (13th ed.). México: McGraw-Hill.
- Tripadvisor. (s.f.). Acerca de Tripadvisor. <https://tripadvisor.mediaroom.com/co-about-us>
- Tripadvisor. (s.f.). Restaurantes en Bogotá. <https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-Bogota.html>
- UT INFOCONSULTORIA SAS, & YANHAAS S.A. (2015). Estudio de mercado sobre la gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la guajira como producto para potenciar el turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá: <https://cutt.ly/BgPoGGU>
- Veeduría Distrital. (2019). Fichas locales 2019. <https://cutt.ly/hgPnKKp>