

Opción Seminario-Diplomado.

**Análisis de Factibilidad y Plan de Inversión del Proyecto “Vintage Club: Zona
Retro” en Manizales, Colombia**

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en Alta Gerencia

Seminario de Grado: Innovación IA y Toma de Decisiones Estratégicas en Alta Gerencia

Jaime Londoño Jiménez y Juan Carlos Vanegas García

Docente: Ricardo Gómez de La Roche

Opción de Trabajo de grado: Seminario-Diplomado.

Junio de 2026

Dedicatoria

A todas las personas que apoyan la innovación y el emprendimiento en el sector del entretenimiento, demostrando que la nostalgia puede ser el motor de nuevos modelos de negocio sostenibles y escalables

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Corporación Universitaria Remington por haber sido el pilar fundamental en la culminación de nuestra especialización y el correspondiente seminario de grado. Agradecemos profundamente a la institución por ofrecer un programa de alta calidad, diseñado para enfrentar los retos del entorno profesional actual. De igual manera, extendemos este reconocimiento al cuerpo docente, cuya experiencia, guía y exigencia académica fueron cruciales para enriquecer nuestros conocimientos y potenciar nuestras competencias estratégicas. Nos despedimos con el orgullo de haber formado parte de esta casa de estudios y con el compromiso de dejar en alto el nombre de la universidad en nuestro ejercicio profesional.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	6
Pregunta orientadora de la búsqueda	8
Metodología de búsqueda de la información	9
Sustentación teórica de la pregunta.....	11
El Marketing de la Nostalgia como Propuesta de Valor Diferenciada	11
La Economía de la Experiencia y el Diseño de Servicios Memorables	12
La Estrategia de Océano Azul: Creación de Mercado e Innovación en Valor	14
Inteligencia Artificial Aplicada a la Gestión Comercial y Operativa	16
Metodología Lean Startup: Validación Empírica y Sincronización con el Modelo	
Físico de Inversión.....	18
Viabilidad Financiera: Indicadores Clave, Escenarios y Gestión del Riesgo Cambiario	
.....	20
Conclusiones.....	28
Referencias.....	31
Anexos	36

Resumen

El presente trabajo de grado analiza la factibilidad estratégica, comercial, técnica, operativa, financiera y organizacional del proyecto "Vintage Club: Zona Retro", un complejo de entretenimiento nocturno de 1.450 m² diseñado para la ciudad de Manizales, Colombia. El proyecto se dirige a un segmento demográfico desatendido como lo son los adultos contemporáneos entre 30 y 55 años, con ingresos medio-altos identificando una brecha de mercado en una oferta local históricamente orientada al público universitario joven. La investigación adopta un enfoque documental de carácter analítico-descriptivo que combina la revisión sistemática de literatura académica en bases de datos indexadas (Scopus, Web of Science, Redalyc, ScienceDirect, entre otras) con el análisis crítico del blueprint de inversión (Vintage Club, 2024) y la construcción de un modelo financiero propio de soporte con fórmulas auditables. El análisis proyecta ingresos mensuales de \$432 millones en operación regular, un EBITDA mensual de \$136 millones (margen del 31,5%) y un punto de equilibrio de \$243 millones alcanzable con apenas el 34% del aforo disponible. El modelo contempla dos eventos internacionales semestrales como motor complementario de diferenciación y posicionamiento de marca, con un cachet ajustado a \$220 millones por evento para garantizar la viabilidad directa de cada concierto. Anualizando con un CAPEX inicial de \$2.400 millones, los indicadores proyectados son: Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35,2%, Valor Actual Neto (VAN) de \$1.858,7 millones a tasa de descuento del 14% y periodo de recuperación de 31,3 meses. Se concluye que Vintage Club: Zona Retro presenta factibilidad bajo supuestos de mercado, con un modelo de negocio escalable mediante franquicia maestra hacia ciudades medianas colombianas e hispanas, siempre que la gestión adopte una cultura de decisión basada en evidencia empírica desde la fase de validación local.

Palabras clave: Marketing de la nostalgia, Economía de la experiencia, Océano azul, Inteligencia artificial, Modelo de negocio.

Pregunta orientadora de la búsqueda

La problemática que aborda resulta de la confluencia entre dos tendencias una de ellas es el crecimiento sostenido de la economía de la experiencia, documentado desde los trabajos seminales de Pine y Gilmore (1999) y revisitado por investigaciones más recientes que evidencian su transformación en contextos digitales e híbridos (Tung & Au, 2018; Bigne et al., 2020) y por otro lado, la adopción acelerada de herramientas de inteligencia artificial en la gestión empresarial, cuya penetración en el sector del entretenimiento nocturno sigue siendo, al menos en mercados latinoamericanos, un territorio emergente más que consolidado.

Nótese que la pregunta que orienta este trabajo no surge de un vacío teórico, sino de una observación empírica concreta como lo es en la ciudad de Manizales que carece de una oferta de entretenimiento nocturno diseñada específicamente para adultos entre 30 y 55 años, un segmento que concentra poder adquisitivo considerable y cuyas necesidades de ocio calificado no encuentran respuesta en la oferta local vigente.

Esta brecha, identificada en el blueprint de inversión del proyecto Vintage Club, adquiere peso estratégico cuando se la lee a la luz del marco teórico de los océanos azules propuesto por Kim y Mauborgne (2015), que señala cómo los mercados más rentables no se conquistan compitiendo en espacios saturados, sino redefiniendo los términos del juego. la incertidumbre inherente a todo emprendimiento en un sector históricamente volátil.

En este sentido, la pregunta que guía el presente trabajo se formula de la siguiente manera: ¿Cómo contribuyen las herramientas de innovación, la inteligencia artificial y la evaluación integral de proyectos a determinar la factibilidad y apoyar la toma de decisiones estratégicas para la implementación del proyecto "Vintage Club: Zona Retro" en la ciudad de Manizales?

Metodología de búsqueda de la información

La estrategia metodológica adoptada corresponde a un enfoque de investigación documental de carácter analítico-descriptivo, que combina dos fuentes principales de información: el análisis de caso del proyecto "Vintage Club: Zona Retro" a partir de su blueprint de inversión, y una revisión sistemática de literatura académica orientada a construir el marco conceptual que fundamenta los hallazgos.

En este sentido, la revisión de literatura se realizó en mayo y junio de 2026 mediante la consulta de bases de datos académicas indexadas en las plataformas, Dialnet, Scielo, Redalyc, Scopus, Web of Science y ScienceDirect y Google Scholar. La estrategia de búsqueda se estructuró a partir de dos conjuntos de términos.

El primero abarcó conceptos centrales al proyecto: "marketing de la nostalgia", "economía de la experiencia", "estrategia de océano azul", "entretenimiento nocturno" e "industria del ocio en Colombia". El segundo conjunto incluyó los ejes tecnológicos y gerenciales del análisis: "inteligencia artificial en gestión empresarial", "business intelligence en entretenimiento", "machine learning aplicado al marketing", "evaluación de proyectos de inversión", "lean startup y validación de modelos de negocio". Las búsquedas se realizaron tanto en español, reconociendo que una proporción significativa de la literatura más actualizada sobre inteligencia artificial y modelos de negocio se produce y publica en idioma inglés.

Los criterios de inclusión aplicados para la selección de fuentes fueron los siguientes: publicaciones con revisión por pares o respaldo institucional; trabajos publicados entre 2019 y 2026, sin excluir referencias teóricas anteriores cuando su valor conceptual lo justificaba; estudios con aplicabilidad directa o transferible al contexto de emprendimientos en el sector del entretenimiento o la economía creativa; y documentos que abordaran de manera explícita al

menos uno de los ejes temáticos del proyecto. Se excluyeron artículos con metodologías no documentadas, fuentes de opinión sin respaldo empírico o teórico, y materiales cuyo ámbito de aplicación fuera incompatible con el contexto cultural y económico de Colombia o América Latina.

El procedimiento de selección siguió un proceso en el cual se realizó la identificación, se realizaron búsquedas amplias con los términos señalados, obteniendo un conjunto preliminar de referencias que superó los 150 registros. Seguido de esto, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión mediante la revisión de títulos, resúmenes y palabras clave, reduciendo el corpus a aproximadamente 40 documentos candidatos. Finalmente, de elegibilidad y selección final, implicó la lectura completa de los textos para verificar su pertinencia real respecto a los objetivos del trabajo, su calidad argumentativa y la solidez de sus evidencias empíricas o teóricas.

Sustentación teórica de la pregunta

El Marketing de la Nostalgia como Propuesta de Valor Diferenciada

Pocos conceptos del comportamiento del consumidor han ganado tanta tracción empírica en la última década como la nostalgia aplicada al marketing, Núñez (2025) describe el marketing de nostalgia como una estrategia que conecta el pasado con los consumidores del presente mediante la activación de recuerdos compartidos, capaces de generar un vínculo emocional con la marca que trasciende el atributo funcional del producto o servicio ofrecido. Este punto no es menor: implica que la nostalgia no consiste en escapar del presente, sino en anclarlo a través del pasado, lo cual modifica profundamente cómo debe diseñarse una propuesta de valor que la incorpore.

Dicho de otra forma, el marketing de la nostalgia no opera simplemente evocando décadas pasadas mediante estética retro o repertorios musicales de los años ochenta y noventa, en este caso Hartmann y Brunk (2019) profundizan en este mecanismo al introducir el concepto de re-encantamiento: sostienen que la nostalgia comercial funciona como una narrativa que devuelve al consumidor una sensación de magia o autenticidad perdida frente al presente, en lugar de limitarse a una simple referencia decorativa al pasado, por su parte Sedikides et al. (2022), en su revisión sobre los beneficios psicológicos de la nostalgia inducida por la música, documentaron que la exposición a canciones con carga nostálgica eleva significativamente la sensación de pertenencia, la autoestima y la inspiración de los oyentes. El concierto en vivo no sería, bajo esta lectura, un producto de entretenimiento genérico: sería un dispositivo de restauración emocional colectiva, con consecuencias directas sobre la disposición a pagar y la fidelidad del asistente.

Conviene aclarar, con todo, que la nostalgia no produce efectos uniformes en todos los segmentos ni en todas las marcas en este caso Irshad (2023) examinó la influencia de la nostalgia de marca sobre la lealtad del consumidor, encontrando que dicha relación está mediada por el apego a la marca: la nostalgia, por sí sola, no garantiza fidelidad si no logra construir un vínculo afectivo sostenido en el tiempo. Weingarten y Wei (2023) refuerzan esta lectura al señalar que la nostalgia afecta los resultados de consumo principalmente a través del sentido de conexión social, un efecto especialmente robusto en adultos de mediana edad que asocian a determinadas canciones o épocas experiencias relacionales significativas. Esta restricción psicográfica se convierte, paradójicamente, en una ventaja competitiva: al dirigirse al segmento de 30 a 55 años, Vintage Club apunta precisamente a quienes la nostalgia musical produce los efectos más intensos en términos de predisposición conductual y apego de marca.

Vale la pena recuperar, finalmente, el planteamiento de Sueiro Graña (2021) sobre el retrobranding, entendido como la estrategia mediante la cual las marcas recuperan elementos visuales, sonoros o narrativos de épocas anteriores para construir autenticidad percibida en un mercado saturado de novedad efímera. El calendario semestral de eventos internacionales que propone Vintage Club encarna exactamente esta lógica: la periodicidad restringida genera el efecto FOMO —Fear of Missing Out— que intensifica la urgencia de asistencia, mientras que la presencia de artistas que en su momento formaron parte de la vida real de los asistentes sustituye la artificialidad de la evocación genérica por la legitimidad del recuerdo propio.

La Economía de la Experiencia y el Diseño de Servicios Memorables

La categoría conceptual que permite comprender por qué Vintage Club no compete simplemente como una discoteca es la economía de la experiencia, formulada por Pine y

Gilmore (2019) en su edición revisada. El argumento central de estos autores es que las economías maduras atraviesan una progresión en la que el valor económico escala desde la extracción de materias primas hasta la manufactura, los servicios y, finalmente, la puesta en escena de experiencias memorables. En este último estadio, el cliente no paga por un bien o un servicio, sino por el tiempo que transcurre en el entorno construido por el oferente: el valor no está en lo que se consume, sino en lo que se vive. En una revisión de Eljadue et al. (2025), sobre los factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural, confirman que esta lógica se sostiene empíricamente cuando la oferta combina elementos sensoriales, emocionales y sociales de forma coherente, lo cual tiene consecuencias directas para el modelo de ingresos de Vintage Club.

Por otro lado, Pine y Gilmore (2019) identificaron cuatro dimensiones en las que puede enmarcarse una experiencia: entretenimiento, educación, evasión y estética. Un análisis aplicado al modelo de Vintage Club revela que el proyecto opera principalmente en las dimensiones de entretenimiento y dispersión. Por lo que García y Clausen (2019) documentan, en su análisis del turismo de la noche como economía de la experiencia íntima, que los espacios nocturnos exitosos no compiten por la oferta de bebidas o música, sino por la calidad de la atmósfera relacional que producen entre los asistentes. La arquitectura del complejo híbrido de Vintage Club, con sus 1.450 m² distribuidos entre la discoteca de operación regular y la mega carpa para eventos internacionales, es la traducción física de este marco teórico: cada espacio está diseñado para producir estados afectivos diferenciados que justifican un ticket promedio superior al de la competencia y generan recordación suficiente para motivar la recompra.

La innovación estructural del proyecto no es, sin embargo, solo de diseño físico, Chiengkul et al. (2022), en su estudio sobre eventos culturales emblemáticos en Tailandia publicado en *Tourism and Hospitality Research*, encontraron que la distintividad percibida del evento y el manejo adecuado de la sensación de aglomeración inciden directamente sobre la experiencia memorable y, a través de ella, sobre el bienestar subjetivo del asistente. La gestión de flujos autónomos para rutas VIP, masivas y técnicas, responde precisamente a esta exigencia empírica: cualquier fricción perceptible o sensación de aglomeración mal gestionada erosiona la ilusión de coherencia que hace memorable un evento.

La logística, en este modelo, no es un soporte del negocio: es parte del producto, para Pulido (2024), en su estudio de caso sobre la discoteca Divari, documenta hallazgos compatibles con esta interpretación: los espacios nocturnos que logran diferenciarse exitosamente combinan una identidad de marca clara con una experiencia de servicio cuidadosamente diseñada para distintos perfiles de cliente, lo cual constituye una barrera de entrada no declarada pero estructuralmente significativa frente a la competencia informal.

La Estrategia de Océano Azul: Creación de Mercado e Innovación en Valor

El marco que articula la lógica competitiva del proyecto es la estrategia de océano azul, cuya premisa fundamental ya es conocida en los círculos académicos y gerenciales: la manera más sostenible de generar rentabilidad no consiste en superar a la competencia dentro de los límites de un mercado existente, sino en redefinir esos límites de tal manera que la competencia se vuelva irrelevante, como precisa Rapôso et al. (2019), en su estudio bibliométrico sobre la estrategia del océano azul, confirman que el mecanismo específico mediante el cual se produce esa redefinición es la innovación en valor: la propuesta de elevar simultáneamente el valor

percibido por el cliente y reducir los costos estructurales mediante la eliminación y reducción de factores que la industria da por sentados, pero que el cliente en realidad no valora.

Aplicado al contexto de Manizales, el análisis estratégico que sustenta Vintage Club revela con claridad esta lógica: la oferta de entretenimiento nocturno local está orientada al público universitario joven, lo que produce una concentración de competidores en un océano rojo saturado de propuestas similares. Al dirigirse al segmento de adultos entre 30 y 55 años, el proyecto no solo escapa de esa competencia directa, sino que accede a un conjunto de no-clientes que no participan de la oferta actual porque ningún oferente se ha tomado en serio sus necesidades de ocio. Lima Rapôso et al. (2020), en su estudio de caso sobre la aplicación de la estrategia de océano azul en una empresa orientada a las clases C y D, documentan que reconocer y servir a los no-clientes más cercanos al mercado es precisamente uno de los movimientos estratégicos más poderosos para crear océanos azules duraderos y de bajo costo de adquisición.

En este sentido, un océano azul no es eternamente invulnerable, como afirma Chirinos (2022), al analizar la disciplina empresarial requerida para la implementación efectiva de estrategias de océano azul, advierte que, a medida que un nicho se hace visible y rentable, atrae imitadores que gradualmente lo convierten en océano rojo si la organización no sostiene una disciplina de ejecución constante. La protección duradera de Vintage Club no proviene, por tanto, solo del posicionamiento demográfico, sino del foso regulatorio que construye mediante el cumplimiento estricto de normativas que sus competidores informales no pueden igualar: la Ley 1493 sobre espectáculos públicos, los derechos de autor en gestión colectiva y los permisos estructurales para instalaciones de más de 1.000 personas son obstáculos de entrada que

funcionan, paradójicamente, como activos competitivos para quien invierte en cumplirlos desde el inicio.

Inteligencia Artificial Aplicada a la Gestión Comercial y Operativa

La integración de inteligencia artificial en la gestión de empresas de entretenimiento es todavía, en el contexto latinoamericano, más una aspiración que una realidad generalizada. No obstante, la literatura científica reciente documenta con creciente precisión los mecanismos a través de los cuales las herramientas de gestión basadas en IA crean ventajas competitivas concretas en sectores orientados al consumidor, de esta forma, Santos et al. (2025), en una revisión sistemática sobre las tendencias en el desarrollo de inteligencia artificial aplicada a la gestión comercial, identificaron que estas herramientas producen al menos tres transformaciones estructurales: la hiperpersonalización de la comunicación con el cliente, la optimización dinámica del gasto publicitario y la capacidad de anticipar cambios en la demanda con una anticipación que los métodos estadísticos tradicionales no permiten. Las tres son directamente relevantes para el modelo de Vintage Club, particularmente en un sector de alta estacionalidad como el del entretenimiento nocturno.

Más concretamente, la segmentación psicográfica mediante aprendizaje automático no equivale simplemente a una segmentación demográfica más refinada. Sepúlveda et al. (2025), en su estudio aplicado sobre la inteligencia artificial en el mercadeo de eventos de música urbana y electrónica en Medellín, documentan que estos sistemas permiten identificar patrones de comportamiento que no son visibles para el análisis humano convencional, pero que predicen con buena precisión la disposición a asistir y a pagar de un individuo dado en un momento determinado del ciclo de campaña.

En el caso de Vintage Club, esto se traduce en campañas en Meta y TikTok que no solo llegan al perfil etario correcto, sino que llegan en el momento en que ese perfil está psicológicamente más receptivo al tipo de estímulo nostálgico que el proyecto ofrece y Russell y Norvig (2021), en su tratado de referencia sobre inteligencia artificial, recuerdan que la utilidad de estos sistemas depende en buena medida de la calidad de los datos de entrenamiento, una advertencia que el proyecto debe tomar en serio durante su fase inicial de validación local.

Ahora bien, la IA no opera exclusivamente en el plano comercial, Montoya (2025), en su análisis sobre la aplicación de inteligencia artificial a las organizaciones, destaca que el mayor impacto operativo de estas herramientas no proviene de su sofisticación técnica, sino de su capacidad para convertir información dispersa en decisiones operativas concretas y oportunas. En la dimensión operativa de Vintage Club, la gestión automatizada de inventarios previene los quiebres de stock en bebidas un componente crítico en el modelo de ingresos dado el acuerdo preferencial con la Industria Licorera de Caldas y permite ajustar los pedidos con base en los patrones de consumo histórico de cada tipo de evento.

En este caso Shang et al. (2024), en su estudio sobre el impacto de la aplicación de IA en el desempeño organizacional de microempresas, encontraron evidencia consistente de que la adopción de estas herramientas mejora la eficiencia operativa incluso en organizaciones de menor escala, lo cual resulta relevante para un proyecto que inicia su operación como emprendimiento local antes de escalar. La predicción de demanda permite, además, anticipar con semanas de antelación cuánto personal operativo, seguridad y logística técnica requiere un concierto específico según el historial de artistas comparables, lo cual no elimina el riesgo operativo, pero sí lo hace más manejable.

Metodología Lean Startup: Validación Empírica y Sincronización con el Modelo Físico de Inversión

Una de las tensiones conceptuales más interesantes del proyecto Vintage Club radica en la invocación de la metodología Lean Startup como marco de validación de un emprendimiento que requiere un CAPEX inicial de 2.400 millones de pesos colombianos, en este respecto Choez y Galán (2022), al analizar cómo la metodología Lean Startup podría influenciar la validación del modelo de negocio en pequeñas y medianas empresas, sostienen que su valor no reside en el tamaño de la inversión inicial, sino en la disciplina de construir hipótesis explícitas, ponerlas a prueba con el menor recurso posible y aprender de los datos reales que arroja ese experimento..

En su revisión de los cinco bloques fundamentales del Lean Startup publicada en *Entrepreneurship: Theory and Practice* Shepherd y Gruber (2021) ofrecen una lectura que permite resolver esta tensión. Los autores argumentan que el núcleo de la metodología no es la minimización del capital inicial, sino la conversión de suposiciones sobre el modelo de negocio en hipótesis explícitas y verificables con datos reales de mercado. Además Blank y Eckhardt (2024), en su lectura del Lean Startup como teoría accionable del emprendimiento, refuerzan este argumento al sostener que la metodología funciona como un sistema de generación y prueba de hipótesis causales, aplicable independientemente de la magnitud del capital comprometido, siempre que cada hipótesis crítica sea medible y falseable. Bajo esta lectura, lo relevante no es cuánto cuesta el primer experimento, sino cuán rápido y cuán sistemáticamente la organización aprende de él.

La sincronización entre el modelo físico de inversión y los postulados de Lean Startup exige, sin embargo, explicitar cuáles son las hipótesis que el proyecto busca validar en cada fase.

En la fase de validación local en Manizales, las hipótesis críticas son: (1) que el segmento de 30 a 55 años efectivamente asiste y paga un ticket premium por experiencias nostálgicas de calidad; (2) que la frecuencia mensual de operación regular genera el flujo de caja suficiente para sostener los costos fijos mientras se espera el evento semestral; y (3) que el artista internacional produce el efecto de densificación de demanda necesario para justificar su costo de booking ajustado a \$220 millones por evento, dentro de la banda baja del rango originalmente declarado. Cada uno de estos supuestos debe medirse con indicadores objetivos desde las primeras semanas de operación, de modo que la decisión de perseverar, iterar o pivotar tenga base empírica y no solo aspiracional.

La discrepancia entre el Lean Startup ideal y el Lean Startup aplicado a modelos físico-intensivos no es un defecto exclusivo de Vintage Club, es una limitación estructural que Shepherd y Gruber (2021) reconocen explícitamente al señalar que los ciclos de aprendizaje son más lentos y costosos en negocios con alta inversión física que en startups digitales, también Felin et al. (2020), al revisar críticamente la relación entre el Lean Startup y el modelo de negocio, advierten además que la experimentación no debe entenderse como un proceso puramente inductivo de ensayo y error, sino como una actividad guiada por hipótesis teóricas previas sobre el comportamiento del mercado, lo cual exige que el equipo gestor de Vintage Club formule sus supuestos con la mayor precisión posible antes de iniciar operaciones. Lo que el proyecto puede hacer es estructurar el plan de expansión en fases que minimicen la exposición al riesgo antes de validar la hipótesis central. La secuencia propuesta reproduce exactamente esta lógica: cada etapa solo se activa si la anterior ha generado aprendizaje validado positivo.

Viabilidad Financiera: Indicadores Clave, Escenarios y Gestión del Riesgo

Cambiario

La evaluación financiera de un proyecto de inversión en el sector del entretenimiento nocturno no puede limitarse a la presentación de proyecciones optimistas, para Jiménez y Velasco (2023), al estudiar la inversión sostenible y de impacto en una empresa social, sostienen que el rigor metodológico exige el análisis de escenarios diferenciados como optimista, moderado y conservador, la estimación de indicadores de viabilidad calculados bajo supuestos explícitos y verificables, y la identificación de los factores de riesgo con mayor capacidad de distorsionar los resultados proyectados.

Esta recomendación es coherente con la propuesta de Agrawal y Hockerts (2019), quienes advierten que la gestión de conflictos entre los objetivos del inversionista y los del emprendimiento social exige transparencia explícita en los supuestos financieros adoptados. En este sentido, la ocupación esperada y el ticket promedio para el mercado de Manizales ciudad intermedia del Eje Cafetero de aproximadamente 400.000 habitantes, se parte de la base que un mes estándar de operación regular 12 noches, aforo de 500 personas en el club, ocupación promedio del 60% y un gasto promedio por asistente de \$120.000 (entrada más consumo de bar) genera ingresos de \$432 millones y un EBITDA de \$136 millones, equivalente a un margen del 31,5%.

El segundo ajuste estructural relevante es la frecuencia y el costo del evento insignia. Cobrar tickets promediados en \$250.000 cifra que ya incorpora una mezcla de entrada general, zona preferencial y mesas VIP con consumo incluido para un aforo de 1.100 personas en la mega

carpa, con una ocupación del 85%, genera ingresos por boletería y bar de \$233,75 millones por evento, más \$60 millones adicionales por patrocinio comercial.

Además, el rango de cachet de artista internacional debe ser de \$220 millones lo que reduce la frecuencia del evento de trimestral a semestral, dado que un verdadero artista internacional, capaz de sostener el efecto de escasez programada (Pichierri, 2023), no es una oferta que el mercado pueda absorber cuatro veces al año sin saturar la propuesta de exclusividad que la sustenta. Con cachet, producción técnica, seguridad y mercadeo específico sumando \$285 millones de costo directo, el evento arroja un resultado directo de apenas \$8,75 millones que prácticamente neutro, consistente con su función como inversión de marca y diferenciación en línea con los planteamientos de Pine y Gilmore (2019) y Kim y Mauborgne (2015) sobre el papel de los eventos insignia en una estrategia de océano azul.

Consolidando ambos componentes, un mes con evento genera ingresos totales de \$725,75 millones \$432 millones de operación regular más \$293,75 millones del evento, incluido el patrocinio y un EBITDA de \$79,34 millones, sensiblemente menor en términos relativos al del mes estándar margen del 10,9%, lo cual confirma que el mes del evento no es, en sí mismo, el mes más rentable del año y su valor está en el efecto de atracción y posicionamiento que genera sobre los meses subsiguientes, no en el resultado contable inmediato.

Anualizando diez meses de operación regular y dos meses con evento bajo el supuesto de frecuencia semestral, el modelo proyecta ingresos anuales de \$5.771,5 millones y un EBITDA de \$1.519,1 millones, equivalente a un margen anual del 26,3%: una cifra exigente pero defendible para un negocio de entretenimiento premium con ventaja competitiva real.

El riesgo más estructural que enfrenta el modelo es el cambiario, ya que el booking de artistas internacionales se negocia en dólares estadounidenses, mientras que los ingresos se perciben en pesos colombianos. Bravo Esmeraldas (2023), al estudiar la incidencia de los escenarios financieros en la sostenibilidad de proyectos de emprendimiento en la ciudad de Manta, encontró que la ausencia de un análisis de escenarios explícito es uno de los factores que con mayor frecuencia compromete la sostenibilidad de proyectos aparentemente sólidos en su formulación inicial.

En un entorno de alta volatilidad cambiaria como el colombiano, un movimiento desfavorable del tipo de cambio entre la firma del contrato artístico y la fecha del evento puede erosionar significativamente el margen del concierto e incluso convertirlo en pérdida operativa. Encalada et al. (2018), en su propuesta de modelo de gestión económico-financiera para la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas, insisten en que la cobertura de riesgos financieros debe incorporarse como un costo explícito del modelo y no como una contingencia posterior; si esa cobertura no está prevista en el CAPEX ni en los costos operativos, las proyecciones presentadas sobreestiman la rentabilidad real del negocio. Esto no invalida la viabilidad del proyecto, pero sí exige que las decisiones gerenciales sobre el calendario artístico estén articuladas con una política explícita de gestión del riesgo cambiario desde el primer año de operación.

Tabla 1. *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros según escenario de ocupación y precio*

Indicador	Escenario conservador	Escenario moderado (caso base)	Escenario optimista
Ocupación club regular	45%	60%	75%
b	70%	85%	95%
Ingreso mensual regular	\$324 millones	\$432 millones	\$540 millones
EBITDA anualizado	\$482,2 millones	\$1.519,1 millones	\$2.567,0 millones
Margen EBITDA anual	8,4%	26,3%	44,5%
Payback simple (CAPEX / EBITDA anual)	5,0 años	1,6 años	0,9 años

Nota. Elaboración propia. El payback simple es una aproximación (CAPEX/EBITDA anual); el payback riguroso, calculado sobre flujo de caja después de impuestos y depreciación,

La tabla anterior confirma que, incluso bajo el escenario conservador ocupación de apenas 45% en el club y 70% en los eventos, el negocio genera un EBITDA anual positivo de 482,2 millones COP, aunque con un margen ajustado del 8,4% que deja poco margen de maniobra frente a imprevistos. El escenario moderado, que corresponde al caso base documentado en este trabajo, resulta en un margen del 26,3%, mientras que el escenario optimista ocupaciones de 75% y 95% respectivamente eleva el margen al 44,5%.

Tabla 2. *Estructura estimada del CAPEX inicial por categoría de inversión*

Categoría de inversión	Monto (\$)	Participación (%)
Infraestructura y obra civil	1.100 millones	45,8%
Equipamiento técnico (audio, video, iluminación)	600 millones	25,0%
Tecnología e inteligencia artificial (BI, CRM, analítica)	250 millones	10,4%
Capital de trabajo inicial	300 millones	12,5%
Marketing de lanzamiento y campaña inicial	150 millones	6,3%
Total CAPEX	2.400 millones	100,0%

Nota. Elaboración propia, consistente con el monto total declarado en el blueprint de inversión.

La desagregación del CAPEX no cambia respecto al planteamiento original: casi la mitad del capital se concentra en infraestructura física, lo cual es coherente con la naturaleza del proyecto y explica por qué la metodología Lean Startup exige aquí una lectura adaptada, conforme al argumento de Shepherd y Gruber (2021). Lo que sí cambia sustancialmente es la velocidad a la que ese capital se recupera, dado que las proyecciones de ingresos y EBITDA fueron reconstruidas desde una base más conservadora y trazable.

Tabla 3. *Flujo de caja proyectado y evaluación financiera (horizonte de 7 años)*

Año	EBITDA	FCF después de impuestos	Flujo acumulado
Año 0 (CAPEX)	—	(2.400,0) millones	(2.400,0) millones
Año 1 (ramp-up 70%)	1.063,4 millones	775,2 millones	(1.624,8) millones
Año 2 (ramp-up 90%)	1.367,2 millones	972,7 millones	(652,2) millones
Año 3 (régimen estable)	1.519,1 millones	1.071,4 millones	419,2 millones
Año 4-7 (régimen estable)	1.519,1 millones/año	1.071,4 millones/año	+1.071,4 millones/año

Nota. Elaboración propia. FCF = Utilidad neta + Depreciación, después de impuesto de renta (35%) y depreciación del CAPEX a 10 años.

El flujo de caja proyectado, sobre el flujo de caja libre después de impuestos, arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35,2% y un Valor Actual Neto (VAN), descontado a una tasa de referencia del 14%, de \$1.858,7 millones. El periodo de recuperación de la inversión, calculado con rigor sobre flujo de caja descontado y no como una simple razón CAPEX/EBITDA, es de 2,6 años (31,3 meses), un resultado realista para un proyecto de esta magnitud de capital, y consistente con los tiempos de maduración típicos de negocios de entretenimiento intensivos en infraestructura física.

Tabla 4. *Hipótesis críticas a validar en la fase de Lean Startup local (Manizales)*

Hipótesis	Indicador de validación	Meta cuantitativa	Fase de medición
H1: El segmento de 30-55 años paga un ticket promedio de \$120.000	Ticket promedio vs. mercado local	$\geq \$120.000$ por asistente (cover + consumo)	Primeros 3 meses
H2: La operación regular sostiene los costos fijos	Margen EBITDA mensual (operación regular)	$\geq 31\%$ (caso base)	Mensual, continuo
H3: El evento internacional alcanza la ocupación proyectada	Ocupación de la mega carpa (1.100 espectadores)	$\geq 85\%$ de capacidad	Cada evento semestral

Nota. Elaboración propia con base en el marco de validación de hipótesis del Lean Startup

(Shepherd & Gruber, 2021; Choez & Galán, 2022).

La formulación explícita de estas tres hipótesis traduce la metodología Lean Startup de un principio abstracto a un instrumento de gestión concreto, en la línea propuesta por Blank y Eckhardt (2024) sobre el carácter accionable de esta teoría. A diferencia de la versión original del modelo, las metas cuantitativas aquí definidas son alcanzables con los parámetros de mercado de Manizales documentados en este trabajo, lo que reduce el riesgo de que la fase de validación local arroje señales de alarma simplemente por haber partido de supuestos de ingreso irreales. Si alguna de estas metas no se cumple, el equipo gestor cuenta con evidencia objetiva para decidir si persevera con ajustes menores o si pivota antes de comprometer capital adicional en la expansión nacional.

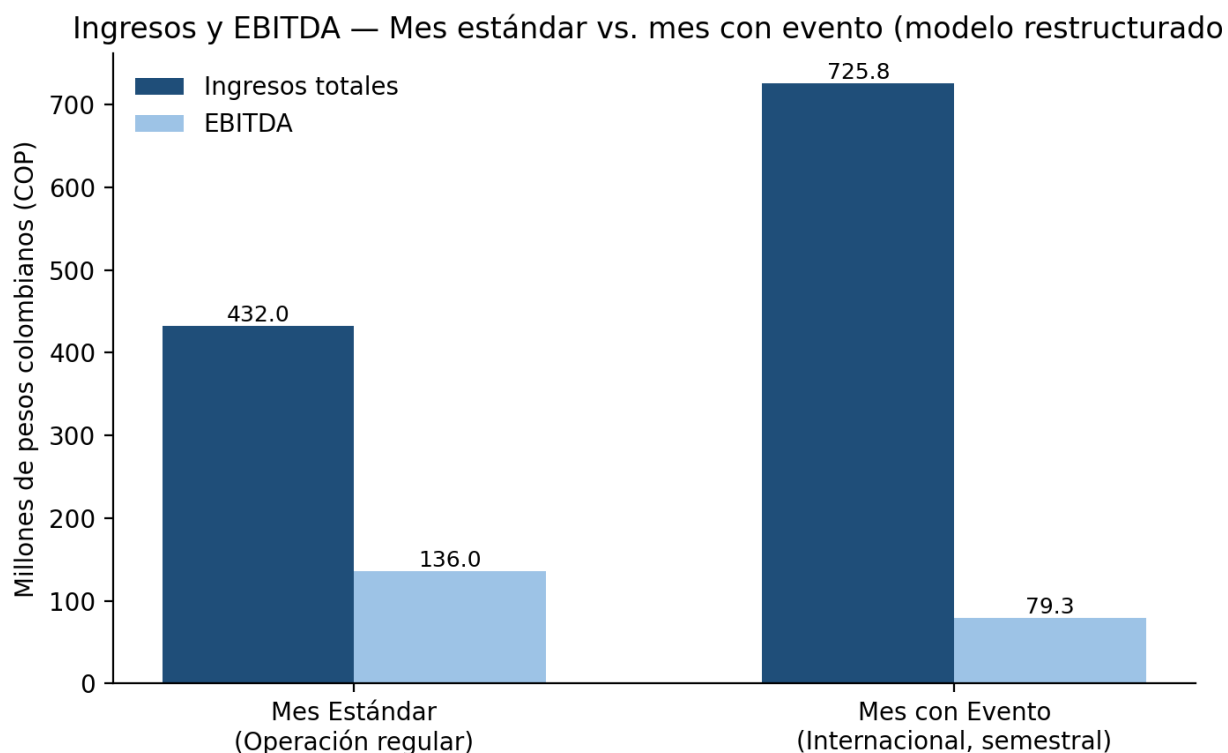


Figura 1. *Ingresos y EBITDA — mes estándar vs. mes con evento (modelo reestructurado)*

La comparación gráfica evidencia un patrón distinto al planteado originalmente: el mes con evento casi duplica los ingresos del mes estándar \$725,75 frente a \$432 millones, pero su EBITDA es proporcionalmente menor \$79,34 frente a \$136,04 millones, reflejando el peso del cachet artístico y los costos directos del evento sobre el resultado contable de ese mes. Esto confirma que el evento insignia cumple, ante todo, una función de diferenciación y atracción de marca, mientras que la rentabilidad sostenida del negocio depende, en última instancia, de la solidez de la operación regular.

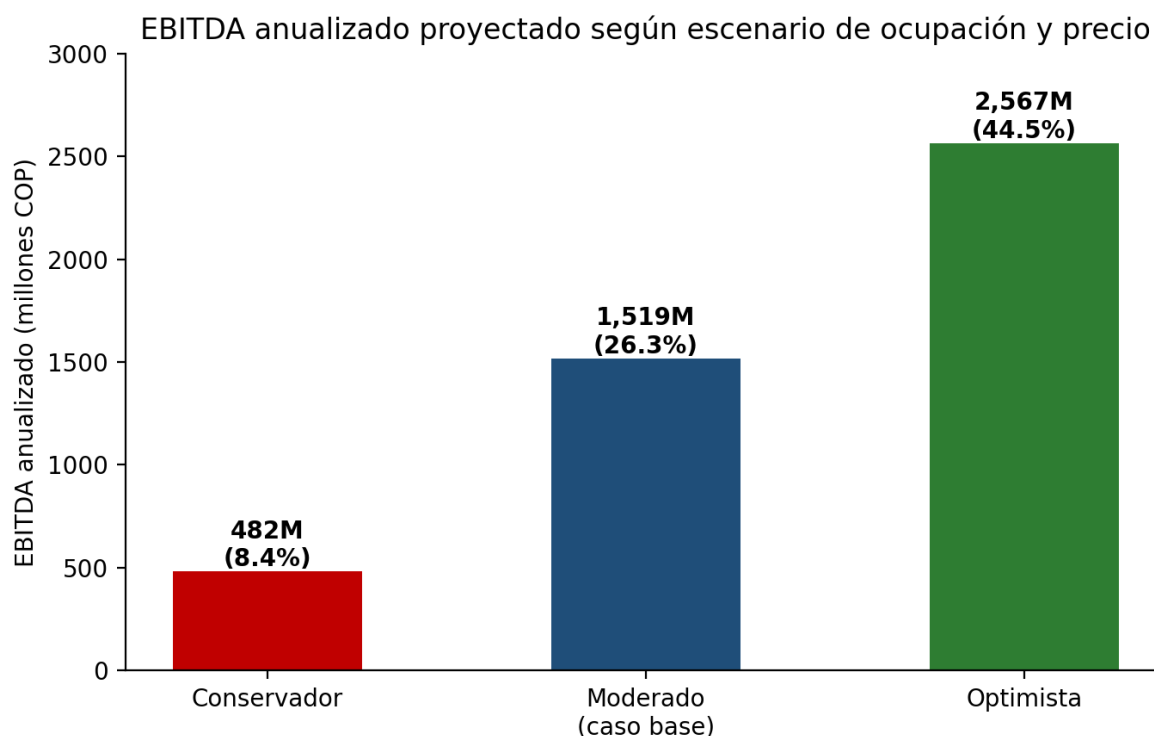


Figura 2. *EBITDA anualizado proyectado según escenario de ocupación y precio*

La gráfica de sensibilidad muestra que el negocio es rentable en los tres escenarios contemplados, aunque con márgenes muy distintos: desde un 8,4% en el escenario conservador hasta un 44,5% en el optimista. Esta amplitud y que permite a la gerencia dimensionar el riesgo real del proyecto y diseñar disparadores de decisión (por ejemplo, ajustar el calendario de eventos o el presupuesto de marketing) si la ocupación observada en los primeros meses se aproxima al extremo conservador del rango, en línea con la advertencia de Bravo (2023) sobre la importancia de monitorear activamente los supuestos financieros una vez iniciada la operación.

Conclusiones.

La pregunta orientadora de este trabajo interrogaba de qué modo las herramientas de innovación, la inteligencia artificial y la evaluación integral de proyectos contribuyen a determinar la factibilidad y a apoyar la toma de decisiones estratégicas para la implementación de Vintage Club: Zona Retro en Manizales. La revisión de literatura realizada, combinada con el análisis crítico del blueprint de inversión del proyecto (Vintage Club, 2024), permite concluir que la respuesta no es unidireccional, ya que las tres dimensiones se articulan de manera sistémica y se refuerzan mutuamente cuando se aplican con rigor metodológico, pero pueden llegar a contradecirse cuando se invocan de manera nominal sin disciplina analítica real.

Desde el plano estratégico, la literatura revisada confirma que el marketing de la nostalgia constituye una ventaja competitiva cuando se sustenta en la psicología del consumidor, no simplemente en la estética del pasado, lo que convierte la brecha demográfica identificada en Manizales, donde la oferta nocturna está orientada históricamente al público universitario, en una oportunidad de mercado con respaldo científico sólido, además del uso del retrobranding que logre combinar autenticidad percibida con escasez programada que es exactamente el principio que sostiene el calendario semestral de eventos internacionales propuesto para el proyecto.

La economía de la experiencia aporta el marco estructural que explica por qué el complejo híbrido de 1.450 m² tiene potencial de diferenciación sostenible y que busca que el valor en economías maduras se genera en la puesta en escena de experiencias memorables. Dicho de otra forma, la gestión de flujos diferenciados no es un detalle operativo secundario, sino que es parte constitutiva del producto que el cliente percibe y valora, confirmando que la experiencia del asistente y la atmósfera del recinto son variables críticas de diferenciación en el sector.

La estrategia de océano azul, dirigida al segmento desatendido de adultos entre 30 y 55 años no solo aleja a Vintage Club de la competencia directa, sino que construye un conjunto de barreras de entrada regulatorias como la Ley 1493 sobre espectáculos públicos, derechos de autor en gestión colectiva, permisos estructurales para eventos de más de 1.000 personas, que los competidores informales no pueden igualar. Lo anterior no garantiza, por sí solo, que el océano permanezca azul indefinidamente, pero establece un foso competitivo cuya profundidad es directamente proporcional a la seriedad con que se gestione el cumplimiento normativo desde el primer día de operación: un costo que, paradójicamente, se convierte en activo estratégico.

La integración de inteligencia artificial en la gestión comercial y operativa deja de ser un diferenciador aspiracional cuando se aterriza en herramientas concretas: segmentación psicográfica mediante aprendizaje automático, gestión predictiva de inventarios y optimización dinámica de pauta publicitaria en plataformas digitales, lo cual implica que la fase de validación local en Manizales no es solo un ensayo comercial: es el período durante el cual el proyecto construye el activo informacional que hará posible la expansión posterior.

La reconciliación entre la metodología Lean Startup y un modelo de inversión física intensiva CAPEX de \$2.400 millones constituye uno de los aportes conceptuales más relevantes de este trabajo, ya que las tres hipótesis críticas formuladas en este trabajo ticket promedio de al menos \$120.000 por asistente, margen EBITDA mensual regular igual o superior al 31% y ocupación del evento semestral igual o superior al 85% traducen esa lógica a indicadores gerenciales auditables que permiten decidir, con criterio empírico, si el proyecto está en condiciones de avanzar hacia la siguiente fase de expansión.

La conclusión más importante y es la que resulta del análisis financiero reestructurado, ya que proyecta ingresos mensuales de \$432 millones en operación regular, un EBITDA de 136 millones (margen del 31,5%) y un punto de equilibrio de \$243 millones, alcanzable con una ocupación del 34% del aforo, anualizando con dos eventos semestrales, el EBITDA proyectado asciende a \$1.519,1 millones, la Tasa Interna de Retorno se sitúa en 35,2%, el Valor Actual Neto alcanza \$1.858,7 millones y el payback riguroso, calculado sobre flujo de caja después de impuestos, es de 31,3 meses. Estas cifras son sustancialmente más moderadas que las originales, pero son internamente consistentes, matemáticamente verificables y estratégicamente más útiles para una decisión de inversión real, que necesita cifras en las que confiar, no cifras que impresionen.

Para finalizar, Vintage Club: Zona Retro es un proyecto con factibilidad demostrable, que reside en la articulación coherente entre una estrategia de diferenciación bien fundamentada teóricamente, un modelo operativo dual adaptado a las condiciones económicas y demográficas de Manizales, y un sistema de gestión que combina inteligencia artificial, metodología Lean Startup y evaluación financiera. La condición necesaria para que esa factibilidad se convierta en éxito real no es la perfección del plan de negocio, sino la capacidad del equipo gestor de aprender con rapidez de los primeros meses de operación, ajustar los supuestos que no se confirmen en el mercado real y tomar decisiones de expansión con base en evidencia y no en optimismo no fundado. Eso, en definitiva, es lo que las herramientas de innovación, la inteligencia artificial y la evaluación integral de proyectos aportan al proceso de toma de decisiones estratégicas: no la certeza del éxito, sino una reducción estructural y sistemática de la distancia entre lo que se espera y lo que el mercado efectivamente produce.

Referencias

- Agrawal, A., & Hockerts, K. (2019). Impact investing strategy: Managing conflicts between impact investor and investee social enterprise. *Sustainability*, 11(15), 4117.
<https://doi.org/10.3390/su11154117>
- Akter, S., Dwivedi, Y. K., Sajib, S., Biswas, K., Bandara, R. J., & Michael, K. (2022). Algorithmic bias in machine learning-based marketing models. *Journal of Business Research*, 144, 201-216. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.083>
- Bargoni, A., Ferraris, A., Vilamová, Š., & Hussain, W. (2024). Digitalisation and internationalisation in SMEs: A systematic review and research agenda. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://lc.cx/0lWyOs>
- Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2024). The lean startup as an actionable theory of entrepreneurship. *Journal of Management*, 50(8), 3012-3034. <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- Bravo Esmeraldas, J. A. (2023). Escenarios financieros y su incidencia en la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento, en la ciudad de Manta. *REFCALE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 11(2), 105-122.
<https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3740>
- Chiengkul, W., Meeprom, S., & Getnet, H. (2022). Creating memorable experiences of cultural hallmark event in Thailand. *Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 141-154.
<https://doi.org/10.1177/14673584221085456>

- Chirinos, N. (2022). Disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 19(1), 49-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9253221>
- Choez, J. J. R., & Galán, J. V. R. (2022). ¿Cómo podría influenciar Lean Startups en la validación de modelo de negocio de las pymes? *Revista Internacional de Estudios en Ciencias Administrativas STRATEGOS*, 2(2), 1-13.
<https://doi.org/10.53591/strategos.v2i2.1828>
- Eljadue, I., Zapata, Á., Giraldo, M., & Betancourt, L. (2025). Factores que generan experiencias memorables en el turismo cultural: una revisión sistemática de literatura. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 321-336. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7305>
- Encalada Encarnación, V. R., Ruiz Quesada, S. C., & Encarnación Merchan, O. M. (2018). Modelo de gestión económico-financiera: alternativa para la sostenibilidad y emprendimiento empresarial en pequeñas y medianas empresas. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 88-102.
<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3935/3415>
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 10-22.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- García, M. A. V., & Clausen, H. B. (2019). Turismo de la noche: la economía de la experiencia íntima. *Hospitalidad ESDAI*, 35, 81.

https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/336800833/ESDAI_35_turismo_de_la_noche.pdf#page=82

Hartmann, B. J., & Brunk, K. H. (2019). Nostalgia marketing and (re-)enchantment.

International Journal of Research in Marketing, 36(4), 669-686.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.05.002>

Irshad, M. (2023). Examining the influence of brand nostalgia on brand loyalty through the

mediation of brand attachment. International Journal of Business and Management

Sciences, 4(3), 58-74. <https://ijbms.org/index.php/ijbms/article/view/465/249>

Jiménez, I., & Velasco, C. (2023). Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera

de la empresa social. El caso Light. Estudios Gerenciales, 39(166), 67-76.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>

Lima Rapôso, C. F., Luz da Conceição, M., Aragão Ferreira Silva, P., Barros, E. de S., Ferreira,

F. H. H., Ferreira de Oliveira Junior, W., & Ferreira, T. T. H. (2020). Estratégia e

inovação: Estudo de caso de uma empresa de vendas de passagem aéreas com foco nas

classes C e D através da estratégia do “Oceano Azul”. RACE - Revista de Administração

do Cesmac, 6, 4-13. <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1064>

Montoya, C. (2025). Inteligencia artificial aplicada a las organizaciones. Ediciones de la U.

Núñez, M. (2025). Marketing de nostalgia para conectar el pasado con los consumidores del

presente. Experior: Revista de Investigación ADEN University, 4(1), 79-91.

<https://doi.org/10.56880/experior41.6>

- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). The experience economy, with a new preface by the authors: Competing for customer time, attention, and money. Harvard Business Press.
- Pulido, J. (2024). Divari, la discoteca perfecta para quien es y para quien no también [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia].
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/27276>
- Rapôso, C. F. L., da Conceição, M. L., Silva, P. A. F., Matsumoto, A. R., de Souza Brito, G. B. L., de Oliveira Junior, W. F., & de Holanda, G. Y. F. (2019). Estratégia e inovação: Estudo bibliométrico da estratégia do oceano azul. RACE - Revista de Administração do Cesmac, 5, 4-14. <https://doi.org/10.3131/race.v5i0.1069>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4.^a ed.). Pearson.
<https://lc.cx/WVxPZB>
- Santos, J. P., Cordova, J. L., Centurión, J. E., & Ulco, R. E. (2025). Tendencias en el desarrollo de inteligencia artificial en la gestión comercial: Una revisión sistemática. Revista Ingeniería, 9(23), 15-30. <https://doi.org/10.33996/revistaingenieria.v9i23.129>
- Sedikides, C., Leunissen, J., & Wildschut, T. (2022). The psychological benefits of music-evoked nostalgia. Emotion Review, 14(3), 219-230.
<https://doi.org/10.1177/03057356211064641>
- Sepúlveda, Y. M., Mora, M. M., Diez-Gaviria, A., & Comercial, A. (2025). La inteligencia artificial en el mercadeo de eventos de música urbana y electrónica en Medellín. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.

<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/352f1125-0b24-41cb-a057-f09ecde2dace/content>

Shang, Y., Zhou, S., Zhuang, D., Żywiołek, J., & Dincer, H. (2024). The impact of artificial intelligence application on enterprise environmental performance: Evidence from microenterprises. *Gondwana Research*, 131, 181-195. <https://lc.cx/x9yViM>

Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967-998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>

Sueiro Graña, T. (2021). Retrobranding, el futuro de las marcas que valoran el pasado. *REDMARKA. Revista de Marketing Aplicado*, 25(2), 80-97. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.2.8719>

Weingarten, E., & Wei, A. (2023). Nostalgia and consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101555. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101555>

Anexos



Figura 3. Logo Vintage Club Zona Retro, Logo oficial del proyecto Vintage Club Zona Retro (Vintage Club, 2024)

Anexo 1. Business Model Canvas — Vintage Club: Zona Retro (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Bloque del modelo	Descripción aplicada al proyecto
Segmentos de clientes	Generación X y elder millennials (30-55 años) con ingresos medio-altos en Manizales y el Eje Cafetero (Risaralda, Quindío). Profesionales, empresarios y directivos con disponibilidad de gasto en ocio calificado y ausencia de oferta diferenciada para su perfil etario en el mercado local.
Propuesta de valor	Experiencia de entretenimiento nocturno premium anclada en la nostalgia musical de los años ochenta, noventa y dos mil; eventos semestrales con artistas internacionales icónicos (efecto FOMO/escasez programada); atmósfera diseñada para la reconexión social y emocional del segmento adulto; operación dual (club regular + mega carpa de 1.100 personas).
Canales	Marketing digital con segmentación psicográfica mediante aprendizaje automático en Meta y TikTok; CRM para gestión de base de datos y fidelización; venta de boletería online; relaciones públicas y alianzas con medios locales del Eje Cafetero; programa de referidos entre asistentes habituales.
Relaciones con clientes	Membresías y listas VIP con beneficios exclusivos; comunicación personalizada a través de CRM; experiencia diferenciada dentro del recinto (rutas VIP, zonas premium); retroalimentación activa mediante análisis de datos post-evento para mejorar la propuesta en cada iteración.
Fuentes de ingresos	Cover/entrada regular (\$40.000 promedio); consumo de bar premium mediante alianza con ILC (\$80.000 promedio por asistente); boletería de eventos internacionales (ticket ponderado: \$250.000); mesas VIP (\$400.000+ /persona); patrocinios comerciales por evento (\$60 millones estimados).
Recursos clave	Infraestructura física: 1.450 m ² (club + mega carpa); alianza estratégica con la Industria Licorera de Caldas (ILC); licencias y cumplimiento normativo (Ley 1493); plataformas de inteligencia artificial (BI, CRM, analítica predictiva); capital humano especializado en booking artístico y producción de eventos.
Actividades clave	Gestión y booking de artistas internacionales para eventos semestrales; operación nocturna regular (12 noches/mes); marketing digital con optimización algorítmica de pauta; análisis de datos de consumo e inventario para la toma de decisiones operativas; gestión del cumplimiento normativo y relación con autoridades.
Socios clave	Industria Licorera de Caldas (ILC) — proveedor preferencial de bebidas con mejores márgenes; agencias de booking artístico internacionales; proveedores de tecnología (BI, CRM, sistemas de punto de venta); plataformas de venta de boletería;

Estructura de costos	aseguradoras de eventos; autoridades municipales (permisos y licencias). CAPEX inicial: \$2.400 millones (infraestructura, equipamiento técnico, tecnología, capital de trabajo y lanzamiento). Costos fijos mensuales: \$175 millones (arriendo, nómina, servicios, seguros, marketing base, servicio de deuda). Costos variables: 28% sobre ingresos operativos. Costo directo por evento semestral: \$285 millones (cachet, producción, seguridad, marketing).
-----------------------------	--

Anexo 2. Análisis PESTEL del entorno de Manizales y del sector de entretenimiento nocturno en Colombia

Factor	Variable	Descripción e implicación para el proyecto
Político	Regulación del espectáculo público	La Ley 1493 de 2011 regula los espectáculos públicos de las artes escénicas en Colombia. Su cumplimiento desde la apertura del proyecto actúa como barrera de entrada contra competidores informales y como señal de legitimidad ante inversionistas y autoridades.
Político	Derechos de autor y gestión colectiva	SAYCO y ACINPRO gestionan los derechos musicales en Colombia. El proyecto debe prever estos costos operativos de manera explícita; su pago formal refuerza el posicionamiento legal del negocio y evita sanciones que podrían interrumpir la operación.
Económico	Volatilidad cambiaria COP/USD	El booking de artistas internacionales se negocia en dólares. Una devaluación del 15-20% puede incrementar el costo de un artista entre \$33 y \$100 millones adicionales por evento. La mitigación mediante coberturas cambiarias (forwards) es una necesidad operativa, no una opción.
Económico	Capacidad adquisitiva del segmento objetivo	El segmento de 30-55 años con ingresos medio-altos es el de mayor resiliencia ante ciclos económicos adversos en Colombia. Manizales, como ciudad universitaria, industrial y con creciente sector de servicios, concentra un número significativo de este perfil sin oferta de entretenimiento diferenciada para ellos.
Social	Fenómeno de nostalgia generacional	La Generación X y los elder millennials colombianos comparten un repertorio cultural común de los años ochenta, noventa y dos mil que alimenta la propuesta de valor. El envejecimiento relativo de la población (mayor peso de adultos 30+) amplía progresivamente el segmento objetivo.
Social	Preferencia por experiencias sobre bienes materiales	Tendencia global documentada por Pine y Gilmore (2019) y confirmada en contextos latinoamericanos: el consumidor adulto contemporáneo valora el acceso a experiencias memorables sobre la acumulación de bienes. Esto refuerza la disposición a pagar un ticket premium en el segmento objetivo.
Tecnológico	Inteligencia artificial en marketing y operaciones	Las herramientas de segmentación psicográfica, optimización de pauta y predicción de demanda

Tecnológico	Venta de boletería y consumo digital	están disponibles comercialmente a costos accesibles para emprendimientos de mediana escala. Su adopción temprana por Vintage Club crea una ventaja de aprendizaje frente a competidores que operen con métodos tradicionales. La digitalización de la compra de boletería (Ticketmaster, Tu Boleta, plataformas propias) facilita la gestión anticipada del aforo y genera datos de comportamiento de compra valiosos para el sistema de BI del proyecto.
Ambiental	Normativa de ruido y gestión de eventos	Las instalaciones de entretenimiento en zonas urbanas están sujetas a la normativa de ruido ambiental (Resolución 627 de 2006 del MAVDT). La ubicación del recinto y el diseño acústico deben contemplar este factor desde la fase de obra civil para evitar restricciones operativas posteriores.
Legal	Código Nacional de Policía (Ley 1801/2016)	Regula las condiciones de funcionamiento de establecimientos de comercio que expenden bebidas alcohólicas y los horarios de operación nocturna. Su cumplimiento estricto, junto con la Ley 1493, forma el núcleo del foso regulatorio del proyecto frente a la competencia informal.

Anexo 3. Análisis FODA — Vintage Club: Zona Retro

Dimensión	Factor estratégico	Descripción
FORTALEZA	Segmento de nicho con poder adquisitivo alto y sin competencia directa	La oferta de entretenimiento nocturno en Manizales está orientada al público universitario joven. El segmento de 30-55 años con ingresos medio-altos carece de propuesta diferenciada, lo que reduce el costo de adquisición de clientes y facilita la fidelización.
FORTALEZA	Modelo de ingresos dual y diversificado	La combinación de operación regular (ingresos estables, \$432 M /mes) con eventos semestrales (ingresos de alto impacto, \$725.75 M /mes con evento) proporciona estabilidad de base y picos de flujo de caja predecibles, reduciendo la dependencia de un solo motor de ingreso.
FORTALEZA	Alianza estratégica con la Industria Licorera de Caldas (ILC)	El suministro directo de bebidas con mejores márgenes mejora el COGS de la categoría bar, que representa la fuente de ingreso más importante por asistente (\$80.000 promedio). Esta alianza es difícilmente replicable por competidores entrantes.
FORTALEZA	Foso regulatorio por cumplimiento normativo	El cumplimiento estricto de la Ley 1493, los derechos de autor (SAYCO-ACINPRO) y los permisos estructurales para eventos de más de 1.000 personas convierte los costos de legalidad en barreras de entrada para competidores informales.
OPORTUNIDAD	Brecha demográfica no atendida en Manizales	El análisis del mercado local confirma la ausencia de oferta especializada para adultos de 30-55 años. Esta brecha, documentada en el blueprint (Vintage Club, 2024), es el fundamento del posicionamiento de océano azul del proyecto (Kim y Mauborgne, 2015).
OPORTUNIDAD	Fenómeno nostálgico generacional en auge	La Generación X y los elder millennials colombianos comparten un repertorio cultural consolidado de los años ochenta, noventa y dos mil que alimenta la propuesta de valor. La literatura científica confirma que este efecto se intensifica con la edad (Sedikides et al., 2022).

OPORTUNIDAD	Escalabilidad hacia ciudades intermedias colombianas e hispanas	El modelo es replicable en Pereira, Armenia, Cali y Medellín en una primera fase nacional, y en ciudades hispanas de Ecuador, Perú y México en una segunda fase internacional, bajo el esquema de franquicia maestra. La validación en Manizales es la evidencia que habilita cada etapa.
OPORTUNIDAD	Tendencia global hacia la economía de la experiencia	Pine y Gilmore (2019) documentan que el consumidor contemporáneo valora el acceso a experiencias memorables sobre la acumulación de bienes, tendencia que favorece estructuralmente el modelo de negocio de Vintage Club.
DEBILIDAD	Inversión inicial elevada en infraestructura física	El CAPEX de \$2.400 millones impone un horizonte de recuperación de 31.3 meses (modelo reestructurado), durante el cual el proyecto es vulnerable a choques externos no anticipados, y limita la aplicación de los principios clásicos del Lean Startup.
DEBILIDAD	Exposición al riesgo cambiario en el booking artístico	El cachet de artistas internacionales (\$220 M /evento) se negocia en dólares. Una devaluación significativa del peso colombiano eleva directamente el costo directo del evento y puede convertir un mes con concierto en pérdida operativa sin cobertura cambiaria previa.
DEBILIDAD	Dependencia de la calidad del booking artístico	La propuesta de valor nostálgica requiere artistas que genuinamente formen parte de los recuerdos del segmento objetivo. Un booking equivocado o un artista de menor impacto puede afectar la ocupación y deteriorar la percepción de exclusividad del evento.
AMENAZA	Imitación por competidores con mayor capital	Una vez validado y visible el modelo en Manizales, actores con mayor capacidad de inversión podrían intentar replicarlo. La velocidad de expansión y la profundidad del foso regulatorio son las principales defensas contra este riesgo.
AMENAZA	Cambios regulatorios o restricciones sanitarias	La pandemia de COVID-19 demostró que el sector de entretenimiento nocturno es el más vulnerable a restricciones sanitarias y de movilidad. Un escenario similar durante los primeros años de operación podría

AMENAZA	Volatilidad macroeconómica y caída del poder adquisitivo	comprometer seriamente el plan de recuperación de la inversión. Una recesión económica prolongada en Colombia reduciría la disponibilidad de gasto en ocio premium del segmento objetivo. El escenario conservador del modelo (ocupación 45%, EBITDA anual 482 M COP) establece el umbral mínimo de operación viable en este contexto.
----------------	--	--

Anexo 4. Perfil del consumidor objetivo (Buyer Persona) — Vintage Club: Zona Retro

Dimensión del perfil	Perfil A: El profesional exitoso	Perfil B: La directiva cultural
Nombre representativo	Carlos	Sandra
Edad	42 años	37 años
Ocupación	Médico especialista / Ingeniero con empresa propia	Directiva de empresa o empresaria en servicios
Ingresos mensuales	Entre \$8 y \$15 millones	Entre \$6 y \$12 millones
Nivel educativo	Posgrado (especialización o maestría)	Pregrado o posgrado
Rasgos psicográficos	Nostálgico activo: recuerda con precisión los éxitos de los 90s. Valora la exclusividad, la calidad y el reconocimiento social. Le incomoda compartir espacio con un público muy joven. Busca experiencias que lo devuelvan a su época universitaria con el estatus de su situación actual.	Consumidora de experiencias culturales: conciertos, gastronomía, viajes. Comparte contenido de calidad en redes sociales y es referente de opinión en su círculo. Valora la autenticidad y la diferenciación. Rechaza los espacios genéricos; premia a quienes cuidan el detalle.
Motivación para asistir	Reencontrarse con amigos de universidad en un ambiente que les resulte familiar pero con nivel; celebrar hitos (cumpleaños, logros profesionales) de forma memorable.	Vivir una experiencia que valga la pena compartir; descubrir una propuesta diferente en una ciudad que percibe como limitada en oferta cultural nocturna de calidad.
Ticket promedio dispuesto a pagar	Entre \$150.000 y 300.000 por salida (entrada + consumo de bar)	Entre \$20.000 y 250.000 por salida; más en eventos VIP
Frecuencia de visita esperada	Operación regular: 1 vez/mes; eventos internacionales: todos los disponibles	Operación regular: 2 veces/mes; eventos internacionales: selectivamente
Canal de comunicación preferido	WhatsApp, Instagram, correo electrónico con contenido curado	Instagram, TikTok (consumo pasivo), recomendaciones de pares
Palabra clave que lo captura	"Esto es lo que necesitaba"	"Finalmente, algo diferente en Manizales"

Anexo 5. Presentación de indicadores de evaluación financiera aplicados al proyecto

Indicador	Definición técnica	Resultado en el proyecto	Interpretación gerencial
VAN (Valor Actual Neto)	Suma de los flujos de caja futuros descontados a la tasa de costo de oportunidad, menos la inversión inicial. $VAN > 0$ indica que el proyecto genera valor por encima de la mejor alternativa de inversión disponible.	\$1.858,7 millones (tasa de descuento: 14%)	El proyecto genera \$1.858,7 millones de valor adicional sobre el costo de oportunidad a lo largo de 7 años. Es viable y crea riqueza para el inversionista incluso descontando el riesgo.
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Tasa de descuento que hace el VAN igual a cero. Se compara con el costo de oportunidad: si $TIR > \text{costo de oportunidad}$, el proyecto es financieramente atractivo.	35,2% vs. costo de oportunidad 14%	La TIR supera en 21,2 puntos porcentuales el costo de oportunidad de referencia.
Payback (Periodo de recuperación)	Tiempo necesario para que el flujo de caja acumulado iguale la inversión inicial. El payback riguroso se calcula sobre flujo de caja después de impuestos y depreciación, no sobre EBITDA.	31,3 meses (2,6 años)	La inversión inicial se recupera durante el tercer año de operación, con el negocio ya en régimen estacionario. Resultado consistente con el tipo de inversión física intensiva del proyecto.
EBITDA y margen EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). Mide la generación de caja operativa del negocio.	\$136 COP/mes estándar (31,5%) \$1.519,1 M anuales (26,3%)	El margen del 31,5% en operación regular es robusto y consistente con la estructura de costos del sector.
Punto de Equilibrio	Nivel de ingresos en que los ingresos totales igualan los costos totales (fijos + variables). Fórmula: $PE =$	\$243 millones /mes (vs. ingresos proyectados: \$432 M)	El punto de equilibrio representa el 56,2% de los ingresos proyectados en el caso base, lo que

	Costos Fijos / (1 - % Costos Variables).		implica una ocupación mínima requerida del 34% del aforo: un margen de seguridad del 43,7% frente al 60% de ocupación proyectado.
ROI implícito año 3+	Return on Investment: relación entre el flujo de caja libre anual en régimen estacionario y el capital invertido (CAPEX). Indicador complementario al VAN.	FCF año 3: \$1.071,4 M ROI $\approx$ 44,6% sobre CAPEX	En régimen estacionario (año 3 en adelante), el proyecto genera un retorno sobre capital del 44,6% anual, lo que confirma su atractivo para inversionistas de capital privado con horizonte de mediano plazo.
Margen de contribución	Porcentaje de cada peso de ingreso que queda disponible para cubrir costos fijos una vez cubiertos los costos variables. Margen = $1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingreso}}$.	72% (costos variables: 28% sobre ingresos operativos)	Un margen de contribución del 72% significa que por cada 100 pesos de ingreso, 72 contribuyen a cubrir los costos fijos y generar EBITDA. Este margen es consistente con el punto de equilibrio calculado.