

## Caso cines OBK

La cadena de cines OBK se encuentra atravesando una situación financiera complicada: sus costos están siendo cada año mayores y esta variación no va acompañada de un crecimiento de los ingresos. El último año, se tuvo una rentabilidad total de -10%, lo cual tiene a los dueños sumamente preocupados.

Los dueños de la compañía están barajando dos posibles opciones. La primera es replantear todo el enfoque de gestión comercial que hasta la fecha se estaba manejando con el fin de mejorar los ingresos. La segunda es vender la empresa y liquidar a todos los trabajadores y accionistas, lo cual es una opción que a los dueños de la compañía no les agrada; sin embargo, es la única opción que les queda si el escenario actual no logra revertirse.

El gerente general de la compañía estuvo investigando sobre diferentes opciones que podrían implementar en cuanto al enfoque de gestión comercial para poder revertir los resultados. Durante su búsqueda, encontró un enfoque de gestión llamado **Revenue Management**, el cual tiene por objetivo **maximizar los ingresos** de la compañía capturando el excedente del consumidor en aquellos clientes potenciales con una mayor capacidad de pago, y capturando a aquellos clientes potenciales que tienen una baja disposición al pago a través de precios menores.

Dado que ningún trabajador de la compañía tiene conocimientos sobre este enfoque de gestión, la empresa decide contratar a su consultora de gestión comercial, dada la vasta experiencia con la que cuentan en este modelo de gestión.

### Responda las siguientes preguntas:

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?

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).

3) En función a las respuestas dadas en las dos preguntas anteriores, plantee el nuevo esquema de gestión comercial de la compañía para la venta de entradas. Para esto, defina lo siguiente:

- Tipos o categorías de clientes a los que va dirigido el producto.
- Nueva estructura de precios de la compañía.
- Regulaciones o variables de segmentación (si aplicasen).
- Otros que considere pertinentes.

Para esto, considere los siguientes supuestos:

- La compañía actualmente tiene un precio único de 20 soles cada entrada.
- Todas las salas de cine son estándar (sonido y video básico). No se tiene un producto diferenciado actualmente.
- El cine cuenta con un total de 5 salas, las cuales atienden en tres horarios cada una, que son 16:00, 19:00 y 22:00 hrs. La capacidad de cada sala es de 150 asientos. El cine opera todos los días.
- El cine recibe aproximadamente 400,000 clientes al año.
- Rentabilidad de la compañía: -10%.
- Los costos variables corresponden al 25% del costo total y están asociados a la reproducción de cada película (cada vez que se reproduce una película, se generan estos costos).
- No considerar IGV ni impuesto a la renta para efectos de cálculos.
- Considere todos los supuestos adicionales que crea pertinentes para realizar su análisis.

4) Calcule los ingresos totales anuales y las utilidades (o pérdidas) que se generarían con el nuevo enfoque de Revenue Management. ¿La nueva propuesta genera mejores resultados que el enfoque anterior? ¿Qué decisión deberían tomar los dueños de la compañía: vender la empresa o replantear el enfoque de gestión al concepto de Revenue Management? Sustente ambas respuestas mostrando los números.

5) La empresa decidió adoptar el nuevo enfoque de Revenue Management y los resultados que están obteniendo luego de 3 meses de implementado son verdaderamente sorprendentes. Sin embargo, el equipo de gestión comercial ha detectado que las ventas del día martes no están teniendo los resultados que ellos quisieran, por lo que están barajando la opción de manejar una estructura de precios más baja que el resto de días. Considerando los siguientes supuestos:

- El precio promedio de las entradas vendidas para los días martes es de 20 soles.
- El total de clientes que se recibe en promedio un día martes es de 1350.

Si se quiere incentivar el total de clientes a un nivel 1650, en cuánto se debería bajar el precio promedio de las entradas de ese día. Emplear una elasticidad de precio de la demanda de 1.5 **(este análisis es independiente a los cálculos y resultados obtenidos en las preguntas anteriores).**