



Caso de Negocio Cines OBK

POSTULANTE:

Jesús Lázaro

PUESTO:

Practicante Pre Profesional Pricing



Introducción



Consultoría de Revenue Management

La cadena de cines OBK enfrenta una rentabilidad negativa del -10% y debe revertirla o liquidar. Para ello, se busca aplicar el modelo Revenue Management para maximizar ingresos, segmentando clientes y usando precios dinámicos que capturen tanto a quienes tienen menor y mayor disposición de pago.



Propuesta

Adoptar el modelo de Revenue Management para reducir pérdidas y posicionar a Cines OBK hacia la rentabilidad a mediano plazo, bajo un enfoque el cual combina precios dinámicos, promociones y fidelización para captar mayor demanda y diversificar ingresos, asegurando sostenibilidad y evitando la liquidación de la compañía.

Pregunta N°1

¿Qué variables o aspectos (a nivel general) tomaría en cuenta para definir el(los) nuevo(s) precio(s) que la compañía debería implementar para la venta de entradas o tickets? ¿Por qué?



Variables clave para definir la nueva estructura de precios

Segmentación horaria (Temporalidad)

- Día de la semana
- Horario
- Temporada

Capacidad Instalada y ocupación

- Histórico de ocupación por sala/horario/día
- Capacidad máxima vs demanda real
- Patrones de cancelación/no-show

Características de nuestro público objetivo

Conocer y definir los distintos perfiles de nuestro segmento objetivo para adaptar nuestros productos a sus necesidades según los atributos más valorados.



Variables clave para definir la nueva estructura de precios

Características del producto

- Tipo de película
- Género
- Idioma

Comportamiento del consumidor

- Disposición a pagar según horario/día
- Sensibilidad al precio por segmentación del cliente
- Hábitos de consumo y planificación de compra

Precios sustitutos y de la competencia

Analizar los tickets promedio de cines competidores para determinar los rangos de precios máximos y mínimos, y optar por opciones alternativas de entretenimiento, como el streaming.

Pregunta N°2

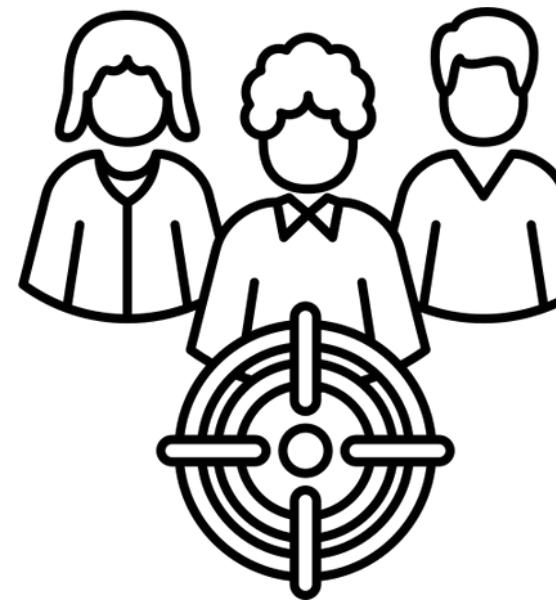
¿Segmentaría la demanda para la venta de tickets o entradas? ¿Por qué? De ser afirmativa la respuesta, indicar qué variables tomaría en cuenta para segmentar la demanda y sustentar por qué emplearía dicha(s) variable(s).

Rpta. Sí, ya que permitiría atender de manera específica las necesidades y características de los clientes, adaptando la oferta de producto/servicio a cada grupo y maximizando la rentabilidad de la compañía.



Por momento de compra

- Anticipada (Online)
- Mismo día (En ventanilla)



Por perfil demográfico

- Estudiantes
- Jóvenes y adultos
- Adultos mayores
- Familias



Por comportamiento de compra

- Compradores anticipados
- Compradores de último minuto
- Frecuencia de visita

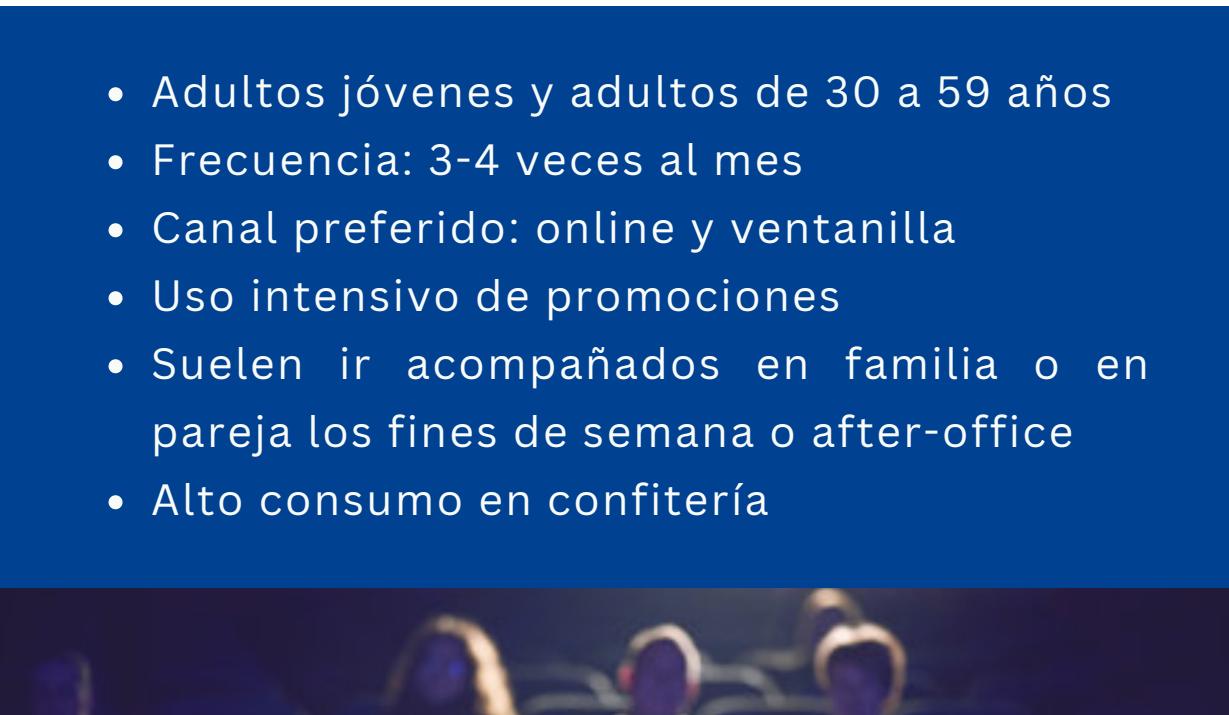
Pregunta N°3

Planteamiento del nuevo esquema de
gestión comercial para la venta de entradas

Tipos o categorías de clientes a los que va dirigido el producto.



- Jóvenes de 15 a 29 años
- Frecuencia: 3-4 veces al mes
- Canal preferido: online
- Uso intensivo de promociones
- Van en grupos o parejas
- Bajo consumo en confitería



- Adultos y adultos mayores de 45 a más
- Frecuencia: 2-3 veces al mes
- Canal preferido: ventanilla
- Suelen ir acompañados en familia o en pareja los fines de semana o entre semana
- Consumo moderado en confitería

Precios Competitivos	Premium	Regular	Value
CINEMARK	S/ 23.60	S/ 14.80	S/ 6.90
Cinépolis	S/ 32.50	S/ 20.50	S/ 9.50
cineplanet®	S/ 36.00	S/ 22.00	S/ 7.90

NUEVA ESTRUCTURA DE PRECIOS DE LA COMPAÑÍA

Precios Entradas	Premium	Regular	Value
Cines OBK	S/ 30.50	S/ 18.50	S/ 8.80

ENTRADAS PREMIUM

Se aplica durante la preventa o las primeras semanas de estreno, destacando la exclusividad de acceder a asientos preferenciales y películas en lanzamiento

ENTRADAS REGULAR

Vigente una vez que la película deja de estar en estreno. Es un precio estándar que representa la tarifa base para funciones generales y acceso a beneficios básicos

ENTRADAS VALUE

Diseñada para proporcionar a los clientes una excelente relación calidad-precio bajo precios reducidos en horarios menos concurridos o días de baja demanda

Categoría	Premium	Regular	Value
Adulto/General	S/ 30.50	S/ 18.50	S/ 8.80
Niños	S/ 28.50	S/ 16.50	S/ 8.80
Tercera Edad	S/ 28.50	S/ 16.50	S/ 8.80
P. Con Discapacidad	S/ 24.00	S/ 12.00	S/ 8.80

ESTRUCTURA DE PRECIOS POR CATEGORÍA

MULTIPLICADORES DE PRECIOS DE ENTRADAS

Factor de Compra	Multiplicador	Aplica a
Día L-J	1.0x	Todos los segmentos
Día V	1.2x	Premium y Regular
Día S-D	1.3x	Premium y Regular
16:00	0.9x	Todos los segmentos
19:00	1.2x	Premium y Regular
22:00	1.0x	Todos los segmentos
Compra > 7 días	0.9x	Todos los segmentos
Compra 2-7 días	1.0x	Todos los segmentos
Mismo día	1.1x	Premium y Regular

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN "OBK REWARDS"

Nivel	Requisitos	Beneficios
Adulto/ General	24+visitas/año	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de descuento en dulcería • Upgrade de asientos sin cargo • Preventa exclusiva
Niños	12-23 visitas/año	<ul style="list-style-type: none"> • 15% de descuento en dulcería • Acceso a preventas
Tercera Edad	0-11 visitas/año	<ul style="list-style-type: none"> • 10% de descuento en dulcería • Acumulación de puntos

Promociones y descuentos

Promociones Regulares

OBK
Days

- 30% descuento en todas las entradas
- Válido para todos los horarios
- No acumulable con otras promociones

Happy
Hour

- 2x1 en entradas Value
- No válido feriados
- Sujeto a disponibilidad

Student
Pack

- Entrada + Combo pequeño a S/25.00
- Válido L-J con carnet universitario
- Excepto estrenos y feriados

Promociones con alianzas



- 25% descuento con tarjetas premium
- 2x1 los jueves con todas las tarjetas
- No acumulable con otras promociones



- Descuento 20% para empleados
- Venta de gift cards corporativas
- Paquetes para eventos empresariales

PROMOCIONES ESTACIONALES

- Pack Familiar: 4 entradas + 2 combos medianos a S/120
- Válido funciones antes de 19:00
- Incluye películas infantiles

VACACIONES ESCOLARES



- 25% descuento en entradas nocturnas (22:00)
- Válido Enero-Marzo
- Todos los días

VERANO OBK



- Preventa con 20% descuento
- Compra mínima 7 días antes
- Aplica solo para Premium y Regular



FESTIVAL DE ESTRENOS



REGULACIONES, VARIABLES DE SEGMENTACIÓN Y OTROS ELEMENTOS DE INTERÉS



Documentos Requeridos

- DNI para verificar edad
- Carnet universitario/escolar vigente
- Carnet de jubilado
- Credencial corporativa (para descuentos)



Restricciones

- Descuentos no acumulables
- Límite de 4 entradas por transacción con promoción
- Asientos numerados no modificables
- Cambios permitidos hasta 24h antes



Variables de segmentación

- Frecuencia de visita
- Horario de preferencia
- Tipo de película
- Método de compra
- Historial de consumo



Canales de Venta

- App móvil (10% descuento primera compra)
- Web (5% descuento en compra anticipada)
- Boleterías

Medios de Pago

- Efectivo
- Tarjetas débito/crédito
- QR/Yape/Plin
- Gift cards
- OBK Points

Servicio al cliente

- Chat 24/7
- Centro de atención telefónica
- Módulo presencial de atención
- Gestión de reclamos prioritaria

Pregunta N°4

Cálculo de los ingresos totales
anuales y las utilidades o pérdidas

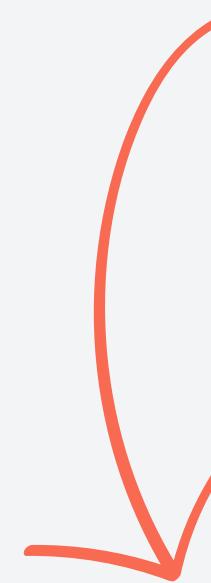
Análisis Financiero

Modelo actual

Modelo	Precio (S/.)	Total Clientes	Ventas Totales (S/.)
Tarifa Única	S/ 20.00	400,000	S/ 8,000,000.00

Distribución de clientes por tipo de entrada

Tipo de Entrada	Porcentaje de Clientes	Número de Clientes
Premium	30%	S/ 150,000.00
Regular	50%	S/ 250,000.00
Value	20%	S/ 100,000.00



Estado de Resultados Comparativo
Enfoque actual VS Enfoque de Revenue Management

Estado de Resultados	Modelo Actual	Modelo Revenue Management
Ventas	S/ 8,000,000	S/ 9,671,421
Costos Variables	S/ 2,200,000	S/ 2,750,000
Margen Bruto	S/ 5,800,000	S/ 6,921,421
Costos Fijos	S/ 6,600,000	S/ 5,940,000
Margen Operativo	- S/ 800,000	S/ 981,421
(%)	- 10%	10%

Rentabilidad sobre Ventas (Margen Neto)

Dado que para el presente caso no se considera IGV ni impuesto a la renta para efectos de cálculo, entonces:

$$\text{Margen Neto} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) \times 100\%$$

||
 Margen Neto
||
 Margen Operativo

¿LA NUEVA PROPUESTA GENERA MEJORES RESULTADOS QUE EL ENFOQUE ANTERIOR?



Mejora en Ventas

- Modelo Actual: S/8,000,000
- Modelo RM: S/9,671,421
- Incremento: S/1,671,421 (+20.9%)



Mejora en Margen Bruto y Operativo

- Modelo Actual: S/5,800,000
- Modelo RM: S/6,921,421
- Incremento: S/1,121,421 (+19.3%)
- Modelo Actual: -S/800,000 (-10%)
- Modelo RM: S/981,421 (+10%)
- Mejora total: S/1,781,421 (+20%)



¿QUÉ DECISIÓN DEBERÍAN TOMAR LOS DUEÑOS?

01

Reversión de Pérdidas

- Se pasa de una pérdida de S/800,000 a una utilidad de S/981,421
- El margen neto mejora de -10% a +10%
- Los costos fijos se reducen en S/660,000 por eficiencias operativas

02

Mejor Gestión de Demanda

- Segmentación efectiva: 30% Premium, 50% Regular, 20% Value
- Permite capturar diferentes disposiciones de pago
- Mayor flexibilidad en la gestión de precios

03

Sostenibilidad del Negocio

- Generación de utilidades positivas
- Mejor utilización de capacidad instalada
- Potencial de crecimiento futuro

04

Ventajas Operativas

- Reducción de costos fijos del 10%
- Mejor gestión de capacidad por segmento
- Mayor control sobre la demanda

Pregunta N°5

Análisis de elasticidad

Elasticidad Precio de la Demanda

TIPO	PERFECTAMENTE INELÁSTICA	INELÁSTICA	UNITARIA	ELÁSTICA	PERFECTAMENTE ELÁSTICA
Variaciones	Var. % Q = 0	Var. % Q < Var. % P	Var. % Q = Var. % P	Var. % Q > Var. % P	Var. % P = 0
E_p	0	> 0 pero < 1	1	> 1 pero < ∞	∞
Var. de Q	No varía	varía menos que proporcional	varía directamente proporcional	varía más que proporcional	varía permaneciendo constante el precio
CURVA DE DEMANDA					

$$E_p = \frac{\% \text{ variación en la cantidad demandada}}{\% \text{ variación en el precio}} = \frac{\Delta Q_d / Q_d}{\Delta P / P}$$

A mayor **elasticidad**, mayor variación de la **demand**a

A menor **elasticidad**, menor variación de la **demand**a

- Precio = + Demanda
- + Precio = - Demanda

Valor	Interpretación
$E_p = 0$	Demanda perfectamente inelástica
$0 < E_p < 1$	Demanda inelástica o relativamente inelástica
$E_p = 1$	Elasticidad unitaria
$1 < E_p < \infty$	Demanda elástica o relativamente elástica
$E_p = \infty$	Demanda perfectamente elástica

Datos Importantes

Considerando los siguientes datos

Elasticidad precio de la demanda (Ep): 1.5.

Demanda inicial (Q1): 1350.

Demanda objetivo (Q2): 1650.

Precio inicial (P1): S/ 20.

Aplicando la fórmula de elasticidad

$$Ep = \frac{(Q_2 - Q_1)/Q_1}{(P_2 - P_1)/P_1}$$

Porcentaje de variación en la cantidad

$$((1650 - 1350)/1350) \times 100\% = 22.22\%$$

Despejando P2

$$P_2 = P_1 \times [1 + \frac{(Q_2 - Q_1)}{(Ep \times Q_1)}]$$

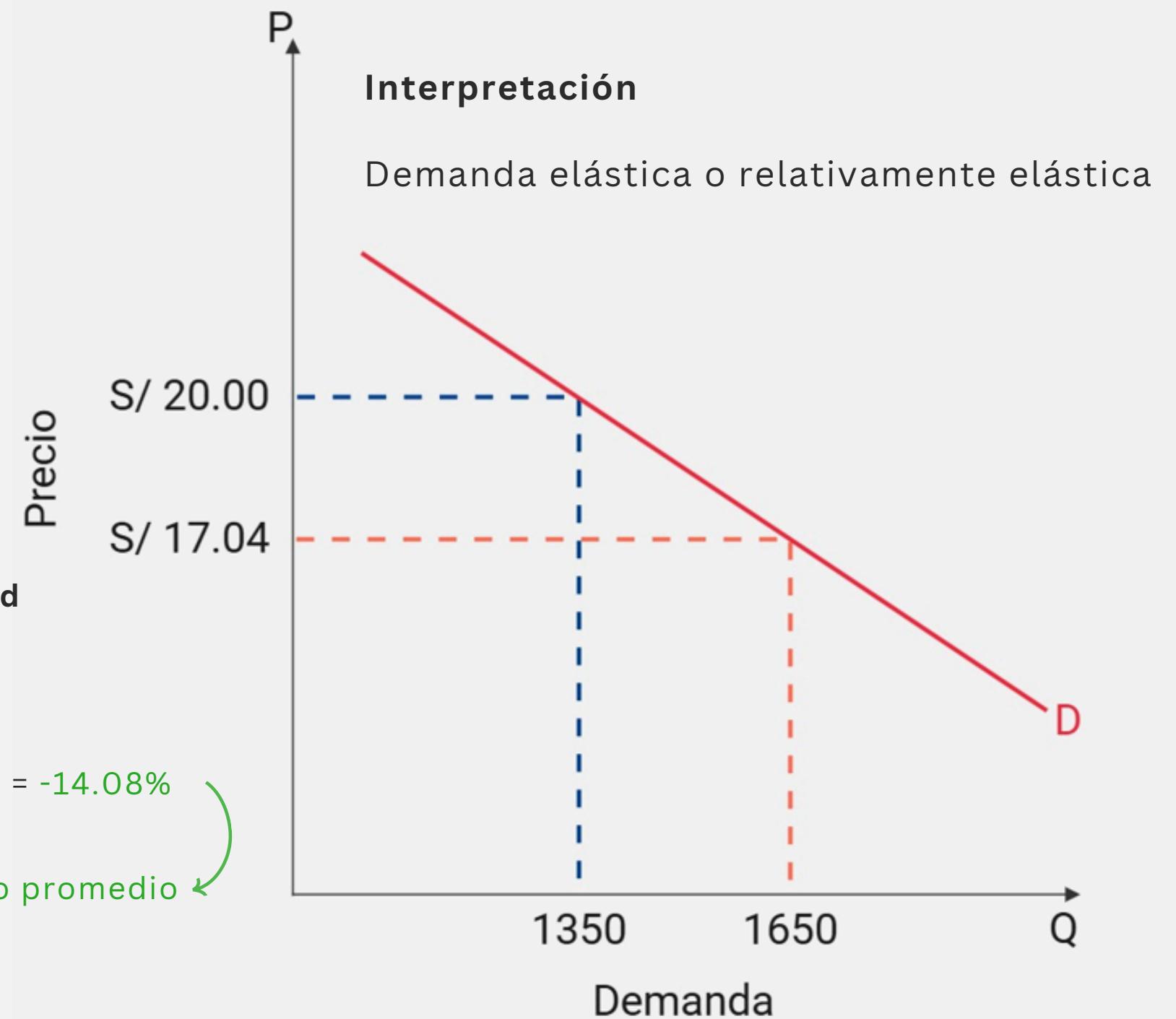
Porcentaje de variación en el precio

$$((S/17.04 - S/20.00)/S/17.04) \times 100\% = -14.08\%$$

$$P_2 = 20 \times [1 + \frac{(1650 - 1350)}{(1.5 \times 1350)}]$$

S/ 2.96 -> Reducción en el precio promedio

Nuevo precio promedio: S/ 17.04 para días martes.





Muchas Gracias

“El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP”



953-761-813



jesuslazaro0207@gmail.com

