



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Relanzamiento de Cine Fan

Autor: Agustina Krause

DNI: 30.815.632

Mentor: María de las Mercedes Gerding

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, septiembre 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción.....	4
¿Por qué me interesé en este tema?	5
Análisis Contextual.....	7
La industria del cine y el contexto económico.....	7
Principales operadores del mercado.....	9
Marco Competitivo	11
Market share por cadena de exhibición	13
CINE FAN.....	16
Inicios.....	16
Objetivos del programa	17
Evolución y resultados de Cine Fan.....	19
Análisis PEST.....	21
Análisis FODA	24
Desarrollo Estratégico del proyecto.....	26
Análisis del consumidor de la industria del cine	27
Características del cliente de Cinemark.....	29
Posicionamiento.....	30
Objetivos y metas del proyecto	31
Modos de acción – Marketing Mix	33
Producto.....	33
Plaza	35
Promoción.....	36
Precio.....	38
Implementación	39
Presupuesto y Resultados esperados.....	40
Resultados Esperados	42
Conclusión.....	42
Bibliografía	43

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se presentarán las iniciativas a implementar para el relanzamiento del programa de fidelidad de Cinemark y Hoyts, llamado Cine Fan.

Debido a la situación económica que está atravesando el país, siendo parte de la industria del entretenimiento, Cine Fan busca acompañar al consumidor, mejorando su experiencia, personalizando los contenidos y ofreciendo un momento de gratificación.

El proyecto consiste en relanzar el programa de puntos de la empresa, con una estrategia centrada en el consumidor, enfocándose no solo en los usuarios más frecuentes, con mayor acceso a premios, sino en ofrecer recompensas y beneficios a todos los consumidores de cine.

En el desarrollo del mismo se realizará un análisis de la situación del mercado, de las amenazas y oportunidades, para luego definir la estrategia y a partir de ahí delinear los modos de acción.

Introducción

En Argentina los clientes están en constante búsqueda de promociones y descuentos. Cuentan con una variada oferta de beneficios con cupones, descuentos de bancos y de programas de fidelización de distintas industrias, que se apoyan en la industria del cine para generar actividad en sus programas. Es una salida de bajo costo, multitarget, y consecuentemente puede ser utilizado por toda la cartera de clientes.

Si bien el consumidor, asiste al cine que más cerca le queda de su zona de residencia, al momento de programar la salida, la variable descuento es importante a la hora de decidir a cuál ir. Esto se ve en la fuerte participación que tienen la venta de tickets con descuento sobre la venta total de tickets vendidos (ver anexo para mayor información).

A su vez, a pesar de que el un gran porcentaje de los tickets, se venden con promociones de terceros (bancos, cuponeras, telefonía, etc) las campañas promocionales propias de la empresa, Cinemark y Hoyts, tienen una efectividad aún mayor de cara al consumidor, ya que el cliente no necesita validar su código o estar suscripto a otro programa de beneficios para acceder al descuento, sino que con solo asistir al cine disfrutará del mismo.

Con la delicada situación económica que ha venido atravesando el país, encontrar la manera más económica de comprar se ha convertido en una prioridad para el consumidor.

Cinemark y Hoyts, principales operadores en la industria del cine, tuvieron muy presente esta forma de actuar del consumidor, apostando por fidelizar al cliente, a través del lanzamiento de su club de beneficios, llamado Cine Fan.

Cine Fan es el programa de puntos y descuentos, en el cual el socio suma puntos por sus consumos realizados en el cine.

¿Por qué me interesé en este tema?

Al momento de tomar la decisión de elegir el tema para mi trabajo final de tesis, me encontré con una disyuntiva acerca de relanzar el programa de fidelización actual de la marca o investigar sobre la proyección de consumo de la industria del cine, debido al auge del streaming, a saber, Netflix, HBO, You Tube.

Debido al desafío que este programa de fidelización de puntos representa en la industria del cine, la decisión final fue el **relanzamiento del programa de Cine Fan**.

Mi trabajo en la empresa se inició en 2011, en el área de Planeamiento y Control de Gestión, donde las tareas que más me interesaban eran las de investigación de mercado, y la generación de propuestas de valor a partir de los resultados del negocio. Luego de 3 años, tuve la oportunidad de cambiarme al área de Marketing debido a mi interés en el área, y a la proyección de la empresa en lanzar un programa de fidelidad. Mi conocimiento del negocio, y mi capacidad analítica, fueron los principales factores para tomar la posición de Jefe Marketing Estratégico en 2014.

Como parte de mi crecimiento profesional, y teniendo en cuenta que mi carrera de grado es Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires, tomé la decisión de hacer la Maestría en Marketing en la Universidad de San Andrés en el 2016, para ampliar mis conocimientos y profundizar mi carrera en esta área. En el 2017, luego de un año y medio del programa Cine Fan, me ascienden a Gerente de Marketing Estratégico, en el cual mis tareas son llevar adelante la estrategia del programa, y a través de la información de nuestros clientes, provocar un **cambio de comportamiento** que favorezca, primero, la **retención y la repetición**, que a largo plazo resultará en la fidelización hacia la marca.

Debido a este nuevo rol que cumplo, el objetivo del plan de marketing que desarrollo a continuación es aumentar la cantidad de socios y **como hipótesis, investigar si realmente un programa de puntos, fideliza a un cliente con la marca. Entendiendo que fidelizar es conseguir que nuestros clientes actuales nos sigan comprando y eligiendo.**

La metodología de investigación que utilizaré son fuentes bibliográficas, encuestas cuantitativas e información sobre el consumo actual de nuestros clientes como fuente principal.



Análisis Contextual

La industria del cine y el contexto económico

El Gerente General de Cinemark, entiende que la salida al cine sigue siendo una de las más elegidas por la gente a pesar del contexto económico, ya que el negocio se relaciona directamente con el producto que se ofrece y a las facilidades promocionales existentes¹.

En consecuencia, debido a la mejora en producción de películas, tanto internacionales como locales, y a la realización de contenidos afines a los gustos del consumidor, desde el año 2010 la venta de tickets (espectadores) por población argentina, muestra una tendencia positiva.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el 2015 fue un año récord en la industria del cine, con un resultado de 1,21 tickets vendidos sobre el total de la población del país.

Relación Espectadores / Población								
	Año							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Poblacion	40,788,453	41,261,490	41,733,271	42,202,935	42,669,500	43,131,966	43,590,368	44,044,811
Entradas Total	38,648,297	43,125,705	47,332,543	48,486,696	45,838,288	52,243,614	50,980,702	49,531,387
Entradas por Habitante	0.95	1.05	1.13	1.15	1.07	1.21	1.17	1.12

Gráfico 1: Fuente INCAA “Evolución anual de espectadores y población total del país entre 2010-2018”, http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_estadisticas_series_historicas.php

Este resultado, fue debido al éxito de las películas estrenadas durante ese año, principalmente “Los Minions”, con 4.947.687 espectadores, siendo récord de espectadores de los últimos quince años. Seguida por la franquicia, “Rápidos y

¹ Big Band News, 17/07/18, <https://www.bigbangnews.com/dinero/Salir-con-los-chicos-en-vacaciones-de-invierno-es-un-39-mas-carro-que-el-ano-pasado-20180717-0015.html>

Furiosos 7”, con 3.384.173 espectadores, “Intensamente” 2.854.056 y “El Clan” (producción nacional) con 2.643.487 espectadores.²

No obstante, la situación económica de ese año, no acompañó estos resultados en el comportamiento del consumidor. Según el diario El Cronista, la inflación interanual estuvo cerca del 30% y se evidenció un descenso en el PBI, debido a la caída de los sectores de comercio, construcción, industria e intermediación financiera³.

Cabe destacar también, que, en lo que va del año, el cine sigue refutando todos los indicadores negativos de consumo en el área de entretenimiento, debido al alza en los valores de las tarifas y la acrecentada devaluación del peso, evaluado por Kantar World Panel en su informe “Los más afectados frente a los incrementos en tarifas”⁴.

El tan esperado estreno de “Avengers Infinity War” en abril 2018, llegó a vender 2.854.670 tickets en todos los cines del país. Número muy cercano a los valores de la película “Intensamente” proyectada en el 2015 (2.854.056).

Como consecuencia, con buenos estrenos, variedad en los mismos, y propuestas de valor que el cine ofrece, tales como ver la película en pantalla gigante, efectos de sonido, butacas más cómodas, e incluso con la opción de obtener productos oficiales de las películas, el consumidor está dispuesto a pagar por esta experiencia, a pesar de la situación que pueda estar enfrentando el país

²INCAA, Reporte 2015, http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario_2015.pdf

³El Cronista, 08/03/2015, <https://www.cronista.com/economiapolitica/Estiman-con-que-la-economia-argentina-en-2015-seguira-estancada-y-con-inflacion-cercana-al-30-20150308-0008.html>

⁴ Kantar World Panel, 16/02/2018, <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Los-mas-afectados-frente-a-los-incrementos-en-tarifas>

Principales operadores del mercado

A continuación, describiré cuales son los principales exhibidores de cine y sus comienzos en la Argentina. Los mismos representan el 55% del total de venta de entradas del mercado:

- 1) **Cinemark** es una compañía norteamericana fundada en el año 1984. La misma desembarcó en Argentina de la mano de dos grandes cadenas nacionales, SAC Sociedad Argentina de Cinematografía y Coll Saragusti. Con más de 1.344 salas en territorio norteamericano, Cinemark inició a comienzos de los 90 su incursión por América Latina, especialmente en México y Chile.

El primer paso de Cinemark en Argentina fue la apertura de 8 salas en Puerto Madero en 1997, 10 en el Shopping de Adrogué, y otras 10 en el Shopping de Palmares, en la ciudad de Mendoza.

En agosto del 2011, Cinemark internacional, compra a Hoyts General Cinema S.A., al fondo de inversión Linzor Capital Partners.

En la actualidad, Cinemark, cuenta con diez complejos de cine, de los cuales siete están ubicados en Buenos Aires, uno en Mendoza, uno en Salta y uno en Santa Fe. Se proyecta que, en octubre del 2018, y abrirá un nuevo complejo en la ciudad de Neuquén.

- 2) **Hoyts General Cinema**, construyó el primer complejo de cine en Plaza Oeste Shopping, en la localidad de Morón en el año 1997, con el nombre United Artist. Poco tiempo después, General Cinemas, compró sus operaciones locales y comenzó a abrir complejos bajo el nombre de esa marca.

Es en 1998, cuando Hoyts Australia llega a la Argentina e inaugura el complejo Abasto. Estos, al informarse acerca de las buenas localidades que tenía General Cinema, y viendo el atractivo del mismo, se decide firmar un

*joint venture*⁵, con una participación del 50% cada uno. Como consecuencia de esta fusión, nace Hoyts General Cinema.

Llegado el 2007, el grupo decide desprenderse de la empresa, y es adquirida por el fondo de inversión Linzor Capital Partners. Estos, mantienen sus operaciones hasta el 2011, cuando la empresa americana Cinemark International compra Hoyts y adquiere todos los complejos de cine.

Hoyts tiene un total de once complejos, siete ubicados en la ciudad de Buenos Aires, dos en Córdoba Capital, uno en Rosario y uno en Salta.

Debido a la fusión, Cinemark y Hoyts cuentan con 21 complejos de cine, representando un 7,4% sobre los 282 complejos de cine del país.

Si bien, la administración de ambas marcas, se encuentra unificada, las mismas mantienen su imagen e identidad propia.

- 3) **Village Cines**, está conformado por capitales de Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos. Es el primer exhibidor en inaugurar un complejo multipantallas en Argentina. En diciembre de 1996 abre en la ciudad de Mendoza el primer "Multiplex" de Argentina. Hoy cuenta con nueve complejos de cine, de los cuales cinco, están ubicados en la ciudad de Buenos Aires, dos en Mendoza, uno en Neuquén y uno en Rosario.

En el año 2017, Village firma un *joint venture*, con Cinépolis, la cuarta compañía de México, más grande del mundo.

- 4) **Showcase Cinemas** pertenece al grupo National Amusements II Inc, líder mundial, que opera en 950 países. La empresa es propiedad del grupo Viacom y de la CBS Corporation y la única cadena en Argentina, que cuenta con una sala *IMAX* (acrónimo en inglés de Image: imagen, y MAXimum: máximo).

⁵ Joint venture: Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas.

Tiene siete complejos de cine, cuatro en Buenos Aires, uno en Rosario, y dos en Córdoba.

Marco Competitivo

Analizando el *market share*⁶ de la industria, Cinemark y Hoyts son los líderes del mercado de Argentina, ya que ambas empresas cuentan con el 33% de la venta total de tickets del país. El 20,5% corresponde a la marca Hoyts y el 12,4% restante a Cinemark.

Como fue mencionado anteriormente, ambas marcas no cuentan con locaciones en todas las provincias del país, de manera que el *market share* real es mayor, considerando únicamente la venta de tickets de las zonas de influencia de cada marca.

Tomando como referencia la ciudad de Buenos Aires, en la cual se concentra el 53% de la venta de tickets del país, el *market share* de Cinemark y Hoyts pasa a ser del 49%.

Las razones por las que ambas marcas han logrado posicionarse como líderes del mercado, es debido principalmente, a la locación de sus cines, ubicados dentro de los principales shoppings de cada provincia, tales como Abasto, Unicenter, Plaza Oeste, y en el caso de Cinemark, se encuentran situados en localidades importantes, como Palermo, Caballito, San Justo, Malvinas, etc.

⁶ El Market share (“participación de mercado” en inglés) indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto.

Adicionalmente ambas marcas fueron pioneras en desarrollar su propio e-commerce⁷ (2009 Hoyts y 2013 Cinemark), permitiendo que los clientes pueden reservar y/o comprar sus entradas con anticipación. Esta iniciativa facilitó la mejora en el servicio de los usuarios, al poder contar con su butaca reservada, y evitando que deban hacer fila para retirar la entrada. Se incorporaron boleterías electrónicas, para retirar las compras y se añadieron las promociones en todos los canales de venta.

Como punto muy importante, la venta online les permitió ser los primeros en capturar datos de los consumidores y realizar campañas segmentadas según preferencias de los usuarios.

Fue recién en el año 2015 cuando el resto de las cadenas lanzan su propio sitio web, haciendo la distinción en que, la mayoría de las plataformas son propiedad de terceras marcas, y no tienen la opción de reserva de entradas. Es también en ese año, cuando la competencia se vuelve más activa, tomando como referencia al camino recorrido por Hoyts en la incorporación de promociones de terceros y propias más agresivas.

La diferenciación entre las cadenas es cada vez más difícil, ya que hay una gran variedad de promociones y facilidades para la compra de entradas.

A su vez, debido a que nuestros competidores inauguran nuevos complejos de cine en zonas aledañas a nuestras actuales ubicaciones, a la agresividad de precios del mercado y a las nuevas reglas del juego que favorecieron a los cines independientes, el *market share* de la compañía viene cayendo a lo largo de los años.

Hace 5 años, con los proyectores de 35 milímetros, los estudios cinematográficos, enviaban copias de sus películas, a los cuatro principales exhibidores (Cinemark, Hoyts, Village y Showcase). Estos se beneficiaban al contar con las mismas, las primeras semanas de estreno, donde se concentraba la mayor recaudación. Luego,

⁷ El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

estas copias eran entregadas al resto de los exhibidores independientes del mercado, tales como Atlas, Multiplex, Cinemacenter.

Como consecuencia de la digitalización⁸ (2012-2013), todos los exhibidores reciben las copias de las películas al mismo momento, y la ventana de tiempo para proyectar la misma, es igual para todos, perdiendo las grandes cadenas este importante diferencial en la obtención del contenido. Por lo tanto, a lo largo de los años las grandes cadenas empezaron a perder mercado en las primeras dos semanas de estreno de las películas, siendo las más importantes en recaudación.

La importancia en la recaudación de las primeras dos semanas de estreno es debido al corto ciclo de vida que tienen las películas. Dependiendo del éxito de cada una, la proyección en pantalla puede permanecer por hasta 1 mes, pero el pico fuerte de ventas está en esas dos primeras semanas. Por el contrario, si la película no tiene las ventas esperadas, la proyección permanece por 1 o 2 semanas máximo. Por lo tanto, si en el pico máximo de ventas de cada película, no se obtiene el *mayor market share* posible, es muy difícil para la empresa recuperar mercado en las semanas siguientes, cuando el volumen de venta se reduce significativamente.

Market share por cadena de exhibición

Durante el 2017, el total de la industria, generó 47.606.095 tickets, recaudando un total de \$4.830.926.629 de pesos.

Por su parte, Cinemark y Hoyts con 21 complejos y 184 salas, que representan un 20% del total salas país (921), recaudaron 15.600.680 tickets, el 33% del mercado y \$1.638.674.395 pesos (34% sobre total recaudación de ventas)

⁸ Los proyectores cinematográficos digitales proyectan una imagen generada por medios digitales

Para el caso de Village, con 84 salas (9% del total país), recaudó 5.850.385 tickets (12% de market share) y \$719.033.036 pesos.

Y Showcase, con un 8% del total salas del país, obtuvo 4.897.564 tickets (10% de market share) y \$467.080.850 pesos.

Por último, el total de los 9 exhibidores de cines independientes, recaudaron 21.5 millones de tickets y \$2.000 millones de pesos. Estos tienen 576 salas en todo el país, con un peso del 63% y una participación en la venta de tickets de un 45%.

A partir de estos datos, el market share se distribuye de la siguiente manera:

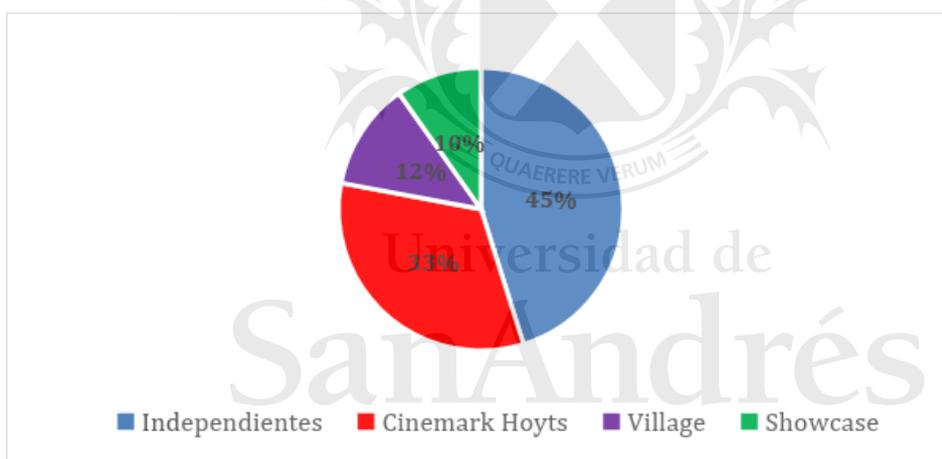


Gráfico 2: Fuente Ultracine⁹, información 2017, www.ultracine.com.ar

Considerando el TOP 10 de cines con mayor recaudación, Cinemark y Hoyts cuentan con 6 cines en el ranking.

⁹Ultracine es la consultora argentina de cine en línea, que realiza diariamente las estadísticas de asistencia en espectadores.

Rank	Complejo	Recaudación	% Mercado Rec.	Admisiones	% Mercado Adm.
1	HOYTS UNICENTER	\$ 180.466.397,90	3,74%	1.649.957	3,47%
2	HOYTS ABASTO	\$ 168.322.094,29	3,48%	1.549.871	3,26%
3	SHOWCASE ROSARIO	\$ 125.092.023,18	2,59%	1.221.175	2,57%
4	HOYTS MORON	\$ 105.107.471,83	2,18%	996.118	2,09%
5	VILLAGE AVELLANEDA	\$ 131.346.363,09	2,72%	962.968	2,02%
6	VILLAGE RECOLETA	\$ 107.091.714,76	2,22%	943.404	1,98%
7	HOYTS QUILMES	\$ 98.327.405,66	2,04%	920.179	1,93%
8	HOYTS TEMPERLEY	\$ 99.704.632,83	2,06%	916.482	1,93%
9	SHOWCASE NORTE	\$ 90.949.221,00	1,88%	890.113	1,87%
10	CINEMARK MALVINAS AI	\$ 106.605.613,95	2,21%	860.116	1,81%
11	HOYTS MORENO	\$ 77.137.363,02	1,60%	844.220	1,77%
12	HOYTS DOT	\$ 89.368.847,83	1,85%	843.866	1,77%
13	VILLAGE NEUQUEN 7	\$ 107.377.600,89	2,22%	835.298	1,75%
14	CINEMA DEVOTO	\$ 85.429.748,00	1,77%	829.776	1,74%
15	VILLAGE CABALLITO	\$ 101.610.300,92	2,10%	826.308	1,74%
16	SHOWCASE HAEDO	\$ 83.559.743,33	1,73%	803.927	1,69%
17	CINEMARK PALERMO	\$ 87.388.612,75	1,81%	785.946	1,65%
18	CINEMARK SAN JUSTO	\$ 90.587.370,57	1,88%	689.126	1,45%
19	CINEMARK TORTUGAS	\$ 78.240.765,31	1,62%	671.643	1,41%
20	VILLAGE MENDOZA	\$ 78.337.619,29	1,62%	597.403	1,25%

Gráfico 3: Fuente Ultracine, información 2017, www.ultracine.com.ar

Por lo tanto, debido a la competitividad del mercado, y al liderazgo de la empresa, la misma debe seguir innovando para mantener su posicionamiento relacionado al *branding*¹⁰ y a la performance de la marca versus sus competidores. Ser los primeros en lanzar el programa de puntos, Cine Fan que recompensa a los clientes por sus consumos, es uno de los principales diferenciales que hay en la actualidad para continuar estando siempre un paso adelante de la competencia, otorgando a la empresa una ventaja competitiva.

Únicamente, Village Cinemas, tiene un programa de suscripción mensual, MovieClub, cuyo objetivo es fidelizar y otorgar promociones solo a sus clientes más frecuentes.

En el caso de Showcase, tiene una aplicación, que le permite obtener al cliente que se descargue la misma, beneficios 2x1 todos los días.

De esto se infiere que las marcas buscan apalancarse en ellos para lograr mayor frecuencia y venta, pero al momento no hay evidencia del uso de la información recabada de sus usuarios para segmentar en la comunicación y plantear una estrategia basada en las preferencias del consumidor y de marketing 1 a 1.

¹⁰ Branding es el proceso de construir una marca

CINE FAN

Inicios

Hoyts lanza Cine Fan, el primer programa de puntos de la industria, a fines del 2015. El mismo empezó muy tibiamente, debido a que se debía probar la integración del sistema de puntos con el proceso de compra de los clientes, sin afectar la experiencia del mismo. Luego de 9 meses de testeo, a mitad del 2016, el programa hace su lanzamiento oficial en todos los cines de Hoyts. El motivo por el cual no se introdujo el programa en Cinemark, fue netamente técnico, ya que solo Hoyts, contaba con la licencia del software llamado "Vista Loyalty", utilizado para integrar un esquema de puntos en las compras de los clientes. La compra de la licencia de *Vista Loyalty*, y los planes de lanzar un programa de puntos, sucedió antes de la fusión con Cinemark (2011). A mediados del 2017, se logra la unificación de los sistemas de venta de Hoyts y Cinemark, bajo una misma base de datos. Y es luego de esta unificación de sistemas, en la que el software de puntos, pudo conectarse a todos los servidores de los cines de Cinemark y Hoyts, integrando la experiencia de compra con la suma de puntos en todos los complejos de cine de la compañía.

Como consecuencia de este proceso, Cine Fan, hace su segundo lanzamiento oficial en Cinemark, logrando y haciendo más fuerte la integración de las marcas Cinemark y Hoyts, en la que los puntos pueden sumarse y canjearse en cualquier cine de la empresa.

El objetivo del programa es diferenciarnos de nuestros competidores, siendo los primeros en lanzar un programa de puntos. A través del entendimiento del consumo de nuestros clientes, tanto en el canal online como en el offline, armamos propuestas segmentadas a las preferencias de cada consumidor, ofreciendo premios por sus consumos y experiencias exclusivas, buscando retener y crear un vínculo con el cliente.

Objetivos del programa

El comportamiento que buscamos impulsar en nuestros clientes, está alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, enfocado en la obtención de mayores ventas.

Los objetivos del mismo se podrán revisar en el anexo del trabajo.

Tal como se ha comentado en la introducción del trabajo, en momentos de incertidumbre económica, los descuentos son muy codiciados por los clientes. La consultora Nielsen afirmó que más del 45% de los latinoamericanos antes de realizar una compra buscan información sobre los productos y un 33% también busca descuentos. Se observa entonces, que los consumidores buscan la conveniencia en este escenario de incertidumbre¹¹.

Tomando en cuenta esta información, y la fuerte penetración que tienen los tickets con descuento en la venta de la compañía, la estrategia de Cine Fan es **complementarse** con todas las promociones vigentes, permitiendo que el socio acumule puntos aun cuando viene con las mismas.

El programa tiene objetivos transaccionales, que busca con descuentos, puntos y ofertas puntuales a los diferentes segmentos, que el cliente aumente su frecuencia de visita al cine. Por otra parte, también pone foco en las emociones de los consumidores brindando experiencias de consumo capaces de generar recuerdos y sensaciones positivas.

Para el Marketing Experiencial, llegar al consumidor es crear una interacción personal con la marca y generar una experiencia que se recuerde como algo extraordinario (Sanchez, Lenderman, 2008). Por lo tanto, a través de la personalización de los contenidos y las ofertas, dependiendo del ciclo de vida del socio, ayudarán a mantener al mismo activo y atento a nuestras ofertas. También podrán disfrutar de experiencias únicas, que de otra manera no podrían obtener, tales como invitaciones a funciones pre estreno, acceso a avant premieres oficiales,

¹¹ Urgente 24, <https://www.urgente24.com/267474-lo-que-busca-el-consumidor-en-tiempos-de-duda-economica>

*meet and greet*¹², concursos por viajes, sorteos por *merchandising*¹³ de películas, obtención y colección de tarjetas tematizadas de las películas más esperadas, etc.

En síntesis, la clave para mantener al cliente activo en el programa es ser capaces de mantener vivas sus expectativas, ofreciendo recompensas suficientemente atractivas, y superándolas si es posible. **Cuanto más podemos mantener esa sensación en el cliente, más fiel será a nuestra marca.**

Xavier Dreze, profesor de marketing en Wharton y de la Universidad de Los Angeles (UCLA), sugiere que la recompensa debe aparecer con la frecuencia suficiente para mantener las expectativas, pero tampoco que sea tan cercana porque entonces no sería significativa¹⁴.

Un informe realizado por la firma líder en programas de fidelidad y beneficios, Collinson Latitude, plantea la misma idea, ya que señala que los valores de expectativa y refuerzo son cuestiones clave para los miembros del programa de lealtad. El 53% de los encuestados en su investigación no creía que podría acumular los suficientes puntos para canjear nada de valor. Por ello es importante diseñar un programa de fidelización en el que las recompensas sean alcanzables, ofreciendo beneficios de nivel bajo para lograr recompensas modestas y mayores recompensas para umbrales más altos. De otra forma, la frustración o la falta de expectativas realistas harán fracasar un programa de fidelización¹⁵.

Por último, algo que puede darse por hecho, pero que conviene recordar: ¿por qué es importante fidelizar? En lo que se refiere a la empresa, **fidelizar a un cliente es tanto o más importante que ganar uno nuevo**. Un cliente fiel, no sólo comprará el producto o servicio de una marca, sino que la recomendará, fomentando así el

¹² Meet & Greet: encuentro y saludo

¹³ Merchandising: producto

¹⁴ Wharton University of Pennsylvania, 04/04/2007, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/love-those-loyalty-programs-but-who-reaps-the-real-rewards/>.

¹⁵ Collinson Latitude 01/03/2016, <https://www.collinsongroup.com/insights/the-value-of-redemption-1>.

boca-boca, el método con más credibilidad hasta la fecha para muchas personas. Más aún desde que las redes sociales se convirtieron en un medio muy relevante y la voz de nuestros clientes, es un factor importante a la hora de comunicar la propuesta de una marca a nuestros actuales y potenciales consumidores.

Evolución y resultados de Cine Fan

Los temas arriba mencionados, fueron tenidos en cuenta al momento de pensar en la estrategia del programa, con objetivos concretos en cantidad de socios, consumos esperados y porcentaje de redención de puntos.

Los últimos meses del 2015 y 2016 fueron años de aprendizaje, y de prueba, en la correcta integración de la plataforma de compra junto con la de puntos. La suscripción al programa en Hoyts, comenzó únicamente a través de nuestro sitio web, siendo una apuesta fuerte, ya que este canal concentra un gran porcentaje de la venta total de tickets de la compañía (ver anexo para mayor información).

El proceso de suscripción de un cliente es a través de la compra de 2 entradas de cine a un valor especial, que incluye una bolsa de pochoclos y la tarjeta para sumar puntos. A partir de ese momento, el socio ya puede disfrutar de los beneficios del programa durante los próximos 12 meses. La membresía se renueva anualmente en relación a las transacciones realizadas por el cliente. El objetivo de la entrega de la tarjeta es que el socio pueda tangibilizar el programa y para la empresa, individualizar los consumos del mismo al presentarla en el canal offline. Estos consumos nos permiten conocer el comportamiento 360 del socio, información que hasta el momento no podíamos obtener.

Para controlar el pasivo financiero que genera la acumulación de puntos, los mismos vencen anualmente. Considerando que este vencimiento de puntos y

membresía puede resultar poco atractivo para el socio, los puntos acumulados se mantienen si el mismo renueva la membresía de la misma manera en que se adhirió al programa, comprando entradas de cine.

El objetivo del primer año fue penetrar la base de clientes online y entender si la propuesta del programa era atractiva y de fácil entendimiento (ver anexo para mayor información). En el 2017, se continuó con el objetivo de penetración de los clientes registrados, pero con una meta más agresiva de adhesión, incrementando los socios en un 108% versus el año anterior. Como entendíamos que la variable de redención de puntos era muy importante para mantenerlos cautivos en el programa, se realizaron acciones en busca de aumentar el mismo en un 5% versus el año anterior (ver anexo). Para alcanzar este objetivo, y entendiendo que un bajo porcentaje de socios tenían los puntos suficientes para realizar un canje, se amplió la oferta de la tabla de puntos, ofreciendo premios con la opción de puntos + pesos en productos de alimentos y bebidas.

Adicionalmente, analizando el comportamiento de nuestros socios, identificamos que un porcentaje importante frecuentaba el cine una vez al mes. Por lo tanto, se decidió ofrecer un producto acorde a sus necesidades, Cine Fan +. Esta propuesta de suscripción mensual, a través del débito automático, es una herramienta de retención de nuestros socios más frecuentes y como opción competitiva al programa de suscripción mensual de Village, MovieClub.

El análisis de la base de datos, nos permitió identificar también que el indicador de consumo per cápita, de alimentos y bebidas estaba retraído, y que la mayoría de los consumidores elegían comprar productos individuales. En consecuencia, se decidió incorporar un nuevo descuento en combos (pochoclos + bebida, por ejemplo), para aumentar la incidencia de compra en los mismos y agregarle a Cine Fan un diferencial frente al resto de los programas de beneficios utilizables en el cine.

El objetivo, no solo era aumentar su consumo, sino que al restringir el mismo a los 4 combos más atractivos. Cine Fan tendría un descuento del 15% y Cine Fan + un 25%.

Como el programa de suscripción anual, Cine Fan, obtenía buenos resultados, y los vendedores de los cines tenían incorporado los beneficios del programa, en septiembre del 2017, se habilitó la suscripción al mismo a través de la compra de entradas en la boletería del cine. Esta iniciativa, incrementó en un 75% la cantidad de suscripciones que teníamos al momento. Como consecuencia, para finales del 2017, se obtuvo una importante cantidad de suscripciones (ver anexo).

Con el trabajo y diferentes iniciativas de estos últimos 2 años y medio, ya hemos alcanzado una importante cantidad de socios (ver anexo para mayor información).

Las diferencias entre ambas propuestas de suscripción son las siguientes:



- Suma y canje de puntos
- 15% descuento en combos
- Bolsa pop de regalo al momento de la suscripción

- Suma y canje de puntos
- 25% descuento en combos
- Combo de pochoclos + 2 bebidas de regalo al momento de la suscripción
- 2 entradas mensuales
- 50% off en entradas

Análisis PEST

A continuación, desarrollaremos un análisis PEST, (también conocido como PESTLE) el cual es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las

compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre.

Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización.

A continuación, describiremos los factores mencionados.

- Factor Político: fueron necesarios 4 años (agosto 2011 a junio 2015) y la venta de un cine por parte de Cinemark Argentina (Cinemark Adrogué) para que se aprobara la ley antimonopolio y así, finalmente, Cinemark y Hoyts pudieran unificar la administración de ambas marcas. Esta situación demoró los planes de Hoyts en lanzar su programa de fidelidad para fines del 2015.

A su vez, debido a las restricciones de la ley antimonopolio, Cinemark no puede abrir más cines en el Gran Buenos Aires. Por lo tanto, sólo la competencia puede continuar ampliando su cobertura, incrementando su *market share*, y Cine Fan estará restringido en aumentar su cantidad de socios a los que asisten a nuestros actuales complejos.

A su vez, en la medida que el Gobierno de turno, no dificulte la importación de productos, el cine podrá seguir innovando y ofreciendo experiencias diferenciales, tales como butacas con movimiento, realidad virtual, nuevas pantallas. Y Cine Fan podrá aprovechar estos diferenciales, para ofrecer mayores beneficios a los socios.

-Factor económico: según El Financiero, el lento crecimiento de la **economía** del país cumplió en el 2018 ya tres años y, a la fecha, no muestra señales de mejoría¹⁶ Esto impacta en la inflación, el desempleo y el tipo de cambio. Por este motivo, el uso de promociones y descuentos, son fuertes traccionadores de tráfico a las salas de cine.

¹⁶ El Financiero, 03/07/2018, <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/desaceleracion-economica-cumple-tres-anos-sin/L5G7I3QVQJHGRO75KP5BxBVQQI/story/>

Pese a la caída del gasto, los individuos continúan yendo al cine, ya que es un negocio que se relaciona directamente con el producto que se ofrece. La industria se muestra en alza cuando estrenan títulos atractivos, y la salida al cine sigue siendo una de las más elegidas por la gente a pesar del contexto económico.

Cine Fan encuentra una oportunidad en este esquema, ya que es un programa de beneficios transaccionales y experienciales, que potencian y dan mayores beneficios con los puntos, que acompañan al socio en su asistencia al cine.

Este factor, al igual que el Político Legal, puede complicar la inversión en mejoras en los activos del cine, tales como la pantalla, las butacas, debido a que los mismos son importados.

-Factor social y el mood del consumidor afectan al negocio, debido a la situación económica del país, donde el consumo se piensa y se analiza más. Tal como fue mencionado en el factor económico, en la medida que se proyecten películas atractivas, el cliente hace un esfuerzo y asiste al cine, buscando obtener una salida que lo gratifique.

-Factor tecnológico, muy importante en la actualidad, tienen un rol clave en la industria del cine y en su estrategia de comunicación. Con el uso del celular para la compra de productos, la compañía debe invertir y *aggiornarse*¹⁷ a los usos y costumbres de los consumidores. Invertir en aplicaciones y mejoras en desarrollo del sitio web, y plataformas de *Customer Relationship Management (CRM)*¹⁸, que mejore la experiencia del usuario a la hora de comprar entradas ver una película y en obtener recomendaciones según sus preferencias.

La evolución de la tecnología, junto con los Smartphone, por un lado, permitió obtener información de los usuarios para que las empresas puedan segmentar y comunicar siendo relevantes a cada usuario, por el otro tiene un impacto negativo

¹⁷ Aggiornarse, significa actualizarse, puesta al día.

¹⁸ Customer Relationship Management (gestión de relaciones con los clientes), es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

ya que facilita la creación de aplicaciones que permiten ver contenidos en tiempo real.

Análisis FODA

Creemos necesario realizar el análisis FODA de Cine Fan, para que nos permita desarrollar una visión estratégica del programa. El siguiente diagnóstico de las Fortalezas y Oportunidades del producto, y las Debilidades y Amenazas del contexto externo, nos permitirán enfocarnos y apoyarnos aún más en nuestras fortalezas, minimizar las debilidades, tomar las mayores ventajas posibles de las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Fortalezas:

- Primer programa de puntos y beneficios de la industria del cine. Esto nos permite, como programa, ser los primeros en estar presentes en la mente del consumidor.
- El programa se complementa y potencia con las promociones existentes
- Cine Fan está presente en las principales provincias del país
- Al contar con una base de socios importante, y al estar vinculado a las marcas Cinemark y Hoyts, líderes del mercado, se obtiene un gran poder de negociación con los estudios y como consecuencia, adquisición de premios de películas exclusivos para la marca.
- Facilidades de suma y canje de puntos a través del sitio web sin ingresar un número de tarjeta.
- Capacidad de inversión pudiendo comprar premios para aumentar la redención de puntos y disminuir el pasivo de la empresa.
- Productos de alto margen o costo cero para utilizar como redención de puntos
- Único programa que cuenta con una herramienta CRM.

Debilidades:

- La suscripción al programa es paga, a través de la compra de entradas de cine.
- Existen dos tipos de membresía: una anual, y una membresía con suscripción mensual. Estas dos alternativas de suscripción pueden ir en contra de la simpleza que requiere todo programa.
- Proceso complejo para la boletería del cine al momento de la suscripción, se requiere de una buena capacitación de la fuerza de venta.
- El primer programa de puntos en la industria, lo que requerirá mayor inversión en educación al cliente.
- La metodología de puntos, puede restringir su atraktividad solo a los frecuentes del cine
- La membresía y los puntos son válidos por 12 meses.
- Tarjeta física para sumar puntos presencialmente en el cine

Oportunidades:

- No existe otro programa de fidelización transaccional en la industria del cine en Argentina.
- Programa de 2 años de antigüedad, con oportunidad de crecimiento
- Posibilidad de comunicación y ofertas segmentada a los intereses y ciclo de vida del consumidor
- Obtener beneficios relacionales exclusivos para los socios a través de negociaciones con los estudios.

Amenazas:

- Que la competencia reaccione rápido igualando la oferta
- Que MovieClub de Village realice cambios en su programa, y tome la delantera en programas de beneficios de la industria.
- Pérdida de mercado por mejores acciones de la competencia, promociones más agresivas.
- Mercados en recesión
- La tendencia del streaming (netflix, flow, cuevana, hbo, etc.)

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primer programa de puntos de la industria - Alta penetración en el mercado - Poder de negociación con los proveedores de películas - Herramienta CRM - Plataforma de puntos integrado en la operación de todos los puntos de venta <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa con 2 años de antigüedad - Gran base de datos online 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripción paga - Dos tipos de suscripciones - Educación al cliente al ser el primer programa de puntos - Atractividad del programa a los clientes más frecuentes - Tarjeta física para sumar puntos en el cine <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imitación - Mercados en recesión - Streaming y piratería
--	--

Desarrollo Estratégico del proyecto

Considerando los puntos del análisis FODA realizado, se considera propicio el momento para relanzar Cine Fan, con el objetivo de ofrecer un programa atractivo a todos los clientes del cine, independientemente de su frecuencia de compra, incorporando beneficios adicionales para utilizar en otras industrias relacionadas a la salida al cine.

Por lo tanto, el programa continuará trabajando en la frecuencia de visita y permanencia de nuestros socios, y hará mayor hincapié en ser relevante para nuestros clientes que asisten al cine esporádicamente, con el objetivo de aumentar su lealtad hacia la marca, al momento de tomar la decisión de ir al cine.

El objetivo principal de este relanzamiento es aumentar el conocimiento de la marca Cine Fan y su consideración al momento de ir al cine, centrando la estrategia en la experiencia integral del consumidor.

Contamos con la fortaleza de ser el único programa de puntos de la industria con un sistema CRM, que nos brinda información de nuestro cliente en todos los puntos de venta, y que, a través de la personalización, nos permite acercarnos a ellos con información relevante y oportuna. “El marketing deberá ser relevante para ser aceptado por el consumidor en los momentos y lugares en que se encuentra más receptivo para ello” (Lenderman, Sanchez, año: 2008).

Incluso el estudio Building Consumer Brand Infatuation, identifica que el 42% de los consumidores señalan que su marca favorita es aquella que customiza las recomendaciones de productos en base a sus preferencias o comportamientos. La personalización se ha vuelto clave para anunciantes y consumidores¹⁹.

Por otro lado, teniendo en cuenta la recesión económica que está atravesando el país, el *mood*²⁰ negativo, y la tendencia del consumo “*low cost*”²¹, consideramos que es una oportunidad para la marca centrarse en el consumidor y en la experiencia del mismo, dándoles un momento de gratificación ante tanto malestar.

Como líderes de la industria del cine, queremos que el consumidor tenga momentos de placer y descompresión en el contexto recesivo que se está viviendo. En momentos de crisis buscamos acompañar con empatía y responsabilidad las necesidades del consumidor, y seguir presentes en su vida.

Análisis del consumidor de la industria del cine

El cine, como en muy pocas industrias es multitarget. Como medio de entretenimiento, tiene para ofrecer películas para todas las edades, culturas y preferencias de géneros. Y el hecho de estar disponible los 365 días del año supone una gran ventaja para la industria y para los espectadores.

Teniendo en cuenta, un estudio presentado por Google y Millward Brown, en el 2016, reveló que el 70% de las veces que los argentinos deciden ir al cine es una acción planificada. A la hora de decidir qué película ver, 7 de cada 10 argentinos consideran que el tráiler es lo más influyente y el 93% afirmó que lo visualizan a través de YouTube. En el caso de los padres argentinos, el 66% prefiere

¹⁹ Marketing Directo, 13/03/2018, <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/la-personalizacion-la-clave-para-alcanzar-a-unos-consumidores-cada-vez-mas-saturados-de-publicidad>

²⁰ El mood hace referencia al estado anímico

²¹ Para un comprador, el low cost abarca todo aquello que nos venden más barato. Kantar World Panel, 06/06/2018, <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/LAS-MARCAS-QUE-MAS-CRECEN>)

compartir el tráiler a sus hijos para estimularlos previo a ir al cine y 9 de cada 10 involucran a sus hijos en la decisión de qué película ir a ver²².

La empresa realizó una encuesta online, para entender cuál es el vínculo de los usuarios con el cine:

Tamaño muestral: 300 personas (asistieron al cine en los últimos 3 meses)

Rango etario: de 16 a 55 años

Nivel socioeconómico: CD1

Metodología: Online. Cuantitativa. Formulario autoadministrado

Selección de muestra: Al azar

Área geográfica alcanzada: Capital Federal y Gran Buenos Aires

Frecuencia de Visita:

El 49% asiste al cine al menos 1 vez al mes, el 32% entre 5 y 6 veces al año, y el 19% restante, entre 1 y 4 veces al año.

Esta frecuencia está fuertemente relacionada con el poder adquisitivo del encuestado:

El nivel socioeconómico del 49% cuya visita es de al menos 1 vez al mes, es del C1, C2. Por el contrario, el nivel socioeconómico del 51% restante, está en D

Top of Mind

²² Dossier.net , 18/07/2018, <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumidor-argentino-a-la-hora-de-elegir-que-ver-en-el-cine/8582>

Hoyts y Cinemark tienen 7 de cada 10 Top of Mind, y a su vez son las de mayor recordación espontánea.

Drivers de compra

Se les consultó a los entrevistados por qué razones habían elegido a un complejo (cine), y el 50% respondió que la cercanía y descuentos son los principales drivers de elección.

A su vez, se nos informó que la película es la que manda. Esto significa que el 71% de los encuestados, decidió ir al cine porque tenían una película en mente para ver.

Con respecto a la variable descuento, el 75% declaró utilizar promociones, y que el cine es parte de una salida más grande, que incluye comida en un fast food, un restaurante, heladería, juegos y otras. El 54% comió en un restaurant. Y 2 de cada 3 personas (66%) comieron y/o bebieron algo dentro de la sala, a pesar de que el candy está percibido como muy caro.

Programas de fidelidad y suscripción (ver anexo para mayor información)

Características del cliente de Cinemark

Utilizando nuestra herramienta de CRM, conocemos e identificamos 3 segmentos sobre los que accionamos, de manera diferente, según sus gustos y preferencias, y su frecuencia de visita.

- 1- Socio Cine Fan
- 2- Socio Cine Fan +
- 3- No socio

Ver anexo para mayor información acerca del perfil de cada segmento.

Analizando la estacionalidad del mercado, de acuerdo a la cantidad de tickets que se venden a lo largo del año, la época con mayor porcentaje de ventas, es vacaciones de invierno. Julio representa el 17% del total de tickets vendidos en el año. Es en este momento, en que los estudios, distribuidoras de películas, deciden

estrenarlas, y así poder recaudar la mayor cantidad de dinero posible. No es de extrañar, que el género más visto es el infantil y las comedias para ver en familia. Aunque desde hace unos años, las películas basadas en comics, superhéroes, viene creciendo a pasos agigantados, logrando competir con los estrenos más fuertes animados. Este contenido, favorece a la industria, ya que logra incrementar y atraer otro segmento de consumidores.

Según Peter Drucker, una marca para ser sostenible en el tiempo, debe mantener el proceso de crear y capturar valor sostenidamente. De modo que el relanzamiento de Cine Fan estará enfocado en la experiencia del consumidor, accionando sobre nuestro **segmento target, siendo este, el socio actual del programa y potencial cliente, que elige a Cinemark y Hoyts como medio de entretenimiento.**

Nos apoyaremos en nuestra principal fortaleza, de ser el único programa de puntos de la industria, que se complementa con el resto de los beneficios que usan los clientes. Estando siempre un paso adelante de la competencia, con una herramienta tan valiosa como la recolección de datos, y su posterior análisis que nos permiten generar propuestas de valor para cada segmento: a través de la identificación del segmento target, sus gustos y preferencias, se realizarán diferentes acciones de marketing cuyo objetivo será aumentar su frecuencia de visita, retenerlos y fidelizarlos con la marca, ampliando su carta de beneficios, extendiéndose a otros rubros, relacionados a la experiencia del cine.

Posicionamiento

Una vez planteado a nuestro segmento target, nos preguntamos ¿cómo queremos posicionarnos en la mente del consumidor? Buscamos que Cine Fan ocupe un lugar claro, distintivo y atractivo en relación a nuestra competencia. Como se menciona anteriormente, queremos aumentar el conocimiento de la marca y su consideración al momento de ir al cine, centrando la estrategia en el consumidor.

Entendiendo que un buen posicionamiento refleja una diferenciación competitiva (Sarvary, Elberse, 2006), es importante lograr una diferenciación única del producto para evitar entrar en competencia de precios.

Cine Fan quiere ofrecer más y mejores opciones, personalizar la experiencia del consumidor en todos nuestros cines y canales, y acompañarlo en todos los momentos asociados al entretenimiento del mismo. Obteniendo una propuesta de valor diferente a lo que ofrece la competencia, enfocado en los descuentos, precios atractivos, y adicionalmente, recompensando al cliente por la elección de nuestra marca.

Objetivos y metas del proyecto

Los objetivos y metas se definirán tomando en cuenta la información obtenida de nuestros propios consumidores.

Ver anexo para mayor información acerca del consumo de nuestros socios actuales.

Tal como como fue mencionado el objetivo del relanzamiento: es la valoración del programa por parte de todos los adheridos, no solo los más frecuentes, por lo que la estrategia se enfocará en segmentar aún más a los socios por su frecuencia de visita para impactarlos con diferentes iniciativas orientadas al canje y su posterior consumo. **Se espera aumentar la tasa de usuarios únicos con canjes, la tasa de redención de puntos y la frecuencia de visita.**

Por otra parte, la penetración del programa, en cuanto a suscripciones y actividad de los socios, varía dependiendo del cine y su plaza. Como parte de la premisa de ser un programa simple y de fácil entendimiento, el valor de la suscripción y la tabla de puntos es universal para todos los cines. Esto trae aparejado, que los clientes que asisten a los cines cuyas entradas tienen un precio menor, necesitan mayores esfuerzos de compra y frecuencia para alcanzar un premio.

El objetivo será aumentar en un 20% la base de socios totales.

Con respecto a la **experiencia del cliente**, se hará hincapié en la capacitación de la fuerza de venta y de la operación, para personalizar la visita al cine y cambiar la experiencia del socio. Hoy en día, por cuestiones de desarrollo, el socio no puede canjear sus productos de alimentos y bebidas a través de las boleterías electrónicas. Como parte de la omnicanalidad y del mayor uso que tiene este punto de venta, es crucial habilitar la opción de canje en el mismo.

Por último, para lograr **posicionarnos como la marca de beneficios**, top of mind de la categoría, se harán alianzas estratégicas relacionadas al core del negocio y de la categoría, que nos permitirá ser relevantes para toda nuestra base de socios, independientemente de su consumo. Los puntos se podrán canjear en el cine y en otras empresas.

Para lograr los objetivos planteados, es importante tener en cuenta que aunque el programa sea una iniciativa del departamento de Marketing, su impacto es en todas las áreas de la compañía; en Marketing por toda su conceptualización y comunicación, en Finanzas por el costo del mismo y por los pasivos que genera e impactan directamente el *EBITDA*²³, en Tecnología por las aplicaciones que se necesitan para su administración, en RRHH por la culturización y ejecución del programa y en Operaciones por los nuevos procesos que se deben implementar

Ver anexo para obtener información cuantitativa de los objetivos planteados.

Si bien la marca tiene 2 años de antigüedad, se ha ido posicionando en la mente del consumidor por el atractivo del valor de la suscripción. Teniendo en cuenta que ofrecer sólo descuentos, no es una ventaja competitiva, Cine Fan debe desprenderse de ese concepto, y asociarse a la conveniencia no solo por el precio, sino por su atraktividad y cercanía de obtener premios, disfrutar de momentos y experiencias únicas, dentro y fuera del cine, que de otra manera no se podrían obtener.

²³ EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Hace referencia a las ganancias de las compañías antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

Modos de acción – Marketing Mix

En esta sección desarrollaremos los lineamientos de diseño para lograr los objetivos planteados anteriormente.

Producto

Se comenzará por evaluar el **producto** ofrecido, buscando la simpleza y entendimiento del mismo, para luego realizar acciones tácticas que aumenten la frecuencia de visita, retención y presencia de marca. Citando a Peter Druker, las decisiones de producto van más allá del producto en sí, sino del paquete completo de beneficios que obtiene el cliente (Dolan, 2000).

Las características fundamentales de los programas son los siguientes²⁴:

- Premios deseables para los destinatarios.
- Simplicidad: para inscribirse, entender el programa y obtener los premios.
- Accesibilidad: Los premios deben ser percibidos como accesibles para el segmento objetivo.
- Atractivo y aspiracional.

El programa Cine Fan seguirá con el esquema de suma de puntos por peso gastado, en el que \$1 acumula 1 punto. Este esquema es simple y de fácil entendimiento.

Además, se mantendrán los descuentos diferenciales entre Cine Fan (15%) y Cine Fan + (25%) en los cuatro combos más rentables (pochoclos, nachos, pizza y panchos) y más elegidos por los clientes. Teniendo en cuenta que el área de alimentos y bebidas tiene como objetivo **ampliar la oferta de productos** hacia las hamburguesas y papas fritas, para impulsar estos productos se harán promociones,

²⁴ Profesor Jose Pages – Finanzas. Presentación “Pronóstico de la demanda, satisfacción y lealtad”.

de descuento y canje de puntos, para evaluar su atraktividad, tanto para aumentar su consumo como para agregarle valor al programa.

En el caso de estrenos importantes, se mantendrá la **oferta de productos de merchandising de películas, con stock limitado, exclusivo para socios.**

Como parte del objetivo de canje de puntos, es importante que el socio perciba y tangibilice el programa, y así lograr el objetivo de incrementar el canje de puntos por usuarios únicos y la tasa de redención de puntos. Para ello, se **incorporarán opciones de puntos + pesos para el canje por entradas**, producto más valorado. (Ver anexo). De esta manera, se ampliará la oferta de premios, para aquellos que tienen menos pocos puntos acumulados, y así lograr aumentar la frecuencia de visita al cine, motivados por el canje.

También, se harán **promociones por tiempo limitado**, segmentadas de acuerdo al perfil de cada consumidor. Los socios, con poca actividad, tanto de consumo y por lo tanto acumulación de puntos, recibirán propuestas de puntos de regalo o descuentos sorpresa, por tiempo limitado, incentivándolos a realizar un canje y a su vez aumentar su frecuencia. La comunicación será 1 a 1, y podrán disfrutar del beneficio, en cualquier canal de venta.

A su vez, **se premiarán acciones** de los clientes, como recomendar alguna película que queramos impulsar, comentar y participar en acciones realizadas en nuestras redes sociales, y recomendar la suscripción del programa a algún amigo, familiar, etc.

Como parte de la estrategia de conocer los consumos de los clientes, a lo largo del tiempo, **se deshabilitará el vencimiento de la membresía**, manteniendo únicamente el vencimiento de los puntos acumulados. De esta manera, podremos seguir identificando los consumos de los socios, al momento de presentar la tarjeta en el cine, una vez pasados los 12 meses desde su adhesión.

De acuerdo a la información obtenida acerca de los géneros de películas más vistas por los socios, y que las mismas son el principal driver para ir al cine, se realizarán

alianzas con los estudios, para re estrenar películas importantes, en temporada de escasez de productos, y que el mismo sea un contenido exclusivo de la marca.

Sumado a la incorporación de proyectar películas relacionadas a los gustos y preferencias de los socios, y relacionado a aumentar la satisfacción y retención del cliente con la marca, se armarán concursos asociados a esas películas, logrando una experiencia 360 alrededor de la misma. Estos concursos incluirán acceso a obtener *merchandising* exclusivo, visualizar *tráilers*²⁵ antes que el resto de los consumidores y llevarse diferentes premios.

Para mantener la marca activa, y presente en la mente del consumidor, aun cuando no esté pensando en ir al cine, se **harán concursos y sorteos por viajes y premios** (Televisores, Teléfonos, *merchandising*), e **invitaciones a eventos** importantes de la categoría entretenimiento (Comic Con, Lollapalooza, Personal Fest, etc) incorporando la opción de canje de puntos que sumarán chances de ganar.

Adicionalmente, **los socios podrán canjear puntos por descuentos en actividades relacionadas a la salida al cine**, como en el traslado al establecimiento, y posterior a la salida, en cervecerías, heladerías.

Para adaptarnos a las tecnologías, la tarjeta física seguirá existiendo, pero se agregará la opción de descarga de la misma en la app de Cinemark y Hoyts, en formato QR.

Plaza

Se trabajará fuertemente en la penetración del programa por cine, y que todos los clientes puedan acceder al programa. El cine, no cuenta con intermediarios para

²⁵ Tráiler es un término inglés que se relaciona con el medio cinematográfico y es traducido como “*avance*”

ofrecer el producto, por lo tanto, es una ventaja para llegar al consumidor y tener control de la oferta del producto.

En los cines del interior, los medios de suscripción y uso de los beneficios, será a través del canal offline, con una importante fuerza de venta capacitada para brindar la información precisa y boleterías electrónicas de fácil utilización.

Por otro lado, aprovechando la digitalización la provincia de Buenos Aires, el programa será 100% online. La suscripción, uso de beneficios y promociones seguirá integrado con nuestro sitio web.

Teniendo en cuenta que el canal offline es muy importante, se incorporarán nuevas boleterías electrónicas exclusivas para socios.

Promoción

“Gracias a los dispositivos móviles, los consumidores están más curiosos, más exigentes y esperan hacer las cosas más rápido. Y como resultado, desean que los anuncios que ven sean útiles y estén personalizados”, comenta Ana María Gómez. Product Marketing Manager de Google Latinoamérica²⁶.

Por consiguiente, el objetivo de la comunicación estará enfocado en la personalización del mensaje según los gustos y preferencias de cada cliente.

Ya que a la marca le falta ser reconocida y considerada, se realizarán diferentes acciones comunicando los beneficios centrales del programa como: la suma y canje de puntos, descuentos, experiencias y nuevos beneficios en otras industrias. De esta manera, buscaremos posicionar la marca dentro del top of mind de la categoría.

²⁶<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAsqueda/mis-reflexiones-sobre-google-marketing-live/>.

Además, la marca buscará apropiarse de los atributos de conveniencia y distracción, asociado a la industria del cine ya que entendemos, que el cliente moderno, está sobre informado, es crítico y no está dispuesto a pagar de más.²⁷

Para la efectividad del plan de comunicación, es clave el entender y conocer el perfil de nuestro cliente, para poder customizar dicho mensaje (ver anexo para mayor información del consumidor).

Como el objetivo del programa es posicionarnos como el programa de beneficios de la industria, y lograr una diferenciación fuerte con nuestros competidores, la comunicación y el mensaje debe ser relevante para cada consumidor. Buscamos mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes, a través de diferentes iniciativas que demuestren al consumidor nuestro constante movimiento hacia la generación de propuestas de valor.

El brief hacia la agencia creativa actual de la compañía, incluirá los objetivos planteados en esta sección. Se le pedirá que el concepto de la campaña, sea de gratificación y de conexión con el consumidor. A su vez, se diseñarán diferentes piezas para cada segmento y medio de comunicación a utilizar.

En síntesis, la estrategia de comunicación estará enfocada en la personalización del mensaje, en el boca en boca de la experiencia y viralización de contenidos a través de las redes sociales.

Los distintos medios de comunicación a utilizar son:

- Fuerza de venta
- Espacios en los cines, en el que el mensaje de cada uno, estará enfocado de acuerdo al espacio en que está ubicado el mismo.
- Online

²⁷ Fuente: Seminario CRM – Lic. Sebastián Paschmann, MBA.

1. E mail marketing
 2. Sitio Web
 3. Campañas de branding y adquisición a través de las distintas plataformas:
 - Instagram, Facebook, Twitter You tube
 - Google
- Se contratarán influencers con diferentes perfiles, asociados con el entretenimiento y distracción.
 - Se realizarán acciones *Below The Line*²⁸, interactivas con el usuario, de distracción y entretenimiento, con el objetivo de ser viralizables.
 - Tendremos presencia de marca en eventos y actividades que ocurren fuera del cine, tales como Comic Con, Lollapallosa, y diferentes conciertos.

Precio

La combinación de las 3P anteriores determinan la percepción de valor que tiene el consumidor dentro del contexto competitivo. Esta percepción de valor representa el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar. Si bien, el programa tomará otro rumbo, en el que los socios tendrán beneficios acordes a sus necesidades, entendemos que los consumidores van al cine con promociones 2x1.

Como consecuencia, el valor de la suscripción anual, de \$240, que incluye 2 entradas y una bolsa de pochoclos de regalo, no es fácilmente percibido como un beneficio. Es por eso, que debemos adaptarnos a las costumbres del consumidor, y fijar el valor de adhesión al 2x1 de cada cine. Nos permitirá ser más claros al momento de comunicar y al consumidor no le quedarán dudas de la promoción.

²⁸ La técnica publicitaria «below the line» —que significa literalmente en castellano: bajo la línea— más conocida por su sigla BTL, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.

Para que no se pierdan beneficios al momento de la suscripción, como la bolsa de pochoclos, se ofrecerán *crosssellings*²⁹ de combos con un descuento atractivo, buscando que cada suscripción obtenga un ingreso adicional para la compañía, y un beneficio para el cliente en paralelo.

Para el caso de la membresía mensual, Cine Fan +, que, aunque dejará de ser protagonista en la comunicación, sino que será sumamente personalizada, a quienes tengan una frecuencia acorde para adherirse a un débito automático, mantendrá su estrategia de precios actual.

Implementación

Como fue comentado anteriormente, el cine es una salida estacional, en la que, dependiendo de los estrenos y momentos de la vida del consumidor, como vacaciones, el cliente asiste al cine. A través de las acciones planteadas, se **esperan ver los resultados esperados, en el primer año de su lanzamiento.**

Los cambios en el sistema de venta, y en los distintos canales serán inmediatos. Por lo que será importante monitorear los indicadores claves del negocio, comparando el antes y después del relanzamiento, para evaluar su real impacto.

Kpis a considerar:

- Horas por cliente: este indicador es utilizado para entender el tiempo promedio que le lleva a un staff en atender a un cliente.
- *Mystery Shopper*³⁰: este indicador nos ayudará a entender si el staff está solicitando la tarjeta Cine Fan y dando un mensaje personalizado al socio. Y ofreciendo la suscripción en caso de que no sea parte del programa.

²⁹ En marketing, se llama 'venta cruzada' (del inglés cross-selling) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

³⁰ El Mystery Shopping o Cliente Misterioso es un método usado en la investigación de mercados y la investigación comercial. Las compañías utilizan esta técnica para obtener información específica de los productos y servicios y evaluar la calidad del servicio de atención al cliente

- Reclamos a través de atención al cliente y redes sociales.
- Porcentaje de suscripción al programa a través de la boletería física y online.
- Frecuencia de visita antes y después de ser socio.
- Indicadores de redención de puntos, en entradas y alimentos y bebidas.
- Indicador de retención.

A través del seguimiento de estos indicadores se podrán tomar acciones correctivas en caso de no lograr las metas buscadas. Ya que nuestro negocio es estacional, y producto dependiente, en el que las dos primeras semanas de estreno son las más importante con respecto a la venta, es fundamental revisar estos indicadores semanalmente, para tomar acciones a tiempo.

Presupuesto y Resultados esperados

Teniendo en cuenta que Cine Fan acompaña la experiencia de la salida al cine, y la mayoría de los costos son variables relacionados a la venta de entradas, la inversión inicial asociada al relanzamiento no es de gran magnitud.

Los **costos fijos** son todos aquellos que no están asociados a producción, es decir permanecen invariables así aumente o disminuya la producción.

Para este proyecto, el mayor costo fijo a considerar es el honorario anual del CRM utilizado. El mismo está valuado en dólares americanos, por lo que la variable tipo de cambio, impactará sobre el valor final a pagar. Teniendo en cuenta la situación de Argentina, en la cláusula hay un tope y un mínimo con respecto al tipo de cambio, que nos permite cubrirnos de los impactos negativos de estas fluctuaciones.

La única inversión que vemos necesaria para mejorar el servicio al socio en el cine, es la compra de 21 boleterías electrónicas (una por cine) cuyas funcionalidades serán:

- Adhesión al programa con el objetivo disminuir las filas en la boletería.

- Retiro de tarjeta Cine Fan, a pesar de que, en el plan propuesto, la idea es migrar hacia las tarjetas virtuales.
- Consulta de puntos y canje de los mismos.
- Expendedora de dinero

La compañía tiene 21 cines y se comprarán 10 adicionales por eventuales contingencias.

Ver anexo para obtener información acerca del valor de las boleterías electrónicas y de los mayores gastos que incurrirá marketing para obtener los resultados planteados.

Con respecto a los **costos variables**, que son todos aquellos que están asociados a la producción, es decir aumentan o disminuyen según aumente o disminuya la producción, son los siguientes:

- Entradas: corresponde al gasto de compartir las ganancias en entradas con el distribuidor de la película (Film Rental). El negocio del cine es un revenue share con los estudios.
- Payroll: la fuerza de venta de los cines está bajo convenio, por lo que hay posiciones temporales que dependen de la estacionalidad de las ventas a lo largo del año.
- Costo de bienes vendidos: incluye el costo de producción, *packaging*³¹, y logística de los productos de alimentos y bebidas hacia los distintos cines.
- Alquiler: en este caso, se incluyen los gastos de alquiler abonados a cada shopping.

³¹ Packaging es una palabra del inglés que podemos traducir al español como embalaje, empaque o también, desde el *marketing*, como presentación.

Resultados Esperados

Para analizar que los cambios y diferentes propuestas tengan un resultado positivo, se estimaron los flujos proyectados del proyecto y se comparó al mismo, con el flujo del programa actual.

Sobre el valor incremental, de los resultados obtenidos del flujo del relanzamiento sobre el resultado del flujo del proyecto actual, se calculó el VAN. El mismo es un indicador que muestra la rentabilidad de un proyecto futuro en el presente. Considerando una tasa de descuento, trae todos los flujos operativos del futuro a la fecha de hoy.

Ver anexo para mayor información acerca del VAN esperado.

Conclusión

La propuesta del relanzamiento de Cine Fan, resulta una ventaja competitiva para que Cinemark y Hoyts continúen diferenciándose de la competencia y se apoderen de la categoría, estando siempre un paso adelante.

Considero que la personalización de contenidos y ofertas, y las alianzas con otras industrias ayudarán a la marca a extender su valor por fuera del cine, proporcionando nuevas formas de recompensar a los clientes, impulsando las ventas y creando un vínculo a largo plazo con los consumidores.

Todo negocio, debe retener a sus clientes, y el objetivo del relanzamiento de Cine Fan está orientada a tal fin, brindando una propuesta de valor diferenciada.

Bibliografía

Libros

Cheverton, P (2007) “Cómo funcionan las marcas”, Barcelona: Ed. Gedisa

Keller, K (2008) “Branding Administración Estratégica de Marca”, Ed. Pearson

Lenderman, M y Sánchez, R (2008) “Marketing Experiencial La revolución de las Marcas”. España: Ed, ESIC EDITORIAL

Artículos de periódicos, blogs y sitios on line

Bond Brand Loyalty. The Loyalty Report 2017 “The Battle for Love & loyalty”
<http://info.bondbrandloyalty.com/2017-loyalty-report>, consultado en junio de 2018

Collinson Latitude “The Value of redemption”
<https://www.collinsongroup.com/insights/the-value-of-redemption-1>, 1 de marzo de 2016, consultado en junio de 2018.

Dolan, R, “Module Note on Marketing Strategy”, 1 de noviembre, consultado en junio de 2018.

Dossier.net “El Consumidor Argentino A La Hora De Elegir Qué Ver En El Cine”
<http://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumidor-argentino-a-la-hora-de-elegir-que-ver-en-el-cine/8582>, 18 de julio de 2018, consultado en agosto 2018.

El financiero “La desaceleración económica cumple 3 años sin señales de detenerse” <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/desaceleracion-economica-cumple-tres-anos-sin/L5G7I3QVQJHGRO75KP5BxBVQQI/story/>, 3 de julio de 2018, consultado en julio de 2018.

Gómez, A “Mis reflexiones sobre Google Marketing Live”

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAsqueda/mis-reflexiones-sobre-google-marketing-live/>,

julio de 2018, consultado en agosto 2018.

INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales) “Evolución anual de espectadores y población total del país entre 2010-2018”, http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/index_estadisticas_series_historicas.php, consultado en junio de 2018.

Kantar World Panel, “Los más afectados frente a los incrementos de tarifas”, <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Los-mas-afectados-frente-a-los-incrementos-en-tarifas>, 16 de febrero de 2018, consultado en junio de 2018.

Marketing Directo “Los consumidores deben ser el centro de la estrategia” <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/la-personalizacion-la-clave-para-alcanzar-a-unos-consumidores-cada-vez-mas-saturados-de-publicidad>, 13 de marzo de 2018, consultado en julio de 2018

Sarvary, M, Elberse, A “Module Note: Harvard Business School Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning”, abril de 2017.

Ultracine, Reporte 2017, www.ultracine.com.ar, consultado en junio de 2018.

Urgente 24, “Lo que busca el consumidor en tiempos de duda económica” <https://www.urgente24.com/267474-lo-que-busca-el-consumidor-en-tiempos-de-duda-economica>, 3 de agosto de 2017, consultado en julio de 2018, 3 de agosto de 2019, consultado en julio de 2018.

Wharton marketing professor, Xavier Dreze “Love Those Loyalty Programs: but Who Reaps the Real Rewards?” <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/love-those-loyalty-programs-but-who-reaps-the-real-rewards/>, 4 de abril de 2017, consultado en julio de 2018.