

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
QUE OFREZCA ENTRETENIMIENTO FAMILIAR**

**FREDY QUINTERO RINCÓN
CATALINA RESTREPO DÍEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
JULIO DE 2019**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE
QUE OFREZCA ENTRETENIMIENTO FAMILIAR**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración**

**FREDY QUINTERO RINCÓN¹
CATALINA RESTREPO DÍEZ²**

**Asesor temático: Juan Manuel Arango Aguirre, MBA
Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
JULIO DE 2019**

¹ fquintero@gmail.com

² catalinard@familia.com.co

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
<i>ABSTRACT</i>	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA.....	12
1.1. ENTORNO MACROECONÓMICO.....	12
1.2. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	16
1.4. SOLUCIÓN.....	17
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.1. EMPRENDIMIENTO.....	21
4.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL.....	21
4.2.1. Necesidades y fuentes de información.....	21
4.2.1.1. Fuentes secundarias.....	22
4.2.1.2. Fuentes primarias.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.2. Análisis actual y futuro de la demanda.....	22
4.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	23
4.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD AMBIENTAL Y LEGAL.....	24
4.4.1. Factibilidad ambiental.....	24
4.4.2. Factibilidad legal.....	24
4.5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	25
5. METODOLOGÍA.....	26
6. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	29
6.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL.....	29
6.1.1. Conocimiento del mercado.....	29

6.1.1.1. Identificación del mercado objetivo	29
6.1.1.2. Tamaño del mercado	29
6.1.2. Identificación de necesidades	30
6.1.3. Conocimiento de la competencia.....	41
6.1.3.1. Identificación de competidores.....	41
6.1.4. Análisis de competidores.	49
6.1.4.1. Competidores directos	49
6.1.4.2. Competidores indirectos.	49
6.1.5. Conclusiones de la factibilidad comercial.....	49
6.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA	50
6.2.1. Recursos necesarios para la operación	50
6.2.2. Personal operativo requerido	51
6.2.3. Herramientas requeridas.....	52
6.2.4. Equipo directivo y organización	52
6.2.5. Conclusiones de la factibilidad técnica	53
6.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD LEGAL	53
6.3.1. Esquema de paso a paso para la creación de empresas en Colombia	53
6.3.2. Registro mercantil	54
6.3.3. Registro único tributario (RUT)	55
6.3.4. Permisos y licencias	55
6.3.5. Impuestos	56
6.3.6. Conclusiones de la factibilidad legal	57
6.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD AMBIENTAL.....	58
6.4.1. Requisitos legales.....	59
6.4.2. Plan de manejo ambiental.....	61
6.4.3. Conclusiones de la factibilidad ambiental	62
6.5. FACTIBILIDAD FINANCIERA	62
6.5.1. Desarrollo.....	62
6.5.2. Conclusiones de la factibilidad financiera.	65
7. CONCLUSIONES	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participación de la billetera de los hogares.....	13
Figura 2. Lugar de residencia y nivel socioeconómico.....	30
Figura 3. Número de hijos.....	31
Figura 4. Actividades en semana.....	32
Figura 5. Tipo de lugares más frecuentados.....	33
Figura 6. Lugares más frecuentados	33
Figura 7. Lugares más reconocidos.....	34
Figura 8. Aspectos más valorados.....	35
Figura 9. Aspectos por mejorar.....	37
Figura 10. Medición de interés.....	38
Figura 11. Principales atracciones	39
Figura 12. Precio de la recreación	39
Figura 13. Precios de las comidas de niños y adultos	40
Figura 14. Tipo de comida para adultos.....	40
Figura 15. Tipo de comida para niños.....	41
Figura 16. Logotipo de Piketeadoro	42
Figura 17. Menú de Piketeadoro.....	43
Figura 18. Logotipo Búho -Parrilla entre Pinos-	45
Figura 19. Vista aérea de Búho -Parrilla entre Pinos-.....	45
Figura 20. Menú de Búho -Parrilla entre Pinos-	46
Figura 21. Organigrama del proyecto	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de aspectos importantes.....	35
Tabla 2. Datos iniciales proyectados	62
Tabla 3. Datos iniciales financieros y administrativos	63
Tabla 4. Costo de elementos técnicos	63
Tabla 5. Estimación de la demanda.....	64
Tabla 6. Egresos.....	64
Tabla 7. Resumen de indicadores financieros	65
Tabla 8. Estado de ingresos y egresos proyectado	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas y respuestas de encuentros conversacionales

Anexo 2. Resultados de los encuentros conversacionales

Anexo 3. Preguntas de la encuesta

Anexo 4. Respuestas y gráficos de las encuestas

Anexo 5. Observación de competidores

Anexo 6. Propuesta de Zeus Tecnología

Anexo 7. Modelo financiero

Anexo 8. Estimación de la muestra de las encuestas

RESUMEN

Con el presente trabajo se pretendió analizar la factibilidad de crear un restaurante con entretenimiento familiar para familias de estratos 5 y 6 de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, al tener en cuenta el análisis del entorno macroeconómico del sector y la factibilidad específica por áreas, comercial, técnica, legal, ambiental y financiera.

Se utilizaron diferentes estrategias de mercadeo que permitieran aproximarse a una información fidedigna del sector, como las fuentes primarias: encuentros conversacionales, encuestas y observación, y las secundarias, como diversas lecturas a través de páginas web, de las que se obtuvo, como resultado, la constatación de las necesidades insatisfechas en el grupo de personas objetivo y de la poca competencia específica en el segmento, lo que condujo, además, a un estudio de factibilidad en el que se documentó la viabilidad del estudio para establecer un plan de ejecución del proyecto.

PALABRAS CLAVE: factibilidad, restaurantes, diversión.

ABSTRACT

The present work intends to analyze the feasibility of creating a restaurant with family entertainment for stratum families 5-6 of the Medellin and the metropolitan area, taking into account the analysis of the macroeconomic environment of the sector and the specific feasibility by areas, commercial, technical, Legal, environmental and financial.

Different marketing strategies were used to allow us to approach reliable information on the sector as the primary sources: interviews, surveys, observation and secondary sources as diverse readings. Obtaining, as a result, unmet needs in the group of target people, also little specific competition in this segment, generating additionally a feasibility study where the viability of the study is documented to establish an execution plan for this project.

KEY WORDS: *feasibility, restaurants, entertainment.*

INTRODUCCIÓN

Los autores son papás de niños menores de cinco años y trabajan, estudian y tienen poco tiempo para compartir con calidad con los hijos, los familiares y los amigos. Salir a comer en Medellín con niños pequeños se ha vuelto un gran reto para las familias, pues son muy pocos los lugares que ofrecen una opción en la que los padres puedan disfrutar con tranquilidad de un almuerzo o una cena o, simplemente, un espacio de diversión con amigos y familiares, a la vez que los pequeños puedan disfrutar sin necesidad de estar atrapados en una herramienta tecnológica. Por este motivo decidieron establecer la factibilidad de un proyecto de emprendimiento enfocado hacia la creación de un restaurante que ofrezca entretenimiento familiar en los niveles socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Medellín y su área metropolitana a través de los análisis de factibilidad de mercado y financiera.

El estudio se inició a partir de resultados cualitativos obtenidos en unos encuentros conversacionales organizados con cinco personas pertenecientes al segmento de mercado para el que está dirigido el proyecto, de las que se obtuvo información relevante para desarrollar un estudio cuantitativo que se llevó a cabo a través de 73 encuestas, que, junto con un ejercicio de observación de los principales competidores, permitieron identificar que el proyecto puede ser viable.

En el documento se encuentra el planteamiento de la idea en el capítulo 1, compuesto por una descripción del entorno macroeconómico, la descripción y el planteamiento del problema y un análisis del sector; más tarde, en el capítulo 2 se presentan los objetivos, seguidos de la justificación, en el capítulo 3, y el marco conceptual, en el capítulo 4, para, por último, llegar al capítulo 5, en el que se describe la metodología utilizada, y al capítulo 6, en el que se desarrolla el proyecto en función de las cinco factibilidades (comercial, técnica, legal, ambiental y financiera).

Por último, el desarrollo de este estudio pretende, entonces, unir en análisis la factibilidad de la creación de un proyecto de emprendimiento con un trabajo académico como es el de grado de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT.

1. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA

1.1. ENTORNO MACROECONÓMICO

En Medellín y su área metropolitana se han presentado cambios sustanciales y se ha sacado ventaja social y económica de la oferta gastronómica, que no solo ha sido más variada, sino también más organizada, lo que la convirtió en un importante jugador en la economía regional. Sergio Ignacio Soto, director ejecutivo de Fenalco Antioquia, y Juan Carlos Jaramillo, director ejecutivo del Tour Gastronómico, estuvieron de acuerdo en que el sector aporta entre el 4 y el 5 por ciento del producto interno bruto (PIB) regional, además de que el sector se está profesionalizando y está siendo cada vez más productivo gracias al turismo, que es un gran aliado de la gastronomía.

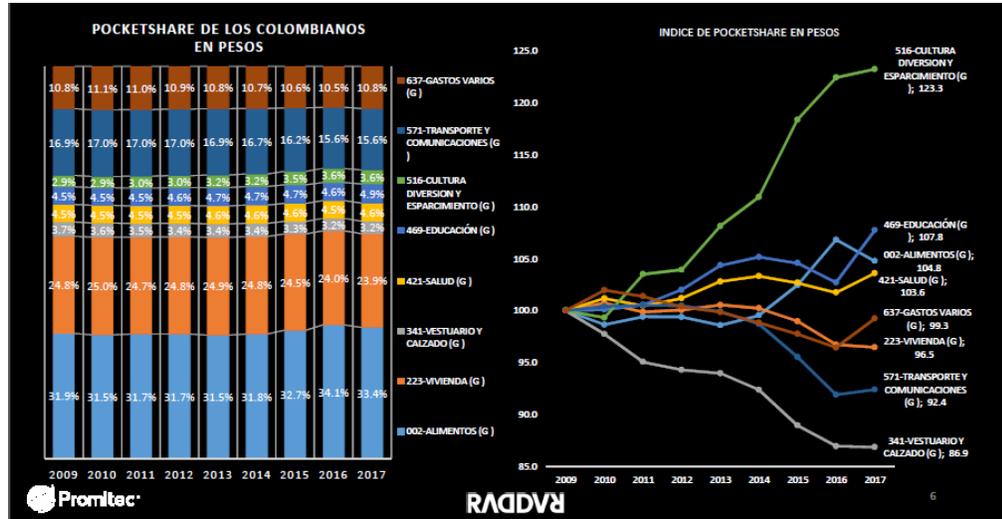
Así lo expresó David Alejandro Mercado (2017): “Tanto Sergio Ignacio Soto, director Ejecutivo de Fenalco Antioquia, como Juan Carlos Jaramillo, director ejecutivo del Tour Gastronómico, coincidieron en que el sector aporta entre el 4 y el 5 por ciento del producto interno bruto (PIB) regional” (párrafo 2). Más allá de las cifras, el líder gremial resaltó la “profesionalización” del sector, que lo ha hecho un aliado vital del conglomerado (*cluster*) de turismo.

En Antioquia también se han ido desarrollando corredores gastronómicos, como, por ejemplo, desde Provenza hasta Manila, la calle de la Buena Mesa en Envigado, Mercados del Río, Llanogrande, en el Oriente antioqueño, y Mercados del Tranvía, en el barrio Buenos Aires, entre otros, como los que se encuentran como un potencial en el futuro también los sectores de Guatapé o Jardín.

Todas estas opciones gastronómicas que se han venido desarrollando, junto con la necesidad de entretenimiento y esparcimiento, han hecho que el gasto de la billetera de los hogares en cultura, diversión y esparcimiento sea el que tenga el mejor índice

de participación en pesos frente a las demás categorías, a pesar de que represente solo el 3,6%, como se muestra en la siguiente gráfica de Raddar (2018), lo que indica un gran potencial frente al proyecto debido a la importancia en valor que están dispuestos a invertir los hogares en el mencionado rubro.

Figura 1. Participación de la billetera de los hogares.



Fuente: Raddar (2018).

David Mercado (2017) también expresó que las plazoletas tradicionales de comida de los centros comerciales han evolucionado, al pasar a ser lugares en los que la gente no solo va a comer, sino a disfrutar una experiencia que haga más placentera dicha actividad, a partir de que, con base en estadísticas de estudios de mercadeo en dichos centros, se encontró que la mitad de las personas que ingresa come algún producto, lo que ha hecho que el área comercial arrendable en este segmento creciera 20% para la oferta gastronómica y que muchas marcas reconocidas de restaurantes tomaran el riesgo de ubicarse en ellos para aprovechar el tráfico que éstos involucran y dar a conocer sus ofertas.

Un ejemplo de lo antes expresado es el centro comercial Viva de Laureles, en el que el 90% del espacio está destinado a marcas gastronómicas, una distribución muy similar a la que tiene Viva de Envigado.

No todas las noticias son tan positivas para el sector gastronómico; Sebastián Aguirre Eastman (2018) habla de las razones por las que reconocidos restaurantes han tenido que cerrar sus puertas, entre las que se destaca la cantidad de establecimientos que se abren con frecuencia, lo que implica que la oferta se haya multiplicado hasta un 400% y que la rentabilidad de este tipo de negocios se vea afectada por la cantidad de competidores.

Hay otros factores igual de importantes, como la situación económica del país, que les impide a los clientes disfrutar con más frecuencia de la experiencia gastronómica que se ofrece, así como las altas cargas impositivas que se aplican, entre otros, que han llevado a que los dueños de restaurantes reinventen sus estrategias para sobrevivir en el sector. Por ejemplo, según Jorge Gómez,

Medellín Gourmet nació de la necesidad de activar las ventas en épocas frías: mayo y septiembre. En la más reciente edición se unieron 75 restaurantes, que propusieron algunas de sus preparaciones más exclusivas y las ofrecieron a precios más atractivos para el público en general (Aguirre Eastman, 2018, párrafo 7).

1.2. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en Medellín y sus alrededores, encontrar un plan para compartir y disfrutar en familia, con los hijos, tanto en semana como los fines de semana, llevó a los autores identificar que existen en la ciudad algunos lugares en los que sus hijos se divierten, pero están diseñados solo para entrenamiento de los niños y no de los padres, y de la misma manera, ir a un restaurante es hacerlo a sitios diseñados para adultos, pero no para niños. Al socializar este sentimiento con

compañeros y amigos, se hizo evidente la necesidad de crear un restaurante que ofrezca momentos de diversión, entretenimiento y ocio para compartir en pareja y con familiares o amigos mientras los niños aprenden y se divierten en el mismo lugar.

A continuación, se evidencian algunos aspectos generales del comportamiento de los hogares y de negocios que ofrecen este tipo de servicios en otras ciudades y países.

Según Nielsen (2016), el 48% de la población mundial comía por fuera del hogar una o dos veces por semana, mientras que en Latinoamérica este porcentaje fue del 41% y en Colombia del 38%, una cifra inferior, pero que viene presentado incrementos considerables, y la ubica en el cuarto lugar de la región, entre los 61 países del mundo en los que se realizó la encuesta. Brasil (51%), Perú (42%) y México (40%) fueron los países en los que sus habitantes comían con mayor frecuencia por fuera de su casa durante la semana. Si se revisa esta información en cada momento del día, se encuentra que, al almuerzo, Chile fue uno de los países que lideró la clasificación, con un 79% de los usuarios, seguido por Brasil (72%) y por Colombia, que ocupó el sexto lugar, mientras que, para la cena, el 47% de los colombianos la tomaba fuera.

En términos generales, y de acuerdo con la experiencia y la información obtenida en revisión de diversas fuentes en la literatura, no abundan los sitios que combinen una buena comida y la diversión para los hijos; sin embargo, en Colombia desde hace algunos años se comienzan a ver avances alrededor de dicho fenómeno, impulsado por la influencia de los menores en el momento de gastar y por el deseo de empresarios de desarrollar espacios que mezclen comida con entretenimiento; en particular en la ciudad de Bogotá, donde establecimientos como Jungla Kumba, Parque Camelot, Parque Safari y Cool de Sac vienen ganando protagonismo en la ciudad (Solo para niños, 2014) y en Medellín también comienzan a desarrollarse

establecimientos de este tipo, como Palogrande, Piqueteadoro, Piccolo, Kokoroyo y Tikibar.

Los niños entre 0 y 14 años representan el 25,44% de la población mundial, un porcentaje similar al de Colombia (26%) y superior al de Medellín, que, según el perfil demográfico para 2018 (Sardi, 2015), representan solo el 18% de la población. Si se tienen en cuenta estas estadísticas y el cambio ocurrido a través de la historia sobre la toma de decisiones en el hogar, actividad en la que la mujer comienza a tener un rol importante en el mercado laboral, el ingreso del hogar lo generan padre y madre; además, el número de hijos viene disminuyendo, lo que conduce a que en las familias los niños tengan un papel importante para definir algunas cosas del hogar (Chen, Lehto, Behnke y Tang, 2015).

Un estudio de la Association for Consumer Research indica que los niños son los responsables de poco más de 30% de las decisiones de gasto de un hogar. En cuanto a todo el consumo familiar, la alimentación podría ser una de las decisiones para familias modernas. En promedio, la cantidad de dinero gastada en cenas ha aumentado en forma significativa desde hace una década al 49% del presupuesto de alimentos en 2011.

1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Medellín, el resto del valle de Aburrá y el Oriente cercano son pocos los restaurantes cuya propuesta de valor es el entretenimiento familiar, entendido como un sitio en el que tanto los adultos como los niños puedan tener la oportunidad de disfrutar de una experiencia agradable.

Algunos lugares existentes en la zona que pueden ofrecer un servicio de entretenimiento, tanto para adultos como para niños, son:

- Piqueteadoro

- Palogrande
- Búho -Parrilla entre Pinos-
- Piccolo (Llanogrande y Las Palmas)

Existen otros lugares en Medellín, en especial en el sector de El Poblado, en los que hay recreación para los niños, pero los adultos no pueden hacer nada más que esperar a que sus hijos se diviertan, como son los casos de:

- Jumbalá
- Divercity

Y otros lugares, más del tipo de restaurantes familiares, en los que se puede disfrutar de una buena comida en familia y con amigos, pero los niños solo cuentan con un individual para colorear y crayolas, como son los casos de:

- Parmessano
- Crepes & Waffles
- Il Forno
- Hot Wings
- J&C

En conclusión, es un sector que en la actualidad se encuentra poco atendido desde el punto de vista de una propuesta de valor integrada, en la que tanto adultos como niños puedan divertirse y disfrutar en un mismo lugar.

1.4. SOLUCIÓN

Debido a que en Medellín la oferta de planes para compartir y disfrutar con los hijos, tanto en semana como los fines de semana, es limitada, y solo existen lugares en los que se divierten los niños o los adultos, se hace evidente una oportunidad de negocio para suplir la necesidad de compartir en pareja y con familiares o amigos

mientras los niños aprenden y se divierten en el mismo lugar, con lo que se beneficiaría familias con hijos entre los 0 y los 14 años de los niveles socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Medellín y su área metropolitana a través de un restaurante que ofrezca entretenimiento para niños.

Para el efecto, los autores decidieron evaluar la factibilidad de un lugar que esté fuera de los centros comerciales, ubicado, en forma ideal, en un lugar campestre, con una buena vista de la ciudad y con espacios cerrados, en el que se vivan diferentes ambientes que sean agradables para los adultos y para los hijos. Se pretende tener un espacio para el restaurante con una oferta gastronómica saludable sencilla, para que los adultos disfruten de picadas y bebidas, un espacio especial para que los niños coman, otros para ofrecerles entretenimiento, como música, brincos, disfraces para hacer obras de teatro y manualidades, entre otras posibilidades, y espacios al aire libre, como cancha de futbol, parque de diversiones, brincos, animalitos y bosque para hacer caminatas de exploración, con personal que los acompañe todo el tiempo para que los adultos puedan estar tranquilos. Es muy importante que el lugar cuente con buen espacio de parqueadero.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la factibilidad de la creación de un restaurante especializado en ofrecer entretenimiento para las familias con niños de los niveles socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, con el propósito de evaluar la viabilidad del negocio.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Realizar un estudio de mercado para conocer si existe interés por parte las familias de niveles socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Medellín y su área metropolitana para llevar a cabo este emprendimiento.
- ii. Identificar la competencia directa e indirecta a la que se enfrentará el plan de negocios.
- iii. Determinar los elementos, las herramientas y los procesos requeridos para la implementación de la estrategia.
- iv. Evaluar la factibilidad financiera del proyecto.
- v. Definir los requerimientos técnicos, ambientales y legales necesarios para la correcta implementación del plan de negocios.

3. JUSTIFICACIÓN

Como estudiantes de la Maestría en Administración en la Universidad EAFIT, se requiere elaborar un trabajo de grado en el que exista la oportunidad de presentar el estudio de factibilidad de proyecto, que oriente la toma de decisión de un potencial de inversión basado en una necesidad de mercado existente, a partir de la disminución de la incertidumbre del éxito o el fracaso del proyecto, para tomar la decisión de proceder o no con su implementación.

Con base en una necesidad que se evidenció en el mercado, de una opción gastronómica que ofrezca entretenimiento tanto para adultos como para niños, se decidió realizar el estudio de factibilidad de un restaurante que supla dicha necesidad y, que aún sin previo estudio en profundidad, promete ser una gran oportunidad de negocio.

Con estos argumentos se vincula una oportunidad de negocio con un proceso de trabajo de grado de la Universidad EAFIT, que sirve de base para una toma de decisión importante.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. EMPRENDIMIENTO

Se llama emprendimiento a la capacidad que tiene una persona para evidenciar una oportunidad de negocio, desarrollarla, administrarla y lanzarla al mercado, mediante la asunción de riesgos que le permiten hacer realidad un proyecto que genere crecimiento económico (significados.com, 2017)

4.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL

El estudio de mercado es el primero que se debe realizar en un proyecto, pues es el que permite conocer con mayor profundidad los consumidores y el mercado a través de la información. Este estudio permite identificar y definir las oportunidades y amenazas del entorno, identificar las necesidades del mercado, mejorar la comprensión del problema y minimizar el riesgo. El objetivo del estudio de mercado es estimar la demanda, conocer la oferta actual y potencial, identificar los gustos y las preferencias de los clientes, conocer el precio que ellos están dispuestos a pagar por el producto y conocer la competencia con sus fortalezas y debilidades, entre otros aspectos. El estudio del mercado también es la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos de un proyecto (Ramírez Almaguer, Vidal Marrero y Domínguez Rodríguez, 2009). Para realizar un estudio de mercado es importante tener en cuenta:

4.2.1. Necesidades y fuentes de información. Existen dos tipos de fuentes de información necesarias para realizar cualquier investigación u estudio, que son las secundarias y las primarias, que, dependiendo del estudio, se define si es necesario utilizar uno o ambos tipos (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002).

4.2.1.1. Fuentes secundarias. Hacen referencia a datos concretos y fiables que ya han sido publicados con anterioridad y pueden ser de gran utilidad para la recolección de información del proyecto. Las fuentes de información secundaria pueden ser internas, que son las que se han generado a lo largo de la historia en la misma compañía (ventas, frecuencia y tipo de compra de los clientes, informes de servicio al cliente y análisis de publicidad, entre otras), o externas que son las que son las que se originan fuera de la compañía y que se puede ocupar de la investigación del proyecto (asociaciones, fundaciones, publicaciones, etc.).

Este tipo de información se puede extraer de publicaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), registros y publicaciones de las cámaras de comercio, asociaciones de bancos, superintendencia, informes de gremios o asociaciones de productores, informes de institutos gubernamentales, entre otras (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002).

4.2.1.2. Fuentes primarias. Son las que generan los datos como características demográficas y socioeconómicas, actitudes, opiniones, conductas, hábitos, conocimiento y recordación, entre otras categorías, que se obtienen de manera específica para el objetivo de la investigación (Orjuela Córdova y Sandoval Medina, 2002).

4.2.2. Análisis actual y futuro de la demanda. Tiene como objetivo principal medir la necesidad real de un bien, su precio y el nivel de ingreso de la población, para identificar las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado y como el último puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

Para establecer un buen análisis de la demanda se debe recurrir a la investigación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, como los indicadores económicos y sociales.

Existen varios tipos de demanda:

- Demanda en relación con la oportunidad.
- Demanda satisfecha: el producto es exactamente lo que el mercado requiere.
- Demanda insatisfecha: el producto no alcanza a satisfacer el mercado.
- Demanda en relación con su necesidad.
- Demanda de bienes sociales y nacionalmente necesarios: alimentación, vestido, vivienda.
- Demanda de bienes no necesarios o de gustos (consumo suntuario): perfumes, salidas a comer, ropa fina.
- Demanda en relación con su temporalidad.
- Demanda continua: es la que permanece durante largos periodos como por ejemplo la demanda de alimentos.
- Demanda cíclica o estacional: es la que de alguna manera se relaciona con los periodos del año como circunstancias climatológicas o comerciales.
- Demanda de acuerdo con su destino.
- Demanda de bienes finales: son los bienes adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
- Demanda de bienes intermedios o industriales: son los que requiere un procesamiento para ser bienes de consumo final (maquila) (Fdez, 2017, p. 15).

4.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA

La factibilidad técnica es la que contiene toda la información que permite definir la estructura necesaria para atender el mercado y cuantificar el monto de las inversiones. Uno de los grandes retos que ayuda a resolver la factibilidad técnica es definir la macro localización del negocio y a definir cuál es el tamaño óptimo que

delimita la capacidad de la demanda que es posible atender, al tener en cuenta los factores económicos, políticos, técnicos y sociales. La tecnología también es un aspecto relevante por revisar en esta factibilidad (Ramírez Almaguer et al., 2009).

4.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD AMBIENTAL Y LEGAL

4.4.1. Factibilidad ambiental. Es la que permite estudiar los diferentes componentes sociales y ambientales que podrían ser afectados por el proyecto, a partir de una normativa sanitaria, que permita preservar las condiciones sanitarias y la salud pública.

Para lograr la factibilidad ambiental de un proyecto es importante cumplir algunos requisitos como: consultar los requerimientos legales, concretar una cita para la identificación del impacto ambiental, evaluar la matriz de riesgos y su impacto y definir un plan de manejo ambiental, que incluye un programa de apoyo para el cumplimiento de la política ambiental y otro de capacitación y monitoreo y control. Además, se deben acatar las normas correspondientes al manejo de residuos sólidos, recursos energéticos y recurso hídrico, entre otras (Cortina Gómez, 2018).

4.4.2. Factibilidad legal. Es la que permite identificar si un proyecto cumple en su totalidad las normas legales vigentes del país, el departamento y el municipio en el que se ubicará. Plantea tanto la definición del nombre como la constitución de la sociedad, el registro mercantil, la creación del registro único tributario, los permisos y las licencias requeridas, los impuestos que se deben pagar y todos los requisitos tributarios para la creación de una empresa (Corporación CRES, 2018).

4.5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

La factibilidad financiera permite identificar si un proyecto es rentable o no y, si en caso de ser conveniente, es oportuno llevarlo a cabo o abstenerse de hacerlo. Además, junto con los análisis de mercado y técnico, permite tener la información necesaria para estimar los flujos esperados de ingresos y costos que se producirán durante la vida útil del proyecto, a partir de algunos criterios cualitativos y cuantitativos, de los que los más relevantes son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), período de recuperación del capital (PR) y razón entre beneficio y costo (Ramírez, Vidal y Domínguez, 2009).

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto se hicieron las evaluaciones financiera, técnica, ambiental, legal y comercial.

La evaluación financiera se llevó a cabo a través de un modelo en *Excel* construido junto con el asesor temático, que contiene proyecciones de flujo de caja y estados financieros de diez años, con análisis de los principales indicadores como flujo de caja de la inversión, de la operación, del proyecto, de la financiación y del inversionista, estado de resultados e indicadores claves como el VPN, la TIR, el PR, el margen de ebitda y los flujos de cada libre.

La evaluación comercial se efectuó por medio de un trabajo de campo en el que se hizo una exploración con encuentros conversacionales que permitieron encontrar hallazgos importantes para más tarde construir una encuesta que hiciera posible validar aspectos importantes de la necesidad de mercado que se había evidenciado a través de una observación en campo en los competidores directos. A continuación, se amplía la información de los tres instrumentos utilizados:

- Encuentros conversacionales
 - Criterio de selección: padres o madres de hijos menores de 14 años que vivieran en las ciudades de Medellín o Envigado y que, por la cercanía con ellas, se sabía que tenían la necesidad que se plantea en el proyecto.
 - Cantidad: se llevaron a cabo cinco encuentros conversacionales, con tres mujeres y dos hombres, durante el mes de marzo de 2019 en las oficinas del Grupo Familia. Todos fueron individuales.
 - Procedimiento: se construyó una guía de preguntas basada en la necesidad de mercado evidenciada a partir de las propias vivencias de los autores (ver anexo 1); con posterioridad se procedió a contactar a diez personas cercanas, de las cuales solo cinco aceptaron colaborar. Se agendó una cita en la oficina de cada uno de ellos y se les formularon las preguntas.

- Encuestas

- Criterio de selección: padres o madres con hijos menores de 14 años que vivieran en Medellín o en su área metropolitana.
- Cantidad: 73 encuestas.

Procedimiento: se construyó una guía de preguntas a partir de los hallazgos encontrados en los encuentros conversacionales (ver anexo 3). Estas preguntas se montaron en *Google* con el objetivo de hacer las encuestas de manera virtual a través de Wiki mujeres Medellín y por medio de mensajes directos a familiares, amigos y conocidos entre el 29 de marzo y el 5 de abril de 2019. (enlace de la encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsCMmPIOcrpdHi61eqdg5rIdea3E4CYWCww4a7d7GOSNQGuw/viewform?usp=send_form). Los datos se tabularon en *Excel* (ver anexo 4).

Para determinar la muestra se utilizó un archivo de *Excel* suministrado por el Área de Business Analytics de Grupo Familia S. A. (ver anexo 8).

- Observación en campo y redes sociales

- Criterio de selección: se seleccionaron los lugares hallados en las encuestas como competidores más directos del proyecto.
- Cantidad: se hicieron seis observaciones (en dos sedes de Piketeadoro, dos de Piccolo, una de Palogrande y una de Búho).
- Procedimiento: a partir de los resultados de las encuestas, se llevaron a cabo observaciones en los seis establecimientos, con una guía básica que incluyó aspectos como: ubicación, horarios de apertura, descripción del lugar, propuesta de valor, servicios ofrecidos, precios de la comida y la recreación, perfil de las personas que los visitan, medios de comunicación que utilizan, ventajas, desventajas y necesidades no satisfechas. Los resultados de esta observación de encuentran en el anexo 5.

La evaluación técnica se determinó a través de una evaluación de campo con el asesor temático, que tiene experiencia en diseño de espacios, la asesoría de los dueños del Hotel Quimbaya en cuanto a los equipos requeridos para el restaurante y el número de empleados, fuentes secundarias, como páginas web descritas a lo largo del documento, y Zeus, un proveedor de tecnología para la asesoría en los costos de los sistemas de información requeridos, con lo que se obtuvo respuesta a todas las necesidades técnicas que implicaba el proyecto para poder desarrollar las actividades vistas como potencial de mercado y evaluar sus costos y sus preinversiones.

Para la evaluación legal y ambiental se analizaron los diferentes entes reguladores para el caso de restaurantes, con el objetivo de conocer la normatividad, su complejidad y la viabilidad de cumplirla.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL

De acuerdo con lo mencionado en la metodología, se decidió realizar un análisis del mercado con el apoyo de fuentes primarias de recolección de información, como encuentros conversacionales, encuestas y observaciones en campo y redes sociales, con el objetivo de validar la necesidad actual de las familias con hijos menores de 14 años de encontrar establecimientos en los que tanto adultos como niños puedan disfrutar, de identificar cuáles son los lugares que ofrecen hoy en Medellín este tipo de servicios, sus fortalezas y sus debilidades y de determinar cuáles elementos adicionales esperan encontrar las mencionadas familias en el mercado y el costo que estarían dispuestas a pagar por satisfacer dicha necesidad.

6.1.1. Conocimiento del mercado.

6.1.1.1. Identificación del mercado objetivo. Hombres y mujeres con hijos con edades de entre 0 y 14 años de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, de los niveles socioeconómicos 5 y 6, que tengan ingresos, les guste tener una vida social activa, en la que compartan con familiares y amigos y que, al mismo tiempo, disfruten estar acompañados de sus hijos.

6.1.1.2. Tamaño del mercado. Se trata de una población finita, compuesta por los hogares con hijos entre los 0 y 14 años de los niveles socioeconómicos 5 y 6 de Medellín y su área metropolitana. Para la estimación de la muestra se partió de información recolectada a través de internet (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 3), con la que se estableció el número de hogares para estos estratos en Medellín y su área metropolitana en 89.269. Además, para la presente investigación se consideraron los siguientes datos:

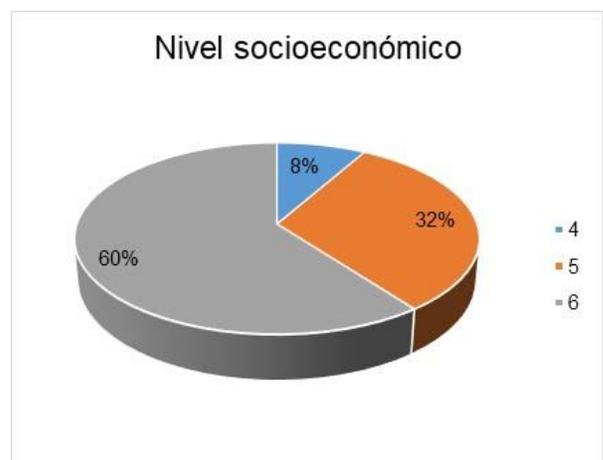
- Nivel de confianza: 90%

- Error muestral: 10%
- Porcentaje de éxito: 50%
- Porcentaje de fracaso: 50%
- Tamaño requerido de la muestra: 68

6.1.2. Identificación de necesidades. A partir de los encuentros conversacionales descritos antes en la metodología, se identificó que la mayor necesidad de las familias para compartir fuera de casa con sus hijos está bastante influenciada por los niños en las horas de la tarde de los fines de semana y que los lugares principales son los centros comerciales (El Tesoro) y los parques como la Uva y Telemedellín, puesto que en semana por lo general los niños están en los parques de las unidades, en casa de sus abuelos o en sus clases extracurriculares (ver anexos 1 y 2). Así mismo, las entrevistas en profundidad ayudaron a diseñar las preguntas de la encuesta, que se aplicó a 73 personas a través de Wiki Mujeres Medellín y por medio de mensajes directos a familiares, amigos y conocidos para complementar la información que se necesitaba para evaluar la viabilidad técnica del proyecto (ver anexo 3) y para encontrar las siguientes oportunidades (ver archivo de *Excel* con todas las respuestas en el anexo 4).

Preguntas 1 y 2: las personas encuestadas estuvieron en un 99% ubicadas en las zonas de interés para el proyecto, por su cercanía con el lugar, y el 92% de ellas en los niveles socioeconómicos hacia los que está enfocado el proyecto.

Figura 2. Lugar de residencia y nivel socioeconómico



Fuente: elaboración propia

Preguntas 3 y 4: de las 73 personas encuestadas, 71 afirmaron tener hijos con edades entre los 0 y los 14 años, de los cuales el 48% tenía solo un hijo, el 44% dos hijos y el 8% tres en dicho rango de edad.

Figura 3. Número de hijos



Fuente: elaboración propia

Al analizar la edad del primer hijo, se encontró que el 58% tiene menos de cinco años, el 27% entre seis y diez y el 15% eran mayores de diez años, pero, si se evalúa solo la edad de los hijos únicos, se halló que el 71% eran menores de cinco

años, mientras que para los que tenían tres hijos, el 67% de los primeros hijos tenían más de once años y los terceros hijos menos de seis, lo que invitó a evaluar las opciones de tener ambientes diferentes en los que tanto los niños menores de cinco años como los mayores de nueve puedan divertirse.

Pregunta 5: el 54% de los encuestados dijo que sus hijos en semana, después de llegar del colegio, estaban por lo general en clases extracurriculares, entre las que las más destacadas fueron: fútbol (el 30% de las encuestas), música (15%) y ballet (11%), lo que mostró una gran oportunidad de cubrir gastos fijos del proyecto si se ofrecen dichas actividades durante los días de semana, con un valor agregado de transporte y alimentación e, incluso, actividades interesantes para los abuelos, que en un 38% de los casos eran las personas que acompañaban a los niños a centros comerciales cuando no estaban en actividades extracurriculares.

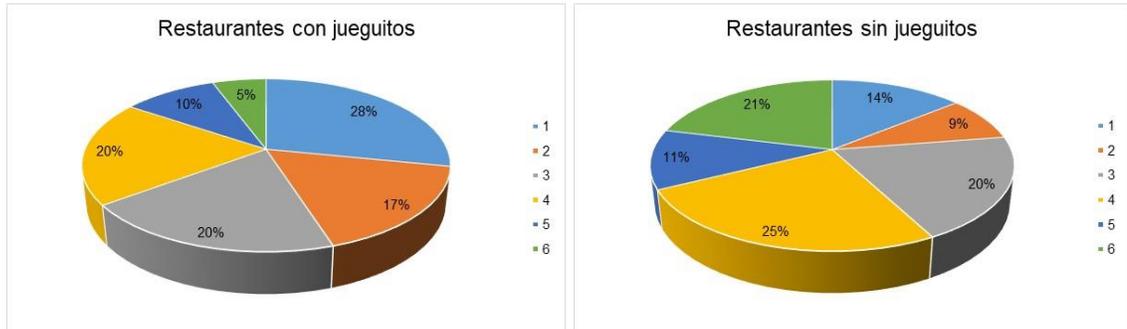
Figura 4. Actividades en semana



Fuente: elaboración propia

Pregunta 6: en las respuestas a esta pregunta se encontró una gran oportunidad para el proyecto debido a que para el 45% de los encuestados con hijos, los restaurantes con jueguitos fueron las prioridades primera y segunda en cuanto al lugar elegido los fines de semana para visitar con los hijos y solo para el 22% los restaurantes sin jueguitos fueron la prioridad.

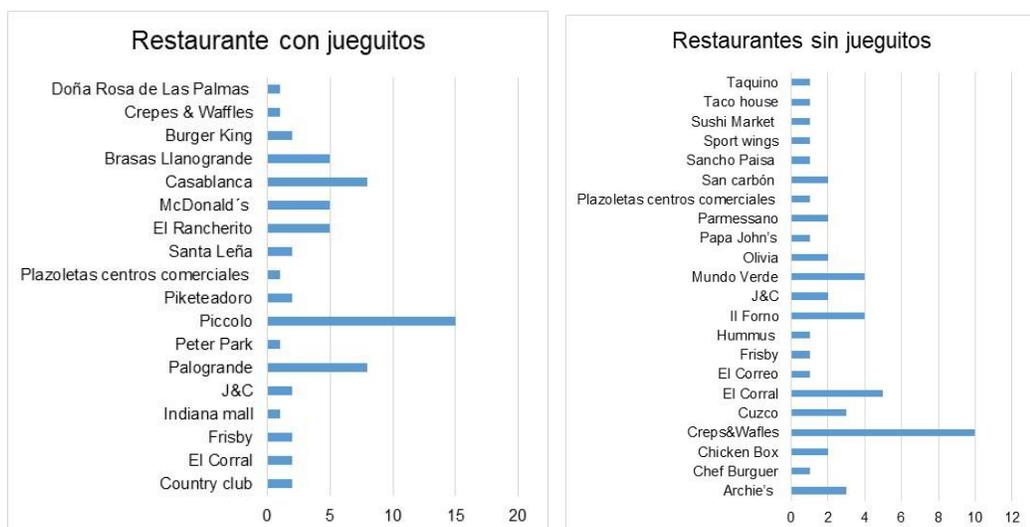
Figura 5. Tipo de lugares más frecuentados



Fuente: elaboración propia

Preguntas 7, 8 y 9: al preguntar de manera espontánea por cuál fue el restaurante con juguetitos al que se asistía con mayor frecuencia, Piccolo fue el de mayor importancia, seguido de Palogrande, Casa Blanca y El Rancherito, con un total de 36 menciones. Cuando se preguntó por los restaurantes sin juguetitos a los que se asistía con mayor frecuencia, Crepes & Waffles fue el de mayor importancia, seguido de El Corral e Il Forno, con 19 menciones. Cuando se preguntó por el lugar de recreación visitado con mayor frecuencia, el centro comercial El Tesoro fue el más importante con 26 menciones, seguido de los clubes.

Figura 6. Lugares más frecuentados





Fuente: elaboración propia

Pregunta 10: el lugar más reconocido por los encuestados fue Piccolo, seguido de Brasas y Piketeadoro.

Figura 7. Lugares más reconocidos



Fuente: elaboración propia

Pregunta 11: de los restaurantes evaluados, no hubo ninguno que se caracterizara por tener una evaluación muy buena (por encima de 4) y el que tuvo la mejor percepción en general fue Brasas Llanogrande, para el que la variedad en la comida

y la satisfacción general del lugar fueron los aspectos con calificación por encima de 4,0.

En cuanto a la tranquilidad a la hora de dejar a los hijos jugando sin la supervisión de los papás, se observó una gran oportunidad generalizada en todos los establecimientos actuales, que serían la competencia directa del proyecto al que se refiere el presente trabajo, pues las calificaciones estuvieron por debajo de 3,5 en todos los casos, lo que muestra un gran camino de diferenciación frente al mercado actual.

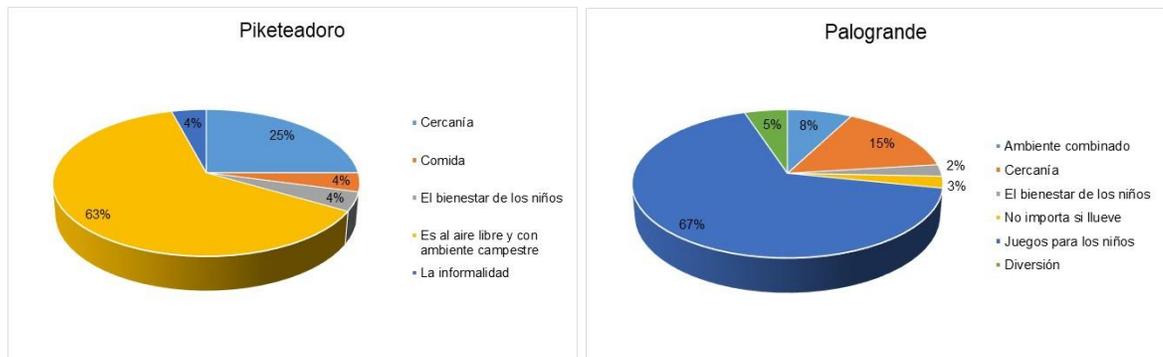
Tabla 1. Evaluación de aspectos importantes

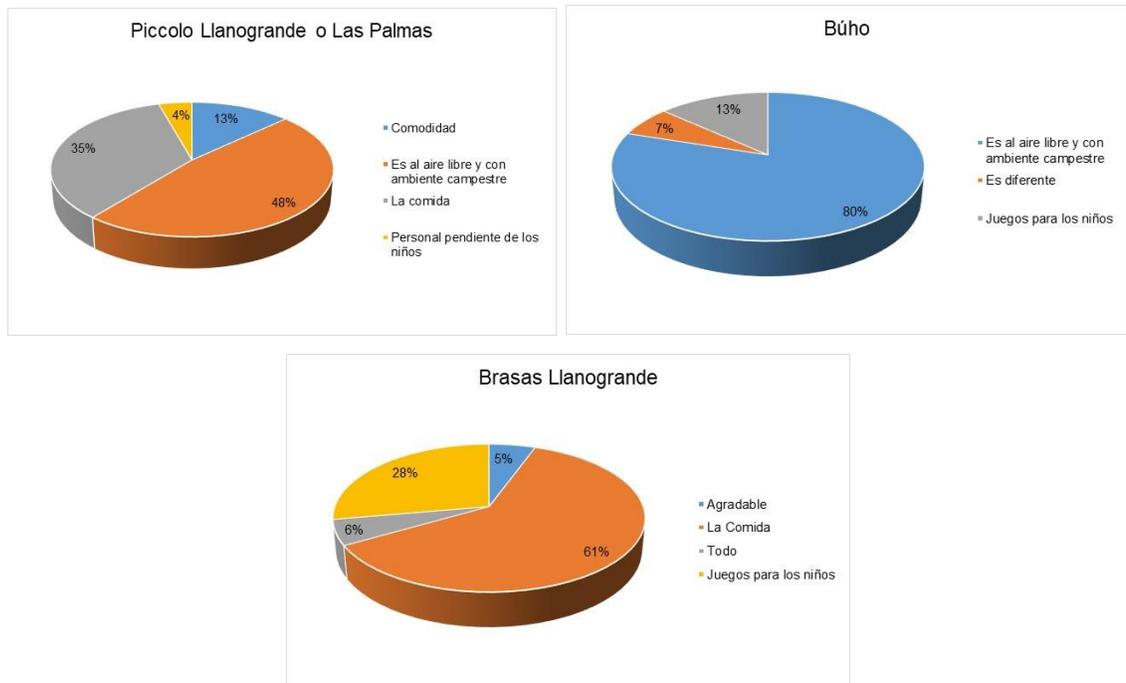
LUGARES	Variedad en la comida	Recreación para los niños	Precios de la comida	Ubicación	Satisfacción del lugar	Tranquilidad a la hora de dejar a los hijos jugando sin la supervisión	TOTAL
Piketeadoro	3,17	3,49	3,16	4,00	3,47	2,98	3,38
Palogrande	2,96	3,32	3,85	3,42	3,96	3,47	3,50
Piccolo Llanogrande o Las Palmas	3,46	4,22	2,81	3,72	3,93	3,30	3,57
Búho	2,94	3,25	2,75	2,75	3,38	3,00	3,01
Brasas Llanogrande	4,04	3,78	3,35	3,57	4,00	3,39	3,69

Fuente: elaboración propia

Pregunta 12: para Piketeadoro, Piccolo y Búho, estar al aire libre en un lugar campestre y los juegos para los niños fueron los aspectos más valorados, mientras que, para Palogrande, los aspectos más importantes fueron los juegos para los niños y la cercanía. En conclusión, se pudo identificar que los juegos para los niños fueron un factor determinante para la selección del lugar en el público evaluado.

Figura 8. Aspectos más valorados

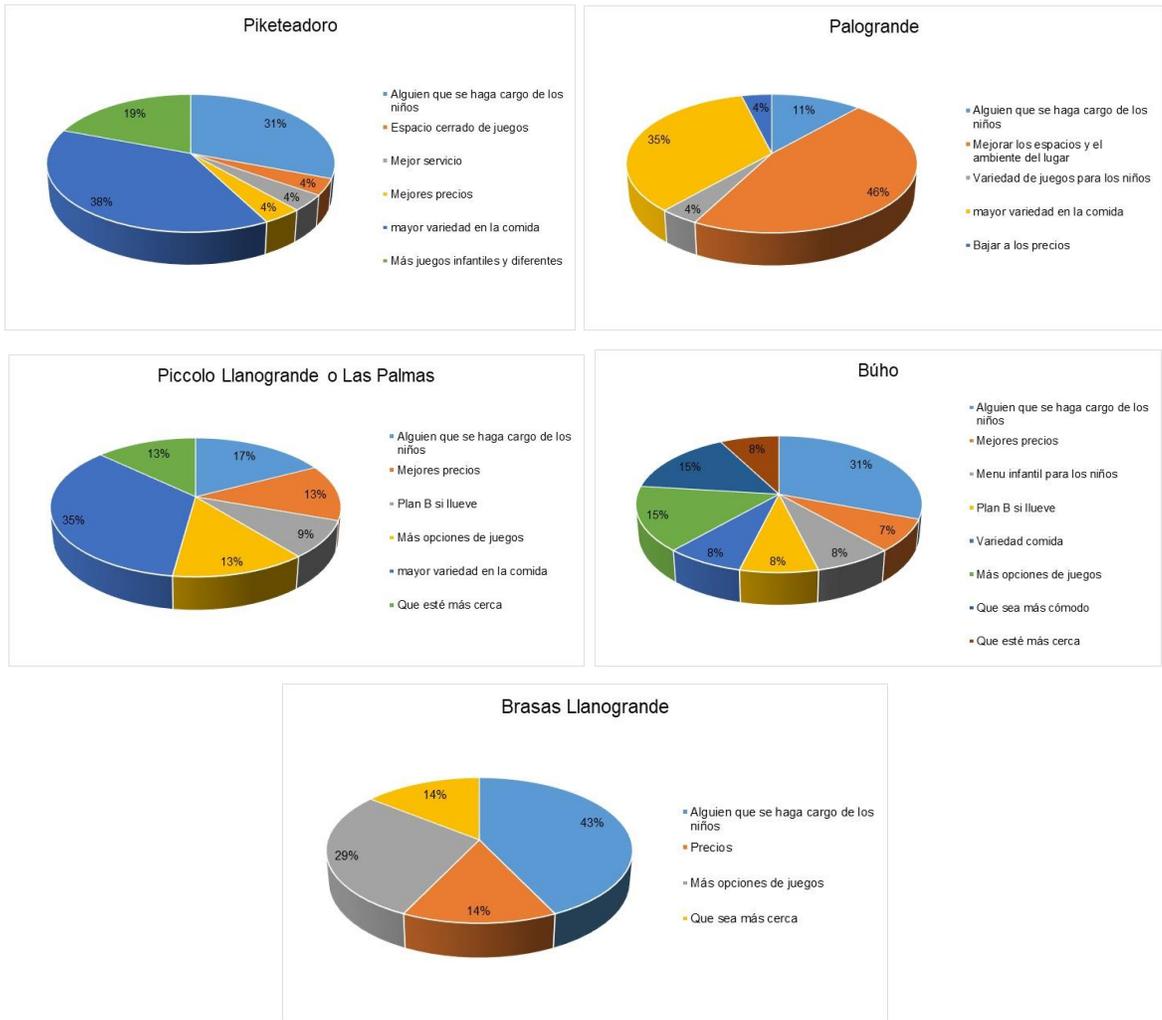




Fuente: elaboración propia

Pregunta 13: en general, el segundo aspecto de mayor oportunidad que tuvieron todos los establecimientos (con excepción de Brasas Llanogrande, negocio para el que fue la opción más importante) fue que hubiese alguien para hacerse cargo de los niños, que es la propuesta de valor que se pretende ofrecer con el proyecto, lo que evidenció otro gran diferencial que aún no está cubierto en el mercado actual. La calidad y la variedad en la comida también fueron aspectos relevantes en cada establecimiento, lo que mostró otra oportunidad. Fuera de ello, para los establecimientos como Piketeadoro, Piccolo y Búho, que son abiertos y para los que estar al aire libre fue un aspecto muy bien valorado, el plan B se vuelve clave, lo que indicó una oportunidad de tener un lugar que sea abierto, al aire libre y tenga opciones en la respectiva zona interna como plan B cuando llueva.

Figura 9. Aspectos por mejorar



Fuente: elaboración propia

Pregunta 14: el 92% de las personas encuestadas estuvo interesado en un lugar en el que se pueda disfrutar de un momento con la pareja, familiares o amigos, mientras los hijos aprenden y se divierten en el mismo lugar, lo que hace viable el proyecto desde el punto de vista comercial.

Figura 10. Medición de interés



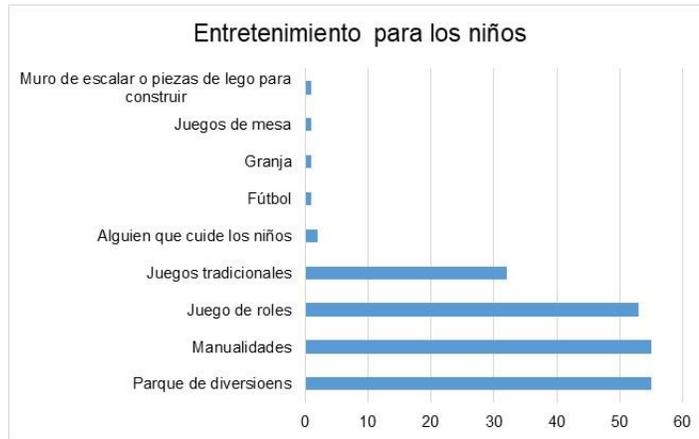
Fuente: elaboración propia

Pregunta 15: en general, las opciones de entretenimiento que esperaba encontrar el público objetivo fueron:

- Parque de diversiones (columpios, sube y baja, deslizaderos, brinca-brinca e inflables, entre otros).
- Manualidades.
- Juegos de roles (construcción de una casa, doctor de juguetes, jardín de infantes, zoológico, peluquería, biblioteca, exploradores, estación de servicios de autos, obras de teatro, aventura espacial y cocineritos, entre otros).
- Juegos tradicionales (“de antaño”) como escondidijos, policías y ladrones y canicas, entre otros).

Los juegos de roles, las manualidades y los juegos tradicionales son actividades que generarían una diferencia frente a las opciones que se encuentran hoy en el mercado.

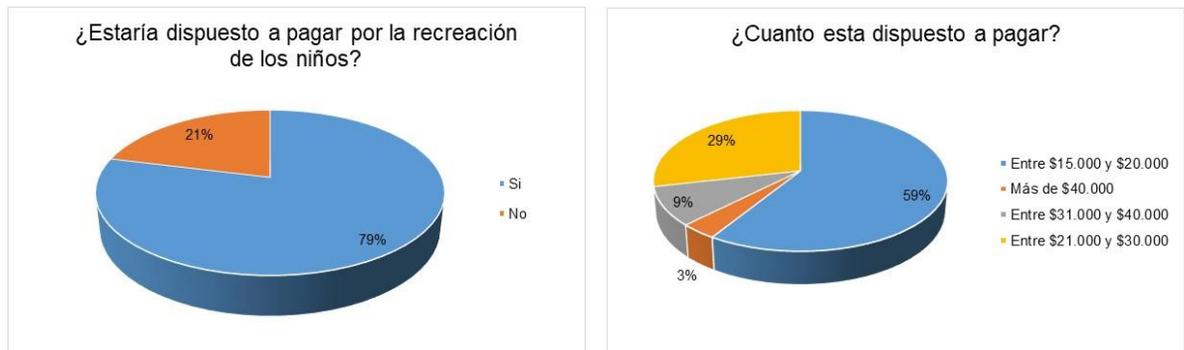
Figura 11. Principales atracciones



Fuente: elaboración propia

Pregunta 16: de los encuestados, el 79% estaba dispuesto a pagar por la recreación de sus hijos, y el 88% de ellos estaba dispuesto a pagar entre \$15.000 y \$30.000.

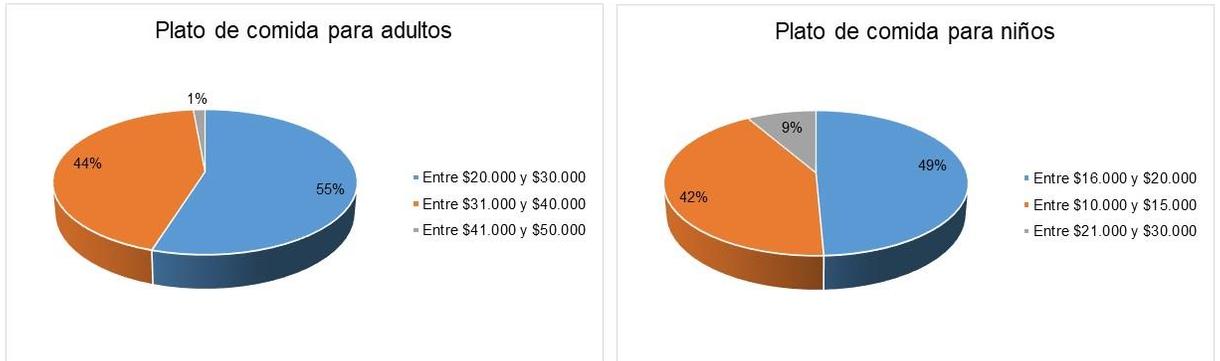
Figura 12. Precio de la recreación



Fuente: elaboración propia

Preguntas 17 y 19: más del 50% de las personas encuestadas estaría dispuesto a pagar por un plato de comida para adultos entre \$20.000 y \$30.000 y el 49%, que fue la mayoría, estaría dispuesto a pagar por un plato para niños entre \$16.000 y \$20.000.

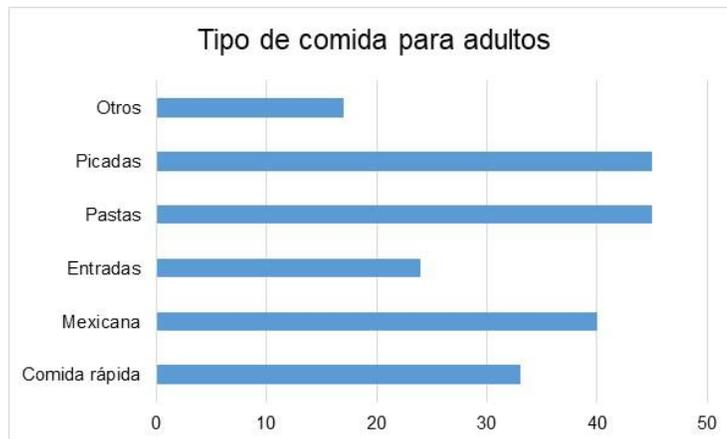
Figura 13. Precios de las comidas de niños y adultos



Fuente: elaboración propia

Pregunta 18: en cuanto al tipo de comida preferido para los adultos, en realidad la encuesta no fue muy concluyente, debido a que se observó una preferencia muy similar en los diferentes tipos, lo que estuvo muy relacionado con las respuestas a la pregunta 13, en las que los entrevistados expresaron que lo que les hacía falta a los establecimientos actuales era más variedad en la comida. En la categoría de otros se encontraron opciones como comida saludable, parrilla y comida internacional como las más nombradas.

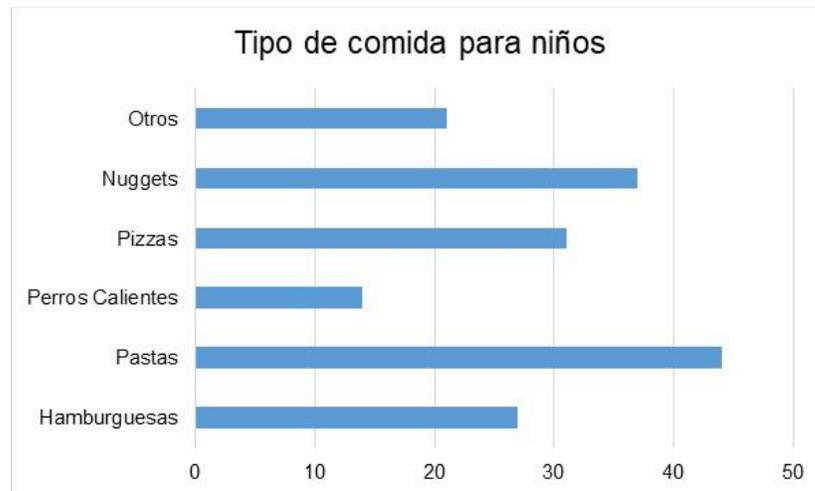
Figura 14. Tipo de comida para adultos



Fuente: elaboración propia

Pregunta 20: como opciones preferidas por los encuestados para el menú de los niños se encontraron las pastas, los *nuggets* y las pizzas, seguidas por otras opciones y entre las que más se destacaron estuvieron: comida casera o saludable, parrilla y la posibilidad de tener el mismo menú que el de los adultos.

Figura 15. Tipo de comida para niños



Fuente: elaboración propia

6.1.3. Conocimiento de la competencia

6.1.3.1. Identificación de competidores. A partir de las entrevistas en profundidad aplicadas a clientes potenciales, los ejercicios de observación en sitio y las fuentes secundarias de información, como las redes sociales y las páginas web, se identificaron los siguientes competidores:

Algunos lugares existentes en la zona que pueden ofrecer un servicio de entretenimiento, tanto para adultos como para niños, fueron:

- **Piqueteadoro:** tiene dos sedes, una ubicada en Ciudad del Río, en la ciudad de Medellín, y otra ubicada en la variante Las Palmas-aeropuerto José María Córdova, cinco km después del peaje. Sus dueños, a través de su página en Instagram describen el lugar como “Una manguita llena de sol y picadas para la familia, los amigos y tu mascota” (Piketeadoro, 2019).

Figura 16. Logotipo de Piketeadoro



Fuente: imagen tomada de *Facebook* (Piketeadoro)

- Cómo funciona: en su carta se describe como “un lugar mágico donde compartir con la familia y los amigos es todo un placer. Nuevas experiencias y momentos únicos que no te puedes perder”. Es un sitio campestre, con carpas, mesas y sillas, en el que cada grupo arma sus picadas de acuerdo con sus gustos y preferencias y elige sus bebidas, mientras conversan y se divierten y sus hijos disfrutan de un pequeño parque, con inflables y el acompañamiento de recreacionistas. Es un lugar *petfriendly*, es decir, las mascotas son bienvenidas.
- Horario de atención: en Ciudad del Río: lunes a jueves de 12 m. a 10 p. m., viernes y sábado de 12 m. a 12 a. m. y domingos de 12 m. a 8 p. m. y en Las Palmas: viernes y sábado de 12 m. a 10 p. m. y domingos de 12 m. a 8 p. m.).
- Carta: su menú está dividido en varias sesiones: Piketes Recomendados (que son picadas que ya están armadas y vienen para dos o cuatro personas y una especial para vegetarianos), Los Famosos del Piketeadoro (está conformada por tres platos típicos del lugar que son: la hamburguesa, la sopa de arroz y la cazuela de frijoles), Para Niños (conformado por dos platos: minihamburguesas y *chicken fingers* o palitos de pollo), tres secciones en las que la persona puede armar su picada, que son: Para empezar, Acompañantes y Piketes por porción, la sección de postres y la de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Figura 17. Menú de Piketeadoro



Fuente: imagen tomada de *Instagram* (Piketeadoro)

- Precios: los precios de los platos que ya vienen armados oscilan entre los \$13.000 y los \$95.000 y las picadas para dos y cuatro personas son las más costosas; los precios de las porciones para armar la picada al gusto oscilan entre \$6.000 y \$35.000 y las costillas y el solomito son las porciones más costosas; el menú Infantil tiene un costo de \$14.000 para los *chicken fingers* y \$16.000 para las minihamburguesas.
- Publicidad: página en *Facebook*, *Instagram* (15.800 seguidores), presencia en *TripAdvisor* el local de Ciudad del Río aparece en la posición N°1.060 de 1.346 restaurantes en Medellín, con una calificación de 3,5, y el de Las Palmas en la posición N°475 de la misma lista, con una calificación de 4.
- **Palagrande**: ubicado en la calle Jardín en el municipio de Envigado; ofrece comida típica colombiana, con música en vivo y un ambiente en el que todos son bienvenidos, un espacio para que los niños disfruten en grande a través de

toboganes, brinca-brinca, piscina de bolas, *play ground* y recreacionistas. Sus dueños, en su página en *Instagram*, describen el lugar como “Restaurante parrilla, salón de eventos, parque infantil y fonda” (Palogrande, 2019).

- Cómo funciona: es un restaurante cubierto
 - Horario de atención: lunes a jueves de 8 a. m. a 11 p. m., viernes de 8 a. m. a 2 a. m., sábado de 9 a. m. a 2 a. m. y domingo de 9 a. m. a 8 p. m.
 - Carta: su menú está basado, en lo primordial, en comida típica colombiana y está dividido en varias secciones, así: para picar (entradas colombianas como arepas, patacones, morcilla, chicharrón y empanadas, entre otros), parrilla (se encuentra una gran variedad de res, cerdo y pollo en diversas preparaciones), gastronomía típica (los principales platos típicos del país, como fríjoles, mondongo, cazuelas y lengua, entre otros), pescados, sopas y cremas, ensaladas y livianos, menú Infantil y una gran variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
 - Precios: los precios de la comida en la carta varían según la sección, así: para picar (entre \$8.900 y \$18.900, con excepción de las picadas, que tienen un precio de \$39.500 para dos personas, de \$72.500 para cuatro personas, y los nachos, que tienen un precio de \$32.900), parrilla (entre \$29.900 y \$49.700), gastronomía típica (entre \$24.900 y \$35.900), pescados (entre \$31.900 y \$41.600), sopas y ensaladas (entre \$6.900 y \$26.600) y el menú infantil, que tiene un precio de \$22.500 e incluye bebida y juguete).
 - Publicidad: página en *Facebook* (8.256 seguidores), *Instagram* (9.698 seguidores), presencia en *TripAdvisor* aparece en la posición N°137 de 172 restaurantes en Envigado, con una calificación de 3,5.
-
- **Búho -Parrilla entre Pinos-**: ubicado, en la loma del Escobero, kilómetro 3, Envigado. Sus dueños, en de su página en *Instagram*, describen el sitio como “un lugar rodeado de naturaleza, donde podrás hacer tu propio asado, y tus hijos se van a divertir como nunca”.

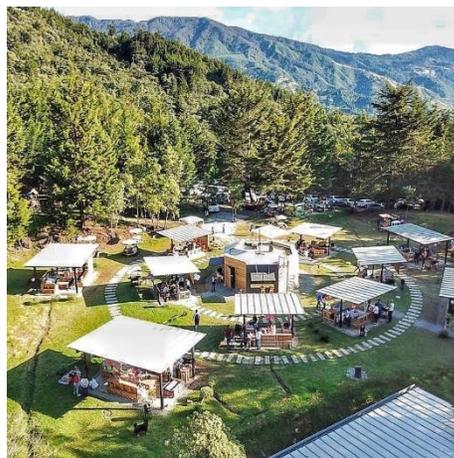
Figura 18. Logotipo Búho -Parrilla entre Pinos-



Fuente. imagen tomada *Facebook* (Buhoentrepinos)

- Cómo funciona: Búho es un lugar campestre, en el que todos sus espacios tienen asador. Existen dos tipos de espacios: unos quioscos para grupos de diez personas o más, y unas mesas para grupos más pequeños; en ambos casos, cada cliente puede hacer su asado o contratar un parrillero profesional, que tiene un costo adicional de \$30.000 por hora (que se deben pagar en forma directa y en efectivo).

Figura 19. Vista aérea de Búho -Parrilla entre Pinos-



Fuente: imagen tomada de *Instagram* (Buhoentrepinos)

- Horario de atención: viernes y sábado de 12 m. a 12 a. m. y domingos de 12 m. a 8 p. m. Los fines de semana que son festivos y viernes a domingo de 12 m. a 12 a. m. y lunes de 12 m. a 8 p. m.
- Carta: está conformada por cinco combos, en los que varía el tipo de proteína que se incluye. Cada es, en forma aproximada, para cinco personas. Los combos incluyen entre tres y cuatro tipos de proteína, chimichurri en aceite y un paquete de arepas. Además, se ofrecen dos tablas, salsas, postres, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y algunas adiciones.

Figura 20. Menú de Búho -Parrilla entre Pinos-



Fuente: imagen tomada de *Instagram* (Buhoentrepinos)

- Precios: el precio de los combos es el mismo para todos y es de \$170.000.
- Publicidad: página en *Facebook* (2.966 seguidores), *Instagram* (22.000 seguidores), presencia en *TripAdvisor* aparece en la posición N°67 de 172 restaurantes en Enviado, con una calificación de 4.

Y otros lugares como:

- Piccolo Llanogrande y Piccolo Las Palmas
- Brasas Llanogrande

- El Rancherito Llanogrande
- Casablanca, entre otros

Además, existen otros lugares en Medellín, en especial en el sector de El Poblado, en los que se encuentra recreación para los niños, pero los adultos no tienen nada más que hacer, diferente a esperar a que sus hijos se diviertan, como es el caso de:

- **Jumbalá:** ubicado en el segundo piso de El Tesoro Parque Comercial, local 2194; Jumbalá es parque interior lleno de aventura y diversión, para que los niños entre los 0 y los 12 años puedan mover su cuerpo sin máquinas ni aparatos digitales, todo para su desarrollo corporal. Es un lugar en el que “los niños mejoran su coordinación, equilibrio y motricidad, al mismo tiempo que se divierten, juegan y se ríen, superando sus miedos” (Jumbalá, 2019).
 - Cómo funciona: los niños menores de cinco años deben ingresar con un adulto y los niños mayores pueden ingresar solos. A la entrada del lugar hay una taquilla en la que se compra una manilla por 30 minutos o por una hora. Durante este tiempo, los niños están en constante movimiento a través de los diversos espacios del parque. También se ofrece el servicio de celebración de cumpleaños.
 - Precios: 30 minutos: \$30.000, una hora: \$40.000.
 - Publicidad: página en *Facebook* (5.504 seguidores), *Instagram* (4.677 seguidores).
- **Diversity:** cuenta con sedes en Medellín, Bogotá y Barranquilla. En Medellín se encuentra ubicado en el centro comercial Santa Fe. Divercity es una ciudad a escala en la que los niños y las niñas entre los tres y los trece años pueden asumir más de 45 roles entre oficios y profesiones mientras aprenden cómo funciona el mundo real. Los niños pueden hacer realidad su sueño de ser médico, bombero, piloto, operario de fábrica y muchos roles más. Pueden tomar decisiones y asumir retos mientras aprenden en forma divertida en una ciudad hecha a su medida.

- Cómo funciona: al ingresar se compra un pasaporte para los niños, con el que tienen acceso durante un tiempo ilimitado (mientras esté abierto el parque) a vivir diferentes roles. Al ingreso le entregan a cada niño una tarjeta del Banco de Bogotá y unos divis (la moneda del parque) para que ellos los consignen o paguen por aprender de algún rol. Hay roles en los que ellos reciben una remuneración en divis y pueden jugar a ser grandes. En el parque hay tiendas para comer pasabocas o pequeños establecimientos de comida rápida.
- Horario de atención: martes a viernes de 12 m. a 6 p. m. y sábados y domingos de 11 a. m. a 7 p. m.
- Precios: varían según la edad, así: pasaporte para bebés: \$9.000, para niños: \$34.500 y para adultos: \$13.000.
- Publicidad: página en *Facebook* (346.000 seguidores), *Instagram* (13.200 seguidores). Tiene página web: www.parquedivercity.com.

Y otros lugares más del tipo de restaurantes familiares, en los que se puede disfrutar de una buena comida en familia y con amigos, pero los niños no tienen nada más allá de un individual con dibujos y crayolas para pintar, como es el caso de:

- Parmessano
- Crepes & Waffles
- Hot Wings
- J&C

6.1.4. Análisis de competidores

6.1.4.1. Competidores directos. En el anexo 5 se encuentran los principales competidores evidenciados en las entrevistas en profundidad, en cuadro en el que se comparan diferentes características como: ubicación, horarios de apertura y propuesta de valor, que se tomaron de las páginas web, *Facebook* o *Instagram* de cada uno; también la descripción del lugar, lo que ofrecen, los precios promedio de la comida y de la alimentación, el perfil del objetivo y los medios de comunicación que provienen de observaciones en cada sitio; por último, la satisfacción del cliente, que se tomó de *TripAdvisor* y las ventajas, las desventajas y las necesidades no satisfechas, que se obtuvieron del estudio cuantitativo que se realizó a través de las encuestas.

6.1.4.2. Competidores indirectos. Del estudio cuantitativo efectuado por medio de encuestas, que se detalló en la metodología, se identificaron los principales competidores son restaurantes, como *Crepes & Waffles*, *El Corral*, *Il Forno*, *Mundo Verde* y *Archies*, entre otros, que ofrecen menú infantil y actividades para que los niños pinten mientras llega la comida, centros comerciales, como *El Tesoro*, que tienen zonas de juegos para los niños, y lugares de entretenimiento, como *Jumbalá* y *Divercity*, en los que los papás no tienen nada que hacer diferente a estar detrás de sus hijos, y clubes y parques públicos, como las *UVA* y *Telemedellín*, que ofrecen entretenimiento familiar, pero no satisfacen la necesidad de que los papás puedan disfrutar con familiares o amigos mientras sus hijos se divierten.

- 6.1.5. Conclusiones de la factibilidad comercial. Desde la perspectiva del estudio de factibilidad comercial, el proyecto es viable, debido a que la propuesta de valor satisface las principales necesidades de los consumidores en el mercado actual, porque el 92% estaría interesado en asistir a un lugar como el planeado. El análisis de las encuestas aplicadas en el estudio de mercado permiten, además, de

ver que el proyecto es viable, tomar algunas decisiones como: Los platos de comida para los adultos deben estar entre \$25.000 y \$30.000.

- Los platos de comida para los niños deben estar entre \$15.000 y \$20.000.
- Se puede cobrar por la recreación la suma de \$20.000 por niño, si se tiene como base que el 48% de los encuestados tienen un hijo y el 44% dos.
- El menú de los adultos debe ser variado.
- El menú de los niños debe ser saludable, que incluya pastas o *nuggets* de pollo.
- El producto es muy estacional, debido a que va a estar utilizado en mayor medida en los fines de semana, lo que mostró una oportunidad de generar actividades adicionales en semana, como clases extracurriculares de fútbol y música, que fueron las más relevantes en las encuestas, celebración de cumpleaños, charlas especializadas en cuidado y crianza de los hijos y actividades con los abuelos, entre otras, para ayudar a cubrir los gastos fijos.

6.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA

6.2.1. Recursos necesarios para la operación. El espacio en el que se pretende realizar el proyecto en caso de que salga viable, se encuentra ubicada en el kilómetro 8 carretera de Las Palmas, al frente de la Tienda de Pedro de la Cola del Zorro. Este lugar cuenta con un lote de 16.000 m² con zonas verdes, cancha de fútbol, espacio para parqueaderos y zona suficiente para realizar actividades al aire libre, que fue uno de los aspectos mejor valorados por el público objetivo, y tiene, además, una casa principal de 557 m², repartidos en dos plantas, una en el primer piso, de 358 m², y otra en el segundo, de 199 m², para el restaurante y espacios de recreación internos, que es una de las mayores oportunidades que tienen los lugares que existen en la actualidad.

Las adecuaciones iniciales serían solo en la cocina, para adaptarla a los requerimientos exigidos para un restaurante, la remodelación de baños públicos, un puente que conecte la casa principal con la casa que tiene en frente para los momentos de invierno, senderos ecológicos y habilitación de la cancha de fútbol.

El mobiliario que se requiere es:

- Restaurante: 16 mesas, 64 sillas, decoración, vajilla, cubiertos, etc.
- Alcoba principal: mobiliario para juego de roles, artísticos y pedagógicos.
- Alcoba secundaria 1: mobiliario para convertirla en un cuarto de manualidades, relajación o musical.
- Alcoba secundaria 2: mobiliario para transformarla en un cuarto de lectura de cuentos.
- Biblioteca: mobiliario para convertirla en un cuarto de juegos como plan B si llueve o si el día está muy frío
- Casa secundaria: patio de recreo cubierto.
- Exterior: juegos tradicionales como columpios, sube y baja, deslizaderos, brinca-brinca e inflables, entre otros.

Este espacio tiene un costo mensual de arrendamiento de \$8.000.000 y un costo de servicios públicos cercano a \$1.000.000.

6.2.2. Personal operativo requerido. El personal que se requiere para el proyecto y su costo mensual, con inclusión del auxilio de transporte, son:

- Jefe de cocina (chef): \$3.312.464 (cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes o SMMLV). Se necesita uno (Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, 2019).
- Cocineras: \$925.148 cada una. Se necesitan 3 (Salario mínimo 2019: así quedó el aumento en Colombia, 2018).
- Meseros: \$925.148 cada una. Se necesitan tres porque debe haber uno cada 20 personas (Entrepreneur, 2009).

- Cantineros: \$925.148 cada uno. Se necesitan 2.
 - Licenciado en Educación Preescolar: \$912.548. Se necesita uno (indeed, 2019).
 - Auxiliar de preescolar de medio tiempo: \$520.000 cada una (Jaramillo A., comunicación personal, marzo, 2019). Se necesitan dos.
- Prestaciones legales: 45,28% (Symplicifica, 2019).
- Salud (EPS): 8,5%.
 - Pensión: 12,0%.
 - ARL (riesgo II): 1,04%.
 - Caja de compensación familiar: 4,00%.
 - Cesantías: 9,31%.
 - Intereses sobre las cesantías: 1,12%.
 - Prima: 9,31%

6.2.3. Herramientas requeridas. ERP: \$63.530.000. Ver cotización encontrada para un hotel en el anexo 7 (propuesta de Zeus Tecnología).

6.2.4. Equipo directivo y organización. El equipo que se requiere para comenzar a operar este proyecto será multipropósito, conformado solo por tres personas:

Figura 21. Organigrama del proyecto



Fuente: elaboración propia

6.2.5. Conclusiones de la factibilidad técnica. Para la ejecución del proyecto se cuenta con el lugar, con un costo de alquiler muy asequible, que es accesible al público objetivo debido a que permite llegar en carro particular e, incluso, en transporte público, que requiere adecuaciones en realidad muy simples, que no implican un alto costo, y un mobiliario que se consigue en la ciudad a precios muy favorables; además, el personal y las herramientas necesarias para ejecutar las operaciones requeridas son muy simples y se consiguen en el mercado local a precios competitivos, lo que hace que el proyecto sea viable desde el punto de vista de la factibilidad técnica.

6.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD LEGAL

Para la evaluación de la factibilidad legal de este proyecto se requiere tener en cuenta algunos aspectos importantes, que se describen a continuación.

6.3.1. Esquema de paso a paso para la creación de empresas en Colombia. Para este proyecto se definió que se constituirá una sociedad por acciones simplificada (S. A. S.) ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, debido a que es un tipo de sociedad que presenta varios beneficios para el negocio, como son: es fácil de crear, no requiere junta directiva, maneja topes para la revisión fiscal, tiene responsabilidad limitada dependiendo del monto de los aportes y tiene libertad en la actividad, entre otros.

La Corporación CRES (2018) definió diez pasos para formar empresa en Colombia de la siguiente manera:

Paso 1. Consultar que el nombre elegido para la compañía esté disponible.

Paso 2. Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía.

Paso 3. Tramitar el PRE-RUT en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia antes de proceder al registro; se den presentar los estatutos, los formularios diligenciados, la cédula de ciudadanía del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el registro, en la cámara de comercio mencionada, para lo que se debe cancelar un valor del 0,7% del monto de capital asignado, que corresponde al impuesto de registro.

Paso 5. Abrir una cuenta bancaria, para que la DIAN pueda proceder a registrar el RUT.

Paso 6. Tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la cámara de comercio antes mencionada para que el certificado de existencia y representación legal de la compañía ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Solicitar la inscripción de libros de actas y del libro de accionistas en la referida cámara de comercio.

Paso 10. Registrar a la empresa en el sistema de seguridad social, para poder contratar empleados (párrafo 5).

6.3.2. Registro mercantil. Este tipo de proyectos deben estar inscritos en el registro mercantil, lo que implica varias ventajas para el negocio:

- Genera seguridad y confianza para los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad empresarial en general.
- Acredita y hace pública la calidad de comerciante.
- Hace visible el negocio frente a potenciales clientes porque la información consignada en el registro es pública y la consultan con frecuencia empresas que buscan proveedores.
- Brinda estructura legal que soporta el negocio desde el punto de vista jurídico.
- Permite acceder sin costo a los servicios de fortalecimiento empresarial ofrecidos por la Cámara de Comercio para Antioquia.

6.3.3. Registro único tributario (RUT). El RUT es un número único que, para el caso de este proyecto, se le asignará a la empresa para el pago del impuesto de renta. Obtener este RUT es un proceso sencillo en el que se solicita una cita en la DIAN a través de la página web, se alistan los documentos requeridos (fotocopia del documento de existencia y representación legal, documento de identidad del representante y constancia de titularidad en una cuenta de ahorros o corriente), se hacen el registro y el diligenciamiento de los formularios de inscripción en forma virtual y se radican los documentos para formalizar la inscripción correspondiente.

Con lo anterior, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) expide un documento provisional con el NIT asignado, el cual debe ser activado quince días después con la presentación de la constancia de titularidad de la cuenta.

6.3.4. Permisos y licencias. Los permisos mínimos que deben gestionarse para la autorización del funcionamiento del proyecto son:

- Certificado de uso del suelo: se tramita en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y es un documento que regula si el negocio puede operar o no en el sector seleccionado; se debe tramitar antes de poner en funcionamiento el proyecto.
- Licencia ambiental: se tramita ante la entidad competente designada por el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (Dagma) o por la Corporación Autónoma Regional (CAR), una vez se tenga el certificado de uso del suelo, y es la que permite avalar que se cumplen los requisitos y las obligaciones establecidos frente a la prevención, la mitigación, la corrección, la compensación y el manejo de los efectos ambientales del proyecto autorizado.
- Certificado de seguridad: lo expide el cuerpo de bomberos de la localidad y es el que certifica que se cumplen las condiciones mínimas de seguridad, como el sistema de protección contra incendios, las vías de evacuación y las salidas de emergencia, la señalización adecuada, etc.

- Concepto sanitario: se tramita a través de la Secretaría de Salud Municipal y certifica que el establecimiento de comercio cumple las condiciones básicas de salubridad (Actualícese, 2018).

6.3.5. Impuestos. En Colombia, las empresas deben pagar algunos impuestos, que se describen a continuación:

1. Impuesto de renta.

Es un impuesto nacional, de carácter anual, que grava las utilidades que haya generado la empresa desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año. Es un impuesto sobre las utilidades y, de manera eventual, sobre el patrimonio. Para 2019 es del 33%.

2. Impuesto al valor agregado (IVA).

Es de carácter nacional y grava, para el caso de este proyecto, la prestación de servicios, debido a que, para restaurantes, los alimentos y las bebidas no pagan impuesto a la venta, sino al consumo (ICO), a menos que sean franquicias.

En la declaración de IVA se pueden descontar los impuestos del mismo tipo pagados por el vendedor o el prestador del servicio, por lo que todo contribuyente que sea responsable del impuesto a la venta tiene derecho a descontar, de su IVA generado, el valor del IVA pagado en la adquisición de bienes y servicios gravados, imputable a los ingresos generados.

3. Retenciones en la fuente.

Se trata de un mecanismo anticipado de recaudo de impuestos, que debe hacerse todos los meses. Las retenciones se manejan en tres vías: activas, pasivas y autorrenta; la vía más recomendada para el proyecto es la activa, que es en la que toda persona jurídica, cada vez que realiza un pago, por lo general está obligada a efectuar la retención en la fuente al beneficiario.

4. Impuesto de industria y comercio.

El impuesto de industria y comercio (ICA) se le paga al municipio o distrito en el que se ejerza la actividad comercial. Se genera por el ejercicio o la realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en un municipio determinado. Existen en la actualidad dos regímenes de pago, el simplificado y el común; el segundo se utilizará para este proyecto, debido a que es al que pertenecen las personas jurídicas y las naturales que realizan una actividad industrial, comercial, o de servicios, en forma permanente u ocasional, y deben declarar y pagar el ICA cada dos meses.

La tarifa de retención del impuesto de industria y comercio que le corresponde a este proyecto es “servicio de restaurante, cafetería, grill, discoteca y similares; servicios de hotel, motel, hospedaje, amoblado y similares; servicio de casas de empeño y servicios de vigilancia” (Concejo del Municipio de Medellín, 2003, artículo 30), para el que la tarifa estipulada es de 13,8 por mil.

5. Gravamen a los movimientos financieros. Es un impuesto que grava las transacciones financieras, mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes y de ahorro. La tarifa es del cuatro por mil.

6. Impuesto al patrimonio. Es un impuesto que grava la riqueza de las empresas, si se entiende como tal el patrimonio líquido que la compañía tenga el 1 de enero de cada año (Gestión Legal Colombia, 2019).

6.3.6. Conclusiones de la factibilidad legal. En términos legales, de impuestos y normativos, es posible cumplir, de manera simple y con un bajo nivel de riesgo para el proyecto, todas las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, lo que lo hace viable desde la óptica de la factibilidad legal.

6.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD AMBIENTAL

Por ser un establecimiento en el que se almacenarán, se comercializarán y se venderán alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, es necesario cumplir la normatividad sanitaria vigente, con el fin de preservar las condiciones sanitarias y la salud pública, para lo que se deben seguir los siguientes pasos:

1. Consultar los requisitos legales.
2. Visita para la identificación del impacto ambiental:
 - a. Concretar una cita previa con los representantes legales del restaurante para la confirmación de las actividades que se necesita realizar.
 - b. Trabajar en conjunto un cronograma de inspección, que no perturbe la mecánica diaria de las actividades en el restaurante (deben quedar acordados los horarios de visitas, el número de visitas por realizar si es indispensable, las reuniones posteriores a las visitas, si se considera que el representante legal lo requiere, y el tiempo disponible de los empleados para la recopilación de la información).
 - c. Efectuar visitas aleatorias en determinado período en las que se registre el comportamiento de las actividades que se generan en el restaurante para de esta forma identificar cuál(es) de estas actividades genera(n) un impacto positivo o negativo sobre el ambiente.
 - d. Identificar los aspectos ambientales que generan impactos potenciales de las actividades del restaurante sobre el medio ambiente.
 - e. Documentar y registrar la información, con inclusión de cada detalle y característica generada durante la inspección, para, por último, priorizar los de mayor impacto.
3. Realizar una evaluación en una matriz simple que permita identificar los impactos de acuerdo con su importancia y su riesgo.

4. Definir las estrategias para la elaboración y la estructura del plan de manejo ambiental, con el fin de verificar que cumplan la mitigación, el control y el manejo de los impactos identificados (Cortina Gómez, 2018).

6.4.1. Requisitos legales.

Para evaluar la viabilidad del proyecto es muy importante verificar que se cumplan las siguientes normativas.

Normatividad correspondiente al manejo de residuos sólidos.

- Decreto ley 2811 de 1974: código de los recursos naturales, que habla en el artículo 34 acerca de los residuos, las basuras, los desechos y los desperdicios y estableció las reglas en relación con ellos.
- Ley 9 de 1979: código sanitario nacional: estableció las normas sanitarias relacionadas con la afectación a la salud humana y el medio ambiente. Desarrolló de manera parcial aspectos relacionados con el manejo de residuos (definición, tratamiento y prohibiciones) en los artículos 22 a 40.
- Ley 511 de 1999: estableció el día nacional del reciclador y del reciclaje y se generaron incentivos para dicha actividad.
- Decreto 1505 de 2003: establecimiento de los planes de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS) y otras disposiciones para el aprovechamiento en el marco de la gestión integral de los mencionados recursos.

Normatividad del recurso energético.

- Ley 607 de 2001, mediante la que se fomentó el uso racional y eficiente de la energía como un asunto de interés social y de convivencia nacional, fundamental para asegurar el establecimiento energético pleno y oportuno, la protección al consumidor y la promoción del uso de energías no convencionales de manera sostenible con el medio ambiente y los recursos naturales.

- Decreto 3683 de 2003, mediante el que se reglamentó la ley 697 de 2001 y se creó una comisión intersectorial.

Normatividad del recurso hídrico.

- Ley 373 de 1997: se estableció el programa para el uso eficiente y el ahorro del agua.
- Resolución 1558 de 1998: es deber de toda persona que realice vertimientos líquidos contribuir al cumplimiento y el alcance de las metas de reducción de carga contaminante, de acuerdo con las normas vigentes.
- Resolución 1596 de 2001: se establecieron estándares ambientales en materia de vertimientos.
- Decreto 1594 de 1984, por el que se reglamentó en forma parcial el título I de la Ley 09 de 1979, así como el capítulo II del título VI, parte III, el libro II y el título III de la parte III del libro I del decreto 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y los residuos líquidos.
- Resolución 1074 de 1997: reguló concentraciones máximas permisibles para verter a un cuerpo de agua o a una red de alcantarillado público y fijó las correspondientes sanciones.

Normatividad de los recursos de aire y ruido.

- Acuerdo 79 de 2003: reglas mínimas que se deben respetar y cumplir para propender por la sana competencia ciudadana, entre las que se destaca la del artículo 26: no fumar ni consumir tabaco en oficinas estatales y lugares públicos.
- Resolución 0627 de 2006, por la que se determinó la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
- Resolución 6918 de 2010, por la que se estableció la metodología de medición y se fijaron los niveles de ruido en las edificaciones (inmisión) generados por la incidencia de fuentes fijas de ruido (Nieto Aguilar, 2017).

6.4.2. Plan de manejo ambiental. Para la elaboración del plan de manejo ambiental es importante contar con programas de apoyo que permitan el cumplimiento de la política ambiental, con base en capacitaciones realizadas a todo el personal a través de charlas, videos o ejemplos, que tengan una duración máxima de una hora. Algunos de estos programas son:

- Programa de manejo de residuos sólidos, que consiste en separarlos en forma adecuada para permitir su posterior reciclaje, caracterizarlos, definir su clasificación y adecuar las canecas de colores de acuerdo con su naturaleza para la correcta disposición, así:
 - Caneca gris: papel y cartón.
 - Caneca blanca: vidrio.
 - Caneca azul: plástico.
 - Caneca *beige*: material orgánico.
 - Caneca verde: residuos ordinarios y no reciclables.
- Programa de reutilización y reciclaje, que consiste en enseñarles a los empleados y a los dueños del proyecto la importancia de tener utensilios que sean reutilizables, hacer cálculos responsables de la cantidad de alimentos perecederos que se requieren para evitar al máximo el desperdicio, manejar la rotación de los productos de manera adecuada, de modo tal que se utilicen en primer lugar primero los más viejos, donar alimentos antes de que se dañen y hacer un buen uso del reciclaje.
- Programa de control de plagas, que consiste en enseñar es a los empleados a realizar una correcta desinfección de las áreas de trabajo, en espacial en la cocina y los baños, usar medidas de manejo y control de plagas, enseñarles a hacer uso eficiente de la energía eléctrica, y del agua y cumplir las especificaciones sobre el manejo de residuos sanitarios.
- Capacitación en conceptos básicos, como qué es una política ambiental, un sistema globalmente armonizado (SGA) y la política de las tres eres (reducir, reutilizar y reciclar), entre otros.

Después de la realización de todos los programas es importante hacer actividades que permitan verificar que los procesos se están llevando de manera coherente con la política ambiental planteada (Nieto Aguilar, 2017).

6.4.3. Conclusiones de la factibilidad ambiental. En términos ambientales, es posible cumplir la normatividad sanitaria vigente para garantizar unas buenas condiciones sanitarias y preservar la salud pública de manera simple, lo que hace viable el proyecto desde el punto de vista de la factibilidad ambiental.

6.5. FACTIBILIDAD FINANCIERA

6.5.1. Desarrollo. Para el desarrollo de la factibilidad financiera se tomó información de las factibilidades legal, comercial, técnica y ambiental, a partir de algunas premisas como:

- Datos iniciales con proyecciones de inflación, UVR y tasas de interés.

En la siguiente tabla se presenta una proyección para diez años de variables iniciales que se requieren para el estudio financiero, como son la inflación, la UVR y las tasas efectiva anula (EA), efectiva mensual (EM) y efectiva trimestral (ET). Esta información fue suministrada por el asesor temático.

Tabla 2. Datos iniciales proyectados

DATOS DE ENTRADA										
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
INFLACIÓN	6,20%	5,50%	4,50%	4,50%	4,20%	4,00%	3,90%	3,50%	3,40%	3,20%
PUNTOS UVR	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
TASA EA	15,76%	15,00%	13,91%	13,91%	13,58%	13,36%	13,25%	12,82%	12,71%	12,49%
TASA EM	1,23%	1,17%	1,09%	1,09%	1,07%	1,05%	1,04%	1,01%	1,00%	0,99%
TASA ET	3,73%	3,55%	3,31%	3,31%	3,23%	3,18%	3,16%	3,06%	3,04%	2,99%

Fuente: elaboración propia

- Datos iniciales financieros, costos y gastos de administración.

En la siguiente tabla se presentan los datos iniciales, tanto financieros como administrativos, que se utilizaron para la estimación de los flujos de caja y el estado de resultados.

Tabla 3. Datos iniciales financieros y administrativos

DATOS FINANCIEROS	
TASA PROMEDIO BANCARIA (EA)	13,74%
TASA PROMEDIO BANCARIA TRIMESTRAL (ET)	3,27%
TASA DE INTERES DE OPORTUNIDAD (EA)	1,20%
TASA INTERES OPORTUNIDAD (EA)	15,39%
PORCENTAJE DE PATRIMONIO	50,0%
PORCENTAJE DE DEUDA BANCARIA	50,0%
WACC	14,56%

COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACION	
MANTENIMIENTO ANUAL DE ARRIENDOS	8%
ADMINISTRACIÓN ANUAL DE ARRIENDOS	2,50%
INDUSTRIA Y COMERCIO (TRES POR MIL DE LAS VENTAS BRUTAS)	1,000%
IMPUESTO DE RENTA (EXENTO)	34%
IMPUESTO PREDIAL	0,10%
OTROS (VALLAS, AVISOS, CAMARA DE COMERCIO)	0,1%
PÓLIZA SEGUROS	0,01%

Fuente: elaboración propia

- Datos de entrada

Se estimaron las adecuaciones necesarias del proyecto para su correcta ejecución, que se realizarán antes de comenzar operación, al tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 4. Costo de elementos técnicos

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS	COSTOS TOTALES
Mesas	16	\$ 2.500.000	\$ 40.000.000
Sillas	64	\$ 450.000	\$ 28.800.000
Puestos de mesa	128	\$ 350.000	\$ 44.800.000
Dotacion de cocina	1	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
Entretenimiento para los niños	1	\$ 35.000.000	\$ 35.000.000
Otros	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Acondicionamiento de la casa por m2	557	\$ 500.000	\$ 278.500.000
TOTAL DE LAS ADECUACIONES		\$ 492.100.000	

Fuente: elaboración propia

La estimación de los ingresos se hizo para cada mes, de manera conservadora, a partir de los siguientes supuestos:

- Las mesas rotarán dos veces al día los fines de semana (de viernes a domingo) y una vez al día de martes a jueves.
- Se estimó que en el 50% de las mesas habrá dos niños y en el otro 50% solo uno.
- El precio promedio del plato por adulto, según la factibilidad comercial, será de \$25.000 y para niños de \$16.000.
- El valor promedio por niño estimado para la recreación infantil, según la factibilidad comercial, será de \$15.000
- Por ingresos adicionales, como celebración de cumpleaños, clases extracurriculares u otro tipo de actividades mencionadas en la factibilidad comercial, se estimó el 15% de los ingresos por la comida de los adultos.

Tabla 5. Estimación de la demanda

INGRESOS	NÚMERO DE CLIENTES	PRECIO POR PERSONA	TOTAL
Número de clientes adultos al mes	2.592	\$ 25.000	\$ 64.800.000
Número de clientes niños al mes	648	\$ 16.000	\$ 10.368.000
Recreación de los niños	648	\$ 15.000	\$ 9.720.000
Otros ingresos	15%		\$ 12.733.200
TOTAL DE INGRESOS		\$ 97.621.200	

Fuente: elaboración propia

La estimación de los egresos se hizo para cada mes, al tener en cuenta un 3% de mantenimiento sobre los ingresos totales y un 50% de costos variables sobre los alimentos, los servicios públicos, el arrendamiento y el ICA.

Tabla 6. Egresos

OTROS EGRESOS	CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS	COSTOS TOTALES
Mantenimiento	1	3%	\$ 2.928.636
Costos variables		40%	\$ 30.067.200
Servicios públicos mensuales	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Arrendamiento mensual	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
ICA			\$ 1.103.544
TOTAL DE OTROS EGRESOS		\$ 64.644.600	

Fuente: elaboración propia

Los períodos para la proyección de flujos de caja se tomaron anuales. Se partió de proyecciones de costos e ingresos mensuales y se condensaron cada año.

Se analizó la factibilidad financiera de acuerdo con un escenario conservador, con base en variaciones en crecimiento en ventas dados solamente por los incrementos de la inflación año a año.

La evaluación financiera se hizo con base en que el inmueble se tomará en arriendo. Ver cálculos en el anexo 8.

6.5.2. Conclusiones de la factibilidad financiera

Tabla 7. Resumen de indicadores financieros

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO	2022
PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL INVERSIONISTA	2021
VPN DEL PROYECTO	\$ 445.914.253
TIR DEL PROYECTO (EA)	42,60%
TIR DEL PROYECTO (EM)	3,00%
VPN DEL INVERSIONISTA	\$ 418.992.617
TIR DEL INVERSIONISTA (EA)	68,25%
TIR DEL INVERSIONISTA (EM)	4,43%

Fuente: elaboración propia

Del cuadro anterior se puede concluir que el proyecto es viable, debido a que se cuenta con la infraestructura para ejecutarlo; se requieren solo adecuaciones y mejoras locativas, lo que implica que se recuperará la inversión en el año 4, cuando lo habitual en proyectos de este tipo es recuperarla a los siete años; además, como se acudirá al apalancamiento financiero, también se está logrando una recuperación del inversionista en solo tres años.

En cuanto al VPN del proyecto, se está generando valor, por lo que las inversiones serán positivas, lo que demostró, además, que el proyecto es viable.

La TIR del proyecto es una tasa de inversión muy buena, lo que indicó que es un proyecto muy rentable con respecto al mercado, en el que la tasa de usura está

cerca del 2,14% EM, al igual que la TIR del inversionista, que fue mejor debido al apalancamiento financiero.

Tabla 8. Estado de ingresos y egresos proyectado

	INDICADORES				
	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA	\$ 137.176.560	\$ 144.721.271	\$ 151.233.728	\$ 158.039.246	\$ 164.676.894
VENTAS	\$ 1.171.454.400	\$ 1.235.884.392	\$ 1.291.499.190	\$ 1.349.616.653	\$ 1.406.300.553
MARGEN EBITDA	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 112.571.560	\$ 120.116.271	\$ 126.628.728	\$ 133.434.246	\$ 140.071.894
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.176.560	\$ 144.721.271	\$ 151.233.728	\$ 158.039.246	\$ 164.676.894
UTILIDAD NETA	\$ 51.988.804	\$ 58.136.805	\$ 63.764.039	\$ 69.767.263	\$ 75.867.345
MARGEN OPERATIVO	9,61%	9,72%	9,80%	9,89%	9,96%
MARGEN BRUTO	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%
MARGEN NETO	4,44%	4,70%	4,94%	5,17%	5,39%
FLUJO DE CAJA DE LA OPERACIÓN SOBRE LA INVERSION	8,17%	8,62%	9,01%	9,42%	9,81%
EBITDA SOBRE LA INVERSION	27,88%	29,41%	30,73%	32,12%	33,46%

Fuente: elaboración propia

La inversión inicial entregará una utilidad de casi un 30% año a año, lo que es muy positivo, fuera de que la operación pura del negocio construye valor, debido a que el ebitda fue positivo durante los períodos evaluados y creciente, al igual que los márgenes operativo, bruto y neto, lo que ayudó a confirmar que el proyecto es viable en el sentido financiero.

7. CONCLUSIONES

Según el estudio de **factibilidad comercial**, el proyecto es viable, debido a que la propuesta de valor satisface las principales necesidades de los consumidores en el mercado actual, en el que el 92% estaría interesado en asistir a un lugar como el analizado.

Para la ejecución del proyecto se contó con el lugar con un costo de alquiler muy asequible, que es accesible al público objetivo, debido a que permite llegar en carro particular e, incluso, en transporte público, que requiere adecuaciones en realidad muy simples, que no implican un alto costo, y un mobiliario que se consigue en la ciudad a precios muy favorables; además, el personal y las herramientas necesarias para ejecutar las operaciones requeridas son muy simples y se consiguen en el mercado local a precios competitivos, lo que hace que el proyecto sea viable desde la perspectiva de la **factibilidad técnica**.

En términos legales, de impuestos y normativos, es posible cumplir, de manera simple y con un bajo nivel de riesgo para el proyecto, todas las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, lo que lo hace viable desde el punto de vista de la **factibilidad legal**.

En términos ambientales, es posible cumplir la normatividad sanitaria vigente para garantizar unas buenas condiciones sanitarias y preservar la salud pública de manera simple, lo que lo hace viable desde la óptica de la **factibilidad ambiental**.

En términos financieros, se constató que la inversión del proyecto se recuperará en solo cuatro años y la del inversionista en tres, que son valores mucho más cortos que los del sector. Además, se está generando valor y una rentabilidad superior a la del mercado, lo que hace que el proyecto sea viable desde el punto de vista de la **factibilidad financiera**.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín (2011). Perfil Socioeconómico. Medellín Total. *Encuesta de Calidad de Vida, Medellín 2011, Departamento Administrativo de Planeación*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2011/Perfil%20Total%20Medellin%20Encuesta%20Calidad%20de%20Vida%202011.pdf>
- Actualícese (2018, 28 de mayo). Permisos y certificados necesarios para poner en funcionamiento un establecimiento de comercio. *Actualícese*. Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2018/05/28/permisos-y-certificados-necesarios-para-poner-en-funcionamiento-un-establecimiento-de-comercio/>
- Aguirre Eastman, S. (2018, 30 de enero). ¿Por qué están cerrando tantos restaurantes en Medellín? *Revista Diners*. Recuperado de https://revistadiners.com.co/gastronomia/menu-diners/53181_la-sobreoferta-restaurantes-medellin-la-culpable-del-cierre-negocios-tradicion/
- Búho -Parrilla entre Pinos-. [@buhoentrepinos]. (2019). Foto Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/buhoentrepinos/>
- Búho -Parrilla entre Pinos- [buhoentrepinos]. (2019). [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/buhoentrepinos/>
- Chen, Y., Lehto, X., Behnke, C., & Tang, C. (2015). Investigating children's role in family dining-out choices: evidence from a casual dining restaurant. *Journal of*

Hospitality Marketing and Management, 25(6), 706-725. doi: 10.1080/19368623.2016.1077368

Concejo del Municipio de Medellín (2003). *Acuerdo 57, de 19 de diciembre de 2003, por medio del cual se adopta el estatuto tributario del Municipio de Medellín*. Medellín: Concejo del Municipio de Medellín. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/a_conmed_0057_2003.htm

Corporación CRES (2018, 29 de enero). *10 pasos para formar empresa en Colombia*. Cali: Corporación CRES. Recuperado de <http://corpocres.edu.co/informate/2018/01/29/10-pasos-formar-empresa-colombia/>

Cortina Gómez, M. P. (2018). *Diseño de plan de manejo ambiental en el restaurante Relitos Grill & Beer* (trabajo de grado, Especialización en Planeación Ambiental y Manejo Integral de los Residuos Naturales, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17326/CortinaGomezMartha2018.pdf;jsessionid=8ADB91B852589FD7C1603234FC1141DD?sequence=1>

Entrepreneur (2009, 8 de octubre). Personal y recursos humanos para tu salón de eventos. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/262822>

Fdez, C. (2017, 19 de febrero). Etapas del estudio del mercado. *Prezi*. Recuperado de <https://prezi.com/urt0a8mbfvpp/etapas-del-estudio-del-mercado/>

Gestión Legal Colombia (2019, 12 de marzo). *Impuestos para empresas*. Gestión Legal Colombia. Recuperado de

https://impuestosparaempresas.blogspot.com/2019/03/obligaciones-tributarias-para-empresas.html?_sm_au_=iVVVlBNpV54JqNVSQ

indeed (2019, 20 de febrero). Salarios de licenciada en educación preescolar/a en Colombia. Recuperado de <https://co.indeed.com/salaries/Licenciada-en-educacion-preescolar/a-Salaries>

Jumabalá [@jumbala_]. (2019). [Foto Instagram]. Recuperado de https://www.instagram.com/jumbala_/

Mercado, D. A. (2017, 28 de noviembre). Sector gastronómico en Medellín también llena los bolsillos. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-sector-gastronomico-en-medellin-tambien-llena-los-bolsillos-156114>

Nielsen (2016, 26 de octubre). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. Bogotá: Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Nieto Aguilar, J. F. (2017, 20 de noviembre). *Planeación del sistema de gestión ambiental ISO 14001 en el restaurante Tátara* (trabajo de grado, Gestión Ambiental, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/365000846/Politica-ambiental-restaurante>

Orjuela Córdova, S., y Sandoval Medina, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos* (trabajo de grado, Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Chile). Recuperado de

https://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

Palogrande [@palograndeparrillabar]. (2019). [Foto Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/palograndeparrillabar/>

Piketeadoro [@piketeadoro]. (2019). [Foto Instagram]. Recuperado de <https://www.instagram.com/piketeadoro/>

Piketeadoro [piketeadoro]. (2019). [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Piketeadoro/>

Raddar. (2018). *El nuevo consumidor colombiano. ¿Qué va a pasar en Colombia en el 2018 en lo económico y cómo parovecharlo desde lo estratégico?* [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de correo recibido en Grupo Familia S.A en 2018

Ramírez Almaguer, D., Vidal Marrero, A. S., y Domínguez Rodríguez, Y. (2009). Etapas del análisis de factibilidad. Compendio bibliográfico. *Contribuciones a la Economía, marzo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>

Salario mínimo 2019: así quedó el aumento en Colombia (2018, 20 de diciembre). *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2019-asi-queda-el-aumento-en-colombia.html>

Sardi, E. (2015). Contrato interadministrativo N°4600043606, Municipio de Medellín–EMTELCO.

significados.com. (9 de Marzo de 2017). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/emprendimiento/>

Solo para niños (2014, 19 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/abren-restaurantes-para-ninos/193551>

Symplifica (2019). El salario mínimo legal vigente. *Symplifica*. Recuperado de <https://symplifica.com/salario-minimo-2019>

Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (2019, 28 de marzo). *Jefe de cocina chef operativo ejecutivo*. Bogotá: Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. Recuperado de http://personas.serviciodeempleo.gov.co/detalle_oferta.aspx?sede_id=1625885492&proceso_id=2&dep_id=05

Anexo 1 Preguntas encuentros conversacionales

Nombre:

de Hijos:

Edad Hijo 1:

Edad Hijo2:

Edad Hijo 3:

PREGUNTAS A PROFUNDIDAD

- ¿Cuáles son los lugares públicos favoritos de tus hijos?
- ¿Qué tanto influyen tus hijos la decisión de que restaurantes o lugares visitar?
- Normalmente en semana, que haces con tu/tus hijos? ¿Qué días salen con mayor frecuencia? ¿Cuáles son los lugares que visitan con mayor frecuencia?
- Normalmente un fin de semana, que haces con tu/tus hijos? ¿Cuáles son los lugares que visitan con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles son los horarios que utilizas cuando sales de la casa a compartir un rato con tu familia y/o amigos?
- Cuando piensas en compartir un espacio con tu esposo/Familia/Amigos incluyendo a tu(s) hijos, que planes se te ocurren?
- ¿De quién es la decisión del lugar a visitar cuando se planea una salida?
- ¿Qué lugares conoces en Medellín en los que tanto tú y tus hijos puedan disfrutar al mismo tiempo?
- ¿Porque piensas en esos lugares?, que es lo que más te gusta de esos lugares y por qué?
- Que sientes que le hace falta a esos lugares?
- ¿Cuándo vas a un lugar con tus hijos, que esperas encontrar en ese lugar? (Comida, juegos, aprendizaje, entretenimiento)
 - ¿Qué tipo de comida?
 - ¿Qué tipo de entretenimiento?
 - Qué tipo de aprendizaje para tus hijos (Libros, recreación dirigida, pintura)
 - ¿Te gustaría encontrar personal que se haga cargo de tus hijos?
- Qué opina usted de un lugar en el que tú puedas compartir con tu esposo/familia/amigos, mientras tus hijos aprenden y se divierten?
 - Que esperarías encontrar en ese lugar.
 - ¿Qué tipo de comida te gustaría encontrar para tus hijos?
 - ¿Qué tipo de comida y bebida te gustaría encontrar para Ti?
 - ¿Qué tan dispuesta estarías a recomendar un lugar así a tus familiares y amigos?
 - ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar en un lugar con estas condiciones?
- Recomendaciones adicionales

Anexo 2. Preguntas de la encuesta

ENCUESTA ESTUDIO FACTIBILIDAD

1. Lugar de residencia:
 - a. Poblado
 - b. Envigado
 - c. Sabaneta
 - d. Otro: ¿Cuál? _____

2. ¿Cuál es el Estrato Socioeconómico en el que vives?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
 - f. 6

3. ¿Tienes Hijos entre 0 y 14 años?
 - a. Sí
 - b. No (Fin de la encuesta)

4. ¿Cuántos Hijos tienes?
 - a. 1, Edad: ____
 - b. 2, Edad 1: ____ Edad 2: ____
 - c. 3, Edad 1: ____ Edad 2: ____ Edad 3: ____
 - d. 4, Edad 1: ____ Edad 2: ____ Edad 3: ____ Edad 4: ____
 - e. Otros: ¿cuál? _____

5. Normalmente en semana, que hacen tus hijos cuando llegan a casa después del Colegio y/o Guardería? (Selecciona una o varias preguntas)
 - a. Van a clases extracurriculares
 - i. Fútbol
 - ii. Ballet
 - iii. Música
 - iv. Otro: ¿Cuál? ____
 - b. Se quedan en la casa y/o en el parque?
 - c. Van a casa de algún familiar
 - d. ¿Visitan Centros comerciales? ¿Con quién?

6. ¿Enumere de 1 a 6 los lugares que visitas con mayor frecuencia los fines de semana con tus hijos, siendo 1 la opción que más visita y 6 la que menos visitas?
 - a. Restaurantes sin juguetos
 - b. Restaurantes con juguetos
 - c. Centros comerciales
 - d. Parques naturales
 - e. Parques de diversiones
 - f. Fincas

7. Menciona 2 restaurantes con juegos a los que asistas con tus hijos con mayor frecuencia en un mes.
8. Menciona 2 Restaurantes sin juegos a los que asista con tus hijos con mayor frecuencia en un mes
9. Menciona otros lugares de recreación a los que asistas con tus hijos con frecuencia en un mes
10. ¿Cuáles de los siguientes lugares conoces? (Selección múltiple)
 - a. Piketeadoro
 - b. Palogrande
 - c. Piccolo Llanogrande ó Piccolo Las Palmas
 - d. Búho
 - e. Brasas Llanogrande
 - f. Ninguno de los anteriores

11. Califica de 0 a 5 los siguientes lugares, siendo 5 la mejor calificación, en los siguientes aspectos (Califica solo los lugares que conoces)

	Variedad en la comida	Recreación para niños	Precios de la comida	Ubicación	Te sientes satisfecho con el lugar?	Te sientes tranquilo de que tus hijos esten jugando sin tí a su lado?	NA
Piketeadoro							
Palogrande							
Piccolo Llanogrande							
Piccolo Palmas							
Buho							
Brasas Llanogrande							

12. ¿Qué es lo que más valoras de cada uno de estos lugares?

- g. Piketeadoro
- h. Palogrande
- i. Piccolo Llanogrande o Piccolo Las Palmas
- j. Búho
- k. Brasas Llanogrande

13. ¿Que sientes que le hace falta a cada uno de estos lugares?

- l. Piketeadoro
- m. Palogrande
- n. Piccolo Llanogrande o Piccolo Las Palmas
- o. Búho
- p. Brasas Llanogrande

14. Que tan interesado estarías en asistir a un lugar en el que puedas disfrutar de un momento con tu pareja, familiares y/o amigos, mientras tus hijos aprenden y se divierten en el mismo lugar?

- q. Muy interesado
- r. Poco interesado
- s. Nada interesado

15. ¿Qué esperarías encontrar para tus hijos en un lugar como el descrito en la pregunta anterior?
- t. Juego de roles (Construyendo una casa, doctor de juguetes, Jardín de infantes, zoológico, peluquería, biblioteca, exploradores, estación de servicios de autos, obras de teatro, aventura espacial, cocineritos, entre otros)
 - u. Parque de diversiones (columpios, sube y baja, lisaderos, brinca brinca, inflables, entre otros)
 - v. Juegos tradicionales (“De antaño”) como escondidijos, policías y ladrones, canicas, entre otros)
 - w. Manualidades
 - x. Otros: ¿Cuáles? _____
16. ¿Estarías dispuesto a pagar por la recreación de tus hijos en un lugar como este durante todo el tiempo que estén?
- y. Sí, ¿cuánto?
 - i. \$15.000 - \$20.000
 - ii. \$21.000 - \$30.000
 - iii. \$31.000 - \$40.000
 - iv. Más de \$40.000
 - z. No, ¿por qué?
17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un plato de comida de adulto?
- aa. \$20.000 - \$30.000
 - bb. \$31.000 - \$40.000
 - cc. \$41.000 - \$50.000
18. ¿Qué tipo de comida preferirías encontrar en este lugar, para los adultos?
- dd. Picadas
 - ee. Pastas
 - ff. Mexicana
 - gg. Entradas
 - hh. Comida rápida
 - ii. ¿Otro, cuál?
19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un plato de comida de niños?
- jj. \$10.000 - \$15.000
 - kk. \$16.000 - \$20.000
 - ll. \$21.000 - \$30.000
20. ¿Qué tipo de comida preferirías encontrar en este lugar, para los niños?
- mm. Nuggets
 - nn. Hamburguesas
 - oo. Perro Caliente
 - pp. Pizzas
 - qq. Pastas
 - rr. ¿Otro, cuál?

Anexo 3. Observación de competidores

Características	Piketeadoro	Palogrande	Buho	Piccolo
Ubicación	1. Medellín, Ciudad del Rio 2. Variante Las Palmas - Aeropuerto JMC	Envigado, Calle Jardín	Envigado, Loma del Escobero	1. Kilómetro 8, Vda. Tres Puertas, Rionegro, Antioquia 2. Vía Las Palmas km 23, El Retiro
Horarios de apertura	1. Lunes a Domingo: 12:00 - 23:00 2. Viernes a Domingo: 12:00 - 22:00	Lunes a Jueves: 8:00 - 23:00 Viernes y sábado: 8:00 - 00:00 Domingo: 8:00 - 20:00	Viernes y sábado: 12:00 - 00:00 Domingos: 12:00 - 20:00	1. Lunes a Domingo: 11:00 - 23:00 2. Lunes a miércoles: 10:00 - 22:00 Jueves a sábado: 10:00 - 23:00
Descripción del lugar	Es un lugar campestre con carpas, mesas y sillas, en donde cada grupo arma sus picadas de acuerdo a sus gustos y preferencias y elige sus bebidas, mientras conversan y se divierten, mientras sus hijos disfrutan de un pequeño parque, inflables y recreacionistas. Es un lugar Petfriendly.	Restaurante cerrado con salón de eventos, parque infantil y fonda	Es un lugar campestre, donde todos sus espacios tienen asador. Existen 2 tipos de espacios: unos kioscos para grupos de 10 personas o más, y unas mesas para grupos más pequeños; en ambos casos, tú mismo puedes hacer tu asado, o contratar un parrillero profesional	Es un lugar campestre con una zona de restaurante y un espacio al aire libre con juegos para los niños
Propuesta de valor	"Un lugar mágico donde compartir con la familia y los amigos es todo un placer. Nuevas experiencias y momentos únicos que no te puedes perder"	"Restaurante cubierto que ofrece comida Típica Colombiana, con música en vivo y un ambiente en el que todos son bienvenidos, un espacio para que los niños disfruten en grande"	"ven a disfrutar de un lugar, rodeado de naturaleza, donde podrás hacer tu propio asado, y tus hijos se van a divertir como nunca"	"¡En Pizzas Piccolo todo sabe mejor!"
Que ofrece	Comida para adultos Menú Infantil Bebidas Alcohólicas Juegos infantiles Recreacionista	Comida Típica Colombiana Menú Infantil Bebidas alcohólicas Juegos infantiles Recreacionista	Parrillero Profesional Menú estandarizados Bebidas Alcohólicas Juegos infantiles Recreacionista	Comida Italiana siendo la Pizza el plato principal Bebidas Alcohólicas Juegos infantiles
Precio Promedio comida por persona	Adultos: \$35.000 Niños: \$15.000	Adultos: \$18.000 Niños: \$22.500	\$ 42.500	\$20.000 - \$30.000 No tiene menú para niños
Precios Recreación	No tiene Costo Adicional	No tiene Costo Adicional	No tiene Costo Adicional	No tiene Costo Adicional
Perfil del Target	Multi Estrato	Multi Estrato	NSE 5-6	NSE 5-6
Medios de Comunicación	Facebook Instagram Voz a voz TripAdvisor	Facebook Instagram TripAdvisor	Facebook Instagram TripAdvisor Voz a voz	Facebook Instagram Vallas TripAdvisor
Ventajas	Es al aire libre Los juegos para los niños La Cercanía (El de Ciudad del Rio)	Es en un lugar cerrado Los juegos para los niños La Cercanía	Es al aire libre Los juegos para los niños Es un lugar diferente	Es al aire libre Los juegos para los niños La Comida
Desventajas	Poca variedad de la comida El público que va Si llueve no hay nada para hacer	Poco espacio y un ambiente cerrado La Calidad de la comida	Si llueve no hay nada para hacer Es un lugar costoso Poca variedad en la comida	Si llueve no hay nada para hacer Es un lugar costoso Poca variedad en la comida
Necesidades No Satisfechas	Alguien que se haga cargo de los niños	Alguien que se haga cargo de los niños	Alguien que se haga cargo de los niños	Alguien que se haga cargo de los niños No tiene Menú infantil

Anexo 4. Modelo financiero

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO	2022
PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL INVERSIONISTA	2021
VPN DEL PROYECTO	\$ 445.914.253
TIR DEL PROYECTO (EA)	42,60%
TIR DEL PROYECTO (EM)	3,00%
VPN DEL INVERSIONISTA	\$ 418.992.617
TIR DEL INVERSIONISTA (EA)	68,25%
TIR DEL INVERSIONISTA (EM)	4,43%

	INDICADORES				
	2019	2020	2021	2022	2023
EBITDA	\$ 137.176.560	\$ 144.721.271	\$ 151.233.728	\$ 158.039.246	\$ 164.676.894
VENTAS	\$ 1.171.454.400	\$ 1.235.884.392	\$ 1.291.499.190	\$ 1.349.616.653	\$ 1.406.300.553
MARGEN EBITDA	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 112.571.560	\$ 120.116.271	\$ 126.628.728	\$ 133.434.246	\$ 140.071.894
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.176.560	\$ 144.721.271	\$ 151.233.728	\$ 158.039.246	\$ 164.676.894
UTILIDAD NETA	\$ 51.988.804	\$ 58.136.805	\$ 63.764.039	\$ 69.767.263	\$ 75.867.345
MARGEN OPERATIVO	9,61%	9,72%	9,80%	9,89%	9,96%
MARGEN BRUTO	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%	11,71%
MARGEN NETO	4,44%	4,70%	4,94%	5,17%	5,39%
FLUJO DE CAJA DE LA OPERACIÓN SOBRE LA INVERSION	8,17%	8,62%	9,01%	9,42%	9,81%
EBITDA SOBRE LA INVERSION	27,88%	29,41%	30,73%	32,12%	33,46%

Anexo 5. Estimación de la muestra de las encuestas

PARÁMETROS	
TAMAÑO DE LA POBLACION	89.269
NIVEL DE CONFIANZA	90%
ERROR MUESTRAL	10%
PORCENTAJE DE ÉXITO	50%
PORCENTAJE DE FRACASO	50%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	68