



**“ESTRATEGIA DE CRM PARA UNA CADENA DE CINE
MULTISALAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Javier Alberto Chichizola Luna

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2003

Dedicatoria

Unas líneas para agradecer a Gina Pipoli y a
Dagoberto Díaz, por el tiempo que dedicaron a
asesorarme en este trabajo

Resumen ejecutivo

Si pensáramos en un mundo perfecto para hacer negocios, seguramente sería en uno en el que contáramos con la información perfecta acerca de los gustos y preferencias de cada uno de nuestros clientes en particular. Cada centavo invertido tendría la mayor rentabilidad posible y cualquier encuesta de satisfacción revelaría una aceptación del 100%.

Si bien esta omnisciencia no está al alcance de nosotros los mortales, el objetivo del CRM (*Customer Relationship Management*), herramienta con la que se puede interactuar de manera personalizada con decenas de miles de clientes, es acercarse lo mejor posible a este valiosísimo conocimiento. Partimos de la certeza de que no todos los clientes son iguales ni tienen las mismas necesidades y de que si lográramos identificarlos y diferenciarlos correctamente, podríamos interactuar con ellos de forma personalizada, a fin de ofrecerles un servicio que supere todas sus expectativas para garantizarnos, así, su lealtad.

Esto es particularmente importante en los negocios cuya estrategia principal es la diferenciación de su oferta con respecto a sus competidores. Si bien todos los multicines ofrecen casi las mismas películas, existen muchas otras necesidades asociadas al disfrute de ir al cine que pueden ser la mejor oportunidad para “ganar clientes de por vida”.

Dado que CRM se dirige de manera muy específica a cada cliente, a manera de ilustración resumimos sus alcances con un ejemplo particular.

El señor Pérez, identificado como cliente asiduo, dado que asiste al cine todos los miércoles a las 8:00 p.m., alguna vez pidió *milkshake* en confitería y, al enterarse de que no había, expresó que deberían tenerlo, porque es “muy rico y refrescante para ver una película”. La información fue recogida correctamente por un colaborador.

El nuevo gerente del cine, un joven innovador, quiso aplicar estrategias de CRM. Gracias al *software* con el que contaba identificó rápidamente al señor Pérez como cliente de mayor valor. No podía ser de otra manera, ya que asistía al cine cuatro veces al mes y consumía productos de confitería, los cuales aportan a las utilidades más que las películas mismas. Interesado leyó la información recogida con lo que se enteró, además, de que el género favorito del señor Pérez era el suspenso y de que una vez se había quejado de que “los muchachos que atienden son malcriados porque ni saludan”.

Pues bien, dado que CRM implica invertir de forma particular en clientes de mayor valor, el nuevo gerente elaboró las siguientes estrategias para lograr un impacto contundente en el señor Pérez:

1. Dispuso que en la puerta de entrada el día miércoles a las 8:00 p.m. un colaborador esté atento a la llegada acostumbrada del señor Pérez y lo reciba con un saludo personalizado: “Buenas noches señor Pérez, adelante por favor”.
2. Cuando llegue a confitería como acostumbra, se le entregará como obsequio un *milkshake*.
3. En otra de sus visitas, el mismo gerente se acercaría al señor Pérez para obsequiarle dos entradas para el estreno de una película de suspenso que se espera será muy taquillera.

Como se puede observar, CRM no se contrapone ni reemplaza al *marketing* tradicional. Un buen *mix* de productos de confitería, horarios de películas adecuados, facilidades de compra *on-line* y buenas promociones, entre otras cosas, siempre serán fundamentales para atraer y conservar clientes. ¿Qué añade CRM? Estrategias personalizadas que pueden tener un impacto muy positivo en clientes de mayor valor identificados previamente.

¿Qué se necesita? Colaboradores capacitados, un buen sistema de captura de información y disponibilidad de dicha información, debidamente procesada, al alcance de todos los canales de atención. Lo que se puede hacer con ello es tan ilimitado como la propia imaginación.

Índice

Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis del entorno.....	3
1. El macroentorno.....	3
1.1 Aspectos socioculturales.....	3
1.2 Aspectos políticos y legales.....	3
1.3 Aspectos económicos.....	4
1.4 Aspectos demográficos.....	5
1.5 Aspectos tecnológicos.....	5
2. El microentorno.....	5
2.1 Análisis de la industria.....	5
2.2 Análisis de las fuerzas competitivas.....	7
2.2.1 Rivalidad entre las empresas en competencia.....	7
2.2.2 Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos.....	7
2.2.3 Posibilidad de ingreso de nuevos competidores.....	8
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	8
Capítulo III. Análisis interno de la empresa.....	9
1. La cadena Cinemark.....	9
2. Cinemark del Perú.....	9
2.1 Capacidad instalada.....	9
2.2 Ventas.....	9
2.3 Estructura organizacional.....	9
2.4 Infraestructura y logística.....	9
2.5 Finanzas.....	10
Capítulo IV. Investigación de mercado.....	11
1. Objetivo general.....	11
2. Objetivos específicos.....	11

3. Metodología.....	11
4. Resultados.....	11
4.1Conclusiones del estudio cualitativo.....	11
4.1.1 Entrevistas con expertos en CRM.....	11
4.1.2 Entrevistas con expertos en cine.....	12
4.2Conclusiones del estudio cuantitativo.....	13
4.2.1 Conclusiones generales.....	13
4.2.2 Conclusiones comparativas por sectores socioeconómicos.....	13
4.2.3 Conclusiones comparativas por principales multicines.....	14
Capítulo V. Plan estratégico.....	16
1. Misión, visión y metas.....	16
1.1Misión.....	16
1.2Visión.....	16
1.3Metas.....	16
2. Análisis FODA.....	16
2.1Fortalezas.....	16
2.2Oportunidades.....	16
2.3Debilidades.....	17
2.4Amenazas.....	17
3. Ventaja competitiva.....	17
4. Estrategia competitiva genérica.....	18
5. Cadena del valor.....	18
6. Estrategia de crecimiento.....	18
7. Estrategia de cooperación.....	19
8. Estrategias de <i>marketing</i>	19
8.1Objetivos de <i>marketing</i>	19
8.2Posicionamiento.....	19
8.3Segmentación.....	19
8.4 <i>Marketing mix</i>	21
8.4.1 Producto/Servicio.....	21
8.4.2 Precio.....	22
8.4.3 Plaza.....	23
8.4.4 Promoción.....	23
8.4.5 Personas.....	24

8.4.6 Procesos.....	26
8.4.7 Proactividad del consumidor	26
Capítulo VI. Formulación de una estrategia CRM.....	28
1. Antecedentes.....	28
2. Beneficios de CRM.....	28
3. Ventaja comparativa eventual.....	29
4. Conveniencia de CRM para Cinemark	29
5. Estrategias principales de CRM.....	30
5.1Estrategia de clientes.....	30
5.1.1 Identificar.....	30
5.1.2 Diferenciar.....	31
5.2Estrategia de canales y productos	32
5.2.1 Interactuar.....	32
5.2.2 Personalizar	34
5.3Estrategia de infraestructura	34
5.3.1 Organización.....	35
5.3.2 Sistemas de información.....	35
Capítulo VII. Implementación de CRM en Cinemark	38
1. CRM analítico.....	38
1.1Creación de base de datos	38
1.2Análisis de datos	39
1.3Creación de alertas y alarmas.....	39
1.4Campañas y promociones	40
2. CRM operacional.....	41
3. CRM colaborador.....	42
Capítulo VIII. Aspectos financieros	44
1. Indicadores de rentabilidad de CRM	44
1.1Análisis comparativo	44
1.2Estados financieros	46
1.3Indicadores complementarios	49
2. Estructura de costos	49
2.1Costos fijos y variables	49

2.2 Punto de equilibrio.....	49
Conclusiones y recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos.....	53
Nota biográfica.....	73

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Multicines - Participación en el mercado 2001	6
Gráfico 2.	Multicines - Participación en el mercado 2002	7
Gráfico 3.	Optimización del presupuesto de capacitación.....	25

Índice de anexos

Anexo 1.	Comparativo de asistencia per cápita a los cines por países.....	54
Anexo 2.	Demanda potencial por zonas del país	54
Anexo 3.	Nivel de asistencia a los cines del Perú 1981-2002.....	55
Anexo 4.	Participación de mercado de multicines 2001 y 2002	56
Anexo 5.	Ventas por principales sedes	57
Anexo 6.	Expansión mundial de Cinemark.....	57
Anexo 7.	Capacidad instalada de Cinemark.....	58
Anexo 8.	Ventas de Cinemark	58
Anexo 9.	Principales indicadores financieros de Cinemark.....	58
Anexo 10.	Modelo de encuesta y resultados generales.....	59
Anexo 11.	Influencia de CRM en la cadena del valor de Cinemark.....	61
Anexo 11 b.	Nuevos productos y servicio	61
Anexo 12.	Precio promedio de taquilla de principales multicines.....	62
Anexo 13.	Campañas vigentes de Cinemark (fuente: Cinemark del Perú).....	62
Anexo 14.	Diagrama de nuevo proceso	63
Anexo 15.	Criterios para medición de CMV de Cinemark	63
Anexo 16.	Proveedores de <i>software</i> para CRM	64
Anexo 16b.	Proveedores de <i>software</i> y soporte para CRM	64
Anexo 17.	Matriz de clientes para Cinemark	65
Anexo 18.	Clasificación de películas	66
Anexo 19.	Valor actual de escenarios proyectados.....	66
Anexo 20.	Aportes a utilidades de cliente promedio por visita.....	66
Anexo 21.	Aportes a utilidades de CMV por visita	67
Anexo 22.	Objetivos por tipos de estrategias de CRM	67
Anexo 23.	Impacto en utilidades por tipo de estrategia de CRM.....	68
Anexo 24.	Ahorro de costos por CRM.....	68
Anexo 25.	Inversión en CRM	68
Anexo 26.	Costo promedio ponderado del capital (WACC) de Cinemark	69
Anexo 27.	Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario optimista....	69
Anexo 28.	Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario moderado ...	69
Anexo 29.	Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario conservador	70
Anexo 30.	Ponderaciones para hallar el escenario esperado.....	70
Anexo 31.	Escenario esperado	71

Anexo 32. Evaluación de CRM	72
-----------------------------------	----

Capítulo I. Introducción

Antiguamente, los negocios tenían la posibilidad de conocer de manera personalizada a cada uno de sus clientes y sabían cuáles de ellos tenían mayor contribución a sus ganancias. A medida que se fue tecnologizando la producción y los negocios se fueron masificando, esta práctica y este conocimiento se fue haciendo cada vez más difícil. La comunicación también se hizo masiva y los consumidores debieron adaptarse al uso de productos estandarizados. Así, se pasó de vender a clientes en forma individual, a luchar por participación en el mercado; de preguntarles a los clientes lo que querían, a hacer investigaciones de mercado.

En los últimos años, en un entorno cada vez más competitivo, muchas empresas han venido haciendo esfuerzos para diferenciar su oferta, en muchos casos, identificando segmentos o nichos de mercado, conscientes de la necesidad de atender de forma particular y satisfacer mejor que los demás a sus clientes. En este mismo contexto competitivo, surge el concepto de *marketing* relacional, con el cual, el centro de gravedad de los negocios se fue trasladando del esfuerzo de concretar la venta al esfuerzo por generar relaciones duraderas con los clientes.

Siendo cada vez más difícil captar nuevos clientes, la nueva estrategia estaba orientada a evitar la fuga de clientes actuales mediante la creación de valor para ellos. Con ello, surge la necesidad de hacer *marketing* directo, práctica que tiene varias décadas y que privilegia la comunicación mediante envío directo a clientes ubicados en segmentos, a los cuales se busca atender de acuerdo con las necesidades identificadas en ellos. A medida que esta práctica se fue refinando, se fue aclarando la ventaja de hacer *marketing* uno a uno, en la cual se pretende identificar a los clientes, primero en segmentos, pero además en forma particular, con nombre y apellido, y conocer también sus necesidades y gustos particulares, para que cada uno pueda ser atendido en forma personalizada. *Marketing* uno a uno también se orienta a descubrir a aquellos clientes que mejor contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, de manera que la generación de valor fluya en ambas direcciones, hacia el cliente y hacia la empresa. Esta práctica, nuevamente gracias al desarrollo tecnológico, hoy es una meta alcanzable. Solo recientemente, el uno a uno se volvió práctico y accesible a gran escala, debido a la reducción de costos de los recursos de *hardware* y *software*. Ahora se puede interactuar de manera personalizada con decenas de miles de clientes. Eso es precisamente lo que busca una estrategia de CRM, valiéndose de una base de datos, interactividad y personalización en masa.

Muchos negocios se están beneficiando al aplicar estrategias de CRM, sobre todo en Estados Unidos y Europa. Algunos pocos lo están haciendo ya en el Perú con excelentes resultados.

Aquellos que más se pueden beneficiar con CRM son industrias en las que la diferenciación constituye su principal estrategia competitiva. El negocio de multicines, que desde 1997 revolucionó el mercado peruano, viene creciendo a un ritmo notable y expandiéndose cada vez más, gracias a una renovación total de los formatos que lo diferenciaron profundamente de los cines tradicionales. La competencia en esta industria también se ha hecho intensa, y quien está conquistando nuevos espacios en el mercado es aquel que está aplicando *marketing* uno a uno, de cuya filosofía se alimenta CRM.

El momento para Cinemark es crucial. Su intención de consolidarse en los segmentos que atiende y desarrollar el prometedor mercado del Cono Norte debe ir de la mano con estrategias que comuniquen a sus clientes, en forma personal, beneficios y ventajas que ellos valoran.

CRM es definido por sus creadores como una estrategia a nivel negocios, que influye en las áreas funcionales de la empresa. Por ello, este trabajo, aunque guarda similitudes con un plan de *marketing*, ya que su vinculación central es con esa área, tiene una estructura algo distinta, con la cual se ha intentado encontrar la forma que mejor se adecue a la lógica interna de CRM.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. El macroentorno

Las variables del macroentorno que tienen incidencia directa importante en el negocio del cine son las socioculturales, político-legales, económicas, demográficas y tecnológicas. A continuación se detalla su influencia.

1.1 Aspectos socioculturales

A partir de la década de 1980, el Perú experimentó un incremento progresivo de violencia terrorista que llegó a su estado más crítico a comienzos de los años 1990. Como consecuencia, se generalizó un sentimiento de inseguridad en la población, gran parte de la cual evitaba asistir a lugares públicos concurridos, sobre todo en horas nocturnas. Mientras que a fines de la década de 1970 se llegó a cerca de 15 millones de tiques vendidos por año, en 1990 llegó a caer a cerca de 3 millones, situación que llevó a la mayoría de los cines al borde de la quiebra. Esta crisis tampoco alentó a los dueños de los cines a invertir en modernizar sus salas, con lo cual se generó un círculo vicioso que acentuó la pérdida de atractivo del cine.

A partir de la captura de los principales líderes subversivos, la situación comenzó a revertirse. La pacificación influenció en que la gente vuelva a las salas, pero este factor fue insuficiente, dado que habían cambiado los hábitos y ya no se veía al cine como alternativa importante de esparcimiento. El alquiler de videos se convirtió en sustituto importante del cine. Para lograr el retorno del público, se hizo necesario introducir cambios importantes. Entre 1994 y 1995, con la aparición de los multicines El Polo y la creación de multisalas en el cine El Pacífico, se dio un primer impulso. Sin embargo los formatos no eran 100% modernos. No se aisló el ruido entre salas, por ejemplo, con lo cual, la respuesta del público no fue de magnitudes importantes.

En 1997, con el ingreso de Cinemark, el mercado comienza su despegue. La moderna infraestructura, el nuevo concepto de confitería, el servicio y la tecnología de punta, entre otros factores, motivaron a la gente a volver a las salas, así como a que nuevas empresas entraran al mercado como competidoras directas; en 1998 lo hizo UVK y en 1999 Cineplanet. El impacto fue importante; en 2002 se llegó a 11 millones de tiques vendidos y para 2003 se espera alcanzar los 13 millones.

1.2 Aspectos políticos y legales

La estabilidad política es un factor que mantiene alerta a los inversionistas extranjeros de cines multisalas. La crisis de finales del Gobierno de Fujimori y el destape de la corrupción de su

entorno no fue buena señal y fue causa de que se retrasen inversiones. La poca estabilidad y credibilidad del Gobierno actual que, luego de recuperarse en algo, ha vuelto a decaer puede desacelerar la inversión. En esta línea, un país como Venezuela, donde existe una crisis de gobernabilidad, no ha sido atractivo para la cadena Cinemark. Otro ejemplo fue la elección de Lula Da Silva en Brasil, que afectó temporalmente el tipo de cambio de países latinoamericanos, dando una alerta a inversionistas extranjeros que hacen remesas.

Un tema espinoso es la carga tributaria que reciben los cines. Además del IGV tienen un impuesto municipal de 10% sobre las taquillas, lo que suma 29,7%. Por otro lado, los proveedores de películas se llevan por lo menos el 45% y lo que queda para el cine se reduce a alrededor del 40%. Por ello, ha sido importante el desarrollo del concepto de confitería, que permite a los cines importantes ingresos adicionales.

1.3 Aspectos económicos

El mercado de cines se encuentra en crecimiento y ha venido dando utilidades aún en años de recesión; por ello, la decisión de invertir no ha estado determinada en grado importante por expectativas de crecimiento económico. Pero una mejora en la economía contribuirá a la estabilidad tan apreciada por los inversionistas extranjeros. Esa es la razón por lo que se hace una breve descripción de la economía peruana.

El 2002 ha cerrado con indicadores económicos que muestran mejora en la economía. El crecimiento del PBI de 5,2% ha sido el mayor desde 1997. El sector “otros servicios”, que equivale a aproximadamente 39% del PBI, y donde se ubica el negocio del cine, lo hizo en 3,8%. Un indicador de la mejora en este sector es la reducción de 45% en el número de empresas del ramo que se acogieron a un proceso de reestructuración ante INDECOPI.

Destaca la estabilidad macroeconómica que se ve en una inflación anual de 1,5%, en la reducción de las tasas de interés, cuyo nivel es el más bajo en las últimas décadas y un tipo de cambio que se mantiene dentro de las metas programadas. Desde la perspectiva del consumo, el grupo esparcimiento, diversión y servicios culturales ha tenido una inflación de 2,3%, cifra baja en términos absolutos.

Las proyecciones para 2003 son algo más prudentes debido al moderado Fenómeno El Niño y a que en 2001 se dio el efecto Antamina. Se estima un crecimiento del PBI de 3.2% y saludable estabilidad en los indicadores macroeconómicos.

Un indicativo de la mejor percepción de la economía del país en el exterior se ve en la exitosa colocación de deuda peruana en mercados internacionales, primero a un plazo de 5 años hacia fines de 2002 y, semanas después, a 10 años. En el sector externo se proyecta un superávit comercial, a pesar de El Niño, por el sector minero y por las ventajas arancelarias otorgadas por los Estados Unidos (ATPDEA). Esto permitirá que las reservas internacionales netas sigan mejorando -crecieron más de 10% en 2002 hasta 9.598 millones de dólares-, lo cual significa menor presión para las multinacionales que tienen que hacer remesas.

1.4 Aspectos demográficos

Los multicines se orientaron inicialmente a los niveles socioeconómicos A, B y algo del C. Con la creación de sedes en el Centro de Lima y en un cono, un número creciente de los niveles C y D están asistiendo. Los que dan más utilidades son A y B, pero se espera que el crecimiento se dirija a C en busca de utilidades marginales. Si se considera que la asistencia al cine per cápita en Perú es muy baja, como se ve en el anexo 1, se concluye que el mercado puede desarrollarse más. Además, provincias tiene un buen potencial por desarrollar como se aprecia en el anexo 2.

1.5 Aspectos tecnológicos

Han aparecido nuevas tecnologías, como equipos láser para la proyección y recepción de señal de películas vía satélite. Sin embargo hay dificultad para su implementación debido a que su costo bordea los 100.000 dólares por sala, lo que equivale a entre 3 y 6 millones de dólares por cadena, en el Perú. Actualmente hay una negociación a nivel mundial sobre quién debe asumir ese costo, dado que los distribuidores también se benefician con las mejoras. El principal problema con la señal satelital es que los *hackers* puedan robarla.

2. El microentorno

En esta sección se analizarán las variables que afectan el negocio del cine en su entorno cercano, incluyendo el enfoque de Michael Porter sobre las cinco fuerzas que ejercen una presión competitiva en el microentorno de las industrias.

2.1 Análisis de la industria

Volumen, crecimiento y desarrollo del mercado

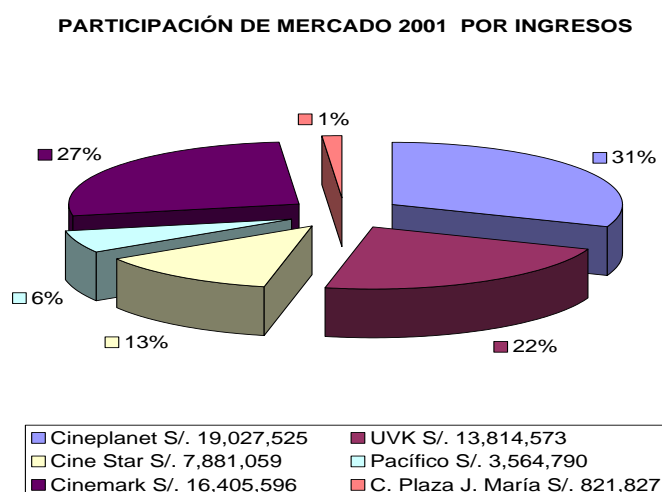
Desde 1997, el mercado del cine comienza a recuperarse. En 2001 se vendieron 9.500.000 tiques y en 2002 más de 11 millones. Los ingresos fueron de 61 millones de nuevos soles en 2001 y más de 71 millones en 2002, lo que significa un incremento de 16% que demuestra que la industria aún está en crecimiento.

Para 2003, con el desarrollo de los mercados en el Cono Norte (Cineplanet y Cinemark), en Arequipa (Cineplanet) y en el Cono Sur (Cinestar), se proyecta un crecimiento de 18%, para alcanzar los 13 millones de tiques vendidos. En el anexo 3 se observa la evolución de las ventas en las últimas dos décadas.

Participación de mercado

Hasta 2001, el 100% del mercado de multicines se ubicaba en Lima. A partir de 2002, con la creación de la sede de Cineplanet en Arequipa, la cifra es 97%.

Gráfico 1. Multicines - Participación en el mercado 2001

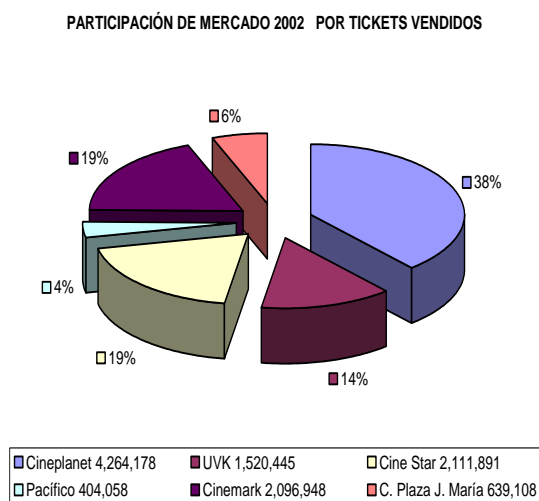


Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002).

Desde 2001, Cineplanet es el líder, tanto en tiques vendidos como en ingresos. En 2002 Cineplanet crece 8% en su participación relativa en el mercado, mientras que Cinemark cae entre 3 y 4 puntos y UVK lo hace entre 4 y 5.

En términos absolutos, Cineplanet creció 44% en tiques vendidos y 45% en ingresos, que se explica por el desarrollo de sus sedes y por la creación de dos nuevas, en Arequipa y en el Cono Norte. Cinemark creció 1,4% en tiques y 0% en ingresos, UVK cae en 11% en venta de tiques y 10% en ingresos, mientras que Cine Star cae en 2,6% en tiques vendidos a pesar de crecer 13% en ingresos.

Gráfico 2. Multicines - Participación en el mercado 2002



Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002).

El anexo 4 deja ver que Cinemark y UVK tienen más participación en ingresos que en venta de tickets. Esto es porque ambos tienen importantes ventas a precios superiores en sus respectivas sedes en Jockey Plaza y Larcomar. Cineplanet prácticamente tiene la misma participación en ambos (30% y 31% en 2001, y 38% y 39% en 2002). En promedio, tiene precios menores por su estrategia de rápida expansión hacia segmentos de menores ingresos. Los resultados de las principales sedes se ven en el anexo 5. Destacan la sede de Cinemark del Jockey Plaza, que es una de las más rentables de Latinoamérica y la de Cineplanet de Primavera, con un crecimiento de 69% en ingresos.

2.2 Análisis de las fuerzas competitivas

2.2.1 Rivalidad entre las empresas en competencia

La rivalidad principal es entre Cinemark y Cineplanet, quien ha conseguido el liderazgo con una estrategia de rápida expansión hacia zonas menos atendidas, que obedece a que los dueños, inversionistas de capital de riesgo, esperan elevar rápidamente el valor del negocio y venderlo. El otro competidor es UVK, pero más allá de su sede en Larcomar y, en algo, de Caminos del Inca, no tiene otra de magnitudes importantes, ni en el Polo, que cerró, ni en Marina Park, por lo que no se espera que por el momento siga haciendo fuertes inversiones en expandirse.

2.2.2 Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

Los sustitutos del cine son otras actividades de entretenimiento como teatro y restaurantes, relativamente más caros. Una película dura alrededor de dos horas, lo cual significa un entretenimiento duradero por la inversión que se hace. El alquiler de videos y el cable son otras

alternativas, incluso más económicas, pero existe importantes diferencias como las audiovisuales, el factor social de salir de casa, el servicio y la exclusividad de los estrenos.

2.2.3 Posibilidad de ingreso de nuevos competidores

La fuerte inversión necesaria y la expansión de los cines en los últimos años, no dejan mucho espacio para el ingreso de nuevos competidores en las zonas más rentables de Lima. Aunque posible, esta amenaza parece poco probable.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es considerable. Son tres empresas que distribuyen a nivel mundial: Warner Fox, UIP y Andes Films. Estos exigen entre el 45% y 60% de los ingresos, dependiendo de la película. Como respuesta, los principales cines del país negocian en conjunto para aumentar su poder. Una ventaja de Cinemark, que es una cadena mundial, es negociar a nivel corporativo, no para obtener mejores tarifas, dado que existe un acuerdo en el país de “igual costo” para todos, sino para campañas promocionales. Cinemark logró la presencia en Lima de la actriz coprotagonista en el estreno de “La Momia”.

2.2.5 Poder de negociación de los compradores

Los cines tienen miles de clientes que no están organizados de ninguna forma. Estos no tienen un poder importante de negociación, más allá de sus exigencias individuales de buen servicio, que por cierto son muy consideradas en los multicines. Si bien existen sustitutos, los principales multicines brindan un servicio diferenciado que les permite mantener precios reales superiores a los de los cines tradicionales.

Capítulo III. Análisis interno de la empresa

1. La cadena Cinemark

Cinemark es una empresa multinacional que se creó en Dallas y hoy cuenta con numerosos complejos en toda América, Europa y Asia, como se ve en el anexo 6.

2. Cinemark del Perú

El 1 de julio de 1997, Cinemark inauguró su primera sede en Perú, en el Centro Comercial Jockey Plaza, con una capacidad de 2.579 asientos, en 12 salas. En julio de 1999 se inauguró la sede de la Av. La Marina, con 2.626 asientos, en 9 salas. En diciembre de 2002 se inauguró la tercera, en el Centro Comercial Mega Plaza del Cono Norte, con una capacidad de 2.656 asientos, en 9 salas. Hay que destacar que el C.C. Jockey Plaza logró captar un número muy importante de visitantes de los niveles A y B, que son los grupos más rentables para Cinemark.

2.1 Capacidad instalada

El uso de la capacidad instalada de Cinemark ha sido de 25,90% y 26,28% en 2001 y en 2002, respectivamente. La capacidad instalada ha aumentado en 50% con la sede de Mega Plaza, como se aprecia en el anexo 7.

2.2 Ventas

La evolución de las ventas de tiques se encuentra estable en los últimos tres años y bordea los dos millones de tiques, como se detalla en el anexo 8.

2.3 Estructura organizacional

Cada sede de Cinemark es administrada por un gerente que tiene a su cargo las áreas de: boletería, taquilla, confitería, proyección y administración. Cada área tiene un administrador y un equipo a su cargo. A nivel país existe un gerente general, un gerente de comercialización y uno administrativo-financiero. Mantenimiento, capacitación, sistemas y seguridad se subcontratan.

2.4 Infraestructura y logística

Cada nueva sede de Cinemark está diseñada de acuerdo a parámetros establecidos por la matriz y es equipada con la tecnología más moderna que existe en el momento de su edificación. Los sistemas logísticos de confitería, compras, servicio al cliente y otros, son estandarizados, aunque los productos que se ofrecen tienen algunas variaciones, de acuerdo con los gustos y preferencias locales.

En promedio, existen 262 asientos por sala; sin embargo, la sala más pequeña tiene 129 asientos, mientras que la más grande, 533.

2.5 Finanzas

Los principales indicadores financieros de Cinemark muestran niveles adecuados de liquidez y rentabilidad, así como de composición de deuda y capital, como se aprecia en el anexo 9. Destaca el apalancamiento que permite a Cinemark un retorno sobre el capital de 90% frente a un 32% de retorno sobre los activos.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Objetivo general

Recoger información relevante que permita elaborar estrategias iniciales de CRM para captar, retener, vincular y fidelizar a los clientes de Cinemark y determinar variables importantes para hacer investigaciones futuras.

2. Objetivos específicos

1. Tener una aproximación inicial a aquellos segmentos y subsegmentos de clientes que le dan la mayor proporción de rentabilidad a Cinemark.
2. Determinar gustos y preferencias en los diferentes segmentos hallados.
3. Determinar variables críticas en el servicio al cliente.
4. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Cinemark y de su competencia, en referencia a las variables críticas halladas.

3. Metodología

Se hizo estudio cualitativo y cuantitativo. En el cualitativo, se realizaron veinte entrevistas con expertos en cine, con el objetivo de conocer el mercado peruano, determinar la conveniencia de aplicar estrategias de CRM y obtener información relevante para elaborar estrategias que se adapten a la funcionalidad del negocio de cines. También se realizaron cinco entrevistas con expertos en CRM, con el fin de conocer más las herramientas que utilizan, detectar aquellas que mejor se adapten al negocio de cines y obtener lineamientos para el estudio cuantitativo.

El estudio cuantitativo se basó en 439 encuestas dirigidas a los clientes de Cinemark y de su competencia, de los sectores A, B, C y D; hombres y mujeres de diferentes edades y niveles de ingreso (ver el anexo 10). El objetivo de las encuestas era conocer datos y preferencias de los clientes de cines, por niveles socioeconómicos, con respecto a: aspectos que más valoran, aspectos que más les molesta, tipos de películas, horarios, valoración del servicio, frecuencia de visitas, consumo de confitería y datos que mencionen de manera espontánea.

4. Resultados

4.1 Conclusiones del estudio cualitativo

4.1.1 Entrevistas con expertos en CRM

1. El uso de CRM en el Perú es incipiente, pero las pocas empresas que han optado por esta estrategia han obtenido resultados positivos considerables.

2. CRM debe comenzar con la creación de una base de datos de clientes, que se conoce como Data Warehouse.
3. Con la ayuda de herramientas que permitan levantar y cruzar la información en tiempo real, deben hallarse segmentos y subsegmentos atractivos y medir los cambios importantes en el comportamiento del consumidor.
4. Sobre la base de los resultados hallados debe realizarse una planificación comercial personalizada para optimizar las respuestas de los clientes.
5. En una etapa madura todos los canales deben estar integrados.
6. Toda la organización debe convertirse en fuente de captura de datos sobre los clientes que debe estar disponible en los principales puntos de contacto.
7. Toda campaña surgida de una estrategia de CRM debe ser evaluada para repetirse, modificarse o desecharse de acuerdo a los resultados obtenidos.
8. El manejo de la relación con cada cliente debe unificarse y las campañas deben dosificarse para no duplicar esfuerzos ni saturar a los clientes.
9. La experiencia de empresas que optaron por desarrollar su propio *software* enseña que resulta más económico y práctico comprar modelos ya hechos.
10. Antes de implementar CRM es recomendable visitar a empresas que ya lo hayan hecho, para aprender de sus éxitos y fracasos.
11. Conviene levantar métricas acerca del antes y después de la aplicación de CRM, ya que habrá que justificar con cifras concretas las mejoras logradas.
12. Se debe tener auspicio de la alta gerencia, a fin de lograr fuentes oficiales de información y hacer relaciones públicas con usuarios influyentes.
13. Durante la implementación de CRM se logran importantes descubrimientos que hay que preservar para que no se pierdan.

4.1.2 Entrevistas con expertos en cine

1. Existe un número importante de personas que eligen un cine porque les queda cerca de su hogar o trabajo.
2. El consumo de productos *light* en confitería se da en grandes proporciones en los segmentos A y B, pero muy poco en C y D.
3. El 95% de los clientes tiene preferencia por películas norteamericanas y solo el 5% prefiere europeas o de otra nacionalidad.
4. El medio más común para llegar al cine es en taxi, seguido de la combi y el auto propio. En el segmento A, el auto propio ocupa el primer lugar.
5. Existen algunas diferencias por sectores en las preferencias de confitería.

6. Cineplanet ha implementado ya estrategias de *Business Intelligence* y CRM con resultados sorprendentes.
7. Las experiencias preliminares indican que en multicines el principio de Pareto se aplica con 35% - 65%; (35% de clientes aportan el 65% de la utilidad).

4.2 Conclusiones del estudio cuantitativo

4.2.1 Conclusiones generales

1. El 49% de las personas que van al cine dice hacerlo por cercanía a su casa.
2. Los acompañantes principales son 42% pareja y 33% la familia.
3. Comedia (41%) y acción (35%) son los géneros preferidos, seguidos de suspenso (26%) y drama (20%).
4. Lo que más se valora al escoger una película es el tema (44%). Los actores (32%) y el género (26%) también son importantes. Las recomendaciones tienen influencia moderada (17%), y los premios Óscar solo interesan al 7%.
5. El 51% quiere divertirse, relajarse y pasar un buen rato; el 32% hizo mención a la compañía y el 18% quiere películas interesantes para analizar.
6. Los días de mayor concurrencia son: sábado (44%), domingo (32%), martes (25%) y viernes (23%). Martes es un caso especial por el precio a la mitad.
7. La hora de mayor afluencia es entre las 7:00 y 8:00 p.m. Entre las 3:00 y 11:00, la curva de asistencia muestra una distribución normal.
8. 80% manifestó asistir entre 2 y 4 veces al mes al cine.
9. 76% manifestó consumir siempre en confitería, donde se destaca el *pop corn* con gaseosa (85%), seguido de *hot-dog* (14%).
10. Los productos que más se pidieron añadir son: variedad de gaseosas, jugos, helados, sándwiches, bocaditos salados, tortas, pizza y otros.

4.2.2 Conclusiones comparativas por sectores socioeconómicos

1. Los segmentos A (51%) y sobre todo B (59%) dan más importancia a la cercanía del cine a su casa; C y D lo hacen 44% y 47%, respectivamente.
2. El género preferido en todos los sectores es comedia; pero drama y ciencia-ficción son más valorados en A (26% y 20%) que en los otros, acción en el B (42%) y comedia en el C (43%) y D (40%).
3. De todos los segmentos, los que más valor le dan a una buena compañía son el D (47%) y el C (35%).
4. Gran parte de los entrevistados del segmento B con 38% y del C con 32%, dicen ir al cine 4

- veces al mes; en los segmentos A y D, la frecuencia más mencionada fue 2 veces al mes, con 27% y 32%, respectivamente.
5. Los segmentos C y D parecen ser más sensibles que los segmentos A y B al trato cordial de los trabajadores del cine; mientras que A y B dan más peso que C y D al hecho de no tener que hacer largas colas.
 6. A y B son más críticos que C y D con los precios de entradas y de confitería. Esto puede deberse a que las sedes donde más asisten A y B son más caras, o a la intención de C y D de ocultar su dificultad de pagar ciertos precios.
 7. La calidad de productos de confitería, así como su consistencia, es más destacada por los sectores C y D. A y B son algo más críticos.
 8. El segmento A es el más crítico con los aspectos de rapidez en ventanillas, la disposición de los empleados a ayudarlos y el saludo. Esta tendencia se mantiene proporcionalmente escalonada por segmentos con estos y con el resto de aspectos evaluados, como son los horarios, la presencia de los empleados, la información que brindan y la señalización del cine.
 9. Los productos nuevos más pedidos por el nivel A fueron bocaditos salados (papas, chifles y otros), variedad de gaseosas, jugos de fruta, cerveza, agua mineral. El nivel B comparte algo de A y añade productos *fast food*, como pizza, pollo y dulces. En los niveles C y D destacan hamburguesa y helado.

4.2.3 Conclusiones comparativas por principales multicines

1. Destaca en los asistentes a Cineplanet la cercanía a la casa como motivo para ir al cine (53%), frente a un 49% de Cinemark y UVK. Esto significa que hay más disposición a hacer recorridos mayores para llegar a Cinemark o a UVK.
2. Destaca en Cineplanet la proporción de clientes que van en pareja (44%); en Cinemark y UVK es de 41% y 40%, respectivamente. En cambio, a Cinemark 35% y UVK 36% van en familia, frente a un 27% de Cineplanet.
3. Aunque en todos los cines hay preferencia por *pop corn* y gaseosa, en Cineplanet parece consumirse más *hot-dog* que en los otros.
4. Aunque la calidad de todos los cines y de sus confiterías obtienen una calificación mayoritaria de buena o muy buena, de alrededor de 90%, Cinemark se destaca al obtener 48% de muy buena, en cuanto al cine, frente a 22% de Cineplanet y 33% de UVK. En confitería, Cinemark obtiene 27% de muy buena, frente a 17% de Cineplanet y 9% de UVK.
5. En cordialidad de los trabajadores, Cinemark obtiene calificativos de muy buena en 46%, frente a un 30% de Cineplanet y 18% de UVK.
6. En limpieza y orden, siguiendo el mismo criterio, los calificativos son de 49%, 34% y 29%,

para Cinemark, Cineplanet y UVK, respectivamente. Y en cuanto a los baños, las cifras son 47%, 36% y 24%, en el mismo orden.

7. Cinemark obtiene el primer lugar en todos los aspectos evaluados que a continuación se mencionan: rapidez en ventanilla y confitería, disposición y presencia de los empleados, horarios adecuados, señalización y saludo de los empleados. El punto más bajo de UVK está en la disposición de los empleados. Cineplanet obtiene el segundo lugar en la mayoría de los aspectos, salvo en rapidez de ventanilla y confitería.

Capítulo V. Plan estratégico

En este capítulo se presenta la misión y visión de Cinemark y se hace un análisis FODA para conocer las ventajas competitivas que fundamentan las principales estrategias que se describen y que alimentan su cadena del valor.

1. Misión, visión y metas

1.1 Misión

Brindar entretenimiento a través de un servicio que supere las expectativas de los clientes.

1.2 Visión

Expansión a provincias para lograr el liderazgo a nivel nacional.

1.3 Metas

La meta de Cinemark es la satisfacción total del cliente, base para lograr sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. Para ello, Cinemark busca:

- Formar auténticos profesionales que sean capaces de anticiparse a las necesidades del cliente y referirse a ellos siempre en forma positiva.
- Lograr los estándares más altos en términos de comodidad, infraestructura, calidad de proyección y calidad de productos de confitería.

2. Análisis FODA

2.1 Fortalezas

- Única cadena mundial que opera en el Perú.
- Primer gran multicine con formatos 100% modernos en el Perú.
- Éxito extraordinario de sede del Jockey Plaza a nivel Latinoamérica.
- Relación con grandes almacenes y autoservicios para atraer clientes.
- Percepción de ser el cine de mayor calidad y mejor servicio del país.
- Alternativa atractiva para asistir al cine en familia.
- Respaldo financiero de cadena multinacional.
- Capacidad de economías a escala en compras a nivel mundial.
- Alianza estratégica con Coca Cola.

2.2 Oportunidades

- Mercado peruano de cines en desarrollo.

- Poca asistencia relativa al cine por habitante.
- Alternativa relativamente económica frente a sustitutos.
- Nuevas tecnologías láser y vía satélite.
- Mercado con potencial de desarrollo en Cono Norte.
- Macroentorno estable y perspectivas de crecimiento económico.

2.3 Debilidades

- Mayor fragilidad ante incertidumbre política por el tema de remesas.
- Demoras en expansión por inestabilidad política y social
- Dependencia de éxito duradero de centros comerciales.
- Infraestructura altamente estandarizada, lo que puede dificultarle adaptar sus costos en la obligada expansión hacia mercados marginales.

2.4 Amenazas

- Pocos espacios para crecer en niveles A y B de Lima, lo que traerá aumento de rivalidad para disputarse clientes de una misma zona.
- Alto costo fijo y mercados marginales pequeños limitarán la expansión.
- Dificultades fiscales del Gobierno y necesidades de Gobiernos regionales y municipales presionarán para mantener sobrecarga tributaria.
- Inestabilidad política actual con potenciales disturbios sociales de magnitudes importantes pueden afectar la asistencia al cine.
- Incertidumbre ante próximo Gobierno deja dudas en el tema de remesas.

3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Cinemark consiste en su marca, que goza de prestigio internacional. Cinemark fue el primer cine creado en el Perú con formatos 100% modernos y fue el gran impulsor de lograr el retorno del público al cine. Esto le valió para lograr una amplia diferenciación con respecto a los cines existentes en ese entonces. Sin embargo, con el correr de los años, la marca ha perdido algo de fuerza y muchas veces la gente acude al cine sin tener claridad de su nombre. Más aún, las diferentes sedes del cine, como Jockey Plaza o Mega Plaza, han adquirido nombre propio, debilitando en algo la recordación del nombre de Cinemark. La utilización actual de tarjetas de frecuencia con el nombre de *Movie Card* o Cinemás aumenta la confusión de marca, por lo que se propone unificarlas con el nombre de Tarjeta Cinemark, entre otras medidas para fortalecer la marca.

4. Estrategia competitiva genérica

Cinemark ingresó al mercado peruano con una estrategia de diferenciación con respecto a los cines existentes, con la cual logró atraer y desarrollar a un amplio segmento del mercado. Esta diferenciación la logró creando atributos a lo largo de su cadena del valor, los cuales se especifican en el punto siguiente.

5. Cadena del valor

Con el ingreso de multicines competidores la mayoría de innovaciones que introdujo Cinemark se imitaron. Sin embargo, esta empresa ha logrado mantener importantes atributos en su cadena del valor que lo diferencian, como la comodidad y amplitud de su infraestructura, productos de confitería reconocidos como los mejores y la cordialidad y servicio de sus empleados. En el anexo 11 se describen las estrategias para generar valor a lo largo de la cadena de actividades de las distintas áreas funcionales que están dirigidas principalmente a los clientes identificados como de mayor valor, según la segmentación que propone CRM.

La propuesta de valor para los clientes a los que CRM se dirige de manera especial se basa en una oferta de bienes y servicios conexos que aporten mayores beneficios, de acuerdo con las necesidades detectadas en la investigación de mercado. Básicamente se pretende rediseñar los procesos y la logística en boletería y confitería para reducir el tiempo de cola y facilitar a los clientes un espacio o zona donde obtengan facilidades adicionales, según se detalla en las estrategias operativas de *marketing*. Con ello se espera incrementar las utilidades anuales en unos US\$ 500.000, cuya justificación se ve en los anexos 22 y 23.

6. Estrategia de crecimiento

Es de esperar que la expansión de los multicines se dé hacia zonas periféricas de Lima que aún no han sido atendidas y en provincias, donde la densidad poblacional y el poder adquisitivo son reducidos dado que los sectores A y B de Lima se encuentran actualmente atendidos casi en su totalidad.

Siguiendo el esquema de la matriz de expansión del producto-mercado, se observa que Cinemark está preparando el terreno hacia el desarrollo del mercado, como lo demuestra la creación reciente de su sede en el Cono Norte y antes en San Miguel. Pero su apuesta actual es penetrar el mercado en los segmentos A y B, ampliando su sede en el Jockey Plaza y creando una nueva en San Isidro. En este trabajo se propone el lanzamiento de nuevos productos de confitería, siguiendo una estrategia de desarrollo de producto.

7. Estrategia de cooperación

Gran parte del éxito de las sedes de multicines radica en una ubicación estratégica. Cinemark ha buscado ubicarse en centros comerciales, al lado de grandes almacenes o supermercados, para atraer clientes conjuntamente. En el Jockey Plaza, los resultados son evidentes. Es previsible que Cinemark continúe su expansión haciendo uso de estas relaciones de cooperación.

8. Estrategias de marketing

8.1 Objetivos de marketing

Objetivos	Clientes	Ventas
Corto plazo	Captar 1.000 (0,35%) / Venta cruzada a 12.000 (4%)	US\$ 500.000
Mediano plazo	Captar 1.400 (0,50%) / Venta cruzada a 16.800 (6%)	US\$ 700.000
Largo plazo	Retención / Fidelización	Liderazgo

Actualmente, Cinemark cuenta con unos 280.000 clientes.

8.2 Posicionamiento

Cinemark ingresó al mercado peruano posicionándose como “Lo Mejor en Cines”. Este posicionamiento fue exitoso debido a la amplia diferenciación que logró en comparación con los cines que habían en Lima. Tuvo el mejor sonido, la infraestructura más moderna, una confitería de la mayor calidad y un servicio superior. La base de su posicionamiento estuvo, pues, tanto en los atributos como en la comparación con la competencia. Sin embargo, con el ingreso de la competencia de multicines, el posicionamiento ha sido fuertemente atacado, tanto en los atributos como en términos comparativos. Aun así, la investigación de mercado realizada en este trabajo revela que la confitería de Cinemark es reconocida como la mejor. Pero donde el estudio descubrió la mayor diferencia fue en la percepción del servicio y la comodidad de su infraestructura.

En conclusión, para mejorar su posicionamiento, Cinemark debe profundizar en su marca (nombre) y en bases que permitan mayor diferenciación, como lo son el servicio y la comodidad, donde destaca frente a su competencia.

8.3 Segmentación

En general, se ha encontrado público que asiste al cine de todas las edades, sexo y niveles de ingreso. Predomina público de los niveles socioeconómicos A, B y C. Individualmente, A y B aportan más utilidades, pero por volumen el nivel B contribuye más, dado que tiene un tamaño poblacional cinco veces mayor que el A e importantes niveles de consumo a precios superiores.

Sin embargo, dado que A y B se encuentran atendidos casi en su totalidad en Lima, se espera un desplazamiento al nivel C en los próximos años.

La investigación de mercado realizada muestra una preferencia de las familias hacia las sedes de Cinemark ubicadas en centros comerciales (Jockey Plaza y Mega Plaza). Lo mismo sucede con UVK, en Larcomar, mientras que Cineplanet cuenta con la preferencia de parejas, aunque no en forma exclusiva.

Para profundizar en la segmentación, la propuesta de este trabajo, según la estrategia de CRM escogida, es diferenciar a los clientes de acuerdo al valor y de acuerdo a necesidades. Diferenciar por valor es identificar a los que más aportan a las utilidades, para retenerlos y aquellos con mayor valor potencial, para desarrollarlos. Para diferenciar según las necesidades, CRM recurre inicialmente a factores demográficos, psicográficos o conductuales, para después llegar al conocimiento individual de las mismas. Algunos de los métodos son:

1. Método de Pareto: identificar el grupo de clientes que aportan el mayor porcentaje de utilidad. Según el principio de Pareto, en promedio, alrededor del 20% de clientes proporcionan el 80% de las utilidades de la empresa. Esta relación no parece cumplirse en los asistentes a multicines en el Perú. Los indicios obtenidos en la investigación de mercado muestran una relación 35-65%, que podrá precisarse con la tarjeta de fidelización.
2. Regla de RFM: reciente, frecuente, y monetario. Este método sugiere que los mejores clientes de Cinemark son aquellos que acaban de ir al cine, (tienen fresca la experiencia y por lo tanto están más receptivos a campañas específicas) aquellos que lo han hecho varias veces antes y los que han tenido compras de valor monetario elevado.
3. Regla FRAT: este método da más importancia a la frecuencia, luego a lo reciente y al monto. Se fija en el tipo de compra. Para el cine esto es importante, dado que la confitería le da mayor margen que boletería. No sería lo mismo un cliente que gasta 75 soles al comprar 5 entradas, sin consumo de confitería, que aquel que gasta los mismos 75 soles, pero que compra 45 soles en boletería (3 entradas) y 30 en confitería. En el primer caso, luego del pago a proveedores y al fisco, quedan alrededor de 28 soles para la empresa. En el segundo caso estamos hablando de unos 35 soles; es decir, 25% más de valor para la empresa. La frecuencia también es de suma importancia, ya que los montos por visita suelen ser los mismos; con lo que dos visitas significan casi el doble de utilidad, tres el triple y así sucesivamente.
4. Clasificación por rentabilidad: consiste en estratificar a los clientes y ubicar a los de mayor valor (CMV) y a los de mayor potencial (CMP).

Utilizando algunos de los criterios de los métodos expuestos y los datos recogidos en el estudio de mercado se concluye que los CMV de Cinemark son clientes de alta frecuencia que pagan precios superiores (los que van a Cinemark del Jockey Plaza como dos veces al mes), consumen siempre en confitería y con cierta frecuencia van con su familia. En su mayoría, estos clientes pertenecen a los segmentos socioeconómicos A y B, están casados y tienen dos o más hijos menores de 15 años (nido lleno 1: parejas jóvenes con hijos en casa). La mayor parte de ellos vive en Surco, La Molina y San Borja. Los CMP son aquellos que tienen características similares a los CMV, pero no consumen en confitería porque desean productos que no están disponibles actualmente o no los conocen, y aquellos que necesitan mayor motivación para tomar la decisión de ir al cine.

8.4 Marketing mix

8.4.1 Producto/Servicio

Según la investigación de mercado realizada, lo que busca un cliente como producto fundamental en Cinemark es una experiencia de diversión y relax. El producto real consiste en películas de alta calidad escénica y audiovisual y en artículos de confitería cuyo atractivo se destaca en el sabor, la conveniencia y en la impecable presentación. El producto aumentado involucra una infraestructura amplia, acogedora y confortable y un servicio de primera. En este punto es donde Cinemark tiene mayor diferenciación, por lo que se propone medidas para preservar la comodidad de la infraestructura y la excelencia del servicio que se detallan más adelante.

Existen dos líneas de productos que son películas y confitería. Cinemark no tiene mayor influencia sobre la producción de películas, las cuales vienen de Hollywood, en su mayoría, dado que tienen la preferencia del público en un 95%. Tiene cierto control sobre la elección de las mismas, pero muchas veces está limitada a lo que existe en el mercado o la obligación de recibir “paquetes” de películas de los distribuidores. Lo que si puede controlar muy bien son sus productos de confitería. La profundidad de la línea de confitería es adecuada, pues incluye “combos” de diferente tamaño. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, se propone una extensión de línea en confitería, para incluir algunos de los productos solicitados por los clientes. Los más pedidos por el nivel A fueron bocaditos salados (papas, chifles y otros), variedad de gaseosas, jugos de fruta, cerveza, agua mineral. El nivel B comparte algo de los gustos del A y añade productos de *fast food*, como pizza, pollo y dulces. En los niveles C y D destaca hamburguesa y helado.

Los bienes y servicios adicionales para los CMV y CMP tienen como objetivo añadir valor al cliente y, como consecuencia, a Cinemark. Las principales estrategias consisten en:

1. Posibilidad de comprar tanto las entradas como los productos de confitería a través de internet, con la idea de reducir el tiempo de cola.

2. Habilitación de zona rápida para recoger las entradas y productos de confitería comprados por internet, para reducir más el tiempo de espera.
3. Posibilidad de rellenar “combos” (tanto el *pop corn* como la gaseosa).
4. Posibilidad de comprar productos de confitería en boletería de entradas, como medida adicional para evitar doble cola y luego acceder a la zona rápida mencionada en el punto 2, para recoger los productos.

En el anexo 11b se presenta una lista específica de los nuevos productos que se pondrán al alcance de los clientes y de los productos ya existentes.

Para lograr mantener los estándares se propone aplicar medidas de control con evaluaciones periódicas internas y externas.

En las medidas internas se evaluará la actuación de los empleados en la atención al cliente: Saludo estandarizado: “Bienvenido a Cinemark”, despedida: “Gracias por su visita”, personalización (llamar al cliente por su nombre), gesticulación, tono de voz, la forma como orientan al cliente y la forma en que entregan el producto o servicio. La puntuación irá del 1 al 5. Estas evaluaciones se harán en cada sede mediante:

1. Visitas de clientes anónimos, una vez al mes.
2. Evaluación directa al personal de contacto, una vez al mes.
3. Medición directa de los tiempos de espera en cola, semanalmente.

Las medidas de evaluación externas recogerán la opinión de los clientes:

1. Utilizar un buzón de sugerencias.
2. Encuestas breves directas a 3 clientes al día en cada sede.
3. Encuestas más profundas, trimestralmente, a 150 clientes en cada sede.
4. Paneles de consumidores CMV y CMP, trimestralmente.

8.4.2 Precio

Si dividimos los ingresos totales entre el número de tiques vendidos obtenemos la taquilla promedio (ver el anexo 12). Es claro que todos los competidores mantienen estrategias de precios similares para cada nivel socioeconómico. El precio de los productos de Cinemark está segmentado por ubicación, de acuerdo a los niveles socioeconómicos que se atiende en cada sede. El precio promedio en la sede del Jockey Plaza es de S/. 8,84 y en San Miguel S/. 6,5, a pesar de que los precios de lista son S/. 15 y S/. 12, respectivamente. Lo que sucede es que están incluidas

las promociones y descuentos. El aumento de la rivalidad en los niveles A y B va a presionar a la baja de los precios, pero la estrategia de Cinemark de liderazgo en calidad, requiere mantener el nivel. Por ello, la propuesta de este trabajo es ahondar en la diferenciación. Se propone estrategias de ajuste de precio mediante descuentos (por cada 4 o 5 entradas, 1 gratis lunes o miércoles) y precios paquete por mes, de manera que se paga lo mismo que antes pero se asiste más veces, con la idea de incrementar las ventas de confitería.

8.4.3 Plaza

Para los cines, la ubicación es crucial. El éxito de la sede del Jockey Plaza es una buena muestra de ello. La reciente creación de la sede de Mega Plaza obedece a la estrategia de ubicación en centros comerciales y zonas de alta concurrencia. Las nuevas sedes que creará Cinemark seguirán esa estrategia.

Debido a que la principal razón para que el público asista a una sede es la cercanía a su casa, se requiere que Cinemark siga abriendo nuevos locales ubicados en zonas estratégicas. Para profundizar en los segmentos A y B, que son los que le aportan mayores utilidades, se proyecta una nueva sede en San Isidro y una ampliación de la sede actual del Jockey Plaza. En cuanto a nuevas ubicaciones en zonas marginales y provincias, todavía no hay pruebas de que puedan ser rentables, dado que las actuales sedes de multicines en el Cono Norte y en Arequipa no terminan de consolidarse, por lo que se requiere un mayor aprendizaje de las mismas antes de crear nuevas ubicaciones de este tipo.

Finalmente, con la posibilidad de comprar entradas y productos de confitería por internet, se evitarán las colas que son molestas, sobre todo para los niveles A y B, según lo indica el estudio de mercado.

8.4.4 Promoción

Las promociones vigentes de Cinemark se observan en el anexo 13. Con ellas se busca premiar la frecuencia de asistencia, incrementar el volumen de consumo en confitería, descuentos a clientes de Saga Falabella y aprovechar el inicio escolar a través de promociones de útiles escolares con personajes de cine. Adicionalmente se proponen estrategias para captar nuevos clientes, aumentar la proporción de clientes que consumen confitería y aumentar el número de visitas al año de los clientes. Algunos ejemplos son:

- a) Obtención de puntos por frecuencia y canje de estos por entradas.
- b) Correo directo promocionando estrenos de películas.

- c) Sorteo: “Viaje a Hollywood a ver filmación de película”.
- d) Invitación gratis a *avant premiere* para los clientes frecuentes.
- e) Cine *pass*: abono para ir al cine, válido por un mes.

La implementación de estas estrategias se detalla en el capítulo VII.

8.4.5 Personas

La posibilidad de personalizar en masa a decenas de miles de clientes e interactuar con ellos supone un apoyo técnico en sistemas informáticos. Sin embargo, un error común es pensar que estos sistemas por sí solos le darán a la empresa una ventaja competitiva basada en la relación con los clientes. El otro supuesto indispensable es el de la organización y cultura de la empresa. Para que una estrategia de CRM tenga éxito es indispensable que toda la organización se vuelque a la tarea de establecer relaciones uno a uno, en la cual, la participación humana es fundamental.

Algunos expertos calculan que la parte de sistemas aporta 25% a la estrategia, en tanto que el concurso humano lo hace en 75%. Los sistemas, aunque sofisticados, no son capaces de aprender; solo son vehículos de instrucciones precisas. CRM admite estandarización de procesos, pero nunca de clientes, pues eso está reñido con la meta de lograr una atención personalizada. La aplicación de CRM debe involucrar a todo el personal, de manera que se establezcan mejoras reales en las relaciones con los clientes internos y los clientes externos. Mediante acciones de capacitación se facilitará el objetivo de fidelización de los clientes externos. Así, los empleados de Cinemark serán entrenados para capturar datos relevantes y para utilizar las herramientas que se pondrán a su alcance para lograr una excelencia en el servicio.

El liderazgo es fundamental. La implantación de CRM comienza con la alta dirección. Cada jefatura debe asumir la tarea de liderar esta estrategia en su área. Algunas actividades como el manejo de campañas requieren de un gerente que asuma la función de planeamiento y evaluación.

Por ello, en la implementación de CRM se contempla una inversión en capacitación de personal, cuyo monto asciende a US\$ 60.000 en la fase pre-operativa y US\$ 12.000 anuales durante la ejecución del proyecto. En la siguiente matriz se muestra cómo se va a repartir el presupuesto, tomando como criterios el nivel de contacto con el cliente y grado de participación en la elaboración de la estrategia de CRM.

Gráfico 3. Optimización del presupuesto de capacitación

Inversión en Capacitación

	Participan en la elaboración de la estrategia de CRM	No participan en la elaboración de la estrategia de CRM
Contacto elevado con el cliente	Contactados 5%	Modificadores 60%
Contacto nulo con el cliente	Involucrados 25%	Aislados 10%

Fuente: Plan Anual de Capacitación, Cortusac (2008) Elaboración propia 2003.

Los contactados son los empleados que tienen elevado contacto con el cliente y que participan en la elaboración de la estrategia de CRM. Entre ellos se encuentran los jefes de área de confitería, boletería y taquilla. Su entrenamiento consistirá en proporcionarles técnicas para el manejo del personal a su cargo y para supervisar la captura de datos en la interacción diaria con el cliente, en la supervisión de los estándares de servicio y en el manejo de los sistemas de apoyo.

Los modificadores no participan en la elaboración de la estrategia de CRM, pero debido a su alto contacto con el cliente y a su importante función en la implementación de la estrategia, recibirán el grueso del presupuesto de capacitación. En este grupo están todos los empleados de boletería, taquilla y confitería que diariamente interactúan con cientos de clientes. Su entrenamiento consistirá en técnicas de atención al cliente, captura de datos, estándares de calidad, comunicación y manejo de sistemas, entre otros.

Los involucrados incluyen a los gerentes y a los jefes de áreas administrativas. Si bien no tienen contacto directo con el cliente su participación en la elaboración de la estrategia de CRM es clave, ya que tienen poder de decisión y solo si ellos se involucran se logrará que todos los empleados perciban la importancia de CRM. Su entrenamiento privilegiará una visión global de los componentes de CRM y cómo estos se integran para obtener mejores resultados, técnicas de liderazgo, motivación y trabajo en equipo, así como herramientas de control de gestión de CRM.

Finalmente, los aislados, aquellos que no participan en la elaboración de CRM ni tienen contacto con el cliente, grupo que incluye al personal de limpieza, mantenimiento y otros empleados administrativos, recibirán una visión general de lo que significa CRM y tendrán un entrenamiento en cómo colaborar y dar soporte a la estrategia desde su función.

8.4.6 Procesos

Para añadir valor a los CMV, se propone rediseñar la logística de boletería y confitería, a fin de reducir el tiempo de cola. Un primer punto es habilitar la posibilidad de comprar en boletería, tanto las entradas como los productos de confitería, de manera que no se tenga que hacer doble cola, o que un cliente se desanime de comprar en confitería por falta de tiempo. Ello implica trasladar personal de confitería a boletería para que el proceso se pueda realizar con la fluidez necesaria. Debido a que el volumen de público varía, se optará por un sistema flexible de rotación de personal, que será coordinado por los respectivos administradores de las áreas involucradas.

Para facilitar el proceso de compra por internet, mencionado en el acápite 8.4.1 de este capítulo, se instalará una lectora en la entrada del cine, de manera que el cliente, al pasar su tarjeta, reciba un tique con las entradas que ha comprado por internet y otro para recoger sus productos en la zona rápida de confitería. Esto implica que el sistema integre el canal de internet con boletería y confitería, de manera que no se sobreendan entradas y, por otro lado, que el sistema estime la cantidad de clientes que llegarán en horas determinadas, para que se pueda realizar la rotación de personal que se adecúe a una atención rápida. En el anexo 14 se presenta un diagrama donde se observa paso a paso el esquema del proceso del nuevo servicio, las estrategias involucradas, los estándares y la evaluación periódica de los mismos.

Un punto importante será rediseñar el proceso de interacción entre *front* y *back office*, de manera que el personal de contacto tenga indicaciones precisas y estandarizadas de cómo atender a cada cliente CMV y CMP. Este proceso, llamado también, automatización de las ventas, y cuya implementación se contempla dentro de lo que se conoce como CRM operacional, es posible mediante el soporte del sistema de CRM que se implementará. En la sección 2 del capítulo VII se describe un ejemplo de un proceso de ventas automatizado, en el cual un cajero recibe instrucciones muy precisas de cómo proceder con un CMV.

8.4.7 Proactividad del consumidor

Las facilidades adicionales que Cinemark dará a sus CMV y CMP consisten en:

1. Zona rápida de atención en confitería para los que han hecho compras por internet o en la Boletería, utilizando su tarjeta de fidelización.
2. Posibilitar que los CMV puedan rellenar “combos” en esta misma zona.
3. En el mediano plazo se evaluará la posibilidad de crear en cada sala una fila de asientos *VIP*, desde los cuales se pueda llamar con un botón al personal de Cinemark para que les rellenen sus “combos”.

Estas medidas, además de generar un espacio donde los clientes encuentren facilidades y ventajas adicionales, les dan la posibilidad de escoger cuántas veces quieren rellenar su *pop corn* o su gaseosa sin tener que hacer largas colas.

Capítulo VI. Formulación de una estrategia CRM

1. Antecedentes

Siguiendo la definición del Gartner Group, CRM es «una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa. Desde el punto de vista tecnológico, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidarlos (...) en un banco de datos central, analizarlos (...) y distribuirlos (...) a los varios puntos de contacto con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto con la empresa». (Peppers & Rogers Group 2000: 35).

Desde esta óptica, según opinión del Peppers & Rogers Group (2000: 35) «CRM es la infraestructura para implementar la filosofía uno a uno», lo cual implica la captura, procesamiento, análisis y distribución de datos, pero teniendo al cliente -y no a los productos- como eje central de los modelos de datos. CRM implica conocer a cada uno de los clientes y dirigirse especialmente a aquellos que tienen mayor valor y mayor potencial para la empresa. Comienza con unos pocos y se va extendiendo a cada vez más, mientras los beneficios justifiquen la inversión.

Para CRM, la participación en el cliente (*share of customer*) se privilegia frente a la participación en el mercado (*market share*). En este contexto, no se justifica utilizar la reducción de precios como arma fundamental para conquistar mercado, sino la diferenciación y personalización para conquistar al cliente valioso.

De acuerdo al nivel de relación que se haya establecido con los clientes, se pueden diferenciar cuatro tipos de esfuerzos de CRM, según los cuales se busca captar, retener, vincular o fidelizar a los clientes. Stanley Brown llama a estos esfuerzos, programas para recuperar o conservar, prospección, lealtad y ventas cruzadas (Brown 2001: 12).

2. Beneficios de CRM

- Impacto en la rentabilidad por reducción de costos, ventas adicionales y precios superiores que pueden sostenerse al añadir valor al cliente.
- Conocer diferencias entre y tomarlas en cuenta en la relación.
- Fidelización de clientes, relación de aprendizaje con ellos.
- Cada vez más empresas se están beneficiando de organizarse en función a sus clientes. En

1998 el 18% de las empresas norteamericanas se organizaban por tipo de clientes, mientras que en 2002 se calcula en 50% (Brown 2001: 37).

3. Ventaja comparativa eventual

La nueva tecnología para facilitar las compras de boletería y confitería por internet requiere de un desarrollo pre-operativo de seis meses, periodo durante el cual se podrá brindar este servicio diferenciado y único en el mercado con exclusividad. La importancia del uso de internet para facilitar la compra radica en que los niveles socioeconómicos A y B, (donde se encuentran los clientes de mayor valor para CRM) valoran más que C y D, al hecho de no hacer largas colas. Sobre la base de este hallazgo se hizo un estudio cualitativo con un grupo de 30 personas a las que se les preguntó directamente si les parecería una importante ventaja el poder adquirir sus entradas por internet. La aprobación fue contundente: 100%.

4. Conveniencia de CRM para Cinemark

Los negocios en los que el cliente obtiene el producto una vez en su vida o en los de ventas de valor unitario muy bajo, no tiene sentido invertir en busca de relaciones duraderas. En el intermedio están los negocios difícilmente diferenciables (*commodities* y algunos servicios básicos). Los negocios que se ajustan a la conveniencia de CRM son los que tienen:

- Posibilidad de vender más productos a los mismos clientes: aumento de frecuencia al cine y de consumo en confitería.
- Productos que están mejorando continuamente: Mejoras en sonido e imagen, efectos especiales.
- Productos que envejecen y tienen que ser reemplazados: cada semana hay nuevos estrenos.
- Muchos clientes *VIP*: Hay quienes van todas las semanas al cine y pagan precios superiores; muchos asisten en familia y consumen confitería.
- Aquellos que recogen una gran cantidad de información sobre clientes en sus gestiones de negocios: no es el caso hasta ahora de Cinemark, pero con una tarjeta de fidelización va a resultar relativamente sencillo.

Cinemark se ajusta a la mayoría de los criterios descritos. Esta cadena tiene como estrategia genérica la diferenciación de su oferta, lo cual reafirma la conveniencia de aplicar CRM, con algunas variaciones en sus diferentes sedes.

Finalmente, durante la investigación de mercado que se realizó, se pudo constatar que Cineplanet viene aplicando estrategias de *Business Intelligence* y CRM. Ha lanzado con éxito su tarjeta de

fidelización con la cual ha podido reunir una gran base de datos. Por su lado, UVK se muestra interesado en implementar la venta por internet. Esto añade a la conveniencia para Cinemark de implementar CRM, un factor de tiempo para no quedar rezagado.

5. Estrategias principales de CRM

Una propuesta de CRM, según el análisis de Stanley Brown, involucra tres estrategias principales: clientes, canales y productos, e infraestructura (Brown 2001: xxvii). Peppers & Rogers proponen cuatro pasos en el proceso estratégico de CRM: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar. A continuación se desarrolla un esquema que recoge ambas propuestas. En la estrategia de clientes que propone Brown se incorporan los dos primeros pasos de P&R (identificar y diferenciar clientes) y en la estrategia de canales y productos de Brown se incluyen los pasos tres y cuatro de P&R, ya que la interacción y personalización de clientes se da a través de los canales de atención. Como se explica después, la tercera estrategia de Brown (infraestructura), sirve de soporte para los cuatro pasos que propone P&R.

5.1 Estrategia de clientes

Una estrategia de clientes de CRM está vinculada con la estrategia de segmentación. CRM propone comenzar por identificar a los clientes, para luego diferenciarlos y enfocarse en aquellos que generan mayor valor.

5.1.1 Identificar

Identificar al cliente significa conocer su identidad, forma de contacto preferida, transacciones realizadas, reclamos, sugerencias y qué se hizo al respecto. Esta información debe ser recogida y utilizada en los futuros contactos.

También significa que el cliente pueda ser identificado en el momento en que entra en contacto con la empresa independientemente de qué canal utilice y que toda la información relevante sobre él esté disponible en ese momento.

En algunos negocios como el cine no es fácil obtener estos datos preguntándole a la gente. Lo más probable es que se muestren reacios a hacerlo, dado que no esperarían tener que responder preguntas de este tipo. Por ello en Cinemark se optará por el sistema de incentivar a que los clientes se identifiquen o, como se dice, “levanten la mano”. Se utilizará un programa de fidelidad o frecuencia, con incentivos en descuentos en las entradas de cine o en confitería. Para acumular estos beneficios los clientes deberán identificarse a través de una tarjeta con banda magnética,

llamada tarjeta de fidelización. De esta manera se puede conocer con exactitud, por ejemplo, que el Sr. Pérez va al cine cuatro veces al mes, los días miércoles a las 8:00 p.m., prefiere las películas de suspenso, gusta de *pop corn* y gaseosa, que alguna vez ha manifestado que le gustaría tomar *milkshake* cuando va al cine en verano y que una vez reclamó por que los empleados no le dan la atención y el respeto debidos. Casi todos estos datos se pueden recabar automáticamente al pasar la tarjeta en las cajas registradoras; algunos otros pueden ingresarse mediante digitación en el momento de la transacción.

La identificación puede resultar crucial para generar valor al cliente. Del ejemplo anterior, si Cinemark considera que el Sr. Pérez es un cliente muy redituable y quiere invertir en fidelizarlo para que no sea captado por la competencia, puede decidir, por ejemplo, hacerle un envío directo a su domicilio de material que promocione un estreno de película de suspenso, puede sorprender al cliente obsequiándole un *milkshake*, después de sus compras en confitería, aun cuando no sea un producto a la venta (bastaría tener helado y una licuadora disponible un miércoles a las 8:00 p.m.), y puede adiestrar a los empleados para que lo saluden cordialmente y lo llamen por su nombre (Sr. Pérez) durante las transacciones. Y todo ello no tiene que ser memorizado, la pantalla del terminal del punto de contacto puede decirle al operador exactamente lo que tiene que hacer.

Este sistema de identificación es para clientes actuales, para identificar clientes potenciales se adquirirán bases de datos en el mercado (las llamadas listas calientes). También se puede intercambiar base de datos con empresas aliadas o hacerse encuestas para identificar a potenciales consumidores, aunque por lo general esto resulta más costoso que comprar una base de datos. Una vez que se ha identificado a los clientes, debe procederse a su diferenciación.

5.1.2 Diferenciar

Al identificar a los clientes se debe levantar información relevante, como su historia de transacciones, aporte a las utilidades, quejas, canal de comunicación preferido, valor real, potencial y estratégico, potencial de crecimiento, riesgo y otros. Además se debe incluir variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Una buena información en la identificación permitirá realizar con éxito la diferenciación del cliente, paso clave en la estrategia de CRM.

CRM diferencia a los clientes según dos grandes criterios: de acuerdo al valor que aportan a la compañía y de acuerdo a sus necesidades.

Hay que precisar que la identificación y diferenciación profundas en segmentos y subsegmentos que propone CRM solo ocurre después de implementadas las estrategias, mediante la captura eficiente de datos a través de medios tecnológicos. En el anexo 15 se propone un sistema para asignar un puntaje objetivo a cada cliente y una ponderación, de acuerdo al valor que aportan a la empresa, de manera que la segmentación sea muy precisa.

5.2 Estrategia de canales y productos

La estrategia de canales de CRM se orienta a los intermediarios que hacen llegar un producto al consumidor final, a los canales de atención internos de las empresas y a las formas que se utilizan para la comunicación con el cliente. Cinemark atiende directamente a los consumidores finales, a través de boletería, confitería y taquilla (ingreso a salas). Para interactuar con los clientes cuenta, además, con canales electrónicos, atención telefónica, correo y otros.

La elección del canal adecuado es fundamental para las campañas de productos y servicios que CRM dirige a clientes particulares. Esto permite que las respuestas a los envíos se eleven considerablemente.

5.2.1 Interactuar

Una vez que se ha identificado a los clientes de mayor valor (CMV) y mayor potencial (CMP), el siguiente paso es interactuar con ellos e incentivarlos a que se contacten con la empresa por el canal que prefieran.

5.2.1.1 Atención directa

La atención directa es el canal más usado en Cinemark para interactuar con sus clientes. Cada año se producen millones de contactos con los clientes que asisten a las salas. Este es el principal canal que debe utilizar para capturar datos de sus clientes y transmitirles la información que considere necesaria. Sería imposible registrar manualmente todas las transacciones, pero sí a través de la tarjeta de fidelización. Los empleados contarán con un terminal que identifique al cliente al pasar su tarjeta y recibirán indicaciones sobre cómo proceder con cada uno.

5.2.1.2 El canal electrónico

El canal electrónico es un medio privilegiado para la aplicación de CRM, ya que este medio puede ser completamente interactivo. Las páginas web pueden ser personalizadas por los propios usuarios, de acuerdo a sus gustos y elecciones, lo cual favorece las relaciones uno a uno. Aunque aún falta mucho por aprender de este canal, es importante comprender que el uso de la web no es simplemente para reemplazar al teléfono, sino que significa una nueva forma de interactuar con

los clientes y generar una relación de aprendizaje. Este medio está siendo tan altamente considerado para la interacción con los clientes que muchos le están dando el nombre propio de e-CRM. Resulta obvio que para que este canal funcione eficientemente, debe estar integrado al resto de canales de la empresa.

Un estudio de la PWC de 1998 indica que el 93% de los negocios entrevistados cuenta con correo electrónico y procesamiento y transmisión de mensajes, 72,4% cuenta con un sitio web y 58,4% dispone de intranet. La mayoría de los entrevistados afirmó que planeaban avanzar considerablemente en negocios electrónicos durante los tres años siguientes a 1998, mediante la adopción de tecnologías interactivas y procesos ricos en información para añadir nuevas y más profundas dimensiones a sus relaciones con los clientes. Por estas y otras razones, muchos creen que el impacto del comercio electrónico puede ser tan profundo como lo fue el de la Revolución Industrial

Cinemark cuenta actualmente con una página web que está siendo renovada y que va a ser de gran importancia para la implementación de estrategias CRM que se desarrollarán en el capítulo siguiente. Asimismo, tiene envíos de correo electrónico con su programación a clientes que están de acuerdo en recibirlo.

Como se desarrolla en el capítulo siguiente, Cinemark se propone, mediante el canal electrónico, innovar con la venta de entradas y confitería a través de internet, crear *chat rooms* para admiradores de películas o actores y crear *links*

Con los sitios web de los principales estudios de Hollywood.

5.2.1.3 Call center

Los *call center* constituyen un eficiente recurso para hacer ventas, promocionar productos, canalizar reclamos, dar y levantar información, servicio técnico y muchas otras aplicaciones más, a un costo menor. Otras herramientas asociadas a este medio son el correo de voz y los sistemas automáticos de atención.

Desde el punto de vista de CRM, un *call center* es un medio excelente, sobre todo cuando el cliente llama, para hacerle una o dos preguntas que permitan aprender más sobre él. Los criterios para evaluar la eficacia del *call center* con los CMV y CMP, deben ser distintos. Deben añadirse medidas como número de problemas resueltos a la primera llamada, cantidad de información nueva descubierta, cantidad de nuevos productos que pueden ser ofrecidos y otros.

Cinemark cuenta con sistemas de información grabada en voz sobre la programación de sus salas y de derivación directa a las áreas con las cuales el cliente se quiera contactar, como objetos perdidos, administración, confitería y gerencia. Este medio puede ser desarrollado más para la aplicación de estrategias de CRM relacionadas con el *telemarketing* y captura de datos.

5.2.1.4 Otros mecanismos de contacto

El correo es muy utilizado en CRM para envíos directos, muchos de ellos como encartes en revistas, cuyo destino está dirigido a clientes identificados. Cinemark actualmente envía promociones de descuento para los tarjetahabientes de Saga Falabella a través del correo que este almacén mantiene con sus clientes. Desde la óptica de CRM, esto es una oportunidad que debe explotarse más para acceder a datos sobre usuarios de segmentos atractivos.

5.2.2 Personalizar

Cuando la interacción ha permitido una correcta relación de aprendizaje, lo que sigue es personalizar. En este punto es cuando la relación cliente-empresa se convierte en una experiencia única. Una empresa que es capaz de darle al cliente lo que realmente quiere y deja de darle lo que no valora, le está enviando un poderoso mensaje acerca de la conveniencia de quedarse en la empresa a la vez que está enriqueciendo su cadena del valor.

Un punto clave en la personalización es la capacidad de la empresa de cambiar su comportamiento con cada cliente a partir del *feed back* que recibe de él. Aquí es clave el entrenamiento del personal y la flexibilidad de la empresa.

Cinemark tiene especificado en sus políticas que cada empleado tiene poder de decisión para satisfacer a un cliente, cuando este tenga una exigencia particular, de la manera que crea conveniente. Un ejemplo de cómo entregar un producto personalizado es cuando el Sr. Álvarez se ha quejado de que su *pop corn* está muy salado y ese dato es capturado e ingresado al sistema por un empleado. La siguiente vez que el Sr. Álvarez pase su tarjeta al comprar en confitería, un mensaje debe aparecer en el terminal informando al empleado que le reduzca la cantidad de sal al pedido.

5.3 Estrategia de infraestructura

La posibilidad de personalizar en masa a decenas de miles de clientes e interactuar con ellos supone un apoyo técnico en sistemas informáticos, sin el cual no sería posible aplicar las técnicas de CRM a un costo razonable.

5.3.1 Organización

La aplicación de CRM debe involucrar a todo el personal. Los empleados de Cinemark serán entrenados para capturar datos relevantes y para utilizar las herramientas que se pondrán a su alcance.

El liderazgo es fundamental. La implantación de CRM debe comenzar desde la alta dirección y cada jefatura debe incorporar a sus responsabilidades la tarea de liderar esta estrategia en su área. Algunas actividades como el manejo de campañas requieren de un gerente que asuma la función de planeamiento y evaluación.

5.3.2 Sistemas de información

Actualmente existen en el mercado muchas herramientas y soluciones que realizan las distintas funcionalidades que requiere CRM, como se detalla en el anexo 16. De acuerdo con las necesidades de Cinemark se ha seleccionado a tres proveedores como candidatos: Oracle, Siebel, People Soft y SAP. Sin embargo, Siebel está reduciendo su participación en Latinoamérica, debido a problemas financieros y People Soft acaba de ser absorbida por Oracle, con lo cual, la elección se hará entre SAP y Oracle. La elección final se basará en los criterios de: ajuste a la realidad de la empresa (40%); soporte, facilidades y asesoría (40%); y precio (20%). En este sentido, Oracle tiene la ventaja de contar con un lenguaje mucho más adaptable que permitirá incorporar módulos con mayor facilidad. Por otro lado, debido a que esta compañía actualmente tiene una política de penetración de mercado en la región, en este momento es más asequible para otorgar descuentos y créditos. Sin embargo, la elección final será tomada luego de que al inicio de la fase pre-operativa se invite a ambos proveedores a hacer una demostración en la empresa.

5.3.2.1 Data warehouse

Sin una buena base de datos de clientes poco puede hacer CRM. La primera tarea será formar una sola gran base de datos central de clientes o *warehouse* en un modelo que debe contener información previamente trabajada. No debe contener cada transacción hecha por el cliente, sino más bien los promedios mensuales de compra, el resumen de los tipos de compras o el porcentaje de géneros de películas preferidos. La información diaria debe llevarse en registros previos que sirven para alimentar el *warehouse*.

En la medida en que la información se vaya enriqueciendo, la idea es formar una gran matriz de clientes, con datos organizados según criterios demográficos, de rentabilidad, hábitos de consumo, canales de atención elegidos y otros. En el anexo 17 se ha elaborado un modelo para Cinemark.

5.3.2.2 Data mining

Una vez que Cinemark elabore su base de datos, lo siguiente será extraer la mejor información posible. Esta fase de “excavación” o *data mining* es el corazón del elemento analítico de CRM. Aquí se emplean sistemas para cruzar información y encontrar relaciones sobre las cuales trabajar. Ello permitirá a Cinemark ubicar segmentos y subsegmentos con alta probabilidad de respuesta a campañas como, por ejemplo, un ciclo de películas europeas.

Podemos dividir la *data mining* en tres grupos: creación de modelos estadísticos, generación de alertas y alarmas y la planificación comercial.

Los modelos estadísticos permiten ubicar nuevos segmentos de clientes cuyo comportamiento pasado indica alta propensión a compra, así como a clientes cuyo comportamiento indica un cambio en su nivel de satisfacción (si está reclamando mucho, si está dejando de comprar *pop corn*).

Las alertas y alarmas ubican a clientes que pertenecen a estándares que se están buscando, por ejemplo, aquellos que en el mes han ido más de tres veces al cine, o los que han incrementado su compra en confitería.

La planificación comercial se basa en los modelos estadísticos y alertas para identificar segmentos a los cuales enviar promociones personalizadas como estrenos de películas o promociones de combos. Aquí el nivel de coordinación debe ser máximo para que no se crucen los envíos desde diferentes áreas de la empresa. Eso implica que los canales deben estar integrados.

5.3.2.3 Integración de canales

Una de las metas más complejas de CRM es lograr la integración de todos los canales de contacto. Cualquier información relevante recogida, sea cual fuere el canal, debe estar disponible para toda la organización para evitar duplicidad de comunicación, lo cual es un ahorro para empresa y cliente. Pero lo más importante es que el cliente no repita lo mismo más de una vez. Si un cliente llama a Cinemark indicando que extravió una chompa en el cine, el interlocutor debe registrar en el sistema el aviso y, luego de encontrar la prenda, debe colocar la respuesta, de modo que la siguiente comunicación con el cliente se reanude donde terminó la anterior.

5.3.2.4 Herramientas complementarias

CRM emplea herramientas muy útiles para mejorar las relaciones cliente-empresa que se utilizarán en Cinemark. Una es la agenda comercial, mediante la cual se planifica día a día lo que

se debe hacer con cada cliente y qué canal utilizar. Otra es el registro de eventos. Aquí se recoge todo lo sucedido con el cliente, como las sedes que visitó, reclamos que hizo, compras importantes. Otra es la lista de ventas reactivas, que incluye todos los productos que el cliente debería tener, de acuerdo con su detección de necesidades.

Capítulo VII. Implementación de CRM en Cinemark

En este capítulo se abordarán las estrategias concretas para la implementación de CRM en Cinemark; para ello, seguiremos el esquema que propone Peppers & Rogers Group sobre los tres tipos de estrategias para la implantación de CRM: CRM analítico, CRM operacional y CRM colaborativo (2000: 47).

1. CRM analítico

Las estrategias que se elaboran bajo el concepto de CRM analítico involucran todo lo relacionado a la inteligencia del proceso; es decir, aquellas herramientas de análisis que permiten identificar clientes, necesidades, hábitos y preferencias de cada uno. Aquí se incluye la preparación de la *data warehouse*, *data mart* y *data mining*.

1.1 Creación de base de datos

La primera estrategia es la inmediata creación de una base de datos de clientes. Para ello se proponen los siguientes mecanismos.

- a) Creación de “tarjeta Cinemark” que reemplace a las tarjetas de frecuencia desechables “*Movie Card*” y “Cinemás” que existen actualmente, por esta nueva con banda magnética, que permita identificar a los clientes y acumular puntos (1 nuevo sol de compra = 1 punto). El nombre de la tarjeta obedece a la necesidad de reforzar la recordación del nombre del cine, en torno al cual no hay suficiente claridad, según se detectó en la investigación de mercado realizada.
- b) Integrar la tarjeta Cinemark a boletería y confitería.
- c) Creación de un sistema de registro de transacciones diarias, que almacene cada compra por nombre de cliente.
- d) Creación de registro de comentarios y reclamos de clientes.
- e) Elaboración del *data warehouse* organizado por cliente y que incluye las siguientes variables: todas las demográficas, productos que consume, datos de rentabilidad (frecuencia de visitas, monto promedio mensual de entradas, monto promedio mensual de confitería, y los gastos que origina, como inversión en publicidad directa y otros) otros datos conductuales (número de acompañantes promedio por visita, asiste en pareja, con familia, con amigos), días y hora de visita, porcentaje de respuesta a campañas directas, estilo de vida, nivel de satisfacción manifestado, medio de transporte utilizado, calificación externa y otros.
- f) Creación de registro de películas para cruzar información e identificar preferencias de clientes. Los parámetros se aprecian en el anexo 18. La idea es que el sistema identifique a los

- clientes que tienen preferencia de películas por tema, género, actores, premios Óscar, país, director y otros, para hacerle envíos directos de nuevos estrenos que calcen con sus gustos.
- g) Relación comercial o alianzas estratégicas con Saga Falabella, Blockbuster y Visanet para acceder a envíos directos a sus clientes.

1.2 Análisis de datos

Las primeras extracciones de datos del *warehouse* se harán para ubicar a los clientes que aportan mayor valor o tienen mayor valor potencial para Cinemark. Los criterios que se utilizarán para ello serán sobre clientes que:

- a) Aportan mayor contribución promedio mensual para cubrir costos fijos.
- b) Compran tanto en boletería como en confitería cuando asisten.
- c) Van al cine con mayor frecuencia.
- d) Tienen mayor monto de compra por visita.
- e) En algún mes tienen un monto importante de compra.

Una vez identificados se buscará estratificar a los clientes siguiendo el método de Pareto, para hallar la relación porcentaje de clientes-porcentaje de aporte a las utilidades, que mejor se ajuste a la realidad del cine.

Una vez que el sistema ha ubicado a los clientes que más aportan a las utilidades de Cinemark, se les clasificará según el segmento socioeconómico al que pertenecen, distrito de domicilio, edad, sexo, estado civil y nivel de ingresos, de manera que se pueda obtener un perfil muy específico de los mismos. En una segunda etapa se buscará enriquecer el perfil hallado alimentando el *data warehouse* con datos complementarios como cantidad de hijos, estilos de vida, pasatiempos, etapa del ciclo de vida de la familia, preferencia del cliente para el contacto (hora, canal, lugar), conductas de consumo en otros lugares y otros.

1.3 Creación de alertas y alarmas

Inicialmente, las señales principales que se buscarán de la *warehouse* serán:

- a) Cambios importantes en los montos de compra promedio mensual (50%).
- b) Montos que superen los 200 nuevos soles en el mes.
- c) Clientes que han dejado de asistir por 60 días.
- d) Clientes que están reclamando mucho.
- e) Clientes que han dejado de consumir en confitería.

Los dos primeros serán motivo para premiar consumo, mediante una invitación a un *avant premiere*. En los tres restantes se escogerán estrategias para retener a los clientes, comenzando por indagar el motivo de su alejamiento.

1.4 Campañas y promociones

A lo largo del año se realizarán diferentes campañas y promociones dirigidas a captar, retener, vincular o fidelizar a los clientes de Cinemark. Algunas son:

- a) Nuevos productos de confitería, según los datos obtenidos de la investigación de mercado.
- b) Colocación directa de tarjetas Cinemark a los asistentes al cine.
- c) Envío directo de tarjetas Cinemark a tarjeta habientes de Saga Falabella, a socios del club Regatas, a dueños de casa e inquilinos del último verano en las playas de Asia, a los miembros de las bancas exclusivas o *premium* de los bancos, a padres de familia de nidos y primaria de segmentos A y B, a socios del Blockbuster.
- d) Oferta (promocionada con encarte, a la entrega de la tarjeta) de 20 puntos adicionales a aquellos que ingresen a la página web de Cinemark para activar su tarjeta y llenen sus datos. Los que no lo hagan activarán su tarjeta en la primera compra, en la cual le preguntarán sus datos.
- e) Canje de puntos por entradas al cine. En el Jockey Plaza: 60 puntos de boletería (equivalente a cuatro entradas) permiten adquirir una entrada en S/. 3,50, los lunes y miércoles. En San Miguel 60 puntos (5 entradas) permiten una entrada gratis (lunes y miércoles) y en Mega Plaza: 42,5 puntos (5 entradas), también una entrada gratis (lunes y miércoles). No se pueden considerar puntos de confitería para esta oferta, dado que la promoción de entradas es auspiciada tanto por el cine como por los distribuidores de películas, los cuales no aceptarían esos términos, pues no se benefician del consumo de confitería.
- f) Correo directo promocionando estrenos de películas que califiquen como preferencia destacada y moderada, de acuerdo a la información recogida en la base de datos sobre las elecciones previas de los clientes.
- g) Sorteo: por cada 50 puntos acumulados en la tarjeta Cinemark, una opción para el sorteo anual de “Viaje a Hollywood a ver filmación de película, incluido un desayuno con los actores principales”, para dos personas. Los consumos en confitería acumulan doble puntaje.
- h) Correo directo indicando acumulación de puntos de tarjeta Cinemark.
- i) Invitación gratis a *avant premiere* para los clientes de mayor valor y mayor valor potencial, una vez al año.
- j) Oferta de cine *pass* que consiste en un abono para ir al cine, válido por un mes. Los clientes que acceden a la oferta son aquellos que han acumulado puntos en confitería el mes anterior.

Cuesta 39 soles por persona en Jockey Plaza (más 25 puntos de confitería en el mes anterior), 29 soles en San Miguel (más 18 puntos) y 19 soles en Mega Plaza (más 15 puntos), y te permite agrandar el combo en confitería. Los pases son personales y el usuario debe identificarse al canjear sus entradas. Los precios y puntos necesarios deben ajustarse de acuerdo a criterios estratégicos.

- k) Continuar con la política de 40% de descuento en entradas (lunes y miércoles) para tarjetahabientes de Saga Falabella y extenderla a socios del Regatas, del Blockbuster y tarjetahabientes de Visa, a cambio de publicidad y envíos directos en sus encartes, pero válido para los que activen su tarjeta Cinemark.

2. CRM operacional

Las estrategias de CRM de tipo operacional apuntan a integrar *back* y *front office*, de manera que el vendedor tenga herramientas óptimas para el manejo de la relación con el cliente. En los cines, los puntos de venta existentes son básicamente boletería y confitería. En las estrategias operacionales de CRM que sigue, se añade compras por internet como punto de contacto adicional.

- a) Posibilitar la compra de entradas y de confitería desde la página web de Cinemark, a través de Visanet. Las compras quedarán registradas en el sistema, y cuando el cliente llegue al cine, al pasar su tarjeta, la lectora láser emitirá automáticamente las entradas, así como el tique de confitería, con el cual recogerá su compra en una zona especial de atención rápida.
- b) Habilitar la compra de confitería en las cajas de boletería, de manera que el cliente no tenga que hacer doble cola y se fomente el consumo de confitería. El sistema generará automáticamente el pedido, el cual será recogido en una zona de atención rápida. Esta estrategia supone trasladar personal de atención de confitería a boletería, y abrir nuevas cajas.
- c) Crear una agenda comercial en la que se indique día a día la estrategia con cada CMV y CMP.

Por ejemplo:

Cliente: Sr. José Juan Pérez Gonzales Junio 2003				
Día	Acción	Canal	Respon.	Estrategia
1	Invitarlo a <i>avant premiere</i> (18 junio)	Correo	José Lara	Fidelización
5	Enviarle programación trimestral	Mailing	Elsa Luna	Vinculación
11	Ofrecerle sistema 2 x 1	Correo	Juan Pérez	Vinculación
18	Ofrecerle nuevo <i>milkshake</i>	At. Direct	Cajero	Vinculación
23	Informarle de estreno de Matrix 2	Pop up	Lucy Rojas	Vinculación
24	Saludarlo por su cumpleaños	Teléfono	Raúl Peña	Fidelización

Para el caso en que la acción le toque al cajero de turno, como sucede el día 18 en que el cliente asiste a la invitación al *avant premiere*, un mensaje deberá aparecer en su pantalla, a fin de conocer la forma de proceder. Esto va de la mano con la siguiente estrategia.

- d) Crear una herramienta de “Pautas de Atención” para que, una vez que el cliente se ha identificado, quien lo atiende tenga indicaciones de cómo proceder. Supongamos que el cliente llegó primero a boletería y luego a confitería; al pasar su tarjeta fue identificado en ambos puntos como CMV o CMP. La pantalla del vendedor de boletería tendrá estos mensajes:

Cliente VIP	Sr. Pedro López Ríos
Saludo	Bienvenido a Cinemark Sr. López
Si compra dos entradas de niños:	¿Viene con sus hijos?
Digitar respuesta	S/N

Al recibir la información, el sistema genera mensajes para confitería y para la sala 6. En confitería el vendedor tendrá mensajes similares a este:

Cliente VIP	Sr. Pedro López Ríos
Saludo.	Buenos días Sr. López, ¿en qué le puedo servir?
Viene con sus hijos, Diego (6) y Franco (4).	Hola Diego, hola Franco. Tomen. Cinemark les regala estos posters del “Increible Hulk”.
Siempre pide más sal en <i>pop corn</i> .	¿Con bastante sal su <i>pop corn</i> , verdad Sr. López?
Los niños usan levantador de asiento.	En sala 6 lo esperan con levantadores de asiento para sus hijos. Gracias por su visita Sr. López

3. CRM colaborador

La implementación de CRM colaborador implica trabajar en todos los puntos de contacto con el cliente para posibilitar una interacción productiva, tanto para el cliente como para la empresa, y garantizar que los datos obtenidos se canalicen a través de toda la organización en forma fluida, ordenada y provechosa. A continuación se presentan acciones para facilitar la interacción:

- a) Atención telefónica: Las llamadas más frecuentes de los clientes a Cinemark son para averiguar programación o para consultar objetos perdidos. En el primer caso, la contestadora automática deriva a un sistema de voz que da la programación. En el segundo caso, para agilizar la atención se propone que los clientes dejen grabado los datos del objeto perdido, día y hora del suceso así como su nombre y número telefónico. Tres veces al día el responsable oír las grabaciones, ubicará los objetos y llamará a los clientes para notificar el hallazgo o informar que aún no ha sido encontrado. En el primer caso se preguntará al cliente si prefiere que se lleve el objeto a otra sede de Cinemark que le quede más cerca (existe traslado interno entre sedes). Si se trata de un CMV o CMP se ofrecerá llevar el objeto a la dirección que

indique el cliente. En el segundo caso se requerirán mayores detalles para continuar la búsqueda.

- b) Web interactiva: además de posibilitar la compra de entradas y de confitería por internet, se propone colocar accesos a avances de películas, derivando a los usuarios en forma automática (con un clic) a las webs que existen en los estudios de Hollywood y otros. Se incluirá correo de Cinemark para recibir comentarios y sugerencias. Todos serán contestados y comentados utilizándose para ello modelos de respuesta, según el tipo de pregunta o comentarios. Para clientes CMV y CMP se responderá en forma más personalizada. Finalmente, se creará un *chating room*, para que los simpatizantes de películas o actores puedan intercambiar comentarios en tiempo real, los cuales serán seguidos de cerca por el responsable de la página web.
- c) Atención directa: capacitación del personal sobre cómo y por qué aplicar pautas de atención, recoger información e ingresarla al sistema.

Capítulo VIII. Aspectos financieros

1. Indicadores de rentabilidad de CRM

1.1 Análisis comparativo

CRM tiene como objetivo aumentar el valor para el cliente y para la empresa; esto lo consigue mediante reducción de costos de las transacciones y el incremento de la satisfacción del cliente y de sus compras. Siguiendo esta lógica, se define una fórmula para medir la rentabilidad de la inversión en CRM:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Reducción de costos} + \text{Incremento en las utilidades}}{\text{Inversión en implementación de CRM}}$$

El numerador de este ratio muestra dos componentes que influyen sobre la rentabilidad: **reducción de costos e incremento en las utilidades**. Los efectos no se limitan al corto plazo, sino que tiene que ver con otros factores difíciles de cuantificar como la lealtad del cliente y la imagen de marca, cuyo impacto sobre las ventas es de mediano plazo. A continuación se analizarán las variables que influyen en los componentes de la rentabilidad.

Reducción de costos:

- **Autoservicio:** requerimiento menor de personal para soporte y servicio al cliente debido a medios interactivos y atención automatizada. Un buen ejemplo es el uso de una programación de cine grabada para consulta telefónica o la compra de entradas y confitería a través de internet.
- **Administración:** menos personas pueden administrar a más clientes, campañas y ventas, con mejores resultados.
- **Velocidad de respuesta,** anticipación de necesidades, agilidad y flexibilidad para cambiar estrategias, gracias al *feed back* de los clientes, permite evitar incurrir en costos innecesarios.
- **Investigaciones de mercado:** el levantamiento tradicional de información mediante encuestas y métodos similares son costosos. CRM permite actualizar de manera automática la mejor información a un costo menor.
- **Menores costos de publicidad:** cambio de gran parte de la comunicación masiva costosa por envíos personalizados focalizados en los segmentos de mayor valor y con índices de respuestas superiores.

Incremento de las utilidades por:

- Mayores ventas debido a clientes:
Captados, retenidos, vinculados a otros productos y fidelizados.
- Precios y márgenes más altos debido a:
Mayor diferenciación y mayor valor para el cliente.

El tercer factor para evaluar la rentabilidad de CRM es la inversión que se haga en esta estrategia. Los **costos de implementación** de CRM en Cinemark pueden dividirse en los rubros siguientes: *software*, equipos, personal, servicios de terceros y gastos de promoción.

Los cálculos para medir la rentabilidad de CRM son complejos, ya que los efectos no son siempre visibles en el corto plazo y no es fácil aislar sus efectos de los que producen otras estrategias. Sin embargo, existen estudios que permiten predecir algunas de las cifras, como el de Pricewaterhouse Coopers, que descubrió que en el año 2000, CRM tuvo un impacto considerable sobre las empresas estudiadas, a través de campañas de recuperación, fidelización, ventas cruzadas y adquisición de nuevos clientes, que se calcula entre 30% y 47% sobre las utilidades (Brown 2001: 19).

En el mercado peruano de multicines existe un buen antecedente para medir el impacto de CRM sobre las utilidades. Cineplanet ha lanzado un programa de *Business Intelligence* y de CRM, con muy buenos resultados. Ellos atribuyen una buena parte de su crecimiento en utilidades en 2002, que ha sido de 48%, a sus estrategias de fidelización, que son parte de su modelo de CRM. Por su lado, Cinemark ha mantenido sin cambios sus ingresos, mientras que UVK perdió 10%.

Al constatar que Cineplanet ha crecido 45% en ingresos mientras que UVK ha caído en 10%, se calcula que el costo de no aplicar CRM puede llegar a 55%.

Utilizando estos datos como base para calcular el impacto de CRM, se proyectan diferentes escenarios para Cinemark, que va desde 8% hasta 14% de incremento en las utilidades. El primer escenario tiene un crecimiento en las utilidades de 8% en el primer año y llega a 10% en tres años; el segundo, un crecimiento inicial de 10% que llega a 12% en tres años; y el tercero, un crecimiento inicial de 12% que llega a 14% en tres años. Considerando que los principales multicines han tenido utilidades en 2002 cercanas a 4 millones de dólares, los escenarios son:

Impacto de CRM sobre las utilidades de Cinemark				
Escenario	Año	2004	2005	2006
Conservador	US\$	320.000	360.000	400.000
Moderado	US\$	400.000	440.000	480.000
Optimista	US\$	480.000	520.000	560.000

En el anexo 19 se calcula el valor actual de cada escenario, descontándolos a 20%, 25% y 30%. Se concluye, desde una óptica conservadora y exigente, que la inversión de CRM en Cinemark no debe superar US\$ 833.609, (escenario conservador con un descuento de 30% anual). En el otro extremo, desde un punto de vista optimista, los ingresos por esta estrategia pueden llegar hasta US\$ 1.302.222, (valor actual a una tasa de descuento de 20% anual). Los pasos concretos para llegar a estas cifras se detallan en el flujo de caja que sigue.

1.2 Estados financieros

En esta sección se medirá, rubro por rubro, el efecto esperado de la implementación de CRM en Cinemark sobre los costos e ingresos. Se elaborará un flujo de caja incremental y se calcularán la TIR y el VAN, económicos y financieros, del proyecto.

Supuestos

- Se elige un horizonte de tres años considerando que buena parte de la inversión es en *software* y equipos de rápida obsolescencia.
- Se define que un cliente promedio aporta US\$ 1,95 por visita (utilidad total en 2002 / Número de visitas en 2002). Ver el anexo 20.
- Cada nuevo cliente de mayor valor aportará US\$ 3,61 a las utilidades marginales por visita y cada cliente con mayor potencial va a incrementar su utilidad por visita en US\$ 1,90 al consumir confitería (ver el anexo 21).
- Se prevé incrementos en las ventas debido a la aplicación de CRM para captar, retener, vincular y fidelizar a clientes, según las estrategias detalladas en el capítulo 6 y resumidas en el anexo 22.
- A continuación se presenta un cuadro con las principales estrategias por tipo de CRM y las utilidades que se espera lograr. (Ver el anexo 23).

Estrategias	Objetivo	Monto US\$	Impacto en utilidad
Captar	0,5% de CMV	104.013	2,60%
Retener/Fidelizar	1,5% de CMV	312.039	7,80%
Ventas cruzadas	CMV (frecuencia)*	50.400	1,26%
Ventas cruzadas	a 1% de CMP	69.326	1,73%
Total		535.778	13,39%

* La estrategia es que los CMV aumenten en 1 visita al año su frecuencia.

- En cuanto a los costos, se prevé un ahorro neto en los siguientes rubros:

Rubro	Monto anual	Impacto en utilidad
Publicidad	1.328	0,03%
Personal	26.364	0,66%
Investigación de Mercado	8.594	0,21%
Servicios de Terceros	-12.000	-0,30%
Total	24.286	0,61%

Ver el anexo 24.

- Si se suma el incremento en utilidades marginales y el ahorro en costos se obtiene un impacto total sobre las utilidades de 14% (13,39% + 0,61%).
- La inversión requerida es la siguiente (ver detalles en el anexo 25):

Rubro	US\$
Software	210.000
Equipos	120.000
Servicios de terceros	120.000

Se prevé un valor de rescate de los equipos al cabo de tres años de 20%, cuyo efecto neto será de 14%, considerando impuestos, (20%(1-0,30)).

- El costo de oportunidad del capital (COK) que se utilizará para hallar el VAN del proyecto es 22%, cifra que ha sido obtenida del propio Cinemark.
- La estructura deuda-capital de Cinemark es de 60% de deuda y 40% de capital propio. Esta misma se utilizará para financiar el proyecto de CRM.
- El costo promedio ponderado de capital (WACC) de 14,5%, (ver anexo 26).

Las cifras anteriores se consignan en el flujo de caja incremental y a continuación se presenta el escenario esperado, calculado como promedio ponderado de los tres escenarios previstos, según su probabilidad de ocurrencia. Ver los anexos 27, 28, 29, 30 y 31.

Cambios en el flujo de caja esperado por la aplicación de CRM en Cinemark.

Flujo de Caja Proyectado US\$	2003	2004	2005	2006
Incremento en utilidades		412.000	448.367	484.733
Ahorro neto en egr. oper. y g. com.		24.286	24.286	24.286
Cambios en flujo operativo		436.286	472.653	509.019
Impuestos		-130.886	-141.796	-152.706
Escudo fiscal		69.000	33.000	33.000
Valor de rescate				16.800
Cambios en flujo económico	-450.000	374.400	363.857	406.114
Amortización		-82.192	-90.000	-97.808
Intereses		-25.650	-17.842	-10.034
Escudo fiscal de intereses		7.695	5.353	3.010
Cambios en flujo financiero	-180.000	274.254	261.368	301.282
Inversión	-450.000			
Caja Inicial	180.000	0	274.254	535.675
Financiamiento	270.000			

VANE US\$	324.997
TIRE	89%

VANF US\$	386.319
TIRF	141%

El valor actual neto del flujo económico (VANE) es de US\$ 324.997. Por ser positivo se concluye que los beneficios de aplicar la estrategia de CRM en Cinemark superan a los costos de su implementación. Al aplicarse CRM el valor de la empresa crecerá debido a que el incremento de las utilidades originado por el aumento en ingresos y por la reducción de costos operativos que aporta CRM es mayor que el gasto que conlleva su aplicación. Esto permite concluir que es económicamente recomendable implementar las estrategias de CRM que se proponen. La tasa interna de retorno del flujo económico (TIRE), que alcanza la cifra de 89%, confirma lo dicho y permite ver que existe un margen considerable para lograr beneficios, aun cuando los resultados positivos tengan una magnitud menor a la esperada.

El valor actual neto del flujo financiero (VANF), descontado con el COK, es de US\$ 386.319 y con el WACC es de US\$ 459.588. Su tasa interna de retorno (TIRF) es de 141%. Estas cifras muestran el beneficio adicional que obtiene Cinemark al recurrir a la deuda como medio para generar más valor para la empresa. La diferencia considerable entre los indicadores económicos y financieros se debe a la distancia que hay entre el costo de oportunidad de capital (COK) de Cinemark (22%) y el costo de su deuda (9,5%). Esto explica también la diferencia de más de 7% entre el COK (22%) y el costo promedio ponderado del capital de la empresa (WACC) que es 14,5%.

1.3 Indicadores complementarios

Existen algunos indicadores que utilizan las empresas que han implementado o están implementando CRM para medir los logros parciales su aplicación. La ventaja de utilizarlos es que permite obtener evidencias tempranas de que la inversión realizada dará los resultados esperados, de modo que no se cometa el error de abandonar las estrategias ante la escasez de pruebas inmediatas. Para Cinemark, se proponen indicadores complementarios en el anexo 32.

2. Estructura de costos

2.1 Costos fijos y variables

El negocio de multicines tiene un bajo uso de capacidad instalada. En promedio, Cinemark utiliza 26% de esta, considerando que a ciertas horas, sobre todo en las primeras y últimas funciones, la afluencia de público baja notoriamente.

Por otro lado, el costo para Cinemark de recibir un cliente adicional en sala es prácticamente inexistente (sin considerar el pago de impuestos y la comisión de los distribuidores). Esto nos indica una altísima composición de costos fijos y muy poco de costos variables. En otras palabras, casi se cumple la fórmula donde el ingreso neto marginal de boletería = utilidad marginal. En cuanto a confitería, los insumos más utilizados, como el maíz para *pop corn*, son relativamente bajos; en el caso de las gaseosas, los costos se reducen debido a precios promocionales de los proveedores. Los costos más altos lo constituyen los envases, cuyo precio también se reduce con la inclusión de publicidad en ellos.

2.2 Punto de equilibrio

La alta composición de costos fijos obliga a poner atención en el siguiente análisis:

- Una sede que tiene 1 millón de visitantes al año puede tener el doble de utilidades que otra con 800.000 visitantes.

- Todas las sedes manejan prácticamente los mismos costos, por lo que el punto de equilibrio, calculado en número de visitantes, variará de acuerdo al precio de la entrada y al porcentaje de clientes que consumen confitería.
- Considerando los supuestos anteriores, el punto de equilibrio varía entre 300.000 y 700.000 espectadores por año.

Conclusiones y recomendaciones

1. La aplicación de estrategias de CRM permitirán a Cinemark consolidar su liderazgo en rentabilidad y recuperar el primer lugar en ventas, debido al enorme potencial que tiene y que debe ser explotado. Atención especial requiere el CRM de venta cruzada, cuyas posibilidades son mayores que en otras industrias debido al atractivo económico que tiene el desarrollo de su línea de confitería, que tiene impuestos y costo de proveedores mucho más bajos que boletería.
2. Un reto importante para Cinemark es utilizar más su capacidad instalada, ya que actualmente usa el 26%. Las promociones y campañas que se proponen en este trabajo se dirigen en parte a ello, pero aún queda mucho por explotar.
3. El aumento de rivalidad que se prevé en los próximos años por los segmentos A y B de Lima presionará hacia la reducción de los precios. Se recomienda que Cinemark profundice en su posicionamiento y diferenciación con herramientas como el CRM para evitar incurrir en el desgaste de una guerra de precios.
4. Otro reto es el tecnológico. Es muy probable que nuevas tecnologías audiovisuales hagan cada vez más atractivo el ver películas en casa, por lo que paralelamente deberán introducirse adelantos en la proyección de películas que permitan mantener el atractivo de la “pantalla grande”.
5. En la sede de Cinemark del Jockey Plaza, cuyas ventas y rentabilidad destacan, se recomienda que CRM privilegie estrategias de retención y fidelización. En Mega Plaza, mercado con gran potencial pero emergente y poco conocido, debe ahondarse en estrategias de adquisición de clientes y crear una relación de aprendizaje. Y en San Miguel, cuyo consumo en confitería es relativamente menor, CRM de venta cruzada puede contribuir a consolidar la sede.
6. Se recomienda a Cinemark desarrollar nuevos modelos para construir sedes más baratas, ya que el crecimiento de los próximos años se orientará a sectores de menores ingresos o de menor densidad poblacional, por lo que urge reducir los costos fijos y el punto de equilibrio.

Bibliografía

- Brown, Stanley A. (2001). *Administración de las relaciones con los clientes. Un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios*. Oxford: University Press.
- Davenport, T. H. y Harris J. K. (2002). “Métodos para un mejor conocimiento de los clientes”. *Revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas ES*. (108), pp.10-12.
- Herrero, Liaño (2000). “Integración de los sistemas CRM con las operaciones”. *Revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas ES*. (Jul-Ago.), pp.46-50.
- Iniesta, Fernando y Agustín, Antonio (2000). *Fidelización de Consumidores*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Peppers & Rogers Group (2000). *Una Guía Ejecutiva para Entender e Implantar Estrategias de CRM*. Brasil: Ed. P&R Group de Brasil.
- Quiñonez V., Julio (2002). *Marketing en la Era Digital*. Lima: Ed. BCCL.
- Ruiz, Pablo J. L. (2000). “CRM: respuesta a la nueva economía”. *Revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas ES*. (Jul-Ago.), pp.36-39.
- San Segundo, A. y Valseca, Alonso J. (2000). “CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implantación”. *Revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas ES*. (Jul-Ago.), pp.40-45.
- Wilson, R. (2001). “Hora del CRM”. *Revista América Economía US*. (207) 48 may 3.
- Winer, R. S. (2000). “Esquema para la gestión de relaciones con los clientes (CRM)”. *Revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas ES*. (Nov.-Dic.), pp. 46-50.

Anexos

Anexo 1. Comparativo de asistencia per cápita a los cines por países

Ratios de asistencia per capita					
Población (mm)	Espect. (mm)	Espect./ Población	No. de Pantallas	Pantallas/ 100K habitant.	
<i>EEUU</i>	267	1,487	5.56	27,805	10.41
<i>México</i>	92	125	1.36	2,579	2.80
<i>Argentina</i>	35	31	0.90	900	2.57
<i>Brasil</i>	160	85	0.53	1,550	0.97
<i>Venezuela</i>	22	15	0.68	251	1.14
<i>Chile</i>	14	12	0.88	197	1.41
<i>Colombia</i>	36	21	0.58	268	0.74
Perú	26	10	0.40	151	0.62

Cifras para todos los países del 2001, excepto Brasil y Colombia (1997).

Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002).

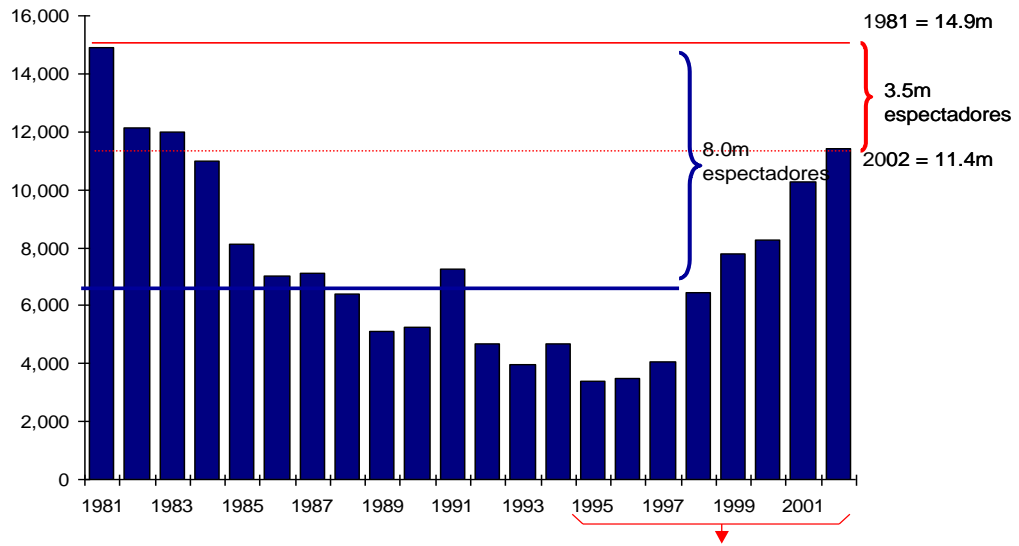
Anexo 2. Demanda potencial por zonas del país

	Habitantes 000	Potencial visitas x mes	Pantallas requeridas	Pantallas actuales	Diferencia
Lima:					
Centro	866	143	23	18	5
Noroeste	361	129	21	45	-24
Suroeste	268	102	16	32	-16
Sureste	521	196	31	35	-4
Cono Norte	1,576	172	27	0	27
Cono Este	1,519	120	19	0	19
Cono Sur	1,260	94	15	0	15
Callao	793	103	16	4	12
Otros	482	3	0	0	0
Total	7,644	1,062	169	134	35
Provincias:					
Arequipa	715	115	18	4	14
Trujillo	751	123	19	4	15
Chiclayo	783	90	14	7	7
Piura	588	87	14	0	14
Huancayo	490	61	10	0	10
Chimbote	396	50	8	0	8
Cusco	309	32	5	0	5
Total	3,317	443	70	11	59

Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002).

Anexo 3. Nivel de asistencia a los cines del Perú 1981-2002

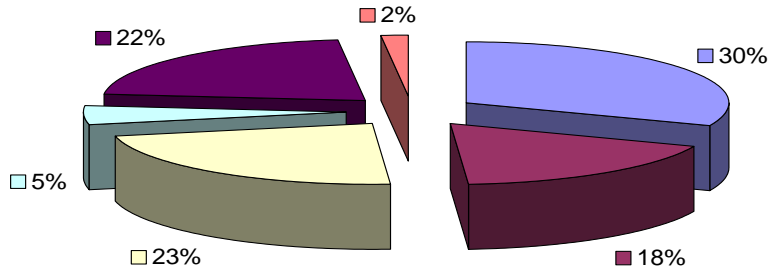
Una demanda histórica insatisfecha



Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002).

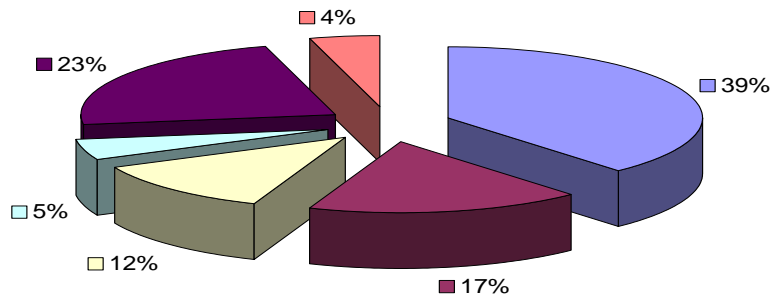
Anexo 4. Participación de mercado de multicines 2001 y 2002

Participación por Tickets Vendidos 2001



■ Cineplanet 2,954,889	■ UVK 1,700,129	■ Cine Star 2,169,223
■ Pacífico 464,960	■ Cinemark 2,066,383	■ C. Plaza J. María 162,527

PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2002 POR INGRESOS



■ Cineplanet S/. 27,580,969	■ UVK S/. 12,412,817
■ Cine Star S/. 8,926,902	■ Pacífico S/. 3,269,202
■ Cinemark S/. 16,369,836	■ C. Plaza J. María S/. 3,192,797

Anexo 5. Ventas por principales sedes

POR TIQUES VENDIDOS:	2002	2001	CRECIMIENTO
1. Cinemark de J. Plaza:	1.195.948	1.173.488	2%
2. Cineplanet de San Miguel:	1.068.800	1.018.908	5%
3. Cineplanet del Centro:	969.567	870.457	11%
4. Cineplanet Primavera:	922.001	584.033	58%
5. Cinemark de San Miguel:	856.767	892.895	-4%
6. Cine Star Excelsior:	789.717	853.809	-8%
7. UVK Larcomar:	720.875	761.679	-5%
POR INGRESOS DE BOLETERÍA	2002	2001	CRECIMIENTO
1. Cinemark de J. Plaza:	10.481.540	10.473.311	0%
2. Cineplanet San Miguel:	7.408.083	6.830.210	8%
3. UVK Larcomar:	6.387.067	6.794.916	-6%
4. Cineplanet Primavera:	6.357.845	3.759.321	69%
5. Cinemark San Miguel:	5.561.163	5.932.285	-6%
6. Cineplanet Centro:	5.077.048	4.078.437	25%
7. Cineplanet Alcázar	4.670.238	4.359.557	7%
8. UVK Caminos del Inca	4.124.493	4.358.488	-5%

Fuente: Cinedatos Estadísticos (2002). Elaboración propia 2003.

Anexo 6. Expansión mundial de Cinemark

Número de complejos fuera de USA					
Año	N° Sedes	Año	N° Sedes	Año	N° Sedes
1997	10	1999	50	2001	88
1998	25	2000	75	2002	94

Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 7. Capacidad instalada de Cinemark

Número de Asientos	1997	1999	2003
Jockey Plaza	2579	2579	2579
San Miguel		2626	2626
Mega Plaza			2656
Total	2579	5205	7861

Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 8. Ventas de Cinemark

Año	J. Plaza	S. Mig	Año	J. Plaza	S. Mig	Megap.
1997	596.304		2000	1.202.798	902.975	
1998	1.387.453		2001	1.179.973	895.788	
1999	1.238.492	383.705	2002	1.197.243	858.980	44.245

Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 9. Principales indicadores financieros de Cinemark

INDICADOR	2002	INDICADOR	2002
R. Corriente	0,73	Deuda/Capital	1,5
RDA %	32%	COK	22%
RDP %	90%	T. Interés	9,5%
Utilidad	US\$ 4 millones	WACC	14,5%
Patrimonio	US\$ 5 millones	Deuda total	US\$ 7,5 millones

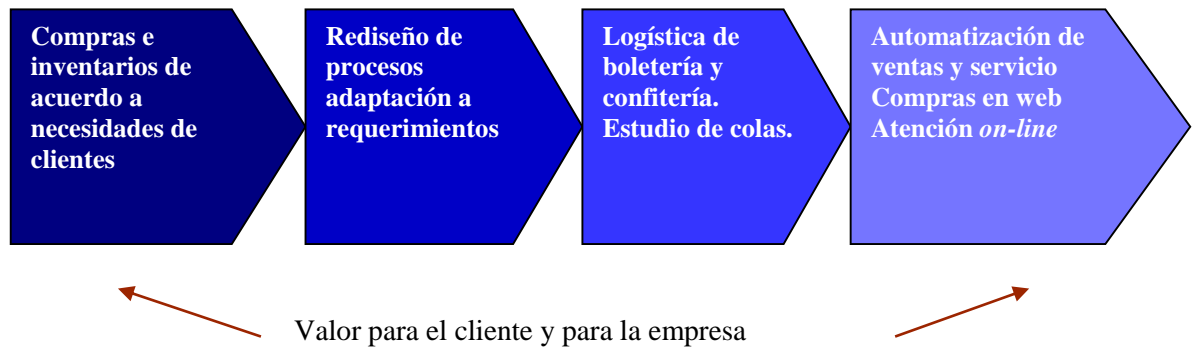
Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 10. Modelo de encuesta y resultados generales

Cinem Cinepla UVK				Cinem Cinepla UVK			
1. ¿A qué cine suele ir más?				7. ¿Qué días suele ir?			
a) Cineplanet de _____	0%	100%	0%	a) Lunes	12%	16%	16%
b) Cinemark de _____	100%	0%	0%	b) Martes	23%	29%	29%
c) UVK de _____	0%	0%	100%	c) Miércoles	12%	18%	20%
d) Otros _____	0%	0%	0%	d) Jueves	13%	9%	4%
e) A cualquiera	0%	0%	0%	e) Viernes	26%	11%	16%
2. ¿Cuál es el motivo para ir al cine de su preferencia?				f) Sábado	44%	48%	36%
a) Cercanía a su casa	49%	53%	49%	g) Domingo	31%	40%	29%
b) Infraestructura acogedc	40%	20%	36%	8. ¿En qué horario?			
c) Por costumbre	13%	18%	4%	a) Alrededor de las 3:00 p.m.	6%	3%	2%
d) Ubicación apropiada	12%	14%	13%	b) Alrededor de las 4:00 p.m.	11%	14%	7%
e) Otros _____	5%	11%	16%	c) Alrededor de las 5:00 p.m.	14%	14%	13%
3. ¿Con quién suele ir al cine?				d) Alrededor de las 6:00 p.m.	21%	17%	16%
a) Solo	4%	4%	4%	e) Alrededor de las 7:00 p.m.	24%	27%	27%
b) Con mi pareja	41%	44%	40%	f) Alrededor de las 8:00 p.m.	29%	26%	27%
c) Con un amigo(a)	14%	12%	13%	g) Alrededor de las 9:00 p.m.	15%	17%	22%
d) En grupo de amigos	20%	22%	20%	h) Alrededor de las 10:00 p.m.	6%	20%	16%
e) En familia	35%	27%	36%	i) Alrededor de las 11:00 p.m.	3%	7%	0%
4. ¿Qué tipo de películas prefiere?				j) Alrededor de las 12:00 p.m.	0%	0%	0%
a) Suspense	24%	27%	40%	9. Frecuencia de asistencia al cine			
b) Acción	36%	34%	36%	a) Una vez al mes	10%	20%	20%
c) Comedia	41%	48%	40%	b) Dos veces al mes	24%	28%	29%
d) Drama	19%	24%	16%	c) Tres veces al mes	26%	22%	18%
e) C. Ficción	13%	10%	18%	d) Cuatro veces al mes	33%	23%	24%
f) Otras _____	9%	9%	9%	e) Otros	6%	6%	13%
5. ¿Qué le hace decidirse por una película?				10. ¿Suele consumir algún producto de confitería?			
a) El tema	40%	56%	49%	a) Siempre	79%	77%	58%
b) El género de la película	26%	32%	16%	b) Nunca	2%	3%	11%
c) Los actores	35%	24%	36%	c) Sólo a veces	18%	14%	22%
d) Los premios óscar	8%	2%	7%	11. ¿Qué productos consume?			
e) La recomendación de a	15%	20%	22%	a) Pop Corn y Gaseosa	85%	84%	84%
f) Otros _____	3%	6%	0%	b) Sólo Gaseosa	8%	11%	0%
6. ¿Por qué le gusta ir al cine?				c) Sólo Pop Corn	3%	2%	2%
a) Diversión, relax, pasar €	51%	52%	51%	d) Hot Dog	11%	21%	11%
b) Para ver películas inter€	17%	14%	27%	e) Otros _____	12%	3%	13%
c) Cambiar de ambiente	7%	10%	11%	12. ¿Qué otros productos que no hay le gustaría consumir?			
d) Para pasar un rato agr€	33%	33%	22%	_____			
e) Otros	1%	3%	0%	¿Qué es lo más importante en el cine, a parte de que la película se			
				Cinem Cinepla UVK			
a) Que la imagen y el sonido sean de primera	1	1	1				
b) Que el ambiente esté limpio, ordenado y tranquilo	2	2	2				
c) Que te atiendan cordialmente	3	3	3				
d) Que los productos de confitería sean buenos	7	5	7				
e) Que no haya tanta cola	4	4	4				
f) Que los horarios reales de las películas coincidan con lo que dice	6	6	5				
g) Que los baños estén impecables	5	7	6				
20. ¿Qué le parece el precio de las entradas?				24 Los productos de confitería ¿mantienen siempre su nivel de calidad?			
a) Muy bueno	9%	8%	0%	a) Siempre	65%	61%	40%
b) Bueno	51%	56%	53%	b) Casi siempre	20%	20%	36%
c) Regular	35%	33%	31%	c) A veces	11%	13%	18%
d) Malo	3%	1%	13%	d) Pocas veces	1%	0%	0%

21. ¿Qué nivel de calidad tiene el cine de su preferencia para ud?				25 Cómo es la cordialidad de los trabajadores del cine?			
a) Muy buena	48%	22%	33%	a) Muy buena	46%	30%	18%
b) Buena	42%	66%	56%	b) Buena	46%	59%	76%
c) Regular	3%	8%	2%	c) Regular	7%	7%	2%
d) Mala	1%	1%	0%	d) Mala	0%	1%	2%
22. ¿Qué le parece los precios de la confitería?				26 ¿Qué le parece la limpieza y orden del local?			
a) Muy buenos	5%	8%	2%	a) Muy buena	49%	34%	29%
b) Buenos	36%	33%	29%	b) Buena	44%	58%	64%
c) Regulares	45%	46%	36%	c) Regular	6%	4%	7%
d) Malos	10%	10%	29%	d) Mala	1%	2%	0%
23. ¿Qué nivel de calidad tienen los productos de confitería para ud?				27 ¿Cómo son los baños?			
a) Muy buena	27%	17%	9%	a) Muy buenos	47%	36%	24%
b) Buena	58%	62%	69%	b) Buenos	43%	56%	64%
c) Regular	11%	16%	16%	c) Regular	5%	6%	9%
d) Mala	0%	2%	2%	d) Malos	1%	1%	0%
¿Esta de acuerdo con estas frases sobre su cine?				Cinem. Cinepl: UVK			
28 La atención en la ventanilla es rápida				91%	83%	84%	
29 El personal del cine está dispuesto a ayudarlo				91%	81%	62%	
30 Los horarios del cine son adecuados				90%	87%	89%	
31 Los empleados tienen buena presencia				93%	93%	89%	
32 La atención en confitería es rápida				79%	72%	78%	
33 Los empleados brindan información correctamente				91%	88%	80%	
34 Es fácil orientarse con la señalización				92%	88%	84%	
35 Los empleados que lo atienden lo saludan				73%	70%	69%	
36. ¿Diga 3 palabras (atributos) que para usted ayudarían a describir su cine?							
37. Si hay algo, ¿qué es lo que más le desagrada de su cine?							
38. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar su cine?							
39. Yo iría más seguido al cine si es que...							

Anexo 11. Influencia de CRM en la cadena del valor de Cinemark



Anexo 11 b. Nuevos productos y servicio

Línea de Prod.	Observaciones	Acciones sobre el Producto/Servicio	Nuevos Productos/Servicios
Películas	Bajo control	Ninguna	Dado por distribuidor
Confitería	Mediana incidencia en el proyecto CRM	Extensión de línea, según segmento	A y B: bocaditos <i>light</i> C y D: hamburguesa y helado
Servicios Conexos	Alta incidencia en el proyecto CRM	Crear accesibilidad Productos <i>premium</i> Atención personalizada	Compras por internet Cinepass Zona VIP Canjes por frecuencia

Anexo 12. Precio promedio de taquilla de principales multicines

Cines	Nivel A y B	Nivel B y C	Nivel C y D	Promedio
UVK	S/. 8,84	S/. 5,73	-----	S/. 8,16
Pacífico	-----	-----	-----	S/. 8,09
Cinemark	S/. 8,76	S/. 6,49	-----	S/. 7,81
Cineplanet	S/. 8,54	S/. 6,91	S/. 5,99	S/. 6,47
C. Plaza J. María	-----	-----	-----	S/. 5,00
Cine Star	-----	-----	-----	S/. 4,23

* La agrupación de niveles socioeconómicos se debe a que las sedes atienden a más de uno.

Fuente: Cinedatos Estadísticos. Elaboración propia 2003.

Anexo 13. Campañas vigentes de Cinemark (fuente: Cinemark del Perú)

Jockey Plaza
<p>Boletería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Movie Card</i>: Llenando 4 <i>stickers</i> adquirir entrada por S/. 3,50. 2. 2x1 para los Clientes Premier de CMR los días Jueves y Viernes <p>Confitería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Latas <i>back to school</i> y verano (3.000 unidades). 2. Latas Hulk y Simbad
San Miguel
<p>Boletería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Movie Card</i>: Llenando 4 <i>stickers</i> adquirir entrada por S/. 3,50. 2. <i>Cinemás</i>: Llenando 5 <i>stickers</i> la sexta entrada es gratis.- Sorteo TV semanal 3. 2x1 para los Clientes de CMR, Jueves y Viernes 2x1 Municipalidad de San Miguel. <p>Confitería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agranda tu gaseosa por S/. 1,00 más en el Combo 1 2. Latas <i>back to school</i> y verano (3.500 unidades) Latas Hulk y Simbad.
Mega Plaza
<p>Boletería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Movie Card</i> y <i>Cinemás</i>: Igual que San Miguel 2. 2x1 para los Clientes Premier de CMR los días Jueves y Viernes <p>Confitería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agranda tu gaseosa por S/. 1,00 más en el Combo 1 2. Latas <i>back to school</i> y verano (3.500 unidades) y Latas Hulk y Simbad.

Anexo 14. Diagrama de nuevo proceso

Proceso de atención rápida en las compras de boletería y confitería			
ACCIONES	NORMA	CONTROL	ESTRATEGIA
Compra por internet desde la casa, oficina o cabina ↓ Paso de tarjeta por lectora en puerta de cine y recepción automática de entradas y tique de confitería ↓ *Recogida de productos de confitería en zona rápida ** (posibilidad de rellenar combos) ↓ Ingreso a la sala	1 a 3 mn (de ingreso a web) 30 seg. a 3 mn *2 a 5 mn	Estandarización Control diario de web Estandarización Control semanal *Estandarización Control semanal **Personalización Encuesta mensual	Confección Confección Alta Costura

Anexo 15. Criterios para medición de CMV de Cinemark

VARIABLES	Peso %	Puntaje (1 – 5)
Beneficios actuales	20%	3,0
Incremento en beneficios (del año)	15%	2,5
Situación actual de la relación	20%	4,0
Participación en el cliente	15%	...
Desarrollo de sus necesidades	20%	
Dependencia Tecnológica	5%	
Referencias	5%	
Total	100%	(Valor asignado)

Fuente: BCCL Consulting (2002).

Anexo 16. Proveedores de *software* para CRM

Software de CRM disponible en el mercado

BD Relacional (extracción y carga)	CRM	e-CRM
Teradata Oracle Informix Sybase DB2	Oracle SAP Vantive Pivotal Siebel	E-piphany Vignette Calico Broadvision
Data Mining	Gestión Campañas	EIS/DSS
Darwin SPSS Clementine Angoss SAS	Axion Prime Response Epsilon Paradigm Valex	Gentia SAS DSS Agent Hyperion-Essbase Microstrategy Empowerment Center

Fuente: BCCL Consulting (2002).

Anexo 16b. Proveedores de *software* y soporte para CRM

CRM				
	Soporte ventas	Soporte <i>marketing</i>	Centros de contacto	Plataformas <i>websites</i>
Funciones clave	Agenda comercial Análisis de datos Creación de ofertas	Gestión de campañas Análisis de minería de datos <i>Middleware</i> de acceso a datos	Visión única del cliente <i>Workflow</i> integrado Robots de <i>workflow</i> Multicanal	Gestión de sesiones Balanceo de cargas Personalización Gestión de contenidos
Crecimiento previsto 2003	40%	50%	41%	137%
Principales proveedores	Siebel Saleslogix Goldmine	Exchange Apps Prime Response E-piphany	Siebel Chordiant Clarify	Broadvision Vignette ATG

Fuente: BCCL Consulting (2002).

Anexo 17. Matriz de clientes para Cinemark

Datos Demográficos							Datos Rentabilidad									
Nombre Cliente	Edad	Sexo	Estado Civil	No. Hijos	Ingresos	Nivel Soc.	Pelíc.1	P2	P3	P4	P5	Pn	S/. Mes	S/. Prom. Visita	Gast. Prom.	Valor Actual
Cliente 1																
Cliente 2																
Cliente 3																
Cliente 4																
Cliente 5																
Cliente 6																
Cliente 7																
Cliente n																

Anexo 18. Clasificación de películas

VARIABLES	Película 1	Película 2	Película 3 ...	Película n
Género				
Tema				
Actor Principal				
Actriz Principal				
Premios Óscar				
Nivel Público				
Calif. Comercio				
Nivel Publicidad				
Director				
País				

Anexo 19. Valor actual de escenarios proyectados

VALOR ACTUAL US\$	VA al 20%	VA al 25%	VA al 30%
Escenario Conservador	897.778	864.000	833.609
Escenario Moderado	1.100.000	1.059.200	1.022.485
Escenario Optimista	1.302.222	1.254.400	1.211.361

Anexo 20. Aportes a utilidades de cliente promedio por visita

Número de visitas en 2002	2.052.745
Utilidades 2002 en US\$	4.000.000
Utilidad por visita Cliente Promedio US\$	1,95

Anexo 21. Aportes a utilidades de CMV* por visita

	Precio Venta	Proveedores	Impuestos	Para el cine	US\$
Entrada	S/. 15,00	S/. 6,75	S/. 2,25	S/. 6,00	1,7
Combo	S/. 10,00	S/. 1,60	S/. 1,80	S/. 6,60	1,9
				Total	3,6
CMV compra entrada y consume confitería					3,6
Si comprara Combo CMP aumenta contribución por visita en:					1,9

*Cliente de mayor valor

Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 22. Objetivos por tipos de estrategias de CRM

Estrategias	Objetivo	Aporte Total US\$	Número de Clientes	Aporte US\$ por Cliente *	Inversión US\$ por Cliente **
Captar	0,5% de CMV	104.000	1.400	72 (3,6 x 20 visitas al año)	21
Retener / Fidelizar	1,5% de CMV	312.000	3.200	72	21
Ventas Cruzadas	a CMV (frecuencia)	50.000	14.000	3,6	1
Ventas Cruzadas	a 1% de CMP	70.000	2.800	25 (1,9 x 13 visitas al año)	7
Total		536.000			

* Aporte esperado de cada cliente, según la estrategia que se emplee con ellos.

** La inversión por cliente se obtiene al prorratear el gasto anual de Inversión en CRM según el aporte esperado de cada uno a las utilidades (incluye gastos de *software*, equipos, consultoría, capacitación y otros gastos operativos).

Anexo 23. Impacto en utilidades por tipo de estrategia de CRM

Estrategias	Objetivo	Impacto en utilidad	Estudio de PwC*	CRM de Cineplanet
Captar	0,5% de CMV	2,60%	3 a 4 %	3%
Retener	1,5% de CMV	7,80%	10 a 20 %	10%
Ventas Cruzadas	a CMV	1,26%	2 a 3 %	3%
Ventas Cruzadas	a 1% de CMP	1,73%		
	Total	13,39%	15 a 27 %	16%

* Ver: Brown 2001: 19.

Anexo 24. Ahorro de costos por CRM

	Ahorro anual	Gasto anual	Ahorro neto anual	Impacto en utilidades
Publicidad *	26.328	25.000	1.328	0,03%
Personal **	38.500	12.136	26.364	0,66%
Inv. de Mercado	8.594		8.594	0,21%
Serv Terceros	0	12.000	-12.000	-0,30%
		Total	24.286	0,61%

* Supone cambio de envíos directos a listas de clientes depuradas y personalizadas

** Se requerirá menos personal administrativo y se contratará a un administrador de CRM

Anexo 25. Inversión en CRM

Inversión	450.000	Tipo	Cantidad	Unitario	Total
Software	210.000	Diverso	3	70.000	210.000
Equipos	120.000	Servidor Terminal	3 30	30.000 1.000	90.000 30.000
Serv. Terceros	120.000	Asesoría Capacitación	6 meses 6 meses	10.000 10.000	60.000 60.000

Anexo 26. Costo promedio ponderado del capital (WACC) de Cinemark

	TASA	ESTRUC. DE CAPITAL
COK	22,0%	40%
DEUDA	9,5%	60%
WACC	14,5%	100%

Fuente: Cinemark del Perú. Elaboración propia 2003.

Anexo 27. Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario optimista

Boletería	195.245
Confitería	284.755
Total	480.000
Ahorros	73.422
Gastos	49.136
Flujo	504.286

Anexo 28. Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario moderado

Boletería	162.704
Confitería	237.296
Total	400.000
Ahorros	73.422
Gastos	49.136
Flujo	424.286

Anexo 29. Flujo de caja incremental con CRM para Cinemark - Escenario conservador

Boletería	130.164
Confitería	189.836
Total	320.000
Ahorros	73.422
Gastos	49.136
Flujo	344.286

Anexo 30. Ponderaciones para hallar el escenario esperado

Escenario	Comentario	Ponderación
Conservador	Poco probable. Se ha sido muy exigente	15 %
Moderado	Más probable. Aunque exigente es realista	55 %
Optimista	Medianamente probable, también es exigente	30%
Total		100 %

Anexo 31. Escenario esperado

Flujo de Caja Esperado	2003	2004	2005	2006
Incremento en Utilidades		412.000	448.367	484.733
Boletería		170.805	185.881	200.958
Confitería		241.195	262.485	283.775
Ahorro neto en Egresos Operativos		14.364	14.364	14.364
Ahorro Neto Mano de Obra		26.364	26.364	26.364
Serv. Terceros		-12.000	-12.000	-12.000
Cambios en Flujo Operativo		426.364	462.731	499.097
Ahorro neto Gastos Comerciales		9.922	9.922	9.922
Impuestos		-130.886	-141.796	-152.706
Escudo Fiscal		69.000	33.000	33.000
Valor de Rescate				16.800
Cambios en Flujo Económico	-450.000	374.400	363.857	406.114
Amortización		-82.192	-90.000	-97.808
Intereses		-25.650	-17.842	-10.034
Escudo Fiscal de intereses		7.695	5.353	3.010
Cambios en Flujo Financiero	-180.000	274.254	261.368	301.282
Inversión	-450.000			
<i>Software</i>	210.000			
Equipos	120.000			
Servicios de Terceros	120.000			
Caja Inicial	180.000	0	274.254	535.675
Financiamiento	270.000			
Caja Final	0	274.254	535.675	837.063

Anexo 32. Evaluación de CRM

INDICADORES COMPLEMENTARIOS DE CRM PARA CINEMARK

- Incremento de respuestas de clientes a los envíos directos sobre estrenos de películas y nuevos productos de confitería.
- Número de clientes retenidos después de que manifestaron su deseo de no regresar al cine.
- Aumento en los índices de satisfacción de los clientes CMV y CMP.
- Reducción en minutos de espera en cola (boletería, confitería, baños).
- Número de visitas a la página Web de Cinemark.
- Número de clientes que aumentaron la frecuencia mensual de visitas al cine.
- Incremento en el porcentaje de clientes que consumen *pop corn* y gaseosa
- Reducción de personal necesario para la administración de campañas y promociones.
- Monto de compras (boletos y confitería) por internet.
- Número de afiliaciones a la Tarjeta Cinemark.
- Rentabilidad de campañas: cada campaña será evaluada en forma individual, de manera que se pueda conocer la rentabilidad de cada una y, así, repetir las más redituables y corregir aquellas que no lo son.

Nota biográfica

Javier Alberto Chichizola Luna

Licenciado en Economía por la Universidad de Lima en 1991. Ha realizado estudios de Filosofía en la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima.

Como consultor ha trabajado con distintas empresas como Telefónica Móviles, Cinemark del Perú, Compañía de Seguros Pacífico Peruano Suiza, Swissotel, Larcomar, Hotel Marriot, Visanet del Perú y otras de diversos rubros como bancos, hoteles, restaurantes, farmacias, automotrices, laboratorios. Ha dictado diversos talleres y seminarios en el Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad del Pacífico y en la Universidad San Pablo de Arequipa. Director de QM, consultora que brinda servicios de capacitación y asesoría empresarial en administración de la relación con los clientes y temas afines.