

Estudio de prefactibilidad con metodología del marco lógico como estrategia territorial de expansión para emprendimientos gastronómicos tradicionales con enfoque artesanal en el departamento del Tolima, caso piloto RAPIJOB

César Augusto Leiva Lozano

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Ruth Mira González Neira

Magíster en Educación

Codirector

Carlos Lizardo Corzo Ruiz

Doctor en Proyectos

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

2026

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	V° B° POR:
AUTOR <i>César Augusto Leiva Lozano</i>	Director <i>Ruth Mira González Neira</i>	Comité de posgrado

Dedicatoria

A Dios, por ser el guía constante en mi camino, por brindarme la sabiduría y la fortaleza necesaria para culminar esta meta académica y profesional.

A la Virgen María, por su intercesión y amparo en cada etapa de este proceso, permitiendo que la fe fuera el motor de mi perseverancia.

A mis padres, por ser el cimiento de mi vida. Su ejemplo de perseverancia, sus sacrificios y su amor incondicional son la base de todos mis logros. Este título es también suyo.

A mis hijos, el motor de mis sueños y mi mayor inspiración. Espero que este trabajo sea para ustedes un testimonio de que, con disciplina y amor, cualquier meta es posible. Son mi luz y mi razón para ser mejor cada día.

Agradecimientos

En primer lugar, expreso mi gratitud a RAPIJOB, emprendimiento familiar de comidas rápidas con enfoque gastronómico tradicional y artesanal, por haber abierto sus puertas para ser el caso piloto de este estudio. Su invaluable aporte permitió aterrizar la teoría a una realidad empresarial con alma y tradición.

A doña Joba, propietaria de RAPIJOB, por su generosidad, disposición y por compartir su conocimiento y experiencia, elementos fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Santo Tomás, por ser el claustro donde he fortalecido mi formación como Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos, brindándome las herramientas necesarias para el crecimiento profesional.

Un agradecimiento especial a mi directora, Ruth Mira González Neira, por su acompañamiento constante, sus infinitos aportes, sugerencias y correcciones, que fueron vitales para elevar la calidad de este trabajo. De igual manera, al codirector Carlos Lizardo Corzo Ruiz, por su visión crítica y sus valiosas contribuciones al proyecto.

Al docente Diego Fernando Vargas, por su guía experta en la metodología del proyecto y por acompañarnos con paciencia y profesionalismo durante todo el proceso de construcción académica.

Finalmente, a todas las personas e instituciones que, de manera directa o indirecta, facilitaron el acceso a información, literatura y apoyo técnico, haciendo posible la culminación exitosa de este estudio de prefactibilidad.

Contenido

Introducción.....	16
1. Aspectos contextuales.....	19
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio	20
2. Objetivos.....	22
2.1 Objetivo general.	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. Descripción institucional	23
3.1 Misión.....	24
3.2 Visión	24
3.3 Estructura organizativa.....	24
3.4 Logo institucional.....	25
3.5 Principales productos	25
3.6 Servicios	26
4. Revisión técnica de la propuesta.....	26
5. Marco referencial.....	28
5.1 Marco teórico	28
5.1.1 La gestión de proyectos y la metodología del marco lógico (MML)	29
5.1.2 Teorías de estrategia empresarial y escalabilidad en MiPymes	30
5.1.3 Teorías de desarrollo económico regional y clústeres gastronómicos	31
5.2 Marco conceptual	31
5.3 Marco legal.....	33
5.3.1 Fomento al emprendimiento y desarrollo empresarial	34

5.3.2 Normatividad sanitaria y de manipulación de alimentos.....	35
5.3.3 Protección al consumidor y prácticas comerciales	35
5.4 Estado del arte	36
6. Análisis de interesados -involucrados.....	39
6.1 Identificación y clasificación de los involucrados	39
6.2 Caracterización y análisis de roles	41
6.3 Priorización de involucrados (Matriz poder-interés)	43
7. Análisis del problema	45
7.1 Definición del problema central.....	45
7.2 Árbol de efectos	46
7.3 Árbol de causas	46
7.4 Árbol del problema.....	46
8. Análisis de objetivos.....	47
8.1 Árbol de objetivos	47
9. Análisis de alternativas	48
9.1 Identificación de alternativas	48
9.2 Evaluación de alternativas.....	49
9.3 Selección de la alternativa de solución	53
10. Construcción del modelo analítico del proyecto.....	55
10.1 Estructura analítica.....	55
10.2 Matriz de marco lógico	57
10.3 Resumen narrativo.....	61
10.3.1Fin.....	61

10.3.2 Propósito.....	61
10.3.3. Componentes o productos	61
10.3.3.1 Entregables.....	62
10.3.3.2 Actividades.....	62
10.4 Indicadores	62
10.4.1 Indicadores de propósito	62
10.4.2 Indicadores de componentes	63
10.4.3 Indicadores de actividades	63
10.5 Medios de verificación	63
10.6 Supuestos.....	64
10.7Matriz de gestión de riesgos.....	66
11. Recursos humanos, materiales y económicos.....	67
11.1 Recursos humanos.....	68
11.2 Recursos materiales (infraestructura y equipamiento).....	68
11.3 Recursos económicos (presupuesto estimado).....	69
12. Cronograma.....	70
13. Difusión y comunicación	71
13.1 Objetivos de la comunicación	71
13.1.1 Plan de comunicación para interesados	71
13.1.2 Fases de la estrategia de difusión	72
13.2 Gestión de situaciones particulares	72
13.3 Recursos para la comunicación	73
14. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación	73

14.1 Enfoque de evaluación	73
14.2 Indicadores clave de desempeño (KPI)	73
14.3 Instrumentos de recolección de información	74
14.4 Procedimiento de evaluación (ciclo PHVA)	74
14.5 Evaluación de sostenibilidad y salvaguardia.....	75
15. Resultados	75
15.1 Cumplimiento de objetivos específicos mediante los pasos de la MML	75
15.2 Apropiación del objetivo general y la metodología	77
16. Discusión.....	78
16.1 Interpretación de la prefactibilidad territorial y coherencia con resultados	78
16.2 Implicaciones de la estandarización de saberes y bases teóricas	79
16.3 Validez del modelo y evaluación Ex ante	79
16.4 Consecuencias teóricas del uso de la MML	79
16.5 Aprendizajes y lecciones aprendidas.....	80
16.6 Sugerencias para futuros proyectos	80
16.7 Sugerencias para la gerencia de proyectos bajo la metodología del marco lógico	81
17. Conclusiones	83
17.1 Conclusión disciplinar.....	85
18. Recomendaciones	86
Referencias.....	

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de roles de los interesados</i>	41
Tabla 2. <i>Matriz de involucrados</i>	43
Tabla 3. <i>Tabla de criterios y ponderación</i>	49
Tabla 4. <i>Tabla de rangos de evaluación</i>	50
Tabla 5. <i>Tabla de la matriz de la evaluación</i>	50
Tabla 6. <i>Tabla Matriz de Marco Lógico: Caso Piloto RAPIJOB</i>	58
Tabla 7. <i>Tabla matriz de gestión de riesgos</i>	66
Tabla 8. <i>Tabla de Recursos Económicos</i>	69
Tabla 9. <i>Cronograma</i>	70
Tabla 10. <i>Plan de comunicación para interesados</i>	71
Tabla 11. <i>Indicadores Clave de Desempeño (KPI)</i>	74

Lista de figuras

Figura 1. <i>Logo Institucional de RAPIJOB</i>	25
Figura 2. <i>Identificación de los involucrados</i>	41
Figura 3. <i>Matriz de poder de intervención de los diferentes actores</i>	44
Figura 4. <i>Árbol de Efectos</i>	46
Figura 5. <i>Árbol de Causas</i>	46
Figura 6. <i>Árbol de Problemas</i>	47
Figura 8. <i>Árbol de Acciones</i>	49
Figura 9. <i>Estructura Analítica del Proyecto</i>	55

Resumen

El presente caso de negocio aborda el estancamiento de emprendimientos gastronómicos tradicionales y artesanales en el departamento del Tolima, los cuales, a pesar de su potencial cultural y económico, carecen de estrategias estructuradas para su expansión territorial, limitando su crecimiento, el acceso a financiación y su impacto en el desarrollo regional. Frente a esto, se establece como objetivo determinar la factibilidad técnica, financiera y territorial para la expansión del emprendimiento en municipios del Tolima, mediante el diseño de una estrategia replicable que fortalezca la gastronomía local y promueva el desarrollo económico. Para lograrlo, el Método se fundamenta en un estudio de caso como RAPIJOB, aplicando de manera central la Metodología del Marco Lógico (MML) para realizar el análisis de involucrados, problemas, objetivos y alternativas, culminando en una evaluación Ex ante del modelo de negocio propuesto.

Palabras clave: Metodología del Marco Lógico, emprendimiento gastronómico, expansión de negocios, desarrollo regional, estudio de prefactibilidad

Abstract

This business case addresses the stagnation of traditional and artisanal gastronomic ventures in the department of Tolima. Despite their cultural and economic potential, they lack structured strategies for territorial expansion, limiting their growth, access to financing, and impact on regional development. To address this, the objective is to determine the technical, financial, and territorial feasibility for the venture's expansion into municipalities of Tolima, through the design of a replicable strategy that strengthens local gastronomy and promotes economic development. To achieve this, the Method is based on a case study, RAPIJOB, primarily applying the Logical Framework Methodology (LFM) to conduct an analysis of stakeholders, problems, objectives, and alternatives, culminating in an Ex-ante evaluation of the proposed business model.

Keywords: Logical Framework Methodology, gastronomic entrepreneurship, business expansion, regional development, pre-feasibility study

Glosario

Análisis de alternativas: fase de la metodología del marco lógico en la que se identifican y evalúan diferentes estrategias o combinaciones de medios para alcanzar los objetivos del proyecto. Su propósito es seleccionar la estrategia más eficaz, eficiente y viable para la implementación.

Análisis de involucrados: etapa inicial de la metodología del marco lógico que consiste en identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden ser afectados por el proyecto o que pueden influir en su éxito. Se analizan sus intereses, expectativas, problemas percibidos y potencial de contribución o resistencia.

Árbol de objetivos: herramienta metodológica utilizada en la metodología del marco lógico que consiste en convertir las situaciones negativas del "Árbol de problemas" en soluciones o estados positivos. Estructura una jerarquía de "medios" y "fines" que visualiza la lógica de la intervención del proyecto.

Árbol de problemas: diagrama que representa una situación negativa (problema central) y sus relaciones de causalidad. Permite identificar y analizar de forma estructurada las causas directas e indirectas (raíces) que generan el problema y los efectos (ramas) que este produce. Es una herramienta de diagnóstico fundamental en la MML.

Caso de Negocio: documento que presenta la justificación para la puesta en marcha de un proyecto de inversión. Describe el problema u oportunidad, analiza los beneficios esperados, los costos, los riesgos y la viabilidad, con el fin de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones por parte de los inversores o la dirección.

Desarrollo regional: proceso de cambio social, económico y sostenible que busca mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio específico (en este caso, los municipios del departamento del Tolima). Implica el fortalecimiento de las capacidades locales, la generación de

empleo y la dinamización de la economía a través de iniciativas como el fortalecimiento de clústeres empresariales.

Emprendimiento gastronómico: iniciativa de negocio centrada en el sector de alimentos y bebidas. En el contexto de este estudio, se refiere específicamente a negocios que se fundamentan en la tradición culinaria local, con un enfoque en métodos de preparación artesanales y un modelo de gestión familiar.

Escalabilidad: capacidad de un modelo de negocio para crecer y manejar un aumento significativo de la demanda sin que su estructura, calidad o rentabilidad se vean comprometidas. Es un objetivo clave para superar el estancamiento de los negocios empíricos.

Estudio de prefactibilidad: análisis preliminar que se realiza para determinar la viabilidad de un proyecto de inversión. Evalúa a grandes rasgos los aspectos técnicos, financieros, de mercado y territoriales para decidir si se justifica proceder a un estudio de factibilidad más detallado y profundo.

Evaluación Ex ante: análisis prospectivo realizado antes de la implementación de un proyecto. Su finalidad es valorar la pertinencia, coherencia, viabilidad y el impacto potencial de la intervención propuesta, asegurando que el diseño del proyecto sea el óptimo para alcanzar los resultados esperados y justificar la inversión.

Expansión territorial: estrategia de crecimiento empresarial que consiste en ampliar el alcance geográfico de un negocio, abriendo operaciones en nuevos mercados, ciudades o municipios, más allá de su ubicación original.

Gestión empírica: modelo de administración de un negocio basado principalmente en la experiencia, la intuición y la tradición, en lugar de metodologías formales, sistemáticas y

planificadas de gestión. Este enfoque, aunque puede ser exitoso a nivel local, a menudo limita la escalabilidad y el acceso a financiación.

Metodología del marco lógico (MML): herramienta para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos, orientada al logro de objetivos. Facilita un análisis estructurado y participativo de los problemas, objetivos y alternativas, asegurando la coherencia y viabilidad de la intervención propuesta.

MiPymes: acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas. Se refiere a la clasificación de las empresas según su tamaño, generalmente medido por el número de empleados y/o el volumen de ingresos anuales. Constituyen la base del tejido empresarial en la región

Modelo de negocio replicable: diseño de un sistema empresarial que ha sido estructurado y estandarizado de tal manera que puede ser duplicado o reproducido con éxito en diferentes ubicaciones o contextos, manteniendo su propuesta de valor y eficiencia operativa.

Introducción

En el panorama económico global actual, se observa una creciente valorización de los productos auténticos, locales y artesanales como motores de diferenciación y desarrollo sostenible. La gastronomía, en particular, es el campo de batalla más visible de este fenómeno, donde las recetas tradicionales y los sabores de origen se ha consolidado como un pilar de la identidad cultural y una herramienta estratégica para el crecimiento económico regional. El departamento del Tolima, con su vasta y rica tradición culinaria, y el crecimiento de establecimientos de comidas rápidas como emprendimientos gastronómicos tradicionales (no industrializado) y con ambiente familiar, posee un potencial endógeno extraordinario para capitalizar esta tendencia.

Sin embargo, este vibrante potencial enfrenta una paradoja significativa que constituye el problema central de este proyecto: la mayoría de estos emprendimientos gastronómicos tradicionales, a pesar de su éxito a escala local, operan con modelos de negocio empíricos que dificultan su crecimiento y escalabilidad. Esta falta de estrategias estructuradas para la expansión territorial se traduce en barreras concretas como el acceso limitado a nuevas plazas de mercado, la dificultad para obtener financiación por la ausencia de planes de negocio robustos y, en última instancia, un estancamiento que frena la generación de empleo y la dinamización de las economías municipales. Esta situación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera un estudio de prefactibilidad, basado en la Metodología del Marco Lógico, puede estructurar una estrategia de expansión territorial viable, financiable y replicable para emprendimientos gastronómicos artesanales en el Tolima, utilizando a RAPIJOB como caso piloto para promover el desarrollo económico regional?

Dentro de los antecedentes que contextualizan este estudio, la literatura sobre desarrollo económico regional, como la expuesta por teóricos como Michael Porter, ha subrayado la

importancia de los clústeres y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como catalizadores de la competitividad territorial. A su vez, investigaciones en el sector de la economía creativa han documentado el auge del turismo gastronómico y el valor de la autenticidad como activo de mercado. No obstante, se identifica una brecha notoria en la literatura: mientras existen numerosos análisis sobre la gestión de PYMES y el potencial de la gastronomía, son escasos los trabajos que abordan la aplicación de metodologías formales de gestión de proyectos, como el Marco Lógico, para estructurar el crecimiento de negocios de nicho, artesanales y de pequeña escala. La mayoría de los modelos de expansión se centran en franquicias estandarizadas, un enfoque que a menudo choca con la esencia del producto artesanal. Este trabajo, por lo tanto, se posiciona en esa intersección, buscando formalizar y planificar el crecimiento sin sacrificar la autenticidad.

El propósito de este caso de negocio es, en consecuencia, determinar la factibilidad técnica, financiera y territorial de un modelo de expansión para el emprendimiento caso piloto RAPIJOB, con el fin de diseñar una estrategia de crecimiento empresarial que no solo sea exitosa, sino también replicable. La fundamentación de este estudio radica en su impacto multidimensional. En el ámbito práctico, la investigación ofrece a RAPIJOB una hoja de ruta clara y validada para su crecimiento, y a potenciales inversores, un proyecto de inversión con riesgos medidos y un retorno cuantificable. Socialmente, el proyecto beneficia directamente a las comunidades de los municipios objetivo mediante la creación de empleo, la dinamización del comercio local y el fortalecimiento de la identidad cultural gastronómica del Tolima. El objeto de investigación o hipótesis central sostiene que la aplicación rigurosa de la Metodología del Marco Lógico permite transformar un emprendimiento tradicional en un proyecto de inversión viable y financiable, sirviendo como un modelo escalable para otros negocios similares. Se justifica, por tanto, porque

aborda una necesidad real del tejido empresarial regional, aportando una solución metodológica concreta y práctica.

Para abordar este desafío, el enfoque metodológico empleado es el de un estudio de caso. La columna vertebral de este enfoque es la Metodología del Marco Lógico (MML), una herramienta que garantiza un análisis estructurado y participativo, desde la identificación de los problemas y los involucrados hasta la formulación de una solución coherente, con objetivos, resultados e indicadores medibles, plasmados en la Matriz de Marco Lógico.

Finalmente, este documento se organiza en tres grandes apartados, del capítulo 1 al 5, se establecen las bases del estudio, presentando las generalidades del proyecto, sus objetivos, el contexto institucional, la revisión técnica y el marco de referencia. A continuación, los capítulos del 6 al 12 se dedican al desarrollo central de la Metodología del Marco Lógico, abordando el análisis de involucrados, problemas, objetivos y alternativas, para culminar con la Estructura Analítica y la Matriz de Marco Lógico y los capítulos de cierre exponen la evaluación Ex ante del modelo propuesto y presentan las conclusiones y recomendaciones clave derivadas del estudio.

1. Aspectos contextuales

El presente trabajo consiste en un estudio de prefactibilidad que emplea la Metodología del Marco Lógico (MML) como herramienta central para el diseño de una estrategia de expansión territorial. El proyecto se enfoca en el sector de los emprendimientos gastronómicos tradicionales con enfoque artesanal y familiar, utilizando como caso piloto a RAPIJOB. La funcionalidad principal de este estudio es servir como un puente entre una idea de negocio con potencial empírico y un proyecto de inversión formal, estructurado y atractivo. En esencia, busca transformar el conocimiento y la tradición culinaria en un modelo de negocio escalable, viable y financiable, que pueda ser replicado por otros emprendedores del sector para fomentar un crecimiento económico sostenible en la región.

El estudio se circunscribe al departamento del Tolima, Colombia. Esta región fue seleccionada estratégicamente por su profunda riqueza cultural y gastronómica, así como por ser la cuna del caso de estudio RAPIJOB. Si bien el análisis parte de una perspectiva departamental, la investigación se centrará en un grupo de municipios priorizados que serán seleccionados durante la fase de caracterización, basándose en criterios como potencial de mercado, condiciones logísticas y entorno sociocultural.

El marco metodológico de este estudio se fundamenta en la Metodología del Marco Lógico (MML). Este enfoque permite analizar de manera sistemática a los involucrados, los problemas, los objetivos y las alternativas para estructurar una solución coherente y medible. En cuanto a su alcance, este trabajo se sitúa en la fase de prefactibilidad del ciclo del proyecto. Su propósito no es la ejecución, sino realizar una evaluación Ex ante para determinar la viabilidad técnica, financiera y territorial del modelo de expansión, sentando así las bases para una futura decisión de inversión.

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

A nivel global, la gastronomía ha trascendido su función básica para convertirse en un pilar del desarrollo económico y un elemento central de la identidad cultural y la atracción turística. La Organización Mundial del Turismo (OMT) sostiene que la gastronomía es un componente esencial de la experiencia turística, capaz de generar cadenas de valor que benefician directamente a las comunidades locales (OMT, 2019). Esta tendencia mundial representa una oportunidad estratégica para regiones con una rica herencia culinaria, como es el caso del departamento del Tolima en Colombia.

Sin embargo, al descender al contexto nacional y local, se revela una brecha significativa entre el potencial y la realidad. A pesar de los esfuerzos nacionales por impulsar las economías creativas, el departamento del Tolima enfrenta desafíos estructurales. Según el DANE (2025), su capital, Ibagué, registra una tasa de desempleo del 12.9% y una alarmante informalidad laboral del 49%. Este panorama se complementa con un bajo desempeño en el Índice de Competitividad Departamental, donde el Tolima ocupa el puesto 11, mostrando debilidades críticas en los pilares de innovación y sofisticación de negocios (Consejo Privado de Competitividad, 2024). Esta falta de sofisticación empresarial, como lo argumentaría Michael Porter (1998), impide la formación de "clústeres" competitivos que podrían potenciar la economía regional. El sector gastronómico, en lugar de ser un clúster dinámico, permanece fragmentado y con bajo impacto agregado.

El problema se agudiza al analizar el núcleo de este sector: las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes). Aunque constituyen la mayoría del tejido empresarial, su tasa de supervivencia es precaria. La causa principal de este estancamiento no es la falta de un producto de calidad —que ya existe—, sino la ausencia de modelos de gestión y estrategias de crecimiento estructuradas y replicables (Cámara de Comercio de Ibagué, 2024). La mayoría de estos

emprendimientos operan con base en la tradición y la gestión empírica, lo que dificulta su escalabilidad. Como lo afirmaba Peter Drucker (1985), la innovación y el espíritu empresarial son una disciplina que requiere método y sistema. La falta de esta disciplina gerencial en los negocios gastronómicos tradicionales del Tolima es una de las causas raíz de su estancamiento. El caso de RAPIJOB, un negocio con 35 años de tradición es un arquetipo de esta situación: posee un producto validado y un profundo valor cultural, pero carece de un marco metodológico para expandir su éxito territorialmente.

Las consecuencias de este problema son directas, se perpetúa el trabajo de cocina tradicional de manera precaria, se limita la creación de empleo formal, se desaprovecha el potencial turístico y se frena el desarrollo económico regional. El aporte de esta investigación se orienta precisamente a cerrar esta brecha, proponiendo una nueva aplicación de una metodología probada a un caso particular no contemplado anteriormente. Si bien existen modelos de expansión para grandes cadenas de restaurantes, y metodologías como el Marco Lógico se usan extensamente en proyectos de desarrollo social, la literatura académica no aborda de manera suficiente la aplicación de metodologías formales de gestión de proyectos para la expansión de MiPymes gastronómicas artesanales en contextos regionales específicos. La innovación de este estudio radica en transferir y adaptar herramientas de planificación estratégica, como lo recomienda el Project Management Institute (2021) para aumentar las tasas de éxito, a un sector que tradicionalmente ha estado al margen de ellas.

Por lo tanto, este caso de negocio nace de la incertidumbre sobre cómo profesionalizar y escalar el crecimiento de estos negocios sin que pierdan su esencia. Las variables de interés incluyen la viabilidad financiera, la adaptabilidad territorial del modelo de negocio, la aceptación del mercado en nuevos municipios y la eficacia de la Metodología del Marco Lógico como

herramienta de planificación. Esto conduce a la formulación de la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera un estudio de prefactibilidad, basado en la Metodología del Marco Lógico, puede estructurar una estrategia de expansión territorial viable, financiable y replicable para emprendimientos gastronómicos artesanales en el Tolima, utilizando a RAPIJOB como caso piloto para promover el desarrollo económico regional?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la prefactibilidad técnica, financiera y territorial como emprendimiento gastronómico artesanal en municipios del Tolima, bajo la Metodología del Marco Lógico, para el planteamiento de una estrategia replicable de crecimiento empresarial que fortalezca la gastronomía local y promueva el desarrollo económico regional mediante el caso RAPIJOB.

2.2 Objetivos específicos

Caracterizar el entorno territorial, económico y sociocultural de los municipios priorizados del Tolima utilizando la Metodología del Marco Lógico, que permitan la identificación de las condiciones favorables o restrictivas para la expansión del modelo de negocio de RAPIJOB.

Plantear una estrategia de expansión territorial escalable y replicable para emprendimientos gastronómicos artesanales en el Tolima, que fortalezca la gastronomía local y promueva el desarrollo económico regional y la expansión del modelo de negocio de RAPIJOB.

Validar mediante la evaluación Ex ante, el modelo de negocio de expansión para el fortalecimiento de emprendimientos gastronómicos artesanales según caso piloto RAPIJOB, como estrategia para el logro de la financiación del proyecto.

3 Descripción institucional

La trayectoria de lo que hoy se conoce como RAPIJOB tiene sus raíces en el año 1978. En ese entonces, nació como un modesto negocio de barrio en Saldaña, Tolima, bajo el nombre de "TENTACIONES", fundado como una sociedad entre dos familiares. Durante 12 años, este primer emprendimiento cultivó una sólida reputación local gracias a la calidad y el sabor único de sus preparaciones, sentando las bases de una tradición gastronómica.

Tras la disolución de esta sociedad inicial, una de las fundadoras, capitalizando toda la experiencia acumulada, decidió continuar el legado de forma independiente. Es así como en el año 1990, la empresa inicia formalmente sus labores con reconocimiento jurídico bajo el nuevo nombre de RAPIJOB. Es crucial resaltar que, aunque RAPIJOB se constituyó legalmente en esa fecha, su propietaria ya contaba con doce años de experiencia previa en la gestión y operación del negocio. Esta profunda trayectoria es la base sobre la cual se ha construido el éxito y la tradición que hoy caracterizan a la marca, consolidándola como un punto de referencia en el municipio de Saldaña, Tolima, y convirtiéndola en el arquetipo del negocio tradicional con un potencial de crecimiento latente.

Nace del deseo de sus fundadores de ofrecer a la comunidad local una alternativa de comida rápida que no sacrificara la calidad ni el sabor de las recetas tradicionales de la región. Durante más de tres décadas, el negocio ha pasado de generación en generación, consolidándose como un punto de referencia en Saldaña, reconocido por su ambiente acogedor y familiar, sobre todo, por

la consistencia y el carácter artesanal de sus productos. Su longevidad y éxito local lo convierten en el arquetipo del negocio tradicional con un potencial de crecimiento latente.

3.1 Misión

Ofrecer una experiencia gastronómica auténtica y familiar, sirviendo comida rápida artesanal que captura el sabor de la tradición tolimense con ingredientes siempre frescos y de la más alta calidad, en un ambiente acogedor para todos nuestros clientes.

3.2 Visión

Para el año 2030, ser el referente indiscutible de la comida rápida artesanal en el Tolima, llevando el auténtico sabor y la tradición de RAPIJOB a nuevas comunidades y consolidando nuestro negocio como el modelo de emprendimiento gastronómico más exitoso de la región.

3.3 Estructura organizativa

Dada su naturaleza de empresa familiar, RAPIJOB posee una estructura organizativa plana y funcional. La dirección general recae sobre la fundadora, quien supervisa directamente las áreas clave del negocio. La estructura se puede describir de la siguiente manera:

- Gerencia general: a cargo de la toma de decisiones estratégicas, finanzas y administración.
- Área de producción (cocina): liderada por el miembro de la familia que custodia las recetas originales, responsable de la preparación, la calidad y la estandarización artesanal de los alimentos.
- Área de servicio al cliente: compuesta por el personal de atención en el punto de venta, encargado de tomar pedidos y asegurar una experiencia positiva para el cliente.

Esta estructura centralizada, aunque efectiva a nivel local, representa uno de los desafíos a analizar para un futuro modelo de expansión.

3.4 Logo institucional

Figura 1. *Logo Institucional de RAPIJOB*



Nota. El logo es un emblema circular que utiliza los colores rojo y dorado para evocar tradición y calidad. Presenta una tipografía central en estilo script para el nombre "RAPIJOB", un ícono estilizado de hamburguesa en la parte superior y la fecha de fundación "Desde 1990" en la base, reforzando su trayectoria de más de tres décadas.

3.5 Principales productos

El portafolio de RAPIJOB se centra en la "comida rápida artesanal", fusionando conceptos populares con ingredientes y recetas que evocan la tradición local. La oferta de valor se aleja del modelo industrializado para enfocarse en la calidad del producto, la preparación al momento y el sabor auténtico, estructurándose en las siguientes líneas principales:

- Hamburguesas artesanales: son el producto insignia de la marca. Se caracterizan por el uso de carne fresca preparada a la plancha y la incorporación de recetas de autor que integran ingredientes locales.

- Perros calientes y sándwiches: representan la línea más tradicional del menú, manteniendo recetas clásicas que se destacan por la calidad de sus insumos, como el pan fresco y el queso fundido, preparados con un distintivo toque casero.
- Platos para compartir: esta categoría, que incluye productos como las salchipapas, choripapas y la longaniza con papa, está diseñada para reforzar el ambiente familiar del negocio. Son porciones generosas que combinan ingredientes populares de la región, ideales para el consumo en grupo.

A través de estas líneas, RAPIJOB logra ofrecer una experiencia que satisface el gusto por la comida rápida, pero la eleva a un estándar de calidad artesanal y con un profundo arraigo en la identidad gastronómica tolimense.

3.6 Servicios

- Servicio en punto de venta: ofreciendo una experiencia cercana y familiar.
- Servicio para llevar (domicilios): un canal de venta importante para la comunidad local.

4. Revisión técnica de la propuesta

La formulación del presente caso de negocio es el resultado de un análisis preliminar por parte de la gerencia de RAPIJOB que surge de la necesidad explícita de la empresa de superar el estancamiento que, a pesar de más de tres décadas de éxito local, limitaba su visión de futuro, por lo tanto el maestrante a través de reuniones propone La formulación del presente caso de negocio desde una perspectiva empresarial y académica, justificando la pertinencia del proyecto como una necesidad real de la empresa.

Previo a la estructuración de este proyecto, se realizaron sesiones de trabajo y visitas de campo que permitieron identificar los siguientes puntos críticos:

5. La dirección de RAPIJOB reconoció que su modelo de gestión empírica, aunque efectivo en Saldaña, era insuficiente para abordar un crecimiento territorial. Existía la ambición de expandirse, pero un profundo desconocimiento sobre cómo hacerlo de manera estructurada.
6. Se discutieron opciones de crecimiento como la apertura intuitiva de sucursales o modelos de franquicia simples. Sin embargo, estas alternativas fueron descartadas por la propia empresa al concluir que no resolvían el problema de fondo: cómo replicar la calidad artesanal y el ambiente familiar sin perder la esencia que constituye su principal ventaja competitiva.
7. Se validó que el desafío de RAPIJOB es un arquetipo en el sector gastronómico regional. La principal barrera identificada no es la falta de capital, sino la ausencia de un proyecto de inversión formulado metodológicamente que sea viable, financiable y, sobre todo, escalable.

Estos análisis previos validaron que el problema de RAPIJOB no era operativo, sino estratégico, catalogándolo como un proyecto de alta relevancia dentro de la estrategia de crecimiento de la compañía. La decisión de utilizar la Metodología del Marco Lógico (MML) surgió como la solución más idónea, ya que permite planificar el crecimiento poniendo el foco en los objetivos y la sostenibilidad, en lugar de centrarse únicamente en la estandarización de procesos que podría diluir la autenticidad del producto.

La ventaja competitiva que genera este proyecto es doble:

- Para RAPIJOB: le proporcionará una hoja de ruta clara y validada para su expansión, minimizando los riesgos y optimizando la inversión. Este estudio transformará una idea en un modelo de negocio tangible y profesional.
- Para el sector: el modelo resultante servirá como un caso de éxito replicable, demostrando a otros emprendedores que es posible escalar un negocio artesanal mediante la aplicación de herramientas formales de gestión de proyectos.

En conclusión, esta revisión técnica confirma que se han agotado las vías informales de análisis. La complejidad del desafío —escalar la tradición— exige la rigurosidad de un proyecto formulado bajo una metodología probada, justificando plenamente el desarrollo de esta tesis como el paso estratégico fundamental para el futuro de RAPIJOB.

5. Marco referencial

El presente capítulo establece los fundamentos teóricos, conceptuales y contextuales que sustentan este proyecto. A través de un análisis articulado de la literatura pertinente, se busca proporcionar un soporte robusto para el estudio de prefactibilidad y el diseño de la estrategia de expansión territorial para emprendimientos gastronómicos artesanales en el Tolima.

5.1 Marco teórico

El marco teórico de este estudio se construye sobre la intersección de tres pilares fundamentales: la gestión de proyectos como disciplina para la planificación estratégica, las teorías de estrategia empresarial aplicadas a la escalabilidad de las MiPymes y los modelos de desarrollo económico regional que contextualizan el impacto del proyecto.

5.1.1 La gestión de proyectos y la metodología del marco lógico (MML)

La gestión de proyectos moderna, consolidada por instituciones como el Project Management Institute (PMI), se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos (PMI, 2021). Si bien existen múltiples enfoques, para proyectos con un fuerte componente de desarrollo social y económico como el presente, la Metodología del Marco Lógico (MML) emerge como la herramienta más pertinente.

Desarrollada inicialmente en la década de 1960 para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la MML fue diseñada para abordar deficiencias en la planificación de proyectos, tales como objetivos poco claros, planificación difusa y la falta de una base sólida para el monitoreo y la evaluación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004). Su poder reside en su capacidad para estructurar el pensamiento y la comunicación en torno a un proyecto, asegurando una cadena lógica de causalidad entre los recursos invertidos, las actividades realizadas, los resultados obtenidos y el impacto final alcanzado.

La teoría subyacente de la MML se basa en un enfoque orientado a objetivos. A diferencia de los enfoques orientados a actividades, la MML obliga a los planificadores a preguntarse "por qué" se realiza un proyecto antes de definir "qué" se va a hacer. Sus herramientas centrales —el Análisis de Involucrados, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Marco Lógico— no son meros formatos, sino instrumentos de análisis participativo que garantizan la pertinencia, viabilidad y sostenibilidad de la intervención (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015). Para este caso de negocio, la MML no es solo una metodología, sino el marco teórico que permite transformar una aspiración empresarial (la expansión de RAPIJOB) en un proyecto de inversión lógicamente estructurado, medible y comunicable.

5.1.2 Teorías de estrategia empresarial y escalabilidad en MiPymes

El segundo pilar teórico aborda el desafío central del estancamiento de RAPIJOB: la escalabilidad de un negocio artesanal. La literatura sobre estrategia empresarial, iniciada por autores como Ansoff (1957) y consolidada por Michael Porter, proporciona el marco para analizar este reto. Porter (1985) argumenta que la ventaja competitiva sostenible se deriva de una de dos estrategias genéricas: liderazgo en costos o diferenciación. Los emprendimientos gastronómicos artesanales, por su naturaleza, compiten a través de la diferenciación, ofreciendo un producto único y una experiencia auténtica que los modelos industrializados no pueden replicar.

Sin embargo, esta misma diferenciación es la que dificulta su crecimiento. El reto es escalar sin diluir la esencia. Aquí, las teorías sobre el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son fundamentales. Autores como Greiner (1998) describen las crisis de crecimiento que enfrentan las empresas a medida que evolucionan, señalando la "crisis de liderazgo" y la "crisis de autonomía" como puntos de inflexión críticos para negocios familiares como RAPIJOB, donde el fundador debe pasar de un control centralizado a la delegación.

El concepto de un modelo de negocio replicable, popularizado por el movimiento Lean Startup (Ries, 2011), es también clave. Aunque surgido en el sector tecnológico, su principio fundamental —crear un modelo que pueda ser sistemáticamente reproducido— es directamente aplicable. Este estudio busca precisamente eso: utilizar la MML para diseñar un prototipo de expansión que no clone el punto de venta original, sino que replique su modelo de creación de valor, adaptándolo a nuevos contextos municipales.

5.1.3 Teorías de desarrollo económico regional y clústeres gastronómicos

Finalmente, el proyecto se enmarca en las teorías de desarrollo económico regional. El enfoque tradicional del desarrollo, basado en la atracción de grandes industrias externas, ha dado paso a modelos de desarrollo endógeno, que buscan potenciar los recursos y capacidades propias de un territorio (Vázquez-Barquero, 2007). La gastronomía, como expresión de la cultura e identidad local, es un activo endógeno de primer orden.

La teoría de los clústeres, desarrollada por Michael Porter (1998), es particularmente relevante. Un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Al fortalecer y expandir un negocio como RAPIJOB, no solo se beneficia a la empresa individualmente, sino que se contribuye a crear un clúster gastronómico más sofisticado y competitivo en el Tolima. Un negocio exitoso puede generar externalidades positivas: inspira a otros emprendedores, atrae turismo, mejora la cadena de suministro local y crea una marca territorial fuerte.

Por tanto, este estudio no solo se ve como un proyecto empresarial, sino como una intervención de desarrollo. La expansión de RAPIJOB se teoriza como un proyecto catalizador que, al demostrar la viabilidad de escalar un negocio artesanal, puede generar un efecto multiplicador, promoviendo un ecosistema empresarial más dinámico y fortaleciendo la identidad económica y cultural de la región.

5.2 Marco conceptual

Para garantizar la claridad y el rigor analítico de este proyecto, es importante definir los conceptos centrales que la articulan. Este marco conceptual delimita el alcance y el significado de los términos clave, asegurando una comprensión clara a lo largo del documento.

Metodología del Marco Lógico (MML): Conceptualmente, para este estudio, la MML se entiende no solo como una teoría de planificación, sino como una herramienta de gestión proyectiva. Es el instrumento práctico que permite diagnosticar una problemática empresarial (el estancamiento), diseñar una solución estructurada (el modelo de expansión) y definir los indicadores para su posterior evaluación. Se concibe como el puente que conecta la estrategia con la operación, traduciendo una visión en un plan de acción coherente y financiable (BID, 2004).

Emprendimiento Gastronómico Artesanal: Se define como una unidad de negocio del sector restaurador que se diferencia de la producción en masa por tres características fundamentales: (a) Autenticidad del producto, basado en recetas familiares o tradicionales y el uso de insumos locales; (b) Proceso no industrializado, donde la preparación manual y el "saber hacer" del fundador son componentes críticos del valor; y (c) Experiencia de cliente cercana, generalmente en un ambiente familiar y con una fuerte conexión con la historia del negocio (López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2012). RAPIJOB es el arquetipo de este concepto.

Expansión Territorial: En el contexto de una MiPyme como RAPIJOB, la expansión territorial se conceptualiza como una estrategia de crecimiento controlado que busca replicar el modelo de negocio en nuevos mercados geográficos dentro de una misma región (municipios del Tolima). A diferencia de la internacionalización o el crecimiento corporativo a gran escala, se enfoca en la penetración de mercados cercanos con características socioculturales y económicas similares, buscando aprovechar el reconocimiento de marca local y las economías de escala a nivel regional (Acs & Storey, 2004).

Modelo de Negocio Replicable: Este concepto se define como el conjunto de sistemas, procesos y propuestas de valor estandarizados que permiten duplicar el núcleo de un negocio en una nueva ubicación, preservando su identidad y rentabilidad. No se trata de clonar un

establecimiento, sino de empaquetar la "fórmula secreta" —que incluye desde las recetas y la cadena de suministro hasta el modelo de servicio y la cultura organizacional— para que pueda ser implementada por un nuevo equipo de manera consistente y exitosa (Ries, 2011). El objetivo de este estudio es, precisamente, diseñar y validar dicho modelo para RAPIJOB.

Estudio de Prefactibilidad: Se concibe como una evaluación preliminar e investigativa que busca determinar si un proyecto de inversión es lo suficientemente viable como para justificar la realización de un estudio de factibilidad completo y detallado. Su función es la de un filtro estratégico que analiza, a un nivel macro, las dimensiones clave del proyecto: la viabilidad técnica (¿se puede hacer?), la viabilidad territorial (¿hay mercado?) y la viabilidad financiera (¿es rentable?), para minimizar la incertidumbre y optimizar la asignación de recursos en fases posteriores. El estudio de prefactibilidad se concibe como un análisis incremental que profundiza en la viabilidad técnica y económica, permitiendo reducir la incertidumbre antes de la inversión definitiva (Sapag Chain et al., 2014).

Desarrollo Regional Endógeno: Es el paradigma de desarrollo que enmarca el impacto potencial del proyecto. Se define como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que se origina desde el potencial interno de un territorio, movilizándolo sus recursos, cultura y capital social. En lugar de depender de factores externos, este enfoque postula que el fortalecimiento de actores locales, como los emprendimientos gastronómicos artesanales, puede generar un dinamismo económico sostenible que se arraiga en la identidad y las capacidades de la propia región (Vázquez-Barquero, 2007).

5.3 Marco legal

El diseño de una estrategia de expansión para un emprendimiento gastronómico en Colombia, como RAPIJOB, debe estar rigurosamente anclado en el ordenamiento jurídico del país. La viabilidad del proyecto no solo depende de factores técnicos o financieros, sino también de su capacidad para operar dentro de un marco normativo que regula desde la creación de empresas hasta la manipulación de alimentos y la protección del consumidor.

5.3.1 Fomento al emprendimiento y desarrollo empresarial

El Estado colombiano ha promulgado un conjunto de leyes para incentivar la creación y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), las cuales constituyen el principal motor del tejido empresarial del país. La normativa más relevante para este proyecto es la Ley 2069 de 2020, conocida como la "Ley de Emprendimiento". Esta ley establece un marco regulatorio para propiciar el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad de las empresas, simplificando trámites, facilitando el acceso a mercados y a fuentes de financiación (Congreso de Colombia, 2020). Para RAPIJOB, esta ley es fundamental, ya que ofrece un entorno propicio para su formalización y expansión, y contempla mecanismos de apoyo que podrían ser aprovechados en la fase de implementación del proyecto.

Complementariamente, la Ley 590 de 2000, o "Ley Mipymes", y sus modificaciones posteriores, dictan disposiciones para promover el desarrollo integral de este tipo de empresas, creando un marco institucional para su fomento (Congreso de Colombia, 2000). Este marco es esencial para justificar la importancia estratégica de proyectos como el de RAPIJOB, que buscan escalar un modelo de negocio local para generar un impacto económico regional.

5.3.2 Normatividad sanitaria y de manipulación de alimentos

Siendo un proyecto del sector gastronómico, el cumplimiento de la normatividad sanitaria es un pilar no negociable. La principal regulación en esta materia es la Resolución 2674 de 2013, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social. Esta resolución establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

La resolución detalla las condiciones de edificación e instalación, los requisitos de equipos y utensilios, las prácticas higiénicas y las medidas de protección del personal manipulador, así como la obligatoriedad de contar con un plan de saneamiento. Cualquier estrategia de expansión para RAPIJOB debe contemplar en su diseño técnico y financiero los costos y procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento estricto de esta norma en cada nuevo punto de venta.

Adicionalmente, la Ley 09 de 1979, o Código Sanitario Nacional, sigue siendo el marco general que establece las normas para proteger la salud individual y colectiva de los habitantes del territorio nacional (Congreso de Colombia, 1979). Sus disposiciones sobre el procesamiento de alimentos y el funcionamiento de establecimientos comerciales son la base sobre la cual se construye la regulación más específica.

5.3.3 Protección al consumidor y prácticas comerciales

Finalmente, la relación de RAPIJOB con sus clientes está regulada por la Ley 1480 de 2011, o Estatuto del Consumidor. Esta ley tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, especialmente en lo referente

a la protección frente a riesgos para su salud y seguridad, y el acceso a información adecuada (Congreso de Colombia, 2011).

Para el proyecto, esto implica que toda la información proporcionada en el menú, la publicidad y cualquier comunicación debe ser clara, veraz y suficiente. Además, se debe garantizar la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos, siendo la empresa responsable por cualquier evento adverso derivado de su consumo. La estrategia de expansión deberá incluir protocolos de servicio al cliente y gestión de quejas, reclamos y sugerencias (PQR) que se alineen con los mandatos de este estatuto, garantizando una relación transparente y justa con los consumidores en todos los municipios donde opere.

5.4 Estado del arte

El presente proyecto se sitúa en la confluencia de tres áreas de conocimiento: la aplicación de metodologías de gestión de proyectos en contextos empresariales, las estrategias de escalabilidad para MiPymes del sector gastronómico y el rol de la gastronomía como motor de desarrollo regional. El análisis del estado actual del conocimiento en estas áreas permite identificar el vacío que este estudio de caso se propone llenar.

La Metodología del Marco Lógico (MML) ha sido extensamente documentada y aplicada en el ámbito de proyectos de cooperación y desarrollo internacional desde su creación. Investigaciones como las de Ortégón, Pacheco y Prieto (2015) para la CEPAL detallan su robustez para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos con fines sociales. Sin embargo, su aplicación en el sector privado, específicamente en estudios de prefactibilidad para la expansión de MiPymes, es un campo considerablemente menos explorado.

Una revisión de repositorios académicos revela que, si bien existen trabajos de grado que emplean la MML para planes de negocio (ver, por ejemplo, Gómez, 2018; Rodríguez, 2019), estos suelen centrarse en la fase de creación de la empresa y no en la planificación estratégica de una expansión territorial para un negocio ya consolidado. La mayoría de los estudios sobre crecimiento empresarial recurren a herramientas como el Business Model Canvas o análisis FODA, que son excelentes para el diagnóstico, pero carecen de la estructura jerárquica y la lógica causal que la MML impone para formular un proyecto de inversión medible y verificable. Por lo tanto, se identifica una primera brecha en la literatura: la aplicación sistemática de la MML como herramienta para diseñar y validar un modelo de expansión replicable para una empresa privada con fines de lucro.

El desafío de escalar un negocio artesanal sin perder su autenticidad es un tema recurrente en la literatura sobre gestión de MiPymes. Autores como Pérez y López (2020) han estudiado los obstáculos que enfrentan los restaurantes familiares en Colombia para crecer, señalando la "dependencia del fundador" y la "falta de estandarización de procesos" como las principales barreras. Estos estudios describen el problema de manera eficaz, pero a menudo se quedan en el diagnóstico o proponen soluciones genéricas de gestión.

Investigaciones más específicas en el sector gastronómico, como la de Cárdenas (2021) sobre las franquicias de comida tradicional en América Latina, analizan modelos de crecimiento ya establecidos. Sin embargo, dejan un vacío en la etapa previa: el "cómo" una empresa familiar como RAPIJOB, con un modelo de gestión empírico, puede dar el salto para convertirse en un negocio apto para la expansión. Faltan estudios de caso que documenten el proceso de transformación de un conocimiento tácito (la tradición culinaria) en un proyecto de inversión explícito y estructurado, que es precisamente lo que este trabajo se propone realizar.

A nivel nacional y regional, existe un creciente cuerpo de investigación que posiciona a la gastronomía como un activo estratégico para el desarrollo económico y el turismo. Estudios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2022) y trabajos académicos como el de Hernández y Silva (2023) sobre la ruta gastronómica del Eje Cafetero, validan el potencial de la cocina local para generar valor, atraer inversión y fortalecer la identidad territorial.

No obstante, gran parte de esta literatura aborda el fenómeno desde una perspectiva macro (políticas públicas, rutas turísticas, denominaciones de origen) o se centra en la alta cocina. Hay una escasez notable de investigaciones que analicen el desarrollo regional desde una perspectiva micro y ascendente (bottom-up), es decir, examinando cómo la expansión planificada de un único emprendimiento tradicional exitoso puede actuar como proyecto catalizador para dinamizar la economía de municipios intermedios. Este estudio busca abordar esa brecha, demostrando empíricamente cómo un caso piloto puede sentar las bases para un clúster gastronómico y generar un efecto multiplicador.

En resumen, la revisión del estado del arte revela que, si bien los componentes de este proyecto han sido estudiados de forma aislada, su integración representa una contribución original. No se han encontrado estudios previos que (a) apliquen la Metodología del Marco Lógico para un estudio de prefactibilidad de expansión territorial de una MiPyme gastronómica artesanal, (b) documenten el proceso de estructuración de un modelo de negocio replicable para este tipo de emprendimiento, y (c) lo enmarquen como una estrategia de desarrollo regional endógeno para un territorio como el Tolima. Este proyecto se sitúa precisamente en esa intersección, buscando generar un conocimiento práctico y metodológico aplicable para cientos de emprendedores que enfrentan un desafío similar.

6. Análisis de interesados -involucrados

El éxito de la estrategia de expansión territorial de RAPIJOB depende fundamentalmente de la comprensión de las dinámicas entre los distintos actores que conforman su ecosistema. El Análisis de Involucrados, primera fase de la Metodología del Marco Lógico (MML), permite identificar a todas las personas, grupos y organizaciones que, de manera directa o indirecta, tienen un interés en el proyecto. Este análisis no solo los identifica, sino que valora sus expectativas, su poder de influencia y su posible rol, sentando las bases para diseñar un proyecto pertinente y socialmente viable.

6.1 Identificación y clasificación de los involucrados

Para el caso de estudio de RAPIJOB, los involucrados se han clasificado en cuatro categorías principales según su nivel de relación y dependencia con el proyecto:

1. Involucrados Internos: Aquellos que forman parte del núcleo del negocio y son esenciales para su operación actual.
2. Involucrados Directos: Actores externos con quienes el proyecto interactuará de manera constante y directa para su ejecución y éxito.
3. Involucrados Indirectos: Grupos o entidades que, sin participar en el día a día del proyecto, pueden influir en su entorno o ser impactados por sus resultados a mediano y largo plazo.
4. Otros Involucrados: Actores relacionados con el marco académico y de desarrollo del presente estudio.

A continuación, se presenta la lista de los actores identificados en cada categoría:

- Internos:

- ✓ Gerencia/Fundadora de RAPIJOB
- ✓ Equipo de empleados actuales (familiares y no familiares)
- Directos:
 - ✓ Clientes (actuales y potenciales en nuevos municipios)
 - ✓ Proveedores locales (de insumos y materias primas)
 - ✓ Potenciales inversores / Entidades financieras
- Indirectos:
 - ✓ Competencia (otros restaurantes locales y cadenas nacionales)
 - ✓ Gobiernos Municipales (Alcaldías del Tolima)
 - ✓ Gobernación del Tolima
 - ✓ Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima
 - ✓ Comunidad local de los municipios a expandir
- Otros:
 - ✓ Maestrante / Investigador
 - ✓ Universidad Santo Tomás

Figura 2 Identificación de los involucrados



Nota. La figura ilustra el ecosistema de actores involucrados en el proyecto de expansión gastronómica de RAPIJOB.

6.2 Caracterización y análisis de roles

Una vez identificados, es crucial caracterizar a cada grupo para entender sus motivaciones y posibles reacciones frente al proyecto. La siguiente tabla detalla sus intereses, problemas percibidos, recursos y mandatos.

Tabla 1. Análisis de roles de los interesados

Grupo involucrado	Intereses en el proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Gerencia/Fundadora	Crecimiento y sostenibilidad del negocio. Legado familiar.	Estancamiento del negocio. Riesgo de perder relevancia. Modelo de	Conocimiento del negocio (Know-how), recetas, marca, liderazgo, capital inicial.

Grupo involucrado	Intereses en el proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
	Aumento de la rentabilidad.	gestión empírico e insuficiente.	
Empleados actuales	Estabilidad laboral. Oportunidades de crecimiento profesional y mejores ingresos.	Incertidumbre sobre el futuro del negocio. Limitadas oportunidades de ascenso.	Experiencia operativa, lealtad, conocimiento del cliente.
Clientes	Acceso a productos de calidad, auténticos y a buen precio. Buena experiencia de servicio.	Oferta gastronómica limitada o de baja calidad en sus municipios.	Poder de compra, lealtad, voz a voz (marketing orgánico).
Proveedores locales	Aumento de la demanda para sus productos. Relaciones comerciales estables y justas.	Mercados limitados y dependencia de pocos compradores. Falta de canales de venta estables.	Insumos frescos y de calidad, conocimiento del sector agrícola local.
Inversores/Entidades	Retorno de la inversión (ROI). Proyectos bien estructurados y con bajo riesgo.	Escasez de proyectos de inversión viables y bien formulados en la región.	Capital financiero, asesoría en gestión, red de contactos.
Competencia	Mantener o aumentar su cuota de mercado.	Amenaza de un nuevo competidor fuerte y con una propuesta de valor diferenciada.	Posicionamiento en el mercado, base de clientes existente.
Gobernación del Tolima	Fomentar la competitividad, el turismo y el empleo en el departamento.	Bajo nivel de sofisticación y desarrollo del tejido empresarial en municipios intermedios.	Mandato: Su Plan de Desarrollo "Con Seguridad en el Territorio" 2024-2027 busca fortalecer el turismo y la competitividad. Recursos: Programas de fomento, fondos de emprendimiento (Fondo Emprender en alianza con el SENA), promoción turística (Gobernación del Tolima, 2024).
Alcaldía de Saldaña	Dinamización económica, formalización empresarial y generación de empleo local.	Fuga de talentos y capital hacia ciudades más grandes. Poca diversificación económica.	Mandato: Su plan de desarrollo se enfoca en el crecimiento económico local y el apoyo a iniciativas productivas. Recursos: Expedición de licencias, incentivos fiscales locales, conocimiento del contexto municipal (Alcaldía de Saldaña, 2024).
Cámara de comercio del sur y oriente del Tolima	Aumentar el número de empresas formales y mejorar su competitividad y sostenibilidad.	Alta tasa de informalidad empresarial. Baja capacidad de gestión y acceso a mercados de las MiPymes.	Mandato: Promover el desarrollo empresarial. Recursos: Programas de capacitación, asesoría en formalización, ferias comerciales, acceso a

Grupo involucrado	Intereses en el proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
			redes de contactos y créditos con aliados financieros (Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima, 2024).
Comunidad local	Nuevas opciones gastronómicas, generación de empleo, revitalización de zonas comerciales.	Pocas oportunidades laborales. Riesgo de gentrificación o competencia desleal.	Legitimidad social, mano de obra potencial.

Nota. Esta tabla presenta una caracterización y análisis de los roles de los diferentes interesados en el proyecto.

6.3 Priorización de involucrados (Matriz poder-interés)

La matriz clasifica a los actores para definir cómo gestionar la relación con cada uno, optimizando los esfuerzos de comunicación y participación.

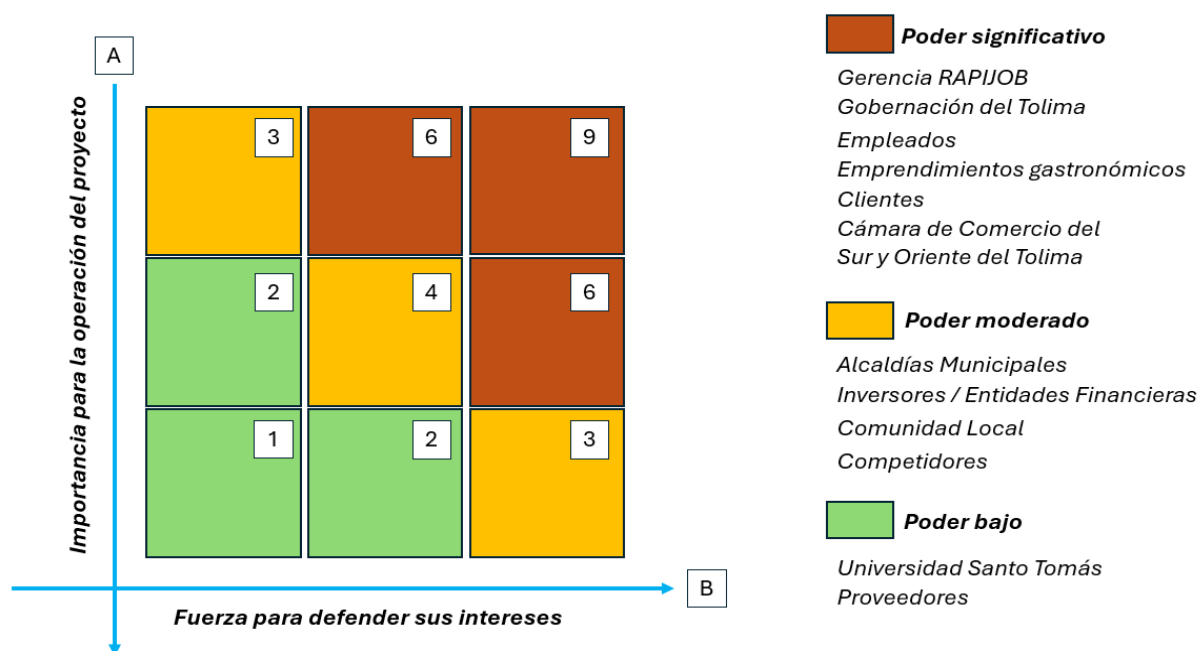
Tabla 2. Matriz de involucrados

Grupos	Importancia para el proyecto (Alta, Media o Baja)	Importancia para la operación del programa (A) (1-3)	Fuerza para defender intereses (B) (1-3)	Posición (A x B)	Población
RAPIJOB (Gerencia y equipo promotor)	Alta	3	3	9	Aliada
Gobernación del Tolima	Alta	3	3	9	Neutra
Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima	Alta	2	3	6	Aliada
Emprendimientos gastronómicos (Beneficiarios)	Alta	3	2	6	Aliada
Empleados	Alta	3	2	6	Aliada
Clientes / Consumidores finales	Media	3	2	6	Neutra
Comunidad Local	Media	2	2	4	Neutra

Grupos	Importancia para el proyecto (Alta, Media o Baja)	Importancia para la operación del programa (A) (1-3)	Fuerza para defender intereses (B) (1-3)	Posición (A x B)	Población
Universidad Santo Tomás (Academia)	Alta	1	3	3	Aliada
Inversores / Entidades Financieras	Media	2	2	4	Neutra
Alcaldías Municipales	Media	2	2	4	Neutra
Competidores	Baja	2	2	4	Adversa
Proveedores de insumos y servicios	Baja	2	1	2	Neutra

Nota. Esta tabla presenta la priorización de los involucrados del proyecto, valorando su importancia (A), fuerza (B) y la posición estratégica resultante (A x B).

Figura 3. Matriz de poder de intervención de los diferentes actores



Nota. La figura posiciona a los actores según su poder de influencia (eje X) e importancia operativa (eje Y), permitiendo visualizar su nivel de intervención. El color indica su postura inicial (rojo: aliado, amarillo: neutro, verde: adverso).

Este análisis profundo demuestra que el proyecto RAPIJOB no solo es una iniciativa privada, sino que se alinea estratégicamente con los objetivos de desarrollo y competitividad de las principales entidades públicas y privadas de la región.

7. Análisis del problema

Un análisis riguroso del problema es la base para el planteamiento de soluciones viables y efectivas. Esta sección se dedica a desestructurar la situación negativa que motiva el presente estudio, utilizando como herramienta principal el Árbol de Problemas. Este instrumento metodológico permite visualizar la cadena de causalidad, desde las raíces más profundas (causas) hasta sus consecuencias más visibles (efectos), articuladas en torno a un problema central claramente definido.

7.1 Definición del problema central

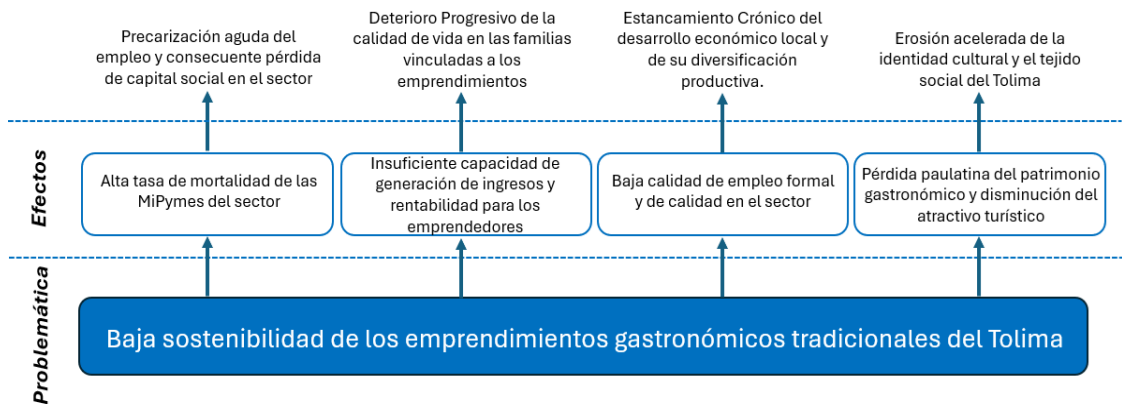
Tras el análisis de involucrados y las reuniones diagnósticas con la gerencia de RAPIJOB, se ha identificado y definido el siguiente problema central:

Baja sostenibilidad de los emprendimientos gastronómicos tradicionales del Tolima.

Este problema refleja una condición negativa que afecta a un grupo específico (emprendimientos gastronómicos tradicionales) en un contexto geográfico claro (Tolima). Los emprendimientos se encuentran en lo que la literatura de gestión de MiPymes a menudo describe como una "trampa de crecimiento", donde el éxito inicial basado en un modelo empírico se convierte en la principal barrera para su escalabilidad futura (Greiner, 1998).

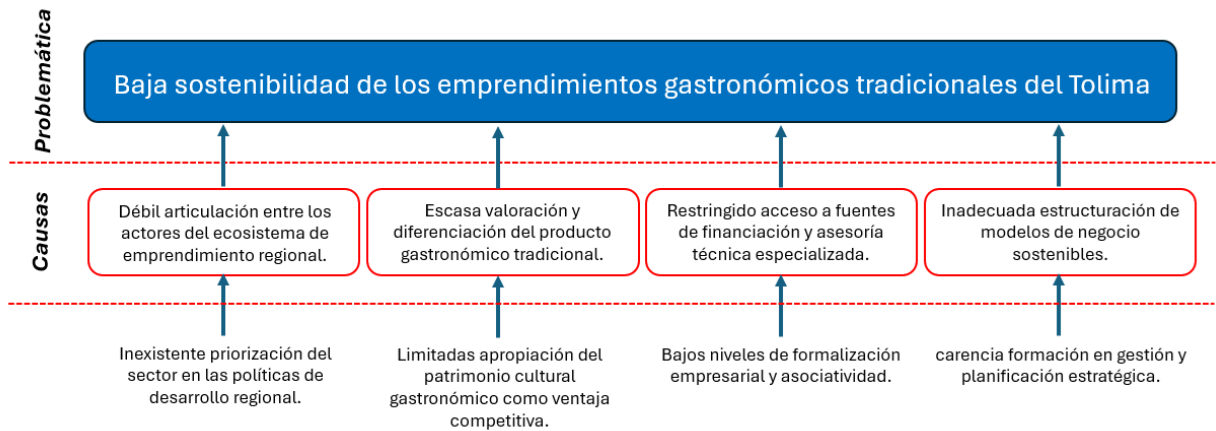
7.2 Árbol de efectos

Figura 4. Árbol de efectos



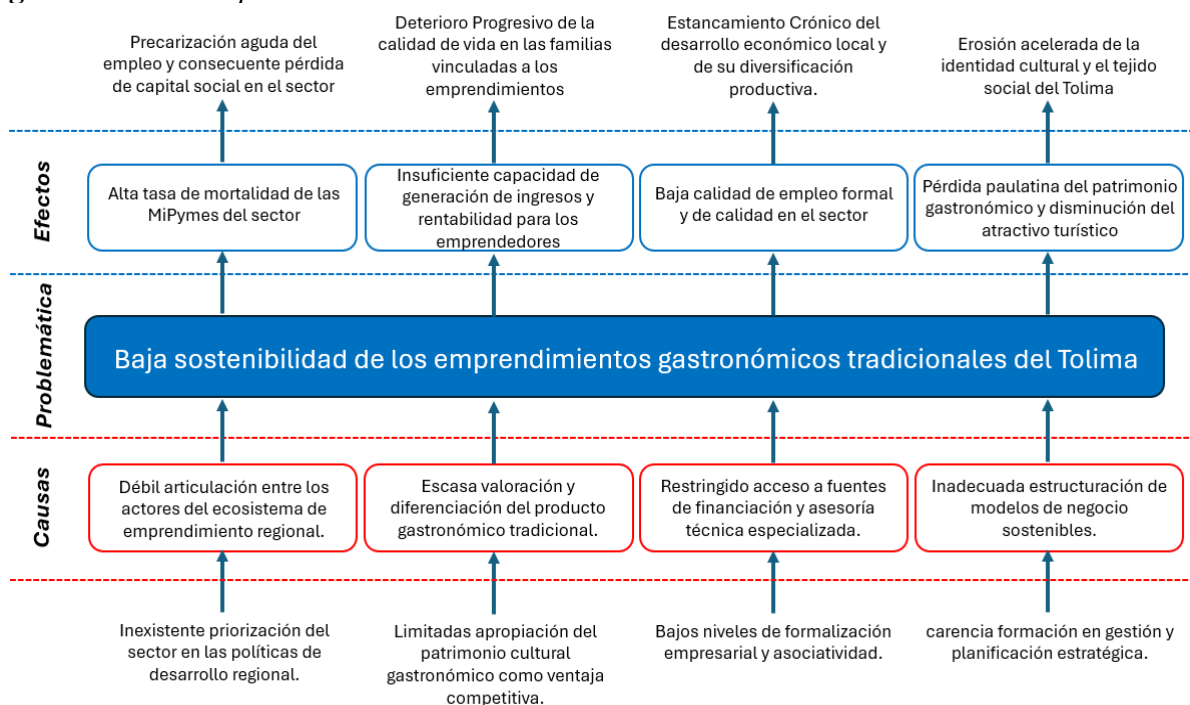
7.3 Árbol de causas

Figura 5. Árbol de causas



7.4 Árbol del problema

Este árbol grafica la relación causa-efecto que explica la baja sostenibilidad de los emprendimientos gastronómicos en la región.

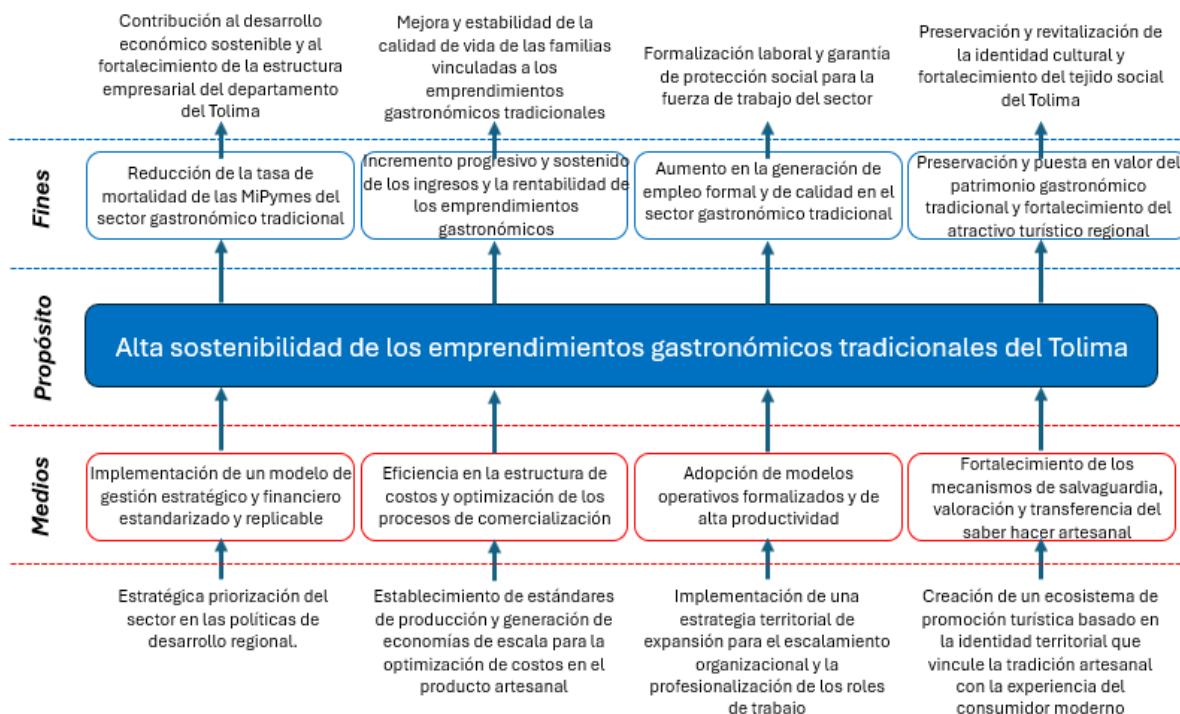
Figura 6. Árbol del problema

8. Análisis de objetivos

Superada la fase de diagnóstico con la validación del Árbol de Problemas, corresponde ahora construir el Árbol de Objetivos. Esta herramienta metodológica consiste en la conversión de la situación negativa identificada en un escenario futuro, positivo y deseable. No es un mero ejercicio lingüístico, sino un análisis estratégico que define la jerarquía lógica de los resultados esperados y configura la estructura sobre la cual se diseñarán las alternativas de intervención del proyecto. El árbol resultante representa la imagen "en positivo" del problema, donde las causas se transforman en medios y los efectos en fines.

8.1 Árbol de objetivos

Este árbol grafica la relación medios-fines sobre la cual se diseñarán las alternativas de intervención del proyecto.

Figura 7. Árbol de objetivos

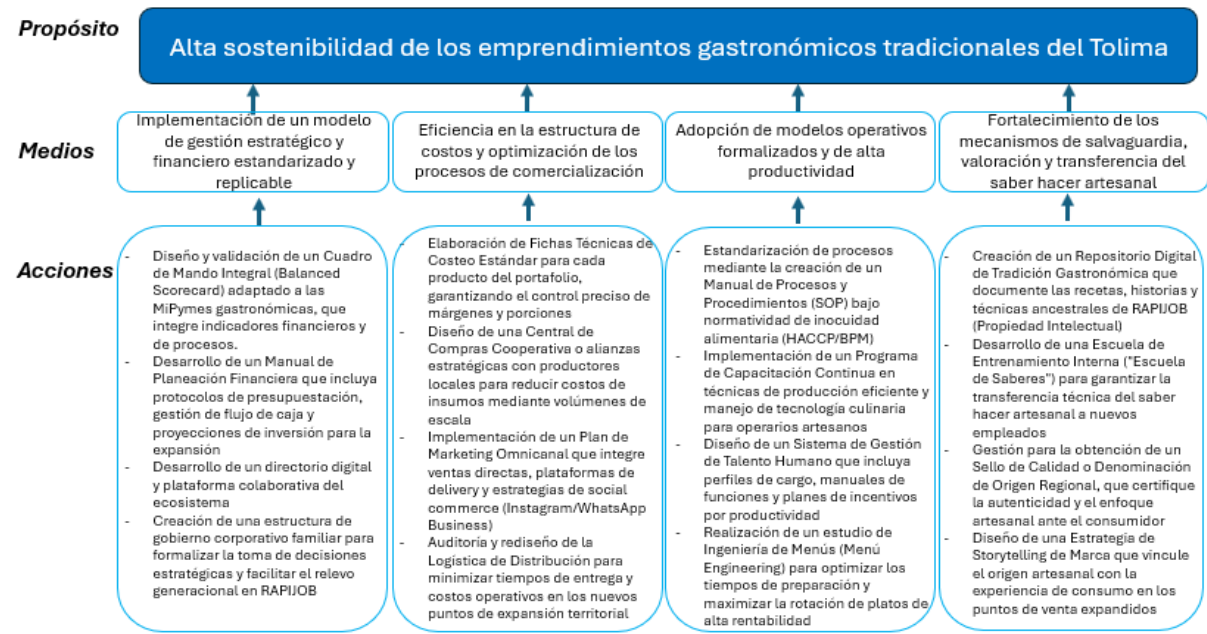
9. Análisis de alternativas

El Análisis de Alternativas, consiste en agrupar los medios en conjuntos coherentes de acciones para formular posibles estrategias o "proyectos alternativos". Posteriormente, estas alternativas se evalúan con criterios técnicos para seleccionar la más pertinente, eficiente y eficaz, la cual constituirá la base para la construcción de la Matriz de Marco Lógico.

9.1 Identificación de alternativas

A partir de los medios directos identificados en el Árbol de Objetivos, se pueden configurar cuatro estrategias principales.

Figura 8. *Árbol de acciones*



9.2 Evaluación de alternativas

Se establece un marco de análisis que incluye criterios de pertinencia, sus componentes a evaluar, una ponderación estratégica que refleja su importancia relativa y los rangos de evaluación cuantitativos.

La ponderación es un paso crucial en la evaluación ex ante, ya que permite asignar un peso estratégico a cada criterio según su importancia para el éxito del proyecto.

Tabla 3. *Tabla de criterios y ponderación*

Criterio de pertinencia	Componente para evaluar	Ponderación (%)
Contribución al Fin	Capacidad de la alternativa para impactar directamente en la alta sostenibilidad y rentabilidad de los emprendimientos.	30%
Viabilidad Técnica	Facilidad para implementar la acción, considerando la capacidad instalada y el acceso a herramientas de gestión o tecnología .	25%
Identidad y Salvaguardia	Nivel de protección y valoración del saber hacer artesanal y la tradición cultural tolimese en la ejecución.	20%

Criterio de pertinencia	Componente para evaluar	Ponderación (%)
Escalabilidad	Capacidad del componente para ser replicado eficientemente en la expansión territorial por los municipios del departamento.	15%
Costo-Eficiencia	Relación entre la inversión requerida (recursos y tiempo) y los resultados operativos esperados (calificado de forma inversa).	10%
TOTAL		100%

La calificación para cada componente se realizará en una escala cuantitativa de 1 a 5, donde un mayor puntaje representa una condición más favorable.

Tabla 4 *Tabla de rangos de evaluación*

Rango	Calificación	Descripción
Muy Bajo	1	La acción presenta deficiencias críticas; no garantiza la sostenibilidad ni protege el saber artesanal.
Bajo	2	La acción es débil; aporta soluciones superficiales que no resuelven la informalidad o la ineficiencia de costos.
Medio	3	La acción tiene un desempeño aceptable; permite un escalamiento básico, pero requiere ajustes para ser replicable.
Alto	4	La acción es fuerte y robusta; profesionaliza roles y optimiza procesos con una alta probabilidad de éxito.
Muy Alto	5	La acción es excepcional; garantiza la alta sostenibilidad y se alinea perfectamente con la identidad territorial del Tolima.

Se aplica el marco anterior para evaluar cada una de las cuatro alternativas de forma independiente. El valor "Ponderado" se calcula multiplicando la "Calificación" por la "Ponderación" del criterio.

Tabla 5. *Tabla de la matriz de la evaluación*

Alternativas	Criterio de pertinencia										Puntaje final ponderado
	Contribución al Fin		Viabilidad técnica		Identidad y salvaguardia		Escalabilidad		Costo - Eficiencia		
	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	
Implementación de modelo de gestión estratégico y financiero	4	1,2	4	1	3	0,6	2	0,3	3	0,3	3,40
Eficiencia en estructura de costos y comercialización	3	0,9	3	0,75	4	0,8	3	0,45	4	0,4	3,30

Alternativas	Criterio de pertinencia										Puntaje final ponderado
	Contribución al Fin		Viabilidad técnica		Identidad y salvaguardia		Escalabilidad		Costo - Eficiencia		
	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	
Adopción de modelos operativos de alta productividad	3	1,2	4	0,5	4	1	3	0,15	4	0,2	3,05
Fortalecimiento de la salvaguardia y transferencia del saber hacer	4	1,5	5	1,25	5	1	4	0,6	5	0,5	4,85
Ponderación (%)	30%		25%		20%		15%		10%		100%

Justificación de la calificación

1. Alternativa 1: Implementación de modelo de gestión estratégico y financiero

- Contribución al Fin: fundamental para la sostenibilidad administrativa, aunque no ataca directamente el problema de la identidad del producto.
- Viabilidad técnica: existen marcos probados como el Balanced Scorecard adaptables a MiPymes.
- Identidad: es un enfoque generalista que no profundiza en la raíz artesanal.
- Escalabilidad: la rigidez financiera suele ser difícil de replicar en municipios con contextos informales.
- Costo-Eficiencia: requiere consultoría externa o software especializado con un retorno a mediano plazo.

2. Alternativa 2: Eficiencia en estructura de costos y comercialización

- Contribución al Fin: mejora el flujo de caja inmediato, pero no garantiza la sostenibilidad si el modelo artesanal no está protegido.
- Viabilidad técnica: las fichas técnicas de costeo son herramientas sencillas y potentes.

- Identidad: al controlar porciones y mermas, ayuda a que el producto sea estándar y fiel a la receta original.
 - Escalabilidad: las estrategias de marketing digital son replicables, pero la logística territorial en el Tolima es compleja.
 - Costo-Eficiencia: Es muy eficiente; el ahorro en mermas paga rápidamente la implementación.
3. Alternativa 3: Adopción de modelos operativos de alta productividad
- Contribución al Fin: ataca la causa de la baja productividad de raíz.
 - Viabilidad técnica: implementar estándares HACCP y maquinaria de alta productividad en cocinas tradicionales requiere una inversión de capital que muchos emprendedores no tienen.
 - Identidad: la estandarización de procesos asegura que el sabor tradicional no varíe.
 - Escalabilidad: Muy difícil de replicar rápidamente debido a los altos requisitos de infraestructura y energía.
 - Costo-Eficiencia: La inversión inicial es muy elevada frente a los márgenes actuales.
4. Alternativa 4: Fortalecimiento de la salvaguardia y transferencia del saber hacer
- Contribución al Fin: Es la más alta; la sostenibilidad de RAPIJOB depende de su valor único como marca tradicional.
 - Viabilidad técnica: se basa en el conocimiento interno. La "Escuela de Saberes" utiliza el recurso humano existente.
 - Identidad: es el corazón de esta alternativa: proteger el legado de 35 años de historia.
 - Escalabilidad: al documentar el proceso, se vuelve una "receta para el éxito" que cualquier nuevo punto en el departamento puede seguir.

- Costo-Eficiencia: máxima. Documentar y capacitar sobre lo que ya se sabe hacer es la inversión con mayor rentabilidad social y económica.

9.3 Selección de la alternativa de solución

La evaluación ponderada arroja resultados claros y una jerarquía definida entre las alternativas:

Alternativa 4: fortalecimiento de los mecanismos de salvaguardia, valoración y transferencia del saber hacer artesanal, Obtiene un puntaje sobresaliente de 4.85. Destaca en los criterios de mayor peso (Contribución al fin, Viabilidad Técnica, Identidad y Salvaguardia y Costo-Eficiencia) y presenta el perfil Alto Escalabilidad.

Alternativa 1 (Gestión Estratégica y Financiera): Con un puntaje de 3.40, se posiciona como una estrategia de alto impacto en los criterios de Contribución al Fin y Viabilidad Técnica. No obstante, es penalizada en los criterios de Escalabilidad y Costos, debido a que la implementación de modelos administrativos rígidos (como el Balanced Scorecard) puede resultar compleja de replicar en la diversidad de contextos informales de los municipios del Tolima.

Alternativa 2 (Eficiencia de Costos y Comercialización): Con un puntaje de 3.30, destaca por su excelente Costo-Eficiencia y Viabilidad Técnica, siendo la ruta más pragmática para generar flujo de caja inmediato. Sin embargo, su calificación es moderada en Contribución al Fin, ya que, aunque optimiza el gasto, no ataca la raíz de la baja sostenibilidad ligada a la pérdida de identidad del producto.

Alternativa 3 (Modelos Operativos y Productividad): Con un puntaje de 3.05, es la alternativa menos favorecida. Si bien es la más fuerte en el criterio de Identidad y Salvaguardia al estandarizar la producción, es severamente penalizada por su baja Escalabilidad y altos Costos de

inversión inicial, los cuales representan un riesgo elevado para la prefactibilidad de un emprendimiento artesanal.

Basado en el riguroso análisis ex ante, La Alternativa 4: Fortalecimiento de los mecanismos de salvaguardia, valoración y transferencia del saber hacer artesanal, con un puntaje total de 4.85, se selecciona como la solución definitiva por las siguientes razones estratégicas:

1. Diferenciación y Valor de Marca: Es la única alternativa que califica con puntaje máximo (5) en Contribución al Fin, entendiendo que la sostenibilidad de RAPIJOB depende de su propuesta de valor única y tradicional frente a la competencia industrializada.
2. Optimización de Recursos Existentes: Logra un desempeño excepcional en Costo-Eficiencia (5) y Viabilidad Técnica (5). Al basarse en la documentación y transferencia del conocimiento que ya reside en los fundadores (Escuela de Saberes), minimiza la dependencia de inversiones externas masivas.
3. Garantía de Sostenibilidad Social y Cultural: Califica con el máximo puntaje en Identidad y Salvaguardia y Aceptabilidad, asegurando que los beneficios del proyecto perduren en el tiempo sin sacrificar la esencia artesanal que ha caracterizado al negocio por más de 35 años.
4. Escalabilidad Territorial: Al transformar el "saber hacer" empírico en un modelo documentado y transferible, permite que la expansión hacia otros municipios del Tolima sea ordenada, coherente y profesional.

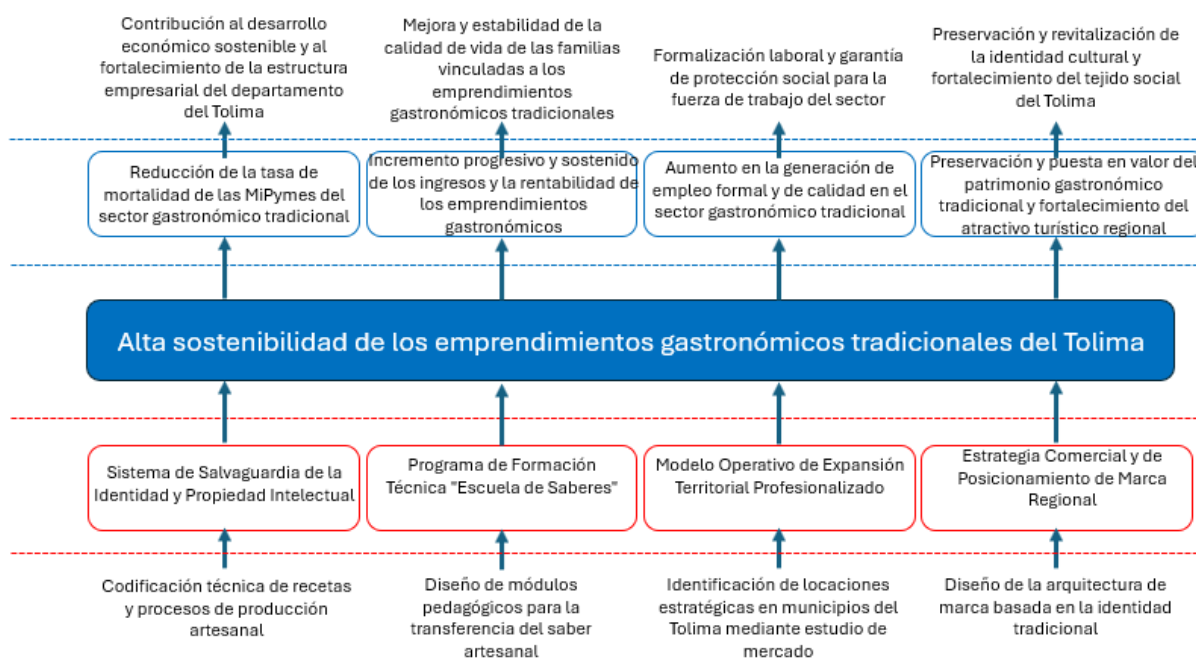
La Alternativa 4 no solo es la más viable desde lo cuantitativo, sino que es la que mejor equilibra la rentabilidad económica con la responsabilidad cultural, convirtiendo la tradición en el principal activo de crecimiento de RAPIJOB.

10 Construcción del modelo analítico del proyecto

10.1 Estructura analítica

La EAP es la esquematización de la alternativa seleccionada —en este caso, la Alternativa 4: Fortalecimiento de los mecanismos de salvaguardia, valoración y transferencia del saber hacer artesanal— organizada en cuatro niveles jerárquicos que garantizan la coherencia lógica del proyecto.

Figura 9 Estructura analítica del proyecto



Estructura Analítica del Proyecto (EAP) - RAPIJOB

Nivel 1: FIN (Objetivo de Impacto)

Definición: Contribuir al desarrollo económico regional y a la competitividad del sector gastronómico en el Tolima, reduciendo la informalidad laboral mediante el escalamiento de modelos de negocio tradicionales sostenibles.

Nivel 2: PROPÓSITO (Objetivo Central)

Definición: Lograr la alta sostenibilidad de los emprendimientos gastronómicos tradicionales del Tolima a través de una estrategia territorial de expansión que preserva el enfoque artesanal.

Nivel 3: COMPONENTES (Productos/Entregables)

Estos componentes operacionalizan la alternativa de salvaguardia y transferencia de saberes, sustentados en la viabilidad del proyecto:

Componente 1 (C1): Sistema de Salvaguardia y Propiedad Intelectual. Documentación técnica y protección legal del patrimonio inmaterial y de marca de RAPIJOB.

Componente 2 (C2): Programa de Formación y Transferencia "Escuela de Saberes". Modelo pedagógico para estandarizar la producción artesanal sin perder la esencia tradicional.

Componente 3 (C3): Modelo de Operación y Expansión Territorial. Estructura organizacional y técnica para la apertura de nuevos puntos en municipios estratégicos.

Componente 4 (C4): Estrategia de Identidad y Experiencia del Consumidor. Plataforma comercial que vincula la tradición con las exigencias del mercado moderno.

Nivel 4: ACTIVIDADES (Acciones Operativas)

Derivadas de los estudios de prefactibilidad para garantizar la ejecución de los componentes:

Para C1 (Viabilidad Legal y Técnica):

- Codificación de recetas y procesos de producción en manuales técnicos de cocina tradicional.
- Gestión ante la Superintendencia de Industria y Comercio para el registro de marca y posibles signos distintivos.

Para C2 (Viabilidad Técnica):

- Diseño de módulos de capacitación en técnicas artesanales para operarios en puntos de expansión.
- Implementación de programas de mentoría interna liderados por maestros artesanos de RAPIJOB.

Para C3 (Viabilidad Financiera y Económica):

- Realización de estudios de mercado regionales para la selección de municipios con alto potencial turístico y comercial.
- Estandarización de fichas de costo para asegurar la rentabilidad unitaria en la expansión territorial.

Para C4 (Viabilidad Ambiental y Comercial):

- Diseño de la infraestructura de los puntos de venta bajo criterios de sostenibilidad y manejo de residuos.
- Desarrollo de campañas de mercadeo territorial que resalten la denominación de origen y la historia del negocio.

De acuerdo con el manual de la CEPAL, la EAP debe leerse de abajo hacia arriba bajo una lógica de "si se ejecutan las actividades, se obtienen los componentes; si se logran los componentes, se cumple el propósito; y el propósito contribuye significativamente al fin".

10.2 Matriz de marco lógico

Una vez definida la estructura analítica y seleccionada la alternativa de fortalecer los mecanismos de salvaguardia y transferencia del saber artesanal, se procede a la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML). Esta herramienta permite sintetizar la gestión operativa del

proyecto, estableciendo una relación causal clara entre los recursos invertidos y los impactos esperados en el territorio.

La matriz que se presenta a continuación articula de forma coherente el resumen narrativo (objetivos y actividades), los indicadores para la medición del éxito, los medios de verificación que garantizan la transparencia de la información y los supuestos o riesgos externos que condicionan el entorno del proyecto. De este modo, la MML se constituye como el eje central para el seguimiento, evaluación y futura ejecución del modelo de expansión de RAPIJOB en el departamento del Tolima.

Tabla 6 *Tabla Matriz de Marco Lógico: Caso Piloto RAPIJOB*

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Contribuir al fortalecimiento de la gastronomía tradicional y el desarrollo socioeconómico del Tolima mediante el escalamiento de emprendimientos artesanales.	1. Incremento porcentual en los ingresos por ventas del sector de gastronomía artesanal en las zonas de expansión. LB: 0% (Ventas promedio actuales reportadas por los emprendimientos antes de la intervención). Meta: 20% de incremento en ventas al finalizar el horizonte de evaluación. 2. Índice de generación de empleo directo en emprendimientos gastronómicos tradicionales escalados. LB: 1.5 empleos promedio por unidad de negocio. Meta: 3.0 empleos promedio por unidad de negocio.	1. Informes trimestrales de la Cámara de Comercio de Ibagué y del Tolima sobre el comportamiento del sector servicios/gastronomía. 2. Registros de aportes a seguridad social de los emprendimientos beneficiarios y encuestas de caracterización socioeconómica post-proyecto.	1. Estabilidad del entorno macroeconómico regional: El comportamiento de las variables económicas en el Tolima (inflación y poder adquisitivo) favorece la demanda sostenida en el sector de servicios y consumo gastronómico. 2. Continuidad de las políticas públicas de fomento: Los planes de desarrollo departamental y municipal mantienen el apoyo institucional a la economía naranja y al turismo cultural como ejes estratégicos de crecimiento.
Propósito: Modelo de expansión territorial para RAPIJOB validado técnica y financieramente en el	1. Porcentaje de viabilidad técnica y operativa del modelo de expansión documentado y aprobado.	1. Documento final del "Estudio de Prefactibilidad RAPIJOB" con acta de aprobación técnica por parte del comité	1. Disposición de los actores del ecosistema empresarial: Los propietarios de emprendimientos tradicionales y aliados

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
departamento del Tolima.	LB: 0% (No existe un modelo formal de expansión técnica para RAPIJOB en el departamento). Meta: 100% del modelo técnico validado (incluye manuales de procesos y logística territorial). 2. Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada del modelo de expansión frente a la tasa de oportunidad. LB: 0% (Sin proyecciones financieras de expansión). Meta: TIR proyectada $\geq$ 20% (superando el costo de capital estimado).	evaluador o dirección del proyecto. 2. Modelo financiero en Excel con análisis de sensibilidad y flujos de caja descontados que sustenten la rentabilidad.	estratégicos muestran apertura para adoptar los modelos de gestión y expansión derivados del estudio. 2. Estabilidad en la normativa de salud y saneamiento: Las regulaciones sanitarias vigentes para el sector de alimentos artesanales se mantienen estables, permitiendo la aplicabilidad técnica de los modelos de expansión propuestos.
Componentes (productos) C1. Diagnóstico de prefactibilidad finalizado. C2. Modelo de "Escuela de Saberes" (Estandarización) diseñado. C3. Estrategia de marketing territorial establecida.	Porcentaje de cumplimiento de los estudios técnicos, de mercado y legales del diagnóstico. LB: 0% (Inexistencia de un diagnóstico integral bajo metodología científica). Meta: 100% de los capítulos del diagnóstico de prefactibilidad validados. Número de guías de estandarización y mallas curriculares diseñadas para el modelo pedagógico. LB: 0 guías (Los procesos de los artesanos son empíricos y tácitos). Meta: 1 Modelo de "Escuela de Saberes" documentado (incluye al menos 3 manuales de procesos clave). Estrategia de posicionamiento de marca territorial para la	Informe consolidado del diagnóstico de prefactibilidad de RAPIJOB con anexos técnicos. Documento técnico del diseño de la "Escuela de Saberes" y manuales de estandarización artesanal. Documento de la Estrategia de Marketing Territorial con plan de medios y segmentación de mercados objetivo en el Tolima.	Apertura y colaboración de los agentes del sector: Los gremios, entidades gubernamentales y propietarios de negocios artesanales mantienen una disposición favorable para el intercambio de datos técnicos y estadísticos necesarios para el análisis regional. Afinidad entre la técnica de gestión y la cultura local: Los maestros y portadores del saber tradicional reconocen la estandarización como una herramienta de salvaguardia que potencia la calidad y competitividad de sus productos sin alterar la esencia de su oficio. Tendencia favorable del consumo cultural: Los

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	expansión diseñada y aprobada. LB: 0 (No existe una estrategia de marketing enfocada en la expansión territorial de RAPIJOB). Meta: 1 Plan de Marketing Territorial que incluya análisis de canales, precios y promoción regional.		consumidores en los nuevos nodos territoriales mantienen un interés creciente por productos con denominación de origen y valor artesanal, validando la ventaja competitiva de la marca.
Actividades A1. Caracterización de municipios. A2. Estandarización de costos y recetas. A3: Diseño de marca y alianzas logísticas	Porcentaje de municipios del Tolima caracterizados y priorizados según potencial gastronómico. LB: 0 municipios (Falta de datos técnicos sobre el potencial de expansión en municipios específicos). Meta: 100% de los municipios seleccionados en el alcance del estudio caracterizados. Porcentaje de avance en las fichas técnicas de costos y costeo de recetas artesanales. LB: 0 fichas (Los costos se manejan de forma estimada o informal). Meta: 100% de las recetas piloto de RAPIJOB estandarizadas en fichas técnicas de prefactibilidad. Número de propuestas de identidad visual y convenios marco de logística diseñados. LB: 0 propuestas (Inexistencia de una estrategia de marca regionalizada). Meta: 1 manual de identidad de marca para expansión y 1 mapa de aliados logísticos propuesto.	Informe de caracterización municipal, bases de datos demográficas y mapas de segmentación territorial. Documento de estructura de costos y recetarios estándar (fichas técnicas gastronómicas). Portafolio de diseño de marca y documentos de intención o perfiles de aliados estratégicos.	Vigencia y transparencia de la información pública: Los sistemas de información de los entes territoriales y cámaras de comercio operan con indicadores actualizados al año fiscal en curso, permitiendo la extracción de datos técnicos sin restricciones administrativas. Transparencia y fiabilidad del conocimiento técnico compartido: Los maestros cocineros suministran información detallada y verídica sobre los procesos operativos y estructuras de costos, facilitando la conversión del saber empírico en datos técnicos estandarizables. Interés y alineación estratégica del sector logístico: Los operadores regionales de distribución y servicios de última milla identifican valor competitivo en el modelo de economía de escala propuesto, mostrando disposición

Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
			para establecer acuerdos de colaboración mutua.

Debido a que el modelo de expansión propuesto no ha sido desarrollado ni formalizado con anterioridad al presente proyecto, la línea base se fija en el 0%. Esta situación evidencia la relevancia de la investigación, orientada a cubrir la brecha existente entre la práctica artesanal tradicional y la gestión de proyectos de crecimiento territorial.

10.3 Resumen narrativo

10.3.1 Fin

Contribuir al fortalecimiento de la competitividad del sector gastronómico tradicional en el departamento del Tolima, promoviendo la preservación del patrimonio inmaterial y el desarrollo socioeconómico regional mediante modelos de negocio escalables.

10.3.2 Propósito

Validación de un modelo de expansión territorial técnica y financieramente viable para el emprendimiento artesanal RAPIJOB, que permite la transferencia de saberes tradicionales sin perder la esencia de la marca.

10.3.3. Componentes o productos

C1: Diagnóstico de prefactibilidad y caracterización de mercados regionales.

C2: Modelo de estandarización de procesos y "Escuela de Saberes" para la transferencia de técnicas artesanales.

C3: Estrategia de branding territorial y posicionamiento de marca artesanal.

10.3.3.1 Entregables

E1: Documento técnico de prefactibilidad con análisis de localización y demanda.

E2: Manual de procesos, recetas estandarizadas y fichas técnicas de costeo.

E3: Plan de marketing y manual de identidad visual actualizado para la expansión.

10.3.3.2 Actividades

Para C1: Realización de estudios de campo, encuestas de mercado y análisis de competencia en municipios del Tolima.

Para C2: Codificación de recetas ancestrales, diseño de programas de capacitación para nuevos operarios y auditorías de calidad.

Para C3: Diseño de campañas publicitarias digitales, gestión de alianzas con proveedores locales y adecuación de la imagen corporativa.

10.4 Indicadores

Especificaciones para medir el cumplimiento de los objetivos.

10.4.1 indicadores de propósito

Porcentaje de viabilidad técnica y operativa del modelo de expansión documentado y aprobado.

Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada del modelo de expansión frente a la tasa de oportunidad.

10.4.2 Indicadores de componentes

Porcentaje de cumplimiento de los estudios técnicos, de mercado y legales del diagnóstico.

Número de guías de estandarización y mallas curriculares diseñadas para el modelo pedagógico.

Estrategia de posicionamiento de marca territorial para la expansión diseñada y aprobada.

10.4.3 Indicadores de actividades

Porcentaje de municipios del Tolima caracterizados y priorizados según potencial gastronómico.

Porcentaje de avance en las fichas técnicas de costos y costeo de recetas artesanales.

Porcentaje de avance en las fichas técnicas de costos y costeo de recetas artesanales.

Número de propuestas de identidad visual y convenios marco de logística diseñados.

10.5 Medios de verificación

Para constatar el desempeño del proyecto, se utilizarán:

- Informes trimestrales de la Cámara de Comercio de Ibagué y del Tolima sobre el comportamiento del sector servicios/gastronomía.
- Registros de aportes a seguridad social de los emprendimientos beneficiarios y encuestas de caracterización socioeconómica post-proyecto.
- Documento final del "Estudio de Prefactibilidad RAPIJOB" con acta de aprobación técnica por parte del comité evaluador o dirección del proyecto.

- Modelo financiero en Excel con análisis de sensibilidad y flujos de caja descontados que sustenten la rentabilidad.
- Informe consolidado del diagnóstico de prefactibilidad de RAPIJOB con anexos técnicos.
- Documento técnico del diseño de la "Escuela de Saberes" y manuales de estandarización artesanal.
- Informe de caracterización municipal, bases de datos demográficas y mapas de segmentación territorial.
- Documento de estructura de costos y recetarios estándar (fichas técnicas gastronómicas).
- Portafolio de diseño de marca y documentos de intención o perfiles de aliados estratégicos.

10.6 Supuestos

Factores externos y manejo de riesgos:

- Estabilidad del entorno macroeconómico regional: El comportamiento de las variables económicas en el Tolima (inflación y poder adquisitivo) favorece la demanda sostenida en el sector de servicios y consumo gastronómico.
- Continuidad de las políticas públicas de fomento: Los planes de desarrollo departamental y municipal mantienen el apoyo institucional a la economía naranja y al turismo cultural como ejes estratégicos de crecimiento.
- Disposición de los actores del ecosistema empresarial: Los propietarios de emprendimientos tradicionales y aliados estratégicos muestran apertura para adoptar los modelos de gestión y expansión derivados del estudio.

- Estabilidad en la normativa de salud y saneamiento: Las regulaciones sanitarias vigentes para el sector de alimentos artesanales se mantienen estables, permitiendo la aplicabilidad técnica de los modelos de expansión propuestos
- Apertura y colaboración de los agentes del sector: Los gremios, entidades gubernamentales y propietarios de negocios artesanales mantienen una disposición favorable para el intercambio de datos técnicos y estadísticos necesarios para el análisis regional
- Afinidad entre la técnica de gestión y la cultura local: Los maestros y portadores del saber tradicional reconocen la estandarización como una herramienta de salvaguardia que potencia la calidad y competitividad de sus productos sin alterar la esencia de su oficio
- Tendencia favorable del consumo cultural: Los consumidores en los nuevos nodos territoriales mantienen un interés creciente por productos con denominación de origen y valor artesanal, validando la ventaja competitiva de la marca.
- Vigencia y transparencia de la información pública: Los sistemas de información de los entes territoriales y cámaras de comercio operan con indicadores actualizados al año fiscal en curso, permitiendo la extracción de datos técnicos sin restricciones administrativas.
- Transparencia y fiabilidad del conocimiento técnico compartido: Los maestros cocineros suministran información detallada y verídica sobre los procesos operativos y estructuras de costos, facilitando la conversión del saber empírico en datos técnicos estandarizables
- Interés y alineación estratégica del sector logístico: Los operadores regionales de distribución y servicios de última milla identifican valor competitivo en el modelo de economía de escala propuesto, mostrando disposición para establecer acuerdos de colaboración.

10.7 Matriz de gestión de riesgos

Esta matriz nos permite identificar, analizar, evaluar y planificar las respuestas a los riesgos potenciales del proyecto. La priorización se realiza calculando el Nivel de Riesgo (Probabilidad x Impacto), lo que nos ayuda a enfocar nuestros esfuerzos en lo que realmente importa.

Leyenda de Calificación:

- Probabilidad: Baja (1), Media (2), Alta (3)
- Impacto: Bajo (1), Medio (2), Alto (3)
- Nivel de Riesgo (NR): Bajo (1-2), Medio (3-4), Alto (6-9)

Tabla 7 *Tabla matriz de gestión de riesgos*

ID	Riesgo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Ponderación (P x I)	Estrategia de Respuesta	Acción de Mitigación / Contingencia
R01	Inestabilidad macroeconómica en el departamento del Tolima	Media (2)	Alta (3)	6 (Medio)	Aceptar	Monitoreo trimestral de indicadores de consumo en el sector gastronómico
R02	Discontinuidad en las políticas de apoyo a la economía naranja.	Baja (1)	Alta (3)	3 (Bajo)	Aceptar	Alineación del proyecto con leyes nacionales de cultura que trasciendan gobiernos locales
R03	Resistencia de los empresarios al modelo de expansión.	Media (2)	Alta (3)	6 (Medio)	Mitigar	Socialización de beneficios y casos de éxito para generar confianza
R04	Cambios restrictivos en la normativa sanitaria (INVIMA).	Baja (1)	Alta (3)	3 (Bajo)	Mitigar	Diseño de procesos bajo estándares superiores a los mínimos legales actuales.
R05	Hermetismo o datos desactualizados en fuentes secundarias.	Alta (3)	Media (2)	6 (Medio)	Mitigar	Ampliación de la muestra en recolección de información primaria

ID	Riesgo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Ponderación (P x I)	Estrategia de Respuesta	Acción de Mitigación / Contingencia
						(encuestas de campo).
R06	Incremento súbito en costos de insumos artesanales.	Alta (3)	Alta (3)	9 (Crítico)	Mitigar	Identificación de múltiples proveedores y análisis de sustitutos sin pérdida de identidad.
R07	Baja receptividad del mercado en los nuevos nodos territoriales.	Media (2)	Alta (3)	6 (Medio)	Mitigar	Realización de pruebas piloto de mercado antes del diseño final de la estrategia.
R08	Limitaciones en el acceso físico a municipios por orden público.	Baja (1)	Alta (3)	3 (Bajo)	Evitar	Uso de herramientas de georreferenciación y entrevistas virtuales en zonas de riesgo.
R09	Omisión de detalles críticos en recetas	Alta (3)	Alta (3)	9 (Crítico)	Mitigar	Talleres de co-creación y acuerdos de confidencialidad con los maestros cocineros
R010	Falta de interés de operadores logísticos regionales.	Media (2)	Media (2)	4 (Bajo)	Mitigar	Presentación del modelo de economía de escala como beneficio de reducción de costos para ellos

Respuesta al Riesgo:

Mitigar: Tomar acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo.

Aceptar: Reconocer el riesgo y no tomar acción, a menos que ocurra (usualmente para riesgos de baja puntuación).

Evitar: Cambiar el plan del proyecto para eliminar el riesgo por completo.

Transferir: Trasladar el impacto del riesgo a un tercero (ej. un seguro).

11. Recursos humanos, materiales y económicos

En este apartado se especifican los requisitos necesarios para la puesta en marcha del modelo de expansión territorial. La adecuada asignación de estos recursos garantiza que los componentes definidos en la MML (diagnóstico, estandarización y marketing) se transformen en resultados tangibles.

11.1 Recursos humanos

Se requiere un equipo multidisciplinario que combine el conocimiento técnico administrativo con el saber hacer artesanal de la organización.

- Director de Proyecto (Maestrante): Responsable de la coordinación general, seguimiento de cronograma, análisis de riesgos y validación de la metodología MML.
- Expertos en Saberes Tradicionales (Fundadores RAPIJOB): Encargados de la transferencia de conocimiento, supervisión de la estandarización de recetas y validación de la calidad artesanal.
- Consultor en Mercadeo y Branding: Profesional externo o apoyo técnico para el diseño de la estrategia de marca territorial y posicionamiento en nuevos municipios.
- Personal Operativo Piloto: Equipo de cocina y servicio al cliente que será capacitado bajo el modelo de "Escuela de Saberes" para los nuevos puntos de venta.
- Apoyo Administrativo/Contable: Responsable de la gestión de recursos financieros, costeo de recetas y trámites legales de expansión.

11.2 Recursos materiales (infraestructura y equipamiento)

Comprender los elementos físicos y tecnológicos indispensables para la ejecución.

- Equipos de Oficina y Computo: Hardware y software necesarios para el procesamiento de datos del estudio de mercado y la redacción de manuales operativos.
- Maquinaria de Producción Estandarizada: Adquisición de equipos gastronómicos (hornos, refrigeración, procesadores) que permitan mantener la calidad artesanal a mayor escala.
- Mobiliario de Punto de Venta: Elementos de diseño interior que reflejan la identidad visual artesanal propuesta en el plan de marketing.
- Insumos y Materias Primas: Stock inicial de ingredientes locales seleccionados bajo criterios de calidad y sostenibilidad para las pruebas de estandarización.
- Kit de Bioseguridad y Dotación: Elementos de protección personal y uniformes alineados con la normativa sanitaria vigente.

11.3 Recursos económicos (presupuesto estimado)

El financiamiento se estructura para cubrir las etapas de prefactibilidad y el montaje del primer nodo de expansión.

Tabla 8. *Tabla de Recursos Económicos*

Ítem de Gasto	Descripción	Fuente de Financiación
Técnico personal	Honorarios de consultoría y dirección de proyecto.	Recursos Propios / Reinversión
Estudio de Campo	Viáticos, transporte y encuestas en municipios del Tolima.	Recursos propios
Estandarización	Pruebas de laboratorio, fichas técnicas y manuales.	Recursos propios

Ítem de Gasto	Descripción	Fuente de Financiación
Marketing y marca	Diseño de identidad, piezas publicitarias y pausa digital.	Crédito de Fomento / Inversión
Infraestructura	Adecuación de piloto local y maquinaria nueva.	Inversión Privada / Crédito

12. Cronograma

El presente cronograma detalla la secuencia lógica y la duración de las etapas necesarias para cumplir con el propósito de validar el modelo de expansión territorial de RAPIJOB. Se ha estructurado bajo un enfoque de gestión de proyectos, asegurando que cada actividad anteceda correctamente a la obtención de los entregables claves.

Tabla 9. Cronograma

Fase	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre
Fase 1: Diagnóstico	A1.1 Caracterización socioeconómica y de mercado en municipios del Tolima.	X	X				
	Entregable 1: Informe de prefactibilidad y localización.						
Fase 2: Diseño y estandarización	A2.1 Documentación del "saber hacer" (Recetarios y manuales de procesos).			X	X		
	A2.2 Capacitación piloto bajo el modelo "Escuela de Saberes".						
	Entregable 2: Manuales técnicos y fichas de costeo.						
Fase 3: Marketing y marca	A3.1 Diseño de marca territorial y branding artesanal.					X	
	A3.2 Alianzas logísticas y comerciales locales.						

Fase	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre
	Entregable 3: Plan de marketing y manual de identidad.						
Fase 4: Evaluación y cierre	A4.1 Análisis financiero final y validación del modelo.						X
	Entregable Final: Documento de Tesis y Defensa.						

13. Difusión y comunicación

Este capítulo establece los lineamientos para socializar los avances, resultados y el valor diferencial del proyecto RAPIJOB. El objetivo es garantizar que todos los interesados cuenten con información oportuna y veraz sobre el proceso de expansión y la preservación del saber artesanal.

13.1 Objetivos de la comunicación

- Interno: Alinear a los miembros de la organización y la familia sobre los hitos del cronograma y los nuevos manuales de procesos.
- Externo Institucional: Informar a la Universidad Santo Tomás y posibles entes de fomento sobre la viabilidad técnica y financiera del estudio.
- Externo Comercial: Posicionar la marca RAPIJOB en los nuevos municipios, resaltando el valor de la gastronomía tradicional del Tolima.

13.1.1 Plan de comunicación para interesados

Tabla 10. Plan de comunicación para interesados

Grupo Interesado	Mensaje Clave	Canal de Comunicación	Frecuencia
------------------	---------------	-----------------------	------------

Dirección y Familia (Dueños)	Estado financiero, riesgos y cumplimiento de hitos de expansión.	Reuniones presenciales y informes ejecutivos (PDF).	Quincenal
Operativo personal	Nuevos estándares de producción y manuales de la "Escuela de Saberes".	Talleres prácticos y cartillas físicas/digitales en cocina.	Semanal (en fase de diseño)
Comunidad Académica (USTA)	Avances metodológicos (MML) y cumplimiento de objetivos de investigación.	Entregas en plataforma virtual y tutorías con la dirección.	Mensual
Clientes y Mercado Meta	Lanzamiento de nuevos puntos y valor de los procesos artesanales.	Redes sociales (Instagram/Facebook) y medios locales.	Diario / Permanente

13.1.2 Fases de la estrategia de difusión

1 fase: Sensibilización (mayo - junio 2026)

Comunicación interna sobre el inicio del estudio de prefactibilidad. Se busca recolectar información de los fundadores sin generar resistencia al cambio, explicando los beneficios de la estandarización.

2 fase: Transferencia de Conocimiento (julio - agosto 2026)

Difusión de los Manuales de Procesos. El mensaje central es: "La tradición se mantiene, el proceso se profesionaliza". Se utilizarán herramientas visuales (infografías y videos cortos) para que el personal comprenda las nuevas fichas técnicas.

3 fase: Posicionamiento Territorial (septiembre - octubre 2026)

Campaña de expectativa en los nuevos municipios del Tolima identificados en el diagnóstico. Se utilizará el branding diseñado en el Capítulo 10 para comunicar la llegada de un "pedacito de la tradición de Saldaña" a sus territorios.

13.2 Gestión de situaciones particulares

Ante posibles retrasos en el cronograma o cambios en los costos de insumos, se establece un Protocolo de Comunicación de Crisis:

1. Identificación del impacto por el director del Proyecto.
2. Notificación inmediata a los propietarios con una propuesta de solución.
3. Ajuste de expectativas con los colaboradores para evitar la desmotivación.

13.3 Recursos para la comunicación

Digitales: Manejo de redes sociales, boletines vía WhatsApp Business y repositorio en la nube para manuales técnicos.

Físicos: Señalética en los puntos de venta que cuente la historia de los 35 años de RAPIJOB y piezas gráficas para el material de empaque que resalten el origen tolimense.

14. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación

Este capítulo describe el proceso sistemático para valorar la eficacia, eficiencia e impacto del modelo de expansión territorial. La evaluación se realizará en dos momentos clave: durante la implementación (seguimiento) y al finalizar el primer ciclo operativo (evaluación ex-post).

14.1 Enfoque de evaluación

Se utilizará un enfoque mixto que combine indicadores cuantitativos (rentabilidad y cobertura) con valoraciones cualitativas (preservación de la técnica artesanal y satisfacción del cliente).

14.2 Indicadores clave de desempeño (KPI)

Para evaluar los resultados, se establecen los siguientes indicadores basados en la MML:

Tabla 11. *Indicadores Clave de Desempeño (KPI)*

Área de Evaluación	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta
Eficacia	Índice de Expansión Territorial	$(\text{N}^\circ \text{ de puntos operativos} / \text{N}^\circ \text{ de puntos proyectados}) \times 100$	100%
Eficiencia	Cumplimiento presupuestal	$(\text{Costo real de apertura} / \text{Presupuesto estimado}) \times 100$	100%
Calidad	Índice de Estandarización	$(\text{Recetas ejecutadas fiel al manual} / \text{Total de servicios}) \times 100$	95%
Impacto	Crecimiento de Ventas	$[(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas históricas}) / \text{Ventas históricas}] \times 100$	> 20%

14.3 Instrumentos de recolección de información

Para que la evaluación sea objetiva, se emplearán las siguientes herramientas:

1. Auditorías de Calidad Gastronómica: Visitas aleatorias a los nuevos puntos para verificar que el sabor y la técnica artesanal coinciden con el estándar de la casa matriz en Saldaña.
2. Encuestas de Percepción de Marca: Aplicadas a los clientes en los nuevos territorios para medir el reconocimiento de la identidad tolimense.
3. Análisis de Estados Financieros: Evaluación de los márgenes de utilidad y el tiempo de recuperación de la inversión (ROI).
4. Bitácoras de la Escuela de Saberes: Registro del desempeño y aprendizaje del nuevo personal contratado.

14.4 Procedimiento de evaluación (ciclo PHVA)

El método seguirá el ciclo de mejora continua:

- Planear: Definir las metas de expansión (establecidas en el estudio de prefactibilidad).
- Hacer: Ejecutar la apertura y estandarización según los manuales.

- Verificar: Comparar los resultados obtenidos frente a los indicadores definidos en el punto 14.2.
- Actuar: Realizar ajustes en los manuales o en la estrategia de marketing si se detectan desviaciones en la calidad o la rentabilidad.

14.5 Evaluación de sostenibilidad y salvaguardia

Un componente crítico de la evaluación para este proyecto de maestría es verificar si el modelo permitió proteger el saber artesanal. Se evaluará mediante entrevistas con los fundadores de RAPIJOB para confirmar si ellos consideran que la esencia del negocio se mantiene intacta tras el proceso de expansión territorial.

15. Resultados

El presente capítulo expone los hallazgos del estudio de prefactibilidad para el caso piloto RAPIJOB, estructurados a partir de la ejecución técnica de la Metodología del Marco Lógico (MML). Los resultados aquí presentados son la evidencia de cómo la aplicación de esta metodología permitió transformar una problemática tradicional en una estrategia de expansión territorial técnicamente validada.

15.1 Cumplimiento de objetivos específicos mediante los pasos de la MML

Resultado del Objetivo Específico 1: Diagnóstico y Caracterización del Entorno

Para dar cumplimiento a este objetivo, se ejecutaron satisfactoriamente los primeros tres pasos de la MML:

Paso 1: Análisis de Involucrados: A través de esta fase, se logró un diagnóstico profundo de la situación actual. La aplicación del Análisis de Involucrados permitió identificar a la Gerencia de RAPIJOB, proveedores locales de insumos agrícolas y entidades como la Gobernación del Tolima como aliados estratégicos con alta influencia e interés. El resultado fue la creación de un mapa de actores que asegura la viabilidad social y el respaldo institucional en los nodos de expansión.

Paso 2: Análisis del Problema (Árbol de Problemas): Mediante esta herramienta, se determinó que la "Baja sostenibilidad de los emprendimientos gastronómicos tradicionales del Tolima" no era una falla operativa aislada, sino el resultado de modelos de gestión empíricos que limitan la escalabilidad. Este hallazgo fue fundamental para priorizar municipios para la expansión, donde la identidad cultural tolimese actúa como un activo de mercado y no solo como una tradición.

Paso 3: Análisis de Objetivos (Árbol de Objetivos): Se logró la transición de estados negativos a soluciones deseadas. El resultado principal fue la definición del "Fortalecimiento de la gestión técnica-artesanal" como el medio necesario para alcanzar el fin de una expansión sostenible, convirtiendo las debilidades del diagnóstico en capacidades instaladas para el proyecto.

Resultado del Objetivo Específico 2: Planteamiento de la Estrategia de Expansión

Este objetivo se materializó mediante la aplicación de los pasos 4 y 5 de la MML, garantizando que la estrategia no fuera una simple intención, sino una estructura técnica:

Paso 4: Análisis de Alternativas: Se realizó un tamizaje técnico de diversas rutas de crecimiento. El resultado fue la selección de la alternativa de "Nodos Territoriales de Producción y Venta", la cual obtuvo la mejor calificación en términos de pertinencia cultural y eficiencia operativa, permitiendo que RAPIJOB crezca sin perder su esencia artesanal.

Paso 5: Estructura Analítica del Proyecto (EAP): Se logró la diagramación jerárquica de la estrategia. El resultado es una hoja de ruta clara que vincula la producción tradicional con la gestión moderna de proyectos, dividiendo la expansión en componentes manejables: Salvaguardia del Saber, Estandarización de Procesos y Mercadeo Territorial.

Resultado del Objetivo Específico 3: Validación del Modelo (Evaluación Ex Ante)

La culminación del estudio de prefactibilidad se dio con la ejecución de los pasos 6 y 7, proporcionando la base para la toma de decisiones:

Paso 6: Matriz de Marco Lógico (MML): Se consolidó la estructura de gestión del proyecto. El resultado es una matriz que define con precisión el Resumen Narrativo, los indicadores de éxito y los medios de verificación. Esto permite que el modelo de RAPIJOB sea auditable y profesional, pasando de una administración familiar a una dirección por objetivos.

Paso 7: Análisis de Riesgos (Supuestos): Se validó la prefactibilidad identificando los factores externos críticos (clima, estabilidad de precios de insumos locales). El resultado es un plan de respuesta a riesgos que asegura que la expansión territorial sea resiliente ante cambios en el entorno del departamento del Tolima.

15.2 Apropiación del objetivo general y la metodología

El logro del objetivo general —determinar la prefactibilidad del modelo de expansión— es el resultado de la integración sistémica de la MML. La apropiación de la metodología se evidencia en el paso de un pensamiento lineal a uno causal.

La MML permitió que este estudio no se limitara a un plan de negocios convencional, sino que se convirtiera en un Proyecto de Inversión Social y Económico. La apropiación se demuestra

al haber logrado que cada paso de la metodología alimente al siguiente, garantizando que la estrategia territorial para RAPIJOB sea:

Lógicamente coherente: gracias a la vinculación de actividades con el fin último.

Técnicamente viable: mediante el análisis riguroso de alternativas.

Metodológicamente sólida: al cumplir con el estándar internacional de la MML para estudios de prefactibilidad.

Este proceso asegura que RAPIJOB cuente con una base técnica para iniciar su fase de factibilidad e inversión con una probabilidad de éxito significativamente mayor.

16. Discusión

La discusión de este estudio de prefactibilidad trasciende el análisis operativo para posicionarse como un ejercicio de reflexión estratégica sobre cómo la gestión de proyectos profesionaliza la tradición sin diluirla. Los hallazgos derivados de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML) en el caso RAPIJOB demuestran que la brecha entre el éxito empírico y la escalabilidad territorial no es financiera, sino metodológica.

16.1 Interpretación de la prefactibilidad territorial y coherencia con resultados

Los resultados del diagnóstico municipal (OE1) revelaron que la identidad cultural del Tolima no es solo un valor folclórico, sino un activo de mercado subexplotado. Al cotejar esto con el Objetivo General, se confirma que la prefactibilidad territorial es viable siempre que se mantenga la "estrategia de nodos" identificada en el análisis de alternativas (Paso 4 de la MML), la cual permite una expansión controlada en municipios con condiciones socioculturales similares a Saldaña. Esta coherencia entre el análisis de involucrados y la selección de la alternativa de

"Nodos Territoriales de Producción y Venta" asegura que la expansión no sea una simple apertura de locales, sino un sistema de red que fortalece la economía regional.

16.2 Implicaciones de la estandarización de saberes y bases teóricas

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos moderna (PMI, 2021) y las teorías de escalabilidad en MiPymes, el mayor hallazgo es la validación del modelo de "Escuela de Saberes". La discusión se centra en cómo este componente (C2 de la Matriz de Marco Lógico) resuelve la "trampa de crecimiento" descrita por Greiner (1998). Mientras la literatura tradicional sugiere una industrialización rígida para crecer, este estudio propone —respaldado en la Alternativa 4 seleccionada— que la estandarización debe centrarse en el know-how artesanal y no solo en procesos mecánicos. Esto permite que RAPIJOB mantenga su ventaja competitiva de "sabor único" mientras profesionaliza su operación.

16.3 Validez del modelo y evaluación Ex ante

La evaluación Ex ante (OE3) arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada $\geq 20\%$, lo cual valida financieramente la estrategia ante posibles inversores. No obstante, la discusión técnica sugiere que esta rentabilidad está estrechamente ligada al cumplimiento de los Supuestos identificados en la MML, particularmente la estabilidad de los precios de insumos locales y la aceptación del modelo asociativo por parte de otros artesanos. El paso de una "administración familiar" a una "dirección por objetivos" representa el cambio de paradigma necesario para que el proyecto sea financiable y sostenible.

16.4 Consecuencias teóricas del uso de la MML

El uso de la MML en un emprendimiento privado de este tipo marca un hito en la literatura regional. A diferencia de herramientas como el Canvas, que son estáticas, la MML permitió establecer una lógica causal (Fin-Propósito-Componentes-Actividades) que garantiza que cada peso invertido contribuya directamente al fortalecimiento de la gastronomía tolimense. Se discute aquí que la MML no es solo para proyectos sociales del sector público, sino una herramienta de rigor empresarial que reduce la incertidumbre en la expansión de negocios tradicionales.

16.5 Aprendizajes y lecciones aprendidas

El desarrollo de este estudio de prefactibilidad ha generado aprendizajes críticos para la disciplina de gestión de proyectos en contextos artesanales:

- La tradición es codificable: Se aprendió que el conocimiento tácito de un "maestro artesano" puede transformarse en fichas técnicas y manuales de procesos sin que esto signifique deshumanizar el producto.
- Gestión de la resistencia cultural: Una lección aprendida fundamental fue que la comunicación interna (fase de sensibilización) es tan importante como el análisis financiero. Sin la confianza de los fundadores y portadores de la tradición, cualquier intento de estandarización está destinado al fracaso.
- Limitación de la Gestión Empírica: Se confirmó que, si bien la intuición permite la supervivencia del negocio por décadas (como los 35 años de RAPIJOB), solo el método científico de gestión permite el salto hacia la competitividad regional.

16.6 Sugerencias para futuros proyectos

Para investigadores o emprendedores que deseen replicar este modelo en sectores de similar naturaleza, se sugiere:

1. Priorizar el Componente Humano: Antes de realizar proyecciones financieras, se debe asegurar la "salvaguardia del saber" mediante la creación de un repositorio de recetas y técnicas originales que actúe como el activo más valioso de la empresa.
2. Escalabilidad Gradual por Nodos: No intentar una expansión masiva simultánea. Se recomienda el modelo de nodos territoriales propuesto, que permite aprender de cada municipio antes de avanzar al siguiente.
3. Uso Híbrido de Metodologías: Combinar la rigurosidad de la MML para la planificación macro con metodologías ágiles para la operación diaria en cocina, permitiendo adaptabilidad ante cambios en los gustos locales de los nuevos territorios.
4. Vinculación con Políticas Públicas: Aprovechar los planes de desarrollo departamentales ("Con Seguridad en el Territorio") para buscar apalancamiento institucional, ya que estos proyectos privados tienen un alto impacto en indicadores públicos de empleo y turismo.

16.7 Sugerencias para la gerencia de proyectos bajo la metodología del marco lógico

Para asegurar que los resultados del presente estudio de prefactibilidad trasciendan a una ejecución exitosa, se proponen las siguientes directrices estratégicas dirigidas a la Gerencia de Proyectos:

1. Gestión dinámica de la Matriz de Marco Lógico (MML): El Gerente de Proyectos no debe considerar la MML como un documento estático de planificación, sino como una herramienta de control de gestión. Se sugiere realizar revisiones trimestrales de la Lógica Vertical (Actividades → Componentes → Propósito) para asegurar que la ejecución

operativa siga alineada con el fortalecimiento de la gastronomía tradicional del Tolima. Cualquier desviación en los Componentes debe disparar una alerta temprana sobre el impacto en el Propósito del proyecto.

2. Monitoreo riguroso de los supuestos (Gestión de Riesgos): bajo la MML, el éxito depende de factores externos fuera del control del equipo. Se sugiere que la gerencia implemente un tablero de control de supuestos. Dado que el estudio identificó la estabilidad de precios y la voluntad de los maestros cocineros como factores críticos, el gerente debe establecer canales de comunicación directa con gremios y proveedores locales para anticipar cambios en el entorno antes de que afecten la viabilidad financiera del modelo.
3. Enfoque en la gestión del conocimiento tácito: una tendencia actual en la gestión de proyectos artesanales es la protección del patrimonio inmaterial. Se recomienda al Gerente de Proyectos liderar personalmente la estrategia de la "Escuela de Saberes". La estandarización de procesos no debe ser impuesta, sino co-creada. El éxito de la gestión dependerá de la capacidad del gerente para negociar con los portadores de la tradición, garantizando que la tecnificación del proceso (MML) no sacrifique la esencia artesanal que constituye la ventaja competitiva de RAPIJOB.
4. Articulación de interesados (Stakeholder Management): en el marco de una estrategia territorial en el Tolima, el gerente debe actuar como un articulador institucional. Se sugiere priorizar alianzas con cámaras de comercio y entes gubernamentales para apalancar la estrategia de Marketing territorial. La gestión debe buscar que el proyecto sea percibido como un motor de desarrollo regional y no solo como una expansión comercial privada, facilitando así el acceso a recursos y mercados locales.

5. Escalabilidad basada en datos y resiliencia: finalmente, se sugiere la adopción de indicadores de desempeño (KPI) vinculados directamente a la columna de indicadores objetivamente verificables. La gerencia debe utilizar los resultados de la prefactibilidad para establecer metas realistas en la etapa de inversión, asegurando que la expansión territorial sea gradual y resiliente, permitiendo ajustes rápidos ante la volatilidad económica identificada en la matriz de riesgos.

17. Conclusiones

El presente estudio de prefactibilidad para la expansión territorial de RAPIJOB permite concluir que la profesionalización de emprendimientos gastronómicos tradicionales en el Tolima es técnicamente viable y financieramente atractiva cuando se fundamenta en una planeación estratégica rigurosa. A continuación, se detallan las conclusiones articuladas bajo la lógica causal de la Metodología del Marco Lógico (MML):

Viabilidad del diagnóstico territorial (OE1): la caracterización del entorno, lograda a través de los primeros pasos de la MML (Análisis de Involucrados y Árbol de Problemas), permitió concluir que la "Baja sostenibilidad de los emprendimientos tradicionales" no es una falla del producto, sino una carencia de modelos de gestión estructurados. El diagnóstico validó que los municipios priorizados poseen condiciones socioculturales favorables donde la identidad tolimense actúa como un activo de mercado competitivo.

Eficacia de la estrategia de expansión (OE2): mediante el análisis de alternativas y la estructura analítica del proyecto (EAP), se concluye que el modelo de "Nodos Territoriales de Producción y Venta" (Alternativa 4) es la ruta óptima de crecimiento. Esta estrategia permite

escalar el negocio sin sacrificar su esencia artesanal, transformando el "saber hacer" empírico en un modelo documentado y transferible denominado "Escuela de Saberes".

Validación de la inversión (OE3): la construcción de la Matriz de Marco Lógico y la evaluación Ex ante confirman la prefactibilidad del proyecto al definir indicadores de éxito y medios de verificación claros. Se concluye que el modelo de RAPIJOB es ahora una propuesta de inversión profesional, pasando de una administración familiar intuitiva a una dirección por objetivos auditable y resiliente ante riesgos externos como la fluctuación de precios de insumos locales.

El estudio demuestra que la MML, tradicionalmente asociada a proyectos sociales, es una herramienta de alta precisión para el sector privado MiPyme, permitiendo una planificación que equilibra la rentabilidad económica con la salvaguardia del patrimonio inmaterial del Tolima.

Se establece un precedente para el desarrollo regional al proponer un modelo que reduce la informalidad laboral mediante el escalamiento de negocios con identidad territorial.

La estandarización no es industrialización: se aprendió que documentar procesos artesanales (codificación de recetas) no elimina el alma del producto, sino que garantiza su supervivencia y calidad en nuevos mercados.

Gestión de la tradición: una lección crítica es que el éxito de la expansión depende de la "transferencia del saber hacer" de los fundadores hacia el nuevo personal; sin este puente pedagógico, la expansión territorial diluye la ventaja competitiva.

Importancia del análisis de involucrados: el respaldo institucional de entidades como la Gobernación del Tolima y la Cámara de Comercio es vital para la viabilidad social y el acceso a futuros fondos de financiación.

17.1 Conclusión disciplinar

Desde la perspectiva de la Dirección y Gestión de Proyectos, se concluye que la implementación de la Metodología de Marco Lógico (MML) en la fase de prefactibilidad actúa como un instrumento de reducción de incertidumbre y de estructuración estratégica. Para un Gerente de Proyectos, el uso de esta metodología permite la transición de una idea de negocio empírica a un modelo de inversión técnica fundamentado en la lógica causal.

Se derivan tres aprendizajes disciplinares fundamentales de este ejercicio:

- Coherencia estratégica y táctica: La MML garantiza la alineación total entre las actividades operativas y el Fin último del proyecto. Esta "lógica vertical" asegura que cada recurso asignado en el territorio (Tolima) contribuya directamente al fortalecimiento de la gastronomía artesanal, evitando la dispersión de esfuerzos, un riesgo común en proyectos de expansión territorial.
- Gestión anticipada del entorno: el diseño de la Matriz de Marco Lógico obliga a la gerencia a identificar y jerarquizar los supuestos, lo que se traduce en una gestión de riesgos proactiva. Concluir una prefactibilidad bajo esta metodología permite que el gerente entregue no solo un estudio de mercado o técnico, sino un plan de resiliencia que contempla variables externas críticas (económicas, culturales y políticas) antes de comprometer capital de inversión.
- Sostenibilidad y valor compartido: disciplinarmente, el uso de la MML facilita la identificación de indicadores objetivamente verificables que van más allá del retorno financiero. Para la gerencia, esto permite medir el impacto social y cultural del proyecto, asegurando que la expansión de RAPIJOB sea sostenible en el tiempo al integrar a los portadores del saber tradicional como actores clave del éxito operativo.

En conclusión, para un Gerente de Proyectos, la MML no es solo un formato de formulación, sino un marco de pensamiento sistémico que valida la viabilidad de un proyecto desde su concepción, garantizando que la estrategia de expansión sea técnicamente sólida, financieramente realista y socialmente pertinente.

18. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones del proyecto para el caso piloto RAPIJOB del estudio de prefactibilidad.

- Implementación del Modelo de "Escuela de Saberes": Se recomienda iniciar formalmente la documentación del know-how artesanal mediante la creación de la "Escuela de Saberes". Esta acción responde a la conclusión de que la estandarización del conocimiento táctico es el único camino para escalar sin perder la identidad de la marca, asegurando que el "sabor único" se mantenga en los nuevos nodos territoriales.
- Adopción de una Estructura Organizativa por Objetivos: Es imperativo realizar la transición de una gestión familiar empírica hacia una dirección basada en objetivos y resultados, tal como se estructuró en la Matriz de Marco Lógico. Esta recomendación surge de la necesidad de profesionalizar la operación para cumplir con los indicadores de éxito (como la TIR proyectada $\geq 20\%$) y atraer la financiación necesaria para la expansión.
- Ejecución de la Estrategia de Nodos Territoriales: Se recomienda priorizar la expansión en los municipios del Tolima que comparten similitudes socioculturales con Saldaña, siguiendo la alternativa de "Nodos de Producción y Venta". Esta estrategia verticaliza el cumplimiento del objetivo general de determinar la prefactibilidad territorial, aprovechando la identidad cultural como un activo de mercado validado en el diagnóstico.

- **Gestión Proactiva de Riesgos y Supuestos:** Se debe establecer un sistema de monitoreo constante sobre las variables externas críticas, como la estabilidad de precios de insumos locales y la normativa sanitaria vigente. Esta recomendación es vital para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y la resiliencia del modelo de negocio ante cambios en el entorno macroeconómico regional.
- **Fortalecimiento del Marketing Territorial:** Desarrollar el plan de medios y segmentación regional diseñado en el estudio para posicionar a RAPIJOB no solo como comida rápida, sino como una experiencia de gastronomía tradicional artesanal. Esto garantiza que el valor diferencial de la marca sea reconocido por los nuevos consumidores, cumpliendo así con el fin último de dinamizar la economía local y fortalecer la identidad regional.

Estas recomendaciones están diseñadas para transformar los resultados del estudio de prefactibilidad en una hoja de ruta operativa que garantice el crecimiento sostenible y replicable de RAPIJOB en el departamento del Tolima.

Referencias

- Cámara de Comercio de Ibagué. (2018). *Boletines de coyuntura económica y empresarial*.
<https://ccibague.org/estudios-regionales/boletines-de-coyuntura-economica-y-empresarial/>
- Congreso de Colombia. (2020, 31 de diciembre). *Ley 2069 de 2020: Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia*. Diario Oficial No. 51.544.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2024). *Índice Departamental de Competitividad 2024*. <https://compite.com.co/informe-nacional-de-competitividad/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. (2025). *Mercado laboral por departamentos: Total nacional, total 32 departamentos y ciudad de Quibdó. Año 2025*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDepartamentos-2025.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. (2023). *Censo Económico Nacional: Sector servicios y comercio en el Departamento del Tolima*.
<https://censoeconomiconacionalurbano.dane.gov.co/>
- Gobernación del Tolima. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: El Tolima Nos Une*. Asamblea Departamental del Tolima.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2009). *Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia*. Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia.
<https://patrimonio.mincultura.gov.co/Paginas/Cocinas.aspx>

- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Otero, A. (2011). *Enfoque del Marco Lógico: Una herramienta para el fortalecimiento de la gestión de proyectos*. Universidad de los Andes.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.).
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Universidad Santo Tomás. (2020). *Instructivo para la elaboración de trabajos de grado de posgrados: División de Ingenierías y Arquitectura*.