

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Cambio en el modelo administrativo del Complejo Cinematográfico
“Mis Cines”, aplicando el Modelo de Negocio Canvas**

Danilo Alexander Mendoza Peña

David Lansdale, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, julio de 2015

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Cambio en el modelo administrativo del Complejo Cinematográfico
“Mis Cines”, aplicando el modelo de negocio Canvas.**

Danilo Alexander Mendoza Peña

David Lansdale, PhD.
Director de la tesis

Arturo Paredes, M.Sc.
Coordinador de Administración de Empresas

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración y Economía

Quito, julio de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Danilo Alexander Mendoza Peña

C. I.: 171678283-2

Lugar: Quito Fecha: Julio de 2015

DEDICATORIA

A mis sobrinos y sobrinas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta un cambio de modelo administrativo en el complejo cinematográfico “Mis Cines”, ubicado en el Centro Comercial River Mall de Sangolquí. Siendo la industria del cine una de las más innovadoras y dinámicas del mundo, no podíamos aplicar otro tipo de modelo de negocio sino un modelo nuevo, innovador, práctico y fácilmente escalable para las aspiraciones de crecimiento de la empresa, como el modelo Canvas. Se ha procedido a investigar la parte teórica de la generación del Canvas, y seguidamente la aplicación práctica en la estructura de “Mis Cines”, tomando en cuenta que el principal actor en este modelo de negocio es el cliente y la propuesta de valor que la empresa entrega a los mismos, por ende, se realizó la investigación *in situ* con clientes internos para conocer desde su perspectiva la propuesta de valor y con clientes externos para saber si está recibiendo la propuesta de valor de la forma en que la empresa busca, además se logró generar recomendaciones en varias aristas, principalmente de mejorar las relaciones con los clientes.

ABSTRACT

This research paper presents a change of the Business Model in the movie theater complex “Mis Cines”, which is located in River Mall Sangolquí. The film industry is one of the most innovative and dynamic industries in the world; therefore we implemented a new, innovative, practical and easily scalable business model for the growth goals of the company, which is the Business Model Canvas. We proceeded to investigate the theoretical part of the generation of the Canvas, and then put the knowledge into practical application in the organizational structure of “Mis Cines”, considering that the main actor in this business model is the customer and the value proposition that the company provides to them, the on-site investigation was conducted with internal customers to know from their perspective the value proposition they would like them to receive, and also with external customers to know if they are getting the value proposition in the way the company seeks. Finally, based on this research, there were some generated recommendations for the company’s Canvas, mainly to improve relations with customers.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
Antecedentes	11
El problema	15
Pregunta de investigación	15
Presunciones del autor del estudio	16
Supuestos del estudio	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
Introducción al capítulo	17
Teorías de administración	17
Teoría científica	18
Teoría clásica	20
¿Qué es el modelo de negocio Canvas de Osterwalder?	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
Introducción al capítulo	26
Justificación de la metodología seleccionada	26
Herramienta de investigación utilizada	27
Fuentes de la información y participantes	28
Diseño de la investigación	29
CAPÍTULO IV: RECOPIACIÓN DE DATOS	30
Introducción al capítulo	30
Encuesta piloto	31
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS	42
Detalle del análisis	42
Entrevistas a los accionistas	42
Entrevistas al departamento de contabilidad	47
Entrevistas a la administración	53
Encuestas a los clientes.....	58
Canvas final Mis Cines 2015.....	78
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
Conclusiones	79
Respuestas a la pregunta de investigación.....	80
Recomendaciones	82
REFERENCIAS	85
ANEXOS	86

TABLAS

Participación de Mercado Distribuidores de Películas en Ecuador.....	13
Participación de Mercado Exhibidores de Películas en Ecuador	14

GRÁFICOS

Áreas dentro de una empresa	21
Pasos del proceso administrativo	22
El Modelo de Negocio Canvas.....	25
El Modelo de Negocio Canvas Mis Cines 2015.....	78

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Contexto macro del Ecuador

Ecuador, nación latinoamericana ubicada en la línea ecuatorial, actualmente cuenta con 14.483.499 habitantes, según el último censo realizado en el 2010, de los cuales, en su provincia de Pichincha habitan 2.576.287 de personas. Para segmentar de mejor forma la población con la que sea realizará la investigación, analizaremos uno de los cantones más pequeños de la provincia de Pichincha, la cual es muy rica en atractivos turísticos, tierras fértiles y comercio en general, se trata del cantón Rumiñahui, el cual en la misma fecha del censo nacional poblacional, contaba con 85.852 habitantes, de los cuales son 43.935 hombres y 41.917 mujeres, de acuerdo a los datos publicados por el ente de gobierno oficial autorizado para entregar estos datos, el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

En el análisis del Ecuador, hay que considerar en el contexto global, los resultados a la Encuesta Nacional de ingresos y Gastos (ENIGHUR) del 2011-2012. En los cuales muestra que un hogar promedio en área urbana cuenta con 3,8 miembros, mientras que en el área rural son 4 miembros. De los hogares encuestados, el 58,8% cuenta con ingresos mayores a sus gastos, mientras que lo contrario ocurre en el 41,1% de hogares.

Dentro de la estructura del gasto que realizan, el gasto de consumo llega al 97,6% y de ese gasto, se estructura en Alimento y bebidas 24,4%, Bienes y Servicios Diversos 9,90%, Recreación y Cultura 4,60%. Tomaremos en cuenta estos datos para hacer la investigación en una industria cinematográfica que ofrece justamente los 3

complementos para generar la experiencia del cliente: Comida, servicio y recreación. Una vez conocido cierto bagaje de información sobre el Ecuador en general, podemos pasar a la industria del entretenimiento, donde nos concentraremos para el presente específicamente en la industria de exhibición cinematográfica.

Contexto macro de la industria

La actividad en esta industria comenzó desde la época cuando el Teatro Bolívar, Teatro Presidente, Teatro Atahualpa, y demás teatros comenzaron a realizar funciones culturales y poco a poco se fue abriendo paso al ingreso de las máquinas de proyección con cintas de 8mm. Posteriormente ya ingresó para el año 1996, Multicines con el primer complejo comercial con proyectores de 35mm, luego fueron insertándose las demás cadenas, y sobre todo el cine dió un giro inmenso debido a la innovación tecnológica, en cuanto al sistema de proyección en 3D, la proyección digital, que actualmente ubica al Ecuador como un país con el 100% de sus salas, en formato digital. Por ésta razón se permite que ahora los cines puedan realizar la proyección de todo tipo de material complementario e independiente a la actividad netamente comercial, es así que cada vez más frecuente asistimos al cine por juegos de fútbol, para ver conciertos en vivo, etc. La presente industria es muy apasionante por sus retos y complicaciones, además por la forma en la que por medio del séptimo arte, se mejora la calidad de vida, resolviendo problemas de la sociedad tales como el tiempo en familia ya que se genera una experiencia en 3 sentidos: Un antes, un durante y un después de asistir a un cine, lo que une a miles de familias en espacios de entretenimiento y aprendizaje.

Actualmente, la industria cinematográfica en el Ecuador, cuenta con muy pocos actores y por ende, los pocos participantes en la industria, tienen cada uno, papeles fundamentales para que la actividad en el país se siga desarrollando con normalidad.

Entre los distribuidores de películas figuran los siguientes, con su respectiva participación de mercado:

	Participación
Importadora El Rosado	25%
Zocalo films	25%
Consortio Filmico	25%
Venus Films	8%
Pacific Films	8%
Multicines Distribución	8%
Otros	1%
Total	100%

Tabla 1.- Participación de Mercado Distribuidores de Películas en Ecuador

En cuanto a los exhibidores, o salas de cine, la participación de Mercado se encuentra de la siguiente manera:

	Participación
Supercines	40%
Multicines	26%
Cinemark	22%
Mis Cines	2,5%
Cineplex	2,5%
Cinemática	2,5%
Cinemas Loja	2,5%
Max Cinema y Otros	2,0%
Total	100,0 %

Tabla 2.- Participación de Mercado Exhibidores de Películas en Ecuador

Como se hace evidente en las tablas previamente expuestas, se trata de una industria conformada básicamente por 10 actores, ya que algunas cadenas de exhibición también cumplen su función de distribuidores.

El problema Contexto general de Mis Cines

Mis Cines, empresa establecida en el año 2006 en el Centro Comercial River Mall, actualmente con 8 salas de cine, y un total de 1200 butacas, forma parte de la industria, y entra en la categoría de Exhibidores, normalmente conocidos como salas de cines.

Desde el año 2006, ha mantenido un crecimiento anual constante, cerrando el 2014 con más de 100.000 clientes anuales, en promedio de 9000 clientes mensuales.

Debido a las características propias de la industria, y las normas que son impuestas por diversas entidades reguladoras tanto nacionales como internacionales, se ha establecido una forma muy común del manejo y administración entre complejo y complejo. Es por ello que por medio del desarrollo del presente trabajo de investigación se propone la implementación de un nuevo modelo administrativo en Mis Cines, aplicando el modelo de negocio Canvas, cuya base fundamental es la propuesta de valor que diferencie a Mis Cines de las propuestas de valor que hacen las diferentes cadenas comerciales de exhibición de cine.

Por ahora, los principales diferenciadores están en que: Mis Cines fue la primera cadena de cines que implementó pantallas flotantes, y hasta la actualidad se mantiene como el único cine en el país, que dentro de sus combos de snack, ofrece pizza.

Pregunta de investigación

¿Qué valor puede agregar la realización del modelo de negocio Canvas para Mis Cines?

Presunciones del autor del estudio

El presente trabajo de investigación se lo está realizando y se ha seleccionado Mis Cines, debido a las relaciones coyunturales que se dan entre el investigador y la empresa, debido a que desde los los 17 años ha laborado permanentemente en la empresa, pasando por el área de limpieza, servicio al cliente, supervisión de personal en atención al cliente, luego aprovechando la oportunidad de trabajar en las cabinas de proyección, así hasta llegar en el departamento de Marketing y relaciones públicas, en el mismo que me he reincorporado este año 2015. La empresa a su vez, hará uso de esta valiosa información para su constante mejoramiento, conociendo previamente que es una investigación real y muy minuciosa, que se realizará con total responsabilidad.

Primeramente, Mis Cines ya ha identificado y reconocido la necesidad de mantener un proceso administrativo de mejora constante, y por tal razón, se precisa de innovación. Mis Cines, como tal, se caracteriza por la innovación en tecnología y en la prestación de diferentes tipos de servicios, y el Modelo de Negocio Canvas, es también un innovador modelo para generar una interconexión entre los elementos o departamentos que componen la empresa. Es así que se busca con este trabajo de investigación, descubrir el valor agregado que el modelo puede generar aplicándolo en Mis Cines.

Supuestos del estudio

Para un cine, es beneficioso diferenciarse del modelo de administración que manejen el resto de cadenas.

No es suficiente en el cine, manejarse con la teoría clásica, ni la teoría científica de administración.

El modelo de negocio Canvas se ajusta al giro de negocio de Mis Cines, contribuyendo así tanto a la satisfacción del cliente interno como externo.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

Introducción al capítulo

La revisión de literatura realizada para iniciar esta investigación, nos ha llevado a investigar sobre los antiguos modelos de administración, los más reconocidos e incluso algunos se mantienen usándose en varias empresas a nivel mundial. Además se expone la teoría de lo que se aplicará en este proceso, para realizar un cambio en el modelo administrativo de Mis Cines, como son: La construcción del modelo del negocio Canvas, y cómo usaremos estos conceptos para ser aplicados en Mis Cines del Centro Comercial River Mall.

Literatura incluida en la revisión

Teorías de administración

La administración en general es un término muy conocido y muy utilizado; desde ser utilizado en las familias, núcleo básico para la existencia y la subsistencia de la colectividad y de la sociedad, hasta en el campo de las empresas. Sin embargo, no sería posible tratar sobre el tema de la administración de empresas, sin hacer un recuento histórico sobre las diversas teorías que se han generado por parte de empresarios y estudiosos, quienes han aportado para el desarrollo en ésta ciencia, y es importante conocer también, como se han ido evolucionando las diferentes teorías de administración hasta llegar a los aspectos fundamentales o esenciales de lo que hoy se conoce como administración de empresas.

Teoría científica de la administración

Los principales teóricos de la administración científica fueron: Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank y Lilliam Gilberth, y varios más, quienes fueron aporte fundamental para tener las bases teóricas de lo que hoy llamamos administración.

A Taylor, se le atribuye ser el padre de la administración científica, fechada en la mayoría de textos, en 1903. Además, muchos reconocen que Taylor representa el sueño de una época en Estados Unidos de los primeros años del siglo XX, cuando se buscaba alcanzar la mayor eficiencia posible en la industria para satisfacer la gran demanda de productos. Taylor describe al hombre, diciendo que: “El hombre es, por naturaleza, perezoso e intenta escudarse en ello, para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí.” Es por esta razón que decide incluir el cálculo de los tiempos y movimientos de cada trabajador para encontrar la mejor combinación y así poder elevar la producción.

Además afirmaba que “Este tipo de holgazanería constituye el más agudo de los males que afectan a los obreros de Inglaterra y de América” y por ello propone su nueva organización de la siguiente manera:

1. Encontrar de 10 a 15 hombres que sean particularmente hábiles en el trabajo a realizar.
2. Definir exactamente los movimientos elementales que cada uno de ellos debe realizar para ejecutar el trabajo encomendado, así como los útiles y materiales a ser utilizados.

3. Determinar con cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de los movimientos elementales previamente establecidos.
4. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, lentos ó inútiles.
5. Una vez eliminados los movimientos inútiles, crear una secuencia de movimientos más rápidos, y los que mejor permitan emplear el material.

Taylor describe además una diferencia muy clara entre quienes deben pensar, y quienes deben ejecutar, con la siguiente frase: "Un hombre mentalmente despierto e inteligente es por esta misma razón, completamente inadecuado para el trabajo de esta clase (ejecución). El hombre más idóneo es incapaz de comprender la ciencia real de este."

Por ello, dentro de la Teoría de Taylor, los administradores pasarían a tener las siguientes responsabilidades:

1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo.
2. Seleccionar científicamente a quienes van a trabajar; adiestrarlos y enseñarles, a diferencia que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podría mejorar.
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.

El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre administradores y obreros, mientras en el pasado la mayor parte de la responsabilidad se les atribuía los trabajadores.

Teoría clásica de la administración

Los principales la administración clásica fueron: Henry Fayol, Max Weber, Adam Smith, Robert Owen. Para Fayol, el obrero y el gerente, eran todos seres humanos y habría que tomarlos en consideración a todos, para crear unidades y espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de crear una estructura de conocimiento, una ciencia para ser enseñada en todos los niveles de la organización, y así garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas. Lo primero en generarse, fueron los 14 principios, conocidos hoy en día como los 14 principios de Fayol, o también como los catorce principios generales de la administración, los cuales son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés particular al general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden

11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo / Unión del personal

Luego vinieron las áreas de la organización, con sus funciones ya establecidas:

Operaciones o áreas de la organización	Función específica
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

Gráfico 1.- Áreas dentro de una empresa

Una vez generadas las áreas, se procedió entonces, a generar diversos escenarios para la práctica administrativa, lo cual luego pasó a llamarse proceso administrativo.

Dentro de la organización entonces se crearon diversas áreas, de las cuales las principales fueron: la técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad, y funciones administrativas. Para la última de las áreas, es decir, para las funciones administrativas, se creó el primer modelo del proceso administrativo en la historia de la administración, la cual estaba estructurada por cinco componentes:

Previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Previsión.	Define un programa de acción.
Organización.	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección.	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación.	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control.	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Gráfico 2.- Pasos del proceso administrativo

Básicamente, éstos son los pasos del proceso administrativo que hasta la fecha se han venido usando y se mantienen en varias compañías alrededor del mundo, con ciertos cambios en el nombre de los procesos o específicamente en ciertas actividades dentro de estos procesos, sin embargo, este modelo fue el primero y el base para todos los que han de venir después de este periodo.

Construcción del modelo de Negocio Canvas

El presente modelo creado por Alexander Osterwalder, es en la actualidad uno de los más innovadores sistemas de creación de modelos de negocio, que ha roto, si se quiere, el paradigma de tener que presentar un plan de negocios extenso y muchas veces redundante, previo a la creación, lanzamiento y apertura de una empresa en el mercado. Es aplicable tanto para *Startups*, como en gigantes firmas, quienes busquen mantener la creación de valor para sus clientes, como una pieza fundamental del giro de su negocio.

El Canvas propone, que un modelo de negocios de una organización, puede ser descrito con nueve bloques básicamente y son los siguientes: Los segmentos de clientes, su propuesta de valor para cada segmento, los canales para llegar a esos clientes, las

relaciones con los clientes que ha establecido, el Generación de ingresos, los recursos clave y las actividades claves que deber realizar para crear valor, sus aliados clave y la estructura de costos del modelo de negocio.

Sin embargo, no solo se requiere enumerar los nueve bloques que tiene el modelo de negocios, sino que vamos a recurrir a ponerlos en un mapa pre-estructurado, ubicados lógicamente, a lo cual se le llama como el modelo de negocio Canvas, lo cual es una herramienta que ayuda a discutir, mapear, diseñar e inventar nuevos modelos de negocio.

- Segmentos de clientes: Son todas las personas u organizaciones para quienes creamos valor; incluyendo usuarios y clientes que paguen. Cada segmento tiene una propuesta de valor específica.
- Propuesta de valor: Son los bienes y servicios, que crean valor para sus clientes.
- Canales: Los canales describen como esta interactuando con los clientes, Y como se entrega ese valor creado.
- Relación con los clientes: Determine el tipo de relación que habla con sus clientes.
- Generación de ingresos: Indica cómo y a través de qué mecanismos de fijación de precios, estamos capturando valor económico con este modelo.
- Recursos clave: Luego necesitamos describir la infraestructura que se necesita para crear, entregar y capturar valor. Los recursos clave muestran que activo son indispensables para el modelo de negocio.
- Las actividades claves: muestran que cosas realmente necesitas para tener un buen desempeño.

- Las alianzas clave: describen en quien se puede apoyar para desarrollar su modelo de negocio, dado que no siempre se quiere ser el dueño de todos los recursos claves ni hacer todas las actividades clave.
- Y una vez que entiendan la infraestructura de su modelo de negocio, También tendrá idea de su estructura de costos.

Es decir, con el Canvas, se puede hacer un mapa de todo el modelo de negocio, en una sola hoja.

La parte fundamental, está según Osterwalder (2004), en su propuesta de valor, definida como: la colección de productos y servicios que un negocio ofrece para satisfacer las necesidades de sus consumidores. La propuesta de valor de una compañía es lo que le distingue de sus competidores, puede proveer valor a través de varios elementos como; Innovación, desempeño, personalización, diseño, status, precio, reducción del costo, reducción del riesgo, accesibilidad, conveniencia, usabilidad y sobre todo “*Getting the job done*”, que lo podríamos traducir como “Hacer lo suyo”.

Se puede a su vez, generar valor de una forma cuantitativa, por ejemplo, en la relación precio-eficiencia, así como también de una forma cualitativa en la que sobre todas las cosas, incluya la experiencia del consumidor.

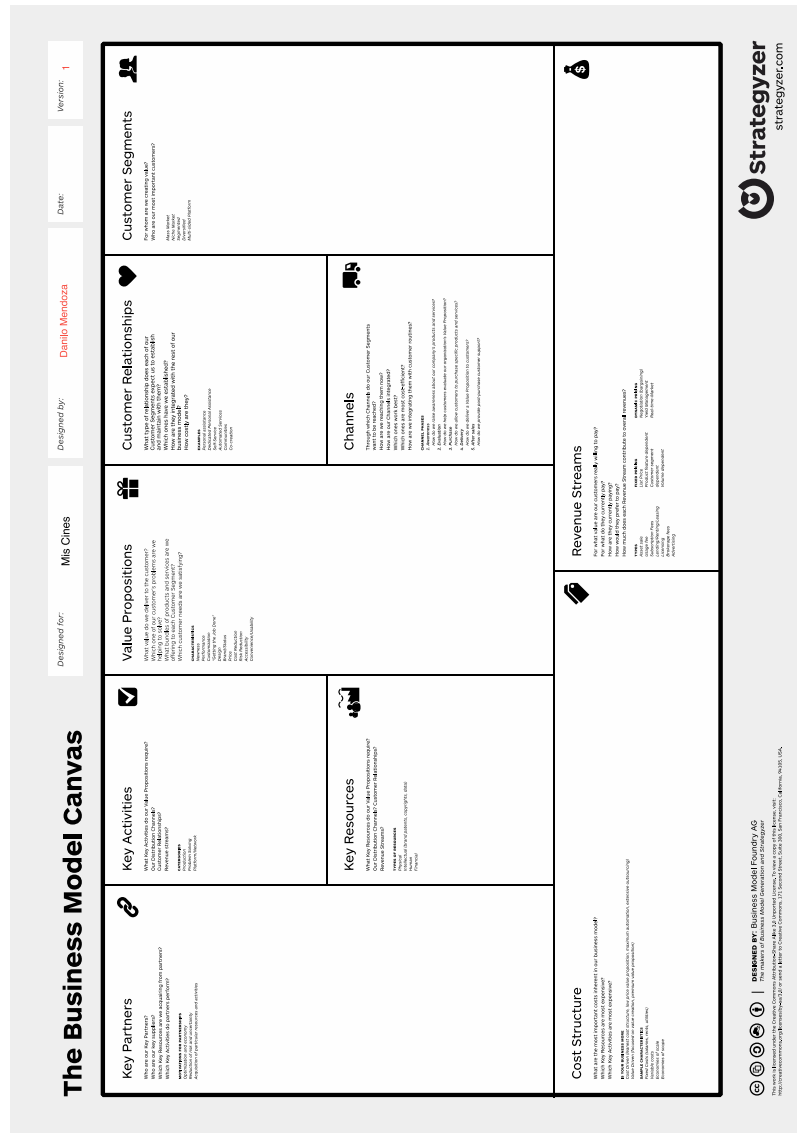


Gráfico 3.- El Modelo de Negocio Canvas

Una vez analizados los diferentes métodos de organización, planificación y de administración creados en el pasado y los que están con muy alto grado de funcionalidad en el mundo actual, se ha decidido optar por la implementación de un nuevo modelo administrativo en Mis Cines, aplicando la construcción del modelo de negocio Canvas.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción al capítulo

En el presente capítulo, se expondrá toda la metodología usada para obtener los datos necesarios para comprender el modelo actual de negocio de Mis Cines. Tratándose la presente tesis de un trabajo de investigación por medio del cual se pretende generar un cambio en el modelo administrativo, se hace indispensable tener una perspectiva global de la situación actual para poder proponer con los fundamentos necesarios, un nuevo modelo de gestión administrativa, aplicando el modelo de negocios Canvas.

Básicamente, se hará uso de las herramientas básicas de obtención de información con un alto nivel de precisión y seriedad en los datos. Gracias a la apertura que ha mostrado la empresa para brindar el tiempo y espacio necesario tanto de su personal administrativo como el personal de servicio al cliente, se contará con una variedad de criterios lo cual será de mucha ayuda al momento de generar conclusiones y recomendaciones en base a la información recolectada.

Justificación de la metodología seleccionada

La metodología de recolección de datos e información es netamente cualitativa, debido al tipo de estudio que se está realizando, y habiéndose trazado el objetivo de contar con la mayor cantidad de información, se hace necesario usar la presente metodología que cuenta con información verificada y verídica, directamente entregada por parte de los generadores y procesadores de toda la información que genera Mis Cines al investigador.

Para construir un modelo de negocios Canvas es indispensable conocer sobre los diferentes puntos de vista de los clientes, de forma que con una encuesta realizada personalmente y directamente en Mis Cines, los clientes al proveer sus datos nos ayudan a

construir el Canvas, desde los segmentos de mercados, pasando por los canales por los cuales le gusta que Mis Cines entregue su propuesta de valor, hasta los diferentes canales por medio de los cuales los clientes esperan ser contactados y mantener su relación con la empresa.

Herramientas de investigación utilizada

Las herramientas que han sido utilizadas para la obtención de información, son básicas y de gran impacto para el tipo de análisis que se busca realizar, es así que se usarán: Entrevistas a profundidad, y encuestas.

Para esclarecer el alcance de las herramientas a ser aplicadas, se explica brevemente cada una de ellas a continuación:

Entrevistas a Profundidad: Son entrevistas realizadas personalmente a expertos o a conocedores del campo específico del cual se realiza el estudio. Cuenta con el beneficio de ser una herramienta con la cual se puede ser muy profundo y cuenta con la posibilidad de expandir el abanico de respuestas que se puedan obtener, por ser una modalidad a manera de conversación.

Encuestas: Son cuestionarios, con preguntas específicas y usualmente con las preguntas realizadas con un pragmatismo de forma que para el encuestador resulta simple la tabulación y para el encuestado resulta de fácil comprensión sobre todo puede llenarlo en poco tiempo. Es indispensable en las encuestas, hacer conocer la razón de las encuestas y para qué fines será utilizada la información de forma que los datos sean confiables.

Fuentes de la información y participantes

La mayor cantidad de información se obtendrá de Mis Cines directamente, ya que son quienes conocen internamente cuál es su modelo de negocio y pueden instruir al investigador sobre cuál de las partes de su modelo necesita ser reforzado.

Los siguientes áreas de Mis Cines formar los generadores de información:

- A. Administración: La administradora del complejo nos concederá una entrevista para obtener los datos necesarios en la investigación. Parte de su tarea en Mis Cines está en hacer investigación para seguir mejorando por esa razón muy de acuerdo con este estudio y se presta abierta a responder todo tipo de preguntas concernientes al modelo de negocio actual de Mis Cines.
- B. Departamento de Contabilidad: Éste grupo lo conforma la contadora general, a quién para fines de mantener la reserva de identidad, se le denomina con su inicial S, conjuntamente con su asistente, cuyas respuestas están con la inicial D y la responsable del sistema de cobros y pagos denominada con la inicial E.

Para éste departamento es primordial que se puedan esquematizar los costos e ingresos que genera Mis Cines, en un modelo de negocio como el Canvas, de forma que se pueden analizar los pesos de sus principales salidas de dinero para poder evaluar y mejorar los resultados de cada año.

- C. Los accionistas son quienes están registrados legalmente en la Superintendencia de compañías como tal, así como también son quienes aportan en cuanto a capital y por ende son los que reciben los dividendos de las operaciones de Mis Cines. Por su posición en la empresa, la presente investigación es de mucho interés para conocer si el valor que se busca entregar, está siendo correctamente entregado, de forma que se genere fidelidad entre los clientes, lo cual a largo plazo generará mayores utilidades a la empresa, por ésta razón muy comedidamente han concedido

las entrevistas cada uno en sus despachos en una entrevista muy extensa, de alrededor de 1 hora y 30 minutos con cada uno independientemente, de la cual se resume lo más importante para la creación del Canvas, actualmente son 3 personas, de las cuales 2 han sido entrevistados.

D. Clientes: Siendo el modelo Canvas un modelo de negocio enfocado en los clientes, los canales por los cuales se llega a los clientes y en la relación con ellos, es indispensable contar con ellos. En las encuestas a realizarse, serán los principales participantes los clientes regulares, clientes frecuentes de Mis Cines. Finalmente, se realizará observación directa durante los mismos días de recolección de datos, para obtener una visión completa sobre Mis Cines.

Los clientes siempre están buscando un mejor servicio y desde la aparición de redes sociales han tomado incluso más poder, por ende, el aportar para una entrevista de la cual se verá beneficiado en futuras visitas, será siempre bienvenido.

Diseño de la investigación

El diseño realizado en la investigación, se basa en su enfoque de obtener la mayor cantidad de información, con el mayor nivel de autenticidad de los datos, para lo cual se recurre oficialmente a realizar la obtención de los datos durante 10 días seguidos, contados a partir del 24 de Marzo 2015, con un diseño de obtención de datos únicamente con datos primarios, divididos en datos primarios de carácter exploratorio como los grupos focales y las entrevistas a profundidad, y complementado con datos primarios de carácter concluyentes como lo son las encuestas personalmente.

CAPÍTULO 4 RECOPIACIÓN DE DATOS

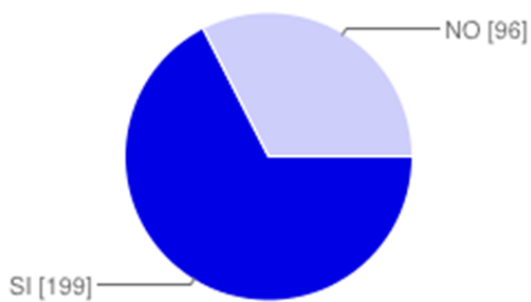
Introducción al capítulo

En este capítulo se muestra la recolección de datos que se realizó para conocer cada uno de los diferentes cuadrantes del Canvas que maneja Mis Cines, la recopilación se la hizo directamente en las instalaciones de Mis Cines, y para mantener la confidencialidad de los datos en cuanto a las personas que laboran en cada área sólo procederemos a informar su función dentro de la empresa. Así como para valores, se expondrá pesos en porcentajes más no valores que maneja el complejo.

Antes de iniciar la recopilación oficial de datos con los formularios definitivos, se realizó una encuesta piloto sólo a clientes de Mis Cines de forma que podíamos medir el nivel de respuesta y la apertura de los clientes a responder éste tipo de encuestas que son con la razón básicamente de ayudar al mejoramiento continuo del establecimiento, se realizó una encuesta piloto en la que se obtuvo 297 encuestas llenadas por clientes previo o después de haber ingresado a una función en Mis Cines. Los resultados se muestran a continuación como una breve y muy básica información sobre la situación actual de Mis Cines, enfocada en su marketing y publicidad.

Encuesta piloto a clientes Mis Cines

1.- ¿Asiste normalmente al cine?



SI 199 67%

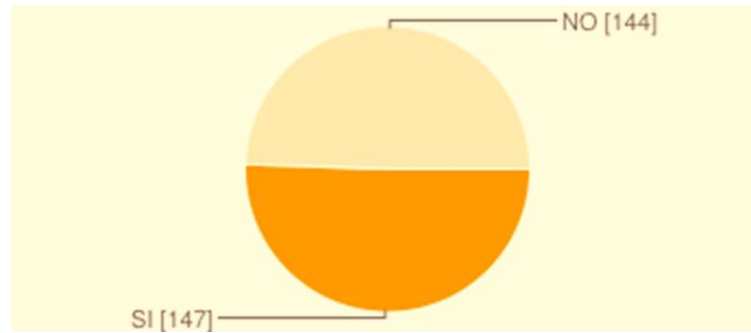
NO 96 32%

Interpretación.- De 297 encuestados entre hombres y mujeres sin discriminar la edad, el 67% asiste normalmente al cine, mientras el 32% no asiste con frecuencia por distintas labores.

2.- ¿Conoce los servicios que oferta Mis Cines?

SI 147 49%

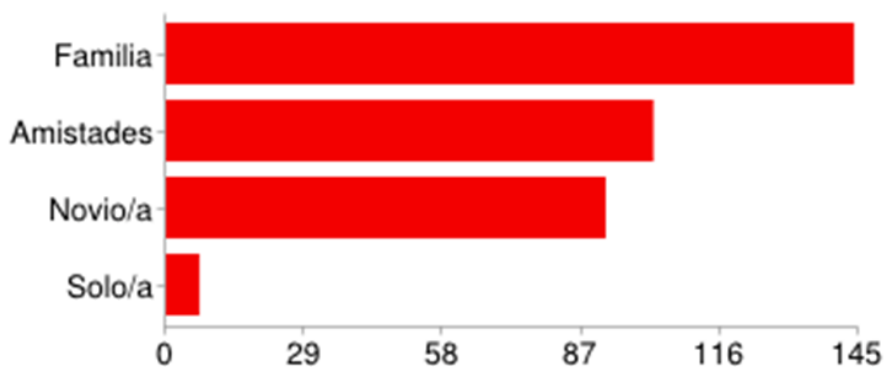
NO 144 48%



Interpretación.- De los clientes encuestados, que asisten al complejo MIS CINES el 49% conoce los servicios que brinda, y el 48% no conoce estos servicios.

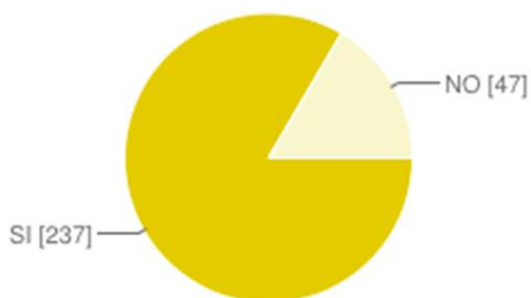
3.- ¿Con quién asiste normalmente al cine?

Familia	144	48%
Amistades	102	34%
Novio/a	92	31%
Solo/a	7	2%



Interpretación: Podemos observar que la familia es nuestro principal público objetivo con un 48 % seguido por las amistades con un 34%, los clientes que asisten con amigos ocupan el 31% y los clientes que acuden solos al cine son 2% de los encuestados.

4.- ¿Considera usted que los precios de las entradas son convenientes?



SI	237	80%
NO	47	16%

Interpretación.- Podemos observar que el 80% de los clientes, consideran convenientes los precios que maneja actualmente Mis Cines, mientras el 13% no estima convenientes los precios.

5.- ¿Cuáles son los medios por los cuales usted conoce Mis Cines?

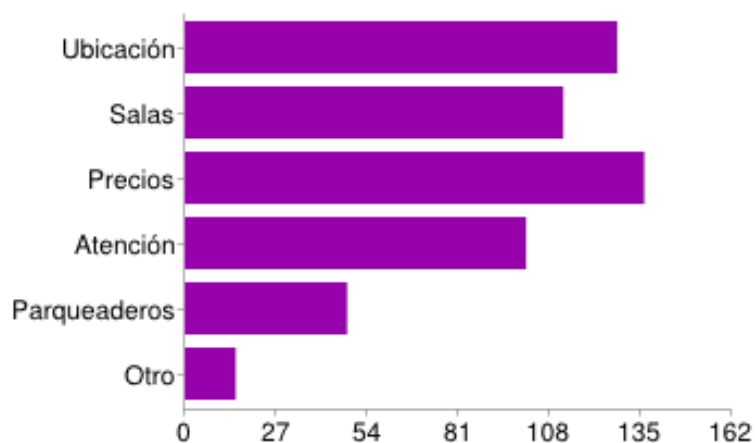
Página web	149	0%
Redes sociales	107	6%
Spot Publicitarios	93	1%
Buses	81	7%
Boca a boca	136	6%
Revistas	28	%
El Comercio	70	4%
Ninguno	27	%



Interpretación.- El medio por el cual conocen acerca de Mis Cines, principalmente es la página web con 149 respuestas, el boca a boca le sigue con 136, seguidos por las redes sociales donde 107 clientes se enteraron de Mis Cines, como los principales medios.

6.- ¿Qué considera que es lo más atractivo de Mis Cines?

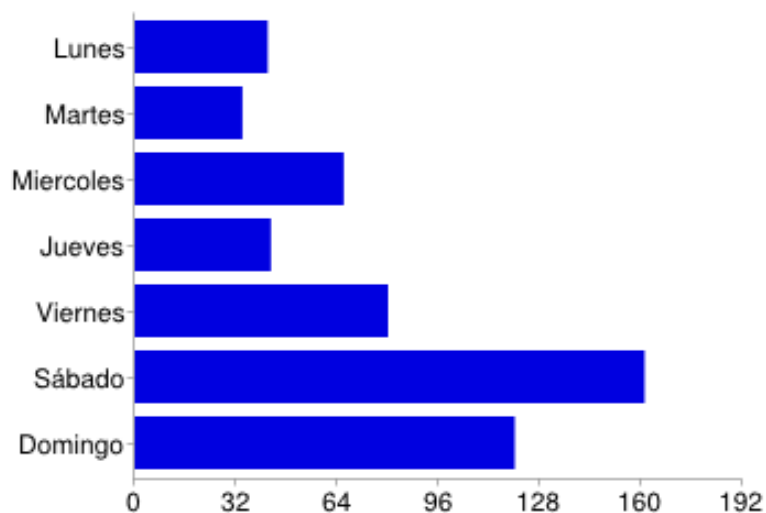
Ubicación	128	43%
Salas	112	38%
Precios	136	46%
Atención	101	34%
Parqueaderos	48	16%
Otro	15	5%



Interpretación.- Lo más atractivo de Mis Cines para el cliente, son los precios con 136 respuestas, seguido de la ubicación con 128 respuestas y 112 respuestas sobre las salas como lo más atractivo.

7.- ¿Cuáles considera que son los días más apropiados para ir al cine?

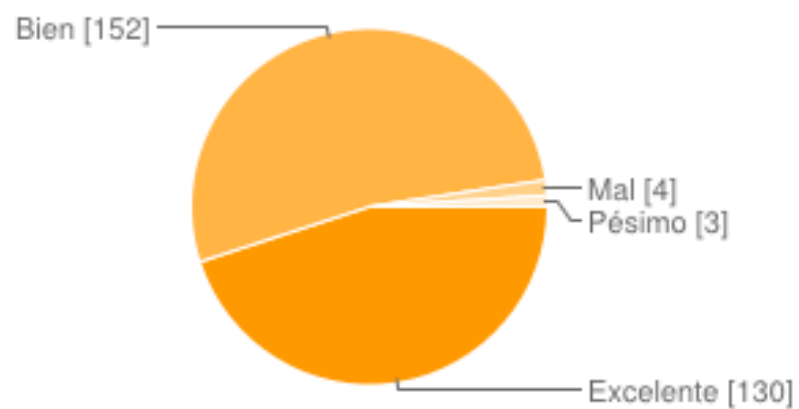
Lunes	42	14%
Martes	34	11%
Miércoles	66	22%
Jueves	43	14%
Viernes	80	27%
Sábado	161	54%
Domingo	120	40%



Interpretación.- Los días más apropiados son los fines de semanas, con sábado 161 respuestas y domingo con 120, la razón principal es el tiempo disponible para asistir con sus familias.

8.- ¿Cómo fue tratado en Mis Cines?

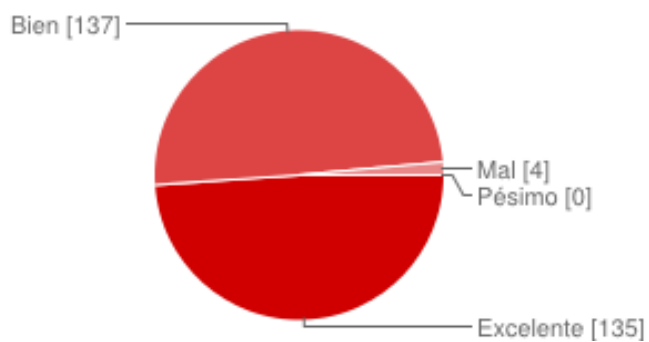
Excelente	130	44%
Bien	152	51%
Mal	4	1%
Pésimo	3	1%



Interpretación.- Encontramos que el personal cumple eficientemente con sus obligaciones los resultados son Excelente con 44% y bueno con un 51%.

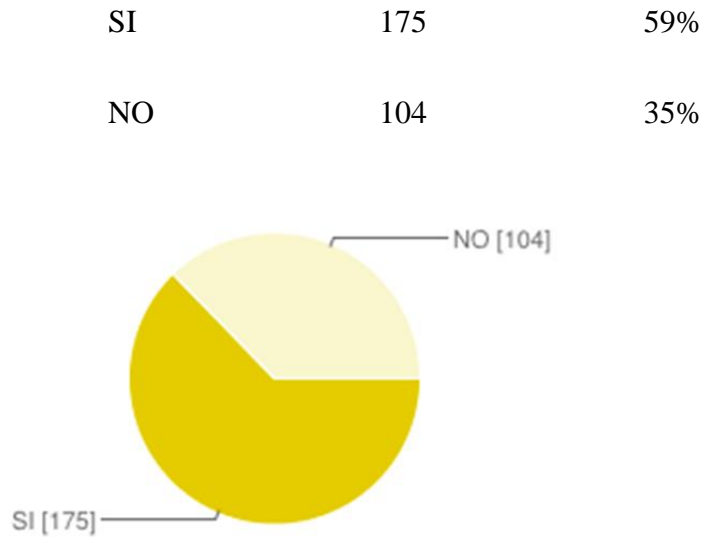
9.- ¿Cómo considera que fue la proyección de la película?

Excelente	135	45%
Bien	137	46%
Mal	4	1%
Pésimo	0	0%



Interpretación.- La calidad en proyección ha sido excelente para el 45% de los encuestados, bueno para el 46% mala proyección opinó el 1% y pésimo 0%.

10.- ¿Cree usted que la publicidad de Mis Cines es llamativa?



Interpretación.- La publicidad si le resulta llamativa al 59%, y el restante 35% asegura que no es llamativa la publicidad que maneja Mis Cines

Una vez concluidas las encuestas piloto, se procedió a generar citas con los diferentes participantes en la recopilación de datos, que fueron:

Accionista 1(MD), Accionista 2(MR), Administradora de Mis Cines, Contadora de Mis Cines (S), Asistente contable(D), Responsable de Cobros y Pagos(E), 100 clientes que ya habían visitado al menos 1 vez Mis Cines. Tomando en cuenta que cada uno de los participante podría confirmar diferentes cuadrantes del Canvas, se generaron diferentes formularios que se encuentran en los anexos al final de la presente investigación. Y los resultados con su respectivo análisis, se exponen a continuación en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

Para poder realizar un análisis de los datos y generar el Modelo de Negocio Canvas para Mis Cines, se detallan las respuestas obtenidas en cada una de las diferentes fases de recolección de datos.

Entrevistas a Profundidad a realizarse a los accionistas que forman Mendope S.A., propietaria de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca tener una idea base de lo que engloba para sus accionistas la propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, y socios clave dentro del modelo de negocio de Mis Cines.

Propuesta de valor

1. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes visitan Mis Cines?

MD: Cumple con los parámetros recomendados técnicamente en distancias de las butacas hacia la pantalla, por ende la visibilidad desde cualquier punto es igual. Multi-target sin escatimar esfuerzos en servicios de calidad.

MR: Variedad de estrenos, estrenos mundiales y nacionales cada semana. Cine comercial con la mayor apertura para producción nacional. Ofrecemos un complejo con una imagen moderna. Funciones especiales para instituciones y colegios, de forma que aportamos a diversos sectores de la comunidad.

2. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver?

MD: Evitamos el tráfico y contaminación de la ciudad, estrés y gasto innecesario en combustible porque estamos cerca de los hogares del valle.

MR: Falta de tiempo para compartir en familia. Evita el problema del tráfico al trasladarse a otro lugar.

3. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

MD: Formación y desarrollo de las personas, para los clientes internos, ofrecemos snacks, realmente comida fresca y especializada para la industria.

MR: Paralelamente con los servicios de proyección y venta de snack que hacemos a los clientes normales que vienen sea con su pareja o amigos, también hacemos funciones institucionales, publicidades en pantallas, tótems y demás espacios disponibles para clientes corporativos.

4. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

MD: La necesidad de diversión, de compartir en familia, de esparcimiento, necesidad de alimentación, de optimización de tiempo.

MR: Hoy en día la sociedad se ha ido confundiendo sobre el valor principal que tiene la familia, por ende la necesidad de compartir en familia, de esparcimiento en unidad de los familiares son las principales, realmente es el aprovechamiento de tiempo y explotarlo.

Las actividades clave.-

5. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para entregar su propuesta?

MD: Alianzas a largo plazo con otras empresas nacionales y extranjeras para ofrecer variedad en snack, y sobre todo la calidad de la proyección, es clave mantener los estándares del mundo del cine a nivel mundial.

MR: Innovamos en infraestructura, incrementamos personal y capacitamos en servicio al cliente, programamos estrenos cada semana.

6. Nuestras relaciones con los clientes?

MD: Mantenemos buenas relaciones con la Administración del centro comercial.

MR: Hacemos canjes publicitarios con diversos medios de comunicación y empresas de impresión de publicidad, así podemos invertir en promoción en internet que se maneja diferente.

7. Nuestras fuentes de ingreso?

MD: Posicionar la marca, recalcar en la publicidad la propuesta de valor y las características únicas de Mis Cines.

MR: Programas estrenos y hacer funciones especiales con instituciones sean empresas o instituciones educativas.

Los recursos clave.-

8. Qué activos únicos y estratégicos debe tener el negocio para competir?

MD: Generadores de energía, puntos de venta, proyectores, infraestructura de salas tipo estadio.

MR: Sistema contable y puntos de venta, personal, patentes de marca, estudios de factibilidad, asesoría legal. Departamento de publicidad, alianzas estratégicas. Recursos humanos, para atención al cliente, para administración, para contabilidad, para proyección, para limpieza, seguridad, etc.

Los socios clave.-

9. Qué cosas puede dejar de hacer, forma que se enfoca en sus actividades clave?

MD: Cocción de pizza, a cargo de Pizza SA, ir a retirar los productos nos evitamos ya que nos entregan directamente y periódicamente, lo que nos permiten mantener menos personal de mensajería y un control más adecuado ya que se nos envía la información de cada pedido que ha sido recibido por los supervisores o la administración.

MR: Sociedad con productores nacionales a pesar de que no es la principal fuente de recursos, son socios estratégicos a la hora de ofrecer variedad en estrenos, en lugar de Mis Cines montar una productora de contenido audiovisual, que despistaría atención de su objetivo.

10. Quién son nuestros socios clave?

MD: River Mall, Mendoza Peña, los distribuidores de las películas sean nacionales o extranjeras.

MR: Los proveedores de snacks, ya que no podríamos mantener una fábrica de granos de canguil, y de todos los productos, por ende ellos son clave en este proceso de reducir

nuestras responsabilidades y nos permiten enfocarnos en lo nuestro que es la venta de productos y prestación de servicios de calidad.

11. Quiénes son nuestros proveedores clave?

MD: Empresa que presta el servicio de seguridad, Distribuidores de películas, coca cola, nic.ec, manejo de redes. Proveedor de equipos de cine que son en su mayoría importados.

MR: Distribuidores de productos de snack. distribuidores de películas, proveedor de sistema, nic.ec, imcomepro proveedores de servicios de hosting para la página web y correos electrónicos.

12. Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios?

MD: Personal de seguridad, parqueaderos, infraestructura, ambiente donde los clientes pueden hacer otras actividades en su tiempo de espera o después de ir a Mis Cines.

MR: Los productos necesarios para nosotros enfocarnos en los servicios, y además la tecnología necesaria para competir con las fuertes empresas que formamos la industria.

13. Qué actividades clave realizan nuestros socios?

MD: Incremento de variedad de locales comerciales y servicios varios, bancos, cajeros automáticos., seguridad.

MR: Infraestructura en parqueaderos, proveen productos de calidad, nos aseguran el producto verificado listo para el consumo en las salas, hacen control riguroso de sus procesos ya que es una industria donde con la sala llena se pueden perjudicar varias personas de no ser un buen producto.

Entrevistas a profundidad a realizarse en el departamento de Contabilidad de Mendope S.A., propietaria de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca obtener la información objetiva sobre contabilidad y finanzas, en cuanto a la propuesta de valor, fuentes de ingresos, recursos clave y la estructura de costos que mantiene Mis Cines actualmente.

Propuesta de valor.-

1. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes visitan Mis Cines?

S: Las promociones

D: La infraestructura, por las salas

E: Variedad de productos en snack y de películas

2. Qué valor (propuesta de valor) entregamos a nuestros clientes?

S: Calidad en atención, productos de snack de buena calidad, calidad en sonido, imagen.

Cómodo. Cercanía al hogar.

D: Comodidad de las butacas, imagen de proyección es de calidad.

E: Bajo precio, cercanía, calidad de imagen y sonido.

3. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver con Mis Cines?

S: Evitar el estrés, compartir con la familia es decir fomenta la unión familiar, divertirse en un sitio de esparcimiento.

D: Como un medio de incentivo para premiar las buenas acciones de los niños. Distraerse, pasar un momento ameno.

E: Unión familiar, relajación de la mente.

4. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

S: Películas en general con variedad para todo tipo de segmentos. Hot dogs, nachos, pizza, canguil, dulces para niños, etc. En el rango de precios, se ofrece variedad de productos.

D: Hay productos y servicios para todos los tipos, por lo general, amenos en caso de excepciones.

E: Promociones de cada día hace que haya para diferentes segmentos, hasta para estudiantes y variedades de películas.

5. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

S: Diversión, entretenimiento, esparcimiento, alimentación, salir del cine y que tengas seguridad al momento de salir, porque tiene parqueaderos y es un lugar seguro.

D: Motivación, entretenimiento.

E: Pasar momentos felices, diversión.

Las fuentes de ingreso.-

6. Cómo el negocio recibe ingresos de su propuesta de valor?

S: Recibe por venta de productos, tarifas por usos de servicios de proyección, prestamos servicios por categorías con un diferenciador en precios, y publicidad.

D: Venta de productos, por publicidad, funciones especiales, alquiler de salas, fiestas infantiles.

E: Ventas de entradas, convenios con colegios y escuelas, canjes en publicidad, ventas de snacks.

7. Porqué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?

S: Calidad en servicio, por calidad en películas, por seguridad.

D: Buen servicio, buena calidad de productos de comida, comodidad.

E: Buen estado de los alimentos, calidad en servicio, comodidad, seguridad.

8. Por qué valores están pagando actualmente

S: Por la propuesta de valor.

D: Más promociones y precios bajos.

E: Comodidad, cercanía y seguridad.

9. Cómo están pagando actualmente

S: Efectivo, tarjeta de crédito y débito, canjes publicitarios.

D: Efectivo, tarjeta de crédito, canjes publicitarios.

E: Efectivo, tarjeta de crédito, canjes publicitarios.

10. Cómo preferirían pagar?

S: Vía internet, máquinas automáticas.

D: Por internet por tarjeta.

E: Transferencias bancarias.

11. Cómo contribuye cada fuente de ingreso al total de ingresos?

S: Boletería 60%, snacks 30%, 10% en otros.

D: Boletería es el más fuerte con 70% y 30% en snacks.

E: Boletería 70%, snacks 30%.

Los recursos clave.-

12. Qué activos únicos y estratégicos debe tener el negocio para competir?

S: Salas de cines, 3D y lo más actualizado, infraestructura, y películas además de productos de snack.

D: Salas, buena tecnología de punta.

E: Variedad en productos, estructura de las salas, publicidad.

13. Qué recursos clave son requeridos para poder entregar nuestra propuesta de valor?

S: RRHH, financiero, físico.

D: RRHH, económico.

E: RRHH, económicos, e infraestructura.

14. Qué recursos clave son requeridos por nuestros canales de distribución?

S: Personal en cajas, boletería, sistema de facturación, contable.

D: Infraestructura, proveedores de películas.

E: Atención personalizadas en cajas, boletería, sistema de facturación, contable.

15. Qué recursos clave son requeridos por nuestras relaciones con los clientes?

S: Publicidad en redes sociales, página web, TV.

D: Moviecard de cliente frecuente y publicidad boca a boca.

E: Redes sociales y publicidad en general.

Estructura de costes.-

16. Qué recursos clave son requeridos por nuestras fuentes de ingreso?

S: Películas, personal y snacks.

D: Películas, salas, innovación, personal y snacks.

E: Recursos clave son las salas, el personal y los productos en snack.

17. Cuáles son los principales generadores de costos?

S: Películas, snacks, personal, servicios básicos, costos financieros por créditos, inversiones en maquinaria, publicidad, arriendo, alícuota, costos de impuestos municipales, SRI.

D: Exhibición de películas, personal, costos financieros por créditos, inversiones en proyectores y tecnología, impuestos municipales, SRI.

E: Comisión por exhibición de películas y planilla del personal con los valores de arriendo y alícuota del River Mall.

18. Cómo los costos están relacionados con los ingresos?

S: En forma variable, ya que nuestros costos no son fijos y según nuestro costo varia nuestra utilidad, hay productos en los que se gana diferentes porcentajes.

D: De forma directa, dependiendo de esos tendremos los resultados financieros.

E: Si los costos suben, el ingreso neto a la empresa reduciría.

19. Cuales de los recursos clave son los más costosos?

S: Películas y personal.

D: Películas y personal

E: Películas y personal.

20. Cuales de las actividades clave son las más costosas?

S: Ventas de boletería y reproducción de películas.

D: Ventas de boletería por el personal y proyección de películas.

E: Ventas de boletería y exhibición en general de películas.

Entrevistas a profundidad a realizarse a la Administración de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca tener una radiografía general en cuanto a los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, y las actividades clave que se realizan en la actualidad en el complejo.

Segmento de clientes.-

1. Quiénes son los clientes? Para quienes estamos creando valor?

Básicamente vemos familias llegar juntos a ver una película, por ende nuestra programación está en mayor porcentaje de películas infantiles y familiares.

2. Qué es lo que piensan? Ven? Sienten? Hacen?

Naturalmente, en la industria internacional existe mucha producción de películas para niños, sin embargo no sienten lo mismo con la industria nacional y sería bueno que se siga motivando como lo está haciendo el Consejo Nacional de Cine, para que haya más películas de animación o infantiles en general de forma que se satisfice esa necesidad.

3. Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Sin duda, quienes ya se han hecho fieles a Mis Cines, para nosotros contar con instituciones como el Municipio de Rumiñahui, instituciones financieras y todos sus colaboradores como afiliados a la tarjeta de socio Moviecard de Mis Cines, es una responsabilidad gigante, además las familias principalmente del sector son muy importantes para que el modelo de negocio funcione.

Propuesta de valor.-

4. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes lo compran – usan?

Comodidad, el tipo de salchicha y eso le da el sabor a los hot dogs, Nестea hecho con la mezcla original, diversidad de combos, flexibilidad a la demanda de clientes, reducción de olores y problemas de salud evitando alfombras para evitar problemas de salud del personal y de los clientes, las gafas 3D se entregan siempre desinfectadas y en excelente estado.

5. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver?

Problemas de salud respiratoria, estrés por aglomeración de personas. Incomodidad por no tener lugares de parqueo.

6. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Proyección de películas, combos de snacks, funciones institucionales, publicidades en pantallas, tótems y demás espacios disponibles.

7. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Necesidades de diversión, de compartir en familia, de esparcimiento, necesidad de alimentación, de optimización de tiempo.

Los canales.-

8. Cómo son estas propuestas fomentadas, promovidas, publicitadas, vendidas y entregadas? Cómo les estamos llegando ahora?

Vallas, buses, redes sociales, TV en programas deportivos, noticiero UNO, Google, El Comercio y su cartelera diaria, además de convenios directamente con colegios e instituciones sean públicas o privadas, hemos aparecido en cuadernos de la ESPE, PUCE e UIDE.

9. Porqué se usan? Están funcionando?

Si, el crecimiento sostenido año a año de la cantidad de clientes que visita a Mis Cines realmente avala que esos sí son los medios adecuados, nada más se necesita mayor inversión en publicidad con campañas más grandes lograremos mayores resultados también.

10. Cuáles funcionan mejor?

De lo que hemos tabulado El Comercio tiene un impacto muy fuerte en Quito, sin embargo hemos dado mucho más enfoque a las redes sociales.

11. A través de qué canales tienen los segmentos de clientes que lleguemos a ellos?

Lo que más han sugerido en estudios realizados previamente, han sido por medio de correos electrónicos, de redes sociales y también quisieran que sean cartas personalizadas directo a sus casas, sin embargo es paradójico porque al preguntar ya la dirección de vivienda se comienza a genera un temor e inseguridad de entregar los datos.

12. Cuáles son más rentables?

Sin lugar a dudas, el internet es ahora el medio que a menor precio nos permite llegar sobretodo a una interacción constante con el cliente.

13. Cómo las estamos integrando con las rutinas del consumidor?

Tratamos de que estén en su vida cotidiana sin inmiscuirnos demasiado ya que muchos emails por ejemplo generan malestar en lugar de satisfacción a muchos clientes, por ende lo hacemos con medios de comunicación como El Comercio, Redes sociales sólo van a ver cuando están interesados y en buses y vallas que pueden verlas mientras se movilizan en la ciudad y en el Valle también.

Las relaciones.-

14. Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?

Siempre el cliente busca la atención más personalizada y rápida posible, por ende mejoramos siempre en ese aspecto para servirle más rápido y personalizado.

15. Cómo se interactúa con los clientes durante su “trayecto” en Mis Cines?

Por medio de atención al cliente con personal calificado para tales fines en boletería, edecanía que es el curul donde se retiran los boletos y en el snack.

16. Cómo están integradas al resto del modelo de negocio?

Se integran de forma que la base de toda la relación es el servicio al cliente que se pueda ofrecer en la relación directa que se genera cuando llega el cliente a Mis Cines, es así donde puede acceder a todo lo que se prepara en las demás secciones del modelo.

17. Cuánto cuesta llevarlo a cabo?

Es una de las partes más costosas dentro del modelo de negocio, por lo que representa mantener personal de servicio al cliente en horarios extendidos.

Las actividades clave.-

18. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para entregar su propuesta?

Innovamos en infraestructura, incrementamos personal y capacitamos en servicio al cliente, programamos estrenos cada semana.

19. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para fortalecer nuestras relaciones con los clientes?

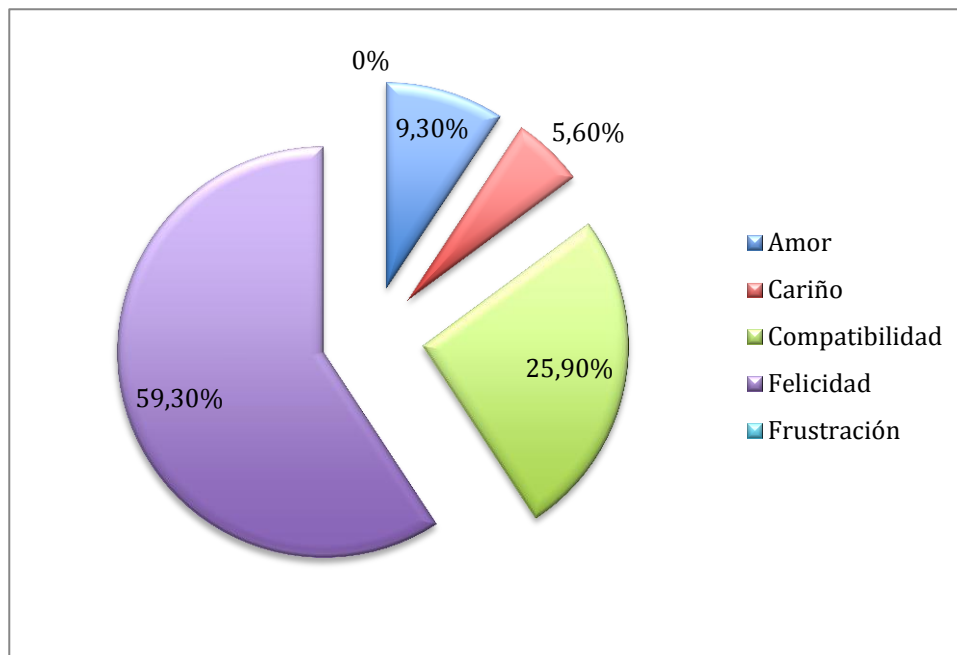
P: Alianzas con canjes publicitarios con diversos medios de comunicación y empresas de impresión de publicidad.

Y finalmente para saber si la propuesta está llegando correctamente a sus clientes, y si los clientes lo perciben de esa manera, tenemos a continuación los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, con la cual podremos completar los cuadrantes correspondientes a los clientes dentro del Canvas.

Encuesta a clientes de Mis Cines

1. Qué siente al visitar Mis Cines?

Amor	9.3%
Cariño	5.6%
Compatibilidad	25.9%
Felicidad	59.3%
Frustración	0%



2. Que productos y servicios recibe por parte de Mis Cines?

Alimentación: Bebidas, snacks, buenos combos

Buena atención al cliente y variedad en películas de estreno

Bajos precios, promociones y tarjeta de socio Moviecard

3.Cuál es la característica especial de Mis Cines que hace que usted elija este lugar?

Comodidad

Ubicación cercana

Precios bajos y promociones

Películas de estreno variadas

Instalaciones

Buena atención

Me permite sentir felicidad y compartir con familia

Horarios

4.Cuál de los problemas del cliente, se ayuda a resolver por medio de los servicios y productos de Mis Cines?

Falta de tiempo para compartir con seres queridos

Escasos lugares para divertirse

Falta de recursos para entretenimiento

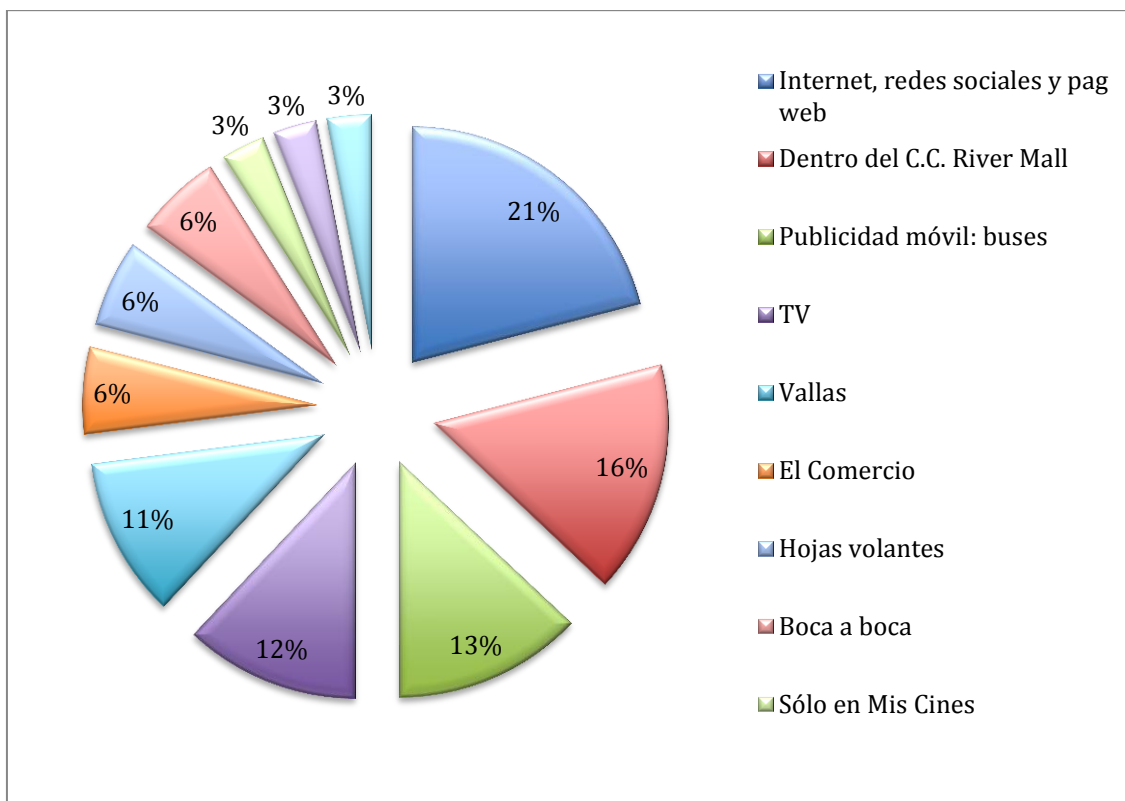
5. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Des estresarse

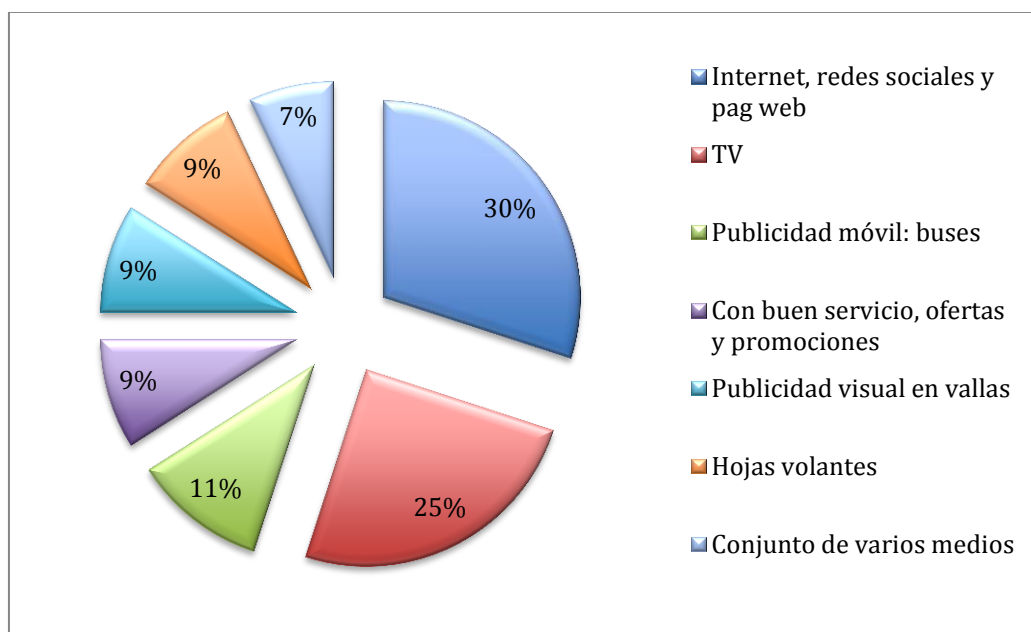
Entretenimiento

Buen servicio

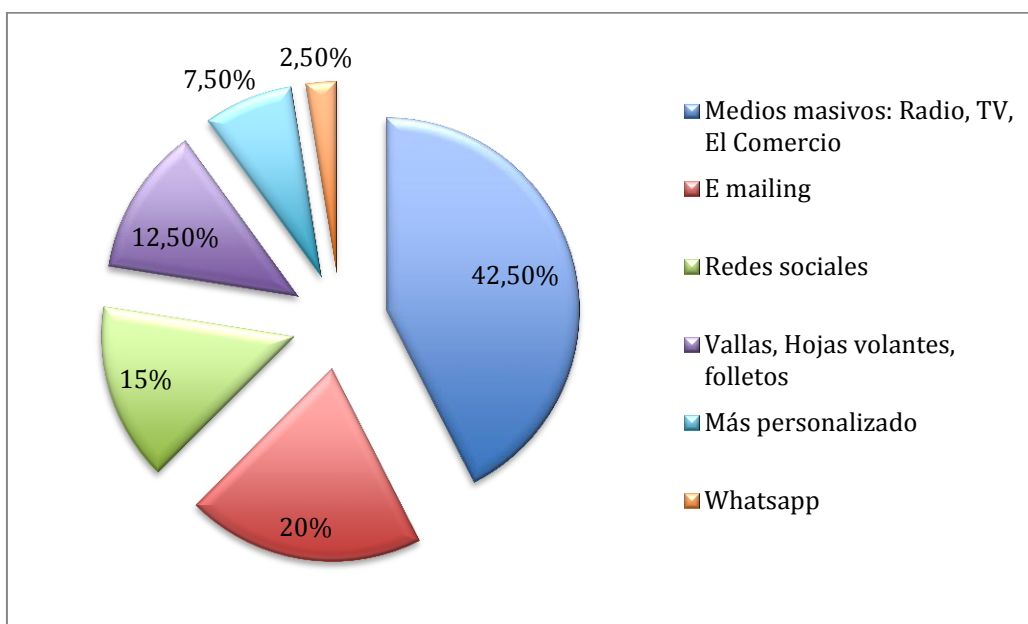
6. En qué medios usted ha visto que son publicitadas las características únicas de Mis Cines?

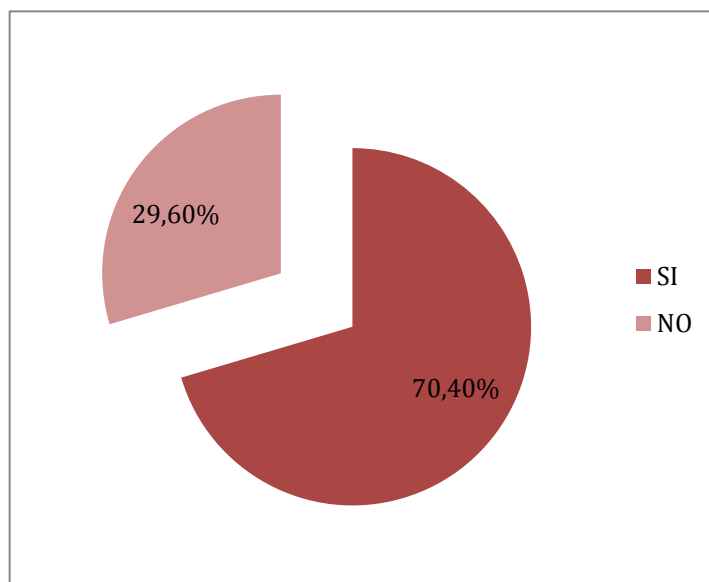


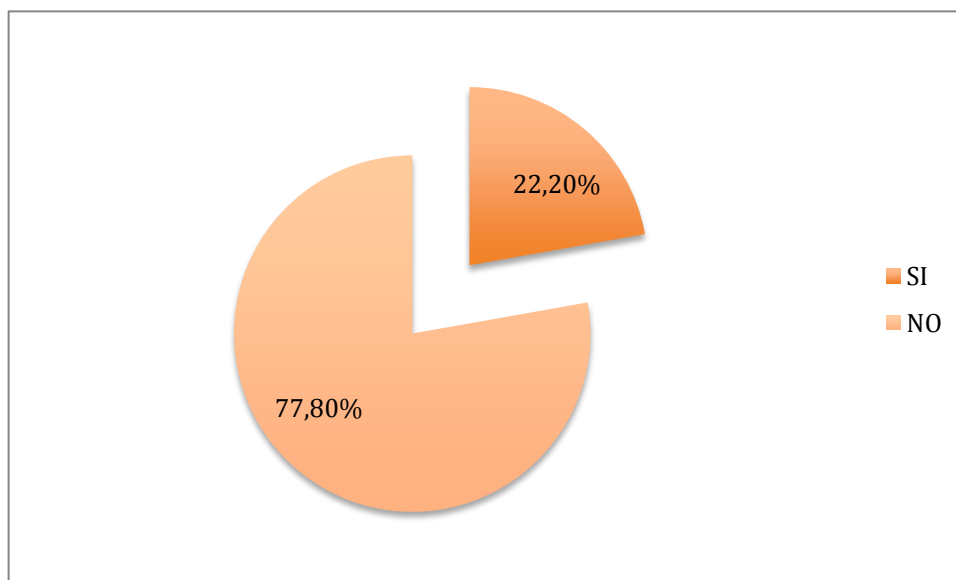
7. De las formas publicitarias mencionadas por usted en la pregunta anterior, cuáles cree usted que funcionan mejor?



8. A través de qué métodos desearía que Mis Cines llegue a usted?

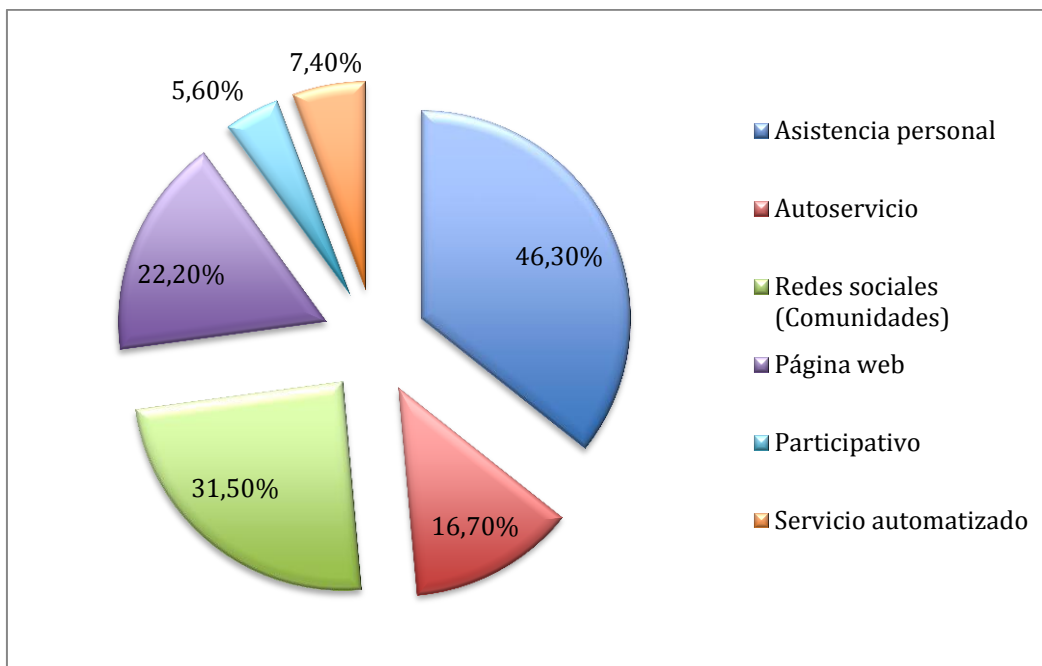


9. Estaría de acuerdo usted en que Mis Cines realice un seguimiento post-venta?**SI 70.4%****NO 29.6%**

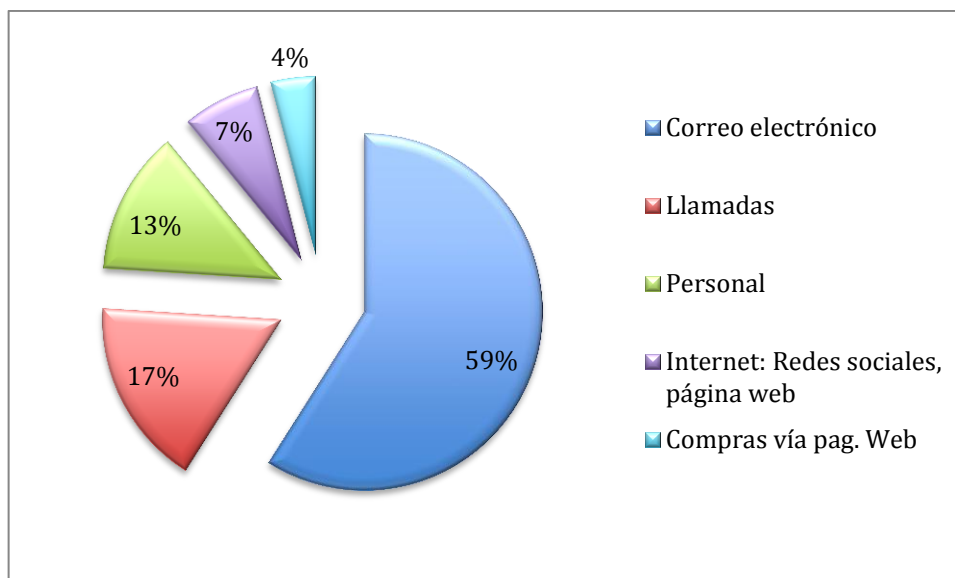
10. Conoce usted la forma en que puede evaluar el servicio de Mis Cines?**SI 22.2%****NO 77.8%**

11. Cómo se interactúa actualmente entre clientes – Mis Cines durante su “trayecto” en Mis Cines?

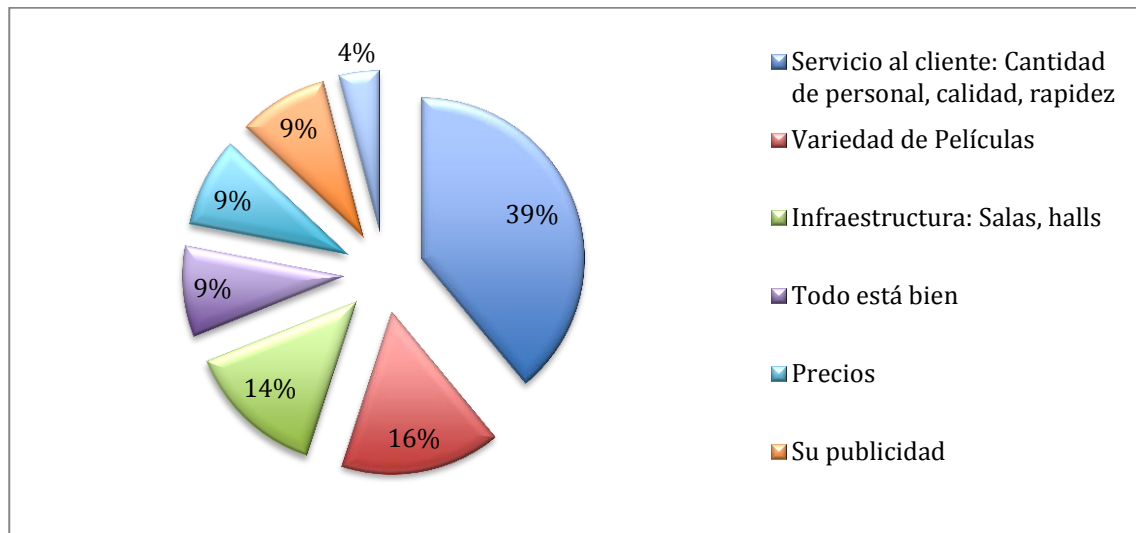
Asistencia personal	46.3%
Autoservicio	16.7%
Redes sociales (Comunidades)	31.5%
Página web	22.2%
Participativo	5.6%
Servicio automatizado	7.4%



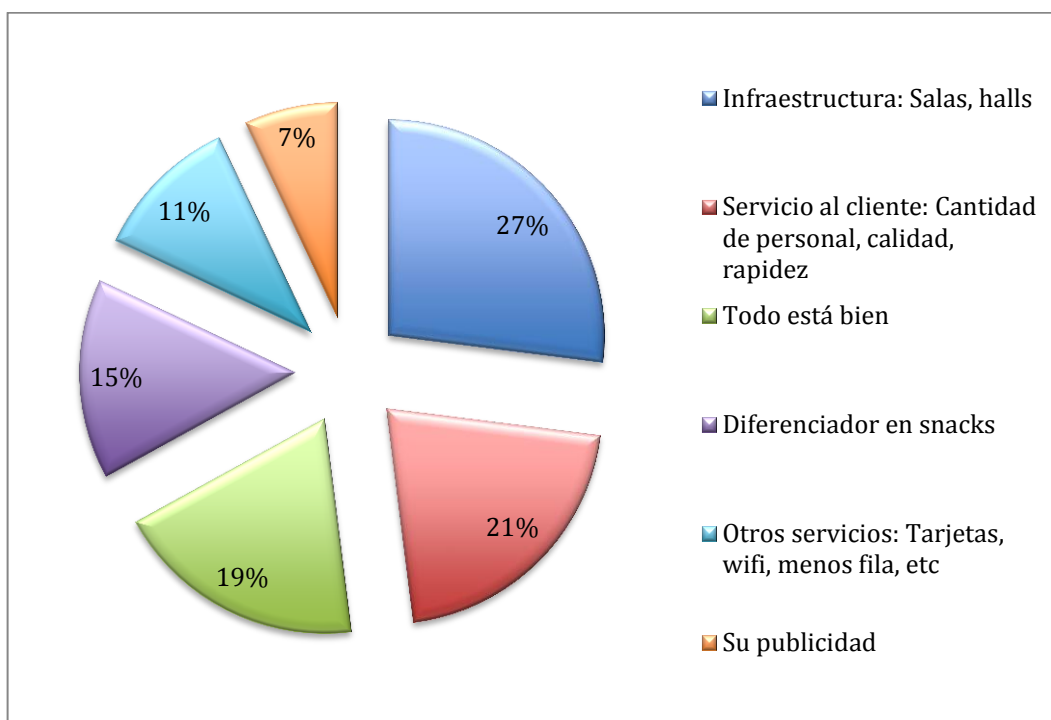
12. Qué tipo de relación espera como cliente que Mis Cines mantenga con usted?



13. En su criterio qué está haciendo bien Mis Cines?



14. Qué se podría mejorar en Mis Cines para el cliente?

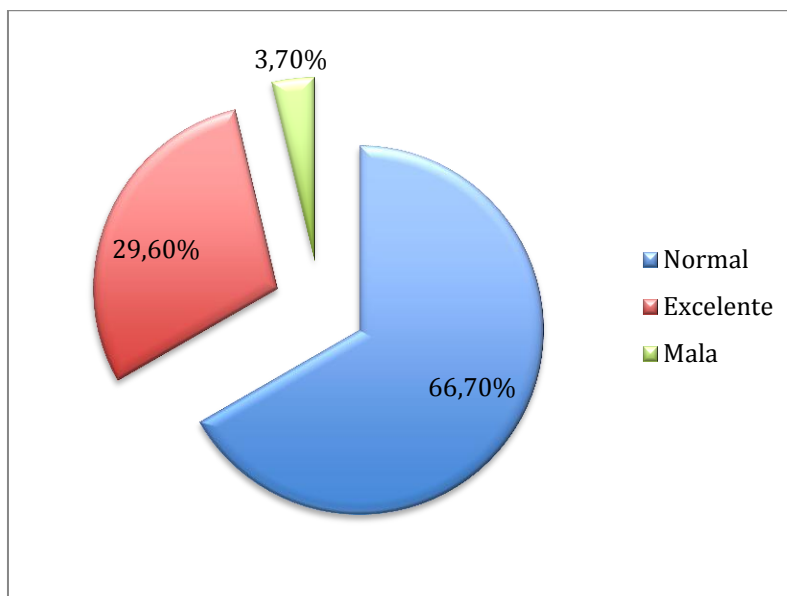


15. Cómo evalúa usted el servicio de atención al cliente en Boletería, Snacks y demás ubicaciones?

Excelente 29.6%

Normal 66.7%

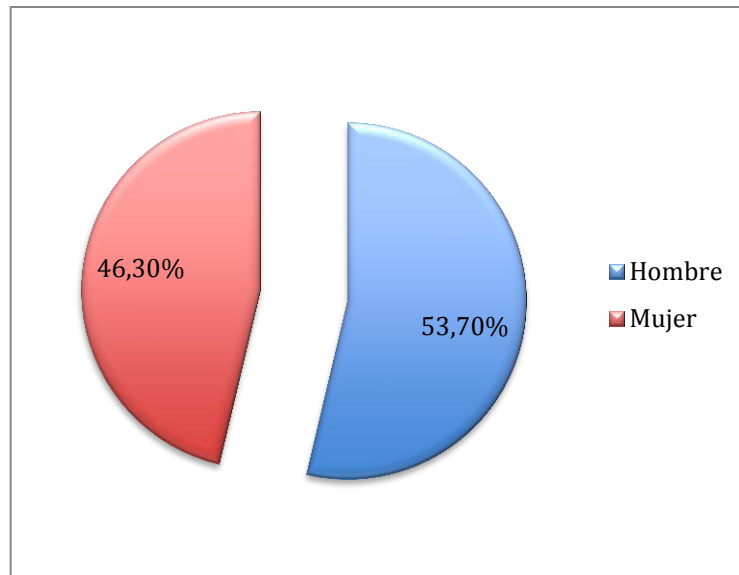
Mala 3.7%



16. Sexo:

Mujer 46.3%

Hombre 53.7%



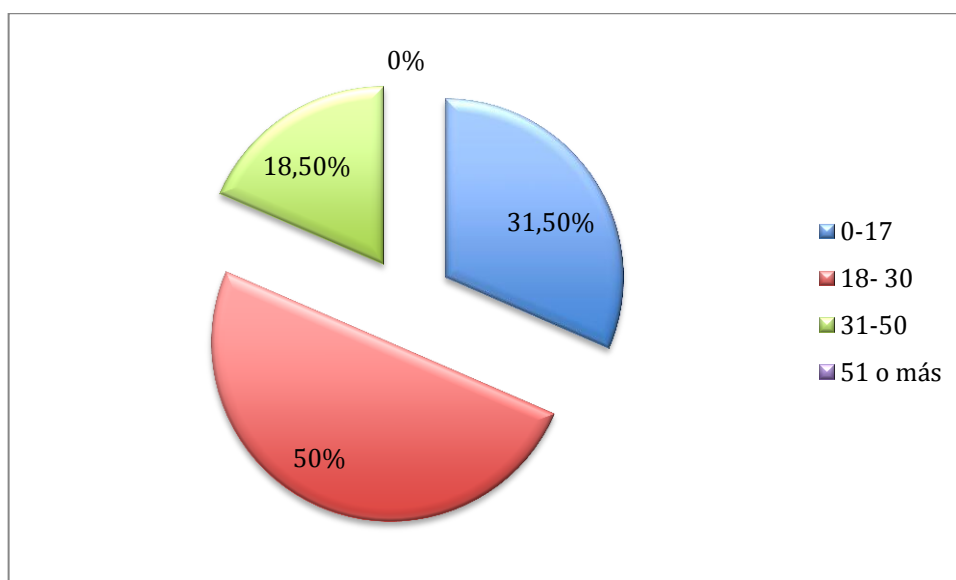
17. Edad:

0-17 31.5%

18- 30 50%

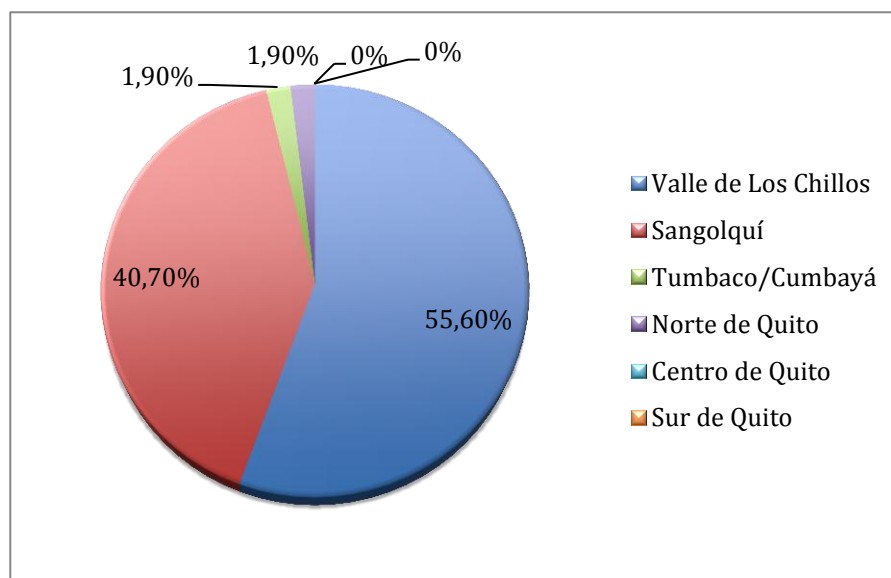
31-50 18.5%

51 o más 0%



18. Sector de residencia:

Sangolquí	40.7%
Valle de Los Chillos	55.6%
Tumbaco/Cumbayá	1.9%
Centro de Quito	0%
Norte de Quito	1.9%
Sur de Quito	0%



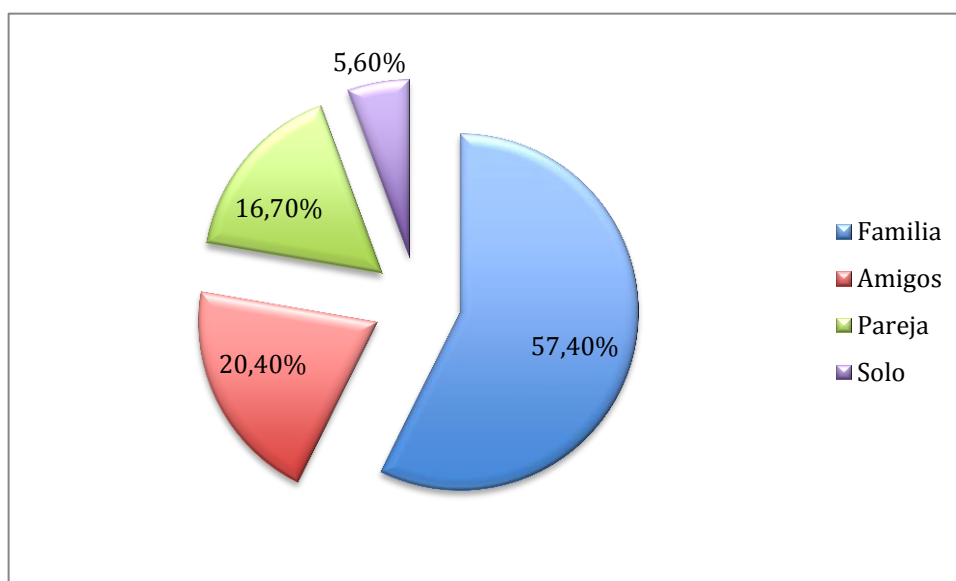
19. Con quién asiste regularmente al cine?

Amigos 20.4%

Familia 57.4%

Pareja 16.7%

Solo 5.6%



20. Con qué frecuencia asiste al cine?

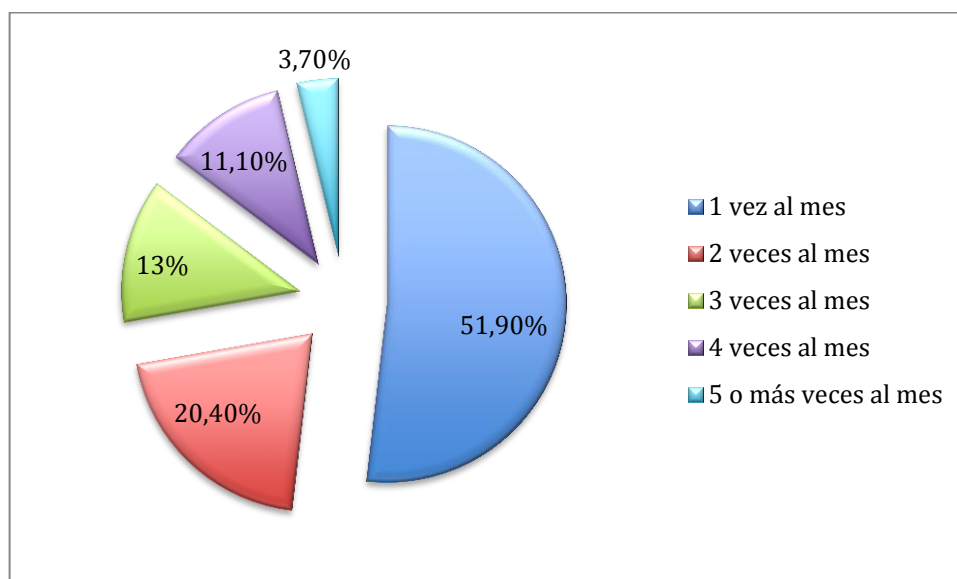
1 vez al mes 51.9%

2 veces al mes 20.4%

3 veces al mes 13%

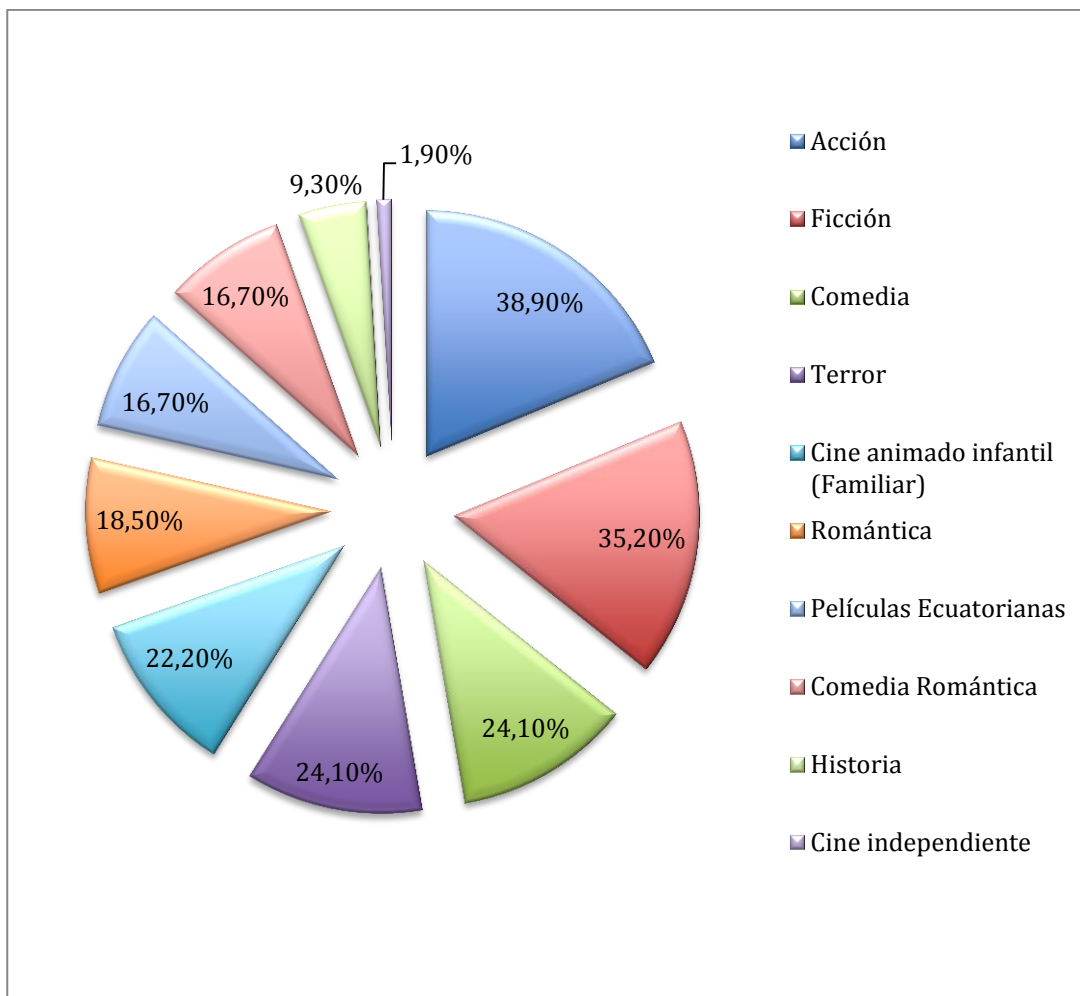
4 veces al mes 11.1%

5 o más veces al mes 3.7%

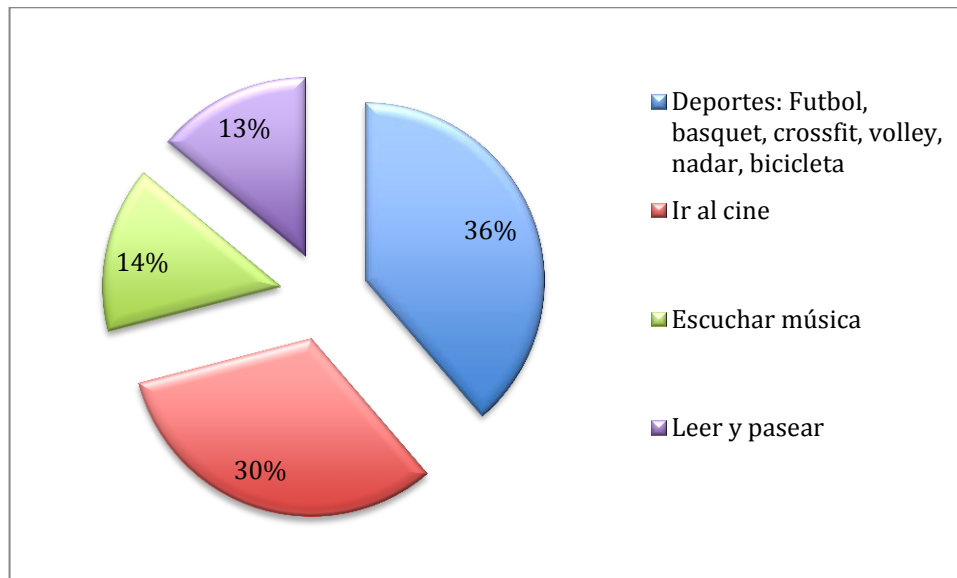


21. Qué tipo de películas prefiere?

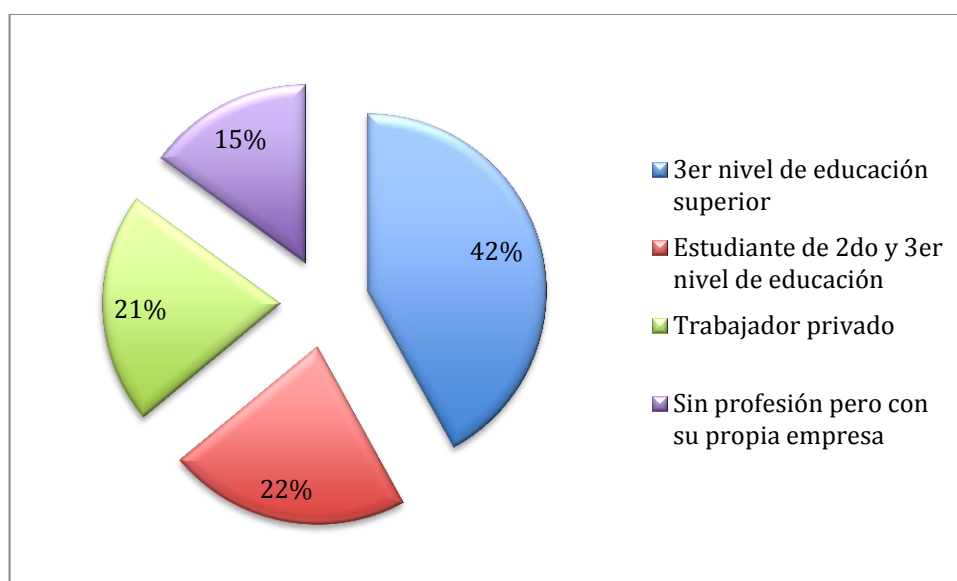
Romántica	18.5%
Ficción	35.2%
Historia	9.3%
Comedia	24.1%
Terror	24.1%
Películas Ecuatorianas	16.7%
Cine animado infantil (Familiar)	22.2%
Cine independiente	1.9%
Comedia Romántica	16.7%
Acción	38.9%



22. En su tiempo libre, cuáles son sus hobbies?



23.Cuál es su profesión?



Canvas Final Mis Cines

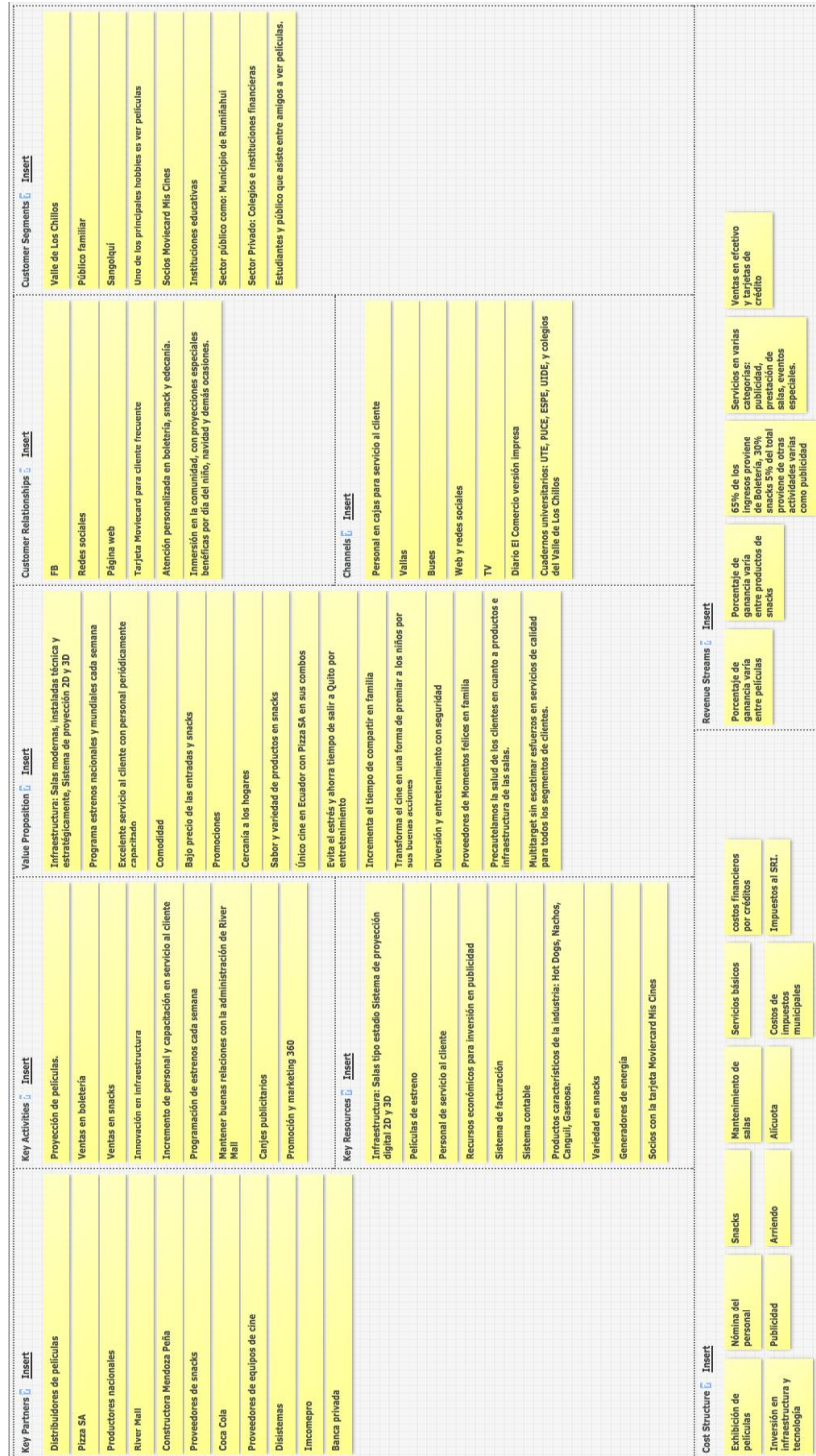


Gráfico 4.- El Modelo de Negocio Canvas Mis Cines 2015

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación se han aplicado diversas formas de recolección de datos, como han sido las entrevistas a profundidad a los accionistas principales de Mendope S.A., quien es la empresa propietaria de Mis Cines, también entrevistas a profundidad a diferentes colaboradores en contabilidad, y de administración. Se realizó encuestas personales directamente a clientes de Mis Cines, habiendo definido que clientes son aquellas personas que al menos una vez ingresaron a las salas de Mis Cines. Y la otra forma de obtención y recolección de datos es la observación directa del comportamiento tanto de los consumidores como de la empresa como tal, desde sus directivos, su infraestructura hasta su forma más directa de interacción con los clientes, que es el personal de servicio al cliente en sus diferentes etapas del trayecto como son: la boletería, cajas de snacks, y edecanía quienes dan la bienvenida y guían a los clientes por el complejo cinematográficos ubicado en el Valle de Los Chillos, en River Mall.

Una vez obtenidos los datos y habiendo realizado las tabulaciones del caso, se construyó el modelo de negocio Canvas para Mis Cines, y con ello el investigador está en la capacidad de responder la respuesta de investigación planteada en el capítulo 1.

Respuestas a la pregunta de investigación: ¿Qué valor puede agregar el Modelo de negocio Canvas a Mis Cines?

Para poder responder esta pregunta habría que recordar que el modelo de negocio Canvas, a diferencia de los modelos administrativos y de negocios clásicos, no se enfoca solamente en la parte económica ni en el beneficio para la empresa sino, se enfoca principalmente en los clientes y en la propuesta de valor que se entrega a los clientes.

Es así como la forma más clara en la que el Canvas agrega valor al modelo de negocio de Mis Cines, es para segmentar mejor sus clientes, y establecer cuáles son las principales fuentes de ingreso, de forma que las estrategias se pueden aplicar de mejor manera. Principalmente se ha concluido que el mayor segmento de clientes que tiene Mis Cines es el segmento de personas entre 1-30 años sumando 81,5% y que vienen en familia con el 57,40% del total de clientes, en ese grupo y distribuidos geográficamente, el 55,60% de los clientes son residentes del Valle de Los Chillos, así como el 40,70% son exactamente de Sangolquí donde está ubicado Mis Cines. El 51,90% de clientes de Mis Cines asisten en la frecuencia de 1 vez al mes, y el 20,40% lo hacen 2 veces al mes y son básicamente amantes de ir al cine como *hobbie*, también gustan de los deportes, de escuchar música, de leer y de pasear.

En cuanto al enfoque sobre las principales fuentes de ingreso para el modelo, el Canvas aporta para determinar que el 60% de los ingresos vienen generados de la participación por venta de boletos para ver la proyección de las películas, el 30% de las utilidades que genera la venta de productos en snacks y 10% en demás ingresos sean éstos por conceptos de publicidad, funciones especiales y demás.

Una vez definidos los segmentos de mercados principales que tiene Mis Cines, se concluye también que a los clientes les parece y les gusta el servicio al cliente, les parece positivo el hecho de que cada vez más se ofrece variedad de películas, especialmente estrenos de películas ecuatoriana y extranjeras cada semana, además aprecian la comodidad que ofrece la infraestructura de las 8 salas, sus pasillos y salas de espera. Sin embargo esperan que Mis Cines mejore las relaciones con el cliente ya que por ahora solo sienten esa relación en redes sociales, internet y ya directamente cuando se encuentran en el complejo.

En efecto se concluye que la propuesta de valor que tanto los accionistas, los responsable de administración y en general todo el equipo que conforma la empresa, tienen preparado para entregar a los clientes, sí está llegando de esa forma, es así que los clientes responden que los productos que reciben de Mis Cines son buenos combos en snacks con variedad de productos, y en cuanto a servicios perciben que hay una buena atención al cliente, estrenos de todo género de películas y ya en cuanto al diferenciador con el resto de opciones de cines, ponderan la comodidad, la ubicación cercana a sus viviendas, los precios bajos, promociones y la felicidad que le permite el hecho de compartir en familia durante todo el trayecto en Mis Cines, satisfaciendo de esa manera las necesidades de desestresarse saliendo de la rutina, su necesidad de entretenimiento en el tiempo libre y la necesidad que muchas veces está omisa en el país, sin embargo es una necesidad muy importante y es la de tener un acceso a un buen servicio.

RECOMENDACIONES

Basados en que el 77% de los clientes no saben en qué forma pueden hacer una evaluación del servicio que recibieron en Mis Cines, y en que el menor porcentaje de interacción entre clientes y Mis Cines, con 5% del total de clientes, lo tiene justamente la relación participativa, es necesario tomar en cuenta la recomendación de buscar formas incluyentes de relacionarlos.

Correos electrónicos a la base de datos registrada

Sin lugar a dudas, el internet es ahora el medio que a menor precio nos permite llegar sobretodo a una interacción constante con el cliente.

Tratamos de que estén en su vida cotidiana sin inmiscuirnos demasiado ya que muchos emails por ejemplo generan malestar en lugar de satisfacción a muchos clientes, por ende lo hacemos con medios de comunicación como El Comercio, Redes sociales sólo van a ver cuando están interesados y en buses y vallas que pueden verlas mientras se movilizan en la ciudad y en el Valle también.

Enfocar la publicidad en la sensación de felicidad que se genera al estar en Mis Cines y en la compatibilidad que sienten los clientes con el complejo.

Los canales por los cuales los clientes quisieran ser recordados sobre la propuesta de Mis Cines, básicamente son: Medios masivos como radio, televisión y periódico en versión impresa, así como en cuanto a mecanismos más innovadores, por correos electrónicos. Además les gustaría al 70% de sus clientes, que Mis Cines realice un seguimiento post-venta, de forma que la retroalimentación le sea útil a la empresa y el cliente se va a sentir más parte integrante de la empresa, de forma que se generará un

sentido de identidad, identificación con la marca lo que generará mayor comentario boca a boca.

De igual manera, una recomendación en cuanto a los canales mediante Mis Cines llega con su publicidad, los clientes están de acuerdo en que se mantenga el internet, página web, redes sociales, televisión y la publicidad móvil principalmente en buses de transporte público que van desde el Valle de Los Chillos hacia Quito.

La última recomendación en cuanto a canales y basados en que el 36% de sus clientes tienen como *hobbie* los deportes como: fútbol, básquet, volley, crossfit, natación y hacer bicicleta.

Lo que se podría mejorar en el complejo, de acuerdo a la percepción de los clientes en cuanto a infraestructura, podría ser la numeración de las butacas, de forma que exista menos aglomeración, ni necesidad de hacer colas de espera en películas taquilleras,

También se recomienda en cuanto a servicio al cliente que para cuando exista películas taquilleras se genera un sistema de despacho y atención en boleterías más ágil, puede ser con más personal que tome pedidos en la fila y/o que en una sola fila se tome el pedido tanto de entradas al cine como de productos de snacks.

De planificación a ejecución de planificación de maquinas automáticas, ventas por internet, dinero electrónico y transferencias bancarias.

Producción nacional de películas infantiles.

Es importante llevar el 66,70% de clientes que respondieron que el nivel de servicio es normal, al nivel Excelente en servicio al cliente. Y ese bajo porcentaje de 3% que considera que el servicio fue malo, plantear estrategias para que tengan una nueva oportunidad de revertir esa percepción del servicio.

Una vez que se cuenta con el diseño del modelo de negocio claramente establecido, sería bueno dar un salto a captar nuevos clientes, de otros sectores de la ciudad, así como de otros rangos de edades como desde 31 a 50 o de 51 a más años de edad, ya que es un público con mayor poder adquisitivo que los que hoy forman gran parte del pastel, sin embargo se han mantenido lejos de visitar Mis Cines.

REFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto, & De La Z, C. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dewinter, J., Kocurek, C., & Nichols, R. (2014). Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), 109-127.
- Guillén, J. (2013, Enero 20). ¿Taylor ó Fayol, cual es el padre de la administración? Recuperado el 3 de Diciembre 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/taylor-fayol-padre-administracion.htm>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.
- Mendoza, H., & Bernal, G. (2013). *Plan estratégico para la creación de una cafetería en la ciudad de Manta*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (7a ed.). Barcelona: Deusto.
- The Business Model Canvas in 2 minutes: (2011, Septiembre 1). Recuperado el 3 de Diciembre, 2014, de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2006, Enero 1). Administración Básica I. Recuperado el 3 de Diciembre, 2014, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- What is the Balanced Scorecard? (s.f.). Recuperado el 3 de Diciembre, 2014, de <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Your toolbox to build better Business Models. (s.f.). Recuperado el 3 de Diciembre, 2014, de <https://strategyzer.com/build>

ANEXO B: FORMULARIO DE ENTREVISTAS A LOS ACCIONISTAS DE MIS CINES

Entrevistas a Profundidad a realizarse a los accionistas que forman Mendope S.A., propietaria de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca tener una idea base de lo que engloba para sus accionistas la propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, y socios clave dentro del modelo de negocio de Mis Cines.

Propuesta de valor

14. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes visitan Mis Cines?
15. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver?
16. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
17. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Las actividades clave.-

18. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para entregar su propuesta?
19. Nuestras relaciones con los clientes?
20. Nuestras fuentes de ingreso?

Los recursos clave.-

21. Qué activos únicos y estratégicos debe tener el negocio para competir?

Los socios clave.-

22. Qué cosas puede dejar de hacer, forma que se enfoca en sus actividades clave?
23. Quién son nuestros socios clave?
24. Quiénes son nuestros proveedores clave?
25. Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios?
26. Qué actividades clave realizan nuestros socios?

ANEXO C: FORMULARIO DE ENTREVISTAS AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Entrevistas a profundidad a realizarse en el departamento de Contabilidad de Mendope S.A., propietaria de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca obtener la información objetiva sobre contabilidad y finanzas, en cuanto a la propuesta de valor, fuentes de ingresos, recursos clave y la estructura de costos que mantiene Mis Cines actualmente.

Propuesta de valor.-

21. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes visitan Mis Cines?
22. Qué valor (propuesta de valor) entregamos a nuestros clientes?
23. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver con Mis Cines?
24. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
25. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Las fuentes de ingreso.-

26. Cómo el negocio recibe ingresos de su propuesta de valor?
27. Porqué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
28. Por qué valores están pagando actualmente
29. Cómo están pagando actualmente
30. Cómo preferirían pagar?
31. Cómo contribuye cada fuente de ingreso al total de ingresos?

Los recursos clave.-

32. Qué activos únicos y estratégicos debe tener el negocio para competir?
33. Qué recursos clave son requeridos para poder entregar nuestra propuesta de valor?
34. Qué recursos clave son requeridos por nuestros canales de distribución?
35. Qué recursos clave son requeridos por nuestras relaciones con los clientes?

Estructura de costes.-

36. Qué recursos clave son requeridos por nuestras fuentes de ingreso?
37. Cuáles son los principales generadores de costos?
38. Cómo los costos están relacionados con los ingresos?
39. Cuales de los recursos clave son los más costosos?
40. Cuales de las actividades clave son las más costosas?

ANEXO D: FORMULARIO DE ENTREVISTAS A LA ADMINISTRACIÓN DE MIS CINES

Formulario de Entrevistas a Profundidad a realizarse a la Administración de Mis Cines.

Con la presente entrevista, se busca tener una radiografía general en cuanto a los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, y las actividades clave que se realizan en la actualidad en el complejo.

Segmento de clientes.-

23. Quiénes son los clientes? Para quienes estamos creando valor?
24. Qué es lo que piensan? Ven? Sienten? Hacen?
25. Quienes son nuestros clientes más importantes?

Propuesta de valor.-

26. Qué es lo fascinante, convincente o irresistible de la propuesta de valor? Porqué los clientes lo compran – usan?
27. Cual es el problema de nuestros clientes que estamos ayudando a resolver?
28. Que productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
29. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

Los canales.-

30. Cómo son estas propuestas fomentadas, promovidas, publicitadas, vendidas y entregadas? Cómo les estamos llegando ahora?
31. Porqué se usan? Están funcionando?
32. Cuáles funcionan mejor?
33. A través de qué canales tienen los segmentos de clientes que lleguemos a ellos?
34. Cuáles son más rentables?
35. Cómo las estamos integrando con las rutinas del consumidor?

Las relaciones.-

36. Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?
37. Cómo se interactúa con los clientes durante su “trayecto” en Mis Cines?
38. Cómo están integradas al resto del modelo de negocio?
39. Cuánto cuesta llevarlo a cabo?

Las actividades clave.-

40. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para entregar su propuesta?
41. Qué cosas, únicamente estratégicas cosas, que el negocio realiza para fortalecer nuestras relaciones con los clientes?

ANEXO E: FORMULARIO DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE MIS CINES



Universidad San Francisco de Quito

Encuestas a Clientes de Mis Cines

La presente encuesta gracias a la colaboración de Mis Cines, es exclusivamente con fines académicos como parte de la Tesis de grado de la USFQ sobre el Cambio del Modelo Administrativo en Mis Cines aplicando el modelo Canvas. No hay respuestas ni correctas ni incorrectas, solo será muy apreciada su honestidad. Aproximadamente le tomará unos 5 minutos en llenar la encuesta.

Encuestas a realizarse a los clientes de Mis Cines. Definiendo Clientes, como aquellas personas que al menos 1 vez han visitado Mis Cines.

Instrucciones: Por favor en las preguntas de opción múltiple encerrar con un círculo su respuesta.

1. Qué siente al visitar Mis Cines?

Amor Cariño Compatibilidad Felicidad Frustración

2. Que productos y servicios recibe por parte de Mis Cines?

3.Cuál es la característica especial de Mis Cines que hace que usted elija este lugar?

4.Cuál de los problemas del cliente, se ayuda a resolver por medio de los servicios y productos de Mis Cines?

Ejemplo: Falta de tiempo para compartir en familia, falta de recursos, escasos lugares para diversión, etc.

—

5. Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

—

6. En qué medios usted ha visto que son publicitadas las características únicas de Mis Cines?

7. Cuáles de las formas publicitarias mencionadas cree usted que funcionan mejor?

8. A través de qué métodos desearía que Mis Cines llegue a usted?

—

9. Estaría de acuerdo usted en que Mis Cines realice un seguimiento post-venta? SI NO

10. Conoce usted la forma en que puede evaluar el servicio de Mis Cines?
SI NO

11. Cómo se interactúa actualmente entre clientes – Mis Cines durante su “trayecto” en Mis Cines?

Asistencia personal

Autoservicio

Redes sociales (Comunidades)

Página web

Participativo

Servicio automatizado

12. Qué tipo de relación espera como cliente que Mis Cines mantenga con usted? Ejemplo: Electrónica, email, dinero electrónico, maquinas autoservicio, llamadas personales.

—

13. En su criterio qué está haciendo bien Mis Cines?

—

14. Qué se podría mejorar en Mis Cines para el cliente?

—

15. Cómo evalúa usted el servicio de atención al cliente en Boletería, Snacks y demás ubicaciones? Excelente Normal Mala

16. Sexo: Mujer Hombre

17. Edad: 0-17 18- 30 31-50 51 o más

18. Sector de residencia: Sangolquí Valle de Los Chillos

Tumbaco/Cumbayá Centro de Quito Norte de Quito Sur de Quito

19. Con quién asiste regularmente al cine?

Amigos Familia Pareja Solo

20. Con qué frecuencia asiste al cine? 1 vez al mes 2 veces al mes
3 veces al mes 4 veces al mes 5 o más veces al mes

21. Qué tipo de películas prefiere? (Elija mínimo 1)

Películas Ecuatorianas Cine animado infantil (Familiar)

Romántica Ficción Historia Comedia Terror
Cine independiente Comedia Romántica Acción

22. En su tiempo libre, cuáles son sus hobbies?

23.Cuál es su profesión? _____

24. (Opcional) Correo electrónico <e-mail>:

GRACIAS POR SU TIEMPO!