



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN BAR MUSICAL INTERACTIVO:
UNA EXPERIENCIA INNOVADORA EN SERVICIO Y ENTRETENCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**

GINO ALEXIS ELGUETA CASTRO

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARIO ALFREDO MORALES PARRAGUÉ**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN BAR MUSICAL INTERACTIVO: UNA EXPERIENCIA INNOVADORA EN SERVICIO Y ENTRETENCIÓN

¿Por qué replicamos acciones y modelos mentales en lugar de dar espacio a la innovación para favorecer la creación compartida? ¿Por qué no diseñar ideas donde clientes y colaboradores puedan construir una experiencia positiva? ¿Por qué no poner la tecnología al servicio de estos elementos para hacernos la vida más entretenida? Esto constituye el punto de partida motivacional y la oportunidad para gestionar brechas de servicio en Chile, desde una perspectiva centrada en el cliente y sus deseos, superando expectativas y convirtiendo excelencia en pasión.

Se presenta un plan de negocios para un bar musical interactivo en Providencia, sector Barrio Bellavista (Santiago de Chile), esquema a replicar en dos ciudades importantes, cuyas características centrales son: innovación, entretención y excelencia en servicio para cada punto de contacto. Su nombre, "Protagonista, Bar Musical", hace referencia a la interacción del cliente con el espectáculo ofrecido en distintas expresiones artísticas, tales como Karaoke con banda en vivo, concursos interactivos a modo de estelar de televisión o improvisaciones teatrales, todo ello enfocado en personas de 24 a 55 años, con afinidad tecnológica y alta valoración del tiempo. La propuesta de valor se completa con el uso de una aplicación móvil para participar de las actividades, realizar sus pedidos, conocer los tiempos de llegada de los mismos e incluso solicitar la cuenta, administrando sus ritmos.

La metodología se estructura en 7 grandes etapas: análisis situacional, plan estratégico, plan de marketing, plan operacional, plan de personas, plan financiero y control de gestión, para finalizar con consideraciones y conclusiones respectivas.

Para conseguir los objetivos es clave la articulación de personas y procesos, que consigan que el cliente desee repetir su experiencia y además la recomiende.

La propuesta no está exenta de riesgos, que vienen dados por variables como los ciclos económicos que impulsan el crecimiento, preferencias dinámicas de los clientes -que desean diseñar su propia experiencia- y capacidad de diferenciarse. El análisis financiero realizado se plantea desde escenarios más estrictos que la realidad, para poner a prueba el modelo. Así, al flexibilizar a favor alguna de esas variables se tendría mejores resultados. En el escenario más desfavorable el proyecto evaluado a 5 años es viable, entregando un VAN de MM\$ 6,4 y TIR de 16,2%, superior a tasas de descuento estimadas (12,3% y 15,1%).

Finalmente, para conseguir éxito en este emprendimiento es recomendable considerar a los colaboradores como el elemento clave -en integración con la tecnología-, medir constantemente procesos y percepción de los clientes, fomentando la innovación desde adentro y desde clientes -fuentes de aprendizaje- para generar ventajas competitivas que logren extender su ciclo de vida.

DEDICATORIA

*“Todos los músicos son subconscientemente matemáticos”
- Thelonious Monk*

*“No había nadie cerca para confundirme, por lo que estaba forzado a ser original”
- Joseph Haydn*

AGRADECIMIENTOS

Sencillamente a la vida y a sus infinitos matices que enriquecen día a día nuestra existencia, partiendo por mis hijos, Rhandy y Max, que me han dado la posibilidad de conocer el amor desde una perspectiva libre y enormemente honesta, inspirando la obra más importante que pudiera interpretar, marcándome el pulso.

A Fernanda, mi amor y compañera de 20 años, por su entrega incondicional, tolerancia, admiración y apoyo, por acompañar los versos más solitarios de mi viaje y, a su vez, crear los más apoteósicos estribillos cantados a mil voces.

A mis padres, por transmitirme los valores necesarios para enfrentar cada etapa, por tener el consejo o la contención precisa a cada momento, por estar ahí siempre, respetando mis decisiones y permitiéndome desarrollarme a todo nivel; a primos, tíos y familia en general, por creer en mí y ayudarme a tejer alas más grandes cuando mi entorno me insistía en cortarlas, dándome más vuelo.

A mi hermano Walter por compartir etapas inolvidables en que pudimos descubrir nuestra misión en esta tierra, y a mi hermano Axel, por alimentar cada locura de esta cabeza, ser mi cómplice y convertirse en mi gran amigo desde tan pequeño.

A mis tutores de tesis, por exigirme aún mucho más allá de lo que yo creía alcanzable, por estresarme en cada sesión para explotar mis capacidades, por creer en mis ideas y por defenderlas desafiando cualquier patrón establecido; a muchos profesores y personas del cuerpo académico del MBA, por su excelente disposición, por su paciencia y por compartir conocimientos desinteresadamente; a mis compañeros, con quienes compartimos tantas horas de frustraciones, aprendizajes, discusiones, desolación y felicidad, extrañando a nuestras familias.

A los excepcionales formadores académicos y laborales que he tenido, entregando enseñanzas de vida que perduran hasta ahora, que nunca se olvidan; a colegas que participaron activamente en esta aventura, comprometiéndose con el éxito de ésta, llegando en casos a transformarse en entrañables amigos que gané y que se sumaron a los ya existentes, formando un preciado círculo.

A mis profesores de música, que me hicieron ver la rigurosidad y pasión que se debe tener por el instrumento en función de la música, verlo como forma de vida, donde la perseverancia y motivación lo son todo; a mis compañeros de bandas con los cuales he tenido el placer de crear y hacer lo que más llena mi corazón.

A la música, por estar presente siempre, en los momentos de luz y oscuridad, por desarrollar mi creatividad y sensibilidad por el mundo, por esas texturas y bemoles que hacen levantarse cada día sintiéndome más vivo que nunca. Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA	2
2. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	3
3. ALCANCE DEL TEMA	3
4. OBJETIVOS	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos.....	4
5. MARCO CONCEPTUAL	5
6. METODOLOGÍA.....	7
6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	7
6.1.1. Entorno.....	7
6.1.2. Análisis industria – Análisis interno.....	9
6.1.3. Benchmarking.....	13
6.1.4. Innovación	14
6.1.5. Estudio de mercado	15
6.2. PLAN ESTRATÉGICO	22
6.2.1. Estrategia genérica de negocios.....	22
6.2.2. Misión y Visión	22
6.2.3. Objetivos estratégicos.....	23
6.2.4. Factores críticos de éxito.....	24
6.2.5. Experiencia del cliente	24
6.2.5.1. Diseño y ambientación.....	28
6.2.5.2. Propuesta de creación de valor compartido.....	29
6.2.5.3. Ventaja competitiva – círculo dorado.....	30
6.2.5.4. Competencia central: personas y clientes	30
6.2.5.5. Diferenciación: aplicación de Modelo VRIO.....	30
6.2.5.6. Medición de experiencia del cliente	31
6.3. PLAN DE MARKETING	32

6.3.1.	<i>Insights</i> del cliente.....	32
6.3.2.	Marketing estratégico: S-T-P.....	34
6.3.3.	Marketing mix: evolución y aplicación de “7P” y “4C”	37
6.3.4.	Captación y fidelización.....	40
6.3.4.1.	Interacción permanente de los clientes.....	40
6.3.4.2.	Uso de redes sociales: material on line en tiempo real	40
6.3.4.3.	Creación de material audiovisual con el cliente.....	41
6.3.4.4.	Reiteración de la experiencia: concursos y membresía	41
6.3.4.5.	Acceso a experiencias complementarias	42
6.3.5.	Alianzas estratégicas	42
6.3.5.1.	Academias de arte y música.....	42
6.3.5.2.	Eventos empresas o particulares	43
6.3.5.3.	Marcas y distribuidores de equipamiento musical	44
6.3.5.4.	Medios de comunicación masivos	45
6.3.5.5.	Artistas ad hoc y personajes públicos	45
6.4.	PLAN OPERACIONAL.....	46
6.4.1.	Cadena de valor - Relación con proveedores.....	46
6.4.2.	Logística y compras	47
6.4.3.	Definición de menú y parrilla programática	49
6.4.4.	Procesos	50
6.4.4.1.	Tiempo de atención.....	50
6.4.4.2.	Control de calidad	52
6.4.4.3.	Garantía tecnológica	53
6.4.4.4.	Logística y calidad de espectáculos.....	53
6.4.4.5.	Calidad de la atención	54
6.4.5.	Optimización de espacios.....	54
6.4.5.1.	Layout.....	55
6.4.5.2.	Capacidad	56
6.4.6.	Funcionamiento diario	57
6.4.6.1.	Horarios de atención.....	57
6.4.6.2.	Tipos de turnos y uniformes.....	58
6.4.7.	Plataforma tecnológica	58

6.5.	PLAN DE PERSONAS.....	60
6.5.1.	Procesos de selección y retención de talentos	61
6.5.2.	Estructura organizacional.....	64
6.5.3.	Implementación de cultura de excelencia	65
6.5.4.	Fomento de la innovación desde adentro	67
6.5.5.	Generación de competencias y monitoreo de brechas	68
6.6.	PLAN FINANCIERO	70
6.6.1.	Plan de inversiones	70
6.6.2.	Estructura de costos.....	71
6.6.3.	Proyección de ingresos: estimación de demanda.....	73
6.6.4.	Evaluación financiera	75
6.6.5.	Análisis de sensibilidad: escenarios	78
6.7.	CONTROL DE GESTIÓN	82
6.7.1.	Alinear conductas: motivaciones e incentivos	82
6.7.2.	Alinear objetivos: mapa estratégico	87
6.7.3.	Monitoreo de indicadores: <i>balanced scorecard</i>	88
6.7.4.	Despliegue de la estrategia: tableros de control	89
7.	CONCLUSIONES	90
8.	BIBLIOGRAFÍA	91
9.	ANEXOS	92
	ANEXO A. Análisis PESTEL: principales efectos que inciden en cada variable	
	ANEXO B. Preguntas relevantes de encuesta realizada (estudio mercado)	
	ANEXO C. NPS y evaluación diferenciada	
	ANEXO D. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente	
	ANEXO E. Resumen características de las 7P	
	ANEXO F. Menú de bebestibles	
	ANEXO G. Menú de comidas y postres	
	ANEXO H. Detalle parrilla programática	
	ANEXO I. Imágenes referenciales 3D para el diseño	
	ANEXO J. Tipos de turnos	

- ANEXO K. Definición funciones y objetivos por áreas
- ANEXO L. Ventana de Johari y competencias requeridas
- ANEXO M. Detalle inversiones año cero
- ANEXO N. Necesidad de Capital de trabajo
- ANEXO O. Flujos mensuales para 2 primeros años
- ANEXO P. Remuneraciones y dotaciones
- ANEXO Q. Costos que se mantienen constantes
- ANEXO R. Costos que varían con la operación
- ANEXO S. Cálculo estacionalidad
- ANEXO T. Sensibilidad individual restantes variables
- ANEXO U. Ejemplos adicionales de tableros de control para áreas
- ANEXO V. Proceso de Selección de Personas

INTRODUCCIÓN

El ritmo de vida actual en una ciudad como Santiago implica que existan múltiples oportunidades de crecimiento personal y profesional, pero a la vez genera constantes situaciones en que nos exponemos a caer en estados de estrés que muchas veces no son tratados con el tiempo y seriedad que merecen, siendo adoptados como condiciones normales del día a día. Frente a esto, bienvenidas son instancias de descanso, entretenimiento y todas aquellas que generen un bienestar personal que contraponga lo indicado anteriormente. Dentro de estos momentos se encuentran salidas a comer, a beber algún trago junto con una conversación con cercanos o colegas, asistir a celebraciones sociales, ir al cine o presenciar algún espectáculo artístico, por nombrar algunos más recurrentes.

Por otra parte, la dinámica de la ciudad está generando cada vez mayores dificultades en tiempos de traslado por aglomeraciones y simultaneidad de horarios, así como por la extensión de jornadas laborales e infraestructura insuficiente. En este sentido, desplazarse a gran distancia de lugares donde pasamos gran parte de nuestro tiempo resulta una tarea compleja; la factibilidad de encontrar estacionamientos se reduce o genera costos altos que desincentivan su uso; por si fuera poco, cuesta coordinar amigos para reunirse en horarios, y cuando eso se logra, el desafío es encontrar un lugar de agrado que tenga espacio para el grupo que pretende reunirse, muchas veces debiendo esperar.

Finalmente, cada vez las personas se muestran menos dispuestas a ofrecer su casa o departamento para reuniones sociales, por temas de ruidos, desorden o simplemente porque luego de una jornada intensa, desea ser atendido. Por esta razón, en el último tiempo es cada vez más recurrente que celebraciones se realicen en locales donde cada quien paga su consumo. La mala noticia es que el servicio que el cliente recibe no está a la altura de las expectativas y se pasa gran parte del tiempo esperando ubicarse, ser atendidos y recibir los pedidos. El tiempo real para compartir -luego de titánica tarea de reunirse- se reduce significativamente. Si queremos reunir estos factores debemos dejar el lugar donde estamos para salir a buscar otro que nos satisfaga.

Con base en aspectos anteriormente señalados es que este deseo se presenta como una gran oportunidad para establecer un lugar que integralmente solucione estos aspectos y ofrezca al cliente una experiencia enriquecedora en todos los ámbitos, donde tenga certeza que puede reservar su lugar, no tendrá que moverse para conjugar los puntos de interés y será atendido como merece, con una real preocupación por hacerlo sentir cómodo y feliz en “Protagonista, Bar Musical”.

1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Creación de un Bar musical interactivo ubicado en Providencia (Santiago de Chile), cuyo foco está en la excelencia de servicio en todas sus dimensiones y la innovación constante. Tentativamente su nombre es “Protagonista, Bar Musical”. La localización de su casa matriz obedece a posicionarse en un punto neurálgico de la capital, entre Barrio Bellavista y comuna de Santiago. La elección de esta ubicación y motivaciones se detalla en el Estudio de mercado de este documento.

Posee otros 2 locales: Viña del Mar (potencial turístico alcanzado por sus playas y Festival de Viña del Mar) y Concepción (denominada la “capital musical de Chile”).

El carácter de “musical” e “interactivo” guarda relación con el énfasis puesto en la entretención a través de shows principalmente musicales, con participación activa o pasiva de los asistentes. Un ejemplo claro de esto –y que pretende consolidarse como la actividad más atractiva y recurrente- es el “Karaoke con banda en vivo”, donde cualquiera de los clientes puede escoger alguna canción de la lista dispuesta para subir a cantar con la banda o bien sustituyendo a uno de los músicos; mientras tanto, el público restante podrá calificar su actuación a través de los dispositivos *tablets* de cada mesa o bien con la aplicación gratuita a la que pueden acceder por sus *smartphones*. Cada cliente puede ser “protagonista” del show si lo desea, en el escenario o desde su ubicación. A grandes rasgos podría ser clasificado como un bar-café de espectáculos culturales interactivos.

El show se acompaña por variedad de tragos innovadores que incorporan tendencias de USA (rebautizados bajo nombres de músicos célebres) y por una parrilla acotada de platos para compartir de forma grupal, favoreciendo la rapidez en servicio y disminución de costos en la preparación, personal de atención y cuenta individual del cliente. Los postres serán un punto de diferenciación, que si bien presentan una variedad importante, se van ofreciendo con menús acotados para cada jornada. Para contrastar, se ofrece variedad de cafés de grano, té natural y yerba mate en distintos sabores y tipos para enriquecer a la experiencia.

Se promueve una atención fluida, atenta y cercana, creando un club al que voluntariamente se puede ingresar y acceder a beneficios (como descuentos en próximas visitas, por ejemplo). La participación activa de los clientes es premiada mediante concursos de difusión de material multimedia a través de redes sociales o concursos de ideas innovadoras para nuevas actividades que nutran la programación y den crédito al cliente, recogiendo sus opiniones. La comunicación del cliente para sus pedidos y su participación en el espectáculo es mayormente a través de *tablets* instalados en cada mesa o sus *smartphones* con *App* del local, cuyo uso se instruye a la llegada de cada cliente.

La incorporación de tecnología tiene como propósito únicamente servir al cliente en cuanto a entregar una atención no invasiva, donde tenga el tiempo de seleccionar lo que desee y a la vez pueda conocer los tiempos estimados de llegada de sus pedidos o participación en el show, según el caso. Esto siempre es asistido por personal del local, quienes además pueden ser llamados por un botón, al igual que el sistema de entretenimiento a bordo que utilizan los aviones. El cliente no deberá esperar largos minutos para ser atendido. Así, se pretende generar una experiencia íntegra que provoque que el cliente desee repetirla e invitar a sus amigos y cercanos a vivirla.

Si bien lo indicado es la parte central del negocio, para generar eficiencias, sinergias y alta utilización de activos y capacidades, está considerado que en horarios no *peaks* (mañana y tarde) funcionen 3 negocios complementarios: i) Productora audiovisual; ii) Academia de Artes y iii) “MusiCafetería”.

2. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El presente documento se desarrollará considerando dar respuesta a las siguientes preguntas, sin descartar aparición de nuevas interrogantes de interés:

- ¿Existen brechas de servicio a nivel general en Chile?
- ¿Son razonables los tiempos de espera de atención y preparación en restaurantes, bares y locales relacionados en Chile?
- ¿Es posible generar experiencias culturales innovadoras de interés para clientes, sin perder de vista los aspectos de excelencia en el servicio?
- ¿Cómo conseguir que el cliente desee reiterar su experiencia?
- ¿Cómo logramos en el cliente un alto nivel de satisfacción de manera que por sí solo recomiende a otros vivir la experiencia?
- ¿Cómo gestionamos el ciclo de vida del bar musical para que éste no se reduzca a solo un par de años? ¿Cómo reinventarse constantemente?

3. ALCANCE DEL TEMA

El proyecto está centrado en la creación de un bar musical con una experiencia integral e innovadora, donde los demás negocios serían complementarios y no necesariamente desarrollados internamente, sino más bien en asociación con otros participantes. El desarrollo se abordará en la locación matriz, cuyas características deben ser en su mayoría replicables para los locales de regiones, levemente adaptados a la ubicación y características de sus clientes potenciales.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para establecer un bar musical interactivo, con predominancia del uso tecnológico y excelencia en su servicio, que permita entregar una experiencia integral al cliente, enfocada en la ejecución de cada etapa de la misma con excelencia y preocupación por sus necesidades, optimizando cada proceso que le impacte durante su estancia y ofreciendo espectáculos de alta calidad y variedad, entregando la oportunidad para que participe de él en un contexto artístico y de entretenimiento con la música como centro, con la innovación constante de sus colaboradores y aliados estratégicos.

4.2. Objetivos específicos

- Ofrecer un lugar que a través de su experiencia mezcle entretención con interacción social y actividad gastronómica, para satisfacer necesidades de clientes actuales o potenciales y ser un referente nacional en este ámbito.
- Lograr una experiencia recurrente, observando el mercado e innovando constantemente, a modo de alcanzar un indicador NPS alto.
- Ofrecer amplia variedad y alta calidad de espectáculos y expresiones artísticas a través de una cartelera consistente y que concite el interés de grupos de clientes con algún tipo de poder adquisitivo, para posicionarse como el centro de eventos interactivos por excelencia, al incorporar al cliente en la generación de los eventos, desarrollo de los mismos en cada jornada y participación en nuevas ideas y éxito, a través de la evaluación continua.
- Lograr eficiencias y sinergias entre el negocio central y los 3 complementarios, junto a aliados estratégicos para el beneficio global.
- Generar locales rentables, que permitan replicar el modelo hacia otras localidades de Chile y permitan generar constantemente visibilidad de la actividad artística del país e ingresos para sus realizadores.

5. MARCO CONCEPTUAL

Son varias las dimensiones que confluyen en el presente proyecto, por lo que serán diversos los textos y autores que serán citados para abordar cada etapa:

- Intuitivamente, lo primero que necesitamos para iniciar un plan de negocios es tener una mirada del contexto, conocer la situación para luego elaborar la estrategia. Para esto, **Michael Porter** con su modelo de análisis del entorno PEST (más bien con la extensión PESTEL) nos permitirá comprender el macro entorno, mientras que con el modelo de “las 5 fuerzas” nos permite analizar los factores que determinarán el poder en situaciones de competencia dentro de una industria.
- A continuación, para analizar la gestión organizacional y el cambio, bienvenido es **Albert Humphrey** con análisis FODA, que nos permitirá situarnos en la situación hipotética del Bar musical interactivo en operación y comprender la interacción de sus fortalezas y debilidades en relación con el entorno, para determinar oportunidades y amenazas, particularmente en el campo de la innovación.
- Luego, respecto a innovación, la metodología “Systematic Inventive Thinking” (abordada por **Drew Boyd y Jacob Goldenberg** en el libro “Inside the box”) provee metodologías muy aplicables para incorporar en la parrilla programática de espectáculos, en funcionalidades tecnológicas para fluidez en la atención, variantes de bebidas, entre otros.
- Relacionado a esto, pero también a la formulación de la razón de ser de una organización, tomaremos el concepto “Golden circle” o “círculo dorado” definido y desarrollado por **Simon Sinek** (en libro “Start with why”, por ejemplo), donde se propone partir cuestionándose algo clave, el “por qué” se hace algo, para pasar al “cómo se hace” y finalizar en el “qué se hace”.
- Para la formulación estratégica y su posterior implementación utilizaremos la “Cadena de valor” estudiada por **Thomas Wheelen y David Hunger** en textos clásicos como “Administración estratégica y política de negocios”.
- Lo anterior se complementará con el “Modelo del Pentágono-Triángulo” de **Guillermo D’Andrea** (que se enlaza con Operaciones, Marketing y Plan de Personas), cuyo planteamiento en el libro “Retail Management” propone un modelo de claves de éxito en este sector.

- Como todo lo que se entrega y se percibe está soportado por las personas, los colaboradores que forman o formarán parte de la organización, se hace necesario incorporar conceptos y metodologías que se enfoquen en ellos para obtener los resultados deseados. Aquí es donde la gestión del conocimiento, sentido de pertenencia y de compartir objetivos es trascendental, por lo que el texto “Ponga magia en su empresa”, de **Lee Cockerell (Disney Institute)** será nuestra cabecera para este ámbito, que permitirá comprender y administrar la interacción para tener una mirada sistemática que permita no perder de vista el servicio en su conjunto.
- Finalmente, para medir, monitorear y gestionar la implementación de la estrategia con información real, oportuna y útil, basado en los principios de **Kaplan y Norton** se elaborará un Mapa estratégico y Balanced scorecard, donde se finalizará con tableros de control para cada área relevante.

Respecto a bibliografía local que guarda relación con este tema, distingo:

- El trabajo de Constanza Silva¹, “Diseño de un sistema de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio para restaurantes”, aborda brechas existentes en servicio en nuestro país, reforzando que el cliente busca una experiencia de servicio y una demostración de preocupación por él (apoyado en *Harvard Business Review*).
- El trabajo realizado por Francisco Almonacid Bernal en 2015² indaga en cómo ofrecer una experiencia al cliente que pueda ser evaluada en tiempo real a través de diversas tecnologías.

¹ Tesis para obtención del Título de ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, enero 2013.

² “Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes para niños, una nueva experiencia del cliente en Bogotá” (Tesis para optar al grado de MBA, U. de Chile).

6. METODOLOGÍA

Para desarrollar un plan de negocios integral y con una lógica secuencial, maximizando las interacciones entre sus dimensiones, el presente trabajo se ha dividido en 7 grandes etapas, cada una con sus actividades particulares.

6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

6.1.1. Entorno

A través de la herramienta PESTEL se analizarán los distintos factores que describen el entorno externo en que se desenvolverá este plan de negocios.

- **Político:** en Chile actualmente los gobiernos tienen duración de 4 años, lo que muchas veces promueve mostrar resultados a corto plazo, que en algunos casos puede ser sinónimo de dinamismo pero, en otros, de medidas que no consigan abordar de fondo algunos problemas. Es así como se aprecia una situación favorable respecto a oferta de eventos artísticos por un lado, mientras que por otro, puede afectar el control de consumo del alcohol a través del alza de impuestos o medidas municipales. Por último, en tiempos de reformas se condicionan decisiones de inversión.
- **Económico:** la región se encuentra en una situación compleja y, en particular, la minería en Chile, principal motor económico. Así, se aprecia de forma positiva la contratación de mano de obra (altos niveles de cesantía), pero es probable que disminuya la disposición a pagar por entretención.
- **Socio-cultural:** existe una población chilena cada vez con mayor acceso a educación formal, lo que a su vez permite que sean más valoradas las actividades culturales, sumado a que en los últimos años ha existido una fuerte interacción y agrupación social que beneficia la existencia de este tipo de locales, donde aparte de diversión las personas sociabilizan y se divierten. Además, un mayor nivel educacional exige mayor innovación.

- **Tecnológico:** este factor es clave para el desarrollo, factibilidad y éxito del presente plan de negocios, toda vez que su interfaz con el cliente está basada en las tecnologías más actuales y adopción de las nuevas, junto con el uso de redes sociales mediante el material compartido en línea, a tiempo real, todo esto propiciado por la masiva utilización de *smartphones* y dispositivos móviles inalámbricos, con alto dinamismo virtual.
- **Ecológico:** no solo las regulaciones ambientales han avanzado en esta materia, sino que se ha generado un cambio en el modelo mental de gran parte de la población, tomando conciencia de nuestro ambiente y preocupándose que sus conductas cuiden el medio ambiente, además del cuidado y salud del cuerpo. En este sentido, existe cada vez disposición más favorable a consumir alimentos y bebidas de origen orgánico, muchas veces incluso con una mayor disposición a pagar por lo “natural”.
- **Legal:** aquí pueden impactar fuertemente regulaciones de propiedad intelectual, debido a que el bar tiene un centro musical y requiere disponer de obras para sus eventos, ambientación, concursos, entre otros. También los derechos de imagen de clientes (redes sociales) será un tema a cautelar, junto con los horarios de turnos y respeto de descansos del personal (dado la naturaleza del funcionamiento), lo que está constantemente sujeto a revisión en materia laboral e impactaría en costos.

Realizado el análisis, podemos afirmar que los 6 factores revisados impactan de alguna manera en el plan de negocios, ya sea de forma positiva o negativa.

En Anexo A se presenta un esquema que muestra de forma gráfica y resumida algunos de los conceptos principales que inciden y de la forma en que lo hacen hacia cada factor.

6.1.2. Análisis industria – Análisis interno

Para analizar la industria y la situación competitiva de la empresa en ella, se utilizó el Modelo de 5 fuerzas de Porter. Aquí es clave determinar el poder de negociación de los clientes (que junto con los colaboradores son el centro), analizar los sustitutos (que, dada la naturaleza híbrida del negocio en cuestión, pueden ser restaurantes, centros de eventos, otros bares y música al aire libre), poder de negociación de los proveedores (ya que en algunos casos se tratará de cervezas exclusivas o bebidas calientes de origen orgánico, atributos que darán sofisticación y un sello propio al servicio), prestar atención a posibles nuevos entrantes (considerando que en muchos casos los ciclos de este tipo de locales son más bien cortos y es necesario reinventarse constantemente) y el nivel de rivalidad de las empresas (que en lugares cercanos generalmente apuntan a un mismo segmento de clientes, pero que deben diferenciarse en servicio y gustos). Todo esto dará paso a comprender la competencia existente en el mercado.

Por otra parte, se realiza un análisis interno mediante análisis FODA. Esto se hizo revisando y declarando las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, tanto para el bar musical como para los 3 negocios complementarios, para luego generar un cruce entre éstos y los puntos fuertes y débiles de origen externo (oportunidades y amenazas), que conformarán la matriz FODA. Se distinguirán al menos 3 y no más de 5 puntos en cada cuadrante, para favorecer una rápida e integral comprensión de este análisis, lo que entregará fuentes de innovación y recomendaciones para la gestión organizacional y manejo del cambio.

5 fuerzas de Porter

- 1. Nuevos entrantes:** es constante la amenaza de nuevos entrantes, ya que los ciclos de lugares de este tipo -o relacionados- suelen ser cortos debido a las nuevas tendencias y la incapacidad de mantener espectáculos variados y atractivos a la vez, sin dejar de lado una atención de calidad. Según datos del Servicio de impuestos Internos, el rubro “Hoteles y Restaurantes” posee a 2016 más de 51 mil empresas registradas (un 3,2% más que el año anterior). Separando un poco hoteles del resto de locales, de acuerdo a estadísticas del mismo sitio, podemos ver que la cantidad de “Restaurantes, bares y cantinas” a nivel nacional es de 38.713 en 2014, lo que representa un 6,5% más que el año anterior y, si lo comparamos con 5 años antes (2009) significa casi un 23% más de empresas en el rubro.
- 2. Proveedores:** los proveedores de bebidas o alimentos más bien genéricos tendrán un poder de bajo a medio, ya que pueden ser sustituidos por otro

que ofrezca mejores precios o servicio, sobre todo en un sector de alta demanda por estos productos. No obstante, en el caso de proveedores más exclusivos (como cervezas importadas), el poder es mucho mayor, lo que requiere especial dedicación en la administración de su relación con ellos.

- 3. Clientes:** el cliente tiene mucho poder en este tipo de servicios, ya que son demasiados los procesos con confluyen y deben enlazarse en cada etapa de la experiencia, lo que influyen en múltiples variables que utiliza el cliente para evaluar satisfactoriamente el servicio. Basta con que la música no sea del agrado o que la comida no esté a la temperatura correcta para que la evaluación de la rapidez y amabilidad del servicio quede en segundo plano. Si el cliente pasa un mal rato en alguno de los procesos, probablemente no volverá ni tampoco recomendará (aspecto clave para el éxito del negocio). Sin ir más lejos, en el caso de “Patio Bellavista” (lugar de análisis relevante) para este informe por su naturaleza de oferta y ubicación, cuenta con un promedio de 700 mil visitas mensuales, siendo un 80% nacionales y el 20% restantes turistas extranjeros que visitan Santiago. No obstante, estas estadísticas corresponden al año 2015, proyectándose un aumento anual de 20% en la demanda.
- 4. Sustitutos:** los masificados karaokes (tradicionales, con pistas de música envasada en lugar de banda en vivo) podrían ser un sustituto, sin embargo, la experiencia que se genera con los músicos entrega un valor agregado; Restaurantes y bares podrían operar como sustitutos en cuanto al consumo de bebidas y/o alimentos, en lugares que exista buena atención. Si se separan los servicios ofrecidos, los sustitutos son bastantes, sin embargo, como experiencia completa, hay pocos lugares que podrían serlo. Según estadísticas del Ministerio de Economía, en un análisis sectorial entre 2005 y 2012 la tasa de mortalidad de empresas muestra en el segundo lugar a hoteles y restaurantes, con un 46,9% de los mismos, mientras que el 4,6% de ellas crece. No obstante, cuando separamos por tipo de empresas, la mortalidad para microempresas de esta categoría supera el 50%, mientras que para pequeñas ronda el 27%, en las medianas el 18% y en las grandes menos del 15%.
- 5. Rivalidad entre competidores:** la rivalidad es alta, ya que es un sector plagado de lugares que ofrecen entretención en distintas formas y servicios variados en tipos de comidas (principalmente). Por ejemplo, existen lugares que también utilizan la cerveza como la bebida más comercializada, pero donde su foco es el deporte. Si hay un acontecimiento deportivo relevante, es probable que las personas prefieran ese lugar en vez del bar musical.

Manteniendo el ejemplo de “Patio Bellavista” como punto de comparación, en él conviven 70 operadores entre las tiendas, restaurantes y bares, ofreciéndose variedad de espectáculos y formas artísticas que sin duda generan atractivos permanentes para los clientes que podrían verse tentados a cambiar su elección, dado que se encuentran a un paso.

Análisis FODA

▪ **Fortalezas:**

- Cultura de excelencia en servicio permeada en toda la organización.
- Oferta de espectáculos variados, interactivos y colaborativos.
- Uso extensivo de tecnología como facilitador adaptado a los tiempos.

▪ **Debilidades:**

- Ofrecer precios bajos al cliente (estructura con altos costos fijos).
- Baja capacidad de asegurar una asistencia tal que cubra los costos incurridos para generar eventos como Karaoke con banda en vivo.
- Competir con lugares consolidados en el sector en su propuesta.

▪ **Oportunidades:**

- Ampliar el segmento objetivo a demás integrantes de las familias y amigos de aquellos clientes que se fidelizan, incrementando ingresos mediante actividades en horarios menos utilizados por el bar.
- Ofrecer conciertos exclusivos de artistas renombrados para clientes.
- Desarrollar negocios propios como café o restaurant, una vez que se haya posicionado la marca como lugar de referencia (sofisticado).

▪ **Amenazas**

- Cambio drástico en regulación de ruidos o propiedad intelectual.
- Publicidad negativa por redes sociales ante casos puntuales de insatisfacción de clientes en alguna parte de la experiencia.
- Interés de competidores por copiar aspectos claves del espectáculo o por llevarse a personal altamente capacitado en servicio.

Conclusiones del análisis externo e interno

Del análisis independiente y conjunto del entorno externo e interno podemos obtener importantes aprendizajes que permitan anticiparse a los posibles escenarios y, por otra parte, gestionar las capacidades organizacionales para ajustar las brechas existentes. De igual manera, la matriz FODA nos provee de información muy valiosa para encontrar oportunidades para la innovación y, finalmente, para gestionar los cambios con la celeridad que requieren:

Fuentes de innovación derivadas de análisis FODA

La innovación podrá emerger desde los mismos colaboradores en el día a día, quienes tienen la misión de observar atentamente el comportamiento del cliente, sus comentarios y sus respuestas ante el servicio, con el fin de recoger los aspectos relevantes y proponer acciones que vayan en la dirección de innovar. Para esto, cada colaborador debe ir durante su jornada registrando sus observaciones, para luego compartirlas al equipo antes del inicio de cada jornada. De esta manera las buenas ideas del interior de la organización son consideradas, protegidas y valoradas, generando incentivos (monetarios o de otro tipo) para los participantes más activos o eficaces, toda vez que esto agregue valor compartido.

Por otra parte, los clientes son fuentes intensas de innovación directa a través de sus solicitudes, reclamos o sugerencias expresas que realicen, así como la propuesta de ideas de nuevos concursos o sus comentarios en la evaluación del servicio, los que deben ser consolidados y revisados semanalmente por la dirección. Mensualmente deben compartirse hacia el equipo los puntos clave.

Finalmente, otra fuente de innovación vendrá dada por la vigilancia estratégica, observando tendencias de la industria, conducta de los competidores (éxitos y fracasos), cartelera musical actual y de corto plazo, además de enlace con temporadas o fechas significativas que requieran adaptarse a un motivo.

Recomendaciones para la gestión organizacional y manejo del cambio

La gestión organizacional, dadas las amenazas existentes, exige una revisión permanente del contexto normativo aplicable, de la satisfacción de los colaboradores (prevenir fugas de talento) e implementación de cambios necesarios con una alta capacidad de reacción, con el fin de incorporar rápidamente los cambios tecnológicos que ocurran (por ejemplo, aparición de una nueva aplicación de redes sociales o multimedia que sea utilizada masivamente) y anticipar las acciones de competidores para contrarrestar con sorpresas en diseño de espectáculos y en la personalización del trato al cliente como si fuera único.

6.1.3. Benchmarking

A continuación se presentan brevemente algunos negocios (de distintas industrias) que pueden servir como referencia de casos exitosos o mejores prácticas:

- **Blue Martini Bar:** ubicado en Kendall Miami. Posee una ambientación sofisticada, una combinación de mesas con sillas, pisos alrededor del bar (iluminado y bien llamativo), ambiente dinámico y actividades musicales con los clientes, principalmente basadas en Karaoke y disfraces de personajes.
- **Bravo Bar:** ubicado en las instalaciones de Casino Monticello, tiene una cartelera muy variada. Si bien cuesta encontrar cuál es el segmento objetivo (van desde humoristas, agrupaciones de músicaailable, solistas y bandas de rock), destaca por la variedad de espectáculos (aunque sin participación directa del cliente) y por su diseño, ya que es todo muy sobrio y elegante, con un escenario principal al fondo, rodeado de una semicircunferencia donde funciona el bar. Se definen como “un ambiente contemporáneo y lúdico”, donde ofrecen variedades de tragos y comidas para generar “una noche perfecta con luces y música”.
- **Backstage Life:** localizado en Santiago, específicamente en Patio Bellavista, ofrece variedad de tragos y una parrilla artística nutrida. Se trata de espectáculos unidireccionales, donde existe generalmente un filtro de entrada y de consumo mínimo. La atención no es su fortaleza, en absoluto, ya que descuidan gravemente tanto el tiempo como la calidad de atención, pero su infraestructura es muy llamativa (tal vez la mayor en el lugar) y la exclusividad de los artistas que se presentan le genera una ventaja.
- **GR Solaris Cancún:** cadena de hoteles con varias instalaciones en México (específicamente Cancún), que ofrece un modelo extraordinario de excelencia en servicio de principio a fin, existiendo un enfoque de la atención al cliente que parte desde que llega el visitante a la puerta del hotel, donde es recibido por varias personas para dar la bienvenida, ayudar a bajar del vehículo, abrir las puertas, llevar las maletas y entregar toda la comodidad requerida (muchas veces después de largos viajes) y la información necesaria para sentirse como en casa y comenzar una experiencia de lujo. Su personal transmite esa sensación de calidez de forma transversal y la variedad de restaurantes y espectáculos que se ofrecen son realmente alucinantes y hacen desear volver.
- **Rock Camp Chile:** idea innovadora que acerca a aficionados a la música, transformándolos en estrellas de rock por un momento, realizando trabajos de cohesión de equipos, generando una experiencia cautivadora.

6.1.4. Innovación

Este ámbito es absolutamente clave para el éxito del negocio, es parte del ADN. Se revisan constantemente las nuevas tendencias, mientras que en paralelo se implementa la aplicación de metodología *Systematic Inventive Thinking* de forma transversal para toda la organización y sus colaboradores. De esta forma, tanto para las actividades artísticas, como para los procesos y la atención al cliente, se desea desplegar esta metodología y generar los incentivos adecuados para fomentar esta práctica de manera constante (su detalle se mostrará dentro del Plan de Personas y de Control de gestión, para profundizar en alinear conductas).

Esta metodología -cuya interpretación al español podría ser “pensamiento inventivo sistemático”- se basa en dos principios centrales, donde el primero de ello sugiere buscar soluciones creativas en el ambiente cerrado y su proximidad, es decir, que lo que ya existe, sin necesariamente incorporar elementos externos; mientras, el segundo principio se enfoca en permitir la interacción de conceptos o elementos, de forma que se relacionen para crear algo que pueda ser útil.

Al ser un esquema restringido, nos “limita” a pensar solo con lo que estamos viendo, lo que fomenta buscar distintos usos para un mismo elemento o hacer de alguna forma interactuar sus componentes para generar algo distinto. Así, en el bar musical interactivo se tiene un conjunto de espacios, herramientas, ideas de espectáculos y esquemas de atención, los cuales están disponibles para ser manipulados por los colaboradores desde sus distintas perspectivas, para observar atentamente los usos actuales y poder extender hacia usos futuros o funcionalidades nuevas. La única regla que tenemos es que esto genere algún valor hacia el cliente. Toda idea innovadora que se quiera llevar acción, aunque genere mejora en los procesos internos, no califica en este ámbito si ello no impacta de algún modo en la experiencia del cliente (por ejemplo, menores tiempos de atención producto de un rediseño del espacio o del esquema de tránsito desde la preparación hasta la mesa). Aquí pueden existir intercambio de roles, alternación de turnos para poder observar de distintas ópticas las tareas diarias y tener mejor información para proponer desde “la vereda del frente”. No hay restricciones y cada colaborador (así como los proveedores, aliados y clientes) son participantes activos de esta cruzada, donde sus aportes son valorados, reconocidos y compensados (esquema se revisa en Plan Personas).

Finalmente, para poder llevar a cabo esta metodología, se requiere que sea declarada por la dirección, desplegada hacia cada área de forma constante y que se entreguen las herramientas para la implementación de las ideas que apliquen, para que exista credibilidad de la real posibilidad de materializar las visiones.

6.1.5. Estudio de mercado

Dada la naturaleza híbrida del negocio en cuestión, no resulta tan directo realizar una estimación del tamaño del mercado, pues no se trata de un proyecto puro como un Restaurant, pub, un bar o un centro de eventos, sino más bien una mezcla de ellos en proporciones disímiles. No obstante, dada la ubicación escogida (sector Barrio Bellavista), utilizaremos en un inicio, como aproximación preliminar del volumen, la cantidad de visitas que tiene Patio Bellavista, lugar que congrega un promedio de 700 mil visitantes al mes (con estadística 2015³), estimando de parte de su administración un aumento de esa cifra de 20% en la demanda anual, dado su permanente crecimiento físico y la diversidad de locales que conviven, generando un atractivo importante, basado en el rescate patrimonial del sector y la interacción cultural constante a nivel gastronómico, artístico y social.

La proporción de visitantes chilenos y extranjeros es de 80% y 20% respectivamente. Se trata de más de 20 mil metros cuadrados construidos (en crecimiento), además de 225 estacionamientos privados con control de acceso y vigilancia, construidos en la última ampliación, seguidos de 400 estacionamientos ya existentes, factores que naturalmente favorecen el aumento de flujo de clientes.

Con este contexto se tiene un punto de partida y a continuación se analizarán los aspectos de demanda (abordada desde adentro hacia afuera) y oferta existente, para finalizar con estadísticas a nivel país de esta actividad económica y algunos indicadores de conductas y preferencias de los consumidores.

³ “Dossier de Prensa” Patio Bellavista (diciembre 2015)

Demanda

Dadas las cifras presentadas en extracto anterior, y considerando que al menos en la etapa inicial “Protagonista, Bar musical” seguirá un modelo de flujo más que de destino, es posible apoyarse en la alta demanda existente y en la constante búsqueda de experiencias innovadoras de parte de visitantes (chilenos y turistas) para enfocar los esfuerzos en atraer a potenciales clientes que visitan el sector, sin requerir un esfuerzo mayor en lograr que se desplacen a una ubicación exclusiva. De este modo, la estimación partirá de la base que el flujo de visitantes existe, por lo cual se acotará a la capacidad instalada del negocio: ésta consta de 500 metros cuadrados en total, con la siguiente distribución general:

INSTALACIÓN	Largo	Ancho	M2
Salón principal (shows)	22	14	308
Cafetería (conversación)	6	5	30
Sala multiuso (artes)	7	6	42
Sala eventos especiales	6	5	30
Cocina y bodega	8	5	40
Baños (2)	5	5	50
TOTAL			500

Figura 1 – Capacidad instalada (fuente: elaboración propia)

Luego, asumiendo un día de alta demanda por interés en el show, donde la mayoría de las personas estarían ubicadas hacia el salón principal (lugar donde se desarrollan los espectáculos), se ha estimado una capacidad de 225 personas, lo cual se fundamenta en el Capítulo Plan de operaciones, donde se dedica un extracto a la capacidad del lugar. La demanda final estará dada, por un lado, por la limitación de capacidad máxima y, por otro, por la afluencia que se estime cada día y mes, la cual se ha dividido en 3 tipos: afluencia “*Soft*” (domingo y martes), afluencia “*Medium*” (de miércoles y jueves) y afluencia “*Full*” (viernes, sábado y víspera de festivos), donde el día lunes no se abrirá para público.

Con esta combinatoria de variables, en el capítulo Plan Financiero se incluye una proyección de ingresos basada en una estimación de demanda y consumo.

Es importante recordar que la ubicación de los clientes y la disposición de las mesas, sillas, sofás y asientos modulares es dinámica, dado que depende de la cantidad de grupos que se formen en cada jornada, el tamaño de cada uno y cómo dispongan espacialmente sus ubicaciones para disfrutar su experiencia.

Por otra parte, el salón multiuso no aparece en el total de personas debido a que esa instalación está diseñada para ser utilizada por negocios complementarios en horarios de nula o baja utilización del bar (academia de arte, clases de piano o

canto o productora audiovisual), mientras que el salón de eventos especiales puede ser utilizado para eventos especiales (como conciertos exclusivos), reservas para celebraciones grupales (previo pago del lugar) u otra actividad específica que requiera un ambiente y nivel de atención diferenciados. Las personas del sector cafetería podrían desplazarse sin dificultad al ambiente principal, pudiendo estar de pie (asumiendo que verá parcialmente el show) o pudiendo ser reubicada en asientos dispuestos en el límite de ambos espacios.

El desafío entonces será lograr atraer ese volumen de personas para los días de alta demanda (estimación que se reduce a cerca del 50% en días de menor demanda, los cuales se detallarán en el subcapítulo “experiencia de cliente”).

Oferta y competidores

En Patio Bellavista se encuentran más de 70 operadores, donde casi 30 corresponden a restaurantes, bares y pubs, siendo el restante tiendas variadas. No obstante, en este universo de 30 potenciales competidores (sin considerar aún los locales que se encuentran en el barrio Bellavista, excluyendo Patio Bellavista) encontramos principalmente restaurantes donde el foco es la gastronomía y la diversidad cultural que hay en ella, mientras que los lugares que ofrecen algún tipo de espectáculo lo hacen en pequeña escala, principalmente con agrupaciones de entre 1 y 3 personas (solistas, trovadores o pequeños ensambles a bajo volumen), karaokes con música envasada o actividades teatrales o humorísticas, pero conservando generalmente una línea de espectáculos, no un conjunto de ellas. Las actividades que musicales con mayor nivel de producción se realizan intermitentemente en el centro del Patio, donde se presentan bandas al aire libre, sin embargo, no son eventos interactivos, ya que son solo expresiones musicales en una dirección, donde el público solo participa como oyente.

En ese sentido, el universo inicial se acota significativamente, donde podemos identificar tal vez a un gran competidor: “Backstage Life”, que se originó hace cerca de 10 años bajo el concepto de “música en vivo junto a una excelente gastronomía”. Si bien sus instalaciones son muy llamativas y podría ser el lugar más vistoso y atractivo del entorno para los visitantes, su propuesta no consigue excelencia en servicio (con largos tiempos de espera, poca amabilidad en la atención y políticas ambiguas de ingreso bajo criterios poco depurados), espectáculos musicales que no consideran la participación del público en ellos y, finalmente, no hace uso de la tecnología para que el cliente pueda diseñar su experiencia y participar de ella en cada etapa de su estadía.

Es más bien un modelo prediseñado, donde el cliente debe adaptarse. Aquí se identifica la principal característica diferenciadora de la actual propuesta.

Estadísticas empresariales en Chile

En junio de 2014, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo publicó a través de su Unidad de estudios el documento “Las empresas en Chile por tamaño y sector económico”, considerando un período de 10 años (2005 a 2014) para realizar análisis con estadísticas de interés para generar un contexto base. Este estudio tiene como fuentes el Servicio de impuestos internos y el Banco Central. En el documento se indica que, dentro del sector terciario (servicios) podemos encontrar la agrupación de “Hoteles y Restaurantes” (bares pueden relacionarse). La única sutileza es que la existencia de hoteles sesgaría las cifras. No obstante, podemos a modo global considerarlas como una aproximación: en 2012 esta categoría representó el 4,5% del total de empresas del país, la que tuvo entre 2005 y 2012 un crecimiento de 4% en cantidad. Las clasificadas como “Micro” (hasta 9 trabajadores) representaron en 2012 el 82% del total de empresas de la categoría; en participación ventas, microempresas representaron 12%.

Tendencias y conductas del consumidor

GFK Adimark, a través de su Estudio Chile 3D, publicó en 2013 un documento que abordó los “estilos de vida de los chilenos”, estudio realizado con base en las 18 principales ciudades del país, con una muestra de 2.600 casos, para consumidores de ambos sexos entre 15 y 74 años. Dentro de los principales resultados destacan:

- **18%** declara *ir en su tiempo libre a restaurantes, pubs o bares “a menudo” o “muy a menudo”* (mayor preferencias en tramo 25-34 años); **11%** responde similar por *asistir a conciertos o espectáculos en vivo* (a mayor tramo edad baja la preferencia por esta opción).
- En preferencias personales, el mayor interés lo genera *Música (82%)*.
- **34%** se declara *“muy estresado”* (y otro **32%** *“estresado”*); **25%** indica que para desestresarse prefiere *“escuchar música”* y **17%** *“salir con amigos”*.
- **52%** declaró consumir alcohol (*en alguna ocasión* al menos). El GSE de mayor consumo resultó ser ABC1 y C2, siendo la cerveza la más consumida.

Lo anterior permite acotar el segmento objetivo para ir definiendo características etarias de los clientes y sus preferencias de espectáculos y consumo, seguido de la disposición a pagar por los servicios y qué partes de él valoran más.

De la información anterior se aprecia que la mayor cantidad de gente que concurre a lugares relacionados al negocio en cuestión se ubica desde los 25 años hacia arriba, probablemente porque en el caso de personas profesionales comienzan alrededor de esa edad a generar ingresos y no han generado aún obligaciones de tipo familiar que intervengan en sus decisiones de panoramas. Es de particular interés esta información, dado que lo que se busca es la recurrencia, por lo que queda fuera de atractivo quienes manifiesten una frecuencia muy baja.

Encuesta indagatoria realizada

Con el objetivo de robustecer el análisis y obtener información actual a modo referencial de clientes potenciales, se elaboró una encuesta de 23 preguntas a través del sitio www.e-encuesta.com, diseñada para ser respondida entre 3 a 5 minutos (de acuerdo a pruebas realizadas en distintos dispositivos y por personas con características distintas, de manera previa al lanzamiento). Dicha encuesta fue enviada por redes sociales y propagada por contactos a su vez, lo que permitió obtener 100 respuestas completas (lo esperado). En anexo B se disponen las preguntas consideradas como las más relevantes, junto a sus resultados. No obstante, a continuación se presentan algunos *highlights* de interés:

Las opciones de tramos de edad (consultados al final de la encuesta) fueron:

Menos de 25 años
Entre 25 y 35 años
Más de 35 años

Donde el 70% que respondió pertenecía al segundo segmento y la proporción de sexo fue bastante balanceada, inclinada levemente hacia respuestas de hombres.

La primera pregunta guardar relación con la frecuencia de visita a estos lugares:

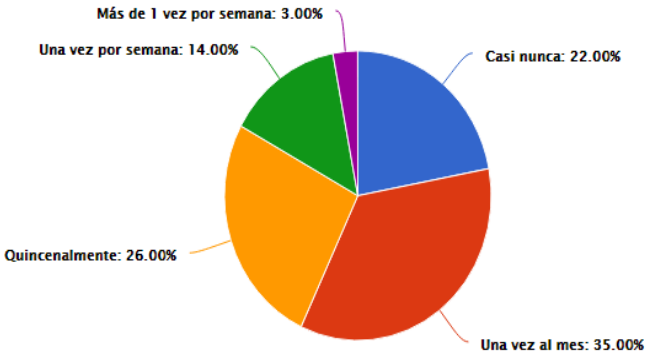


Figura 2 - Respuestas frecuencia de visita (fuente: encuesta de elaboración propia)

Como dato a nivel marco se aprecia que casi el 80% afirma asistir al menos 1 vez al mes, mientras que un 15% asiste al menos 1 vez por semana (frecuente).

La encuesta sigue con preferencia de días para asistir, donde si bien se acumulan las preferencias fuertemente hacia viernes y sábado, pero los días que se piensa pueden tener un atractivo casi nulo, no lo son tal, ya que en referencia a día domingo o lunes, un 8% indica que es probable o muy probable que asista. Esto, sumado a la distribución observada para el resto de los días (sin extremos), permiten indicar que es posible generar un atractivo distinto para cada día de la semana si estos sin agrupados razonablemente, permitiendo utilización de espacios y variedad de espectáculos para cada jornada.

Respecto al consumo promedio por persona (real), estos fueron los resultados:

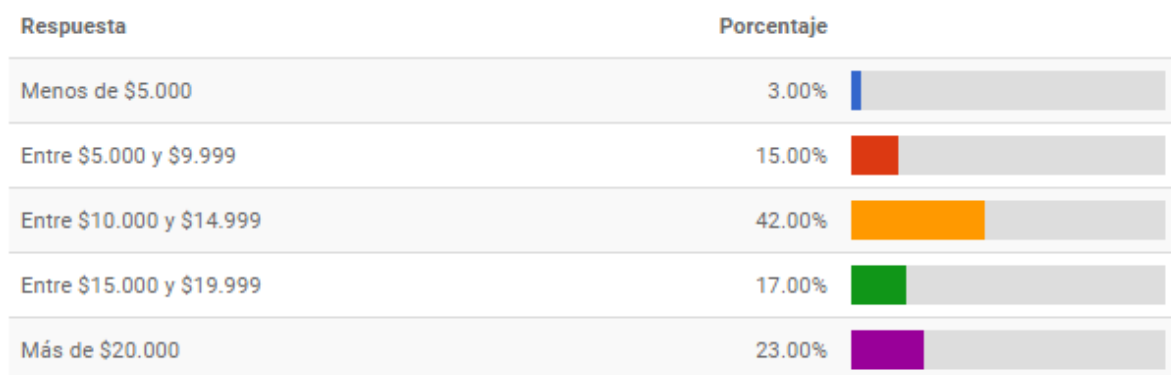


Figura 3 - Respuestas consumo promedio por persona (fuente: encuesta de elaboración propia)

Si bien es importante considerar que esta encuesta no reúna condiciones para ser utilizada como muestra representativa, el dato referencial es útil para estimar un consumo promedio asumiendo condiciones mejoradas (entretención y atención).

En preferencias de consumo de bebestibles, la cerveza es por lejos la más preferida (62%), seguido de tragos con alcohol preparados (38%).

En cuanto a espectáculos, el 47% respondió que la entretención del show o ambiente del lugar son muy influyentes para la elección (cerca del 70% lo califica al menos como un aspecto “influyente”), mientras que en tipos de actividades propuestas al encuestado, el “Karaoke con banda en vivo” alcanzó la mayor cantidad de preferencias en la opción “muy atractivo”, con casi un 30%.

Respecto a la atención, el 73% señaló como “muy importante” el nivel de servicio (medido por rapidez, amabilidad, higiene y espacio) para la elección de un lugar.

En la misma pregunta, cerca de la mitad de los encuestados indican que para elegir un lugar consideran muy importante las recomendaciones de sus cercanos.

En relación a la posibilidad de incorporar una aplicación móvil como interfaz para el cliente, se consultó qué funcionalidades sería interesantes y las utilizarían. Si bien la pregunta fue realizada como respuesta múltiple sin tope, la funcionalidad más votada (86%) fue la de “*Ver la carta con detalle y realizar pedidos directamente*”, seguidas en porcentajes similares (en torno al 60% de las respuestas) de las funcionalidades asociadas a conocer tiempos aproximados de preparación, monto real acumulado por consumo y solicitar la cuenta dividida. Esta información permite distinguir brechas de servicio abordables mediante tecnología.

En calidad de servicio llama la atención que solo el 1% de los encuestados indica que “siempre” le piden opinión respecto a la calidad de servicio: la opción “nunca” supera el 40%. Aquí se refleja el poco interés de gestionar la satisfacción del cliente y, por ende, realizar mejoras.

Otras brechas de servicio importantes se dan en aspectos simples como sonreír al llegar, acompañar al cliente hasta la ubicación, explicar detalladamente el menú, indicar tiempo de llegada del pedido y posibilidad de hacer pedio por *Smartphone*.

Con relación a la ubicación, permitiendo seleccionar 2 opciones para esta pregunta, Barrio Bellavista tuvo la mayor preferencia, seguido de Barrio Lastarria y sus alrededores. Dada la cercanía de ambos lugares, es posible entender que este sector es atractivo para este tipo de actividades, lo que sumado a otros aspectos motivó la ubicación del local de Santiago, además de la conectividad que representa y las posibilidades que esto da para generar futuras alianzas.

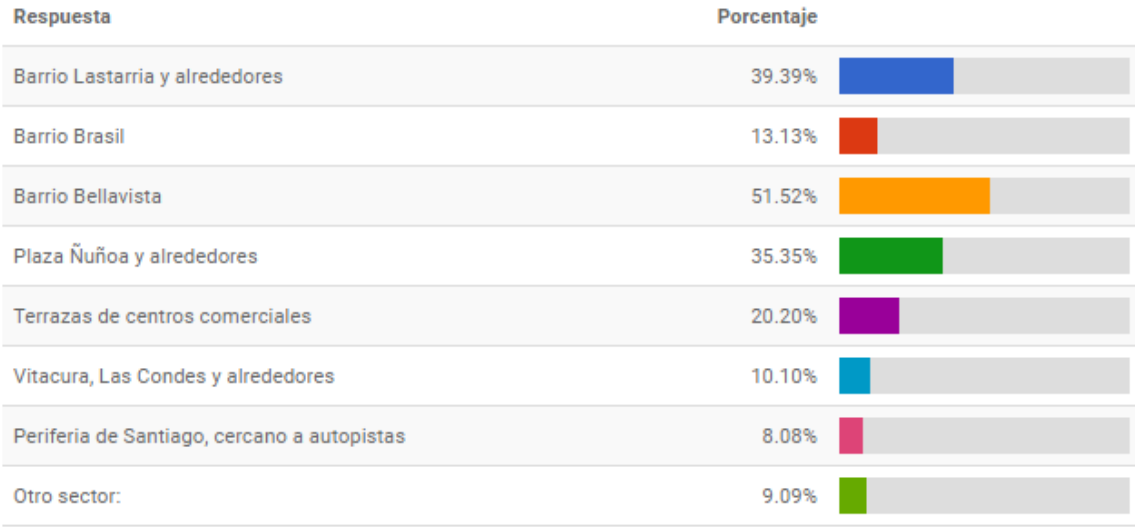


Figura 4 - Respuestas preferencia lugares (fuente: encuesta de elaboración propia)

Finalmente, se consultan las razones de por qué se recomienda un lugar a otros, mediante selección múltiple limitada a 3 opciones (de 11), siendo por lejos la opción más votada la de “*Tiene un trato y nivel de atención excepcional*”, seguida de “*no pierdo tiempo excesivo en espera de ser atendido o llegar mi pedido*”.

El 51% de los encuestados declaró ser amante de la música como oyente.

Estos datos refuerzan la idea de enfocarse en la calidad de servicio a través de amabilidad del personal y rapidez de la atención, con el apoyo tecnológico.

A nivel referencial, esta encuesta entrega orientaciones para el diseño del modelo de negocio y definición de aspectos claves donde se juega la excelencia.

6.2. PLAN ESTRATÉGICO

6.2.1. Estrategia genérica de negocios

Consistente con lo planteado en la descripción del proyecto, considerando su servicio e innovación en entretención, se seguirá una estrategia de diferenciación.

6.2.2. Misión y Visión

Para el éxito de las etapas consecutivas del plan de negocios es imperativo que existan declaraciones de misión y visión, las que se describen a continuación:

MISIÓN:

- Entregar a la sociedad y turistas una experiencia integral en atención y entretención musical, en un bar con ambiente sofisticado y artístico, en un clima organizacional cálido, compuesto por colaboradores con capacidades sobresalientes, motivados y comprometidos con la excelencia e innovación.

VISIÓN:

- Ser recomendado por al menos el 70% de los clientes y tener una recurrencia de visitas del 75% de los mismos en 2019, con el fin de replicar el modelo y visión en locales de Viña del Mar y Concepción en 2020.

A su vez, es importante que las declaraciones de misión y visión sean sustentadas por un grupo de actitudes y comportamientos personales en y hacia el trabajo.

VALORES:

La fortaleza organizacional se sustenta en 5 valores claves (medidos en pautas):

1. **Empatía:** con el cliente, entre colaboradores, con proveedores y asociados.
2. **Excelencia:** en cada tarea que se ejecute, cuidando minuciosamente cada detalle en tiempo y forma de cómo se realiza.
3. **Proactividad:** participación activa de forma libre para anticiparse a los cambios o aprovechar oportunidades detectadas para añadir valor.
4. **Innovación:** de manera constante, rompiendo esquemas, moviendo límites y creando para impulsar cambios o adaptarse a los nuevos contextos.
5. **Trabajo en equipo:** combinar las competencias de cada colaborador para distribuir las actividades de una forma orgánica y colaborativa, alineando los intereses individuales hacia el objetivo común como parte de él.

6.2.3. Objetivos estratégicos

A continuación se señalan los objetivos definidos como estratégicos, los cuales serán presentados en sus respectivas perspectivas y enlazados mediante relaciones causales en el mapa estratégico de la etapa Control de Gestión:

1. Atraer a colaboradores creativos y carismáticos
2. Formar y retener equipos humanos de alto desempeño
3. Incorporar oportunamente nuevas tendencias tecnológicas
4. Impulsar e implementar iniciativas innovadoras
5. Desplegar mejores prácticas
6. Optimizar tiempos de atención
7. Masificar el uso de la tecnología
8. Disponer de espectáculos diversos de primera calidad
9. Integrar negocios complementarios y alianzas estratégicas
10. Entregar atención de clase mundial
11. Maximizar satisfacción total del cliente
12. Personalizar y recordar la experiencia
13. Fidelizar clientes, proveedores y socios
14. Promover interacción del cliente
15. Incrementar ingresos por venta
16. Aumentar número de visitas
17. Aumentar consumo promedio
18. Maximizar la utilización de activos

6.2.4. Factores críticos de éxito

Se distinguen 6 factores críticos del éxito para este negocio en la industria:

- ✓ Creatividad e Innovación permanente en el bar.
- ✓ Excelencia en servicio para atraer clientes al bar.
- ✓ Dinamismo e interacción (del cliente y con el cliente).
- ✓ Máxima higiene (salud, limpieza y clima laboral excelentes).
- ✓ Gestión permanente de flujos de caja saludables.
- ✓ Amplitud de oferta de experiencias simultáneas o complementarias.

6.2.5. Experiencia del cliente

Constituye la sección central del presente plan de negocios, es la clave del éxito.

Como punto de inicio se tiene un concepto que es muy usado actualmente y con estrecha relación con la búsqueda de excelencia e innovación en servicios: “**Customer Journey Map**” o Mapa de viaje/experiencia del cliente, que básicamente detalla qué relación tiene el Bar musical con el usuario, cómo evoluciona su experiencia a lo largo de los distintos puntos de interacción que tenemos con él y cómo damos respuesta a sus frustraciones, deseos y problemas.

La utilidad que se obtendrá de esta herramienta consta de 3 puntos principales:

1. Comprender y rediseñar la experiencia actual del cliente en el bar.
2. Analizar desde la perspectiva del cliente qué tan alineada está la visión externa con la interna (si nuestro desempeño es percibido como tal).
3. Definir cómo medir si lo estamos haciendo bien de acuerdo a los objetivos.

Diagnóstico

Para entender la situación actual de la industria en cuestión y, en particular, de este tipo de servicios, a continuación se presenta un mapa de experiencia cliente de diagnóstico y motivos, desarrollado con base en Estudio de mercado realizado para algunas fases a nivel agregado a las que se enfrenta el cliente:

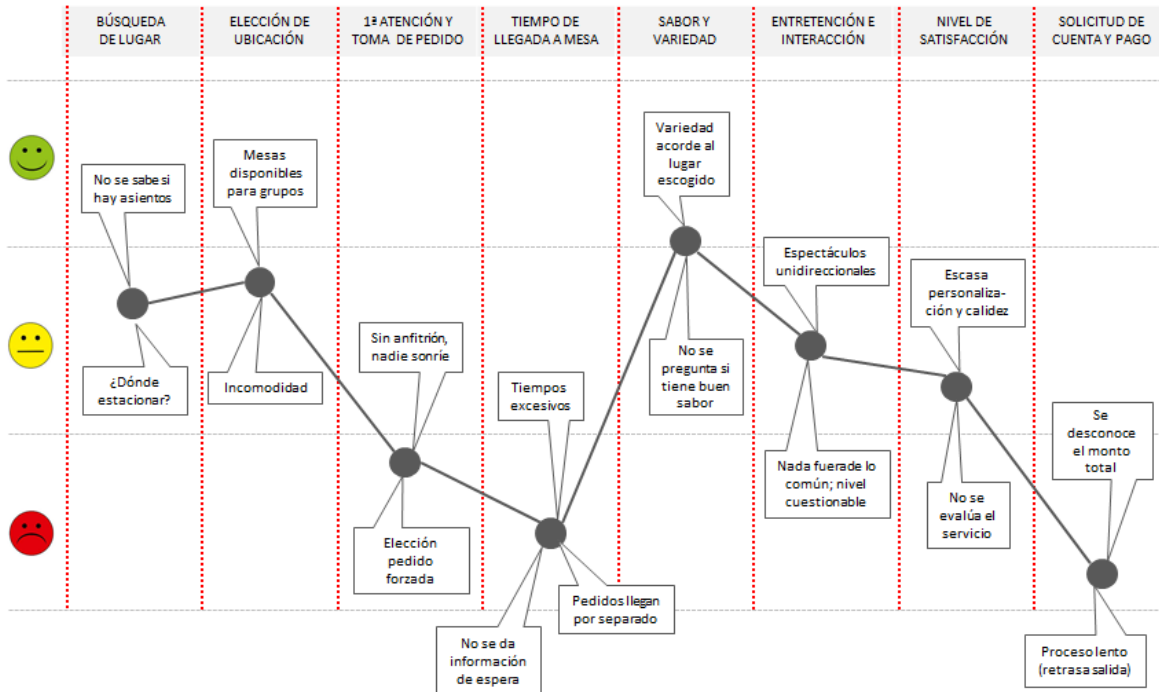


Figura 5 - Customer Journey Map servicios en bares-Restaurantes-Pubs y centros eventos en Chile (fuente: elaboración propia)

Mejorando la experiencia del cliente en “Protagonista, Bar Musical”

En cada fase el cliente potencial se va convirtiendo en un tomador de decisión, cuya curva del mapa será determinante para que desee reiterar su experiencia posteriormente y con cuánto afán nos recomendaría (promotor) o, en caso contrario, sería un detractor que transmitiría aspectos negativos a su entorno. Considerando el esquema gráfico presentado arriba (que no pretende ser visto como una imposición de la realidad, sino que tan solo como una mirada construida desde experiencias personales por diversas fuentes), se presentan a continuación las acciones que realiza el bar para influir en este viaje y ser la opción escogida, creando una “experiencia de cliente ideal”, desde su llegada hasta su retiro.

De este modo se identifican algunos “momentos de verdad” hacia el cliente, a través de foco en los puntos de contacto y entrega de sensaciones agradables:

MACRO FASE	ACCIONES	FORMA/MEDIO/RESPONSABLE
Búsqueda de lugar	Sistema de reserva programada y confirmación en línea	Aplicación web, e-mail y app móvil
	Programación eventos especiales para grupos	
	Informar lugares para estacionar, costos y capacidades	Página web y RRSS
Elección de ubicación	Flexibilidad para adaptar mesas, y sofás modulares a grupos	Anfitrión in situ
	Se consultan preferencias e intereses del cliente (show, comida, tragos)	Personal de atención in situ
	Se monitorean aspectos higiénicos (limpieza, ruido, temperatura)	
1a atención y toma de pedido	Existe un logo exterior y un anfitrión dando a conocer menú y programación	Anfitrión in situ
	Se es atendido casi de inmediato de forma amable y cercana (sonriente)	Personal de atención in situ
	Se explican las formas de interactuar en el local para la experiencia	
	Se navega el menú digitalmente y se realiza pedido cuando el cliente desea	App móvil
	Se asesora en cómo utilizar app, detalla menú y realiza recomendaciones	Personal de atención in situ
	Se conoce de inmediato el precio del pedido y el acumulado por persona	App móvil
Tiempo de llegada a mesa	Aplicación indica el tiempo estimado de llegada a la mesa, según ocupación	App móvil
	Bebestibles llegan de forma simultánea para los ocupantes de la misma mesa	Personal de atención in situ
	Comestibles llegan de forma simultánea para los ocupantes de la misma mesa	
Sabor y variedad	Se procura servir a temperaturas ofrecidas (y estandarizadas) y sabores "testeados"	Personal de cocina y bar
	Se dispone de variedad de bebestibles y posibilidad de mezclar comestibles	
	Se consulta si el sabor y temperatura son los deseados y se recogen percepciones	Personal de atención in situ
Entretención e interacción	Se conoce con anterioridad espectáculos de la jornada, inicio y duración	Anfitrión /personal de atención in situ
	Se insta a que el cliente participe directamente en las actividades (premios)	Personal de atención in situ
	Clientes pueden participar del show desde su aplicación y proponer ideas	App móvil
	Se ofrecen espectáculos variados y de excelente calidad en ejecución	Personal de Producción
Nivel de satisfacción	Se cuida cada uno de los detalles en la atención directa al cliente	Personal de atención in situ
	Se generan incentivos a cliente y colaborador para que se respondan encuestas	Dirección y Marketing
	Se recopilan encuestas y se monitorean mensualmente con el equipo (NPS)	Dirección y Marketing
Solicitud de cuenta y pago	No requiere contactar a personal, se realiza desde la aplicación móvil (1 botón)	App móvil
	Es posible dividir la cuenta total según consumo de cada integrante de la mesa	
	Permite distintas posibilidades de pago, incluso desde la app	

Figura 6 – Ejemplo resumen “momentos de verdad” (fuente: elaboración propia)

Con esto se pretende levantar hacia “caras felices” cada uno de los puntos de no satisfacción de las 8 fases señaladas, ya sea subsanando los motivos expuestos o bien agregando iniciativas que sean percibidas favorablemente por el cliente.

Implementando la “experiencia ideal”

Para que las acciones descritas se materialicen y se creen constantemente nuevas iniciativas que busquen mejorar la experiencia del cliente, es necesario asimilar el concepto *Design Thinking*⁴, que puede ser resumido en estos 3 pasos:

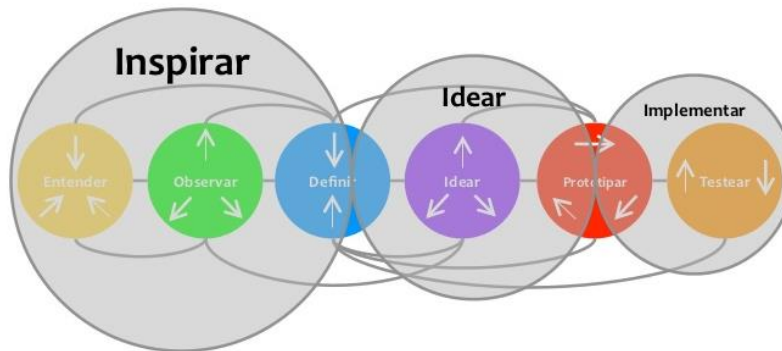


Figura 7 – Esquema *Design Thinking* (fuente: artículo *Design Thinking*, Harvard Business Review, Tim Brown)

De esta manera se fomenta el pensamiento continuo derivado de las acciones del día a día para ponerlo a disposición de los clientes, para hacer coincidir las ideas con sus necesidades, procurando que éstas sean tecnológicamente factibles (por ejemplo, la app móvil del bar), viable para el negocio (costo beneficiosa al largo plazo) y los factores humanos (motivación y compromiso de colaboradores).

A continuación se muestra un “Mapa de empatía”⁵ diseñado para el bar musical en función del segmento objetivo. En Plan de Marketing se profundiza con *insights*:

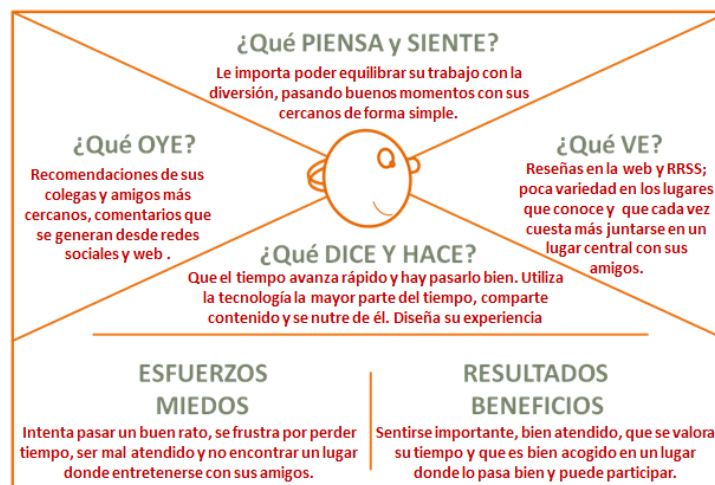


Figura 8 – Mapa de empatía (fuente: señalado en nota al pie n° 5)

⁴ Desarrollado por varios autores, entre ellos Tim Brown (en su artículo de Harvard Business Review), también es descrito en la web <http://designthinking.es/inicio/index.php>

⁵ Figura basada en herramienta de Design Thinking desarrollada por xplane.com (posteriormente alcanzó mayor popularidad al aparecer en el libro “Business Model Generation”, (2010) de Alex Osterwalder).

A continuación se abordan aspectos relevantes adicionales que determinan en gran parte el éxito para conseguir la experiencia del cliente deseada.

6.2.5.1. Diseño y ambientación

Dado que el atractivo de un lugar es inicialmente visual, se tiene especial cuidado en la elaboración de su diseño exterior e interior, complementado con una ambientación que mezcle lo artístico, cálido e íntimo, ofreciendo al menos dos ambientaciones diferenciadas para usos distintos (espectáculo y conversación). De esta manera, el sector del salón principal, donde está la mayor cantidad de los clientes y donde se desarrollan los eventos artísticos, está diseñado con iluminación profesional para todo el sector de escenario e iluminación de espectáculo (luces moradas y azules) en el sector del bar. En las mesas la iluminación es más bien tenue y no invasiva, existiendo solo en los alrededores de las mesas con iluminación eléctrica y al centro de ella mediante velas y/o iluminación incrustada por dentro de las mesas, para generar un ambiente íntimo.

En las entradas y pasillos existirán alfombras rojas, emulando los pasos previos a espectáculos artísticos. El resto de la ambientación induce a la creatividad, con paredes de colores diversos, presencia de elementos naturales y, sobre todo, énfasis en imágenes y cuadros de músicos y artistas célebres de la historia, rindiendo tributo a sus obras, incorporando extractos de sus hitos claves y creaciones de renombre, identificando su aporte al arte y legado que ha dejado o está generando para las futuras generaciones.

La elección de ambientación, colores e iluminación se tomó desde referencias de otros lugares y de la información obtenida por la encuesta propia realizada, mencionada en capítulo Estudio de mercado. Para definir una ambientación se realizó una pregunta de respuesta múltiple (sin tope), resultando lo siguiente:



Figura 9 - Respuestas preferencias ambientación (fuente: encuesta de elaboración propia)

En cuanto a configuración, los sofás modulares fueron la elección más alta, pero se deduce también de ellas que una mezcla de asientos es altamente valorada.

Para la iluminación, se usó de referencia las respuestas a esta pregunta:



Figura 10 - Respuestas preferencias iluminación (fuente: encuesta de elaboración propia)

Finalmente, contiguo al salón principal se encuentra la MusiCafetería, que es un sector principalmente para tener una conversación más tranquila consumiendo bebidas calientes y con un ambiente más *smooth lounge*, con colores más cálidos (café, amarillo suave y blanco) y aromatizando el lugar con preparaciones de café de grano y yerba mate, siempre con decoración liderada por imágenes de músicos reconocidos en distintos géneros y vinilos que se pueden reproducir a gusto.

6.2.5.2. Propuesta de creación de valor compartido

La creación de valor se origina en distintas direcciones: inicialmente lo hará “Protagonista, Bar Musical” mediante su modelo de negocio y aplicación de factores críticos del éxito, sin embargo, la opinión e ideas de los clientes serán considerados para implementar nuevas actividades. Esto busca resguardar la satisfacción total al incluir todos los procesos relacionados con la experiencia.

En la sección “Plan de operaciones” existe un subcapítulo donde se definen 23 actividades base a desarrollar y cómo el cliente puede intervenir o participar en ellas. Esto contempla que pueda existir interacción entre clientes previamente desconocidos y fomentar tanto la participación activa (siendo parte del show) como secundaria (evaluando el show, votando en concursos o compartiendo material en redes sociales). Tanto la inclusión del cliente en las actividades como la propuesta de nuevas actividades o modificaciones a las existentes son valiosas para buscar oportunidades de genera valor compartido, donde el cliente se beneficie en acceder a la posibilidad de materializar sus ideas y el bar vaya ampliando su variedad de servicios y experiencias, agregando variedad y calidad de forma colaborativa, cercana y consistente con la propuesta de valor declarada.

De forma presencial se abrirá la posibilidad (en plataforma digital o papel físico) de proponer actividades o incluso mejoras en los procesos. También se hará mediante iniciativas difundidas por las vías de comunicación definidas, en un período de tiempo determinado a modo de concurso, donde las más innovadoras serán premiadas y además implementadas en un plazo no superior a 3 meses.

6.2.5.3. Ventaja competitiva – círculo dorado

Esto busca responder a las preguntas de “por qué hacemos”, luego “cómo lo hacemos” y, finalmente, “qué hacemos”. Así, hemos construido el círculo dorado:

- **¿Por qué lo hacemos?** Nuestra motivación es contribuir a una sociedad más feliz, compartiendo experiencias grupales artísticas y sociales.
- **¿Cómo lo hacemos?** Ejecutando protocolos de atención de excelencia, seleccionando exhaustivamente a nuestros colaboradores, reteniendo el talento a través de programas de retención guiados por la capacitación y esquema de incentivos y el servicio ofrecido para la entretención, con variedad de espectáculos y buen ambiente (cálido, artístico y cómodo).

Lo **que** hacemos es sencillamente la consecuencia de esto, lo que el cliente puede visualizar y recibir en su experiencia para cada jornada, donde cada momento está centrado en él y se busca entregar lo mejor de cada uno, porque es parte de la cultura, del ADN que se ha inyectado y que se sigue impregnando mediante un alto sentido de pertenencia y valoración de colaboradores con un objetivo común.

6.2.5.4. Competencia central: personas y clientes

De las personas (colaboradores) depende la excelencia del servicio y en los clientes y su satisfacción está el foco. En la interacción de ellos se funda el éxito. Por tanto, ambos serán parte activa de la experiencia y nuevas ideas. El modelo de cómo se relacionarán será detallado en sección “Plan de Personas”, sin embargo, es importante entender que estos actores determinan e impactan totalmente en el éxito de la experiencia del cliente, donde cada uno es agente movilizador de la estrategia y tiene la capacidad y autoridad para hacer de cada experiencia una superación sobre sí misma.

6.2.5.5. Diferenciación: aplicación de Modelo VRIO

Se aplica el modelo para determinar sus ventajas competitivas y fortalecerlas.

- **Recursos valiosos:** las alianzas se consideran un recurso valioso, ya que abren oportunidades de nuevos negocios, tanto como asociaciones como en negocios complementarios y de beneficio mutuo.
- **Recursos raros, únicos o escasos:** para la selección de colaboradores se definen perfiles bien específicos y se trabaja con ellos para desarrollarlos en el tiempo, generando un proceso dedicado, con compromiso y fuerte sentido de pertenencia. En el perfil deseado se encuentra la fuerte orientación al servicio, capacidad para trabajar bajo presión, altas capacidades perceptivas (empatía) y habilidades artísticas, como la posibilidad de crear, improvisar o interactuar con los clientes el espectáculo si así se requiere (se realizan pruebas afines a esta característica en las entrevistas para selección). Evidentemente este perfil no será utilizado masivamente en otros lugares y debe cuidarse por lo escaso que es.
- **Recursos inimitables:** variedad de espectáculos que conviven en un mismo espacio y equipamiento, pudiendo ir desde conciertos musicales tradicionales hasta improvisación teatral con participación del público. En general los locales de entretención apuestan a un mismo tipo de eventos que no les signifique tener que movilizar estructuras y configuración tecnológica, por lo que este recurso de la versatilidad es bastante difícil de imitar porque requiere ofrecer distintas capacidades simultáneas y arriesgarse a poder responder a grupos de requerimientos específicos.
- **Recursos inmersos en la organización:** la variedad de bebidas frías y calientes, así como la personalidad que reflejan y la historia que cada una cuenta son un recurso inmerso en la organización, ya que se relacionan con el carácter artístico y musical y complementan la propuesta de valor.

6.2.5.6. Medición de experiencia del cliente

Constituye la etapa que cierra el ciclo del cliente, que permitirá tener métricas duras de percepción de la experiencia por parte del cliente, tanto con el servicio como con la innovación. Se diseñarán instrumentos que permitan construir el indicador NPS⁶, así como pautas para evaluar satisfacción (Anexo D).

⁶ Ver detalle en anexo C, junto a “Pautas de evaluación diferenciadas”.

6.3. PLAN DE MARKETING

6.3.1. *Insights* del cliente

Para robustecer las fuentes de motivación que dan pie a este plan de negocios, se presentan 7 *insights* de clientes, donde se visualizan sus necesidades y deseos:

“A menudo cuando queremos salir a compartir con los colegas del trabajo debemos dedicar tiempo a buscar lugares que se adecúen a lo que queremos hacer, o preguntar para que alguien nos recomiende. Muchas veces las salidas se terminan diluyendo por no dar con un lugar que tenga variedad suficiente para satisfacer los intereses de los integrantes del grupo con que nos juntamos. Me



gustaría que existiera un lugar entretenido, donde podamos llegar rápido después del trabajo y que sea fácil de ubicar para nuestros amigos que trabajan en otras partes de Santiago, donde nos sorprendan sus espectáculos y no sea monótono”.

“Me gusta al menos una vez a la semana tomar un tiempo para mí, dejar a los niños y salir con mi pareja a disfrutar comiendo algo rico y tomando algún trago nuevo. Dada nuestra forma de vida, nuestros tiempos para esto son muy reducidos y muchas veces ocupamos el tiempo esperando un lugar con espacios disponibles, esperando que nos atiendan y, sobre todo, en largas esperas para que nuestros pedidos lleguen a las mesas. Al final terminamos yéndonos del lugar disgustados por el tiempo perdido y, por si fuera poco, ¡cuando me quiero ir a casa debo esperar otros largos minutos para que me traigan la cuenta y pagar! Quisiéramos contar con un lugar donde realmente nos hicieran sentir importantes, que valoraran nuestro tiempo y disfrutemos los momentos para nosotros”.



“Espero el fin de semana o incluso algún día de la semana laboral para arrancar a pasar un rato de relajó, escuchando música y tomando un trago con mis amigos y ex compañeros de la Universidad. Siempre tratamos de probar nuevos tragos y preparaciones. Lamentablemente cada vez que quiero conocer en detalle la carta y sus características, quienes me atienden parecen muy apurados y de mal humor, ¡ni siquiera nos miran a la cara para atendernos!

Tenemos que adaptarnos a esos tiempos y pedimos lo más rápido para evitar ese mal rato. Valoraríamos mucho poder manejar nuestros tiempos y tener algún tipo de catálogo on-line donde revisar qué cervezas ofrecen y qué tragos tienen, para expandir nuestro conocimiento. Ojalá pudiera acceder desde mi celular a esa información. Ahora, si desde ahí pudiera realizar mi pedido y saber precios, ¡sería realmente increíble!”.



“Me encanta el arte, en muchas de sus formas. Suelo ir a conciertos y centros de eventos donde se presentan bandas musicales, veo obras de teatro o incluso asisto a espectáculos de stand-up comedy. Salvo en estos últimos, no se combina una experiencia entretenida con un buen trago, alguna actividad que no sea solo unidireccional. Uno simplemente se acomoda en el asiento escogido y solo puede presenciar pasivamente el show. Es una experiencia grata, pero muy impersonal, no es completa. Al final termino buscando después un lugar donde comer y beber algo, pero me gustaría mucho más hacer eso mientras me entretengo”.

“Con mis amigas escogimos siempre un día y salimos los fines de semana. Buscamos lugares donde podamos reírnos, cantar, beber algo y a veces solo conversar, donde haya espacios distintos para hacer todo eso. Nos gusta mucho cantar, pero generalmente a los lugares que vamos cantan las mismas personas de siempre y no varían mucho los repertorios. También nos gusta la música en vivo, pero nos aburre solo ver tocar a personas sin poder hacer mucho, además cuando eso pasa no podemos conversar mucho por el ruido. La verdad nos gusta pasarlo bien juntas. Si conociéramos un lugar donde se hicieran cosas dinámicas y nos atendieran bien lo tendríamos como nuestro punto de encuentro”.



“Amo la música. Tal vez siempre ha sido mi sueño frustrado ser músico. He aprendido a tocar algunos instrumentos, a un nivel tal vez básico, pero tengo un grupo de amigos con los cuales tratamos de hacer música y, como tenemos gustos en común, siempre vamos a lugares donde toquen bandas o podamos cantar. Por nuestros trabajos de oficina, nuestros horarios no nos permiten dedicarnos más, por lo que vivimos esto de forma aficionada. Sin embargo, nuestro gusto por la música nos lleva a buscar interactuar con músicos de las formas que sea posible. Me encantaría ir a un lugar donde pueda compartir directamente con ellos, quizás cantar algún tema fácil como vocalista de la banda o acompañar con mi guitarra, ¡por último para tener mi minuto de fama!”.



“Vivo tecnología en todo momento. Soy ingeniero informático, tengo 30 años y siempre busco la forma que todo sea automático y que las cosas se puedan hacer de manera remota. Nací con la tecnología y creo que siempre puede ser una herramienta para facilitarnos la vida. Me comunico casi solo por redes sociales. Realmente me parece terrible que en los tiempos en que estamos todavía no se utilice más la tecnología. Todos usamos smartphones, fácilmente podríamos atendernos solos, seleccionar lo que queremos tomar y comparar con otras opciones, dividir la cuenta a pagar entre el grupo de amigos e incluso elegir las canciones del Karaoke donde vamos a través de una búsqueda virtual. No puedo entender que aún usemos libros y seamos tan anti-ecológicos. Me encantaría que se usaran aplicaciones móviles como interfaz en los lugares enfocados en nosotros, que pareciera se quedaron rezagados varios años con sus ideas”.

6.3.2. Marketing estratégico: S-T-P

Con base en el estudio de mercado, *insights* del cliente y otras fuentes relevantes, se han definido las variables de segmentación, con el fin de generar promociones, ofertas, tipos de actividades y diferenciadas por grupos similares. Luego se analizó el atractivo de cada grupo para elegir focos a abordar. Finalmente, se establecen los servicios para cada uno y la forma en que se posicionarán de acuerdo a sus características y atributos, con el fin de brindar experiencias gratas afines.

Segmentación

En primer lugar, la edad es una variable de interés, ya que se espera que los asistentes (o al menos aquellos clientes que lleven a otros visitantes) sean personas que tengan capacidad de generar ingresos, lo que sienta un piso de edad estimada. Por otra parte, a edades más avanzadas es más común que los ambientes con mayor ruido sean percibidos como molestos en lugar de entretenidos, por lo que se tiene una cota superior importante a considerar.

Luego, dado que la casa matriz (en la que se enfoca este documento) se encuentra en Santiago, el negocio se enfocará en atraer a personas residentes en la Región Metropolitana o turistas que se encuentren en la región, donde también la locación de trabajo juega un rol clave, ya que se espera que en muchos casos la ocasión de consumo esté dado por un contexto post laboral, aprovechando la cercanía o facilidad de acceso al sector (considerando los tiempos que se utilizan en transportarse en la ciudad, la dificultad para encontrar estacionamiento si es que se va en vehículo o lo incómodo de recorrer distancias en medios de

transporte públicos) y la variada oferta del barrio. Si bien el carácter llamativo que ofrece la experiencia ofrecida podría motivar visitas de otras ciudades, no es un punto tan relevante que eso ocurra, ya que es menos probable que en esos casos se dé una recurrencia, derivada de la lejanía con el local (situación que puede irse revirtiendo en la medida que se abran los locales de Viña del Mar y Concepción).

En tercer lugar distinguimos características de los clientes respecto a su nivel sociocultural, el cual debe ser preferentemente medio y alto, bajo la premisa que de esta forma valorará de forma importante las expresiones artísticas que se desarrollen y estará dispuesto a pagar por el acceso a un lugar con atención de excelencia para disfrutar de una amplia variedad de tragos con personalidad afín al ambiente y comidas de sabores gourmet, sin importar que éstos tengan precios relativamente altos. El círculo cercano de estos clientes forma parte de este grupo, toda vez que su visita es motivada por clientes que consideran esta oferta adecuada para ellos y viceversa, lo que nos entrega una validación natural.

Entendiendo que el sexo del cliente en la actualidad no determina necesariamente una mayor o menor propensión a generar gastos en estas actividades ni tampoco define si esto se hace con mayor o menor frecuencia, ésta será una variable que no discrimine por esa variable, la que será tratada indistintamente en este análisis.

Finalmente, se han considerado las preferencias y conductas de los clientes, que para este caso es preciso que posean una alta valoración de su tiempo y les interese sociabilizar en un ambiente ameno, muy bien atendidos, siendo este último un atributo clave, muy por sobre lo que podría ser el nivel de precios. Se espera que el perfil de estos clientes sea totalmente opuesto a alguien conservador, de manera que su estructura mental esté enfocada en crear y buscar experiencias que salgan de lo común o que puedan tomar rumbos insospechados a través de la interacción propia y de los demás, de manera conjunta. Si bien no es un imperativo, la afinidad con la conectividad virtual es algo totalmente deseable, puesto que la experiencia se puede desarrollar en gran parte a través de plataformas tecnológicas adecuadas a las necesidades actuales, lo que permitirá sacar mayor provecho a cada etapa y facilitar la atención a medida.

Targeting

El segmento objetivo se detalla a continuación:

“Hombres y mujeres entre 24 y 55 años, turistas o residentes en la Región Metropolitana, preferentemente con nivel sociocultural medio o alto, además de su círculo cercano (colegas, amigos y familia), quienes utilicen fuertemente la tecnología a través de redes sociales en sus dispositivos móviles, valoren altamente su tiempo y tengan interés en sociabilizar en un ambiente grato y artístico, con una atención de primer nivel y espectáculos musicales y teatrales en los cuales puedan participar activamente y generar interacción grupal, disfrutando de experiencias creativas e innovadoras con sus amigos u otros clientes”.

Dentro de este segmento objetivo podemos distinguir 2 claros perfiles:

- Millennials: herederos tecnológicos naturales, que gustan de estar siempre conectados. Otorgan alta importancia a conjugar el trabajo con el tiempo personal. Casi la totalidad cuenta con un dispositivo móvil inteligente, utilizado principalmente para interactuar en redes sociales. Este grupo valora altamente poder tomar sus decisiones en sus propios tiempos, por lo que la existencia de una interfaz tecnológica para sus pedidos de tragos y comida es absolutamente consistente con sus preferencias y forma de vida. Por otra parte, se sienten cómodos siendo parte de espectáculos, por la entretención que les generan y por el grado de inclusión que logran, lo que sin duda será parte de sus publicaciones en su entorno virtual de internet. Dado que buscan constantemente reinventarse, esta propuesta innovadora va muy en línea con esa forma de ver y querer vivir la vida.
- Personas que se aproximan a los 40 años, generalmente con trabajos de oficina en sectores céntricos o hacia sector alto de la capital, quienes valoran compartir en grupos de colegas o amigos y organizan salidas en ese sentido, donde lo importante es ser atendidos rápido para disfrutar del momento con su compañía. Tienen afinidad con la tecnología, pero es algo deseable más que obligado, por tanto, ofrecer vías de comunicación tecnológica será tomado como algo llamativo e interesante que podrían utilizar, aunque en menor proporción que el grupo anterior, ya que muchas veces valoran un poco más el contacto personal y las redes reales.

Si bien el segmento objetivo se hace extensivo al círculo cercano de quienes presenten las características definidas, éstos concurrirán de forma más esporádica y no reúnen necesariamente las condiciones para tener la recurrencia buscada. En ese sentido, el “ancla” serán de todas formas los perfiles mencionados, quienes se espera que recomienden su experiencia a familia (y, por tanto, incluyan a otras generaciones) y motiven para conocer el lugar, tanto para personas de mayor edad que el segmento objetivo, como también a las personas de bajo 24 años, quienes probablemente serán invitados (y su consumo pagado) por algún cliente que genere ingresos y sea parte del *target*.

Posicionamiento

“Para jóvenes hombres y mujeres dinámicos entre 24 y 55 años de Santiago -o de visita en nuestra ciudad- que usen a diario la tecnología, valoren altamente su tiempo y quieran sociabilizar en un ambiente grato y artístico, muy bien atendidos y con actividades artísticas en las cuales puedan generar interacción grupal, “Protagonista, Bar musical” es el lugar donde se viven las experiencias más creativas, entretenidas e innovadoras de la capital, ofreciendo espectáculos de primer nivel, una gran variedad de tragos especiales, ambientación única y la mejor atención del Barrio Bellavista, porque nuestra cultura de excelencia y calidez está presente en cada persona que conforma nuestra familia, amamos el arte y nos preocupamos de cada detalle para que te sientas cómodo y disfrutes de los momentos de entretenimiento junto a tus amigos y círculo cercano”.

6.3.3. Marketing mix: evolución y aplicación de “7P” y “4C”

En el ámbito del marketing táctico, los primeros conceptos de mayor aceptación fueron impulsados por Neil Borden y, posteriormente, sintetizados por E. Jerome McCarthy (4P). Con sus evoluciones conforme a los tiempos, se han mantenido como teorías clásicas para los primeros enfoques de marketing. No obstante, éstas han evolucionado enfocándose mucho más en servicios, extendiéndose a 3 aspectos, dando lugar a lo que actualmente se conoce como las 7P. Se presenta a continuación una breve reseña de cada una, aplicada al negocio en cuestión:

Product: más que producto por sí mismo, para este caso es una mezcla de éstos y sus servicios, los que van evolucionando de la mano de las nuevas tendencias, preferencias y aprendizajes del cliente, expresiones artísticas y nivel de atención. Se entrega una experiencia, un conjunto de atributos que se relacionan entre sí para dar coherencia (tecnología al servicio de la atención e innovación en favor de la entretenimiento) a la propuesta de valor, con alta interacción de cliente.

Place: la ubicación se determina en lugares con alta concurrencia, en barrios caracterizados por actividades de esparcimiento en horas de salidas de trabajo, en cercanías a ellos o con rápido acceso, dirigidos a un segmento definido. La variada oferta de propuestas de Patio Bellavista permite comparar en un breve recorrido lo que se ofrece y cómo el Bar musical se diferencia de los demás y toma ventajas al ofrecer un servicio integral pensado desde la óptica del cliente.

Price: el precio será un factor diferenciador, cuyo esquema fijará bebidas con precios entre un 10% y 25% más altos que el promedio, mientras que para comidas serán moderadamente más altos. La oferta de calidad de atención, ambiente generado y espectáculos de entretención influyen en la disposición a pagar por el cliente, al encontrarse en un lugar donde puede participar del show y sentirse cómodo, diseñando su experiencia. El ingreso al recinto es mediante un cobro de entrada (monto relacionado al tipo de jornada), lo cual permitirá generar una selección natural de los clientes que concurren, estando el ambiente determinado por la interacción de éstos. También la exclusividad de algunas bebidas (cervezas artesanales), formatos de comidas y variedad de espectáculos y expresiones artísticas abarcadas contribuyen a crear valor que sea percibido.

Promotion: la promoción se da mediante el registro de clientes y uso de herramientas BI, que permite generar personalización en promociones y acciones de fidelización (tipos de socios). Por otro lado, de manera masiva, la utilización de redes sociales es uno de los pilares para la difusión. También se espera tener presencia en medios de televisión o programas de conversación de radio, en esta temática. Finalmente, contactar a personajes de conocimiento público -ligados al teatro o a la música- está considerado para generar identificación de visitantes.

People: la inclusión de personas como primera extensión del enfoque tradicional supone para este caso el aporte más significativo, dado que el modelo de negocio es intensivo en construcción de excelentes relaciones entre las personas y con los clientes, mediante comunicación y despliegue de valores de buen clima, mecanismos que son detallados en Plan de Personas. A su vez, la interacción de clientes y colaboradores genera un círculo virtuoso que pretende construir un sentido de comunidad (pertenencia e identificación) que cree promotores activos.

Process: para cada cliente se intentan recopilar evaluaciones in situ que entreguen información fresca de la experiencia vivida, además de obtención de datos en redes sociales y páginas web. Todo esto permite entrar en un ciclo de mejora continua, donde se analicen los puntos levantados por los clientes a nivel agregado y se busca imperiosamente la forma de mejorar esos puntos de contacto para mejorar la satisfacción por la experiencia, considerando todas las etapas a

las que se enfrenta el cliente. Abrir espacios para sugerencias de ellos y de colaboradores permite optimizar procesos y enfocarlos en lo que el cliente valora.

Physical evidence: el entorno físico se diferencia por colores sectorizados, diferenciación de espacios (entretención y conversación) y mezcla de configuración modular de asientos y configuraciones tradicionales (mesas y sillas). El escenario circular rotativo al centro transmite el concepto de “protagonista”.

En Anexo E se presenta un esquema con algunas de las características que materializan y despliegan cada uno de los 7 conceptos explicados arriba.

Luego, si se considera la evolución hacia un marketing que no tiene su base en el producto, sino en el cliente, se tiene el concepto de “Marketing 2.0”, que en conjunto con la evolución hacia un “Marketing 3.0”⁷ (enfoque en las personas, sus deseos y motivaciones) da origen a un “Marketing Online” que se compone de 4C: Contenido, Contexto, Conexión y Comunidad.

Dada la importancia de la comunicación para transmitir las ideas, propuesta de creación de valor y cómo ésta sea recibida por el segmento objetivo, se ha adaptado para “Protagonista, Bar musical” cada concepto de la siguiente forma:



Figura 11 – Esquema 4C aplicado (fuente: elaboración propia)

⁷ Phillip Kotler lo aborda en su libro del mismo nombre, en 2010.

El hecho de hacer parte al cliente y colaboradores, tanto de la participación en los espectáculos como del diseño o modificación de los mismos, permite crear un sentido de pertenencia, de contribuir al desarrollo, cuya opinión es valorada y considerada, materializándose en la práctica y premiando a quienes colaboren en esta innovación, generando creación de valor compartido.

6.3.4. Captación y fidelización

Dado que se trata de una propuesta no existente en el mercado y una marca que comienza de cero, será necesario que la captación sea un proceso intensivo, adoptando múltiples herramientas para conseguir permanentemente el objetivo. Cuando se esté logrando, es importante “hacerlo bien a la primera”, encantar al cliente y hacerlo sentir parte de una comunidad. Algunas de estas iniciativas son:

6.3.4.1. Interacción permanente de los clientes

Desde que el cliente llega al lugar e ingresa, se le solicita su preferencia de dónde ubicarse, de la forma en que desea ser atendido (digital, presencial o mezcla de ambas) y se le da la posibilidad que decida si desea participar del show. Todo es de acuerdo a sus necesidades o gustos, nos adecuamos a él. De la misma forma, los espectáculos no están diseñados en una vía, sino que siempre contiene espacio donde el cliente puede intervenir y de alguna manera ser parte del desarrollo de la actividad, ya sea cantando, concursando o votando. Esta interacción es la que genera el sentido de pertenencia a esta comunidad y que entrega experiencias gratas de recordar y que desean ser repetidas en el futuro. En la sección “Plan de operaciones” se detallarán las actividades iniciales, en qué consisten éstas y cómo el cliente interactúa en cada una de ellas.

6.3.4.2. Uso de redes sociales: material on line en tiempo real

En línea con los hábitos del público objetivo (muy afines a la tecnología), las redes sociales del negocio son muy activas e incluso determinantes para la concurrencia al lugar y desarrollo de la actividad. De esta forma, y considerando que la recomendación directa de visitas a otros potenciales es la mejor y más efectiva herramienta para expandir el volumen de clientes, se generan concursos “espontáneos” en cada jornada, donde se utilizan etiquetas ad hoc (“hashtags”) mencionando a Bar Protagonista y algún concepto del momento, de modo que se

invite a todos los clientes que usen una determinada red social (principalmente se utiliza Facebook, Instagram y Twitter) que realicen *posteos* compartiendo alguna frase con material audiovisual (fotografías disfrutando de su experiencia o videos transmitiendo en vivo lo que sucede), de manera que se premie al cliente que luego de un plazo fijado haya generado la mayor interacción virtual (número de veces que la publicación fue compartida o votada). Esto es medido por personal de producción y difusión. En algunos casos también se preguntará al cliente que participará de algún espectáculo (por ejemplo, como vocalista de Karaoke con banda en vivo), si desea transmitir en vivo su actuación mediante su propio equipo, entregando incentivos (como consumo gratis o descuentos) si menciona al bar en la publicación.

6.3.4.3. Creación de material audiovisual con el cliente

Con el objetivo de recopilar material de las distintas jornadas y experiencias realizadas por los clientes, tanto para realizar videos promocionales para el bar, así como también para entregarle al cliente material para que recuerde la experiencia (y así desee volver a vivirla y/o recomendar a otros a que lo hagan), existe un equipo encargado de realizar grabaciones en video de las interacciones en espectáculos y editar los registros de forma ágil y entretenida para su uso. Para esto, los equipos tecnológicos y de sonido se encuentran siempre conectados. No obstante, siempre se pide la autorización del cliente para difusión del material, donde en caso negativo éste se elimina. Al final de la jornada, a cada cliente antes de retirarse se le consulta si desea como obsequio llevarse el registro o bien publicarlo en su muro de Facebook, lo que le entregará beneficios adicionales. En caso de entrega, ésta es virtual, donde al cliente se le entrega una dirección URL donde queda alojado su video y un código para descarga. Se suben con compatibilidad para cualquier dispositivo, para que el cliente pueda visualizarlo desde la fuente web o bien descargarlo a su equipo. En caso de clientes que han ganado concursos relacionados a espectáculos, si él lo desea se le entrega como obsequio un pendrive “corporativo” con el registro visual de su presentación.

6.3.4.4. Reiteración de la experiencia: concursos y membresía

La participación de los clientes en las actividades y la interacción entre ellos es de especial importancia, debido a que eso es lo que genera el ambiente y conduce la experiencia hacia algo exclusivo, no replicable y de un excelente nivel. Por esto, continuamente se fomenta la participación activa a través de concursos y premios,

lo cual será el natural conductor hacia la posibilidad de activar la membresía del cliente si así lo desea, de manera que forme parte de una comunidad donde pueda enterarse de la cartelera, recibir ofertas de actividades afines a sus gustos y preferencias y obtener ubicaciones privilegiadas o descuentos en sus visitas, con el objetivo que desee reiterar la experiencia y generar un sentido de pertenencia tan fuerte que lleve a definir este lugar como su destino principal y de sus amigos.

6.3.4.5. Acceso a experiencias complementarias

La visita al bar entregará la posibilidad al cliente de conocer otros atractivos que existen en la misma instalación. Así, se enterará que se realizan trabajos profesionales como productora audiovisual (grabación de videoclips) y talleres-cursos de arte y música (danza, canto, piano, teatro y solicitudes especiales como preparación coreografías grupales para eventos como matrimonios), a los que puede acceder con un porcentaje de descuento en caso de pertenecer a la comunidad de Protagonista Bar musical. De la misma manera, quienes sean alumnos de esta academia o contraten trabajos con la productora audiovisual, recibirán invitaciones con entrada liberada para el bar en algunas de sus jornadas. Finalmente, la cafetería (o “MusiCafetería”) entrega la posibilidad de conocer, escuchar y comprar discos de bandas chilenas, generar redes al ser un lugar de encuentro y conversación, además de poder realizar compras de accesorios musicales exclusivos, tanto para instrumentos musicales como para uso común.

6.3.5. Alianzas estratégicas

Para expandir la base de clientes, generar difusión masiva en distintos niveles y generar una estructura de costos eficiente, es importante realizar alianzas estratégicas en distintos ámbitos para cubrir los segmentos objetivos definidos.

6.3.5.1. Academias de arte y música

Se busca estar en el mapa de aquellos estudiantes, profesores y profesionales de música, por lo que se define establecer alianzas con academias relacionadas al arte, a través de sus directores y áreas de marketing, con el objetivo de acordar convenios de publicidad mutua y generar alianzas de descuentos en cursos de la academia o en visitas al Bar (según corresponda), con la posibilidad también que actividades de las academias, como presentaciones de fin de año, puedan ser realizadas en las instalaciones del bar, donde puedan asistir las familias de los músicos. Por otra parte, es importante establecer el mismo tipo de nexos con

academias de otras ramas del arte, como el baile, la danza y el teatro, en línea con la propuesta de valor de variedad de espectáculos. Así, puede existir publicidad referenciada en ambas direcciones y generar complementos atractivos que atraigan clientes. En concreto, en entrevista realizada en diciembre de 2016 con el Sr. Martín Reyes, Director de **CREARTT**⁸, se vio que, si bien actualmente no posee alianzas con otras empresas (sí con músicos, municipalidades y otras academias), está en sus prioridades establecerlas, toda vez que la academia tiene el interés de aumentar su número de alumnos y usuarios, por lo cual esta posibilidad de llegar a un público con preferencias afines es muy atractiva. En particular se mostró muy interesado con 3 de las propuestas conversadas: i) una participación a modo de auspiciador, ofreciendo premios para concursantes de los espectáculos del bar, de manera que se fomente su interacción y, a cambio, el cliente puedan ganar, por ejemplo, 1 mes de curso gratis en instrumento a elección en la academia. Por su parte, dicha academia obtiene difusión ante el público presente en el local, cuya afluencia (alcance) ya se encuentra estimada. ii) Utilización del salón principal del Bar para presentaciones de fin de año o cierre semestral de cursos, de manera que los alumnos se puedan presentar en un escenario preparado para grandes eventos y sus familias puedan presenciarlo, siendo atendidos con todo lo demás que ofrece el local. De paso, se utilizarían las instalaciones en horarios que usualmente no se ocupan, rentabilizando el espacio. iii) Utilizar sala multiuso como campus adicional de la academia para algunas clases, disponiendo de una ubicación más central que permita captar más alumnos y, por otra parte, actuando como ancla para nuevos clientes al bar.

El motivo por el cual se decidió establecer contacto con la academia antes mencionada se debe a que ésta presenta una propuesta bastante innovadora e integral, pues no solo ofrece la enseñanza musical, sino que agrega a esto dos nuevas líneas de producto vigentes: terapias corporales y productora de eventos, lo cual está en línea con la propuesta de valor que ofrece el bar musical.

6.3.5.2. Eventos empresas o particulares

Si bien dentro de la estrategia general se indica que será un lugar principalmente de flujo, en paralelo se ha definido generar redes y servicios directos a empresas, con el fin de ofrecer actividades personalizadas y planificadas con suficiente anticipación, a modo de asegurarles fechas para cierres o fechas importantes y, por otra parte, se venden eventos y se llenan jornadas para asegurar un piso de ingresos con estos clientes que serían más bien de destino. Se inicia como plan

⁸ Academia de Artes y Música, ubicada en Peñalolén (<http://www.creartt.cl/>)

piloto y se espera que en los meses de alta (último trimestre de cada año) la utilización del local por empresas o eventos particulares sea de al menos el 50%.

6.3.5.3. Marcas y distribuidores de equipamiento musical

Se realizarán alianzas con distribuidores de equipamiento musical, generando exclusividad con marcas si es necesario y conveniente, con el objeto de obtener equipamiento técnico en instrumentos musicales y audio profesional de forma gratuita o a través de precios rebajados. A cambio, el bar instalará en el sector de escenario pendones de las tiendas o marcas en cuestión para generar publicidad. Dependiendo del acuerdo, podrán promocionarse a modo de auspiciador antes, durante y después de cada show. Si bien esto no está contemplado para disminuir la inversión inicial, se pretende ir generando una masa importante de clientes, para que en los años sucesivos, la reposición de equipamiento sea por esta vía.

Podrán incluso ser realizadas alianzas distintas para cada tipo de instrumentos, para empujar a recibir mejores ofertas de parte de las empresas respectivas. Este esquema funciona en la actualidad, principalmente con artistas (músicos) destacados en su actividad, dando lugar a una acción de marketing denominada “*endorsement*”, en la cual la persona es la vía de comunicación que publicita los productos a través de su uso experto. En esta instancia generalmente el artista recibe el equipamiento que requiera para sus presentaciones, giras y grabaciones, debiendo siempre hacer mención a la marca auspiciadora.

Para replicar este modelo hacia Protagonista Bar se ha generado un mapa preliminar de posibles candidatos: en cuanto a equipamiento de sonido profesional son opciones atractivas “Yamaimport” (distribuidor de Yamaha en Chile) y Audiomusica (con múltiples marcas de audio de alta fidelidad, como JBL); en cuanto a *backline* para instrumentos de percusión existe la tienda “DrumDealer”, que es distribuidor oficial en Chile de marcas de renombre como Grestch para baterías y de platillos Istanbul Mehmet, además de múltiples marcas de accesorios de percusión y electrónica (actualmente tiene un equipo de bateristas como promotores de su marca, esquema que ha dado resultados significativos). Para los demás instrumentos musicales es posible evaluar varias empresas que ofrecen marcas profesionales en el medio. En lo concreto, se realizó una entrevista con el Sr. Rolando Ramos⁹, Director de Contenido y Endorsement de Audiomusica¹⁰,

⁹ rolando.ramos@audiomusica.com

¹⁰ La tienda de instrumentos con mayor presencia en Chile, con representación de múltiples marcas y que posee además una academia de música y presencia en espectáculos internacionales con altos niveles de difusión.

quien indicó que se han realizado alianzas con locales donde la música es una de las principales ofertas (como el centro de eventos “La Batuta”, en Plaza Ñuñoa), donde se han producido eventos con el objetivo de promocionar marcas (como fue en este caso con Ibanez). No se tienen antecedentes de alianzas a largo plazo como marca a cambio de canjes en equipamientos, sin embargo, le pareció una opción muy interesante de explorar a futuro, como parte de la estrategia de fidelización y experiencia cliente, sobre todo considerando el segmento objetivo que posee el local y la innovación constante.

Para cerrar la entrevista, es preciso citar sus últimas palabras, ya que están estrechamente alineadas con la filosofía de “Protagonista, Bar musical”, lo que hace pensar que es posible generar acuerdos muy beneficiosos mutuamente: *“Nuevas experiencias que logren poner al cliente en el centro de todo es lo que estamos buscando, nuestro propósito es acompañar al músico o potencial cliente en su crecimiento como intérprete y fan de instrumentos musicales y audio. Uno de los drivers motivacionales que debemos seguir implementando y explorando es la experiencia de vivir la música a través de todos los canales posibles”.*

6.3.5.4. Medios de comunicación masivos

Aparte de las redes sociales, que serán un fuerte para difundir la marca y generar una mayor masa de clientes, está considerado incursionar en medios de comunicación masivos que se adecúen al segmento objetivo. Inicialmente para radio una opción es Radio Uno (actualmente con transmisión on-line), que tiene su foco en impulsar la música chilena. Por otra parte, para televisión un fuerte candidato es Canal 13C, ya que contiene una programación centrada en la cultura, las artes y los emprendimientos, de forma moderna y dinámica. No obstante, dado su alto costo, está pensado en un comienzo buscar posibilidades de manera gratuita a través de reportajes de interés de línea editorial o canjes publicitarios.

6.3.5.5. Artistas ad hoc y personajes públicos

Como ancla para aumentar el grado de interés y la percepción del tipo de lugar y quien lo visita, en el esquema de alianzas está considerado invitar continuamente a artistas destacados del medio nacional e internacional para que visiten el bar (consumo gratuito para un grupo definido de invitados), de forma que sirva como rostro. Como contraparte, además, se promocionan sus trabajos musicales en el local. Personajes públicos como rostros de TV y teatro están también considerados en este modelo, de manera que agreguen ambiente especial al lugar, posicionándose como centro de referencia para encuentro de personajes.

6.4. PLAN OPERACIONAL

Para el correcto desempeño de los servicios que se pretende entregar, es necesario que cada una de las tareas funcione conforme a lo planificado y en los tiempos que se hayan estimado (uno de los factores claves de la satisfacción del cliente). El enlace de las tareas de cada proceso y la protocolización de los mismos será gravitante en que esto ocurra exitosamente. Se espera definir con exhaustividad qué se ofrecerá, de qué forma se realizará y cómo será medido. Por esto, los dos siguientes puntos serán considerados como fuentes para asegurar el abastecimiento y la disposición de variedad de consumibles a ofrecer. La relación con proveedores debe ser estrecha y basada en esquemas donde se comparta el riesgo ante eventuales pérdidas, con lazos de confianza y colaboración mutua.

6.4.1. Cadena de valor - Relación con proveedores

Consistente con la cultura de excelencia que se transmite e implementa hacia clientes y colaboradores, la relación con proveedores no está ajena a este lineamiento. En un inicio será variado el número de proveedores debido a la inevitable puesta en marcha y pruebas necesarias para escoger los que más se adecúen a nivel de servicio que se necesita. Esto generará un trabajo mayor al inicio, dado que se cuenta con indicadores de desempeño en ambas direcciones (detallados en Capítulo “Control de Gestión”) que permiten medir el cumplimiento de niveles de servicio (en plazo, aceptación de pagos diferidos, calidad estándar, trato, entre otros), así como el su nivel de satisfacción. De esta manera se determinarán brechas que tenga el Bar como cliente respecto a sus proveedores y, por otra parte, se podrá generar un ranking de mejores proveedores (de acuerdo a la ponderación de variables a considerar, las que se mencionan en el siguiente subcapítulo) y tener información para tomar decisiones como dar de baja (o dar la exclusividad) a algún proveedor según su desempeño.

De cualquier forma, al proveedor se le hace sentir parte del proyecto y se le transmite su contribución al servicio final y lo importante que es su labor, la que se debe ver reflejada en los pagos oportunos y trato de primera calidad hacia ellos.

En línea con esto, los proveedores más significativos son citados a reuniones de coordinación para analizar situaciones actuales, generar planes de acción, proponer mejoras futuras y presentar nuevas líneas de productos o variantes.

Como valor agregado, los proveedores mejor evaluados son invitados a conocer el bar en funcionamiento y disfrutar como clientes de la experiencia a modo de cordialidad y gratitud por su aporte, permitiéndoles realizar propuestas de mejora incluso a aspectos donde no interviene directamente, con el objetivo de generar un sentido de pertenencia y compromiso hacia el producto final.

6.4.2. Logística y compras

Dado que el personal de la fase inicial se encontrará a un nivel bastante austero en cantidad, es importante la priorización de tareas y externalización de las que no sean centrales o no sean gravitantes en el servicio, sino solo materias primas. Hablamos básicamente de productos o servicios finales. Por tanto, si bien el listado de compras semanales (en algunos casos puede ser de carácter mensual, según la naturaleza del producto, su duración y tamaño para almacenar) será realizado por el encargado de cocina y administrador -bajo la supervisión del encargado de finanzas-, éstas serán realizadas por intermediarios, de forma que se revise un catálogo en línea, se comparen precios y se realice el pedido con despacho al local. Para el caso de condimentos, aderezos, cóctel, frutas y verduras (para postres y preparación de comidas) se cuenta con 3 negocios dedicados al rubro, todos con alcance de distribución a la comuna de Providencia: el primero de ellos es “**Frutería Bilbao 610**”¹¹, el segundo se trata de “**Foods.cl**”¹², mientras que el tercero es “**La Vega Delivery**”¹³, los cuales fueron escogidos debido a opiniones clasificadas de usuarios en la web, variedad de productos y alcance geográfico.

Una ventaja importante es que disponen de catálogo en línea y precios actualizados, facilitando los pedidos recurrentes y optimizando tiempos.

La decisión de contar con al menos 3 proveedores en este ámbito pasa por diversificar el riesgo y generar una sana competencia entre ellos, que favorezca la calidad del servicio (asegurar stock y entrega a tiempo) y conveniencia en precios. Además, este tipo de productos presenta significativa variabilidad en sus características y calidad, así como sensibilidad de precio según temporada y clima, por lo que se valorará a aquellos proveedores que tengan la capacidad de contener de mejor manera el nivel de precios ante situaciones temporales y que mantengan una variabilidad reducida en cada categoría (calidad estándar).

¹¹ <http://www.verduras-y-frutas.cl/>

¹² <http://www.foods.cl/>

¹³ <http://www.lavegadelivery.cl/>

En el tiempo se irán realizando comparaciones entre éstas variables y del resultado de ellas y el *trade-off* del nivel de servicio y plazo de pago aceptado se generará el ranking de preferencias para realizar las compras, siempre verificando que exista un *back up* con una capacidad de reacción similar. El poder de negociación favorece a “Protagonista, Bar musical” debido a su recurrencia y volúmenes de compra, por lo que se espera fidelizar a sus proveedores e instarlos a ofrecer continuamente mejores condiciones para posicionarse de mejor manera.

Por otra parte, para abastecer el bar, una opción inicial es comenzar con una conocida distribuidora de licores ubicada en Santiago Centro, llamada “**El Cielo**”¹⁴. Este lugar es reconocido por su conveniencia en precios y amplia variedad, además de poseer catálogo en línea y despacho a domicilio con alta capacidad de reacción, facilitando las entregas, aun cuando se realicen con poca anticipación. Dado que entre los licores no existe variabilidad en sus características (cuando nos referimos a un mismo tipo, modelo y marca) como sí ocurre con las frutas y verduras, las variables de decisión acá son menos y se reducen al precio y capacidad de entrega en plazo. De todos modos se tienen los supermercados como opciones alternativas en caso de falla del proveedor, aunque éste ha sido escogido por sus grandes volúmenes de ventas y consolidación en el mercado.

Para las bebidas sin alcohol, los acuerdos son realizados de igual forma que como lo realizan los almacenes, con entregas semanales en camiones de las marcas consideradas en la definición de menú (bastante genérico en cuanto a precios).

Para no extender el análisis para cada categoría de productos se han mencionado las más relevantes, dado que son los de mayor utilización para el consumo. No obstante, esta dinámica es la que se elige seguir para cada insumo requerido, la de generar proveedores estables diferenciados por categorías, con los cuales se generen relaciones sólidas y escalables. No se excluye la posibilidad de generar alianzas con alguna marca especial de algún licor (como por ejemplo para Ron o Whisky), a modo de darle exclusividad y publicidad en el local a cambio de precios preferentes. Sí es importante hacer una salvedad, ya que si bien se realizarán compras masivas en bebidas sin alcohol y licores, en esta última categoría entran las cervezas, donde una parte importante de ellas corresponde a cervezas artesanales que no se encuentran masivamente en el mercado, ya que se consiguen a través de acuerdos con pequeños productores locales, donde el atractivo para ellos (como proveedores) está en la posibilidad de darse a conocer y aumentar sus ventas, junto con poder lanzar productos nuevos y analizar cómo responde el mercado a ellos. Paralelamente, el bar gana exclusividad y variedad.

¹⁴ <https://www.elcielo.cl/>

6.4.3. Definición de menú y parrilla programática

Esta etapa tendrá como entregable el menú extendido, del cual se desplegarán combinaciones de menú dispuestos para atender cada jornada según su tipo. A grandes rasgos, preliminarmente se pueden mencionar: variedad de cervezas en cuanto a procedencia, tipo de fabricación (artesanal y en serie), sabores y componentes (sin gluten, por ejemplo). Existirán también bebidas frías que tendrían sus variantes en con y sin alcohol, cada uno son leves modificaciones, por las cuales serán rebautizados con nombres de músicos insignes. En cuanto a comidas, serán principalmente platos para compartir (2 o más personas) y con escasa variedad, con el fin de disminuir el costo unitario para el cliente y facilitar la rapidez de preparación, lo que contrasta con los postres, donde la variedad será mayor. Finalmente, no menor será la variedad de bebidas calientes, destacando cafés de grano de distintas procedencias y con componentes orgánicos aromáticos, lo que será complementado con variedades de té y yerba mate.

En cuanto a parrilla programática, destacan los shows de “Karaoke con banda en vivo”, “jornadas temáticas” (fiesta funk, por ejemplo, con ambientación respectiva), bandas originales en vivo y transmisiones en directo de eventos y concursos.

MENÚ

El menú es uno de los aspectos claves del negocio, dado que define el tipo de establecimiento: Bar. Por tanto, el mayor consumo debe darse en este ítem, por lo cual la oferta debe ser absolutamente variada y en línea con el concepto artístico.

La definición y combinaciones de bebestibles¹⁵ y comestibles¹⁶ son de elaboración propia, mediante el análisis de otros locales con distintos enfoques y con asesoramiento de administrador gastronómico para contenido (juicio experto).

A su vez, considerando las preferencias de consumo en Chile (indicadas en “Estudio de mercado”), las cervezas representarán el 50% de la oferta total de bebidas frías con alcohol. Para mantener la consistencia de una propuesta más bien *premium*, quedan fuera del universo algunas marcas de cerveza consideradas más populares (como Escudo, Cristal, Becker, Báltica, Morenita y Dorada, por mencionar algunas), mientras que sí se ofrecen algunas consideradas más de gama media hacia arriba, de amplio uso, tales como Royal Guard, Heineken o Austral.

¹⁵ Ver Menú de bebidas frías y calientes en Anexo F.

¹⁶ Ver Menú de comidas y postres en Anexo G.

A esta oferta se sumará un gran grupo de cervezas importadas (intentando representar a la mayor cantidad de locaciones posibles en cuanto a origen) y un grupo más acotado de exclusivas cervezas artesanales chilenas (cuya producción va en aumento, tanto en cantidad como en variedad).

PARRILLA PROGRAMÁTICA

Las alternativas de espectáculos dependerán del día de la semana (y, eventualmente, de la temporada o fecha de que se trate). Por regla general, se definen 3 tramos, de acuerdo a la estimación de afluencia de clientes: i) Soft (domingo y martes); ii) Médium (miércoles y jueves) y iii) Full (viernes, sábado y víspera de festivos). De acuerdo al tipo de día considerado y a la actividad programada, la entrada tendrá un costo que fluctúa entre los \$2.000 y los \$8.000, monto que pueden disminuir por condiciones especiales. El universo inicial de actividades a desarrollar son las 23 que pueden verse en Anexo H.

Todos los concursos ofrecen premios para fomentar la participación (tragos, postres, descuentos en próximas visitas o regalos simbólicos temáticos del local). También hay concursos de compartir contenido en redes sociales para difusión.

6.4.4. Procesos

Para que se pueda materializar la propuesta de valor de un servicio de excelencia en todos los aspectos, es necesario que todos los procesos estén alineados bajo esta lógica y, por tanto, estén identificados, estandarizados y sean medidos continuamente, detectando oportunamente brechas que puedan existir.

En ese sentido, se definen 5 macro-procesos relevantes: i) tiempo de atención; ii) control de calidad (higiene y stock cocina y bar, higiene espacios comunes, vencimiento de alimentos y condiciones de refrigeración); iii) garantía tecnológica; iv) logística y calidad de espectáculos y v) calidad de la atención (experiencia).

6.4.4.1. Tiempo de atención

Los tiempos de espera son una variable clave de permanencia del cliente y de su recurrencia. Es importante destacar que éstos son manejados de forma interna, no son comunicados al cliente a modo de promesa expresa, sin embargo, se fijan parámetros para estandarizar el servicio y alcanzar la percepción de rapidez en la atención (pese a que están afectados por las variaciones de demanda y contingencias operacionales). Para asegurar su cumplimiento, se asigna a al menos un colaborador del equipo de Personas

para aleatoriamente medir tiempos de atención, junto con implementar la iniciativa de “cliente incógnito”, donde se invita a amigos y cercanos al local de manera que evalúen calidad de servicio y tiempos. Considerando las dotaciones estimadas en Plan financiero para cada temporada y capacidades del local, se distinguen los siguientes sub-procesos y tiempos asociados:

- a. Toma de pedido: desde que el cliente está ubicado en un lugar, no pueden pasar más de 5 minutos hasta que alguien se le acerque a dar la bienvenida, indicar la forma en que puede interactuar con la carta (personal o digitalmente) y tomar su pedido (formato escogido).
- b. Preparación: una vez que es tomado el pedido, se le debe indicar un tiempo estimado de preparación y llegada a la mesa. Si el pedido es realizado vía digital, el mismo dispositivo indicará el tiempo de llegada, en caso contrario, el colaborador que atiende debe indicar los tiempos máximos de llegada, disminuyendo con esto la ansiedad o sensación de espera indefinida por parte del cliente. Para que esto sea posible, existen parámetros de tiempo que se configuran para cada tipo de día (de acuerdo a afluencia soft, médium o full), considerando la demanda del local en ese momento (capacidad de respuesta de cocina y bar) y de la complejidad de la preparación. Como límite (en condiciones más extremas), 10 minutos es un tiempo considerado como máximo para la preparación y llegada a la mesa de un bebestible, siendo un máximo 20 minutos para comida.
- c. Simultaneidad: los pedidos hechos por un mismo grupo a un momento del tiempo deben llegar de forma simultánea, ya que no es concebible que solo parte del grupo pueda disfrutar, considerando que ésta es una experiencia para compartir momentos. No obstante, pueden llegar los bebestibles inicialmente (para todos) y luego los comestibles (para todo el grupo), como única salvedad, cuya diferencia entre ambos no puede exceder los 10 minutos.
- d. Pago: la mayoría de las veces, cuando el cliente desea retirarse del lugar, el pago es un trámite que quiere hacer rápido, ya que pagar claramente no es la mejor parte y, además, no le agrega valor hacerlo, por lo cual debe hacerse de la forma más rápida posible. Si el cliente ha utilizado la plataforma tecnológica esto será inmediato, ya que durante su estadía podrá ir viendo a tiempo real la suma de su cuenta si lo desea (no es visible por defecto) y basta con que presione la opción “cerrar cuenta” para que le indique el total y forma

de pago, la que pueda realizar en el mismo dispositivo o, en su defecto, llamar mediante botón del mismo a quien lo atendió para que pueda cancelar su consumo. Luego, en caso que la atención no haya sido por plataforma tecnológica, puede solicitar asistencia a cualquier colaborador del servicio, quien de inmediato se acercará a su mesa y mediante comunicación de radiofrecuencia obtendrá el total de la cuenta para esa mesa, pudiendo realizar el pago.

6.4.4.2. Control de calidad

Éste es un proceso transversal que cae bajo la responsabilidad del encargado de control de gestión. No obstante, la verificación diaria de la adherencia a los estándares fijados se realiza por el personal encargado de cocina, bar o aseo, respectivamente, mediante *checklist* diseñados para estos efectos, los que quedan registrados con fecha de cada jornada. Se distinguen 3 sub-procesos:

- a. Higiene y stock de cocina y bar: el encargado de cocina (chef) debe verificar que las condiciones sanitarias, así como la manipulación de alimentos se haga de forma correcta. También debe revisar que al inicio de la jornada cuenta con los elementos y materias primas necesarias para realizar el trabajo de forma absolutamente higiénica y sin arriesgarse a quiebres de stock. De igual forma, el encargado del bar lo debe hacer para su espacio de trabajo e implementos.
- b. Higiene de espacios comunes: las mesas, entradas, baños y pasillos deben estar en todo momento totalmente impecables, ya que en ello se juega visualmente la percepción de limpieza en los alimentos y consumo en general, lo que apoya la estrategia del bar.

Para esto, los colaboradores encargados de la atención de clientes tienen entre sus funciones monitorear dichos espacios y alertar a personal de aseo de inmediato en caso que algo no esté cumpliendo. Por otra parte, personal de aseo es quien directamente inspecciona los baños para que éstos se mantengan en las mejores condiciones. Cada 1 hora se debe realizar una visita obligatoria a cada uno, lo cual puede interrumpirse si hay alguna situación urgente que requiera atención.

- c. Vencimiento de alimentos y condiciones de refrigeración: los alimentos son ordenados clasificándolos de acuerdo a su perecibilidad y naturaleza, por estricto orden de llegada, donde los

últimos en llegar quedan hacia el final, con el objetivo de asegurar el consumo de los más antiguos. En cada jornada, al revisar las materias primas, el encargado de cocina debe pegar una etiqueta de color rojo para aquellos alimentos que estén a 5 o menos días de vencer, para fomentar su utilización. De la misma manera, debe revisar que la maquinaria esté marcando el nivel de refrigeración necesario para cada tipo, que mantenga su característica hermética y que los alimentos estén correctamente sellados y clasificados. Todo lo anterior se anota en un documento de inspección, que queda registrado para el inicio del siguiente turno, anotando observaciones.

6.4.4.3. Garantía tecnológica

Este macro-proceso se refiere a la robustez tecnológica, que debe permitir la conectividad a la aplicación a través de la cual se realizan los pedidos y se interactúa con el espectáculo. Para esto, el encargado de los aspectos tecnológicos debe realizar (al menos cada 20 minutos como monitoreo o al instante en caso de alerta del sistema) mediciones de conectividad de la aplicación con el servidor interno el local y re-direccionar hacia el servidor de reemplazo en caso de falla. Asimismo, se cuenta con dos UPS y con 3 generadores de energía, para mantener el funcionamiento en caso de corte de suministro eléctrico u otro tipo de interrupciones que afecten la continuidad. Por otra parte, debe revisar constantemente y previo al inicio de jornadas que todos los elementos tecnológicos (como pantallas) estén conectados con la central y transmitiendo con buena calidad de imagen. Esta persona también será el soporte en caso que algún cliente manifiesta problemas para descargar la aplicación o utilizarla, ya sea por dificultades de software o por desconocimiento de cómo utilizarla. Como es complejo que esta persona pueda estar resolviendo los problemas uno a uno, los colaboradores de contacto directo con el cliente son quienes alertan de incidentes de este tipo y, a su vez, el encargado tecnológico es quien capacita a y entrega directrices para soluciones.

6.4.4.4. Logística y calidad de espectáculos

Tanto la persona encargada de la producción de los espectáculos, como el encargado técnico de éstos, son quienes revisan que el equipamiento técnico de sonido sea suficiente, este en buenas condiciones y se encuentre conectado, dejando todo listo y dispuesto para cada jornada. El encargado técnico debe contar con la configuración requerida de los artistas o actividades a desarrollar para asegurar que se pueda dar respuesta a ese requerimiento y

disponer los equipos de forma que faciliten la realización del mismo, tanto en calidad sonora como en maximización del espacio. Por otra parte, encargado de producción debe coordinar previamente con quienes realizarán el espectáculo la forma en que éste debe realizarse, procurando que el cliente no perciba los preparativos del evento ni el cierre del mismo (desmontaje), sino que la cortina del escenario se abra solo una vez que esté todo dispuesto. Para esto, en caso de espectáculos musicales las pruebas de sonido se realizan hasta dos horas antes del inicio de cada jornada y, en el caso de actividades de tipo teatral, éstos deben visitar previamente los espacios para reconocer lo que pueden realizar y tomar las precauciones respectivas. También se deben asegurar los horarios de inicio y fin pactados y comunicados al cliente, para no afectar la programación de cada jornada, ya que esto es parte de la calidad propuesta.

6.4.4.5. Calidad de la atención

Apartando la variable de tiempos de atención, que ya fue abordada en el primer macro-proceso, el proceso de experiencia del cliente se enfoca a la comodidad del mismo, el énfasis en asegurar que se sienta importante en el bar y que la amabilidad en el trato hacia él sea la constante sin excepciones. En caso de algún altercado con algún cliente que se muestre conflictivo, se debe alertar a personal encargado de personas para que concurra a solucionar el conflicto, de manera que el personal de contacto directo no se exponga a momentos de este tipo, ya que en lo sucesivo seguirá relacionándose con el cliente y esto podría perjudicar su desempeño (inseguridad). Ante todo se debe proteger a los colaboradores. De este modo, la experiencia debe desglosarse en los pasos que la componen, de inicio a fin, por lo cual existen protocolos de atención comunicados, desplegados y entrenados, para que cada cliente que está en las afueras del lugar -con la intención de ingresar- sea recibido cordialmente y sea llevado hasta la ubicación donde desee estar. Siempre se genera una atención guiada sin dejar al cliente a su suerte. Debe procurarse en todo momento consultar al cliente si está a gusto con su ubicación, cómodo donde está sentado y con otras condiciones, como temperatura.

Especial cuidado se debe tener con quienes evidencien condiciones especiales, como discapacidades físicas. Al retirarse el cliente se consulta su satisfacción

6.4.5. Optimización de espacios

Cada superficie está diagramada y medida para determinar las capacidades permitidas y un adecuado uso de las instalaciones. Las ubicaciones están

definidas de forma consistente para disminuir las distancias y favorecer el tiempo de atención, preocupándose de no dejar contiguos espacios inadecuados.

6.4.5.1. Layout

A continuación se presenta el *layout* desarrollado para el local, que entrega ubicaciones y tamaños de referencia para poder conceptualizar el diseño:

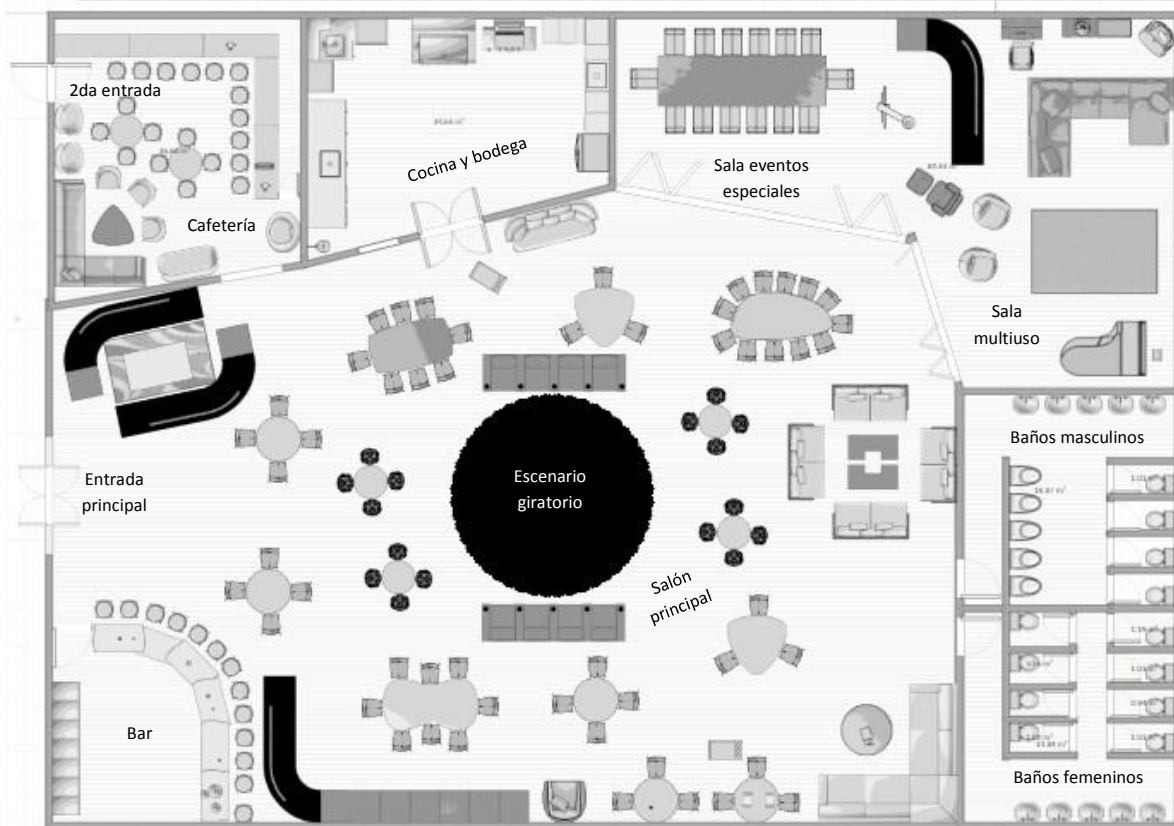


Figura 12 – Layout Bar Protagonista (fuente: elaboración propia en aplicación web www.homestylar.com)

El cliente ingresa por la entrada principal y puede apreciar de inmediato el bar, que está iluminado de distintos colores y es muy llamativo. De frente, se encontrará con el escenario circular al centro del salón principal, lo que visualmente genera un impacto importante. Podrá observar la distribución variada de asientos en dicho espacio, donde identificará asientos preferentes ubicados alrededor del escenario (pensados para aquellos clientes que acuden motivados principalmente por el espectáculo) y también los distintos formatos que se disponen un poco más distanciados del escenario, diseñados para quienes busquen más que nada ir a compartir con sus amigos, ya sea en mesas y sillas o sillones o sofás modulares. Cocina y baño se encuentran lo más separado posible, para evitar mezcla de olores que pueden generar desagrado en el cliente y mermar su satisfacción.

Si al ingresar el cliente va hacia su izquierda, verá espacios muy cómodos para ubicarse (para grandes grupos) y a continuación la MusiCafetería, que funciona como espacio de conversación, para consumir bebidas calientes y zona Wifi.

Este espacio está pensado para funcionar como parte del bar durante las jornadas, pero además se espera que en el futuro pueda operar durante las mañanas en días hábiles y generar ingresos adicionales por venta y por actuar como publicidad para el Bar llegando a otro tipo de público, razón por la cual este lugar contiene una entrada secundaria directa hacia afuera, que se habilitará en caso de funcionar en este formato (puede usarse como salida de emergencia).

Finalmente, la cocina está ubicada estratégicamente para abastecer el salón principal con el menor tiempo posible de traslados. A su costado se ubica la sala de eventos especiales (reuniones, celebraciones privadas o reservas exclusivas) y, a continuación, la sala multiuso, que tiene flexibilidad en su distribución.

A través de la herramienta utilizada para generar este *layout* se pudieron obtener imágenes 3D referenciales del diseño (no de la ambientación) para algunos de los lugares principales, las cuales se exhiben en Anexo I.

6.4.5.2. Capacidad

La capacidad del local está determinada en primera parte por las dimensiones del local, el cual es de 500 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera:

INSTALACIÓN	Largo	Ancho	M2
Salón principal	22	14	308
Cafetería conversación	6	5	30
Sala multiuso (artes)	7	6	42
Sala eventos especiales	6	5	30
Cocina y bodega	8	5	40
Baños (2)	5	5	50
TOTAL			500

Figura 1 – Capacidad instalada (fuente: elaboración propia)

Tanto la sala multiuso como la de eventos especiales están divididas del salón principal solo por paneles desmontables (acrílico), por lo cual es posible que dichos espacios formen parte del salón principal si así se requiere. El lugar cuenta con entre 5 a 6 estacionamientos, dispuestos para staff directo, proveedores y producción de espectáculos y quienes los realizan (transporte de equipos).

No obstante, dada su ubicación y la importancia de este concepto en favor de la comodidad de los clientes, éstos pueden utilizar los estacionamientos techados y controlados que ofrece Patio Bellavista, mencionados en el Estudio de mercado.

Luego, la capacidad máxima simultánea está estimada como sigue:

Ubicación	Q máx. personas
Salón	135
Bar	50
Cafetería	40
TOTAL	225

Figura 13 – Distribución máxima personas (fuente: elaboración propia)

No obstante, los espacios están diseñados de manera que se puedan flexibilizar y adaptar a las necesidades de alguna jornada en particular, donde si existe un show atractivo, es posible ubicar las posiciones de cafetería orientadas hacia el salón principal para disfrutar del espectáculo.

6.4.6. Funcionamiento diario

6.4.6.1. Horarios de atención

Se maximizará el uso de instalaciones, disponiendo horarios AM para negocios aliados (productora audiovisual, academia de artes y MusiCafetería), mientras que horarios PM (desde las 17 hrs.) para el Bar musical. Se diferenciará horarios de atención dependiendo el tipo de día, haciendo excepción con las fechas y los hitos que puedan celebrarse en ellas. En concreto, dado que se han definido 3 tipos de estimación de afluencia (definidos en estudio de mercado y profundizados en la estimación de demanda en Plan Financiero), los horarios serán los siguientes:

- **Afluencia Soft:** días domingo desde las 16 hrs. hasta las 20:30 hrs. (dependiendo de la época del año, se considera una flexibilidad de 1 hora para disminuir (otoño o invierno) o para aumentar (primavera y verano), adecuándose al comportamiento del cliente; respecto a los días martes, éstos funcionarían de 17 hrs a 2 hrs.
- **Afluencia Medium:** tanto miércoles como jueves se estiman intensivos en visitas a las salidas de oficina, por lo tanto, se inicia a las 17 hrs, con finalización o cierre a las 23:30 hrs.
- **Afluencia Full:** viernes, sábados y vísperas de festivos el funcionamiento es desde las 17 hrs hasta las 3:30 AM.

Es importante considerar que existe también la posibilidad de realizar eventos extras, fuera de los horarios de funcionamiento regular, ya sea por fechas especiales, presentación de academias artísticas en alianza con el bar o acuerdos con empresas (funcionamiento exclusivo) previamente planificados.

6.4.6.2. Tipos de turnos y uniformes

Los turnos no son convencionales ni puros, sino una mezcla de esquemas. El detalle está contenido en el Anexo J.

Los uniformes variarán por temporada (climas) y se tendrán distintas configuraciones de acuerdo al tipo de espectáculo que se presente, donde se consideran dos características principales: i) no son arbitrarios, sino que se van proponiendo y se abre posibilidad a que los colaboradores realicen sugerencias y los diseñen en favor de su comodidad y ii) se asocian a espectáculos, de modo que no se vean como meseros tradicionales, sino que como artistas de un show.

6.4.7. Plataforma tecnológica

Se establecen requisitos suficientes para montar un sistema interconectado, de modo que los espectáculos e interacción de clientes mediante la aplicación sean monitoreados centralmente, tanto para su participación como para sus pedidos.

En primer lugar, es preciso señalar que el local no ofrecerá acceso a red Wifi abierta al público en el salón principal. Si bien esto podría parecer contradictorio considerando que la tecnología es uno de los pilares fundamentales de este bar musical interactivo, esto responde a los siguientes tres aspectos:

1. Cuando un servicio es ofrecido como parte basal de la propuesta pasa a ser un derecho que se le otorga el cliente, sobre el cual puede realizar reclamos si no se recibe de la mejor manera. Pese a que se tomen precauciones para asegurar un servicio con 100% de operatividad (instalación de *Routers* de largo alcance y dispositivos que intensifiquen y hagan estable la señal), existe la posibilidad que factores externos o una combinación de ellos genere dificultades. A esto se suma que muchos clientes requerirán soporte técnico para conectarse, ante lo cual se requeriría aumentar la cantidad de personal para esas labores, lo que aleja del foco de negocio.

2. El segmento objetivo es usuario asiduo de internet: la mayor parte de ellos cuentan con planes de internet móvil en sus dispositivos, participando en redes sociales y comparten material desde ellos.
3. La aplicación del bar no requiere Wifi, ya que funciona mediante un servidor interno al cual deben conectarse los dispositivos por red, al igual que como lo hace actualmente la compañía LATAM con su aplicación a bordo "*LATAM Entertainment*"¹⁷.

Esto es más seguro, estable y sencillo de administrar de forma centralizada. Para esto se requieren unidades UPS (consideradas en inversión), un servidor afín y sistema *cloud* para almacenar datos.

Lo anterior, aparte de buscar simplificar el funcionamiento operacional y la correcta utilización del tiempo de colaboradores, intenta que efectivamente la experiencia sea interactiva, pero no solo del usuario con sus redes sociales (lo que es deseable para efectos de difusión), sino de él con la aplicación móvil, con los demás clientes y, sobre todo, con el espectáculo. Así no desvía su atención.

No obstante lo anterior, en el sector contiguo, MusiCafetería, se dispondrá de sillones modulares y mesas de centro, en las cuales se cuenta con electricidad para cargar dispositivos y cuyo sector tiene acceso a Wifi, en caso que los usuarios lo requieran. Dado que el espacio es pequeño, se ofrece como un servicio para ese lugar, para favorecer situaciones en que un cliente necesite un momento con menos ruido para resolver temas personales o laborales que requieran conexión y comodidad para hacerlo y luego seguir disfrutando el show.

En segundo lugar, el esquema de solución ante temas tecnológicos se hará en primera instancia por la persona que se encuentra atendiendo al cliente, quien se encuentra familiarizado con la aplicación y capacitado para resolver dudas. En caso que no pueda hacerlo, escalará el tema a uno de los encargados de tecnología y/o producción, registrando el tipo de duda o falla para tratarlo en las jornadas de mejora continua.

¹⁷ https://www.latam.com/es_cl/conocenos/experiencia-a-bordo/latam-entertainment/

Finalmente, es importante indicar que el sistema de administración centralizada irá almacenando los datos de cada usuario, de modo que si el dispositivo se apaga o se corta la energía, los sistemas de respaldo la mantienen, lo que permite evitar problemas del monto de la cuenta final por consumo, por ejemplo.

Se espera que el usuario tenga una relación fluida con la aplicación, promoviendo la creación de su perfil (*loggearse*) y conexión a la aplicación solo en el lugar (servidor local), para evitar fuga de información o mala utilización. En ella verá una forma fácil de navegar, donde tendrá acceso a sus preferencias, historial de visitas y tipo de cliente, acceso a revisar menú y sus características, tomar pedidos, solicitar la cuenta y participar de los espectáculos que estén programados. En la misma aplicación existe la opción de reportar problemas y/o realizar sugerencias.

6.5. PLAN DE PERSONAS

Dada la importancia del **Marketing** en un plan de negocios de este tipo, es que dicho departamento depende directamente de la Dirección o Gerencia General, a modo de asegurar que todas las áreas a su cargo sigan los lineamientos de este ámbito y sean capaces de materializar la propuesta de valor tanto en la producción y difusión, operaciones y logística y las personas y el servicio. De igual manera, el staff de primera línea debe cumplir las misiones de sus cargos siempre considerando los objetivos de marketing como paraguas para verificar la consistencia del actuar diario de cada área con las declaraciones a clientes.

El presente Plan de Personas describe cómo sustentar los objetivos de la propuesta de valor a través de los colaboradores, desde los procesos de selección adecuados para cada cargo, la estructura organizacional que permita especialización pero a la vez cercanía (favoreciendo la alta interacción y coordinación entre áreas), con el diseño de esquemas de incentivos coherentes con el nivel de servicio que se pretende entregar, las formas en que se llevará a cabo la implementación de una cultura de excelencia transversal en cada proceso y tarea con foco en el cliente, la incorporación del concepto de innovación desde los protocolos internos y conductas hacia el cliente con iniciativas recurrentes que permitan permear a cada colaborador hasta el apoyo en fortalecer y/o generar las competencias deseadas, monitoreando la eventual existencia de brechas de forma oportuna para lograr nuestra visión.

6.5.1. Procesos de selección y retención de talentos

El libro “Ponga magia en su empresa”, citado en el Marco conceptual de este documento, muestra 10 estrategias aplicadas en Disney para lograr la excelencia en todos los ámbitos de la organización. Particularmente, en el capítulo 5 aborda la estrategia número 3, donde el concepto es “hacer de sus empleados su marca” (para este plan de negocios de hablará de “colaboradores”). Hace mucho sentido el argumento ahí planteado, ya que si bien muchas veces un cliente concurre a un lugar o usa ciertos productos por asociarlos a una marca en particular, sobre todo en el caso de servicios esa construcción de marca está dada por la percepción de la calidad de sus colaboradores, con son la cara real y contacto directo. Por tanto, dado que ellos son la “auténtica marca”, la excelencia comienza con atraer a personas excelentes y/o formarlas para que lo sean. De igual manera, sus perfiles deben estar en sintonía con las tareas que tendrán para cada cargo y con lo que se busca que transmitan al cliente y al clima laboral que se desea generar.

Los **procesos de selección** están basados en la gestión por competencias, las que son establecidas preliminarmente para cada cargo, debiendo ser demostrables y medibles a diario. El primer paso en el proceso de selección será utilizar el Test de perfiles personales DISC: lleva este nombre por sus siglas en inglés según muestra la figura a continuación. Existen diferentes maneras y colores en que se muestran gráficamente los 4 cuadrantes de este esquema, pero para el presenta trabajo el utilizado será el siguiente¹⁸ por considerarse más claro:

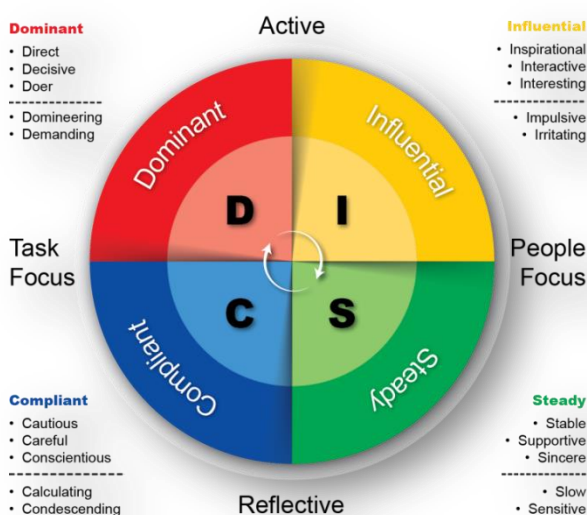


Figura 14 – Esquema DISC (fuente: indicado en pie de página 18)

¹⁸Fuente: <http://thesalesevangelist.com/how-disc-profiling-can-help-you-sell/>

Como vemos, la parte superior muestra perfiles básicos más activos (rasgos que se distinguen por ser Dominantes o Influyentes), mientras que la inferior son perfiles reflexivos o más pausados (Concienzudos o Estables); luego, si separamos en columnas, los cuadrantes de la izquierda se refieren a perfiles enfocados en las tareas o resultados (Dominantes o Concienzudos), mientras que a la derecha se muestran los enfocados en las personas (Influyentes o Estables).

Para establecer el perfil de una persona se pide responder un cuestionario, donde se generan 28 grupos de palabras, debiendo responderse para cada uno de ellos con la que MÁS se identifica la persona y, a la vez, con la que MENOS lo hace.

De la intensidad con que se presenten cada uno de estos 4 perfiles básicos -o factores de conducta- se obtendrán los perfiles personales que nos podrán indicar formas de comportamiento ante situaciones frente al trabajo y a relaciones interpersonales. La operatoria con que se obtiene el resultado final genera una curva, que será la que determine el perfil clásico, el cual contiene características específicas para el sujeto en estudio. Si bien la composición de estos factores generan más de 1 millón de perfiles distintos, luego de diversas investigaciones en esta materia éstos se han sintetizado, dando lugar a la **existencia de 15 perfiles clásicos posibles**, resultantes de la combinatoria de las dimensiones señaladas.

Antes de continuar, es preciso hacer dos observaciones: DISC en el sentido técnico no es un test de personalidad completo (ni pretende serlo), sino que provee una visión del estilo de conducta de la persona que nos permite realizar algunas predicciones de su comportamiento; por otra parte, el resultado generalmente presenta algunas diferencias si hablamos del entorno natural (intimidad de la persona, con su familia por ejemplo) y del entorno adaptado (que generalmente se asocia al trabajo). No obstante, dado que estos perfiles son estables en el tiempo y se trata de perfiles de personalidad (por tanto, arraigados), dichas diferencias no serán significativas y no quitan validez al resultado. Por lo tanto, con esta herramienta tendremos un punto de partida para guiar la selección.

El proceso de selección se compone de 3 etapas:

1. Aplicación Test DISC para definir perfiles de personalidad.
2. Detección de habilidades blandas y artísticas.
3. Identificación Motivaciones y proyecciones.

En la primera de ellas se detallarán los tipos de perfiles recomendados por tipo de cargo y tarea; en la segunda se buscará evidenciar las habilidades comunicacionales y artísticas que poseen los aspirantes; en la última etapa se busca comprender las expectativas y el nivel de compromiso estimado. Cada una de estas etapas se profundiza en el Anexo V de este documento.

Una vez detallado el proceso de selección, es preciso abordar cómo será el referente a la **retención de talentos**, que busca además como consecuencia, minimizar la rotación de los colaboradores de buen desempeño.

Al igual que atraer a un nuevo cliente es más costoso que retener a uno existente, no ocurre algo distinto con los colaboradores. Existe inversión de dinero y tiempo para realizar el proceso de selección, para entregarle ese sentido de pertenencia, hacer conversar sus motivaciones individuales con las del resto del grupo y con el proyecto en general, también para capacitarlo en el día a día a través de otros colaboradores con más experiencia o mediante cursos específicos, todo esto sumado a que si un colaborador se va, se lleva el conocimiento que ganó y la automatización de tareas que había logrado, que finalmente repercute en calidad.

Estos ya son argumentos suficientes para que la retención del personal sea un foco y sugiera poner ahí esfuerzos. En concreto, ya se ha hablado del sentido de pertenencia, pero no basta solo con entregarlo, sino con verificar en el tiempo que éste al menos se mantenga, ya que de esto depende su nivel de compromiso y bienestar personal en el equipo. Para esto se realizan de forma al menos mensual **instancias de feedback 360°** y donde cada persona puede exponer a quien desee (puede escoger a su jefe directo o a alguien del equipo directivo o jefaturas) su situación actual, acciones que desearía recibir para potenciar sus puntos de comodidad y los temas que le generan molestia o desmotivación, pudiendo incluso sugerir formas de avanzar en ese ámbito. Se asegura protección de sus plazas de trabajo a cada persona para generar una instancia de confianza y apertura, donde los encargados de recibir estos comentarios no deben realizar observaciones como respuesta, sino que deben limitarse a escuchar activamente y eventualmente realizar preguntas que les permitan indagar y aclarar en los temas de interés para tomar nota de ellos. Finalizada la ronda mensual, se reúne la dirección con el staff directo y las jefaturas que consideren relevantes, para agrupar los apuntes en grandes temas, priorizarlos y generar planes de acción, los cuales son posteriormente sociabilizados a los colaboradores.

Una iniciativa que se desprende de la anterior es la existencia de **mediciones de clima laboral**: éstas se realizan trimestralmente, desde las cuales surgen focos que abordar y también permite comprender la efectividad de los planes de acción.

En tercer lugar está la definición de un **plan de carrera**, el cual resulta de la mezcla de las motivaciones personales, las competencias que ha desarrollado y las posibles vacantes que existan (para no ofrecer algo que no esté en el alcance). En muchos casos se requiere visibilizar el reconocimiento (por diversos medios), pero en otros casos existe la necesidad de desempeñarse en otras áreas, ya sea mediante movilidades horizontales o verticales, por lo que debe existir la opción.

Finalmente, se **monitorea el nivel de sueldos** de lugares similares (comparación relativa), a nivel interno entre cargos y a nivel personal (retribución percibida), entendiendo que a menos nivel de remuneración se es más sensible a otras ofertas (representa un porcentaje mayor del sueldo actual). Como la estructura posee una parte fija y otra variable, se debe verificar que esta segunda componente se está materializando al menos como se estimó, para que efectivamente entregue un nivel de renta más atractivo que el resto del mercado y tenga consistencia que los requisitos para ser parte de este proyecto son más exigentes y multidisciplinarios que los que se solicitan en otros lugares.

6.5.2. Estructura organizacional

Tendrá una forma bastante plana, reduciendo al máximo posible la jerarquía, para mayor dinamismo. La dirección se centrará plenamente en la revisión constante de la propuesta estratégica, entorno externo e interno, comunicación de lineamientos y asegurar que la declaración de valores y misión es comprendida por cada integrante de la organización. Un punto importante a destacar es que el área de Marketing, al ser crucial para este negocio, es parte de la Dirección general.

No obstante, bajo ella se distinguen 3 grandes áreas: i) Producción y difusión; ii) Operaciones y tecnología; iii) Personas y Servicio.

De este modo, acompañando a la **Dirección General y Marketing** se encuentran dos personas como staff directo, en un ambiente estratégico-táctico. El detalle de funciones por cargo se explica en Anexo K.

Sin embargo, el siguiente esquema (de elaboración propia) presenta a grandes rasgos los objetivos de cada área:



Figura 15 – Estructura funcional (fuente: elaboración propia)

Finalmente, para poder lograr el nivel de atención deseado tanto en tiempos como en calidad de la misma, así como entregar espectáculos artísticos de excelencia, se contará con dotaciones variables que están descritas en el capítulo Plan financiero y profundizadas en anexo respectivo, las cuales en algunos casos que se requiera deben compartir o alternar funciones (cajeros, por ejemplo).

6.5.3. Implementación de cultura de excelencia

De forma planificada cada dos semanas y de manera espontánea al inicio de algunas jornadas se realizan dinámicas de cohesión grupal, trabajo en equipo y simulación de manejo de situaciones para adoptar mejores prácticas de atención. Se busca compartir experiencias recientes a partir de la observación directa y recopilación de hechos y situaciones que generen lecciones dignas de ser compartidos hacia los demás colaboradores. Todo esto se crea bajo la premisa que hay tantas visiones como personas en el mundo, por lo cual si se consideran todas las perspectivas de forma simultánea se procurará un ambiente enriquecedor de constante aprendizaje a través de cuestionamientos y propuestas.

No obstante, para que lo anterior sea posible es importante poder generar fuertes lazos de confianza que permitan conocerse y generar la apertura necesaria para plantear temas que muchas veces tendrán relación con la intimidad de cada uno.

Esto posibilitará transmitir un sólido sentido de pertenencia a este grupo o familia que comparten un único sueño: la pasión por la excelencia en todos sus niveles. Si cada uno siente un trato de excelencia hacia ellos de parte de este lugar, tendrán también la necesidad de ser excelentes en cada aspecto relacionado con el trabajo, desde su presentación personal, puntualidad, disposición y entrega, de manera que prestar servicios se traduzca en una experiencia de crecimiento personal de la cual se sienta orgullo realizar día a día al contribuir directamente.

El proceso se conforma entonces por un componente técnico por un lado y, por otro, por un componente más bien inspirador, que internalice esta filosofía.

Lo primero guarda relación con que es preciso desarrollar técnicas efectivas para optimizar los tiempos de atención y preparaciones, así como generar empatía a través de sonreír, ocupar tonos de voz agradables y palabras de forma asertiva, lo que puede ser implementado de la misma manera en que lo hacen algunas aerolíneas (que valoran el servicio, como LATAM Airlines luego de comenzar a adoptar la filosofía de servicio heredada de TAM) con el desempeño de sus tripulaciones, donde sus pautas de evaluación guardan relación con el lenguaje corporal, la utilización de un vocabulario amplio y en contexto, así como la preocupación por la satisfacción del cliente y la dedicación y prestancia con que se desarrollan las labores requeridas. Esto se puede lograr mediante capacitaciones y entrenamiento, lo que llevará a desarrollar las habilidades necesarias deseables.

En tanto, lo segundo obedece hacer parte de cada uno el compromiso con la excelencia, de modo que le haga sentido lo que hace, por qué lo hace y para qué (o quién), dado que lo emocional muchas veces mueve a lo racional y modela las conductas a seguir. Cuando vemos casos de éxito que abordan este aspecto el impacto es mucho mayor que si lo razonamos. Las formas de persuadir son mucho más eficaces cuando se percibe la contribución para un momento especial. La implementación de estos elementos es un poco menos taxativa y se debe materializar mediante charlas, presenciar videos de casos reales aplicados y generar los espacios y tiempos para la escucha activa de los colaboradores, considerando sus aportes de forma directa para la elaboración de protocolos, declaraciones, dinámica de funcionamiento y realización de cambios en el tiempo.

Finalmente, es crucial realizar constantemente el ejercicio de ponerse en el lugar del otro antes de actuar, lo que es válido tanto si miramos hacia los clientes como también hacia los demás colaboradores, ya que de esa forma se podrá comprender a cabalidad sus deseos, sus frustraciones y su valor en este sistema. Cuando se conocen los perfiles más frecuentes de los clientes del segmento objetivo y se recrean los pasos que ellos siguen cuando disfrutan de la experiencia es posible analizar detalladamente (aunque con un enfoque sistémico) dónde

existen puntos de mejora o cómo podría hacerse de mejor forma. Los aprendizajes se asientan mucho mejor cuando son experimentados directamente por cada uno.

La alta capacidad de reacción juega un rol fundamental, por lo que es responsabilidad de cada persona en contacto directo con el cliente informar de inmediato respecto a brechas en servicio reportadas por clientes o identificadas por ellos mismos, así como verificar que éstas hayan sido corregidas lo antes posible. Sin duda esto es un aspecto clave de la construcción de la excelencia. Para esto, es necesario que cada colaborador conozca en detalle las “reglas del juego”, pero también cuanto margen tiene para “salirse” de ellas para ofrecer soluciones a medida cuando sea el caso, en favor del nivel de servicio.

6.5.4. Fomento de la innovación desde adentro

Las ideas tienen mucho sentido y aplicabilidad real cuando nacen desde quienes viven las situaciones y ejecutan las tareas en el día a día. Por esto, son motores de cambio que tienen la opción de proponer nuevas palancas para innovar.

Propiciar conductas innovadoras es una tarea compleja: no existen recetas para lograrlo, sino al contrario, se debe dar la máxima amplitud posible para cobijar ideas muchas veces viscerales, existiendo la disposición a mover o incluso romper esquemas. Si bien se tienen guías de comportamiento o protocolos de atención, el mensaje general es que “nada está escrito en piedra” y cada persona del lugar está llamado a aportar de la manera en que lo estime para cuestionar, rediseñar o crear nuevos modelos de atención, nuevas combinaciones de comidas o tragos, espectáculos inusuales o incluso aspectos sencillos (pero visibles) como el uniforme. Las buenas ideas pueden ser replicadas y disminuir o eliminar las ventajas competitivas, pero si el ritmo en que éstas surgen y se concretan es vertiginoso, difícil será para los competidores seguir los pasos, ya que el modelo de negocio está impulsando la innovación no a través de procedimientos o características de sus productos (que pueden ser obtenidas en el mercado), sino que a través de sus personas, quienes van acumulando vivencias únicas.

Todo esto ocurre en jornadas dedicadas a la innovación, que se dan fuera del horario de funcionamiento normal del local, donde existen incentivos económicos (Capítulo Control de Gestión) para premiar las buenas ideas y sobre todo las implementaciones de éstas e incentivos más bien intrínsecos, derivados de la satisfacción personal por ver materializada una idea surgida desde lo personal.

El primer paso entonces será levantar las restricciones de infraestructura u otros aspectos que puedan ser limitantes a la creatividad. Una vez conseguido ese

ambiente de libertad se genera el espacio donde cada quien quiera puede exponer sus ideas innovadoras, aunque sean sutiles, tras lo cual la dirección o el resto de los colaboradores pueden ayudar a buscar la forma de hacerlo factible, cuantificar sus costos, tiempos de implementación, necesidades e impactos en el negocio.

El segundo paso es hacer un cambio de roles, donde cada persona tiene la posibilidad de realizar propuestas de innovación para cargos distintos al que desempeña, lo que genera un círculo virtuoso al potenciar la valoración de lo que el otro hace y cómo se pueden incorporar miradas un poco más externas para no quedarse en operar de una determinada forma por la costumbre o comodidad que eso significa. La consigna es desafiar lo que se hace y el cómo se realiza. De paso, esto ayuda a comprender las demás actividades y la interacción entre ellas.

6.5.5. Generación de competencias y monitoreo de brechas

El Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile tiene entre sus funciones la docencia, la que se materializa -entre otras formas- en liderar cursos de habilidades directivas para programas de postgrado. En dichos cursos o talleres se ha indicado que las competencias son la mezcla de conocimientos y habilidades. Ambos pueden crearse y expandirse. También abordan modelos de liderazgo en distintos niveles, partiendo del propio (auto-liderazgo), luego por el liderazgo uno a uno, pasando por el de grupos y finalmente de una compañía. Con base en estos niveles se establecen pasos necesarios para ir avanzando en ellos, para lo cual es preciso fortalecer los conocimientos de un área o disciplina, desarrollar habilidades de comunicación, gestionar el cambio y administrarlo.

Transversalmente a este proceso se encuentra el desarrollo de habilidades de negociación, donde también subyace la ética y responsabilidad social junto con el comportamiento organizacional. Todo lo anterior se enlaza con los perfiles de personalidad (DISC) mencionados en Proceso de selección y nos da un marco de trabajo como contexto, lo que se inicia con el autoconocimiento, reconocer los perfiles que distinguen a otros y lo que otros piensan o perciben de cada uno.

El modelo recién planteado nos ayuda a entender los tipos de relaciones entre las personas, lo que se traduce en una dinámica de apertura total al *feedback*.

Para esto se cita la “Ventana de Johari” (modelo sencillo de las partes conocidas y desconocidas de uno mismo, propuesto por Joseph Luft y Harry Ingham), lo que junto a la definición de competencias requeridas para cada grupo de colaboradores de este Bar musical interactivo se presentan en Anexo L.

Los indicadores claves de desempeño (*KPI's*) asociados serán detallados en el capítulo de Control de Gestión, a través del *Balanced Scorecard* diseñado.

Las brechas resultantes son tomadas por el encargado de Personas y Servicio para establecer un plan de capacitaciones en un horizonte de tiempo acotado.

Por otra parte, el sitio “gestiopolis.com”¹⁹ aborda temas muy atinentes a este negocio, los cuales han sido publicados en el texto “Un buen servicio no basta”. En ellos se aproxima a la excelencia de servicio a través de la calidad, distinguiendo en este concepto la calidad prevista de la calidad servida y finalmente la percibida. Así podemos verificar si las competencias declaradas están materializando la propuesta de valor hacia el cliente de manera efectiva. Cuando esto no ocurra hay que realizar un análisis de causa raíz; de lo contrario, premiar deliberadamente.

Finalmente, y para complementar, este artículo menciona la importancia de cultivar el liderazgo en servicio, donde aparte de enfocarse en detalles que marcan la diferencia se debe procurar contar con 4 cualidades. Visión de servicio, creer en otros, amor al negocio y la ya mencionada integridad o confianza.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/calidad-en-el-servicio-al-cliente-como-llevarla-a-la-practica/>

6.6. PLAN FINANCIERO

Se estima en este capítulo el plan de inversiones y su detalle por distintos conceptos, la estructura de costos tanto asociados a la venta como también de tipo operacional y los supuestos utilizados, la proyección de ingresos, donde la demanda se hace “de adentro hacia afuera”, vale decir, considerando la capacidad instalada y la estimación de atracción de clientes capturando a los que ya visitan el sector, dado que la ubicación es de flujo en su inicio, proyección que, dada la estacionalidad de este tipo de negocios se corrige por las estadísticas del INE en cuanto a ventas del sector por mes y, luego, se realiza la evaluación financiera del proyecto, considerando escenarios con 2 tasas de descuento, para comparar. Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad respecto a variables claves.

6.6.1. Plan de inversiones

Las inversiones se realizan en su totalidad en el año cero, considerando que se debe contar con la totalidad de la infraestructura y equipamiento para iniciar actividades, de modo tal de responder a la propuesta de valor que se quiere entregar, tanto en funcionalidad como en forma, sin perjuicio que, a través del tiempo y dada la obtención de resultados deseados en cuanto a afluencia de clientes, se puedan ir generando alianzas con tiendas de distribución de instrumentos musicales y equipamiento de audio, de forma que la renovación de dichos equipos desde el año 2 en adelante pueda ser realizada sin costo a través de ellos, mediante canjes publicitarios, esquema que está vigente en el mercado chileno y es una práctica usual tanto para músicos como para eventos puntuales. En esta ocasión el atractivo sería mayor para las tiendas musicales, ya que la publicidad para ellas sería en el mismo lugar y de manera permanente.

Luego, los conceptos con que guardan relación las inversiones están detallados en Anexo M. De acuerdo a ese detalle, el plan de inversiones al año cero es:

Concepto	Año 0
Trámites inscripción	\$ 1.500.000
Compra patente alcoholes	\$ 8.000.000
App, software tecnológico, licencias y soporte	\$ 3.500.000
Hardware: UPS, servidor, tablets	\$ 8.500.000
Equipamiento cocina	\$ 13.500.000
Equipamiento Bar	\$ 3.500.000
Infraestructura, escenario móvil y decoración	\$ 32.000.000
Equipos audiovisuales (TV, pantallas, Macbook)	\$ 5.700.000
Mesas, sillas y sillones	\$ 19.000.000
Equipamiento cafetería	\$ 6.000.000
Equipos de sonido e instrumentos musicales	\$ 12.500.000
Stock inicial materias primas	\$ 14.808.000
Reposición trimestral y nuevos productos	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 143.508.000

Dado que se trata de un *start-up*, las posibilidades de acceso al mercado bancaria para financiamiento con deuda son prácticamente nulas, por lo que el total de la inversión sería financiada con capital propio a través de 3 inversionistas.

Aporte p/inversionista (3)	\$ 47.836.000
-----------------------------------	----------------------

Para completar el plan de inversiones es preciso determinar la necesidad de capital de trabajo para comenzar a operar y cubrir los déficits operacionales, lo que se muestra en Anexo N. Su monto es de \$30.929.118 (obtenido luego de mensualizar los flujos para los primeros 2 años, reflejado en Anexo O).

La inversión total queda como sigue:

Inversión inicial	-\$ 143.508.000
Capital de trabajo	-\$ 30.929.118
INVERSIÓN TOTAL	-\$ 174.437.118

En este caso, para ser más conservadores y realistas en la posibilidad de financiamiento, se estimará para el monto total la participación de 4 inversionistas:

Aporte p/inversionista (4)	-\$ 43.609.280
-----------------------------------	-----------------------

6.6.2. Estructura de costos

La primera parte de los costos se trata de aquellos relacionados al consumo, considerándose como materias primas para la preparación de comidas y tragos. En muchos casos de negocios del rubro se sabe que dichos costos representan cerca de un tercio del precio final, mientras que en otros alrededor del 50%. Luego, dada esta información (obtenida por consulta directa a encargados de restaurantes y bares de Santiago), y sabiendo que, por un lado, los precios para consumo no serán bajos, pero que, por otro, es preciso considerar un escenario no tan optimista en un inicio, se determina que el costo de venta corresponda al 40% del precio de venta. Así, dicho concepto va en directa relación con los ingresos por venta, excluyéndose ingresos por venta de entradas (costo marginal).

Luego, tenemos los costos no relacionados directamente a las ventas, pero que son necesarios para la operación. El más representativo de ellos son las remuneraciones, ya que por su naturaleza de servicio de excelencia es intensivo en capital humano (lo que además considera costos de capacitaciones y un monto para repartir por concepto de desempeño, dadas las metas logradas o esquema de incentivos, correspondiente a un máximo del 15% del total de remuneraciones).

Remuneraciones y dotaciones se observan en Anexo P.

De esta forma, los costos por remuneraciones anuales serían los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IPC	0%	3%	3%	3%	3%
SUELDOS	\$ 211.260.000	\$ 217.597.800	\$ 224.125.734	\$ 230.849.506	\$ 237.774.991

A este costo le siguen otros para el funcionamiento diario, tales como pago de arriendo del lugar, servicios básicos, pago de patentes, servicios de monitoreo de seguridad y mantención preventiva de maquinarias y equipos (ya sean de cocina, bar o de sonido), derechos de autor a SCD por reproducción de música para fines comerciales, actividades de Marketing (como publicidad en medios de comunicación) y pago para realización de presentaciones artísticas.

Costos que se mantienen constantes

Para un grupo de conceptos generadores de costos se consideró que éstos se mantienen estables dentro de un año y que para cada año se reajustan al alza. El IPC de los últimos años en Chile está alrededor del 3%. No obstante, para realizar un análisis más ácido, se estimó que estos costos crecerán anualmente en un 5%. El detalle de estos costos se puede ver en Anexo Q.

Costos que se ajustan por la operación

El driver operacional que se ha definido guarda relación con los ingresos, el cual se refiere al número de clientes que visiten el Bar cada día por mes, de acuerdo a la categoría que tenga ese día (nivel de afluencia y consumo esperado). A su vez, existe estacionalidad (la cual se corrige y explica en siguiente subcapítulo). De este modo, se toma un monto inicial para el mes de enero tomado como base, el cual se ajusta por este “driver” para los meses siguientes a estos conceptos. Su detalle ha sido dispuesto en Anexo R.

En resumen, los costos operacionales, excluyendo los de remuneración -que ya se detallaron más arriba- se aprecian como sigue, para el primer año:

	ene (base)	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Variación vs ene-17	⇒ 0%	↓ -13,6%	↓ -6,8%	⇒ -1,3%	↓ -4,6%	⇒ -1,9%
Arriendo	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000
Seguridad	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantención Maq. Y Eq.	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Servicios básicos	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000
Derechos de autor y patentes	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Actividades de MKT	\$ 5.000.000	\$ 4.319.837	\$ 4.658.828	\$ 4.933.533	\$ 4.770.014	\$ 4.906.274
Artistas shows	\$ 3.000.000	\$ 2.591.902	\$ 2.795.297	\$ 2.960.120	\$ 2.862.008	\$ 2.943.764
Capacitaciones	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Bonos por desempeño (15%)	\$ 2.634.000	\$ 2.634.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.566.500
TOTAL	\$ 21.954.000	\$ 20.865.739	\$ 21.210.124	\$ 21.649.654	\$ 21.388.022	\$ 21.736.538

	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Variación vs ene-17	↔ 6,5%	↔ 5,4%	↓ -5,5%	↑ 11,1%	↑ 11,5%	↑ 17,5%
Arriendo	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000	\$ 7.420.000
Seguridad	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mantenimiento Maq. Y Eq.	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Servicios básicos	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000
Derechos de autor y patentes	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Actividades de MKT	\$ 5.324.558	\$ 5.268.421	\$ 4.727.454	\$ 5.555.321	\$ 5.575.267	\$ 5.877.396
Artistas shows	\$ 3.194.735	\$ 3.161.052	\$ 2.836.472	\$ 3.333.193	\$ 3.345.160	\$ 3.526.438
Capacitaciones	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Bonos por desempeño (15%)	\$ 2.634.000	\$ 2.634.000	\$ 2.634.000	\$ 2.701.500	\$ 2.836.500	\$ 3.106.500
TOTAL	\$ 22.473.292	\$ 22.383.473	\$ 21.517.926	\$ 22.910.014	\$ 23.076.928	\$ 23.830.334

A nivel agregado para los dos primeros años, considerando las variables, datos y supuestos descritos, los costos operacionales anuales son los siguientes:

	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2
Arriendo	\$ 89.040.000	\$ 93.492.000
Seguridad	\$ 360.000	\$ 378.000
Mantenimiento Maq. Y Eq.	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000
Servicios básicos	\$ 29.400.000	\$ 30.870.000
Derechos de autor y patentes	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
Actividades de MKT	\$ 60.916.903	\$ 63.962.748
Artistas shows	\$ 36.550.142	\$ 38.377.649
Capacitaciones	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
Bonos por desempeño (15%)	\$ 31.689.000	\$ 33.273.450
TOTAL	\$ 264.996.045	\$ 278.245.847

Los costos totales -derivados de la suma de costos de venta (40% de los ingresos por consumo), costos de remuneraciones y costos operacionales- se puede revisar en el capítulo Plan de Inversiones, mediante los cuales se determinó la necesidad de capital de trabajo. En el siguiente subcapítulo se detallará cómo se determinó el *driver* operacional, que tiene consecuencia en la estructura de costos.

6.6.3. Proyección de ingresos: estimación de demanda

Con base en el estudio de mercado desarrollado y el plan de Marketing, se estimará demanda y consumo promedio para generar proyección de ingresos. También se abordará la generación de ingresos por otras iniciativas, como arriendos de espacios a actividades de negocios relacionados y eventos empresa.

En el Estudio de mercado se abordó la demanda a rasgos generales, indicando los siguientes tipos de afluencia por tipo de días:

Afluencia	Días
<i>Soft</i>	Domingo y martes
<i>Medium</i>	Miércoles y jueves
<i>Full</i>	Viernes, sábado y víspera de festivos

También se indicaron las capacidades máximas para cada parte de la instalación.

Luego, se han fijado precios de entrada para cada tipo de día, lo que guarda relación directa con los servicios ofrecidos y permite además que se genere una cierta selección del cliente. Además, apoyado en encuesta realizada²⁰ se han estimado montos de consumo por persona para cada tipo de día. Para esto, se ha tomado enero 2017 como mes de referencia o “mes tipo”. Finalmente, se ha estimado el número de clientes que ingresarían al local a consumir en cada tipo de día bajo un escenario más bien conservador. La columna “Ocup.” Nos sirve como referencia para la ocupación de la instalación, que en el primer año, en el mejor de los casos (día *Full*) llega a dos tercios de su máximo y en días *Medium* a un tercio, pero la cual no debe confundirse con el factor de ocupación realmente, ya que no se trata de la cantidad de clientes únicos que permanecen de forma simultánea, sino que los que ingresan durante toda la jornada, recordando que éstos manifiestan rotación, por lo que, en casos optimistas, este número podría ser varias veces la capacidad máxima (este tipo de locales no funciona como un centro de espectáculos, donde entra un número máximo de clientes y sale el mismo en un momento del tiempo, sino que van teniendo ciclos distintos de permanencia en el lugar). De esta manera, tenemos los siguientes parámetros:

Afluencia	Entrada	Consumo	Días al mes	Cientes	Ocup.
Soft	\$ 2.000	\$ 6.000	9	30	13%
Medium	\$ 5.000	\$ 14.000	8	75	33%
Full	\$ 8.000	\$ 20.000	9	150	67%

Figura 16 – Tipos de afluencia, fijación de precios y estimación de ocupación (fuente: elaboración propia)

El método utilizado para estimar la estacionalidad se encuentra en el Anexo S. A continuación se presenta una muestra del primer trimestre, con este cálculo:

Mes año 1	enero (base)	feb-17	mar-17
Variación vs ene-17	0%	-13,6%	-6,8%
Cientes Afluencia Soft	30	26	28
Cientes Afluencia Medium	75	65	70
Cientes Afluencia Full	150	130	140
Ingresos entradas Afluencia Soft	\$ 540.000	\$ 466.542	\$ 503.153
Ingresos consumo Afluencia Soft	\$ 1.620.000	\$ 1.399.627	\$ 1.509.460
Ingresos TOTAL Afluencia Soft	\$ 2.160.000	\$ 1.866.170	\$ 2.012.614
Ingresos entradas Afluencia Medium	\$ 3.000.000	\$ 2.591.902	\$ 2.795.297
Ingresos consumo Afluencia Medium	\$ 8.400.000	\$ 7.257.326	\$ 7.826.831
Ingresos TOTAL Afluencia Medium	\$ 11.400.000	\$ 9.849.229	\$ 10.622.127
Ingresos entradas Afluencia Full	\$ 10.800.000	\$ 9.330.848	\$ 10.063.068
Ingresos consumo Afluencia Full	\$ 27.000.000	\$ 23.327.121	\$ 25.157.670
Ingresos TOTAL Afluencia Full	\$ 37.800.000	\$ 32.657.969	\$ 35.220.737
Total ingresos por entradas	\$ 14.340.000	\$ 12.389.293	\$ 13.361.518
Total ingresos por consumo	\$ 37.020.000	\$ 31.984.074	\$ 34.493.960
TOTAL INGRESOS MES	\$ 51.360.000	\$ 44.373.367	\$ 47.855.478

²⁰ Encuesta aplicada en oct-16 con 100 respuestas reales, elaboración propia.

El driver es el número de clientes, corregido por la operación que se desprendió más arriba del estudio del INE.

Se ha visto que en este sector, para los casos de éxito, el segundo año es de bastante crecimiento, cercano al 30%. Luego continua creciendo de forma similar por el siguiente año, aunque con un poco menos fuerza; finalmente, hacia el cuarto año se va estabilizando, con crecimientos mucho más acotados y llegado el quinto año suele con crecimientos no significativos. En los casos más extremos, incluso, luego de los 5 años estos locales van desapareciendo ante la incapacidad de generar novedades sus clientes, innovar en sus servicios y enfrentar la competencia. Nuevamente, para situarnos en un escenario más conservador, los crecimientos descritos arriba serán levemente castigados, quedando como sigue:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación ventas vs año anterior	0%	25%	15%	5%	2%
INGRESO VENTA	\$ 625.738.426	\$ 782.173.032	\$ 899.498.987	\$ 944.473.936	\$ 963.363.415

Donde el crecimiento que se refleja para cada año es respecto a su mes inmediatamente anterior. En todos los casos, las curvas mensuales siguen la misma que se describió más arriba, debido a lo estable de la economía chilena.

Es preciso señalar que, en caso de incorporar el negocio de cafetería (en horarios AM) o de considerar en este análisis los ingresos potenciales por arriendo de instalaciones para academias artísticas o academia audiovisual, se tendría un mayor nivel de ingresos que permitiría maximizar la rentabilidad de los espacios.

6.6.4. Evaluación financiera

En subcapítulos anteriores se ha detallado el cálculo para inversiones, costos e ingresos. Dado que no existe financiamiento con deuda, no se tienen cuentas de intereses ni amortización. Por tanto, solo nos resta determinar la depreciación para luego obtener los flujos de caja de este negocio. Ésta se consideró de forma lineal para los equipos y maquinarias para un horizonte de 5 años, por igual:

Concepto	Valor inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tablets	\$ 8.500.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Equipamiento cocina	\$ 13.500.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Equipamiento Bar	\$ 3.500.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Equipos audiovisuales	\$ 5.700.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
Mesas, sillas y sillones	\$ 19.000.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Equipamiento cafetería	\$ 6.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Equipos de sonido e inst. musicales	\$ 12.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 56.200.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000

La tasa impositiva considerada para este tipo de empresa fue de 25%.

De este modo, los flujos de caja obtenidos son los siguientes.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por venta	\$ 625.738.426	\$ 782.173.032	\$ 899.498.987	\$ 944.473.936	\$ 963.363.415	
TOTAL INGRESOS	\$ 625.738.426	\$ 782.173.032	\$ 899.498.987	\$ 944.473.936	\$ 963.363.415	
COSTOS VARIABLES						
Costo venta (MP consumo)	-\$ 180.411.499	-\$ 225.514.374	-\$ 259.341.530	-\$ 272.308.607	-\$ 277.754.779	
TOTAL COSTO VENTA	-\$ 180.411.499	-\$ 225.514.374	-\$ 259.341.530	-\$ 272.308.607	-\$ 277.754.779	
Utilidad bruta	\$ 445.326.926	\$ 556.658.658	\$ 640.157.457	\$ 672.165.329	\$ 685.608.636	
COSTOS FIJOS	-\$ 476.256.045	-\$ 495.843.647	-\$ 516.283.873	-\$ 537.615.552	-\$ 559.879.340	
Utilidad operacional	-\$ 30.929.118	\$ 60.815.011	\$ 123.873.584	\$ 134.549.777	\$ 125.729.296	
DEPRECIACIÓN	-\$ 13.740.000	-\$ 13.740.000	-\$ 13.740.000	-\$ 13.740.000	-\$ 13.740.000	
Utilidad antes de impuestos	-\$ 44.669.118	\$ 47.075.011	\$ 110.133.584	\$ 120.809.777	\$ 111.989.296	
Impuestos (25%)	\$ -	-\$ 11.768.753	-\$ 27.533.396	-\$ 30.202.444	-\$ 27.997.324	
Utilidad neta	-\$ 44.669.118	\$ 35.306.258	\$ 82.600.188	\$ 90.607.333	\$ 83.991.972	
DEPRECIACIÓN	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	\$ 13.740.000	
Inversión inicial	-\$ 143.508.000					
Capital de trabajo	-\$ 30.929.118					
FLUJO DE CAJA	-\$ 174.437.118	-\$ 30.929.118	\$ 49.046.258	\$ 96.340.188	\$ 104.347.333	\$ 97.731.972
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 174.437.118	-\$ 205.366.236	-\$ 156.319.978	-\$ 59.979.790	\$ 44.367.543	\$ 142.099.515

Apuntando a obtener el Valor Actual Neto, VAN, nos hace faltar conocer la tasa de descuento a utilizar. El hecho de tratarse de un *start-up* representa un desafío mayor, ya que éste debe obtenerse bajo datos duros y algunos supuestos.

Para esto, se utilizarán dos formas de cálculo: la primera por modelo CAPM y, la segunda, una comparación con industrias relacionadas más un castigo.

Dado que no se posee deuda bancaria en el financiamiento, el WACC²¹ será equivalente al CAPM²². Para este último, se tiene la siguiente ecuación:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Para este caso, la tasa libre de riesgo, Rf, ha sido tomada desde bonos del banco Central, correspondiendo a 3,55%²³ para octubre de 2016.

El parámetro beta se obtiene desde la web www.stern.nyu.edu²⁴ dedicada a proporcionar información de Estados Unidos para temas financieros, donde se utilizó el “*Averaged beta*” para el sector Entretenimiento, correspondiente a 1,21.

²¹ Modelo *Weighted Average Cost of Capital*

²² Modelo *Capital Asset Pricing Model*

²³ <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

Finalmente, en la misma web mencionada podemos encontrar el premio por riesgo²⁵ por países (*Country Default Spreads and Risk Premiums*), siendo para Chile un *Total Equity Risk Premium* de 7,20% en diciembre de 2016.

Con esto, el cálculo de **nuestra tasa de descuento por CAPM es de 12,26%**.

Por otro lado, desde la web Damodaran Online²⁶ utilizada para estos temas proporciona tasas de descuento por industrias. Se tomaron 6 industrias que guardan alguna relación con el Bar musical y se promediaron linealmente sus tasas como referencia. Luego, se realizó un castigo de 7 puntos porcentuales para generar un análisis mucho más ácido, considerando el riesgo de *start-up*:

Discount rates	
Entertainment	9,55%
Beverage (Alcoholic)	7,90%
Food processing	7,59%
Recreation	7,76%
Restaurant	6,83%
Retail (general)	9,24%
Average	8,15%
"Ajuste" por riesgo	7,00%
Tasa descuento	15,15%

Figura 17 – Tasas de descuento industrias relacionadas y ajuste (fuente: pie de página 26 y elaboración propia)

De esta forma, contamos con dos tasas de descuento, una calculada con parámetros y otra obtenida por comparación con industrias similares.

A continuación se muestran los flujos de caja descontados (DCF en inglés) mediante las tasas calculadas, como escenario 1 y 2 respectivamente:

PERÍODO	1	2	3	4	5
DCF (esc. 1)	-\$ 27.550.835	\$ 38.917.088	\$ 68.094.050	\$ 65.697.713	\$ 54.811.639
DCF (esc. 2)	-\$ 26.861.017	\$ 36.992.673	\$ 63.106.230	\$ 59.360.974	\$ 48.284.890

Con esto, podemos para cada escenario obtener el VAN y TIR:

VAN	\$ 25.532.536
TIR	16,2%
PAYBACK (años)	3,6
Tasa descuento	12,3%

VAN	\$ 6.446.631
TIR	16,2%
PAYBACK (años)	3,6
Tasa descuento	15,1%

²⁴ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

²⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

²⁶ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Podemos ver que en el primer caso el VAN es superior al segundo, debido a la tasa de descuento que es menos exigente. No obstante, en ambos casos el VAN es positivo, lo que indica que el proyecto es atractivo para realizar.

Luego, podemos ver que también en ambos casos la Tasa Interno de Retorno, TIR, es mayor a la tasa de descuento (aunque con menos holgura en segundo escenario), lo que indica que se aceptaría la inversión para este proyecto.

Finalmente, podemos ver que, de acuerdo a los flujos generados, la inversión se recuperaría en 3,6 años, más precisamente, si comenzara en enero 2017, ésta se recuperaría íntegramente en julio de 2020 (cuarto año).

De acuerdo a los flujos de caja, se puede ver que el primer año presenta flujos negativos, pero ya desde el segundo año en adelante éstos son positivos, sin embargo, los flujos acumulados se invierten recién durante el año 4.

Hasta acá se ha realizado un análisis bien rígido, donde se ha castigado la tasa de descuento y se ha sometido a un estrés la evaluación del negocio al no considerar financiamiento con deuda, lo que generaría apalancamiento y mejoraría los resultados, pero también se han realizado algunos supuestos que podrían ser optimistas considerando que es un negocio que comienza y estará situado en un sector de alta competencia.

Dado lo anterior, en el siguiente subcapítulo se hará un análisis de sensibilidad de los supuestos y variables consideradas para observar cómo se ve afectada la evaluación y qué medidas se pueden tomar para hacerlo viable de igual manera.

6.6.5. Análisis de sensibilidad: escenarios

Se estimará una variante a la proyección del punto anterior, considerando posibles escenarios, para analizar su impacto financiero y viabilidad del proyecto.

Para realizar este análisis de sensibilidad se desarrolló un procedimiento heurístico de elaboración propia ejecutado en Excel. Para él se definieron 5 variables relevantes, analizando la variación de sus parámetros con respecto a los estimados para el escenario base (mes “tipo” enero del año 1 para la mayoría de los casos), generando 3 escenarios desfavorables y uno más favorable que el actual. Las variables y variaciones consideradas fueron las siguientes:

Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
Número clientes	-15%	-10%	-5%	0%	5%
Consumo promedio	-20%	-10%	-5%	0%	5%
Precio entrada	-40%	-30%	-20%	0%	25%
Costo venta (% ingresos)	55%	50%	45%	40%	35%
Crecimiento negocio (pp)	-15	-10	-5	0	5

En el caso de número de clientes, corresponde a la variación de disminución o aumento (en porcentaje) respecto a la cantidad estimada para mes 1 en año 1, lo cual impacta para cada uno de los 3 tipos de afluencias definidas. Considerando los 5 escenarios, se midió el impacto para cálculo de TIR y VAN. Para este último se consideró tanto tasa de descuento por CAPM (“Tasa 1”) como tasa de descuento obtenida mediante un *benchmark* de industria adaptado (“Tasa 2”). Este análisis individual mantiene constante todas las demás variables y en cantidades por escenario queda como se muestra en la siguiente tabla:

VARIABLE 1: ESTIMACIÓN NÚMERO CLIENTES					
Variación vs base	-15%	-10%	-5%	0%	5%
Afluencia Soft	26	27	29	30	32
Afluencia Medium	64	68	71	75	79
Afluencia Full	128	135	143	150	158

En tanto, el resultado financiero se ve afectado de la siguiente manera:

RESULTADO SENSIBILIDAD VARIABLE 1					
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
VAN tasa 1	-\$ 297.234.763	-\$ 186.532.918	-\$ 79.648.110	\$ 6.446.631	\$ 130.713.182
VAN tasa 2	-\$ 298.544.724	-\$ 193.922.115	-\$ 92.927.796	\$ 25.532.536	\$ 105.821.058
TIR	-35,7%	-16,0%	0,3%	16,2%	33,6%

Vemos que, si bien los escenarios desfavorables son muy sensibles, también lo son al alza, donde un 5% de aumento en afluencia más que duplica la TIR.

Este procedimiento se realizó para las restantes 4 variables de forma individual, *ceteris paribus* las demás. Cifras y resultados se pueden apreciar en Anexo T.

Finalmente, se realizó un análisis cruzado de sensibilidad, con el objetivo de relacionar dos variables de interés y evaluar cómo los distintos cruces de escenario afectan el atractivo del proyecto. En este caso, se consideró por un lado el **consumo promedio** y sus potenciales variaciones (entre -10% y 13%) respecto al escenario base (enero año 1) y, por otro lado, el **precio de entrada** y rangos propuestos de variación (de -20% a +25%).

El resultado para la TIR es:

TIR	CONSUMO PROMEDIO					
PRECIO ENTRADA		-10%	-5%	0%	5%	13%
	-20%	-30,9%	-19,1%	-8,8%	0,7%	16,1%
	-10%	-16,0%	-5,9%	3,6%	13,2%	29,5%
	0%	-3,0%	6,5%	16,2%	26,4%	44,7%
	10%	9,4%	19,3%	29,8%	41,2%	62,0%
	25%	29,4%	40,9%	53,7%	67,5%	94,7%

Luego, se calcula el VAN para las posibilidades generadas, para cada tasa:

Tasa 12,3%	CONSUMO PROMEDIO					
PRECIO ENTRADA	VAN	-10%	-5%	0%	5%	13%
	-20%	-\$ 273.974.470	-\$ 206.993.400	-\$ 140.686.308	-\$ 77.060.373	\$ 24.741.123
	-10%	-\$ 186.532.918	-\$ 121.202.821	-\$ 57.576.886	\$ 6.049.049	\$ 107.850.545
	0%	-\$ 101.719.334	-\$ 38.093.399	\$ 25.532.536	\$ 89.158.471	\$ 190.959.967
	10%	-\$ 18.609.911	\$ 45.016.024	\$ 108.641.959	\$ 172.267.894	\$ 272.291.831
	25%	\$ 106.054.222	\$ 169.680.157	\$ 233.306.092	\$ 294.139.639	\$ 391.119.962

Tasa 15,1%	CONSUMO PROMEDIO					
PRECIO ENTRADA	VAN	-10%	-5%	0%	5%	13%
	-20%	-\$ 276.593.681	-\$ 213.306.856	-\$ 150.660.681	-\$ 90.563.082	\$ 5.593.076
	-10%	-\$ 193.922.115	-\$ 132.204.624	-\$ 72.107.025	-\$ 12.009.426	\$ 84.146.732
	0%	-\$ 113.748.567	-\$ 53.650.968	\$ 6.446.631	\$ 66.544.230	\$ 162.700.388
	10%	-\$ 35.194.911	\$ 24.902.688	\$ 85.000.287	\$ 145.097.886	\$ 239.520.992
	25%	\$ 82.635.574	\$ 142.733.172	\$ 202.830.771	\$ 260.205.898	\$ 351.661.596

Conclusiones del análisis financiero

Si bien pueden existir múltiples análisis conjuntos de variables de interés que permitan darnos luces de rangos de sensibilizar y analizar la interacción de una variable con otra, permitiendo contar con información para dimensionar el riesgo asociado al negocio en los principales *drivers*, el análisis realizado aporta información útil para decisiones de fijación de precios, determinados por la conducta del cliente. Los rangos de variación fueron más sutiles en consumo promedio (entre -10% y +13%), debido a que se trata de montos nominales más altos, mientras que para el precio de la entrada, la definición fue un tanto más extrema (desde -20% a +25%), debido a que el impacto monetario por el pago único no es tan significativo. Es importante recordar que este análisis mantiene constantes las demás variables, particularmente la cantidad de clientes, ya que claramente podría ocurrir que ante aumentos en precios de entrada se podría ver mermada la afluencia o, si quisiéramos aumentar el consumo por la vía de aumentar precios (en lugar de cantidad consumida), también podríamos afectar la cantidad de clientes. Entonces, mediante los resultados obtenidos es posible apreciar que, por ejemplo, una disminución del 20% en el precio de entrada al bar puede ser compensado con un aumento en el consumo promedio de un 13%. Estas decisiones son relevantes si se consideran las preferencias del consumidor, ya que si bien la decisión de cobra entrada (y la fijación del precio) permite establecer un tipo de filtro que garantice a los clientes acceder a un espacio más exclusivo, también se sabe que éstos prefieren gastar su dinero más en consumo que en una entrada, por lo que explorar estos escenarios es interesante.

Por otra parte, si el consumo promedio es en realidad un 10% menor a lo estimado, dicho efecto puede ser compensado con un alza en el precio de las entradas en una proporción cercana al 25%, que si bien en un inicio parece muy alta, se traduce solo en \$500 pesos adicionales para las jornadas de afluencia *Soft* y en \$2.000 para los días de afluencia *Full* (llegando a \$10.000). Esta iniciativa tendría sentido en el caso que el cliente que concurre los días *Full* lo hace motivado más por el espectáculo que por el consumo, ya que tendría una mayor disposición a pagar por una entrada debido a que disfrutará de un show de calidad (para estas jornadas la producción es más dedicada y el gasto que se realiza para sus espectáculos es bastante mayor que en los otros dos tipos de afluencia).

Finalmente, si bien no se realizaron en esta oportunidad, otro análisis interesante sería comparar el crecimiento proyectado para los primeros dos años en relación al costo de venta, ya que si dicho aumento de clientes de un año a otro resulta menor a lo esperado, es posible mejorar el costo de venta (margen), ya sea por optimizar la preparación o por aumentar los precios de los tragos, por ejemplo.

6.7. CONTROL DE GESTIÓN

Esta etapa busca asegurar la correcta implementación de la estrategia definida, lo que debe ser logrado a través de dos funciones claves del control de gestión: alinear conductas y alinear objetivos. De esta forma, se podrá aportar información relevante para la toma de decisiones, que permita generar planes de acción para abordar brechas o incluso cuestionar la estrategia.

6.7.1. Alinear conductas: motivaciones e incentivos

Se definirán resultados deseables y se verificará la coherencia de los esquemas de incentivos para premiar las conductas que se enfoquen hacia su logro. En resumen, los puntos principales que se busca conseguir son los siguientes:

- ✓ Que clientes respondan encuestas de satisfacción para contar con información que permita medir el servicio y su avance.
- ✓ Ser recomendados por nuestros clientes, lo que se medirá en estas encuestas, a través de respuestas de “promotores” (NPS).
- ✓ Que los clientes que han vivido la experiencia vuelvan.
- ✓ Que todos los *stakeholders* sean parte activa tanto de los espectáculos como también de propuestas para mejora continua y generación e implementación de ideas innovadoras en cualquier ámbito, especialmente por parte de los colaboradores.

Con estos objetivos en mente, se detallan los siguientes incentivos monetarios:

Personal de contacto con el cliente

Se incluyen colaboradores de atención de público, técnicos de producción, Jefe de cocina, Bartender, ayudantes de cocina, ayudantes de bar y personal de aseo.

Las palancas para generar incentivos que generen un atractivo adicional son:

- **Propinas:** en el capítulo de Plan Financiero se detallan las remuneraciones base del personal (costo empresa). Luego, si consideramos los ingresos del mes base (enero) solo por concepto de consumo, asumiendo la costumbre tradicional en nuestro mercado de dejar el 10% del valor final de la cuenta cuando un cliente se ha sentido bien atendido, tenemos un monto cercano a los 4 millones de pesos. Para el mismo mes en cuestión, de acuerdo a la estimación de dotación, serían 19 personas (hasta 26 en diciembre).

Esto significa un monto por persona cercano a los \$200.000. Las dotaciones afectas serían las siguientes:

Dotación por cargos (ene)	
Jefe cocina	1
Ayudante cocina	3
Bartender	2
Ayudante Bar	1
Aseo	2
Atención público	8
Técnicos producción eventos	2
TOTAL DOTACIÓN	19

Figura 18 – Dotaciones por cargo (fuente: elaboración propia)

Entendiendo que desde el Jefe de cocina y Bar, hasta personal de aseo y atención directa a clientes (“meseros”) contribuyen a entregar un buen servicio, un esquema justo que permitiría alinear los esfuerzos sería una repartición equitativa del monto total reunido en el mes. De esta manera, las remuneraciones podrían crecer desde un 23% hasta un 61% (de acuerdo a cargos) por este concepto de ingresos. Esto haría que, por un ejemplo un “mesero” pudiera tener una remuneración cercana a los \$650.000 según este ejercicio. A continuación se muestra un cuadro con estos cálculos:

Cargo	Sueldo	Suelco c/Propinas	% sueldo base
Director	\$ 2.000.000	\$ -	
Staff	\$ 1.200.000	\$ -	
Encargados	\$ 1.000.000	\$ -	
Jefe cocina	\$ 850.000	\$ 1.044.842	23%
Ayudante cocina	\$ 450.000	\$ 644.842	43%
Bartender	\$ 700.000	\$ 894.842	28%
Ayudante Bar	\$ 420.000	\$ 614.842	46%
Aseo	\$ 320.000	\$ 514.842	61%
Atención público	\$ 450.000	\$ 644.842	43%
Técnicos producción eventos	\$ 450.000	\$ 644.842	43%

Esto tiene varios efectos positivos: las remuneraciones se hacen mucho más atractivas, el desembolso no afecta la estructura de costos del local (proviene del cliente, costo asumido) y, finalmente, el más importante, articula las conductas hacia un fin compartido. Por otra parte, esto tampoco se traduce en una promesa de parte del bar hacia sus colaboradores que pueda ponerse en peligro de ser incumplida, ya que no forma parte del contrato, pero a quien ingresa a prestar servicios se le señalan los montos de ingresos históricos.

- **Bono por respuestas a encuesta de satisfacción:** este incentivo aplica para personal de atención directa al cliente. Dada la necesidad de contar con información de la percepción de clientes de manera constante para analizar el servicio, se aplicará una escala por tramos para evaluar la capacidad persuasiva del colaborador para lograr que de buena manera el cliente responda dicha encuesta: si el 20% de sus clientes responde completamente la encuesta, el colaborador obtendrá un 1% adicional de su sueldo. Así, se va aumentando linealmente hasta llegar a un 100%, caso en el cual el colaborador podría ver ingresos adicionales al mes por hasta 5% de su sueldo.

- **Bono por nivel de satisfacción (“promotores”):** el primer paso es contar con encuestas respondidas, pero el segundo paso es lograr transmitir el servicio de excelencia para encantar al cliente. En la encuesta (detallada en anexo) existe el último ítem llamado “General”, donde la pregunta número 4 consulta si volvería a visitar el lugar y la pregunta 5 consulta si el cliente recomendaría “Protagonista, Bar Musical”. Todas aquellas respuestas 9 o 10 serán consideradas “Promotores”. Si en ambas preguntas se tiene evaluación 9 o 10, el colaborador recibirá un bono de hasta el 5% de su sueldo, de acuerdo al volumen de clientes con esa evaluación.

- **Bono por fidelización de clientes:** cuando un cliente es atendido utilizando la aplicación móvil, se registra a través de ella la persona que lo atendió. De este modo, si ese cliente retorna dentro de las próximas 2 semanas y realiza un consumo similar (de al menos el 75% de su consumo en primera visita), el colaborador recibirá un adicional del 2% de su sueldo. Si esta recurrencia se presenta dentro de las 6 semanas posteriores a su visita, éste será de 1%. Si el cliente vuelve pero en un plazo superior, no aplica el incentivo. En caso de visita simultánea de grupos de clientes, aplicará por 1 vez.

- **Premio mejora continua e innovación:** en jornadas de revisión del servicio, con duración de un máximo de 2 horas, para resguardar la interacción y participación activa (realizadas fuera de horarios de funcionamiento) existen instancias de asistencia (voluntaria para personal de operación, canceladas como horas extras). En ellas se abordan temas de mejora continua. Cuando existan aportes relevantes (a determinar por la Dirección) que sean factibles de implementar, se premiará con un bono (monto a definir por la Dirección), cuya magnitud dependerá de si ésta es implementada.

De la misma manera ante ideas de innovación, donde se favorecerán aquellas que, aparte de ser factibles de incorporar, no representen mayores gastos externos o adicionales a los recurrentes. Para todos los casos, los premios varían entre 1% y 10% del sueldo, siendo en este caso aplicables para todos los colaboradores que participen.

Personal de Dirección, Staff y encargados

Si bien se mencionaron en los párrafos anteriores algunos incentivos que sí aplican para estas personas, la dinámica de incentivos para ellos es algo distinta, ya que no guarda directa relación con la operación diaria, sino más bien con los resultados globales, que permitan asegurar que se está materializando un servicio de excelencia y la innovación, teniendo como consecuencia un aumento en el consumo promedio de clientes (se sienten cómodos y entretenidos en el lugar) y un aumento en número de clientes (materialización de la satisfacción, explicitada por la recurrencia y recomendación de visitas). De esta forma, se premiará con bonos de hasta un 15% si aumenta el índice NPS, si la cantidad de clientes ha aumentado, manteniendo recurrencia de los clientes “cautivos” y si efectivamente el funcionamiento es atractivo a todo nivel considerando la higiene, calidad de espectáculos, desempeño general (KPI’s) y controles de calidad.

De esta manera, los encargados de dirigir los procesos y liderar a colaboradores se mantienen alineados a un objetivo común y resguardan de forma transversal (más allá de sus responsabilidades individuales) que la propuesta de valor sea desplegada hacia clientes, proveedores y colaboradores. En línea con esto, debe existir salud adecuada de los flujos de caja, transparencia en procesos de selección y evaluación de desempeño, clima laboral y baja rotación. A su vez, se debe verificar que cada colaborador entiende la misión y visión de “Protagonista, Bar Musical”, que actúa en base a los valores definidos y que se compromete con la excelencia, siendo capaz de tener autonomía para resolver problemas, generar soluciones y propuestas cultivar un sentido de pertenencia.

Finalmente, los líderes son llamados a construir y generar “Engagement” (que en español podría ser explicado como “compromiso organizacional”), concepto que, de acuerdo al artículo publicado en 2014 por Innovum, Fundación Chile²⁷, se compone de 3 elementos que interactúan entre sí: Vigor (energía desbordante y persistencia), Dedicación (motivación y orgullo con lo que se hace, que genera motivación con las tareas y sentido del cargo) y Absorción (concentración total en las tareas diarias, valorando el tiempo).

²⁷ *“Engagement en el trabajo. ¿Qué mueve el engagement en las empresas chilenas?”*

De esta forma, vemos que cada uno de estos conceptos se enlaza con varios de los principios que rigen los objetivos estratégicos, tales como atención de clase mundial (excelencia), optimización de tiempos de atención, atracción de colaboradores creativos y carismáticos y formación de equipos de alto desempeño, por mencionar algunos con relación más directa. En el artículo de Fundación Chile este modelo se grafica y explica de la siguiente manera:

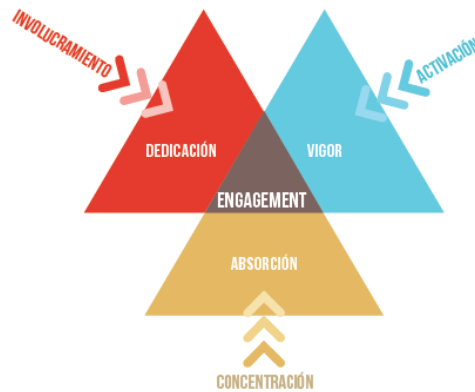


Figura 19 – Esquema de principios del *Engagement* (fuente: artículo publicado por Fundación Chile)

Lo que se ha indicado en Plan de Personas busca justamente converger hacia los principios del *Engagement*, creando un ambiente donde las personas no sientan que su función es “atender mesas”, sino generar experiencias extraordinarias donde hay espacio para el arte, la entretención, las relaciones interpersonales y un clima de gratitud, alegría y entusiasmo que contagia a todo nivel.

Finalmente, en el mismo artículo antes señalado se muestra la siguiente figura, que describe las conductas de los trabajadores de alto *Engagement*:



Figura 20 – Conducta de trabajadores con *Engagement* (fuente: artículo publicado por Fundación Chile)

Evidentemente podemos ver que estos 5 puntos se articulan con la mejora continua, cultura de excelencia y fomento de la innovación desde adentro.

6.7.2. Alinear objetivos: mapa estratégico

Se plasmarán 4 perspectivas, donde para este caso se han definido las clásicas: Aprendizaje y Crecimiento (AYC), Procesos (PRO), Clientes (CLI) y Financiera (FIN). En cada una de ellas se han representado los 18 objetivos estratégicos definidos, los cuales se relacionan mediante relaciones causales consistentes. También se ha considerado a nivel estratégico la existencia de dos pilares fundamentales: **innovación** y **excelencia**. Si bien ambos conceptos no son tan puramente excluyentes, se ha determinado para cada objetivo estratégico cuál es el concepto que representa con más fuerza y se han dispuesto gráficamente en el Mapa Estratégico como se muestra a continuación:

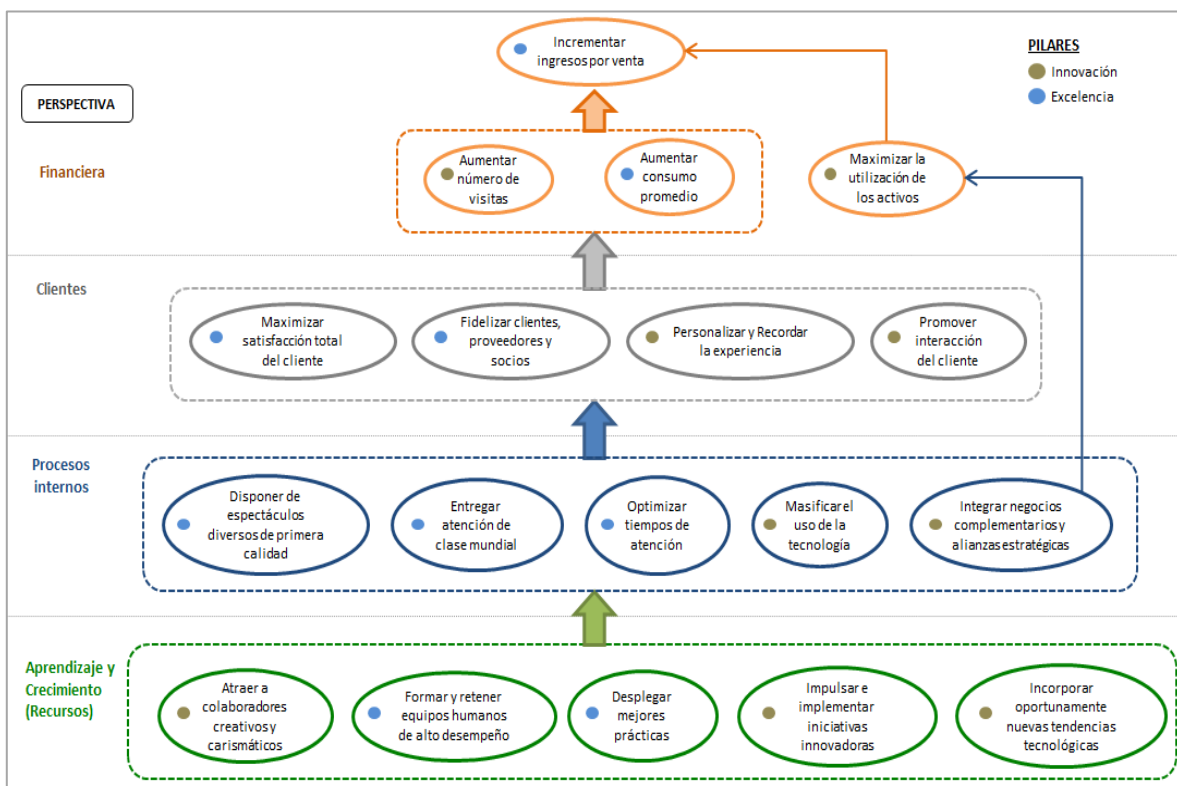


Figura 21 – Mapa estratégico “Protagonista, Bar Musical” (fuente: elaboración propia)

Como se puede ver, ambos conceptos se distribuyen en iguales proporciones a lo largo del mapa, lo que confirma que es necesario potenciar ambos aspectos de forma simultánea, ya que podría hacerse lo mismo de siempre de muy buena forma (excelencia), pero sin generar innovación, mientras que, por otra parte, podrían implementarse nuevas ideas (innovación), pero afectando los tiempos y calidad de atención, lo que iría en desmedro de la excelencia. El mapa entonces intenta encargarse de transmitir de manera clara y articulada la manera en que se llevará a cabo la estrategia y cómo cada colaborador contribuye a ella.

Respecto a las relaciones causales, la mayoría de los objetivos funciona como un grupo que de alguna u otra manera impacta en su conjunto hacia el grupo de objetivos de la siguiente perspectiva, a excepción del objetivo “Integrar negocios complementarios y alianzas estratégicas”, ya que éste abre una posibilidad paralela de aumentar los ingresos no necesariamente con la satisfacción de los clientes actuales o potenciales por su experiencia en el Bar musical, sino más bien por generar eventos privados, arriendo de espacios mensuales para academias, explotación de negocios relacionados (cafetería en horario AM, por ejemplo) y cualquier tipo de alianzas que generen ingresos adicionales a los estimados.

6.7.3. Monitoreo de indicadores: *balanced scorecard*

Cada uno de sus indicadores del mapa estratégico derivará en indicadores claros que entreguen información de su estado y los hagan medibles, monitoreando de manera transversal el cumplimiento de metas y la gestión de brechas.

A continuación se muestran indicadores asociados a cada objetivo, agrupados por perspectiva, en relación a los objetivos que impactan como consecuencia lógica:

PERSP.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR
AYC	Atraer a colaboradores creativos y carismáticos	Eficacia del proceso de selección
	Formar y retener equipos humanos de alto desempeño	Capacitaciones efectivamente realizadas
		Resultado Evaluación de desempeño
		Nivel de satisfacción colaborador (clima)
	Incorporar oportunamente nuevas tendencias tecnológicas	# Tendencias tecnológicas identificadas
	Impulsar e implementar iniciativas innovadoras	Tiempo de implementación de tendencias seleccionadas
# Ideas innovadoras propuestas p/p		
Desplegar mejores prácticas	Iniciativas innovadoras implementadas (%)	
	# Mejores prácticas levantadas p/p	
PRO	Optimizar tiempos de atención	Incumplimiento tiempos máximos de atención por fases
		% Mejora en tiempos de atención vs período anterior
	Masificar el uso de la tecnología	# Reservas a través de medios digitales
	Disponer de espectáculos diversos de primera calidad	% de usuarios totales que utilizan la app
		Variación de espectáculos ofrecidos en mismo mes (#)
		Calidad de espectáculos percibida por clientes
	Integrar negocios complementarios y alianzas estratégicas	% contribución de negocios complementarios al total
# Nuevas alianzas relevantes conseguidas durante el mes		
Entregar atención de clase mundial	Índice satisfacción de clientes con calidad de atención	
CLI	Maximizar satisfacción total del cliente	Índice de satisfacción general del cliente con la propuesta
	Personalizar y recordar la experiencia	Resultado Encuesta percepción del cliente de experiencia personalizada
		% clientes a quienes se entrega algún recuerdo de sus experiencia
	Fidelizar clientes, proveedores y socios	Variación Índice NPS por stakeholders (promotores de recomendación)
Promover interacción del cliente	% de clientes que vuelven al local	
FIN	Incrementar ingresos por venta	Nivel de participación de clientes en espectáculos (directa o por app)
	Aumentar número de visitas	Variación ingresos por venta vs período anterior (correg. por operación)
	Aumentar consumo promedio	Variación # clientes vs período anterior (corregido por operación)
	Maximizar la utilización de activos	Variación ticket promedio por persona vs período anterior
		Ingresos (totales) generados por metro cuadrado

Los indicadores son algunos ejemplos de métricas, pudiendo existir muchas otras.

6.7.4. Despliegue de la estrategia: tableros de control

Con el objetivo de desplegar a cada área relevante la implementación de la estrategia, se generará un instrumento de medición de KPI: tableros de control.

La información surge de diversas fuentes, tales como: software de administración central, registros de los encargados de área (finanzas, atención de cliente, operaciones, etc.), resultados tabulados de encuestas e inspecciones aleatorias realizadas como parte del control de calidad de servicio. Quien tiene por función la recopilación y consolidación de esta información, el monitoreo y el despliegue de indicadores claves de desempeño es el encargado de Control de Gestión, quien deberá proponer a la Dirección planes de acción aplicables para corregir brechas en niveles de servicio, operación u otro ámbito, realizando análisis de impacto.

Dado que este modelo puede ser muy extenso si se aborda para cada uno de los objetivos estratégicos, se tomarán algunos de muestra por perspectiva, detallando su forma de medición para el área que guarda relación con ese objetivo. En este caso, se presenta a continuación un extracto de tablero de control para dos áreas:

Tablero de control (*Dashboard*) para área Personas (calidad atención)

NOMBRE INDICADOR	KPI (métrica)	META	REVISIÓN
Incumplimiento tiempos máximos de atención por fases	Medición tiempos internos de atención por fase	< 10% de los casos	Mensual
Índice satisfacción de clientes con calidad de atención	Respuestas favorables a Encuesta satisfacción	> 95%	Semanal
Resultado Encuesta percepción del cliente de experiencia personalizada	Respuestas favorables a Encuesta satisfacción	> 75%	Mensual
Nivel de participación de clientes en espectáculos (directa o por app)	# Clientes que participan en espectáculos / total clientes	> 30%	Mensual

Figura 22 – Extracto de *Dashboard* para área Personas (fuente: elaboración propia)

Tablero de control (*Dashboard*) para área Dirección y Marketing

NOMBRE INDICADOR	KPI (métrica)	META	REVISIÓN
Índice de satisfacción general del cliente con la propuesta	Resultado encuesta satisfacción global mayor a 80%	> 75% clientes	Mensual
Variación Índice NPS por stakeholders (promotores de recomendación)	# clientes que recomendarían vs clientes totales	70%	Trimestral
% de clientes que vuelven al local	# clientes que recurren / total clientes únicos	75%	Trimestral
Variación ingresos por venta vs período anterior (correg. por operación)	Ingresos mes actual / Ingresos mes anterior	> 0	Mensual

Figura 23 – Extracto de *Dashboard* para área Dirección y Marketing (fuente: elaboración propia)

En Anexo U se presentan adicionalmente 3 ejemplos de tableros de control aplicados a otras áreas, a modo de muestra.

7. CONCLUSIONES

El desarrollo económico de Chile en los últimos años -a diferencia de muchos otros países de la región- ha tenido consecuencias dispares entre sus habitantes: por un lado se favorece el acceso a productos y servicios, pero por otro, las jornadas laborales se intensifican y el ritmo de vida actual genera dificultades para equilibrar los aspectos familiares, sociales y de desarrollo personal. Las necesidades individuales son usualmente postergadas dada la complejidad de destinar tiempo a actividades de esparcimiento, esto sumado al aumento de tiempos de desplazamiento y lentitud en la atención. Respecto a este último punto, a lo largo del estudio se han apreciado importantes brechas en servicio respecto a países centroamericanos, por ejemplo, donde el foco no está puesto en el cliente y tampoco se evidencia gran interés por siquiera medir la satisfacción de éste.

Por otra parte, el entorno supone constantes amenazas legales y políticas que afectan a este tipo de negocios al limitar venta de alcohol u horarios de funcionamiento. No obstante, se observa un contexto cultural favorable, con valoración al alza de expresiones artísticas y disposición a pagar por ellas.

El ciclo de vida de este tipo de negocios tiende a rondar los 3 o 5 años, debido a la imposibilidad de mantener una oferta atractiva de servicios, que se adapte dinámicamente a las necesidades o preferencias del cliente. Aquí es donde este plan de negocios identifica una oportunidad importante de abordar dichas brechas mediante la implementación de excelencia operacional, fomentar una atención rápida y cercana e innovación al servicio del cliente, quien desea diseñar su propia experiencia, por lo que se le proporcionan los tiempos y medios para hacerlo, mediante la incorporación de una aplicación móvil que ponga la tecnología al servicio del usuario, lo cual es totalmente amigable para el segmento objetivo definido. Por tanto, entender los deseos del cliente y cómo éste interactúa en cada uno de los puntos de contacto ha sido el hallazgo más significativo que puede ser usado como palanca para atraer, fidelizar y poder ser recomendados.

Luego del análisis financiero realizado, se concluye que es posible materializar un Bar musical interactivo de manera exitosa y sostenible en el tiempo, toda vez que las decisiones sean tomadas desde la perspectiva del cliente y el servicio sea realizado centrado en las personas (donde los procesos de selección y retención de talentos son gravitantes). No obstante, es necesario considerar que si bien se aprecian evaluaciones positivas (VAN mayor a cero y TIR superior a las tasas de descuento estimadas), existe alta sensibilidad a cambios en las preferencias del cliente (consumo promedio o nivel de crecimiento), que deben ser consideradas y analizadas desde el punto de vista de acciones mitigatorias y escenarios diversos.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Hax Arnoldo C. & L. Wilde Dean, 2003. El Modelo Delta, un nuevo marco estratégico, Journal of Strategic Management Education.
2. D'Andrea Guillermo, J. Tigert, Lawrence J. Ring Douglas, 2004. Retail Management, Ediciones Srl.
3. Brealey, Myers y Allen, 2010. Principios de Finanzas Corporativas, Ediciones Mc Graw Hill.
4. Senge Peter, 1995. La Quinta Disciplina en la Práctica, Ediciones Granica.
5. Cockerell Lee, 2008. Ponga magia en su empresa, 10 estrategias de sentido común desarrolladas en Disney, Ediciones Urano, S.A.
6. Wheelen Thomas L. Hunger David, 2010. Administración Estratégica y Política de Negocios, 10ª Ed. México, Pearson Educación.
7. Kotler Philip, Armstrong Gary, 2010. Fundamentos del Marketing, 8ª Ed. México, Pearson Educación.
8. Boyd Drew, Goldenberg Jacob, 2013. Inside the box, A Proven System of Creativity for Breakthrough Results, Simon & Schuster Paperbacks, NY.
9. Sinek Simon, 2009. Start with why: How great leaders inspire everyone to take action portfolio, ISBN 1591842808.
10. Kaplan Robert, Norton David, 1996. The Balanced Scorecard, translating strategy into action, Harvard Business Press, Boston.
11. Dossier de Prensa Patio Bellavista, 2015:
http://patiobellavista.cl/assets/pdf/local/DOSSIER_DE_PRENSA_PATIO_BELLAVISTA_dic2015.pdf
12. GFK Adimark, 2013. Estilos de vida de los chilenos, Estudio Chile 3D:
http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/GFK-COLLECT/2013-04-Estudio-externo-tendencias_Estilos-de-vida-de-los-chilenos.pdf

9. ANEXOS

Anexo A. Análisis PESTEL: principales efectos que inciden en cada variable

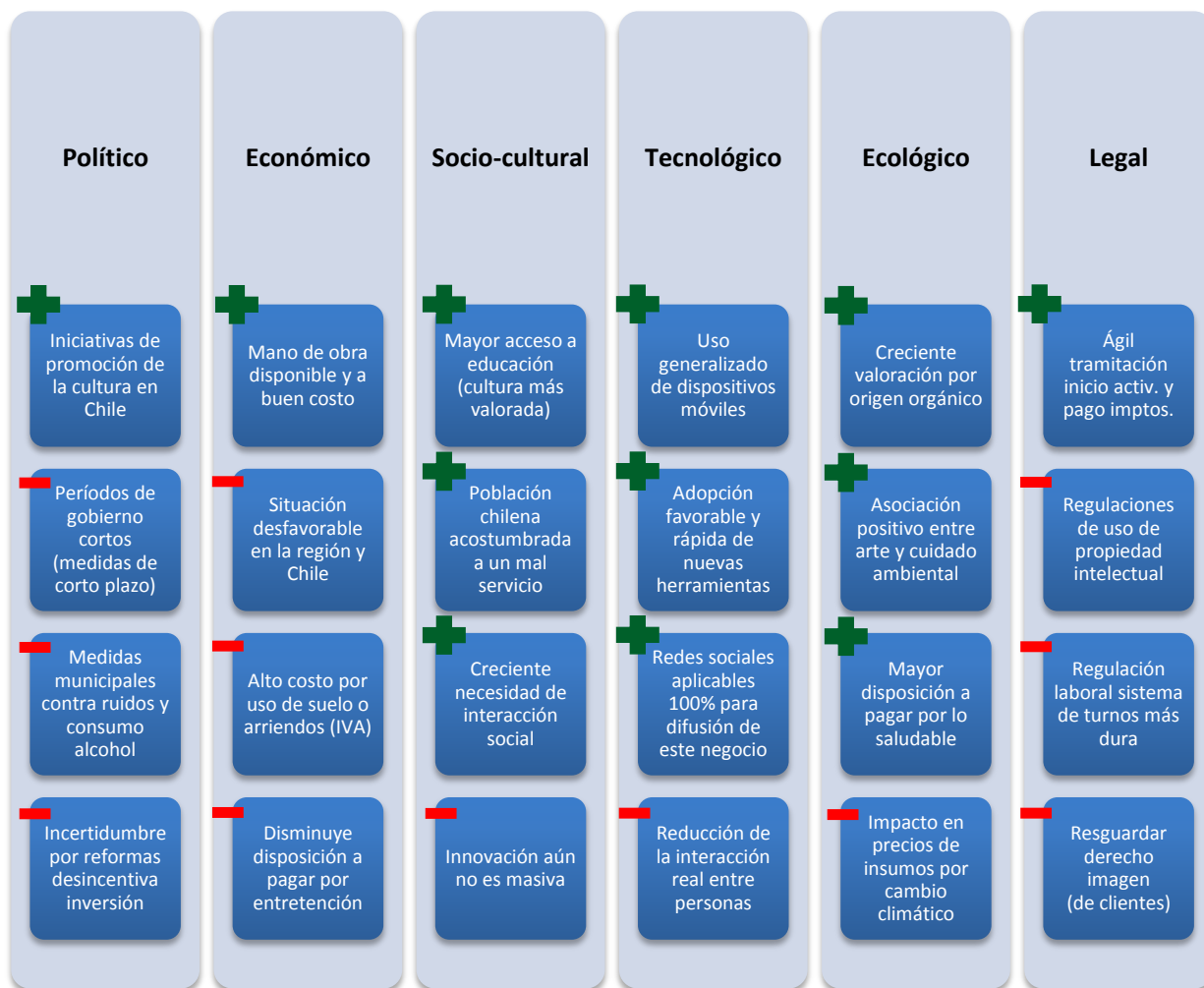
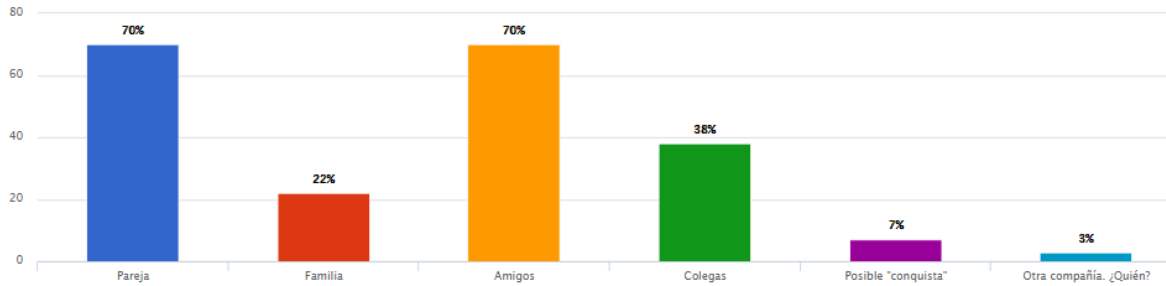


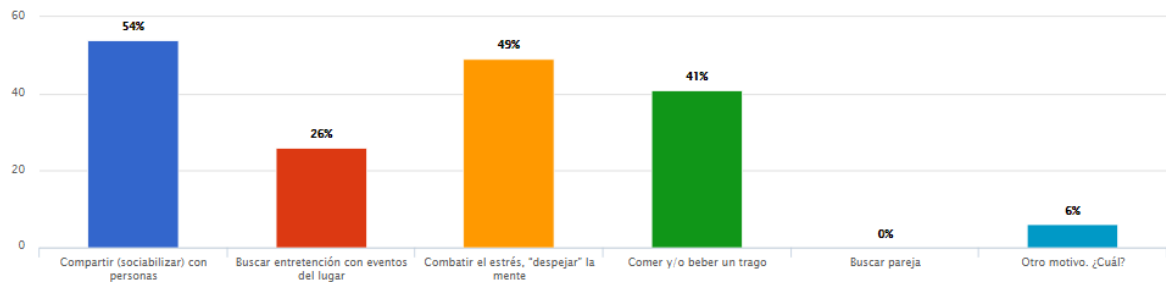
Figura 24 – Análisis PESTEL “Protagonista, Bar musical” (fuente: elaboración propia)

Anexo B. Preguntas relevantes de encuesta realizada (estudio mercado)

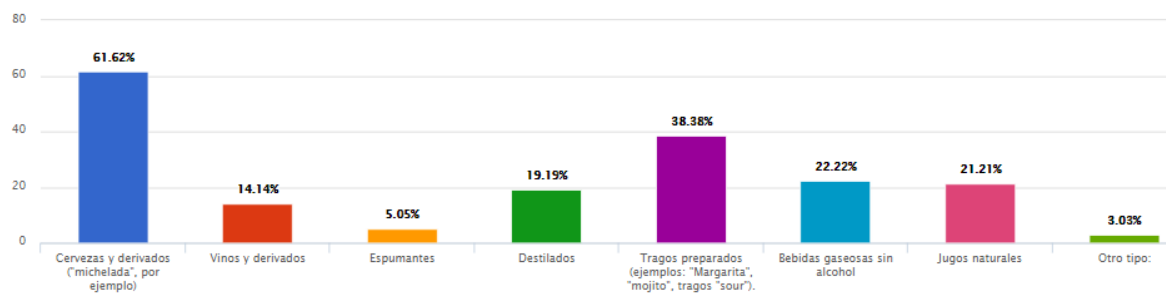
3 ¿Con quién acude regularmente a los lugares mencionados? Seleccione todas las opciones que considere.



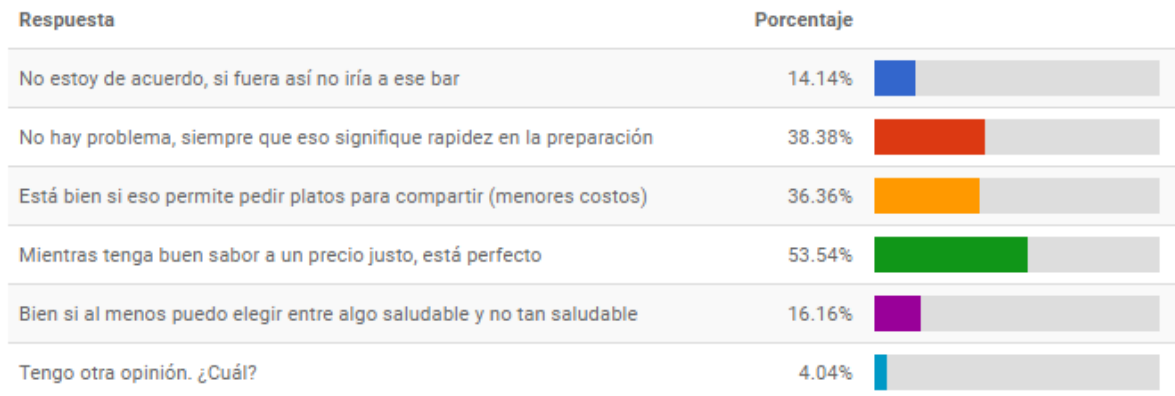
4 ¿Cuál es el motivo principal por el cual asiste a este tipo de lugares? Marque los 2 más representativos



6 ¿Qué tipo de bebidas frías son las que más consume en estos lugares? Marque 2 opciones como máximo



7 Pensando en un bar, donde su foco principal no es la comida, ¿qué le parece que la carta en este ámbito sea muy reducida en cuanto a variedad? Seleccione las 2 opciones más representativas como máximo (a excepción de si elige la primera opción).



Figuras 25, 26, 27 y 28 – Respuestas de preferencias (fuente: encuesta de elaboración propia)

Anexo C. NPS y evaluación diferenciada

El indicador “*Net Promoter Score*” (NPS) se ha posicionado como la métrica por excelencia en el ámbito de servicios, toda vez que captura un ámbito central de la satisfacción del cliente: cómo este estado impulsará o no (y con qué intensidad) a nuestros clientes a recomendarnos y generar incrementos en la atracción de nuevos clientes, así como de desear ellos mismos volver a vivir la experiencia e idealmente repetirla constantemente. Luego, considerando que el trabajo actual consiste en una experiencia global que abarca distintos ámbitos que interactúan entre ellos secuencial o paralelamente, es preciso generar pautas de evaluación que midan la satisfacción del cliente en los distintos aspectos y en modo general.

PAUTAS DE EVALUACIÓN DIFERENCIADAS:

Es primordial que en cada experiencia se agoten las instancias para que el cliente pueda expresar su opinión y evaluación del servicio, con el objetivo de analizar dicha información con la oportunidad deseada y aplicar las medidas correctivas o de refuerzo positivo, según sea el caso. No obstante, hay que cautelar que este proceso no sea invasivo ni genere alguna molestia hacia el cliente, por lo que se debe cuidar la forma en que se realiza, el momento adecuado (sin interrumpir lo que hace) y dar opciones para que lo haga por el medio que estime más cómodo (pese a que para efectos prácticos es más útil y eficiente realizarlo vía digital).

Así, es importante que se disponga de un medio digital para realizar la encuesta y también de un medio físico (papel y lápiz). Probablemente este último estará más enfocado a personas que tengan alguna brecha tecnológica producto de su edad o simplemente preferencias, caso en el cual se entregará -cercano al final de la experiencia (cuando se solicite la cuenta de gastos)- una hoja para su llenado.

Por otra parte, si el cliente prefiere un medio digital (situación deseable), tendrá la opción de hacerlo en la *tablet* dispuesta en cada mesa o en su dispositivo móvil. Aquí se generarán incentivos para que el cliente se pueda registrar al momento de su llegada (mientras recibe la bienvenida e inducción y realiza su pedido), proceso muy ágil y sencillo, que requiere solo llenar 3 campos y validación mediante correo. De este modo estaremos simplificando el proceso (el cliente durante su estadía podrá personalizar su cuenta incorporando a su perfil más datos opcionales y sus preferencias, que sin duda nos serán de utilidad más adelante) y permitiendo entregar una experiencia más cercana y práctica.

Luego, si el cliente se registra, automáticamente el sistema detectará si es su primera visita, momento en que habilitará únicamente la encuesta general para visitas nuevas. En caso contrario, habilitará la “encuesta recurrente”, que es mucho más abreviada y busca descubrir si las percepciones de un mismo cliente

van variando en el tiempo. En esta opción el cliente también podrá elegir realizar la evaluación sin registrarse (decisiones personales de anonimato), situación en la que manualmente deberá escoger la opción de si es primera visita o recurrente.

De este modo, tendremos las siguientes 3 pautas de evaluación del servicio:

- **Primera experiencia:** más extensa, recoge 7 aspectos claves.
- **Visita recurrente:** toma el ítem 7 de la anterior y agrega algunas preguntas
- **Eventos especiales:** se habilita de modo opcional y complementario para aquellos casos en que se realizan eventos menos usuales o de carácter especial, los que requerirán de una evaluación distinta, que permitirá comprender si dicha actividad concita mayor o menor interés que las actividades que se desarrollan constantemente, lo que podrá motivar decisiones respecto a la programación y variedad de espectáculos.

Por la relevancia que tiene, en esta oportunidad nos enfocaremos en detallar la encuesta de primera experiencia, que se construye de la siguiente manera:

- Se crean 7 grandes ámbitos, ordenados de la A a la G, donde la letra inicial de cada aspecto coincide con la letra ordenada alfabéticamente.
- Cada ámbito a evaluar consta de entre 3 a 5 preguntas.
- Los 6 primeros ámbitos son simplemente de selección excluyente en una escala de 1 a 5, para facilitar la ubicación espacial al responder y la simplicidad de respuesta por parte del evaluador.
- El último ámbito consta de 5 preguntas –algunas abiertas- que son claves para medir el NPS de forma directa. Finaliza con 3 preguntas descriptivas.
- La evaluación está diseñada para ser realizada en menos de 3 minutos.
- Visualmente se distribuirá en 4 pantallas para se vea más despejada. En cada pantalla, al costado de la flecha “siguiente” aparecerá un progreso de 25%, para reducir la ansiedad y no sufrir abandono por parte del evaluador.

Existirán incentivos asociados a la evaluación de desempeño del colaborador a cargo de cada mesa, de manera que éste utilice técnicas validadas que fomenten la mayor cantidad de evaluaciones realizadas por clientes (sin efectos contrarios).

El cliente, en tanto, recibirá puntos en su membresía para canjear por beneficios, tales como subir el perfil del tipo de cliente para reservar mejores ubicaciones, participar de sorteos por noches para dos en sector preferencial con 50% de descuento, organizar celebraciones especiales con amigos, acceso preferencial o a menores precios para negocios relacionados, entre otros que puedan surgir desde las ideas obtenidas en encuestas del servicio a los clientes.

Anexo D. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente

PAUTA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN EN PRIMERA VISITA

De acuerdo a la experiencia vivida hoy en “Protagonista, Bar musical”, ¿qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? Considera una escala del 1 al 5, donde 1 significa “Nada de acuerdo” y 5 implica “Absolutamente de acuerdo”.

AtenCIÓN y servicio

1. La atención fue rápida, tanto en la toma de pedido como en su llegada
2. Me atendieron de forma amistosa, cercana y agradable
3. Me atendieron mostrando preocupación por mis necesidades y gustos
4. Fue considerada mi opinión respecto a la ubicación que prefería ocupar

Bebestibles y comidas

1. La variedad de bebidas frías y calientes es amplia
2. El sabor y temperatura de bebidas frías y calientes fue de mi gusto
3. El sabor y temperatura de comidas y postres fue de mi gusto

Comodidad e higiene

1. La forma de los asientos y su posición eran cómodas
2. El volumen de la música y la temperatura del lugar fueron adecuados
3. El lugar estaba ordenado, limpio y en buen estado
4. Los baños se encontraban disponibles y bien aseados

Diseño y ambientación

1. El diseño del lugar me parece sofisticado e interesante
2. La ambientación es agradable y promueve que pase más tiempo en el bar
3. Los espacios están adecuadamente pensados para una gran experiencia

Espectáculo e interacción

1. El espectáculo presenciado hoy fue de alta calidad
2. La producción del evento fue excelente (sonido, equipos, puesta en escena)
3. El espectáculo entregado permitía interactuar y ser parte de él
4. Hubo variedad musical y/o aporte artístico en el show

Fidelización

1. ¿Qué tan atractivo te parece ser parte de comunidad “Club Protagonistas”?

2. El atractivo de participar de la comunidad vendría dado principalmente por:
 - a. Ya lo dije, ¡no me interesa!
 - b. Acceder a descuentos en próximas visitas para mí y mis amigos
 - c. Tener prioridad para reservar lugar y elegir ubicación (trato diferente)
 - d. Acceder a convenios de alianzas con academias de arte y asociados
 - e. Enterarme antes y participar de próximos espectáculos de mi interés

General

1. ¿Qué concepto –positivo- es el que mejor describiría a "Protagonista, Bar musical"? (*Seleccione solo una alternativa*)
 - a. Innovación en entretenimiento
 - b. Excelencia de servicio
 - c. Variedad de espectáculos
 - d. Interactividad constante
 - e. Otro, ¿cuál? _____
2. ¿Qué sugerirías mejorar en "Protagonista, Bar musical"?

3. ¿Qué idea o iniciativa te gustaría que implementáramos?

Para las siguientes dos preguntas elige una opción en escala de 1 a 10, donde opción 1 significa "Por ningún motivo", mientras que 10 implica "Absolutamente":

4. ¿Qué tan probable es que vuelvas a visitar "Protagonista, Bar musical"?
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10
5. ¿Qué tan probable es que recomiendes a otras personas visitar "Protagonista, Bar musical"?
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 - 10

Para finalizar, por favor marca una opción para cada una de las 3 variables:

- **Edad:** Menos de 25 años – entre 25 y 35 años – Más de 35 años
- **Género:** Femenino - Masculino
- **Perfil:** Sin relación con la música – Familiar o amigo(a) relacionado a la música - Amante de la música - Músico aficionado – Músico profesional

Anexo E. Resumen características de las 7P

P	CARACTERÍSTICAS
PRODUCT	Es dinámico, varía por jornada y de acuerdo a preferencias del cliente y ánimos de participar del espectáculo, lo que determina la interacción que se genera. Cliente diseña su experiencia (elección de su ubicación, interfaz y participación).
PLACE	Ubicado en Patio Bellavista, reconocido lugar turístico y de esparcimiento, con presencia de variadas expresiones artísticas y gastronómicas. Cercano a academias de música y oficinas, de fácil acceso y distintas posibilidades de movilización.
PRICE	En línea con los servicios ofrecidos, considerando la innovación, personalidad de los tragos y asociación que tienen, rapidez en servicio, uso práctico de la tecnología y calidad de espectáculos con posibilidad de participar de ellos.
PROMOTION	Unidireccional desde área de Producción y difusión: publicidad pagada de Facebook con segmentación y alcance esperado) y aparición en reportajes de televisión en canales enfocados en el arte (como 13C) o programas de radio; también colaborativa por clientes, compartiendo material en Redes sociales a tiempo real, difundiendo su experiencia a grupo cercano, generando referencias.
PEOPLE	Foco en proceso de selección con perfiles orientados a la calidez en atención, excelencia en servicio y habilidades artísticas, junto con esquemas de incentivos alineados con las conductas esperadas por colaboradores para satisfacer al cliente.
PROCESS	Protocolos de bienvenida, promesa interna de tiempos de atención y de espera máximos, solicitudes automáticas en app al ritmo que el cliente decida, esquemas de incentivos para aumentar respuestas de encuestas que miden satisfacción.
PHYSICAL EVIDENCE	Espacios distribuidos para mejorar experiencia del cliente: cocina y baños distantes, bar cercano a escenario, sofás modulares para configurar según preferencias, mezcla de tipos de asientos de acuerdo a si visita es motivada por el espectáculo o por compartir con sus invitados, espacios con menor ruido para conversar. Ambientación que inspira ambientes artísticos e iluminación focalizada.

Figura 29 – Resumen características 7P (fuente: elaboración propia)

Anexo F. Menú de bebestibles

Menú de bebidas frías con alcohol

Entre cervezas, destilados, vinos y bajativos totalizan 160 variedades, donde las cervezas suman el 50%, destilados el 28%, vinos y licores de bajativo el 22% restante. Dicha participación del total se reduce –aunque no significativamente- si consideramos el total de bebidas frías (con y sin alcohol), ya que existen 20 variedades adicionales entre jugos naturales, bebidas y preparaciones sin alcohol.

- **Cervezas** (80 variedades en total)
 - **Tradicionales** (señaladas en párrafo precedente).
 - **Importadas** (poniendo énfasis en el origen de fabricación).
 - **Artesanales** de producción local (destacando su tipo y grado).
 - **Especiales** (donde destacan las fabricadas sin glúten).

Para cada cerveza se incluirá en el menú digital una leyenda a un costado que indique sus características: fabricación, proceso de fermentación utilizado, cuerpo, color, nivel de espuma, formato de presentación, aroma e ingredientes o sabores especiales, en caso que aplique (miel, arándanos, sin glúten, etc.). Esto es un símil a cuando se describe de una forma pseudo poética de qué trata un plato, cuando se indica qué ingredientes tiene y su preparación, pero en este caso, dando esa importancia a las cervezas con alcohol, incluyendo su historia cuando ésta sea inspiradora.

- **Tragos preparados –destilados- y algunos ejemplos** (45 variedades)
 - **Whisky** (“Old Fashioned”, “Clavo oxidado”, “Manhattan”, Honey, “Seven & seven”, Whiskey Collins”, “Café irlandés”, entre otros).
 - **Vodka** (“Caipirovska”, “Cosmopolitan”, “Sex on the beach”, “Bloody Mary”, “Café Ruso”, “Blue Monday”, “Moscow mule”, entre otros).
 - **Varios**: preparaciones derivadas del Pisco (variedades sour), del Tequila (“Sunrise”, “Margarita”), del Ron (“Cuba libre”, “Piña colada”, “Mojito”, “Daiquiri”, “Caipirisima”) y del Gin (Tom Collins), entre otros.

Cada uno de los tragos recién mencionados se ofrecen en 3 formatos: comienza con el “standard jazz” de 350 ml, pasando por el formato “hard rock” de 500 ml y finalizando con el formato “Glam”, de 750 ml (pensado para compartir), donde existe un tipo de recipiente distinto para cada caso (tanto en tamaño como en diseño), que distingue la medida y le da una personalidad especial, ya que además de su forma, cambia su decoración.

No obstante, lo anterior solo muestra los 3 grandes grupos de tragos en base a destilados, cuyos nombres originales citados más arriba hacen

referencia a cómo son conocidos históricamente, cada uno con una preparación genérica en cuanto a ingredientes y combinación de éstos.

La propuesta de “Protagonista” es modificar el sabor de estos tragos y rebautizar con nombres de canciones o discos memorables de algunos músicos que han dejado huella en la historia. De esta forma, como ejemplo:

El grupo de tragos en base a Whisky tomará el nombre de “*Sting & The Drinks*”, donde, por ejemplo, el “Old Fashioned” será modificado con toques de té rojo, tomando el nombre de “Englishman in NW”, mientras que el “Seven & seven” (de simple preparación) sufrirá adición de limón de pica y amargo de angostura, pasando a llamarse “Seven days” (tema del reconocido disco “Ten Summoner's Tales”, United Kingdom en 1993).

El grupo de tragos preparados en base a Vodka se identificará como “*Michael Jackson greatest Drinks*”. En este ítem destaca el “sex on the beach” modificado con bebida energética (manteniendo todos los demás ingredientes originales), llamándose “Beat it on the beach”, así como el “Bloody Billie Jean” (mezcla de Bloody Mary con jengibre y tomate cherry).

Los demás tragos serán asociados a músicos del origen del trago base.

Por otra parte, se pueden ir personalizando los tragos una vez servidos, a través de aderezos sutiles como canela o jengibre (que se dispondrán en la mesa junto con los tragos) para obtener un sabor único y a elección.

- **Vinos y espumantes** (30 variedades en total)
 - **Vino tinto:** Cabernet, malbec, merlot, carmenere y syrah.
 - **Vino blanco:** Chardonnay, riesling y sauvignon Blanc.
 - **Otros:** Late Harvest (vino dulce servido muy frío), vino rosado, vinos frutales y espumantes (como demi sec y champaña).

Los vinos tintos tendrán 3 variedades de marca para cada cepa, mientras que los blancos y otros tendrán 1 o 2 variedades para que el cliente elija el que desea.

- **Licores de bajativos**
 - Menta, manzanilla, licor de cherry, amaretto, y kahlúa (licor de café).

Se ofrecerán sin costo para el cliente antes de retirarse del lugar o bien, con un costo moderado, si se piden al llegar al local (en caso de atraso en tiempo de pedidos iniciales serán ofrecidos como cortesía al inicio de la experiencia).

Menú de bebidas frías sin alcohol

Dado que es muy probable que parte de los visitantes no consuma alcohol o prefiero no hacerlo para poder conducir su vehículo de vuelta, se han diseñado 20 variedades de bebidas sin alcohol, de modo que no sea una limitante para los acompañantes de quienes sí beben y también tengan una experiencia innovadora:

- **Jugos naturales** (10 variedades en total)
 - **Refrescos frutales:** frambuesa, piña, mango, maracuyá y naranja.
 - **Limonadas:** preparación base (solo limón) o en combinación con frambuesa o con menta (jengibre optativo, si el cliente así lo desea).
 - **Preparaciones especiales:** mojito y margarita sin alcohol (mismos ingredientes, reemplazando alcohol por agua mineral gasificada).

Los jugos naturales -en general- se servirán en tamaños únicos de 500 ml con un look fresco y vasos transparentes (que permitan ver su contenido y decoración).

Los refrescos frutales llevarán como prefijo nombres de estilos musicales de caribe, tales como “Rumba frambuesa” o “guajira maracuyá”, mientras que las limonadas llevarán como prefijo el nombre de algún estilo de jazz, dando origen a tragos como “acid jazz limonada” o “swing limonada menta”. Finalmente, las preparaciones especiales llevarán un apellido a su nombre original, asociado a un género de jazz suave. Así, se denominarán “Smooth mojito” o “Margarita smooth”.

- **Bebidas gaseosas** (10 variedades en total)
 - **Bebidas de fantasía:** Coca-Cola zero, Fanta, Sprite zero, 7-up, Canadá Dry Ginger Ale, Limón Soda, energéticas y agua mineral.
 - **Cervezas sin alcohol:** 2 variedades de marca.

Menú de bebidas calientes

Dada la existencia de una cafetería dentro del local en el ambiente contiguo al salón principal, es posible abastecer este último sector (de mayor afluencia) desde sus instalaciones, ofreciendo variedad de productos, ya sea para consumir en el sector cafetería (conversación), como también para llevarlos a las mesas.

Se trata básicamente de café, té y yerba mate, con las siguientes variedades:

- **Café** (5 variedades en total)
 - **Latte Macchiato:** espuma de espresso y leche hervida al vapor.
 - **Cappuccino:** espuma de leche caliente en porción de espresso.
 - **Ristretto:** doble carga de espresso.
 - **Americano:** simple espresso con agua caliente.
 - **Moka:** espresso, chocolate caliente y leche hervida al vapor.

Todos los cafés son de grano fresco, servidos en elegantes vasos transparentes.

- **Té** (5 variedades en total)
 - **Té negro:** sabor más pronunciado y color oscuro, pues sus hojas son sometidas a un proceso oxidativo más prolongado que otros.
 - **Té verde:** popular en países asiáticos, con alto poder antioxidante.
 - **Té rojo:** tiene un sabor característico, terroso y fuerte. Es de color rojo oscuro y tiene efecto diurético, ayudando a mejorar la digestión.
 - **Té blanco:** una variedad especial, con un sabor delicado y suave.
 - **Té Oolong:** tiene un sabor muy agradable, similar a frutas frescas. Su contenido hace que sea muy útil para reducir el riesgo de infarto.

Se sirven en tazas de 240 cc, acompañados de un jarrón elegante de 500 cc, el que se dispone con té en su interior y un filtro en su desembocadura.

- **Yerba mate** (10 variedades en total)
 - **“Gardel sin palo”:** yerba tradicional sin palo, cuyo sabor es más suave que su variante con palo. Su nombre homenajea a uno de los grandes exponentes de la historia del tango: Carlos Gardel.
 - **“Gardel con palo”:** tradicional como la anterior, pero con palo, lo que entrega un sabor mucho más fuerte, amargo e intenso.
 - **“Piazzolla aroma”:** yerba mate saborizada, elaborada con esencias naturales principalmente de cítricos como limón, naranja y pomelo. También se ofrecen variedades como frutos del bosque o tropicales. Su nombre hace referencia a Ástor Piazzolla, compositor argentino (que tocaba el bandoneón), exponente innovador en el tango, que es considerado uno de los músicos más importantes del siglo XX.
 - **“Libertad”:** yerba mate compuesta, mezclada con yerbas como menta, manzanilla y boldo. Su nombre hace referencia a Libertad Lamarque, actriz y cantante argentina, ligada al tango tanto por la actuación como por sus reconocidas obras musicales en el género.
 - **“Jaque mate”:** yerba mate orgánica producida en Argentina, con especial cuidado con el medio ambiente en sus procesos, lo que repercute también en la protección de la salud de sus consumidores.

Todas las yerbas mate son servidas en jarros de mate de 150 cc, con diseños vintage. Se sirven con un tercio del recipiente con la yerba seleccionada, lo que se acompaña de un jarrón hermético con 500 cc de agua semi hervida (para no quemar la yerba) y de un vaso de agua tibia de 200 cc para mezclar. Se endulza preferentemente con estevia, aunque el cliente podría escoger alternativas.

Anexo G. Menú de comidas y postres

Menú de comidas

Si bien se ha definido que no existirá gran variedad de comidas (ni tampoco la existencia de platos individuales) para favorecer la rapidez de atención y procesos logísticos de cocina, sí se espera que la temperatura y sabor de las comidas sean en su punto óptimo. No obstante, existirán dos grandes grupos de comidas, cada uno con sus variantes, donde el cliente podrá escoger según tamaño y contenido:

- **Tablas** (3 variedades en total)
 - **Carnes y pollo:** distintos tipos de cortes de carne, al punto de cocción seleccionado por el cliente respecto al vacuno. Son acompañadas de salsas varias y aceitunas.
 - **Quesos y jamones:** 4 distintas texturas y cremosidades en quesos, acompañados de 5 variedades de jamón, dispuestos en rollos y trozos. Todo esto, adornado con frescos tomates cherry.
 - **“Arma tu tabla”:** entrega la opción de realizar mezclas de las dos tablas anteriores en distintas proporciones, con un recargo en el costo total de un 10%. Pueden incluirse todos los acompañamientos.

Las tablas se ofrecen en dos medidas: para dos personas y para grupos (4-5 personas). Todas ellas van acompañadas además de lechugas ornamentadas, albahaca, maní y frutos secos como avellanas, almendras y nueces. Las tablas tienen una presentación absolutamente *gourmet* y sus sabores son balanceados.

- **Pizzas** (7 variedades)
 - **Disco funk pizza:** trozos de alcachofa, manzana caramelizada, jamón y hojas frescas de rúcula.
 - **Classic jazz pizza:** mozzarella, choclo y salmón ahumado
 - **Big band pizza:** verduras a la parrilla, queso gauda, tomate cherry, nueces y almendras.
 - **Ska pizza:** piña, jamón y pimienta dulce.
 - **Rock&Roll pizza:** cebolla, aceitunas, salame, cerdo y ají.
 - **Cha-cha-cha pizza:** camarones al ajillo, queso y tomate.
 - **Blues pizza:** champiñones salteados, jamón y queso de cabra.

Las pizzas se componen de una base de masa extremadamente delgada a la piedra, servida caliente, con los ingredientes correspondientes, aderezadas con orégano, albahaca y sal fina. Cada una recibe el nombre de un género musical, que se asocia a su contenido y a la disposición y colores de los mismos. Se ofrecen en 2 formatos: 4 cortes (2-3 personas) y cortes (4-6 personas).

Al igual que en las tablas, se presentación es elegante y trae al centro una madera delgada con una imagen de un exponente relevante de su género musical.

Menú de postres

Los postres son de gran importancia para el modelo de negocios, ya que deben ser lo suficientemente atractivos para que luego de haber consumido tragos y comidas, los clientes deseen solicitarlos. Además, no deben requerir una preparación adicional, sino que deben solo ser servidos de inmediato, favoreciendo los tiempos de atención.

- **Postres de bajas temperaturas** (16 variedades en total)
 - **Copas:** helados artesanales de marca San Francisco, con 4 macro-variedades a ofrecer: helados de fruta libres de glúten y bajos en sodio (sabores: guayaba, maracuyá, arándano, frambuesa y limón); postres helados (tres leches, chocolate nuss Premium, mora arándano, mangos a la crema y tronco de castaña); helados light (vainilla parisina, chocolate nuss y lúcuma con lúcumas) y helados Super premium (dulce de leche, chocolate belga y avellana europea).
- **Postres de cafetería** (4 variedades en total)
 - ***Pie de limón.***
 - ***Tartaleta de frutos del bosque.***
 - ***Top de frambuesa.***
 - ***Cupcakes.***

Los postres serán ofrecidos en la etapa final del consumo de los clientes y también en momentos entremedio de los espectáculos, de forma aleatoria, donde colaboradores de atención de mesas pasarán con bandejas con postres entre los visitantes, ofreciendo mediante la observación directa para “tentar” al cliente.

Anexo H. Detalle parrilla programática

1. **Karaoke con banda en vivo:** es el show más llamativo del local, donde el cliente puede tomar tanto el rol de vocalista como de uno de los músicos de la banda, previa elección del tema en el dispositivo electrónico. El vocalista de la banda original tiene también la función de animador del espectáculo, cantando algunas canciones e incitando a la participación de los presentes.
2. **Karaoke con música envasada:** karaoke tradicional con música sonando a través de las pistas de la canción original, complementada con pantallas con las letras de las canciones destacadas al ritmo respectivo.
3. **Banda de protagonistas:** se convoca a los asistentes que toquen algún instrumento y/o canten (de forma aficionada al menos) para que participen indicando instrumento y proponiendo alguna canción. El objetivo es crear un ensamble que funcione como una banda improvisada que pueda interpretar alguna obra musical (conformada al menos por dos personas). Para esto se dispondrá, aparte de la configuración tradicional (batería, bajo, guitarra, teclado y voz) de otros instrumentos, que se encontrarán en el escenario. Si se forma más de una banda, se genera un concurso entre ellas, donde los asistentes pueden votar por la mejor interpretación, considerando calidad de sonido e interpretación de los concursantes.
4. **Battle Karaoke:** mediante la modalidad de karaoke con música envasada, se inscriben previamente grupos de 16 u 8 personas (de acuerdo a volumen de convocatoria), para participar de un karaoke a modo de competencia “play-offs” combinados de forma aleatoria, donde los participantes eligen su canción y quienes ganen a su contrincante van pasando a cuartos de final, semi-final y final, para determinar al ganador de acuerdo a la votación general del público presente a través de sus dispositivos.
5. **Monólogos de humor:** mediante inscripción previa (idealmente horas antes del comienzo de la jornada, o en su defecto, al inicio de ella) se llevarán a cabo monólogos con fines humorísticos basados en un concepto o tema escogido por el realizador (pudiendo ser un cliente o un invitado), el que se debe materializar a través de una historia o grupos de historias. En caso de haber más de un participante (cliente), se podrá concursar por el votado como más entretenido, quien se llevará un premio adicional.

6. **Intervención teatral:** actores o aspirantes realizan una breve obra teatral incitando a la participación del público, el que podría incluso cambiar el rumbo de la historia o incorporar elementos de acuerdo a su comportamiento o sugerencias durante la actividad. Para esto, los ejecutantes no utilizarán el escenario tradicionalmente, sino que podrán hacer uso de toda la instalación, ocupando cualquier espacio que permita la interactividad o genere múltiples focos de atención. En esta actividad pueden incluso ser invitados a ser parte de la obra algunos de los clientes, de forma sorpresiva (pero voluntaria), con foco principalmente humorístico.
7. **Improvisación teatral:** grupo de actores o aspirantes realizan un montaje teatral mediante una historia que se inicia con un tema, lugar y situación propuesta por los visitantes a modo de lluvia de ideas, donde el actor escoge alguna y comienza. Es totalmente una hoja en blanco, donde la historia se va escribiendo con la interacción de los clientes, quienes podrían desviar el curso de la misma o incluso pedir sustituir a alguno de los actores para continuar la obra, la que incorpora elementos de ficción y humor.
8. **Música-teatro:** obras de teatro realizadas por profesionales, con la característica que éstas son musicalizadas en vivo a tiempo real. Los músicos pueden incluso ser parte de la obra, estando visibles en el escenario. Se permite el uso de “cortos musicales” en medio de la historia.
9. **Cine mudo:** montaje cinematográfico-teatral de profesionales del área, contando una historia (idealmente humorística) a través de no más de 10 capítulos cortos, de máximo 3 minutos cada uno. La ambientación y vestimentas se asimilan a la época del cine mudo, por lo cual solo se utiliza blanco y negro tanto en escenografía como en vestimentas. Esta actividad también tiene una variante, donde en lugar de desarrollar una historia propia, el actor –con la producción respectiva- realiza mímica de películas clásicas, donde los visitantes concursan adivinando de cuál se trata.
10. **Estrella de cine:** concursantes de distintas “mesas” (mínimo dos integrantes y al menos dos grupos representados) que se ofrezcan a participar, son llevados a producción (backstage) para elegir entre un grupo de escenas de películas clásicas de cine con el fin de seleccionar una e interpretarla, disponiendo de las vestimentas y elementos escenográficos afines para una representación fiel. El público elige a la mejor actuación.

11. **Concursos coreográficos:** concursantes de distintas “mesas” (mínimo dos integrantes y al menos dos grupos representados) realizan una misma coreografía previamente practicada en producción (backstage), pudiendo en algunos casos exhibir el video original donde se realiza, para que el público pueda comparar la representación fiel de la misma y votar por el grupo que considere lo hizo mejor (coordinación e interpretación). En algunos casos podrían generarse concursos de parejas, donde se deban realizar una serie de pasos de alta complejidad, por lo cual probablemente la actuación tendrá un carácter más bien lúdico.

12. **Performance musical:** participantes voluntarios eligen un artista y canción para interpretar, a cual no será cantada, sino que actuada, disponiendo para esto de elementos para la caracterización del músico. En canciones que lo ameriten, pueden participar varios integrantes de la misma “mesa”. De esta forma, la canción va de fondo y, sin necesidad de tener que cantar, el participante emula la actuación (preferentemente exagerada) en escenario del artista, el que debe ser idealmente excéntrico. La magia de esta actividad está en la personalización lo más fiel posible del personaje.

13. **Si se la sabe... hable:** todas las mesas pueden participar. Para esto, deben tener a disposición el botón de “sirena” del dispositivo móvil en la aplicación de “Protagonista, Bar musical”. Así, el animador de la jornada va promoviendo un concurso en que suena una parte de una canción y los participantes que la conozcan deben tocar el botón: el primero que lo hace debe indicar título de la canción e intérprete. Siguen en competencia las mesas que no hayan fallado en sus intentos.

14. **Vocalizando la música:** se pregunta abiertamente por voluntarios para armar una canción conocida (pudiendo los integrantes ser de distintas mesas, favoreciendo la interacción entre clientes), donde se exige que haya al menos una voz que cante la letra, mientras que al menos otras dos emulen con la voz un mínimo de dos instrumentos (rítmica y melodía) de la misma canción. La idea es hacer una aproximación reconocible (por los presentes) de la canción sin hacer uso de instrumentos musicales, solo voz.

15. **¿Cuánto sabes de música?** Concurso del estilo trivia, donde se van haciendo preguntas del ámbito musical que aparecen en pantalla y son leídas en voz alta por el animador. Al igual que en la actividad del punto anterior, la mesa que presione primero el botón puede responder la pregunta y seguir en competencia, hasta que tengan un error. Al cabo de un número definido de preguntas, quien tenga más puntos será el vencedor.

16. **Smooth nights:** noches ambientadas con iluminación y sonoridades íntimas, ideales para compartir en pareja. La decoración es más bien romántica y se presentan agrupaciones musicales de géneros smooth jazz y estilos de música suave. La decoración es estilo *lounge*.
17. **Noches temáticas:** se define un género musical o alguna época distintiva, con la cual se ambienta el lugar, se invita a bandas musicales afines a la noche y se exige en la entrada alguna vestimenta que haga referencia al tema escogido (se podría permitir rebaja o liberación del pago de entrada). Se invita a vivir una experiencia que permita revivir el género o época.
18. **Concierto-entrevista:** se invita a solistas o agrupaciones musicales de algún género particular (idealmente conocidos en el medio), quienes realicen un concierto que permita interrupciones entre canciones, donde el conductor y los asistentes podrían realizar preguntas, como por ejemplo, de qué trata alguna canción o en qué se inspiró para hacerla. Esto permitirá generar una relación cercana entre el artista y el público, algo poco usual.
19. **La fogata:** se invita a un músico, quien con una guitarra electroacústica realiza un show de temas clásicos “de fogata”, sin utilizar el formato tradicional de estar en el escenario, sino que lo hará de forma dinámica junto a los presentes, desplazándose entre ellos y dando espacio a que quienes lo deseen puedan corear las canciones, así como generar ideas de nuevas canciones, en caso que el artista pueda interpretarla.
- Ante la presencia de clientes más osados y participativos, podrían pedir ellos tocar la guitarra de alguna canción que deseen tocar, haciendo participar al resto del público, recreando una junta coloquial con amigos.
20. **Bachillerato musical:** en cada ronda, no más de 4 participantes simultáneos pasan al escenario, donde cada uno dispone de una pizarra. Al estar preparados, el conductor de la actividad indica una letra inicial, con la cual los participantes deben llenar un conjunto de campos (con motivos musicales, como artista, canción y título de álbum) que comiencen con esa letra. El que termina primero vence y se enfrenta al final con los ganadores.
21. **Sesiones de homenaje:** se publicita con anticipación una jornada basada en algún músico o artista en particular, donde la música (envasada o en vivo) hace referencia a él (ella), así como la ambientación. Podría liberar del pago de entrada a aquellos clientes que se presenten caracterizados por el

personaje escogido. También podrían ser invitados dobles oficiales del artista o incluso generar competencias de dobles entre los presentes.

22. **Reencarnados:** jornadas abiertas, donde el único lineamiento es que cada cliente debe llegar al local caracterizado de un artista que admire. De esta forma, coexistirán en la misma noche diversos personajes, donde se premiará mediante concurso a los mejor personificados.

23. **Cancionero conceptual:** pueden participar todas las mesas que lo deseen. Incluso, cada persona que tenga un dispositivo puede hacerlo, siempre que esté asociado a alguna de las mesas existentes, mediante la aplicación del local. De este modo, el conductor de la jornada indica una palabra, donde la mesa que primero accione el botón debe cantar una canción que contenga esa palabra. Luego de varias rondas, vence el que tenga más puntos.

Anexo I. Imágenes referenciales 3D para el diseño

En extremo superior derecho de cada imagen se indica el sector del layout que se está mostrando, como referencia para la ubicación.



Figura 30 – Vista del salón principal (fuente: elaboración propia)



Figura 31 - Combinación de mesas, sillones y sofás modulares en salón principal (elaboración propia)



Figura 32 – Conjunto modular para grupos de amigos en salón principal (fuente: elaboración propia)



Figura 33 – Mesas en salón principal y pisos en bar (fuente: elaboración propia)



Figura 34 – Separación de sala de eventos especiales y sala multiuso (fuente: elaboración propia)



Figura 35 – Fondo de sala multiuso / artes (fuente: elaboración propia)



Figura 36 – Sala multiuso / artes (fuente: elaboración propia)



Figura 37 – Sala de eventos especiales (fuente: elaboración propia)

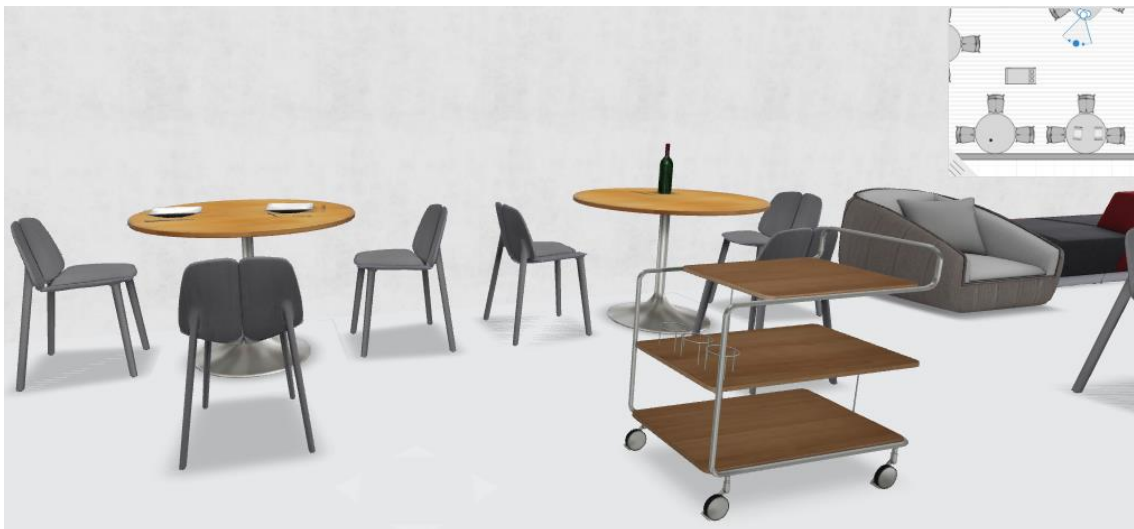


Figura 38 – Mesas para 3-4 personas en salón principal (fuente: elaboración propia)



Figura 39 – Vista cocina (fuente: elaboración propia)



Figura 40 – Vista baños (fuente: elaboración propia)



Figura 41 – Sillones en cafetería (fuente: elaboración propia)



Figura 42 – Sillones tipo "Puzzle", ruido moderado (fuente: elaboración propia)

Anexo J. Tipos de turnos

- **Director y staff:** si bien funcionan a un modo más de oficina por sus labores, es importante que estén familiarizados con la operación diaria y tengan capacidad de observar en directo el funcionamiento y comportamiento de clientes, con el fin de realizar acciones de mejora continua. El encargado de Administración y Finanzas es tal vez quien podría funcionar solo en horarios tradicionales (09 a 18 hrs, por ejemplo), ya que su relación es con proveedores, pagos y temas de oficina, y no tiene una relación directa con clientes ni encargados. En ese sentido, el director tiene la responsabilidad del Marketing, mientras que el encargado de control de gestión la de realizar control de calidad y monitorear el desempeño de colaboradores. Sus horarios pueden ser flexibles, sugiriéndose rotativos por semana (de 09:30 a 18:30 hrs y de 18:30 hrs a 03:30 AM).
- **Encargados:** estas 4 personas también contienen horarios flexibles y más híbridos, ya que deben estar tanto en la planificación como en la operación diaria. Como esto no es posible en todo momento de forma simultánea, tienen la responsabilidad de formar líderes en sus áreas que puedan cumplir estas funciones en ciertos momentos. Así, el encargado de Producción y difusión podrá realizar desde su casa sus labores de alianzas y administración de redes sociales para efectos de difusión programada, presentándose en el local cuando se desarrollen las jornadas, dependiendo el horario de las actividades a desarrollar (en algunas se requerirá su participación activa para generar material en redes sociales en tiempo real, mientras que, en otras, solo monitoreo a distintas horas). Por otra parte, los encargados de Operación y Tecnología, pese a tener especialidades complementarias, deben ser capaces de hacer de *Back up* para que uno esté en horario hábil en el local monitoreando que tanto los insumos para preparación existen, como que los equipos están funcionando correctamente, mientras que el otro esté durante la jornada para liderar el evento a través del sonido, lo audiovisual y la conectividad de la aplicación móvil. Finalmente, el encargado de Personas debe estar tanto monitoreando los niveles de servicio como también seleccionando, formando, y capacitando personal, junto con planificar sus turnos, por lo que tendrá un esquema de poder trabajar desde casa cuando lo considere, para labores administrativas, concurriendo al local cuando sea necesario

seleccionar personal, realizar capacitaciones o para dirigir a los colaboradores en jornadas que sean más intensas (afluencia *Full*).

- **Personal de contacto con cliente:** se consideran tanto quienes se desempeñan en cocina y bar, como los colaboradores de aseo y atención de clientes (anfitrión, meseros y técnicos de producción). Todos ellos deben estar presentes durante los horarios de funcionamiento descritos más arriba, pudiendo coordinar desfase de 2 horas entre entrada y salida del 25% de ellos, para hacer menos cansadoras las jornadas y atender a la demanda de atención. Para efectos de cumplimiento legal, se considera domingo libre al mes y no superar la jornada laboral semanal permitida, a menos que sea por horas extras y con voluntad expresa del colaborador. Si se considera además que las jornadas pueden llegar a ser de 11 horas, se realiza una programación que alterna los días más fuertes en carga laboral (también más atractivos) y se atienden activamente temas puntuales que presenten las personas y requieran permisos.

Anexo K. Definición funciones y objetivos por áreas

- **Administración y finanzas:** sus objetivos son gestionar flujos de caja saludables de forma permanente y asegurar la correcta ejecución de temas contractuales, contables y administrativos. De esta área estará a cargo una (1) persona, con la función de asegurar la continuidad de negocio con los temas del día a día, rendición de impuestos, EEFF, balances, pago oportuno a proveedores, planificación de flujos de caja y validación de campañas de fidelización relacionadas a descuentos, de modo que éstas no pongan en riesgos los flujos de caja y periodicidad de pagos.
- **Planificación y control de gestión:** su objetivo será asegurar la ejecución de la estrategia definida, empoderar a los colaboradores hacia objetivos transversales, promover la mejora continua a todo nivel (mejores prácticas e ideas) y planes para alcanzar los objetivos y metas deseadas. También será una (1) persona la encargada del área, y tendrá como funciones principales la planificación de los objetivos y su despliegue a cada área y persona, fijación de metas para su posterior seguimiento y elaboración de planes de acción, generación y monitoreo de indicadores claves de desempeño a nivel agregado (los cuales se detallan en el capítulo “Control de Gestión”), realización de control de calidad para cada aspecto considerado clave (como la higiene y correcta ejecución de estándares de atención al cliente) y, finalmente, realizar benchmarks.

Bajo la estructura señalada se encontrarán las 3 áreas descritas inicialmente, las que se desenvuelven en un ámbito táctico-operativo y se detallan a continuación:

- **Producción y difusión:** los objetivos de esta área son: atraer clientes, coordinar y producir eventos, generar alianzas, dar a conocer el bar, enriquecer la experiencia de entretención. Estará a cargo de una persona con sólida experiencia de relaciones públicas, publicidad y/o comunicaciones, que posea un fuerte manejo en redes sociales y diseño de material audiovisual, de modo que tenga las capacidades para llevar a cabo la producción de eventos, generar alianzas estratégicas con marcas y negocios afines, convenios con empresas (maximizar el uso de la capacidad del local en cierta estacionalidad), administración de redes sociales (fomentar su uso y potenciar los canales virtuales) y gestionar la publicidad en medios de comunicación, así como a través de figuras públicas asociadas al arte.
- **Operaciones y logística:** tiene por objetivos los siguientes: alcanzar excelencia operacional (calidad, tiempos y sabores), asegurar disponibilidad

de MMPP, continuidad operacional App tecnológica, apoyo técnico a la producción. Esta área contará con dos personas de manera fija para resguardar los ámbitos cruciales de continuidad del negocio: por un lado existirá un encargado de la logística de abastecimiento (compras, stock y reposición, calidad de los alimentos, condiciones de seguridad del trabajo e higiene) y sectores de bar y cocina, para la preparación de alimentos y bebidas. Por otro lado, se dispondrá de un encargado del soporte tecnológico para la atención digital mediante equipos móviles y del equipamiento técnico para la producción del local, ya sean los equipos de audio e instrumentos musicales, como también iluminación y pantallas.

- Personas y servicio:** los objetivos asociados son: atraer talentos, retener a colaboradores valiosos, implementar cultura de excelencia en atención y servicio, abordar brechas de satisfacción del cliente, procurar impecabilidad. Existirá una (1) persona encargada directamente de este tema, que es central para el servicio de excelencia que se debe entregar. Sus funciones irán desde la definición de perfiles y atributos personales por cargo, el reclutamiento y selección de colaboradores, la programación de turnos y capacitación de las personas, hasta el aseguramiento de las condiciones higiénicas de los sectores habilitados para clientes, velar por la entrega de una atención de primer nivel a ellos y medición de la satisfacción, liderando iniciativas correctivas si es necesario.

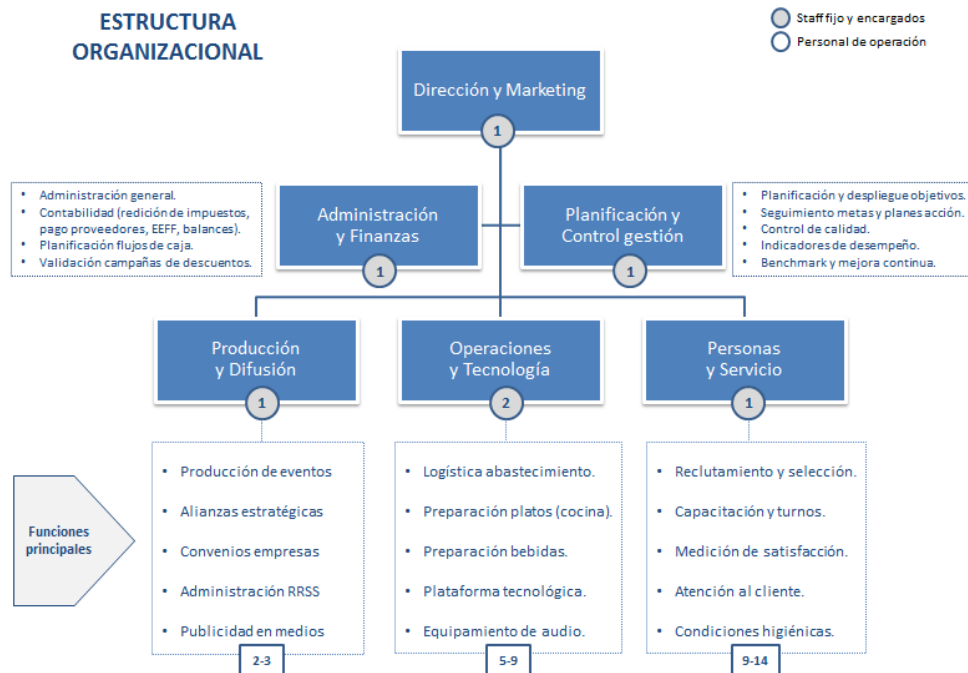


Figura 43 – Estructura organizacional (fuente: elaboración propia)

Anexo L. Ventana de Johari y competencias requeridas



Figura 44 – Ventana de Johari (fuente ilustrativa: Programa de Habilidades Directivas I, primavera 2015, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas - MBA, Universidad de Chile)

Competencias transversales

- **Orientación a la excelencia:** trabajar bajo estándares de seguridad y calidad definidos, buscando la mejora continua y gestionando el cambio. Las conductas claves serán:
 - Conocer los temas de su especialidad.
 - Realizar sus funciones de acuerdo a las normativas internas.
 - Compartir su conocimiento y especialización.
 - Adaptarse a los cambios.
 - Realizar propuestas innovadoras para mejorar resultados.
- **Orientación al servicio:** capacidad para identificar, entender y satisfacer las necesidades de clientes, proveedores y colaboradores de forma amable. Las conductas claves por las que se evidencia esta competencia son:
 - Buscar los medios para satisfacer las necesidades de los demás.
 - Demostrar preocupación y disposición para solucionar problemas de forma eficaz y lo más rápido posible.
 - Escuchar activamente a las personas, poniéndolas por sobre los conflictos con máximo respeto y cordialidad.

Competencias para el equipo directivo

Se entiende por éste a la dirección general/Marketing, el staff directo y los encargados de las 3 áreas táctico-operacionales). Las competencias son:

- **Capacidad de planificación y organización:** priorizar tareas y distribuir equitativamente el trabajo en plazos razonables con los recursos existentes.
- **Desarrollo de equipos:** mantener registros actualizados del personal a cargo, identificando sus necesidades y proyecciones laborales.
- **Comunicación efectiva:** evidenciar la existencia de esta competencia parte por desarrollar la escucha activa y demostrar que efectivamente sea percibido así por las personas; sigue por transmitir los mensajes adecuadamente (en contenido, oportunidad y forma), resolviendo dudas.
- **Impacto e influencia:** capacidad de transmitir con claridad lineamientos a los colaboradores, que sean recibidos, asimilados y puestos en práctica.

Competencias para colaboradores en nivel táctico-operativo

Se consideran aquí las personas de soporte (técnico, tecnológico y de preparación) y contacto con los clientes. Las competencias deseables son:

- **Negociación:** capacidad para resolver conflictos sin impacto negativo en la percepción de servicio por parte del cliente (o en situaciones internas), utilizando diversos estilos de negociación de acuerdo a la situación.
- **Iniciativa:** demostrar proactividad al cuestionar los esquemas ya asentados, adelantándose a los hechos al mantenerse atento al entorno y generando propuestas de mejora con foco en procesos y en los clientes.
- **Integridad:** mostrar coherencia entre palabras, conductas y acciones realizadas, basadas en el respeto por las personas y valores definidos en el capítulo de Plan Estratégico, asumiendo responsabilidad por su actuar.
- **Flexibilidad:** mostrar disposición favorable a moldear las conductas en referencia a ocurrencias inesperadas o que obedezcan a la continuidad operacional del negocio (por ejemplo, tener que tomar otro rol de manera temporal debido a ausencias) o hacer tareas inusuales en favor del servicio.

El monitoreo de estas competencias se realiza en base a las conductas claves definidas o las formas descritas en que se evidencian, para los cuales se utilizan pautas de evaluación de 3 preguntas para cada competencia, con evaluación sencilla de 1 a 5 por parte de su observador directo o también de pares.

Anexo M. Detalle inversiones año cero

Trámites: pagos para inscripción de la marca y permisos de funcionamiento.

Patente de alcoholes: debe realizarse a un local existente, dado que actualmente en Providencia y Santiago Centro éstas se encuentran limitadas. En sondeo de mercado inmobiliario web se pudo apreciar que para locales de este tipo un precio de mercado fluctúa entre 5 y 6 millones de pesos. Para realizar un análisis más ácido se consideró un monto de \$8.000.000 por este concepto.

Software: considera el pago por desarrollo de aplicación móvil para interfaz del cliente con sus pedidos y espectáculos, así como el software de administración central de la misma y soporte técnico anual para mejoras. Por otra parte, para edición de videos de clientes que participan del show se requiere utilizar programas (generalmente para MacBook), cuyas licencias deben ser adquiridas.

Hardware: se requieren unidades UPS para mantener la continuidad del negocio en caso de desconexiones de suministro eléctrico y red, además de un servidor interno que administre y permita la conectividad de los usuarios. Finalmente, se contempla aquí la compra de *tablets* (80-100) en caso que los clientes no cuenten con dispositivo propio, de forma que la plataforma tecnológica pueda operar.

Equipamiento cocina: considera dos hornos industriales, 3 cocinas de 6 quemadores, y sistemas de refrigeración. Además se incluye aquí el costo de compra de loza y cubiertos, además de materiales para ejecutar la preparación.

Equipamiento bar: elementos de preparación de tipo profesional, junto a la compra de recipientes y vasos para servir a clientes como producto final, excluyéndose el costo de los muebles para el bar y decoración (es infraestructura).

Infraestructura: considera todos los cambios estructurales mayores del local para adaptarlo al diseño definido, tanto por instalaciones eléctricas, medidas de seguridad (salidas de emergencia, sistemas de extinción de incendios), remodelación como por todos los elementos de decoración que se requieren. Además, incorpora el costo de construcción de escenario circular móvil, el cual al ser giratorio en 360° y poseer la característica de elevarse hacia la superficie para generar un mayor sentido de espectáculo, requerirá acciones de excavación y adecuación de ese sector en dos niveles de suelo (no se trata de crear un piso subterráneo, sino más bien disminuir medio nivel y aumentar la otra mitad sobre suelo, para que no signifique tanto impacto estructural y el escenario no alcance tanta altura para que permita la visibilidad de los clientes a modo de tarima).

Equipamiento audiovisual: corresponde a la red de apoyo al espectáculo, considerando la adquisición e instalación de pantallas de TV transmitiendo el espectáculo, la programación, promociones de menú y tutoriales para el uso de la aplicación móvil de forma aleatoria (2 en sector principal, 1 en cafetería, 1 en sala de edición y 1 en sala multiuso) y gigantes (1 detrás de escenario y otra hacia el exterior, con el fin de atraer clientes que pasen por el sector y puedan ver lo que está ocurriendo en el interior). También se incluyen aquí la compra de laptop de oficina (2) y 1 equipo Macbook Pro para edición de videos.

Mesas, sillas y sillones: mobiliario para que los clientes disfruten de su estadía, considerando un mix entre mesas grandes tradicionales con sillas (para grupos más grandes), sofás para dos o 3 personas, sofás modulares y pisos para bar. Esto incluye todos los sectores del bar, donde el principal gasto está en el salón principal, seguido de cafetería, sala multiuso y sector de bar.

Equipamiento cafetería: considera 2 cafeteras industriales y una cafetera tradicional automática, a modo de cumplir la variedad de cafés de grano ofrecidos. Incluye además implementos necesarios para preparar el café, yerba mate y té con sus variedades, además de los recipientes para servirlos a público.

Equipamiento para eventos: está asociado directamente a la realización del show, considerando equipamiento de audio e instrumentos musicales.

A modo general, se trata de un mezclador profesional, 5 equipos de retorno y monitoreo, 7 cajas activas de 300 W cada una para amplificación hacia el cliente (distribuidas en distintos sectores de la instalación), micrófonos de voz e instrumentos, atriles y cables de conexión e instrumentos musicales de nivel profesional (batería Yamaha OAK con set de platillos, 2 guitarras, 1 bajo de 4 cuerdas y 1 de 6 cuerdas, un sintetizador, 1 saxofón tenor, instrumentos de percusión y accesorios varios y 4 amplificadores para guitarras y bajos).

Stock inicial materias primas: dado que el costo de venta se calcula como un porcentaje de los ingresos, al inicio no se cuenta con ingresos, por lo que se debe contar con un stock de materias primas, el cual está estimado como un 40% de los ingresos proyectados para el mes 1 (preparación comidas y bebestibles).

Reposición y nuevos productos: se considera un monto de \$3.000.000 de manera trimestral para asegurar un mínimo de inventario para preparación y \$500.000 para incorporar cada dos meses nuevos productos para probar en los clientes (nuevas marcas o productos que nos e ofrezcan tradicionalmente en el menú, para ir generando innovación constante), lo que totaliza \$15.000.000.

Anexo N. Necesidad de Capital de trabajo

Se realizó la proyección de ingresos y costos totales de forma mensual para los 2 primeros años (de manera anual para 5 años), donde se pudo verificar que la necesidad de capital de trabajo es recurrente en su totalidad durante el año 1:

	Año 1	Año 2
COSTOS VENTA (MP)	- \$ 180.411.499	- \$ 225.514.374
COSTOS OPERACIONALES		
Remuneraciones	- \$ 211.260.000	- \$ 217.597.800
Arriendo	- \$ 89.040.000	- \$ 93.492.000
Seguridad	- \$ 360.000	- \$ 378.000
Mantenimiento Maq. Y Eq.	- \$ 5.040.000	- \$ 5.292.000
Servicios básicos	- \$ 29.400.000	- \$ 30.870.000
Derechos de autor y patentes	- \$ 6.000.000	- \$ 6.300.000
Actividades de MKT	- \$ 60.916.903	- \$ 63.962.748
Artistas shows	- \$ 36.550.142	- \$ 38.377.649
Capacitaciones	- \$ 6.000.000	- \$ 6.300.000
Bonos por desempeño (15%)	- \$ 31.689.000	- \$ 33.273.450
COSTOS TOTALES	- \$ 656.667.544	- \$ 721.358.021
INGRESOS TOTALES	\$ 625.738.426	\$ 782.173.032
Capital de trabajo	- \$ 30.929.118	\$ 60.815.011

Luego del año 1 éstos se hacen positivos, por lo que llevaremos a inversión en capital de trabajo el monto de \$30.929.118.

Anexo O. Flujos mensuales para 2 primeros años

AÑO 1

Mes año 1	enero (base)	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Variación vs ene-17	⇒ 0%	↓ -13,6%	↓ -6,8%	⇒ -1,3%	↓ -4,6%	⇒ -1,9%
Clientes Afluencia Soft	30	26	28	30	29	29
Clientes Afluencia Medium	75	65	70	74	72	74
Clientes Afluencia Full	150	130	140	148	143	147
Ingresos entradas Afluencia Soft	\$ 540.000	\$ 466.542	\$ 503.153	\$ 532.822	\$ 515.162	\$ 529.878
Ingresos consumo Afluencia Soft	\$ 1.620.000	\$ 1.399.627	\$ 1.509.460	\$ 1.598.465	\$ 1.545.485	\$ 1.589.633
Ingresos TOTAL Afluencia Soft	\$ 2.160.000	\$ 1.866.170	\$ 2.012.614	\$ 2.131.286	\$ 2.060.646	\$ 2.119.510
Ingresos entradas Afluencia Medium	\$ 3.000.000	\$ 2.591.902	\$ 2.795.297	\$ 2.960.120	\$ 2.862.008	\$ 2.943.764
Ingresos consumo Afluencia Medium	\$ 8.400.000	\$ 7.257.326	\$ 7.826.831	\$ 8.288.336	\$ 8.013.624	\$ 8.242.540
Ingresos TOTAL Afluencia Medium	\$ 11.400.000	\$ 9.849.229	\$ 10.622.127	\$ 11.248.456	\$ 10.875.632	\$ 11.186.304
Ingresos entradas Afluencia Full	\$ 10.800.000	\$ 9.330.848	\$ 10.063.068	\$ 10.656.432	\$ 10.303.230	\$ 10.597.551
Ingresos consumo Afluencia Full	\$ 27.000.000	\$ 23.327.121	\$ 25.157.670	\$ 26.641.081	\$ 25.758.076	\$ 26.493.878
Ingresos TOTAL Afluencia Full	\$ 37.800.000	\$ 32.657.969	\$ 35.220.737	\$ 37.297.513	\$ 36.061.306	\$ 37.091.429
Total ingresos por entradas	\$ 14.340.000	\$ 12.389.293	\$ 13.361.518	\$ 14.149.374	\$ 13.680.400	\$ 14.071.193
Total ingresos por consumo	\$ 37.020.000	\$ 31.984.074	\$ 34.493.960	\$ 36.527.882	\$ 35.317.184	\$ 36.326.051
TOTAL INGRESOS MES	\$ 51.360.000	\$ 44.373.367	\$ 47.855.478	\$ 50.677.256	\$ 48.997.584	\$ 50.397.244
COSTO VENTA (CONSUMO)	-\$ 14.808.000	-\$ 12.793.630	-\$ 13.797.584	-\$ 14.611.153	-\$ 14.126.874	-\$ 14.530.420
Otros GAV	-\$ 21.954.000	-\$ 20.865.739	-\$ 21.210.124	-\$ 21.649.654	-\$ 21.388.022	-\$ 21.736.538
Remuneraciones	-\$ 17.560.000	-\$ 17.560.000	-\$ 16.240.000	-\$ 16.240.000	-\$ 16.240.000	-\$ 17.110.000

Mes año 1	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Variación vs ene-17	⇒ 6,5%	⇒ 5,4%	↓ -5,5%	↑ 11,1%	↑ 11,5%	↑ 17,5%
Clientes Afluencia Soft	32	32	28	33	33	35
Clientes Afluencia Medium	80	79	71	83	84	88
Clientes Afluencia Full	160	158	142	167	167	176
Ingresos entradas Afluencia Soft	\$ 575.052	\$ 568.989	\$ 510.565	\$ 599.975	\$ 602.129	\$ 634.759
Ingresos consumo Afluencia Soft	\$ 1.725.157	\$ 1.706.968	\$ 1.531.695	\$ 1.799.924	\$ 1.806.387	\$ 1.904.276
Ingresos TOTAL Afluencia Soft	\$ 2.300.209	\$ 2.275.958	\$ 2.042.260	\$ 2.399.899	\$ 2.408.515	\$ 2.539.035
Ingresos entradas Afluencia Medium	\$ 3.194.735	\$ 3.161.052	\$ 2.836.472	\$ 3.333.193	\$ 3.345.160	\$ 3.526.438
Ingresos consumo Afluencia Medium	\$ 8.945.257	\$ 8.850.946	\$ 7.942.122	\$ 9.332.940	\$ 9.366.449	\$ 9.874.026
Ingresos TOTAL Afluencia Medium	\$ 12.139.992	\$ 12.011.999	\$ 10.778.594	\$ 12.666.132	\$ 12.711.609	\$ 13.400.464
Ingresos entradas Afluencia Full	\$ 11.501.045	\$ 11.379.788	\$ 10.211.300	\$ 11.999.494	\$ 12.042.577	\$ 12.695.176
Ingresos consumo Afluencia Full	\$ 28.752.612	\$ 28.449.471	\$ 25.528.250	\$ 29.998.734	\$ 30.106.443	\$ 31.737.940
Ingresos TOTAL Afluencia Full	\$ 40.253.657	\$ 39.829.259	\$ 35.739.549	\$ 41.998.228	\$ 42.149.021	\$ 44.433.116
Total ingresos por entradas	\$ 15.270.832	\$ 15.109.830	\$ 13.558.337	\$ 15.932.661	\$ 15.989.867	\$ 16.856.373
Total ingresos por consumo	\$ 39.423.026	\$ 39.007.385	\$ 35.002.067	\$ 41.131.598	\$ 41.279.279	\$ 43.516.242
TOTAL INGRESOS MES	\$ 54.693.857	\$ 54.117.215	\$ 48.560.404	\$ 57.064.259	\$ 57.269.145	\$ 60.372.615
COSTO VENTA (CONSUMO)	-\$ 15.769.210	-\$ 15.602.954	-\$ 14.000.827	-\$ 16.452.639	-\$ 16.511.712	-\$ 17.406.497
Otros GAV	-\$ 22.473.292	-\$ 22.383.473	-\$ 21.517.926	-\$ 22.910.014	-\$ 23.076.928	-\$ 23.830.334
Remuneraciones	-\$ 17.560.000	-\$ 17.560.000	-\$ 17.560.000	-\$ 18.010.000	-\$ 18.910.000	-\$ 20.710.000

AÑO 2

Mes año 2	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
Variación vs ene-17	0% ↘	-13.6% ↘	-6.8% ↘	-1.3% ↘	-4.6% ↘	-1.9% ↘
Cientes Afluencia Soft	38	32	35	37	36	37
Cientes Afluencia Medium	94	81	87	93	89	92
Cientes Afluencia Full	188	162	175	185	179	184
Ingresos entradas Afluencia Soft	\$ 675.000	\$ 583.178	\$ 628.942	\$ 666.027	\$ 643.952	\$ 662.347
Ingresos consumo Afluencia Soft	\$ 2.025.000	\$ 1.749.534	\$ 1.886.825	\$ 1.998.081	\$ 1.931.856	\$ 1.987.041
Ingresos TOTAL Afluencia Soft	\$ 2.700.000	\$ 2.332.712	\$ 2.515.767	\$ 2.664.108	\$ 2.575.808	\$ 2.649.388
Ingresos entradas Afluencia Medium	\$ 3.750.000	\$ 3.239.878	\$ 3.494.121	\$ 3.700.150	\$ 3.577.511	\$ 3.679.705
Ingresos consumo Afluencia Medium	\$ 10.500.000	\$ 9.071.658	\$ 9.783.538	\$ 10.360.420	\$ 10.017.030	\$ 10.303.175
Ingresos TOTAL Afluencia Medium	\$ 14.250.000	\$ 12.311.536	\$ 13.277.659	\$ 14.060.570	\$ 13.594.540	\$ 13.982.880
Ingresos entradas Afluencia Full	\$ 13.500.000	\$ 11.663.560	\$ 12.578.835	\$ 13.320.540	\$ 12.879.038	\$ 13.246.939
Ingresos consumo Afluencia Full	\$ 33.750.000	\$ 29.158.901	\$ 31.447.087	\$ 33.301.351	\$ 32.197.595	\$ 33.117.348
Ingresos TOTAL Afluencia Full	\$ 47.250.000	\$ 40.822.461	\$ 44.025.922	\$ 46.621.891	\$ 45.076.633	\$ 46.364.287
Total ingresos por entradas	\$ 17.925.000	\$ 15.486.616	\$ 16.701.897	\$ 17.686.718	\$ 17.100.500	\$ 17.588.991
Total ingresos por consumo	\$ 46.275.000	\$ 39.980.093	\$ 43.117.450	\$ 45.659.852	\$ 44.146.480	\$ 45.407.563
TOTAL INGRESOS MES	\$ 64.200.000	\$ 55.466.709	\$ 59.819.348	\$ 63.346.570	\$ 61.246.980	\$ 62.996.555
COSTO VENTA (CONSUMO)	-\$ 18.510.000	-\$ 15.992.037	-\$ 17.246.980	-\$ 18.263.941	-\$ 17.658.592	-\$ 18.163.025
Otros GAV	-\$ 23.051.700	-\$ 21.909.026	-\$ 22.270.631	-\$ 22.732.136	-\$ 22.457.424	-\$ 22.823.365
Remuneraciones	-\$ 18.086.800	-\$ 18.086.800	-\$ 16.727.200	-\$ 16.727.200	-\$ 16.727.200	-\$ 17.623.300

Mes año 2	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Variación vs ene-17	6,5% ↘	5,4% ↘	-5,5% ↘	11,1% ↗	11,5% ↗	17,5% ↗
Cientes Afluencia Soft	40	40	35	42	42	44
Cientes Afluencia Medium	100	99	89	104	105	110
Cientes Afluencia Full	200	198	177	208	209	220
Ingresos entradas Afluencia Soft	\$ 718.815	\$ 711.237	\$ 638.206	\$ 749.968	\$ 752.661	\$ 793.448
Ingresos consumo Afluencia Soft	\$ 2.156.446	\$ 2.133.710	\$ 1.914.619	\$ 2.249.905	\$ 2.257.983	\$ 2.380.345
Ingresos TOTAL Afluencia Soft	\$ 2.875.261	\$ 2.844.947	\$ 2.552.825	\$ 2.999.873	\$ 3.010.644	\$ 3.173.794
Ingresos entradas Afluencia Medium	\$ 3.993.418	\$ 3.951.315	\$ 3.545.590	\$ 4.166.491	\$ 4.181.450	\$ 4.408.047
Ingresos consumo Afluencia Medium	\$ 11.181.571	\$ 11.063.683	\$ 9.927.653	\$ 11.666.175	\$ 11.708.061	\$ 12.342.532
Ingresos TOTAL Afluencia Medium	\$ 15.174.990	\$ 15.014.998	\$ 13.473.243	\$ 15.832.665	\$ 15.889.512	\$ 16.750.579
Ingresos entradas Afluencia Full	\$ 14.376.306	\$ 14.224.735	\$ 12.764.125	\$ 14.999.367	\$ 15.053.222	\$ 15.868.970
Ingresos consumo Afluencia Full	\$ 35.940.765	\$ 35.561.838	\$ 31.910.312	\$ 37.498.418	\$ 37.633.054	\$ 39.672.425
Ingresos TOTAL Afluencia Full	\$ 50.317.071	\$ 49.786.574	\$ 44.674.437	\$ 52.497.785	\$ 52.686.276	\$ 55.541.395
Total ingresos por entradas	\$ 19.088.540	\$ 18.887.288	\$ 16.947.921	\$ 19.915.826	\$ 19.987.333	\$ 21.070.466
Total ingresos por consumo	\$ 49.278.782	\$ 48.759.232	\$ 43.752.583	\$ 51.414.498	\$ 51.599.099	\$ 54.395.303
TOTAL INGRESOS MES	\$ 68.367.321	\$ 67.646.519	\$ 60.700.505	\$ 71.330.324	\$ 71.586.432	\$ 75.465.768
COSTO VENTA (CONSUMO)	-\$ 19.711.513	-\$ 19.503.693	-\$ 17.501.033	-\$ 20.565.799	-\$ 20.639.639	-\$ 21.758.121
Otros GAV	-\$ 23.596.957	-\$ 23.502.646	-\$ 22.593.822	-\$ 24.055.515	-\$ 24.230.774	-\$ 25.021.851
Remuneraciones	-\$ 18.086.800	-\$ 18.086.800	-\$ 18.086.800	-\$ 18.550.300	-\$ 19.477.300	-\$ 21.331.300

Anexo P. Remuneraciones y dotaciones

Existen 10 tipos de cargos requeridos, cuyo costo empresa mensual inicial sería el que sigue, a nivel unitario (valores en pesos chilenos):

Cargo	P
Director	\$ 2.000.000
Staff	\$ 1.200.000
Encargados	\$ 1.000.000
Jefe cocina	\$ 850.000
Ayudante cocina	\$ 450.000
Bartender	\$ 700.000
Ayudante Bar	\$ 420.000
Aseo	\$ 320.000
Atención público	\$ 450.000
Técnicos producción eventos	\$ 450.000

Se considera que el personal que no corresponde a puestos de Director, Staff ni encargados, reciben además ingresos por propinas de clientes, derivadas de un buen servicio, las cuales si bien no constituyen remuneración (legalmente), se estima serán un incentivo monetario adicional importante, que permita motivar aún más al colaborador para entregar una atención excelente al cliente, a todo nivel.

Es importante notar que la selección de personas, capacitaciones y formación que reciben, permite que puedan tener funciones intercambiables si la jornada lo requiere, por lo cual se tiene flexibilidad para mover posiciones.

Las remuneraciones consideradas se estiman ser ajustadas en 3% por año.

Las dotaciones varían conforme a la operación (proyecciones de ingreso) y estimaciones de crecimiento del local. Para el primer año quedan de esta forma:

	ene (base)	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Variación vs ene-17	⇒ 0%	↓13,6%	↓6,8%	⇒-1,3%	↓-4,6%	⇒-1,9%	⇒6,5%	⇒5,4%	↓-5,5%	↑11,1%	↑11,5%	↑17,5%
Director	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Staff	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Encargados	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe cocina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante cocina	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	5
Bartender	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ayudante Bar	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Aseo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Atención público	8	8	7	7	7	8	8	8	8	9	10	12
Técnicos producción eventos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
TOTAL DOTACIÓN	26	26	23	23	23	25	26	26	26	27	29	33

Para el segundo año, son similares en cuanto a la curva que siguen.

Anexo Q. Costos que se mantienen constantes

Arriendo: se sondeó en portales web inmobiliarios y otros portales más masivos (como mercadolibre.cl o yapo.cl), donde el precio de arriendo para locales de alrededor de 600 metros cuadrados ubicados en sector Barrio Bellavista ronda las 250 UF. Para este caso, se castigó por precaución ese valor, fijándose en 280 UF.

Seguridad y mantención: costos de contratos anuales con mensualidades fijas para resguardar el monitoreo y alarmas de seguridad, así como la mantención preventiva (y de contingencia) de equipos y maquinarias (cocina, bar, producción).

Servicios básicos: consta de electricidad, agua, gas, servicio de internet y teléfono, donde el más representativo es el de electricidad, por su naturaleza.

Otros costos: corresponden a pagos por derechos de autor a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor, SCD, por reproducción de música con fines comerciales (se estima un monto fijo, al desconocerse con exactitud los montos asociados y la proporción en que éstos se utilizarán en la parrilla programática nacional); también se considera el pago de patentes municipales por funcionamiento y, finalmente, un monto de libre disposición para capacitaciones a los colaboradores de acuerdo a brechas que se vayan detectando o a formación inicial de acuerdo a especialidad.

Anexo R. Costos que varían con la operación

Actividades de Marketing: corresponde a un monto de \$5.000.000 para el mes utilizado de base (ene-17), las cuales pueden ser en diversos medios y formas, algunas de las cuales (de más alto costo) se pueden revisar en el sitio <http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com/>. Dicho monto varía mes a mes como se ve en la tabla de más abajo, pudiendo pasar el remanente de un mes al siguiente.

Show de artistas: se relaciona con los pagos por los servicios de artistas que realizan los espectáculos ofrecidos al cliente, sean éstos los músicos de la banda de Karaoke con banda en vivo, actores de obras teatrales u otros. Se cuenta con un presupuesto que define la programación para cada mes, el cual, conforme al alza o disminución de clientes para cada mes, se va ajustando.

Bonos por desempeño: materialización del esquema de incentivos por nivel de atención, cumplimiento de metas, retención de clientes y satisfacción. A diferencia de los dos anteriores, al estar en función de las remuneraciones totales (15% adicional) éste varía según dotaciones consideradas para cada mes por tipo de cargo. Aparte de ser fuente de entrega de bonos a los colaboradores, este monto mensual funciona como fondo de provisión RRHH (indemnizaciones u otros), donde también el costo de uniformes y su reposición (temporadas) está incluido.

Para finalizar este detalle, es preciso señalar que para los años sucesivos al año 1 se considera el mismo crecimiento de dotaciones (y solo se ajustan los precios por IPC) debido a que, si bien se estima un importante crecimiento en la cantidad de clientes para el año 2, dicho crecimiento no se acompaña de personal de atención, sino que es suplido por la adopción de tecnología para la experiencia en el local.

Anexo S. Cálculo estacionalidad

Nos interesa observar cómo puede determinarse la demanda para los siguientes meses y no sencillamente replicar el mes de base hacia adelante, ya que la estacionalidad es un factor a considerar, debido a que las conductas de las personas ante este tipo de servicios se ven afectadas por el clima de cada mes y otros ciclos de la industria. Para esto, se utilizó el estudio IVSS²⁸ del INE (Instituto Nacional de Estadísticas), en el cual se muestran los índices nominales de ventas por tipos de servicios para 2015 y 2016 a la fecha. De este informe se desprende una serie de datos y series. Para tener un año completo se utilizó la correspondiente al año 2015. En esta instancia, por su similitud con el negocio en cuestión, se consideró la categoría 55, “Hoteles y restaurantes” y la categoría 92, “Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas”.

En las siguientes tablas de elaboración propia, utilizando los datos nominales de la primera columna, se ha calculado qué proporción del año representa cada uno de los meses y, luego, en la última columna, qué variación representa cada uno de los meses respecto al mes de enero 2015:

ÍNDICES DE VENTAS DE SECTORES DE (Base : Promedio Año 2006 = 100)

Año y mes	55 Hoteles y Restaurantes			92 Actividades de Esparcimiento, Culturales y Deportivas		
	Q	% del total anual	Var. vs enero	Q	% del total anual	Var. vs enero
2015 /P						
Enero	197,45	8,2%	→ 0,0%	163,66	8,2%	→ 0,0%
Febrero	166,34	6,9%	↓ -15,8%	145,65	7,3%	↓ -11,0%
Marzo	189,84	7,9%	→ -3,9%	146,63	7,3%	↓ -10,4%
Abril	199,45	8,3%	→ 1,0%	156,86	7,9%	↓ -4,2%
Mayo	186,31	7,8%	↓ -5,6%	158,19	7,9%	↓ -3,3%
Junio	200,10	8,3%	→ 1,3%	154,24	7,7%	↓ -5,8%
Julio	210,51	8,8%	↑ 6,6%	174,04	8,7%	→ 6,3%
Agosto	210,35	8,8%	↑ 6,5%	170,15	8,5%	→ 4,0%
Septiembre	186,26	7,8%	↓ -5,7%	155,17	7,8%	↓ -5,2%
Octubre	213,88	8,9%	↑ 8,3%	187,34	9,4%	↑ 14,5%
Noviembre	213,62	8,9%	↑ 8,2%	189,04	9,5%	↑ 15,5%
Diciembre	228,04	9,5%	↑ 15,5%	196,44	9,8%	↑ 20,0%
TOTAL VENTAS	2.402,15	100,0%		1.997,42	100,0%	

Figura 45 – índice ventas sectores y cálculos de variación (fuente: nota al pie n° 28 y elaboración propia)

²⁸ Boletín informativo, 29 noviembre de 2016, Índices de ventas de sectores de servicio

No obstante, la columna del porcentaje anual del total de ventas haría sentido en el caso que solo tuviéramos datos anuales agregados y quisiéramos hacer el camino inverso, determinar cómo contribuye cada mes a ese resultado total.

Ese análisis sería demasiado global e irreal, por lo que parece más útil considerar cómo varía cada mes a un mes base, donde tomamos como referencia enero.

Entonces, será la última columna la que nos indique la variación mensual. Lo que queda ahora es definir si se tomarán las estadísticas de un tipo del servicio, del otro o alguna combinación de ambas. Dado que el Bar musical interactivo viene siendo una mezcla de ambos, se realizaron dos análisis: el primero asume que el negocio se relaciona mucho más a la actividad categoría 92, ponderando así:

Restaurant	30%
Esparcimiento	70%

El segundo, simplemente agrega ambas industrias (las pondera por igual) y obtiene las estadísticas para la suma de ambos valores nominales:

PONDERADOS		AGREGADOS	
Q	Var. vs enero	Q	Var. vs enero
173,80	→ 0,0%	361,11	→ 0,0%
151,86	↓ -12,6%	311,99	↓ -13,6%
159,59	↓ -8,2%	336,47	↓ -6,8%
169,64	↓ -2,4%	356,31	→ -1,3%
166,63	↓ -4,1%	344,50	↓ -4,6%
168,00	↓ -3,3%	354,34	→ -1,9%
184,98	→ 6,4%	384,55	→ 6,5%
182,21	→ 4,8%	380,50	→ 5,4%
164,50	↓ -5,4%	341,43	↓ -5,5%
195,30	↑ 12,4%	401,22	↑ 11,1%
196,41	↑ 13,0%	402,66	↑ 11,5%
205,92	↑ 18,5%	424,48	↑ 17,5%
2.118,84		4.399,57	

Si bien la primera categoría contiene también “Hoteles”, lo cual podría distorsionar los números, la segunda contiene actividades deportivas, que podrían producir el mismo efecto. Por tanto, dado que no hay argumentos suficientes para indicar que el negocio guarda mayor relación con uno o con otro grupo de servicios, se utilizará el esquema de los negocios agregados, es decir, ponderados en 50%.

Se cuenta con la variación mes a mes y es posible obtener los ingresos totales por meses, ejercicio que se realizó a ese nivel de detalle para los dos primeros años. Sin embargo, dado que el costo de venta está en función del consumo, se muestra por separado el ingreso por entradas y el de consumo por tipo de afluencia.

Anexo T. Sensibilidad individual restantes variables

Se aplica un porcentaje de variación sobre el consumo promedio estimado inicialmente, por cada tipo de afluencia y se mide su efecto:

VARIABLE 2: ESTIMACIÓN CONSUMO PROMEDIO					
Variación vs base	-20%	-10%	-5%	0%	5%
Afluencia Soft	\$ 4.800	\$ 5.400	\$ 5.700	\$ 6.000	\$ 6.300
Afluencia Medium	\$ 11.200	\$ 12.600	\$ 13.300	\$ 14.000	\$ 14.700
Afluencia Full	\$ 16.000	\$ 18.000	\$ 19.000	\$ 20.000	\$ 21.000

Si bien es muy sensible cuando éste se reduce, haciendo inviable el negocio en los rangos en que se hizo la prueba, conseguir un aumento en el consumo promedio de 5% genera una TIR 10 puntos porcentuales más alta.

RESULTADO SENSIBILIDAD VARIABLE 2					
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
VAN tasa 1	-\$ 233.053.505	-\$ 101.719.334	-\$ 38.093.399	\$ 6.446.631	\$ 89.158.471
VAN tasa 2	-\$ 237.824.200	-\$ 113.748.567	-\$ 53.650.968	\$ 25.532.536	\$ 66.544.230
TIR	-23,7%	-3,0%	6,5%	16,2%	26,4%

Similar ejercicio que el anterior, con la salvedad que en este caso se varía el precio de la entrada, para cada afluencia y con rangos más extremos:

VARIABLE 3: ESTIMACIÓN PRECIO ENTRADA					
Variación vs base	-40%	-20%	-10%	0%	25%
Afluencia Soft	\$ 1.200	\$ 1.600	\$ 1.800	\$ 2.000	\$ 2.500
Afluencia Medium	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 6.250
Afluencia Full	\$ 4.800	\$ 6.400	\$ 7.200	\$ 8.000	\$ 10.000

El análisis, igual que en ejemplo anterior, se realiza para el VAN calculado con las 2 tasas que se explican en capítulo Plan Financiero. En el escenario inmediatamente desfavorable el proyecto se hace inviable (VAN negativo y TIR menor a cualquiera de las dos tasas de descuento), sin embargo, esto probablemente se debe a lo radical de los porcentajes al sensibilizar. Si vemos el caso positivo, aumentar en un 25% el precio de las entradas no se traduce en un costo monetario tan alto (\$2.000 en el peor caso), pero genera un escenario mucho más favorable, con un VAN amplificado y TIR de más del triple:

RESULTADO SENSIBILIDAD VARIABLE 3					
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
VAN tasa 1	-\$ 314.895.434	-\$ 140.686.308	-\$ 57.576.886	\$ 6.446.631	\$ 233.306.092
VAN tasa 2	-\$ 315.363.162	-\$ 150.660.681	-\$ 72.107.025	\$ 25.532.536	\$ 202.830.771
TIR	-39,2%	-8,8%	3,6%	16,2%	53,7%

Luego se varía el porcentaje que representa el costo de venta en relación a los ingresos por consumo, variando rangos desde 1 punto porcentual hasta 10:

VARIABLE 4: ESTIMACIÓN COSTO VENTA (% INGRESOS)					
Variación vs base	50%	45%	41%	40%	35%
Costos año 1	-\$ 225.514.374	-\$ 202.962.937	-\$ 184.921.787	-\$ 180.411.499	-\$ 157.860.062
Costos año 2	-\$ 281.892.968	-\$ 253.703.671	-\$ 231.152.234	-\$ 225.514.374	-\$ 197.325.077
Costos año 3	-\$ 324.176.913	-\$ 291.759.222	-\$ 265.825.069	-\$ 259.341.530	-\$ 226.923.839
Costos año 4	-\$ 340.385.759	-\$ 306.347.183	-\$ 279.116.322	-\$ 272.308.607	-\$ 238.270.031
Costos año 5	-\$ 347.193.474	-\$ 312.474.126	-\$ 284.698.648	-\$ 277.754.779	-\$ 243.035.432

El resultado muestra alta sensibilidad (con 1 punto porcentual). Si el costo de venta aumenta a 41%, el proyecto sigue siendo viable solo con la tasa 1 (12,3%):

RESULTADO SENSIBILIDAD VARIABLE 4					
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
VAN tasa 1	-\$ 194.569.459	-\$ 83.595.689	\$ 3.706.891	\$ 6.446.631	\$ 134.660.761
VAN tasa 2	-\$ 201.802.983	-\$ 96.801.034	-\$ 14.202.902	\$ 25.532.536	\$ 109.694.296
TIR	-16,8%	-0,2%	12,8%	16,2%	34,5%

Finalmente, se evalúa cómo responde el modelo financiero a variación en el crecimiento estimado para los dos primeros años. La medida utilizada son puntos porcentuales respecto al crecimiento proyectado (para efectos de cálculo matemático en la tabla aparecen como %), siendo éstas las estimaciones:

VARIABLE 5: ESTIMACIÓN CRECIMIENTO					
Variación vs base	-10%	-5%	-1%	0%	1%
Crecimiento año 2	15%	20%	24%	25%	26%
Crecimiento año 3	5%	10%	14%	15%	16%

Si bien la variación en 1 punto porcentual (para cada año) al alza no genera efectos tan importantes, hacer el mismo ejercicio a la baja inmediatamente hace el proyecto inviable si se considera la tasa 2 (benchmark industrias + castigo):

RESULTADO SENSIBILIDAD VARIABLE 5					
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (actual)	Escenario 5
VAN tasa 1	-\$ 152.191.087	-\$ 64.972.992	\$ 7.168.436	\$ 6.446.631	\$ 44.028.134
VAN tasa 2	-\$ 155.596.732	-\$ 76.062.573	-\$ 10.293.213	\$ 25.532.536	\$ 23.305.477
TIR	-25,2%	0,4%	13,4%	16,2%	18,9%

Si bien el análisis está siendo realizado por variables independientes manteniendo las demás constantes (no existe posibilidad de ver efectos conjuntos o mitigar efectos), esto enfatiza que este tipo de negocios son muy sensibles a los supuestos y proyecciones, por lo que encontrar herramientas para atraer y fidelizar clientes y poder predecir su conducta en la demanda ayudará a mitigarlos.

Anexo U. Ejemplos adicionales de tableros de control para áreas

Tablero de control (*Dashboard*) para área Operaciones y Tecnología

NOMBRE INDICADOR	KPI (métrica)	META	REVISIÓN
# Tendencias tecnológicas identificadas	# tendencias o prácticas tecnológicas relevantes para el negocio identificadas	> 1	Mensual
Tiempo de implementación de tendencias seleccionadas	Tiempo transcurrido desde aprobación implementación de una tendencia	< 2 meses	Trimestral
% de usuarios totales que utilizan la app sin inconvenientes	# clientes que usan app sin problemas / total usuarios	> 90%	Mensual
Calidad de espectáculos percibida por clientes	Medición atrasos y ejecución sin fallas técnicas	Favorable en > 80% casos	Mensual

Figura 46 – Extracto de *Dashboard* para área Operaciones y Tecnología (fuente: elaboración propia)

Tablero de control (*Dashboard*) para área Personas (selección y formación)

NOMBRE INDICADOR	KPI (métrica)	META	REVISIÓN
Eficacia del proceso de selección	# colaboradores que confirman un perfil adecuado a los 2 meses / Total seleccionados	> 80% de los candidatos	Mensual
Capacitaciones efectivas realizadas	# Capacit. Realizadas / Total de capacit. programadas	> 90%	Mensual
	Percepción favorable (usuario) utilidad de las capacitaciones	> 75% personal capacitado	Mensual
Nivel de satisfacción colaborador	Medición clima laboral sobre 90% satisfacción	> 80% de colaboradores	Trimestral

Figura 47 – Extracto de *Dashboard* para área Selección y formación de Personas (fuente: elaboración propia)

Tablero de control (*Dashboard*) para área Producción y Difusión

NOMBRE INDICADOR	KPI (métrica)	META	REVISIÓN
# Reservas a través de medios digitales	# Reservas digitales mes actual vs mes anterior	> 10%	Mensual
% de usuarios totales que utilizan la app	# clientes que usan app / total clientes	> 80%	Mensual
Variedad de espectáculos ofrecidos en mismo mes (#)	# espectáculos distintos que programados y realizados	> 6	Mensual
# Nuevas alianzas relevantes conseguidas durante el mes	Alianzas cerradas con medios, academias o artistas	> 2	Trimestral
% clientes a quienes se entrega algún recuerdo de sus experiencia	# clientes que se llevan recuerdo / clientes participantes	> 50%	Mensual

Figura 48 – Extracto de *Dashboard* para área Producción y Difusión (fuente: elaboración propia)

Anexo V. Proceso de Selección de Personas

Primera etapa del proceso de selección: DISC

Ya ha sido detallado, ahora veremos su aplicación. Si bien no es algo absoluto, sí existirán perfiles clásicos que se consideran más adecuados para algunos cargos.

De esta forma, hablando a un nivel estratégico-táctico, para los cargos de staff directo que se relacionan con **Administración y Finanzas** se propiciará que sean ocupados por personas de perfiles como “*Especialista*” (considerando que se relaciona con todas las áreas y con proveedores, donde es valorada su habilidad para adaptarse a otros, así como también la de procurar mantener un orden establecido, que tiene consistencia con su función de mantener flujos de caja saludables) u “*Objetivo*” (ya que en sus funciones fuertemente numéricas hace sentido un pensamiento basado en datos, hechos y argumentos lógicos), mientras que los relacionados a **Planificación y Control de gestión** se valorará que sean perfiles como “*Creativo*” (por su capacidad de iniciar o diseñar cambios y habilidades para establecer ritmos a seguir con enfoques innovadores) o “*Perfeccionista*” (por su forma de influir en las personas mediante su atención al detalle y su precisión, considerando que una de sus funciones es el control de calidad). No obstante, hay que considerar que, a excepción del perfil “*Creativo*” mencionado, los demás tienen fuerte orientación al detalle, lo que muchas veces los lleva a ser más introvertidos y más lentos ante los cambios o menos dispuestos a ellos, lo que además podría incidir en menores habilidades en el ámbito de la innovación, que es un pilar transversal del negocio. De todos modos, el resto de los perfiles de la organización serán más afines hacia las personas, por lo que tendremos un equilibrio adecuado de perfiles y roles.

Por otra parte, dado que la Dirección General cuenta con **Marketing** a su directa responsabilidad, se espera que quien lidere este departamento, así como quienes presten servicios en él, posean perfiles muy enfocados a la innovación y a la acción colaborativa, por lo cual son bienvenidos perfiles “*Resolutivo*” (capaz de eludir los convencionalismos y aportar soluciones innovadoras²⁹), “*Evaluador*” (toma las ideas creativas y las utiliza para fines prácticos, es competitivo y usa métodos directos para conseguir resultados, involucra persuasivamente a otros en la tarea a realizar, obtiene generalmente de otros su cooperación debido a que explica coherentemente la lógica de las actividades propuestas³⁰).

²⁹ Fuente: <http://myslide.es/documents/manual-disc.html>

³⁰ Fuente: <http://es.slideshare.net/azazzet/modelo-disc-y-su-interpretacion>

Pasando al nivel organizacional más táctico-operativo, tenemos 3 áreas:

En **Producción y difusión** serán bien recibidos perfiles de “*Promotor*” (por sus redes de contactos y habilidades sociales) o “*Persuasivo*” (excelente capacidad para cerrar tratos trabajando con la gente de forma amistosa y flexible).

En **Operaciones y Tecnología** no serán perfiles generales que apliquen para todos, ya que esta área se compone de personal encargado de cocina y bar, pero también considera a expertos técnicos que abordan la tecnología y audio. Por tanto, para el sector de preparación de tragos y alimentos es atractivo un perfil “*Profesional*” (competentes en áreas especializadas, auto-disciplinados y en búsqueda de nuevas habilidades, lo que aportará a la innovación tanto en comestibles como en bebestibles) o –en menor medida- el de “*Orientado a resultados*” (habilidad para efectuar tareas con rapidez y su dominio); respecto a los encargados de plataforma tecnológica e implementos técnicos que aseguren el correcto funcionamiento del show y propuesta de valor en estos términos, perfiles como “*Objetivo*” (busca precisión mediante información concreta) o “*Profesional*” (por su capacidad para resolver problemas técnicos o humanos).

Finalmente, para **Personas y servicio** los perfiles aplican para el grupo en general, siendo interesante contar con personas de perfil “*Agente*” o “*Consejero*”.

Segunda etapa del proceso de selección: habilidades blandas y artísticas

Una vez obtenida información del perfil clásico de los potenciales colaboradores, para los cargos que tienen contacto directo con el cliente se realizan pruebas que buscan determinar el nivel de habilidades sociales, de escuchar activamente las necesidades de los clientes, ser lo suficientemente perceptivos ante situaciones especiales y poder relacionarse con calidez y cercanía. Esto se realiza mediante la observación directa durante la entrevista, pudiendo recrear situaciones ficticias (basadas en ocurrencias reales) para analizar cómo actúa la persona ante esto. Este ejercicio se realiza usualmente en empresas de *Call Center*, donde mediante el *Role playing* se recrean conflictos y además se asientan protocolos de atención. Aquí se valorará que el candidato proponga soluciones consistentes con la propuesta de valor (atención excelente y amable) y que sea capaz de realizar preguntas de qué puede o no ofrecer al cliente para poder aumentar su bienestar.

Finalmente, se busca que no solo las habilidades sociales y humanas tengan un nivel sobre la media, sino también que posean habilidades más bien artísticas, a través de las cuales los colaboradores puedan interactuar con el show y eventualmente ser parte del mismo, ya sea de forma planificada o espontánea. Un ejemplo de esto (aunque a un nivel más básico) se puede ver en locales de “Johnny Rockets”, donde en ciertos momentos del día -con afluencia moderada- las personas que atienden a clientes hacen una pausa y realizan un baile coreográfico en frente de los clientes (e incluso otros locales). Esto es bastante llamativo, pero se ha apreciado que en muchos casos es más motivación que práctica, pareciendo en momentos bastante poco preparado. Justamente aquí se aprecia una brecha a aprovechar, razón por la cual se considera relevante tener talentos en baile, actuación, música, comunicación audiovisual u otras manifestaciones artísticas que pueda colaborar y enriquecer el show. Para esto el candidato deberá escoger un tipo de actividad a realizar, para la cual se le instruirá qué hacer y él debe buscar el cómo hacerlo. El objetivo es comprobar la existencia de este talento (aunque se deba desarrollar después) y un nivel de extroversión suficiente que inhiba el miedo al ridículo, ya que claramente es fuerte exposición.

Tercera etapa del proceso de selección: motivaciones y proyecciones

En esta última parte se profundizará en la situación actual de la persona, tanto en sus ámbitos personales como laborales o académicos, para conocer sus motivaciones, sus sueños y proyectos futuros y analizar cómo eso se articula con la visión de este proyecto y si es apto para ser parte de él. También con base en esto se puede determinar si la persona pretende ingresar de forma temporal o si es para establecer una relación de más largo plazo, lo que a su vez entrega información para planificar capacitaciones y considerar en plan de carrera.