

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CINE
MULTIPLEX VILLACENTRO, UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL
VILLACENTRO PH DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

DIDIER FERNANDO PEÑALOZA CEDANO

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE MERCADEO
VILLAVICENCIO**

2018

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CINE
MULTIPLEX VILLACENTRO, UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL
VILLACENTRO PH DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

DIDIER FERNANDO PEÑALOZA CEDANO

**Trabajo de Grado - como requisito para optar título de profesional de
MERCADERO**

HECTOR ISMAEL ROJAS HERNANDEZ

Ingeniero Agrónomo

Esp. en Mercadeo Agropecuario

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE MERCADERO

VILLAVICENCIO

2018

AUTORIDADES ACADEMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector Universidad de los Llanos (e)

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALEZ

Vicerrectora Académica

GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad Ciencias Económicas

GIOVANNI ENRRIQUE HERNANDEZ CASALLAS

Director de Escuela Administración y Negocios

JAVIER DIAZ CASTRO

Director de Centro de Investigaciones Facultad Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Directora Programa Mercadeo

Notas de Aceptación

JAVIER DIAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Directora Programa de Mercadeo

HECTOR ISMAEL ROJAS HERNANDEZ

Director de trabajo de grado

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ

Jurado

LILIANA LUCIA OROZCO CASTRO

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme cumplir uno de los anhelos de mi corazón y es ser Profesional, porque así Él me lo prometió y hoy estoy viendo esa promesa cumplida. A pesar de los tropiezos e inconvenientes personales y familiares que surgieron durante mi formación, siempre tuve su bendición, consuelo y fortaleza para seguir adelante, permitiendo que no faltara nada como causal de impedimento para llegar hasta aquí.

Cuando era pequeño, siempre decía que quería ser doctor, aquellos que se encargaban de sanar el corazón a las personas y ayudar a las mujeres en su embarazo; luego fui creciendo y me di cuenta de que me consideraba bueno vendiendo, en la atención hacia las personas y brindar información a quien me la pedía. Fue allí que encontré el Mercadeo, y hoy doy gracias a Dios porque estoy acá siendo un profesional de lo que me gusta.

Así mismo agradezco a todas las personas que me acompañaron en este proceso, a mis tres mujeres de vida, mi abuelita, mi mamá y hermana, quienes han sido un gran pilar desde muy pequeño en mi formación y educación; han luchado para que no me falte nada, me han apoyado incondicionalmente y siempre dando los mejores consejos; mi familia que siempre estuvieron pendientes de mí, amigos de colegio y universidad que aún siguen presente en cada paso que doy y que comparto actualmente, y a las personas que Dios envió en mi camino para guiarme, colaborarme y apoyarme en todos los sentidos.

Es importante para mí agradecer a la Familia Herrera, quienes me brindaron un apoyo incondicional acogiéndome a sus eventos más íntimos e importantes.

A una persona especial quien me ayudó y colaboró en mi formación, que siempre estuvo pendiente de mí, que se preocupó por cada proyecto y me apoyó en toda decisión que tomaba, porque sin importar que no sepa donde esté, le pido a Dios que lo bendiga siempre... muchas gracias, por tanto.

A los docentes de la Universidad y del programa, que brindaron sus conocimientos y experiencias para capacitarnos y enseñarnos profesionalmente y obtener ese enriquecimiento educativo, ¡gracias!

Gracias Dios, porque este es uno de los muchos logros y bendiciones que tendré de ahora en adelante.

Didier Fernando Peñaloza Cedano

DEDICATORIA

Es satisfactorio poder dedicar este trabajo y título a Dios, a mi familia y amigos que contribuyeron en este importante paso al mundo profesional, es algo poco comparado a todo lo que ellos merecen a cambio de sus consejos, esfuerzos, ayudas, todo con el fin de seguir adelante luchando por mis anhelos.

Didier Fernando Peñaloza Cedano

Tabla de Contenido

Introducción	15
Planteamiento Del Problema.....	15
Introducción del Diagnostico	15
Formulación del problema	17
Justificación.....	18
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Marco de referencia.....	19
Marco Teórico.....	19
Marco conceptual	21
Marco geográfico	23
Diseño metodológico	28
Análisis matricial	29
Matriz EFE	29
Matriz EFI.....	30
La DOFA.....	31
Matriz ANSOFF.....	33
CINE MULTIPLEX VILLACENTRO.....	37
Logo de la empresa Cine Multiplex Villacentro.....	37
Descripción de la empresa	37
Plataforma Estratégica	38
Mision	39
Visión	39
Valores Corporativos	39
Análisis y Análisis de resultados.....	41
Análisis situacional	41
Características del mercado.....	41
Análisis de proveedores	42
Análisis de la competencia y sustitutos.....	44
Análisis Matricial.....	70
Análisis de los Factores Externos Empresariales MEFE	72
Matriz 1 Matriz MEFE.....	74
Matriz 2 Matriz de Evaluación MEFE	75
Análisis de los factores internos empresariales a través de la matriz MEFI.....	76
Matriz 3 Matriz MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO	79
Matriz 4 Matriz de Evaluación MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO.....	80

Matriz 5 Matriz MEFI.....	81
Matriz 6 Matriz de Evaluación MEFI.....	82
MATRIZ DOFA	83
Matriz 7 MATRIZ DOFA.....	84
General	90
Generar posicionamiento y valor de marca de Cine Multiplex Villacentro en la ciudad de Villavicencio a través de estrategias publicitarias logrando aumentar su participación en el mercado.	90
Específicos	90
Matriz Peyea.....	91
Matriz 8 Matriz PEYEA.....	92
Figura 6 Matriz PEYEA.....	94
Matriz 9 Análisis del perfil competitivo	96
Tabla 19 JUSTIFICACIÓN DE LAS PONDERACIONES	97
Tabla 20 Factores Claves del Éxito.....	101
Matriz BCG.....	102
Matriz 10 Matriz BCG	103
Matriz ANSOFF.....	107
Matriz 11 Matriz ANSOFF	108
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
Bibliografía	125

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación de Cine Multiplex	28
Ilustración 2 Logo Cine Multiplex	37
Ilustración 3 Ubicación en el mercado.....	53
Ilustración 4 Ubicación del mobiliario.....	61

Lista de Figuras

Figura 1 Cuatro estrategias de la MATRIZ ANSOFF	36
Figura 2 Capacidad de Silletería cine multiplex	46
Figura 3 Valor y Formato de la Película	47
Figura 4 Cultura dentro de las Instalaciones	58
Figura 5 Organigrama cine multiplex	69
Figura 6 Matriz PEYEA	94
Figura 7 Matriz BCG	104

Lista de Tablas

Tabla 1 Cuatro Pilares Fundamentales	40
Tabla 2 Proveedores de películas	42
Tabla 3 Oferta de Boletería	46
Tabla 4 Unidades vendidas de productos.....	48
Tabla 5 Precios del Cine	50
Tabla 6 Comparativo de Confitería.....	51
Tabla 7 Comparativo entre Ciudades	52
Tabla 8 Ubicación de cine multiplex y sus alrededores	54
Tabla 9 Economía interna Fuera del Cinema	56
Tabla 10 Compra de entrada con PSE	57
Tabla 11 Manejo de redes sociales.....	63
Tabla 12 Variables externas de mayor impacto	72
Tabla 13 Factores Externos.....	72
Tabla 14 Parámetros de Calificación Matriz EFE.....	73

Tabla 15	Parámetros de Calificación Matriz EFI.....	77
Tabla 16	Factores internos departamento	78
Tabla 17	Cuadro de Resultados DOFA.....	86
Tabla 18	ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA	90
Tabla 19	JUSTIFICACIÓN DE LAS PONDERACIONES	97
Tabla 20	Factores Claves del Éxito.....	101
Tabla 21	Estrategias	106
Tabla 22	Estrategia Penetración de Mercado	109
Tabla 23	ESTRATEGIA DESARROLLO DE PRODUCTO	112
Tabla 24	ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO	116
Tabla 25	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	119

Lista de Matrices

Matriz 1 Matriz MEFE.....	74
Matriz 2 Matriz de Evaluación MEFE	75
Matriz 3 Matriz MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO	79
Matriz 4 Matriz de Evaluación MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO.....	80
Matriz 5 Matriz MEFI.....	81
Matriz 6 Matriz de Evaluación MEFI.....	82
Matriz 7 MATRIZ DOFA.....	84
Matriz 8 Matriz PEYEA.....	92
Matriz 9 Análisis del perfil competitivo	96
Matriz 10 Matriz BCG	103
Matriz 11 Matriz ANSOFF	108

Introducción

El siguiente trabajo consiste en aplicar los temas vistos durante la carrera partiendo de un diagnóstico que se realizó a la empresa CINE MULTIPLEX VILLACENTRO, conociendo los procesos, procedimientos y cada departamento que cuenta esta empresa cinematográfica.

CINE MULTIPLEX VILLACENTRO es una empresa legalmente constituida, creada en el año 2005, como INVERSIONES CGS S.A. ubicada en el Centro Comercial Villacentro local 70 en la avenida 40. Se ha caracterizado por brindar un buen servicio de alegría, son 12 años que lleva en el mercado lo que hace que cine multiplex tenga reconocimiento y posicionamiento en los llaneros.

Cuenta con áreas funcionales y personal profesional cada uno capacitado para la ejecución de sus funciones. Se encuentra con un portafolio amplio que lo hace competente a las demás empresas de cine que están en la región. Cine multiplex se ha enfocado en la satisfacción del cliente que se lleve una gran experiencia en sus salas, ofreciendo productos de calidad destacándose por sus comidas rápidas. Se busca obtener información por la Gerente tanto interno como externo, con el fin de conocer el estado actual de esta empresa llanera, implementando herramientas que conlleve a tener buenas estrategias para la empresa.

Planteamiento Del Problema

Introducción del Diagnostico

CINE MULTIPLEX es una empresa pionera de la ciudad de Villavicencio, posicionándose desde el año 2005 por su servicio y satisfacción de cercanía. Si bien se sabe, años

atrás la tecnología en la capital del Meta no era tan moderna, por lo que los Villavicensenses tenían que trasladarse a la capital para poder disfrutar de este tipo de entretenimiento. Siendo ellos únicos en ofertar este tipo de servicio, aprovecharon para darle valor a su marca permitiendo que sus clientes se fidelizaran por la atención y calidad de productos.

Para el cine es importante conocer su mercado con el fin de dirigir sus estrategias a segmentos específicos que permitan el éxito en cada actividad a realizar. Es importante aclarar que durante mucho tiempo sus estrategias no fueron intensivas ya que eran la única empresa de cine en la ciudad en ofrecer este servicio. Viéndose afectado sus ventas con la llegada de otras marcas nacionales en los nuevos Centros comerciales a partir del año 2013, Cine Multiplex implementa alianzas estratégicas con diferentes entidades logrando mantener sus ingresos y fidelización de clientes.

El cliente de Cine Multiplex Villavencio son adultos en edades de 25 a 35 años con un estrato socioeconómico entre 2 a 4 con disponibilidad de gastar en entretenimiento. Por su trayectoria, su segmento no solo son de la ciudad de Villavencio sino de la Región de la Orinoquia, pues el 35% de los clientes registrados con la Tarjeta Cine Multiplex residen en municipios aledaños a la ciudad.

A pesar con la llegada de nuevos competidores en la ciudad, la Gerente manifiesta que sus ventas disminuyeron un 12% en el primer año que entra Cinema Procinal en el Centro Comercial Unicentro. Su productividad e implementación de nuevos productos en su portafolio hizo que Cine Multiplex se mantuviera y aun así mejorara las ventas en confitería.

En el año 2014 se observa el auge y tendencia del servicio cinematográfico en la ciudad por lo que beneficia a las diferentes firmas del cine aprovecha para cautivar y satisfacer a cada uno de los consumidores. En este mismo año llega la empresa con mayor trayectoria en el mercado a la ciudad de Villavicencio, Cine Colombia, lo que impulsa a Inversiones CGS a generar alianzas con entidades públicas y privadas, como también con colegios y grupos de empleados.

Hoy en día INVERSIONES CGS S.A. tiene una ardua tarea con grandes empresas competidoras, más una futura en el Centro Comercial Único, por lo cual sus estrategias deben ser agresivas y efectivas para dar respuesta al mercado que se tiene. Es de tener en cuenta que Villavicencio es una ciudad que ha venido creciendo su población los últimos tres años y es por esto que grandes marcas nacionales e internacionales se han instalado en la capital del Meta.

Para la aplicación y desarrollo de este trabajo, se requiere solicitar información a la Gerente general de la empresa CINE MULTIPLEX VILLACENTRO, la Doctora Marta Soraya Torres ya que conoce de todos los procesos, procedimientos y es la encargada de realizar casi todas las funciones de Mercadeo de manera empírica, teniendo en su mente toda la información importante de la empresa que muy pocos conocen.

Formulación del problema

¿Siendo CINE MULTIPLEX VILLACENTRO una empresa con tantos años de trayectoria, qué estrategias de marketing puede realizar para mantenerse y crecer en el mercado de Villavicencio dentro un plan estratégico de marketing ante tantos competidores?

Justificación

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (Kenneth Andrews).

Se realizara un plan estratégico de marketing para la empresa Cine Multiplex Villacentro, ya que esta marca implementa estrategias de manera empírica y no tienen una estructura de planeación para la ejecución y programación de diferentes actividades.

Los proyectos planteados en este trabajo buscan identificar necesidades y satisfacerlos recibiendo a cambio un beneficio general para la empresa como lo son ingresos y reconocimiento en el mercado.

Teniendo en cuenta que esta empresa tiene trayectoria en la ciudad de Villavicencio, las estrategias planteadas que se realicen, buscan responder las diferentes actividades y estrategias que tengan las empresas competidoras que afectan la participación en el mercado de Cine Multiplex.

Se quiere entregar un plan estratégico de marketing completo logrando que Inversiones CGS S.A. lo tenga en cuenta para la ejecución y seguimiento, con ideas puntuales y claras que conlleve a un éxito en cada una de las actividades propuestas de acuerdo al conocimiento adquirido durante la formación como Profesional de Mercadeo en los 5 años.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de Marketing para Cine Multiplex Villacentro buscando mantenerse posicionado en el mercado y ofreciendo valor a la marca para clientes en la ciudad de Villavicencio.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Aplicar matrices que permitan obtener diferentes estrategias.
- Identificar estrategias y actividades para aplicarlas en la empresa.

Marco de referencia

Marco Teórico

El plan de marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir.

Todas las empresas necesitan un plan para dirigir las acciones futuras y hacer rendir sus recursos de mercadeo. El riesgo de invertir dinero sin haber planeado con antelación puede resultar un esfuerzo innecesario que pongan a las empresas en apuros, es por esto que la planificación será la única forma de asegurar.

Las empresas exitosas son impulsadas por la orientación al mercado y la planeación estratégica. Sin embargo, el plan estratégico de una compañía es solo el punto de partida para la planeación: funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes solidos con el fin de lograr los objetivos de la organización. Kotler (1996).

De acuerdo Stanton Etzrael y Walter (1998) afirman que la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que “si no sabe a donde se dirige, cualquier cambio lo llevara allí, esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito.

El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que pueden combinarse con otras variables estratégicas (como recursos humanos, financieros y de I+D) para alcanzar una estrategia integrada de empresa. Hernández, Del Olmo y García, 2000. (Gomez, 2008)

La compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mismo error y las máximas ganancias. Rafael Muñiz en su libro de marketing en el siglo XXI.

Dentro del plan de marketing, se deben involucrar todas las áreas de la organización, tal como lo plantea Lambin, “el plan de marketing tiene implicaciones directas sobre todas las demás funciones de la empresa y viceversa” (Bayona, 2003)

De acuerdo con Ambrocio (2000) “un plan de marketing es el punto mas alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las

actividades empresariales dirigidos hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores.

Kotler (1996) afirma, “el plan de mercadotecnia es un instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia. (Gomez, 2008)

Marco conceptual

Top of Mind: Marca que ocupa una posición privilegiada en la memoria del público, siendo la primera que el individuo entrevistado recuerde, de manera espontánea, al ser interrogado acerca de una categoría determinada en un test para la evaluación. (Cortes, 2017)

Top of Heart: Representa para una marca un escalón de nivel superior y para ello deberá conjugar de forma perfecta aquellos atributos emocionales que mejor se adapten a su concepto estratégico, sin olvidar que lo irracional tendrá un peso específico altamente poderoso. (Torreblanca, 2014)

Cinematográfico: La cinematografía puede ser entendida como una cuestión técnica en tanto y en cuanto es un método a partir del cual varias imágenes unidas y proyectadas de manera continuada generan una idea de movimiento. (DefinicionABC, 2015)

Benchmarking: Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Salas Dinamix: Dotadas con la tecnología de entretenimiento sensorial más avanzada del mundo. Solo 21 países la tienen. Además de ofrecer la calidad del 3D, integra movimientos sincronizados, sistemas de aire comprimido, spray de agua, diferentes aromas, cosquilleo, neblina, viento y relámpagos.

Plan de marketing: Es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva, es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. Se define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el marketing en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva.

Planeación estratégica de marketing: los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades mercadológicas de la empresa. La planeación estratégica de marketing obviamente ha de coordinarse con la planeación global de la compañía. (V, 2000)

MEFE: La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite distinguir la empresa de forma evaluativa y puntual las oportunidades y amenazas que tenga el cinema en aspectos como económica, social, cultural, demográfica, geográficas, políticas, gubernamentales y legales.

MEFI: Esta Matriz corresponde a la Evaluación de los Factores Internos conociendo las fortalezas y debilidades presentadas en la empresa por sus áreas funcionales.

DOFA: Esta matriz analiza ambos factores empresariales como lo son Internos y Externos, es decir, las Debilidades internas, las Oportunidades externas, las Fortalezas Internas y las Amenazas Externas.

MPC: Esta herramienta matricial, nos lleva a conocer los factores más importantes de la industria, en este caso cine, haciendo una calificación y comparación con la competencia del mercado local.

PEYEA: Matriz que permite conocer el direccionamiento de estrategias de acuerdo a uno de los cuatro cuadrantes donde dé resultado para la ejecución y organización de la empresa. (Dueñas, 2010)

BCG: La matriz Boston Consulting Group, diagnostica la participación y la función de la empresa en comparación a la competencia directa.

MA: La Ansoff, es una matriz que nos ayuda a direccionar la estrategia principal de la empresa en cuanto al producto y mercado. (Espinosa, 2015)

Marco geográfico

Villavicencio es un municipio colombiano, capital del departamento del Meta y el centro comercial más importante de los Llanos Orientales. Está ubicada en el piedemonte de la Cordillera Oriental, al Noroccidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río

Guatiquia. Fundada el 6 de abril de 1840, cuenta con una población urbana aproximada de 486.363 habitantes en 2015. Presenta un clima cálido y muy húmedo, con temperaturas medias de 28° C y 30°C.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del departamento del Meta, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villavicencio (EAAV), la Empresa Electrificadora Del Meta (EMSA), la sucursal del Banco de la República de Colombia y la Cámara De Comercio De Villavicencio (CCV). La ciudad se encuentra a 86 kilómetros al sur de la capital de Colombia, Bogotá, a dos horas y media por la Autopista al Llano. La consolidación de Villavicencio como Área Metropolitana está descartada, en favor de los municipios de Acacías, Cumaral y Restrepo.

Economía: Villavicencio sigue siendo el principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios de Villavicencio y de los municipios de la Orinoquía colombiana, a la vez que es el principal municipio productor de petróleo y gas, sin embargo, la mayoría de los empleos se están generando en la actividad comercial y de servicios, es decir, en sectores no productivos y no transables.

Las grandes construcciones, las vías, los recursos financieros y el turismo giran en torno a esta dinámica mercantil y a los servicios. Esto hace que el aporte del Departamento al PIB Nacional sea menor al 2%, cifra que se mantiene en los últimos 49 años, es decir, desde 1960 a 2009.

Industria: Constituye el tercer sector en importancia para el municipio principalmente con productos como alimentos y bebidas manufacturadas, muebles, calzado y la reparación de

vehículos automotores, la confección y fabricación de telas y ropa donde se destaca la presencia de grandes empresas como Lafayette y otras medianas y pequeñas en la ciudad de Villavicencio.

Las actividades de los molinos, las ladrilleras y la reparación de automotores, completan el clúster industria en el municipio, en especial ésta última actividad representada en un buen número de talleres de mecánica diesel. La producción industrial de Villavicencio consiste en buena parte en el mejoramiento en la transformación del arroz y aceite de palma y la mayor productividad en la industria de alimentos y bebidas, lo que lo hace líder en este clúster con respecto a los demás municipios del Meta.

Sin embargo, la actividad industrial sigue siendo desarrollada por las Microempresas, las pequeñas empresas y las medianas empresas.

Construcción: Este clúster se caracteriza por la construcción de viviendas, obras públicas y obras civiles de origen privado, entre las que se destacan la construcción del centro comercial Llanocentro donde funciona el Almacén Carrefour y la Contraloría General de la República, centro comercial que abrió en el mes de diciembre de 2007, Makro que abrió en el 2008, Unicentro que abrió en el 2006 con el almacén Vivero, el Centro comercial La Sabana que abrió en el 2006 también, el almacén Éxito que abrió en el 2005 y la construcción de los multifamiliares Los Centauros que se terminó en 2003.

Para el 2009 se construye el nuevo edificio de la Universidad del Meta, que viene a complementar el edificio central de esta institución, el edificio de la Cámara de Comercio de Villavicencio en la avenida 40 y la puesta en marcha de obras relacionadas con el proyecto de Cielos abiertos que ha permitido mejorar el centro de la ciudad.

En Villavicencio hay alrededor de 39 instituciones financieras contando bancos comerciales, fondos privados de pensiones, administradoras de cesantías, cooperativas y el Banco de la República. Las actividades importantes de estas instituciones son la colocación y captación de recursos financieros, es decir, crédito y ahorro.

Según la Cámara de Comercio de Villavicencio: “de estas actividades se destaca la colocación de \$1.775.793.000.000 en créditos durante el 2006 en el Departamento del Meta, cifra que aumentó para el 2007 mostrando el crecimiento de la demanda y el consumo que se constituyen en dos componentes que aumentaron su contribución al producto interno bruto de este departamento y la colocación de \$1.979.504.000.000 en depósitos, certificados y títulos ocurridas en este mismo Departamento”. (Análisis de coyuntura económica 2007).

Comercio exterior y competitividad: Este clúster está representado por la venta directa de productos de Villavicencio a otros países, es decir, por las exportaciones registradas por la DIAN. Fundamentalmente se trata de exportaciones tradicionales entre las que se encuentran petróleo y alimentos, entre las no tradicionales se destacan los peces ornamentales y las flores exóticas.

En lo que respecta a la competitividad la Cámara de Comercio de Villavicencio ha establecido lo siguiente: “Según el Departamento Nacional de Planeación, los departamentos de la jurisdicción tienen niveles de competitividad bajos. El Departamento del Meta tiene un nivel de competitividad mayor que Guainía, Vaupés y Vichada. Los principales factores que explican esta baja competitividad son la baja productividad que existe aún al nivel de la estructura productiva de la jurisdicción, la baja calificación de la mano de obra, las dificultades en la

calidad de la educación en especial superior y obstáculos al nivel de integración institucional y asociatividad empresarial, la cual sólo cubre menos del 5% de los establecimientos de comercio de la jurisdicción”. (Análisis de coyuntura económica 2007). Todo esto muestra que el comercio exterior es marginal y esto sucede no sólo al Departamento sino también a Villavicencio.

Turismo: Villavicencio cuenta con una actividad turística que ha sido resultado del avance en la actividad comercial y de servicios, es decir, su crecimiento depende de la dinámica comercial, de los servicios prestados y del esfuerzo de las administraciones municipales y departamentales.

El turismo se lleva a cabo tanto en el área urbana como en el área rural (corregimientos) y en ambos sectores ha crecido.

Cine multiplex se encuentra en la ciudad de Villavicencio en el centro comercial Villacento desde su inauguración en el año 2005 siendo el pionero en llegar a la ciudad presentando una oferta de cine y entretenimiento.

Siendo parte el centro comercial del desarrollo económico y social de la capital del meta, producto de la bonanza petrolera, el turismo, la construcción de carreteras y mejoramiento de vías, la llegada de nuevos centros comerciales y grandes cadenas de supermercados, el mejoramiento de los servicios y el crecimiento de las empresas en la ciudad. Todo en conjunto ocasionó un acelerado desarrollo que poco a poco se evidenció principalmente por los diferentes centros comerciales que llegaron a la ciudad.

Ilustración 1 Ubicación de Cine Multiplex



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Diseño metodológico

La clave del éxito de un negocio reside en un plan de marketing bien consensuado y desarrollado. Muchas oportunidades de negocio no llegan a triunfar cuando no se establece una relación equilibrada entre la idea de producto o servicio con los objetivos y recursos de que se dispone. Sin embargo, un análisis de negocio detallado y una buena estrategia de Marketing, permite vender productos y servicios y llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales con éxito.

Disponer de un buen plan de marketing minimiza el riesgo de frustración y el agotamiento de recursos. Es de gran ayuda para directivos y cualquier persona que se encargue de la gestión de una empresa u organización.

Para este plan estratégico de marketing se realizará un análisis situacional de la empresa para así poder desarrollar las matrices pertinentes las cuales se tendrán en cuenta para el desarrollo de estrategias, se inicia con las matrices MEFE y MEFI analizando lo interno y

externo, se pasara a la DOFA, se tendrá en cuenta la parte contable para poder desarrollar la matriz BCG y posteriormente se realizara la PEYEA y la del PERFIL COMPETITIVO.

Análisis matricial

Matriz EFE

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información, económicas, social, cultural, demográficas, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de la matriz Efe consta de cinco pasos:

- 1.** Se realiza un listado de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Un total de 10 a 20 factores, incluyendo oportunidades como amenazas que afecten a la empresa.
- 2.** Asignar un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante), a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos muy altos si son especialmente graves o amenazadoras, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
- 3.** Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4: oportunidad muy importante, 3:

oportunidad menos, 2: amenaza menos, 1: amenaza importante. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. el valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado mayor de 2.5 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio menor de 2.5 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las oportunidades como señala la calificación.

Matriz EFI

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para el desarrollo de la matriz EFI se tomará en cuenta los mismos pasos de la matriz EF, con la diferencia que aquí se evaluará las fortalezas y debilidades interna de la empresa.

Luego de desarrollar la matriz **EFE** y **EFI** teniendo claro las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se organiza la matriz DOFA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivo a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

La DOFA

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson.

Se desarrollará la Matriz Boston Consulting Group (BCG), para clasificar los diferentes productos que ofrece Cine Multiplex Villacentro, con relación a su crecimiento donde se desarrolla la tienda y participación en el mercado.

Es una herramienta con cuatro cuadrantes.

- Cuadrante estrella son aquellos productos que genera buena rentabilidad, no obstante, requiere de mucha inversión. En efecto, se vende un gran volumen de productos y eso favorece al buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Cuadrante vaca lechera, son productos indispensables para la supervivencia de las empresas ya que requieren poca inversión y generan ingresos. Es poco rentable para mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado. Aunque el volumen de ventas no es muy elevado, se trata de un coste de inversión baja para la empresa.
- Cuadrante interrogante, se requiere de inversión constante sin saber si va a generar la rentabilidad esperada. El futuro es totalmente incierto, sin embargo, con el tiempo un producto “interrogante” se puede convertir en un producto estrella.
- Cuadrante perro, en general el producto se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No se considera como un producto de calidad y el volumen de venta es bajo, en muchos casos estos productos no son rentables para la empresa.

Desarrollando la matriz BCG podemos concluir el ciclo de vida de cada producto, permitiendo posicionar los productos de Cine Multiplex Villacentro en el mercado a invertir de manera acertada.

La Matriz de la posición estratégica y la evolución de la acción (PEYEA), nos permite analizar el desempeño competitivo en el mercado y conocer la imagen actual de la empresa, indicándonos si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. La cual nos ayudara a establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su posición interna y externa de cierta forma el crecimiento y la participación de la empresa, pero se riges en identificar sus fuerzas y ventajas de esta forma podamos dar con el perfil competitivo de Cine Multiplex Villacentro.

Los pasos para tener en cuenta en la matriz PEYEA,

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA, por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelara el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Matriz ANSOFF

Siguiendo con la descripción de lo que se ira a desarrollar, se debe mencionar la realización de una matriz sumamente importante para la consecución de objetivos estipulados en el plan de marketing para la empresa Cine Multiplex Villacentro, la matriz ANSOFF centra todos sus esfuerzos para poder llevar a cabo la gran estrategia en el plan y así establecer algunos parámetros.

Esta herramienta se utiliza en el mundo empresarial cuando una empresa toma la decisión de crecer a nivel corporativo y de producto y no tiene muy clara la dirección a seguir. Es una guía, un mapa para encontrar el camino a hacia este objetivo. En la imagen que acompaña este artículo podemos ver un ejemplo de matriz de Ansoff. En ella, podemos ver dos ejes principales los cuales representan al producto por un lado y al mercado por el otro. Cada eje se divide a su vez entre existentes –los actuales- y nuevos –los que están por explotar-.

Según el blog universitario “El blog de retos para ser directivo” (Retos Directivos, 2015)

Se identifican 4 cuadrantes destacando la penetración en mercados, el desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados objetivos y claves y por último el cuadrante de diversificación. A continuación, se mencionarán los cuadrantes para poder ser explicados y analizados a fondo, como retroalimentación.

Penetración de Mercado

En esta opción el objetivo es ganar cuota de mercado. La base de esta estrategia es no modificar las características de nuestro producto o servicio e invertir recursos y esfuerzos en potenciar ese producto con esas características dentro del mercado en el que se está compitiendo. La fuerza de ventas y de publicidad se multiplicará para lograr mayor penetración en el mercado de forma más efectiva y directa.

Desarrollo de producto

El desarrollo de producto se traduce como la modificación de la propuesta de valor para que el cliente la reconsidere y manifieste una posición positiva de cara a la misma. Para

entendernos mejor. Lo que buscamos es seguir creciendo en nuestro mercado pero reconsiderando las características de nuestro producto o servicio, ya que estas quizás no se adapten a las exigencias y necesidades del cliente tal y como pensábamos en un principio.

Desarrollo de mercado

Esta opción consiste en intentar llevar nuestro producto o servicio a mercados diferentes del propio para comprobar cómo funciona en ellos. Hablamos de mercados internacionales, segmentos de mercado y usos del producto/servicio. Pongamos un ejemplo: una tablet como el iPad penetra en la mayoría de los países y en todos los segmentos de edad. Dichos segmentos le confieren usos diferentes al dispositivo, pero este está preparado para asumirlos todos.

Diversificación

Esta es la opción más radical. En ella, se plantea la consideración de la creación de un nuevo producto para introducirlo en un nuevo mercado. Como decimos, es una opción mucho más radical ya que puede desarrollarse una línea de producto que no tenga nada que ver con el sector de la compañía o con los mercados en los que habitualmente compite. Es un ejercicio hercúleo de reinención de la empresa.

Se asume que la realidad es mucho más compleja de lo que se plantea en la Matriz de Ansoff. Con todo, a través de estas 4 opciones podemos plantear un escenario genérico muy clarificador que nos ayudará en la toma de decisiones estratégicas con ciertas garantías y conociendo todos los escenarios a los que nos podemos enfrentar. Y tú, ¿has utilizado alguna vez esta herramienta? Para tener una mayor simpatía de lo que se trata esta gran matriz se procede a

ser mostrada los cuadros con sus respectivos objetivos y funciones partiendo del desarrollo en cada una de las matrices anteriores donde su realización al 100% serán de suma importancia para la una gran parte de este proyecto.

Figura 1 Cuatro estrategias de la MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Fuente (Espinosa, Welcome to the new Marketing)

Una vez identificado las cuatro estrategias obtenidas por la MATRIZ ANSOFF, se podrá realizar la gran estrategia ubicando cada objetivo en un respectivo lugar en tiempo real, analizando y determinando criterios y llegando a unas recomendaciones por parte de nosotros frente a oportunidades y amenazas.

CINE MULTIPLEX VILLACENTRO

Logo de la empresa Cine Multiplex Villacentro.

Ilustración 2 Logo Cine Multiplex



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Descripción de la empresa

Inversiones CGS S.A. es una empresa constituida y creada en la ciudad de Villavicencio en el año 2005, siendo el primer cinema de la ciudad ubicada en la Avenida 40 N° 16B-159, local 70 en el centro comercial Villacentro.

Cine Multiplex Villacentro, es una marca que desde su ejecución, se ha reconocido por su trayectoria y brindar un servicio de alegría, de ahí su eslogan “somos parte de tu alegría”, pues fue el primer cinema en el mercado de Villavicencio y la región en donde brindo alegría para muchos niños, adultos y familias con este servicio. Es una empresa sociedad Anónima, por lo que sus accionistas empezaron en su totalidad de 6, pero a través del tiempo se cuenta con tan solo 5.

Son 13 años de trayectoria de Cine Multiplex, lo que permite tener un reconocimiento y posicionamiento en la mente y corazón (top of mind, top of heart) de los llaneros y además una experiencia en el mundo cinematográfico. Esta empresa cuenta con áreas funcionales dotados de

personal profesionales altamente capacitados para la ejecución de sus funciones, siendo administrativos 7 personas y operativos aproximadamente 20.

Plataforma Estratégica

Cine multiplex se caracteriza por ser estratégicos en la mayoría de sus acciones, es por esto que cuenta con múltiples convenios, alianzas y valores agregados.

Los convenios que tiene son con entidades públicas y privadas donde ofrece un beneficio a estos, como lo son a la Gobernación, Universidad de los llanos, Policía Nacional, Ejército Nacional séptima brigada, Fuerza aérea, Fiscalía, Cofrem, Cámara de comercio, etc.

Cuenta con alianzas como lo es la Unillanos, SENA, cofrem, en donde estudiantes pueden realizar sus prácticas en las funciones del cinema. Además con Emermédica, centro comercial Villacento, Pony Malta, entre otras; y tuvo alianza con la marca de agua “PALO DE AGUA” consistiendo en el pago de las boleterías de los clientes que llevaran 4 tapas de dicha marca.

En cuanto a los valores y servicios agregados, ofrece servicio de parqueadero por 3 horas en el centro comercial, pedido a la silla de la sala, almacenaje temporal de cascos mientras la función, descuentos por aliados, tarjeta cine club, pagos en línea, etc.

Su personal es capacitado constantemente en servicio al cliente, atención al cliente, manipulación de alimentos, riesgos laborales, utilización de herramientas en casos de emergencia y también es motivado por medio de sus pagos anticipados y oportunos de nómina, prestamos de dinero, descansos, viajes de descansos al mejor empleado del año, oportunidad de estudio y

ascender, etc. Además hacen actividades internas de integración en fechas especiales como Diciembre, día de los niños (31 de Octubre), y aeróbicos.

Misión

Brindar un excelente servicio de cine y entretenimiento de talla internacional en la región llanera, mediante una oferta de valor innovadora, generando experiencias memorables a nuestros invitados y demás grupos de interés, con el mejor y más comprometido equipo de asesores.

Visión

Cine Múltiplex Villacentro será reconocido a nivel nacional e internacional como el mejor de la región llanera, en la prestación de servicios de exhibición de cine, entretenimiento y cultura con responsabilidad social empresarial.

Valores Corporativos

Los valores garantizan en la familia Cine Múltiplex el cumplimiento de la estrategia de servicio, destacándose cinco aspectos importantes: integridad, calidad, actitud de servicio, innovación y compromiso, lo que incentiva que el talento humano de la empresa este orientado a pensar con coherencia teniendo un sentido de pertenencia con la propuesta de valor y una disposición con los grupos de interés. Actualmente el enfoque de la empresa esta primordialmente en el compromiso en el servicio es decir lograr que el invitado se sienta en un ambiente agradable y vuelva a repetir la experiencia en cine múltiplex.

En la tabla 1 se caracteriza 4 pilares fundamentales con el respectivo objetivo, el cual debe lograrse en conjunto con el grupo humano hacia los grupos de interés para la creación de experiencias inolvidables.

Tabla 1 Cuatro Pilares Fundamentales

Orientación	Objetivo
Talento humano	Brindar un trato personalizado con el invitado
Proceso	Disponer de procesos ágiles y de calidad
Infraestructura	Realizar mejoras permanentes
Productos y servicios	Prestar un servicio eficiente acompañado de productos de calidad

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Cada departamento de la empresa debe trabajar para encontrar el cumplimiento de los pilares destacados en la tabla 4 y buscar el mejoramiento continuo, solo así se obtendrá un reconocimiento en la región y a nivel nacional.

Cabe resaltar que la relación con el invitado debe ser constante para encontrar qué quiere o qué busca en el cinema, para mejorar en el servicio o en los productos que ofrece cine múltiplex.

Análisis y Análisis de resultados.

Este Plan Estratégico se realizó con la información suministrada por la Gerente de Cine Multiplex Villacento, junto con las áreas y personal de esta empresa. Inversiones CGS nunca ha realizado un Plan Estratégico de Marketing estructurado, por lo que siempre se han caracterizado por hacerlo de forma empírica.

Análisis situacional

Cine Multiplex Villacento actualmente se encuentra en su pleno funcionamiento comercializando sus productos y servicios con la mejor comodidad, experiencia y calidad de productos. La Doctora Marta Torres ya que conoce de todos los procesos, procedimientos y es la encargada de realizar casi todas las funciones de Mercadeo, teniendo en su mente toda la información importante de la empresa que muy pocos conocen. Cuentan con una empresa outsourcing de publicidad y medios quienes le diseñan las actividades a realizar.

Características del mercado

Cine Multiplex Villacento no tenía definido su mercado objetivo lo cual evidencia que las diferentes estrategias que se hayan implementado durante su tiempo de funcionamiento al presente año se han realizado de una forma no estructurada ni con la adecuada planeación estratégica, sino simplemente a criterio propio y con apoyo de la experiencia de cada integrante del equipo directivo.

Gracias a la investigación que realizo Johan Leon en el año 2017, se logro evidenciar mediante la base de datos Software Score una determinación del segmento de mercado a la que

se dirige Cine Multiplex. Los clientes de este cinema son hombres y mujeres en edades de 21 a 30 años con consumo promedio de \$23.520 pesos que van al cinema en pareja.

Análisis de proveedores

Cine Múltiplex Villacentro cuenta con seis (6) proveedores descritos en la siguiente tabla que le permiten tener acceso tanto a películas nacionales como internacionales, otorgando de esta manera una amplia variedad de posibilidades cinematográficas de alta calidad de acuerdo con las tendencias del mercado.

La selección y compra de películas por parte de la empresa se realiza teniendo en cuenta la calidad cinematográfica, la expectativa en el mercado hacia la película y comportamiento de espectadores en caso de ya haberse proyectado en otro cinema.

Tabla 2 Proveedores de películas

Proveedores	Casa estudio
Cinecolor Films	Walt Disney – DreamWorks
United international pictures Columbia Tristar	Paramount – Universal
Cine Colombia Hacienda Santa Bárbara	Warner Brothers - Fox - Películas colombianas
Cineplex	Películas Cineplex
Babilla films	Películas Babilla films
Diamond Films	Películas Diamond Films

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Normalmente en el mercado del cine, los diferentes cinemas que se encuentren ubicados en un mismo sector geográfico ofertan las mismas películas al público, lo cual varía

dependiendo de la tendencia del mercado que se presente en el momento, por esta razón, se puede deducir que estos pueden llegar a ser los mismos proveedores de la competencia de Cine Múltiple Villacentro en la ciudad de Villavicencio, por ende el efecto diferenciador o valor agregado no se puede enfocar en el tipo de películas que se proyecten.

En cuanto a los proveedores de comidas, Cine Multiplex se ha caracterizado por la calidad de estos, teniendo a 5 proveedores con el que conocen sus productos y la puntualidad en su entrega.

Proveedor 1 es perteneciente a bebidas, es decir Coca cola y Postobon quien vende los refrescos para sus dispensadores.

Un segundo proveedor es de maíz y aceites, quienes ofertan productos frescos. A pesar de que este proveedor no limita tanto su compra, prefieren hacerlo si con una empresa que le genera un buen precio y tiempos de entrega inmediatos.

El Tercer proveedor es en cuanto a salsas, papas, carnes, mantequilla y quesos. Este proveedor es el principal y más importante debido a que Multiplex siempre se ha caracterizado por ofrecer un producto rico, de buen sabor, fresco y de excelente calidad. Para ellos es tan importante este proveedor, que, para elegir una nueva salsa o ingrediente de sus comidas, hacen degustaciones al personal directivo, dando su opinión y comentarios referentes a este.

El Cuarto proveedor es quien suministra para Stelar, pues allí se ofrece todo en heladería, conos, toppings, etc. A pesar de que no es el fuerte de Multiplex, tiene muchos clientes quienes

les gusta este helado según el registro de ventas y lo manifestado por funcionarios del sector operativo.

El Quinto y ultimo proveedor es el de paquetes, este alimenta el inventario de papas, nachos, chocolates, dulces y galletas. Todos estos productos son de marca nacionales y son de una distribuidora directa con el cinema.

Análisis de la competencia y sustitutos

Cine Multiplex ofrece tarifas más bajas a ciertos grupos de la ciudad de Villavicencio, como es el caso de las tarifas a estudiantes (\$3,500), la cual es la más baja frente a los precios de la competencia. También ofrece tarifas especiales de acuerdo con los convenios que ha establecido con instituciones públicas y privadas.

Se sabe que hoy en día el mercado cinematográfico es uno de los mas alterados legalmente comercializándose en diferentes sitios. Es así como se comercializan películas en CD “pirateados” en un precio demasiado bajo, encontrándose películas hasta por diferentes redes sociales y páginas web; pero esto no ha sido impedimento para que el sistema cinematográfico con full imagen decaiga y disminuya el número de ventas en boletería, aun este mercado y servicio se ha logrado mantener.

Análisis de las 8 P

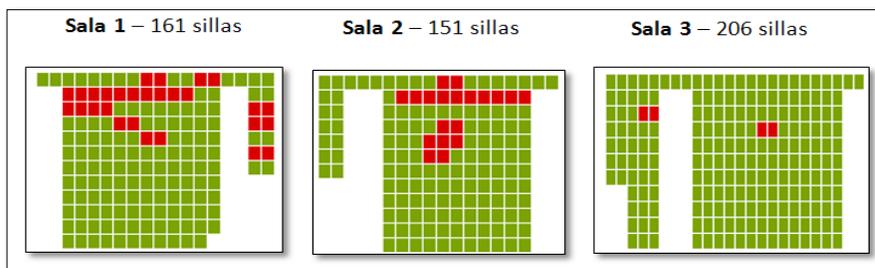
Es importante el análisis no solo las 4Ps sino de todo el conjunto de estrategias y herramientas para lograr el éxito de un bien o servicio para su comercialización. Por ello, Cine Multiplex implementa las 8Ps lo que le ha permitido mantenerse en el mercado llanero,

cautivando a propios y visitantes de la región. Las 8P del marketing de servicios: además de producto, precio, plaza y promoción, se deben pensar los procesos, las personas, la productividad y calidad, y la presencia (o entorno físico). Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Producto

Portafolio de Boletería

Cine Múltiplex Villacentro cuenta actualmente con la capacidad máxima de 518 sillas para sus clientes, divididas en tres (3) salas de proyección cinematográfica, las cuales poseen una pantalla de 578 pulgadas de imagen, permitiendo emitir películas en formato 2D y 3D al público, sonido digital dolby 7.5 estéreo de 3.600 watts, luces guías, luces por sectores para controlar intensidad y sillas ergonómicas en terciopelo tipo avión con brazos móviles para ubicar las bandejas de las comidas y adicionalmente la empresa presta servicios de inclusión ya que cuenta con sillas removibles para discapacitados y rampa para ingreso a salas. La capacidad máxima de ocupación por sala se puede observar en la figura 1.

Figura 2 Capacidad de Silletería cine multiplex

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

La oferta de boletería en Cine Múltiplex Villacentro se encuentra dividida en 3 líneas diferentes, las cuales determinan el precio al público de las boletas dependiendo de determinados factores (días, horarios, convenios y usuarios fidelizados) tal cual como se puede observar en la figura 2, esta categorización permite a la empresa captar clientes en momentos de poco tráfico por medio de descuentos económicos con el fin de optimizar estos días de funcionamiento y no permitir proyectar funciones con un bajo porcentaje de ocupación, ya que la cantidad de espectadores y porcentaje de ocupación del cinema varía dependiendo de los días de la semana.

Ver tabla

Tabla 3 Oferta de Boletería

DIAS	ESPECTADORES	OCUPACIÓN
Lunes	425	21,20 %
Martes	814	40,51 %
Miércoles	1411	70,93 %
Jueves	562	28,20 %
Viernes	627	31,61 %
Sábado	1371	49,43 %
Domingo	1902	68,07 %
Festivos	1645	58,69 %

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Figura 3 Valor y Formato de la Película

		← AMPLITUD →					
		BOLETERIA					
		TARIFA GENERAL		TARJETA CINE MULTIPLEX		TARIFAS ESPECIALES	
↑ LONGITUD ↓	Lunes	Formato 2D	Formato 3D	Formato 2D	Formato 3D	Estudiantes de Lunes a domingo antes de las 6:00pm	
		\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 3.500	\$ 5.000		
	Martes y Miercoles	Formato 2D	Formato 3D	Jueves y Viernes despues de las 3:00 pm. Sbados, Domingos y Festivos despues de las 2:00pm		Formato 2D	Formato 3D
		\$ 3.500	\$ 5.000			\$ 3.500	\$ 6.000
	Jueves y Viernes antes de las 3:00 pm. Sbados, Domingos y Festivos antes de las 2:00pm	Formato 2D	Formato 3D	Jueves y Viernes despues de las 3:00 pm. Sbados, Domingos y Festivos despues de las 2:00pm		Convenios (aplica solo sobre tarifa plena)	
		\$ 3.500	\$ 6.000				
	Jueves y Viernes despues de las 3:00 pm. Sbados, Domingos y Festivos despues de las 2:00pm	Formato 2D	Formato 3D	Jueves y Viernes despues de las 3:00 pm. Sbados, Domingos y Festivos despues de las 2:00pm		Formato 2D	Formato 3D
		\$ 7.000	\$ 10.000			\$ 5.500	\$ 8.000

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Como se puede observar en la anterior tabla, los días con mayor ocupación son el día miércoles con un 70.93%, domingo con un 68.07% y festivos con un 58.69%, seguidos del día sábado con un 49.43%; la razón por la cual el día miércoles presenta un alto número de visitantes es debido a que este maneja la tarifa a mitad de precio como se puede observar en la figura 2, los días sábados, domingos y festivos, presentan esta ocupación de da debido a que culturalmente en la sociedad se toman estos días para espacios de entretenimiento personal y familiar favoreciendo de esta manera la empresa.

Portafolio de Productos Alimenticios

Cine múltiplex Villacentro cuenta con 8 líneas de productos alimenticios como se puede evidenciar en la figura 3, los cuales hacen parte fundamental en la prestación del servicio, ya que estos son productos complementarios para el cliente de un cinema.

De acuerdo con el registro de ventas del mes de agosto del 2016 se puede evidenciar en la tabla 7 cuáles son los productos con mayor volumen de ventas y por ende mayor rotación

dentro de cada línea establecida en su portafolio, lo cual permite estudiar información para la generación de estrategias.

Tabla 4 Unidades vendidas de productos

COMBOS	Unidades vendidas	CRISPETAS	Unidades vendidas
C2 cine	1788	A Caramelo 130onz	923
Súper combo 1PP	1426	A Caramelo 46onz	852
T.Super PP Multiplex	1041	Crispeta grande	699
CHOCOLATES	Unidades vendidas	BEBIDAS	Unidades vendidas
Huevos Kínder	174	Gaseosa grande	2.125
Choco m y m	84	Gaseosa pequeña	1.384
Choco Cookies & Cream	66	ICEE 21 onz	541
PAQUETES	Unidades vendidas	COMIDA RAPIDA	Unidades vendidas
Detodito	177	Perro Caliente	1.288
Papas de Pollo	138	Salchipapas	205
Doritos	123	Hamburguesa	172
HELADOS	Unidades vendidas	ADICIONES	Unidades vendidas
Delicono sencillo	911	Adición de queso	379
Chococono	519	Cobertura LPU	66
Chococopa	296	Maní	28

De acuerdo con la anterior tabla se logra evidenciar que los productos con mayor volumen de ventas son aquellos que se comercializan en conjunto y como complemento uno de otro, donde se disminuye el precio unitario de cada alimento, haciéndose mucho más atractivo para el consumidor, también se puede observar que los productos que poseen alto volumen de ventas y que se venden por unidad son los mismos que vienen complementándose dentro de un combo (Perro caliente, Gaseosa y Crispeta).

Los productos con bajo volumen de ventas son aquellos que se prestan para generar estrategias de venta ligada tal cual como se viene haciendo con los combos actuales y de esta manera mejorar su rotación en el inventario.

Frente a la competencia la cartera de productos alimenticios de Cine Multiplex Villacentro se compone de 62 productos cuya venta se realiza de forma individual, 36 combos y 13 adiciones, lo cual genera una amplia cartera de productos que permiten que cine multiplex Villacentro tenga ventajas competitivas en el mercado, ya que oferta los productos que normalmente son demandados por los usuarios de un cinema y gracias a su amplia gama de productos se le presenta la facilidad de complementar unos con otros con el fin de optimizar sus ventas.

Precio

Estrategia de Precios Orientada a la Competencia

Cine Multiplex Villacentro orienta la fijación de sus precios de acuerdo a los establecidos por la competencia, se ha equiparado con sus competidores ajustando los precios ya que existe

gran oferta y es poca la diferenciación que hay entre los distintos cinemas que se encuentran en la ciudad, aun cuando Cine Colombia y CineMark ofrecen nuevas alternativas a los espectadores, han tenido que ajustarse a los precios que Cine multiplex y Procinal vienen ofreciendo en el mercado, precios que son relativamente bajos en comparación a los que se ofrecen en las salas de cine de otras ciudades (ver tabla 8).

Tabla 5 Precios del Cine

Precios promedio boletería				
Cine Multiplex	Cine Colombia	Cinema Procinal	Cines 3	Cine Mark
\$3,500	- \$4,250	- \$5,000 - \$10,000	\$4,000	- \$4,750
\$10,000	\$17,000		\$12,000	\$20,000

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Descuento Sostenido

Cine Multiplex ofrece la adquisición de una tarjeta de descuentos por medio de la cual los clientes que la adquieran pueden siempre obtener descuentos sobre el valor de la tarifa plena en todos los formatos y sobre el valor de los productos de confitería, del mismo modo acumular puntos que pueden ser redimidos por productos de confitería y entradas.

Sin embargo, las demás marcas presentes en la ciudad cuentan con esta misma estrategia de fidelización.

Estrategia de Precios Variables

La marca ofrece variedad de precios tanto en boletería como confitería de acuerdo a horarios y días especiales. En cuanto a la boletería, cuenta con promociones de reducción en la tarifa plena (\$7,000) a la mitad del precio los días lunes, martes y miércoles en cualquier jornada, jueves y viernes mitad de precio antes de las 3 PM y fines de semana y días festivos antes de las 2 de la jornada de la tarde.

Estrategia Diferencial

Descuentos en segundo mercado: Cine Multiplex ofrece tarifas de precios más bajos a ciertos grupos de la ciudad de Villavicencio, como es el caso de las tarifas a estudiantes (\$3,500), la cual es la más baja frente a los precios de la competencia (ver tabla # y #). También ofrece tarifas especiales de acuerdo con los convenios que ha establecido con instituciones públicas y privadas.

Tabla 6 Comparativo de Confitería

Tarifas confitería									
Referencia: combos									
Cine Multiplex		Cine Colombia		Cinema Procinal		Cines 3		Cine Mark	
\$8,100	-	\$8,200	-\$29,400	\$10,500	-	\$12,000	-	\$11,800	-
\$39,900				\$18,000		\$29,500		\$45,700	

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Tabla 7 Comparativo entre Ciudades

Tarifa mínima en boletería				
Villavicencio	Bogotá	Medellín	Ibagué	Cali
\$3,500	\$5,500	\$4,500	\$4,250	\$4,750

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Plaza

Cine multiplex se encuentra en la ciudad de Villavicencio en el centro comercial Villacentro desde su inauguración en el año 2005 siendo el pionero en llegar a la ciudad presentando una oferta de cine y entretenimiento.

Siendo parte el centro comercial del desarrollo económico y social de la capital del meta, producto de la bonanza petrolera, el turismo, la construcción de carreteras y mejoramiento de vías, la llegada de nuevos centros comerciales y grandes cadenas de supermercados, el mejoramiento de los servicios y el crecimiento de las empresas en la ciudad.

Todo en conjunto ocasionó un acelerado desarrollo que poco a poco se evidenció principalmente por los diferentes centros comerciales que llegaron a la ciudad, encontrando así también nuevas salas de cine como procinal, cine Colombia, cines 3, cineMark y muy pronto Royal Films.

Ilustración 3 Ubicación en el mercado



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

El centro comercial se encuentra en la avenida 40, una de las más importantes y de gran circulación de automóviles, taxis, buses de transporte público y motocicletas, que se dirigen a los diferentes sitios principales de la ciudad. Estratégicamente es una buena ubicación pues el alto flujo de personas debido a los sitios de interés cercanos como los establecimientos de comida, sector de bares, centro comercial Llanocentro y barrios de estrato medio bajo, medio, medio alto y alto permiten la presencia continua de las personas en el centro comercial, evidenciando de esta manera en la tabla 11 las actividades económicas de mayor relevancia encontradas fuera del centro comercial y por lo cual generan un alto flujo de personas.

Tabla 8 Ubicación de cine multiplex y sus alrededores

Sector	Ubicación	Establecimientos destacados
Comidas	En la avenida octava de la esperanza y fuera del centro comercial	La cofradía, san burger, pikolos mazorcadas, restaurante mexicano, Dominos pizza y demás establecimientos especialmente de comida rápida.
Bebidas	Diagonal al centro comercial Villacentro y alrededores	Cosechas, Beerlavo, Monster Shake,
Financiero	En el centro comercial Villacentro y Llanocentro	Banco Colpatria, BBVA, Citibank, banco popular, Wester Unión, banco Sudameris, Colfondos, Efecty, Consuerte, Servibanca, Bancolombia
Hotelería	Diagonal al centro comercial Llanocentro	Hotel don Lolo, hotel María Eugenia, el gran hotel de los llanos (GHL), Hotel Casa Real.
Comercial	Centro comercial Llanocentro y centro comercial primavera urbana	Comercio interno de cada una de las tiendas de marcas nacionales e internacionales.

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Los establecimientos de comida ubicados en la avenida octava de la esperanza son muy apetecidos por la amplia diversificación en el sector, destacándose la comida rápida en especial las hamburguesas. En cuanto para los clientes de los diferentes hoteles ya sean visitantes nacionales o internacionales tienen la disponibilidad bancaria en el centro comercial Llanocentro y disfrutar de las diferentes tiendas de los centros comerciales de la zona y en especial del centro comercial Villacentro.

Sin embargo, no es un secreto que el centro comercial primavera urbana generó mayor tránsito de personas por esta zona, quienes buscan encontrar algo novedoso y diferente de los demás centros comerciales.

En cuanto a la dinámica interna, en el centro comercial Villacentro se encuentra como tienda ancla el almacén olímpica, ya que atrae gran flujo de personas que buscan productos de primera necesidad o de consumo diario.

Sin embargo, en los últimos años en Villacentro se han destacado entidades como Claro, que tiene diariamente un flujo de clientes, por ser esa la sede principal ofreciendo todo el portafolio de servicios al público.

Se puede comprender que el escenario diario de Villacentro está enfocado por las personas que tienen definido el motivo de ir al centro comercial, es decir no es una visita repentina, y necesitan de unos de los servicios de las diferentes marcas.

La ubicación de cine multiplex en el centro comercial es atractiva y por la circulación de carros y motocicletas que se dirigen hacia la vía de acacias, se encuentra cerca a la entrada principal un aviso grande de la cartelera para informar a las personas de las películas del momento y los horarios disponibles.

Una prioridad para mejorar el impacto del aviso es encontrar el espacio para que la información llegue a todas las personas que se movilizan por la avenida 40, al igual aumentar su visibilidad en la noche. Las personas que van a cine multiplex pueden encontrar a su alrededor los diferentes establecimientos destacados en la tabla 12, de los cuales tienen mayor demanda de sus productos o servicios debido a la frecuencia de las personas al cinema.

Tabla 9 Economía interna Fuera del Cinema

Sector	Establecimientos destacados
Comidas	Pandebono valluno pilis, Palazzo pizzería Bar.
Bares	Plaza bar Bakú, Palazzo.
Financiero	Cajero banco Av villas, Cajero Bancolombia, corresponsal bancario Grupo aval y Bancolombia, Baloto.
Calzado, Moda y accesorios	Quest, boutique salma, calce suave, Fxa.

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Escenario de la venta

Existen dos opciones para que los invitados adquieran las entradas a cine, destacándose el comportamiento hacia la compra en línea o en la taquilla. El primer escenario es el medio digital y el segundo de forma física, es decir cine multiplex tiene el servicio de reserva y pago en línea (PSE), teniendo como herramienta la utilización de la página web en donde como parte del proceso está un registro ya sea para realizar la reserva o la compra de boletas.

Cabe añadir que las compras realizadas a través del sitio web tendrán un recargo de \$2.000 por boleta realizados a través del Proveedor de Servicios Electrónicos PSE. Sin embargo, a diferencia de los demás cinemas, cine multiplex no tiene una Aplicación móvil para información y venta, pero actualmente hay un interés por implementar esta plataforma que facilite a los clientes comprar la boletería de una manera rápida y segura por medio de la App, lo cual mediante trabajos de investigación de la mano de un pasante de la Universidad de los Llanos buscan obtener información acerca de la viabilidad de incorporar este servicio.

El escenario físico está dado para que exista una disponibilidad en taquilla del invitado y se genere una experiencia en el servicio por medio de la atención del talento humano, existiendo así una interacción del cliente interno hacia el cliente externo. Lo que se resalta de la compra de boletería, es la reserva o compra online que permite al invitado ir a la taquilla, es decir todos deben solicitar sus boletas en el cinema personalmente.

Para información al público se encuentra en la página web, redes sociales y en la entrada del cinema la cartelera de películas con sus diferentes horarios y los formatos disponibles (2D o 3D). En la tabla 6 se muestra el procedimiento para comprar en línea las entradas de las diferentes funciones, cabe aclarar que se utiliza el mismo proceso para realizar la reserva, exceptuando que no se hace un pago de inmediato con tarjeta.

Tabla 10 Compra de entrada con PSE

Pasos para realizar compra en línea
1. Entra a www.cinemultiplex.net
2. Si ya estás registrado ingresa a tu perfil, si aún no lo estás regístrate en el botón superior derecho que indica registrarse.
3. Selecciona la película
4. Elige la fecha y hora de la función.
5. Marca el número de sillas y la ubicación de tu preferencia.
6. Reserva tus sillas y paga tus boletas con tarjeta débito.
7. Reclama tus boletas en las taquillas o puntos autorizados.

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

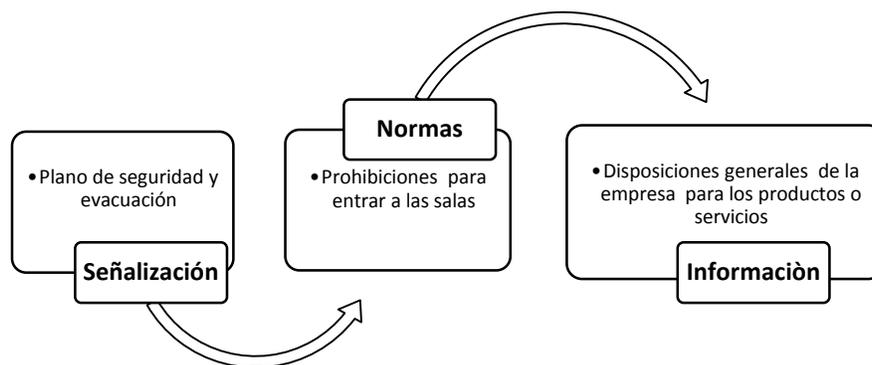
Merchandising

La definición de Merchandising señalada por Miguel Ángel Bort Muñoz en su libro Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial, define este término

como la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Actualmente la adaptación de cada técnica está en función de lo que quieren las empresas que aprecien los potenciales clientes y de la situación de la industria.

En el caso de los diferentes cinemas, hay una centralización de cada acción en el punto de venta, por ejemplo la adecuación del espacio y la ubicación de taquilla y demás. Las dinámicas de promoción o de campañas BTL (Below the line) si son muy diferentes de un cinema a otro, pues dependiendo del objetivo de las dinámicas así será su desarrollo.

Figura 4 Cultura dentro de las Instalaciones



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Cine multiplex ha presentado un mejoramiento de sus instalaciones y en el mobiliario, desde su inauguración hace 11 años. En la figura N 11 se puede encontrar diferentes elementos, que concentra la prioridad de cine multiplex por incentivar una cultura dentro de las instalaciones y además informar al invitado acerca de señalización, el uso y la ubicación de extintores. Al

igual se tiene una buena información acerca de los productos, precios y promociones del día ubicados estratégicamente a la vista del invitado.

Las instalaciones de cine multiplex por su ubicación dentro del centro comercial tienen un acceso cercano al parqueadero, y así los invitados se evitan molestias por la distancia entre el cinema y el espacio de parqueo.

Hay dos pasillos para llegar al cinema, ya sea por la principal o desde el parqueadero, para comodidad de los invitados. Como se mencionaba anteriormente las instalaciones del cinema han presentado cambios, por ejemplo se encuentra una heladería, la cual está abierta con un horario especial al público así como la zona de reserva.

Este espacio de heladería es de cierto modo personalizado, puede vender no solo al cliente del cinema, sino además a cualquier visitante del centro comercial. En cuanto a la entrada principal es bastante amplia, tiene una reja que permite la entrada de luz que permite observar el interior, en cuanto a la parte de heladería tiene una entrada con ventana amplia de vidrio.

En la parte de la entrada se encuentra la taquilla, es el primer espacio del cinema y donde se realiza la compra y se asesora al invitado en cualquier inquietud. Las instalaciones del cinema permite guiar al invitado, por eso la taquilla se encuentra a la izquierda y de ahí se conduce a la confitería y seguido los dispensadores de bebidas.

Por esto es importante tener en cuenta la dinámica de ventas, para catalogar las zonas frías y calientes. En la figura 12 se denota las zonas en el cinema que tienen mayor interés según la rentabilidad de sus productos o flujo de personas.

Figura 12. Ubicación con mayor Tránsito peatonal



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

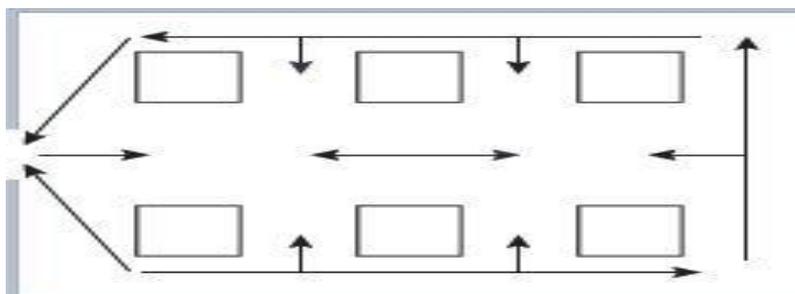
Principalmente la figura 12 destaca las zonas frías y calientes de cine Multiplex, encontrando en las zonas calientes la confitería y la taquilla, en donde hay mayor interés en el invitado, y eso se debe al adquirir las entradas y el acompañamiento de la función con la comida y los combos.

En cuanto a zonas frías esta la heladería y cafetería, pues el invitado no frecuenta esta zona, porque encuentra mejor opción de compra en la confitería, pero puede adquirir ese producto en el momento que él lo requiera necesario ya sea antes o después de la función.

El pasillo de cine multiplex es amplio, genera mayor espacio para las filas en taquilla y confitería y así evitar inconvenientes. Este pasillo termina en la zona de baños, cafetería y la sala 3. El mobiliario es adecuado y está ubicado de una forma recta con respecto a la circulación del invitado, es decir presenta una disposición recta en parrilla (Ilustración 4), el cual facilita la compra ya que al ser una estructura simple puede ser fácilmente memorizada por el invitado.

Lo importante de las instalaciones es que el invitado conozca cada espacio, para emplear su tiempo y dinero de la forma más conveniente para futuras visitas al cinema.

Ilustración 4 Ubicación del mobiliario



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Actualmente cine multiplex tiene tres salas, de las cuales una de ellas posee tarima para facilitar los eventos empresariales. Las salas han mejorado los últimos años con algunos cambios en sillas y en el tipo de gafas para proyección 3D, pues ahora se venden preocupándose por la salud de los clientes, generando por otro lado un beneficio económico en la empresa. Lo cual el cinema debe seguir avanzando en cuanto a tecnología, además de realizar acciones de marketing para generar mayores ventas y ganar más mercado, empezando por la lealtad de quienes frecuentan el cinema y pertenecen a la familia cine multiplex. Cabe observar que se encuentran diferentes campañas o pautas de las empresas aliadas a cine multiplex en los espacios señalados en el pasillo y que obtiene toda la atención del invitado.

Promoción

Se puede establecer o evaluar de manera precisa los instrumentos de la promoción contemplados y desarrollados por Cine multiplex según la presencia de contenido en redes sociales y en la página web destacándose diferentes estrategias con un objetivo clave, aumentar la frecuencia de visita del espectador al cinema e incentivar los procesos de reserva y compra en línea. La mayoría de sus tácticas en redes sociales están enfocadas a jóvenes estudiantes de la

región y donde dichas estrategias se orientan a un fin específico, generar experiencias memorables con una propuesta innovadora para los invitados cumpliendo con un excelente servicio.

Actualmente cine multiplex tiene presencia en las principales redes sociales ya que el segmento juvenil es el de mayor respuesta en la industria cinematográfica, siendo los jóvenes estudiantes, debido a los convenios entre entidades educativas con el cinema, asisten a cine con mayor frecuencia y acceden a los diversos beneficios en boletería y confitería.

Los criterios de alcance en cada una de las aplicaciones de social media se mide con el nivel de interacción entre usuario con la marca. Un me gusta, la opción de compartir, comentarios, twists y demás variables son importantes para conocer la opinión y ante todo el buzz marketing positivo o negativo que está generando la información brindada en redes sociales.

En la red social Facebook ha estado creciendo el número de seguidores de la página, pues realizando una observación de la página de Mayo 2017 hasta Julio del presente año se encontró un aumento de seguidores de 35.016 generando un impacto en sus potenciales clientes, considerándose Facebook como una herramienta de comunicación, donde se puede dar a conocer el servicio de manera más precisa al cliente potencial e incentivar con contenido acerca de los estrenos, cartelera, beneficios de la tarjeta e información extra. Lo mejor de la red social es el acercamiento de la comunidad con la marca.

Actualmente el cinema tiene 143 suscriptores que es de un bajo alcance para una ciudad de 495.200 personas como es el caso de Villavicencio. En el caso de Instagram el tipo de

comunicación es muy diferente, ya que demuestra un perfil más dinámico e interactivo, con un número de seguidores significativo con un alcance más notorio pues tienen 3.084 seguidores actualmente. Al evaluar estos criterios el tipo de contenido de multimedia se presta para la promoción de películas y sus diversos paquetes dentro de la experiencia Multiplex, como también memes referentes a películas, insight de experiencias en el cine.

Tabla 11 Manejo de redes sociales

Red social	Usuario
Facebook	Cine Múltiplex Villacentro
Twitter	@cine multiplex
YouTube	Cine Múltiplex
Instagram	Cine Múltiplex Villacentro

Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Página Web y Convenios

La página genera una sinergia y sincronía con las redes sociales, ya que se maneja la misma información y el tipo de contenido multimedia, lo cual no le genera confusión al cliente a la hora de analizar los medios de comunicación y su información. Cabe aclarar que hace 2 meses la página Web tuvo un gran cambio, cambiando el diseño de navegación y su dominio, pues paso de ser www.cinemultiplex.net a www.cinemultiplex.co. A pesar de este cambio y posicionamiento en el dominio, no hubo traumatismos en los clientes según opiniones que dieron

los clientes de Cine Multiplex, por lo contrario, se obtuvo positivos mensajes en cuanto al diseño y navegación de este.

En función de dinamismo de la página, no se contaba con un esquema muy interactivo, pero si se encontraba de manera fácil la información siendo clara y evidente. Se reconoce claramente los convenios, promociones, estrenos, información sobre el uso de la tarjeta, confitería y demás herramientas que el cliente necesita para estar informado de manera directa al adquirir el servicio.

El cinema tiene convenio con 11 instituciones; cofrem, cámara de comercio de Villavicencio, fiscalía general de la nación, universidad de los llanos, Emermédica, policía nacional, séptima brigada cuarta división, club vivamos el tiempo, la gobernación del Meta, liga del futbol del Meta y el comando aéreo de combate.

Toda la información para acceder a los beneficios de cada convenio está en la página web de una manera fácil de encontrar. Claramente al ingresar a la página se puede destacar un contenido adecuado, que no satura o confunde al usuario.

Personas

Cine multiplex cuenta con la vinculación a una empresa encargada de seleccionar empleados temporales, la cual realiza la recepción de hojas de vida que se reciben por medio de la página web de la empresa y realiza el proceso de preselección (entrevista, antecedentes, validación de experiencia, pruebas) de acuerdo al perfil requerido para un área específica desde la gerencia que elige 15 empleados, los cuales cuentan con horarios rotativos y un periodo de

capacitación durante el cual deberán usar un uniforme distintivo. Estos se encargan de desarrollar las actividades operativas de la empresa. Son 20 los empleados fijos elegidos directamente por la empresa cine multiplex.

Horarios

Con respecto a la jornada laboral, Cine múltiplex establece los horarios en turnos rotativos, se laboran 48 horas semanales distribuidas de manera diferente para cada día, contando con un día de descanso según lo reglamentado por la ley, por esta razón es un requisito importante no contratar personal que mantenga actividades académicas debido a la volatilidad de los horarios. El personal administrativo cuenta con mano de obra semicalificada, técnicos y tecnólogos que está conformado por los jefes de turno quienes deben contar experiencias mínimas de entre 2 a 3 años.

En cuanto al personal directivo, se cuenta con mano de obra calificada, está conformado por profesionales que laboran en las distintas áreas de los niveles más importantes encontrados en el organigrama, como es el caso del área de gerencia, el área de finanzas y coordinación de operaciones y mercadeo.

Bienestar del Cliente Interno

Cine multiplex realiza procesos de capacitación a su personal con el fin de mejorar la capacidad del personal en el desarrollo de sus actividades y de responder adecuadamente ante sucesos no esperados. Se realizan durante las temporadas bajas ya que el personal cuenta con menor carga laboral y más tiempo libre para recibirlas de manera efectiva, en temas tales como:

capacitación de reconocimiento de billetes, brigadas de emergencia, primeros auxilios, jornadas de salud, etc.

La empresa propende por generar una satisfacción constante en el cliente interno, por medio de actividades de bienestar tales como la celebración de cumpleaños que incluye la entrega de un regalo y un bono, 4 entradas gratis al mes, adicionalmente se realiza la celebración en familia de fin de año mediante un paseo, entrega de anchetas y regalos para los hijos de los empleados, también se realiza reconocimiento a empleados destacados, reconocimiento por la finalización de los estudios que estén cursando mediante la compensación por medio de bonos. De igual forma, la empresa se caracteriza por mantener una adecuada comunicación horizontal y por atender las inquietudes de los empleados en el momento en que lo requieran.

Procesos de Certificación y Sistema PQRS

Cine múltiplex no cuenta con certificaciones diferentes a lo requerido por la ley. Se enfatiza primordialmente en el cumplimiento de la normatividad y de acuerdo a la actividad que ejercen según lo estipulado por las autoridades. Se mantiene un sistema de seguridad y salud en el trabajo, certificación bomberil y programa de plan de emergencias que garanticen el buen desarrollo de las actividades y respuesta inmediata en caso de situaciones de emergencia.

En cuanto al servicio no cuenta con un formato de peticiones, quejas y reclamos que el cliente puede encontrar en el área de VIP a través del cual puede realizar las solicitudes correspondientes al servicio recibido y que son entregados de manera directa a la gerencia y son respondidos por la gerente de la empresa, de igual manera se pueden realizar este proceso por

medio de la página Web que es manejada por la agencia de publicidad contratada y son quienes se encargan de dar respuesta.

Post Venta

Cine Multiplex no cuenta con el servicio Post venta al público general, es decir, cualquier cliente que compre una hasta 4 funciones al mes. Gracias a su software de base de datos, se llama en algunas ocasiones clientes al azar para pregunta como se siente con el servicio de la tarjeta Cine Multiplex, obteniéndose de allí recomendaciones por parte del cliente externo. Así mismo hace una pequeña encuesta a los clientes quienes adquieren el servicio de alquiler de sala para eventos sociales y/o empresariales.

Procesos

Las responsabilidades de la empresa están organizadas de acuerdo con las asignaciones propuestas para cada uno de los niveles que pertenecen a las distintas áreas de la organización. La estructura orgánica de la empresa Cine múltiplex la podemos encontrar en el organigrama elaborado por la compañía a través del cual se muestra la división de áreas que tienen definidas las actividades a desarrollar.

Existe un modelo democrático a través del cual la gerente general, permite que haya una comunicación asertiva entre departamentos, los cuales están conformados por 35 empleados en su totalidad, 20 de carácter fijo y 15 de carácter temporal.

En el cinema se encuentran 3 tipos de procesos; estratégicos, asistenciales y de soporte.

Procesos Estratégicos

El direccionamiento estratégico de la empresa se ha planteado desde la alta dirección, que define su estrategia de servicio basándose en el objetivo de superar las expectativas de los grupos de interés. La planificación y decisiones se toman desde la gerencia, que cuenta con la asesoría jurídica de un consultor externo y un asistente, ejerciendo control sobre todas las demás áreas.

Procesos Asistenciales

El desarrollo de estos procesos involucra especialmente a las áreas de operaciones y recursos humanos y el área de eventos, debido a que son las encargadas de ejecutar la actividad principal sobre la cual se desarrolla el servicio.

Los clientes internos encargados del contacto con el cliente externo se encuentran en estas áreas del nivel 5 (ver imagen X), tanto asesores, auxiliares, como apoyo logístico y de eventos.

Procesos de Soporte

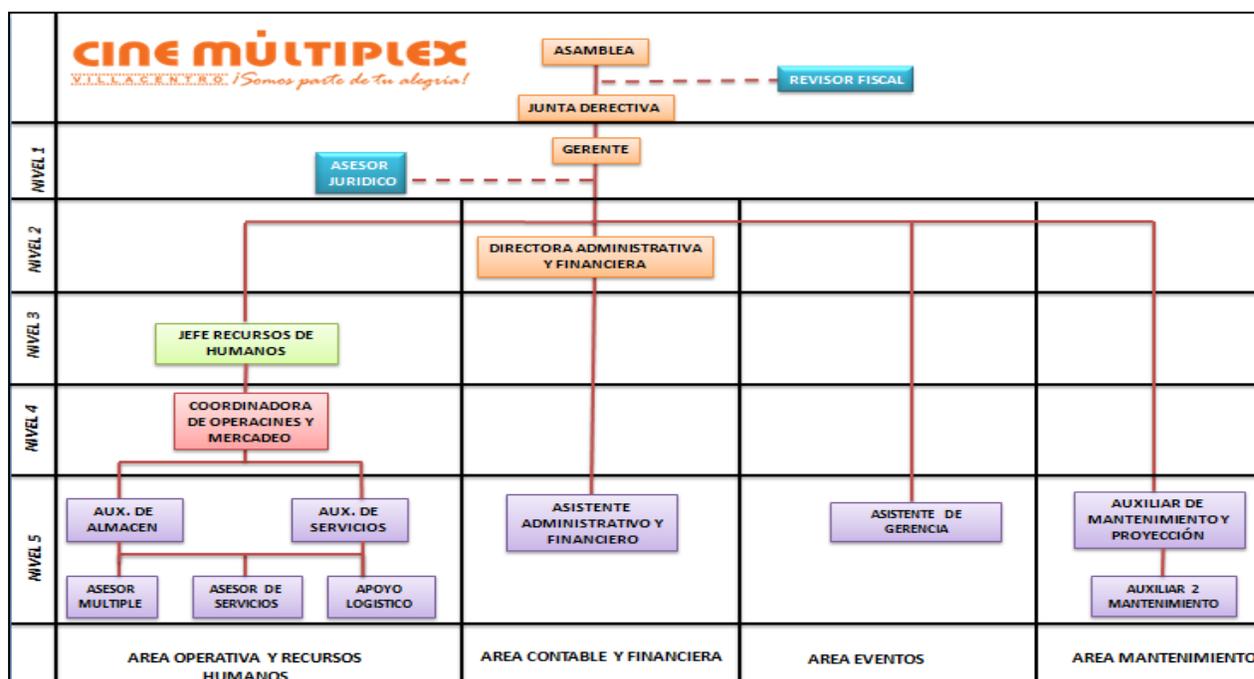
Para este tipo de procesos que no están directamente relacionados con la actividad pero que de igual forma son parte imprescindible en el desarrollo de la organización se encuentra ubicada el área contable y financiera, por medio de la cual se lleva el control de la optimización de los recursos económicos asignados a las distintas actividades, analizando la rentabilidad de las líneas de productos que se están ofreciendo y que a su vez se encarga de realizar el proceso de medición del resultado en cuanto a la rentabilidad de las distintas promociones que se llevan a

cabo con el objetivo de aumentar el número de espectadores y fidelizar a los espectadores frecuentes frente a la competencia.

Sin embargo, no existe un área específica que se encargue de medir el resultado de cada uno de los procesos implementados en todo el cine, lo cual se identifica como una debilidad de la empresa.

Organigrama

Figura 5 Organigrama cine multiplex



Fuente: Cine Multiplex Villacentro

Total empleados: 35

Empleados fijos: 20

Empleados temporales: 15

Presupuesto

Inversiones CGS maneja un presupuesto anual realizado por con área financiera, con aprobación y revisión de la Gerente y Revisor Fiscal. Este presupuesto tiene en cuenta los diferentes rubros que maneja la empresa, ya bien sea fijos o variables de acuerdo con el aumento del IPC.

Para el año 2017 fue traumático para la empresa Cine Multiplex implementar el IVA del 19% logrando mantener los precios ofertados en un mismo valor. Sin embargo, su aumento fue mínimo comparado al 4,09% del IPC y el 3% de más al IVA.

El presupuesto que realiza esta empresa es de acuerdo con cada área, teniéndose en cuenta los imprevistos y un monto superior al que se proyectó respecto al año anterior, esto con el fin de dar manejo a situaciones que intervengan en buen funcionamiento del cinema.

Análisis Matricial

A continuación, se apreciará las diferentes matrices empleadas en el ejercicio con la gerente de Cine Multiplex Villacentro, la Doctora Marta Torres, en donde se analizan factores internos y externos de la organización.

Matriz EFE: El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información, económicas, social, cultural, demográficas, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de la matriz Efe consta de cinco pasos:

1. Se realiza un listado de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Un total de 10 a 20 factores, incluyendo oportunidades como amenazas que afecten a la empresa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante), a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos mas altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos muy altos si son especialmente graves o amenazadoras, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4: oportunidad muy importante, 3: oportunidad menos, 2: amenaza menos, 1: amenaza importante. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Análisis de los Factores Externos Empresariales MEFE

Tabla 12 Variables externas de mayor impacto

FUERZAS ECONÓMICAS	FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS.
<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de la reforma tributaria (19%) ● Apalancamiento financiero. ● Crisis económica del sector. ● Demanda inestable del servicio. ● Accesibilidad a las funciones del cine. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencia en la demanda del cine. ● Participación activa de estudiantes. ● Desarrollo de mercado. ● Aumento de la población en Villavicencio. ● Regionalismo del cinema.
FUERZAS GEOGRÁFICAS	FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.
<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégicamente bien localizada. ● Mercado ilegal de películas. ● Aumento de nuevos competidores en la ciudad. ● Alto mercado rural y mejora en vías de desplazamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación del Decreto 554 de 30 de Marzo de 2017. ● Ingreso de menores de edad a películas de fuerte contenido. ● Reforma tributaria.

Fuente: Creación propia.

2. Una vez se tiene identificadas las principales variables externas, se ubican en una tabla según su importancia y se distinguen entre oportunidad y amenazas.

Tabla 13 Factores Externos

FACTORES EXTERNOS (oportunidades y amenazas)	
Oportunidad	1. Participación activa de estudiantes.
Oportunidad	2. Estratégicamente bien localizada
Oportunidad	3. Desarrollo de mercado.
Amenaza	4. Mercado ilegal de películas.
Amenaza	5. Crisis económica del sector.
Amenaza	6. Aumento de nuevos competidores en la ciudad.

Fuente: Creación propia.

1. Seguido de esto se le asignaran un peso ponderado a cada variable identificada dando la sumatoria de todas las variables uno (1.0) se le asigna una clasificación a cada variable, y se procede a multiplicar la ponderación con la clasificación para determinar el ponderado final.

Tabla 14 Parámetros de Calificación Matriz EFE

CALIFICACION	Una amenaza importante (1)
	Una amenaza menor (2)
	Una oportunidad menor (3)
	Una oportunidad mayor (4)

Fuente: Creación propia

Matriz 1 Matriz MEFE

MATRIZ MEFE				
FACTORES EXTERNOS (Oportunidades y Amenazas)		Ponderación	Clasificación	Peso ponderado
Oportunidad	1. Participación activa de estudiantes.	0,15	3	0,45
Oportunidad	2. Estratégicamente bien localizada	0,15	3	0,45
Oportunidad	3. Desarrollo de mercado.	0,20	4	0,80
Amenaza	4. Mercado ilegal de películas.	0,20	1	0,2
Amenaza	5. Crisis económica del sector.	0,15	1	0,15
Amenaza	6. Aumento de nuevos competidores en la ciudad.	0,15	2	0,3
	TOTAL	100		2,35

Fuente: Creación propia.

CINE MULTIPLEX VILLACENTRO de acuerdo con el análisis realizado de los factores externos no logra alcanzar la media, con un puntaje de 2.35, teniendo en cuenta que en la ciudad de Villavicencio ha incrementado la competencia en la industria cinematográfica con la llegada de nuevos centros comerciales y con ello la apertura de salas de cine de talla nacional. Además, presenta amenazas frente a la situación económica del sector, sumado a esto el mercado ilegal de películas abarca gran porcentaje del mercado. Por otro lado tiene grandes oportunidades al desarrollar mercados potenciales como el segmento y participación de estudiantes fortaleciendo con sus estrategias de convenio y promociones, resaltando su posicionamiento en el mercado regional y su ubicación estratégica.

4. Teniendo en cuenta los resultados, realizar una matriz de impacto VS importancia de las amenazas y oportunidades y con los bases en los resultados obtenidos realizar el análisis de la situación de la empresa teniendo en cuenta los factores externos.

Matriz 2 Matriz de Evaluación MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
IMPACTO DE LA EMPRESA.	IMPORTANCIA DE LA AMENAZA			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA			4. Mercado ilegal de películas.	
ALTA			5. Crisis económica del sector.	
MEDIA			6. Aumento de nuevos competidores en la ciudad.	
BAJA				
IMPACTO PARA LA EMPRESA	IMPORTANCIA DE LA OPORTUNIDAD			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA				3. Desarrollo de mercado.
ALTA			1. Participación activa de estudiantes.	2. Estratégicamente bien localizada.
MEDIA				
BAJA				

Fuente: Creación propia.

Análisis: Según la evaluación de los factores y la ponderación de las amenazas más importantes son las 4, 5 y 6, pues como bien se sabe, hoy en día se consiguen películas con una semana de estreno ilegalmente por internet y ventas de CD piratas, como también la entrada al mercado de Royal Film. Y las oportunidades más importantes son las 1, 2 y 3 ya que se ha visto en la ciudad el incremento de jóvenes estudiantes en el teatro y que además Cine Multiplex Villacentro están muy bien ubicados, rodeados de diferentes sectores comerciales y estratos socioeconómicos.

Análisis de los factores internos empresariales a través de la matriz MEFI.

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para el desarrollo de la matriz EFI se tomará en cuenta los mismos pasos de la matriz EF, con la diferencia que aquí se evaluará las fortalezas y debilidades interna de la empresa.

La funcionalidad de la matriz EFI, primero se hace un listado de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna, se asigna un peso donde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0. La calificación que se debe asignar a cada fortaleza o debilidad es de 1 a 4, donde 1 es debilidad mayor, 2 debilidad menos, 3

fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, luego de tener el peso más la calificación, se multiplican para determinar una calificación ponderada para cada variable, se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera, donde los totales ponderados nos indicara muy por debajo de 2.5 se caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indica una posición interna con fortalezas.

Tabla 15 Parámetros de Calificación **Matriz EFI**

CALIFICACION	Debilidad mayor (1)
	Debilidad menor (2)
	Fortaleza menor (3)
	Fortaleza mayor (4)

Fuente: Creación propia

MERCADERO	GESTIÓN CONTABLE
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio agregado de comida a la sala. ● Convenios con diferentes entidades. ● Desarrollo de productos segmentados. ● Variabilidad en productos de calidad. ● Aceptación del cinema al mercado. ● Alto conocimiento de su mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pagos anticipados al personal operativo, y puntuales a proveedores. ● Estabilidad económica con índices de crecimiento. ● Buena administración del área contable.
GESTIÓN DE LAS COMPRAS	TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de evaluación y reevaluación de proveedores por precio y calidad. ● Proveedores legalmente constituidos con experiencia en el mercado. ● Planificación de compras semanalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta rotación del personal. ● Capacitaciones constantes del personal cada 15 días. ● Motivación al personal con pagos oportunos. ● Selección adecuada del personal con el perfil óptimo. ● Alta incorporación y rotación de pasantes.

Fuente: Creación propia

5. Una vez se identificadas las principales variables internas de cada proceso o departamento de la empresa, se ubican en una tabla según su importancia y se distinguen entre debilidades y fortalezas. Esta tabla deberá realizarse por cada proceso o departamento.

Tabla 16 Factores internos departamento

FACTORES INTERNOS DEPARTAMENTO (debilidades y fortalezas)	
Fortaleza	1. Servicio agregado de comida a la sala.
Fortaleza	2. Convenios con diferentes entidades
Fortaleza	3. Alto conocimiento de su mercado objetivo.
Fortaleza	4. Estabilidad económica con índices de crecimiento.
Fortaleza	5. Planificación de compras semanalmente.
Debilidad	6. Alta rotación del personal.
Debilidad	7. Proveedor de caramelo.

Fuente: Creación propia

6. Seguido de esto se le asignara un peso ponderado a cada variable identificada dando sumatoria de todas las variables uno (1.0) se le asigna una clasificación a cada variable, y se procede a multiplicar la ponderación con la clasificación para determinar el ponderado final.

Matriz 3 Matriz MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO

MATRIZ MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y Fortalezas)		Ponderación	Clasificación	Peso ponderado
Fortaleza	1. Servicio agregado de comida a la sala.	0.15	3	0.45
Fortaleza	2. Convenios con diferentes entidades	0.30	4	1.2
Fortaleza	3. Alto conocimiento de su mercado objetivo.	0.25	4	1
Fortaleza	4. Estabilidad económica con índices de crecimiento.	0.10	3	0.45
Fortaleza	5. Planificación de compras semanalmente.	0.05	3	0.15
Debilidad	6. Alta rotación del personal.	0.10	1	0.1
Debilidad	7. Proveedor de caramelo.	0.05	1	0.05
	TOTAL	100		3.4

Fuente: Creación propia

De acuerdo a la ponderación de 3.4 en proceso/departamento como principales fortalezas se encuentran los convenios con diferentes entidades teniendo en cuenta los beneficios y descuentos que tienen las personas al preferir este cine en la ciudad de Villavicencio, otra fortaleza importante es el alto conocimiento que tiene la gerencia de su mercado objetivo que le permite dirigir estrategias que tendrán aceptación ante su mercado objetivo, el servicio agregado de comida a la sala también es una fortaleza importante ya que es el único cine que emplea esta estrategia. Dentro de las debilidades pendientes a minimizar se encuentra la alta

rotación de personal y el carecer de un proveedor de caramelo que tenga permanentemente disponible este producto.

7. Teniendo en cuenta los resultados, realizar una matriz de impacto Vs. importancia de las debilidades y oportunidades y con base en los resultados obtenidos realizar el análisis de la situación de la empresa teniendo en cuenta los factores internos.

Matriz 4 Matriz de Evaluación MEFI DEL PROCESO/DEPARTAMENTO

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
IMPACTO DE LA EMPRESA.	IMPORTANCIA DE LAS FORTALEZAS			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA			4. Estabilidad económica con índices de crecimiento.	3. Alto conocimiento de su mercado objetivo.
ALTA			1. Servicio agregado de comida a la sala.	2. Convenios con diferentes entidades
MADIA		5. Planificación de compras semanalmente		
BAJA				
IMPACTO PARA LA EMPRESA	IMPORTANCIA DEBILIDADES			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA				
ALTA				6. Alta rotación del personal.
MEDIA			7. Proveedor de caramelo.	
BAJA				

Fuente: Creación propia

8. Una vez realizada la matriz de cada uno de los departamentos/ procesos de la organización, deberán realizar una matriz MEFI general la cual establezca las debilidades y fortalezas más importantes de cada departamento según la matriz de impacto e importación.

Matriz 5 Matriz MEFI

MATRIZ MEFI				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y Fortalezas)		Ponderación	Clasificación	Peso ponderado
Fortaleza	1. Servicio agregado de comida a la sala.	0.20	3	0.6
Fortaleza	2. Convenios con diferentes entidades	0.30	4	1.2
Fortaleza	3. Alto conocimiento de su mercado objetivo.	0.30	4	1.2
Debilidad	4. Alta rotación del personal.	0.10	1	0.1
Debilidad	5. Proveedor de caramelo.	0.10	1	0.1
	TOTAL	100		3.2

Fuente: Creación propia

Teniendo en cuenta la ponderación de 3.2 se puede decir que los factores internos de cine multiplex son fuertes donde una de las fortalezas más importantes son los convenios con diferentes entidades, para el cual dispone de un portafolio de descuentos y beneficios, el alto conocimiento de su mercado objetivo es otra fortaleza importante que le permite a la gerencia la implementación de estrategias optimizando costos, por otro lado las debilidades que más sobresalen y están pendientes a minimizar es la rotación de personal y la carencia de un proveedor de caramelo que cuente con este producto permanentemente.

9. Teniendo en cuenta los resultados, realizar una matriz de impacto Vrs. importancia de las fortalezas y debilidades y con base en los resultados obtenidos realizar el análisis de la situación de la empresa teniendo en cuenta los factores internos de forma general.

Matriz 6 Matriz de Evaluación MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
IMPACTO DE LA EMPRESA.	IMPORTANCIA DE LAS FORTALEZAS			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA				3. Alto conocimiento de su mercado objetivo
ALTA			1. Servicio agregado de comida a la sala	2. Convenios con diferentes entidades
MADIA				
BAJA				
IMPACTO PARA LA EMPRESA	IMPORTANCIA DEBILIDADES			
	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MUY ALTA				
ALTA				6. Alta rotación del personal
MEDIA			7. Proveedor de caramelo.	
BAJA				

Fuente: Creación propia

Según la evaluación de todos los factores internos de cine multiplex y su ponderación las fortalezas más importantes son 3 y 2, pues gracias a su trayectoria en el mercado, donde jóvenes, niños y adultos han crecido con esta empresa llanera, lo que le ha permitido generar muchas alianzas con más de 10 entidades entre públicas y privadas.

Y la debilidad más importante es la 6, ya que el personal operativo es muy rotativo debido a la falta de sentido de pertenencia con el cinema, como también el poder de los valores corporativos.

MATRIZ DOFA

La DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz DOFA a la empresa Cine Multiplex Villacentro.

Matriz 7 MATRIZ DOFA

Estrategias	Debilidades	Fortalezas
	D1. Alta rotación del personal.	F1. Servicio agregado de comida a la sala.
		F2. Convenios con diferentes entidades
	D2. Proveedor de caramelo.	F3. Alto conocimiento de su mercado objetivo.
		F4. Estabilidad económica con índices de crecimiento.
		F5. Planificación de compras semanalmente.
Oportunidades	Generación de estrategias (DO)	Generación de estrategias (FO)
O1. Alta demanda de estudiantes.	D1+O1 Estrategias que creen sentido de pertenencia hacia la empresa, disminuyendo el índice de rotación de personal aumentando la calidad del servicio al cliente.	F1+O2 Publicidad abanderada en la ubicación y su valor agregado.
O2. Estratégicamente bien localizada.	D2+O3 Contratar con proveedores que manejen un stock suficiente para cumplir con los requerimientos de la empresa.	F2+O3 Crear estrategias de lealtad hacia la marca Llanera (Cine multiplex Villacentro)

O3. Desarrollo de mercado.		F3 + F4 + O3 Estrategias de diversificación concéntrica (crear marca, producto y servicios)
Amenazas	Generación de estrategias (DA)	Generación de estrategias (FA)
A1. Mercado ilegal de películas.	D1 + A3 Generar estrategia de diferenciación de servicio con personal de calidad y altamente capacitado.	F1 + F5 + A3 Desarrollar estrategias de promoción de valor agregado y servicio de calidad para posicionar la marca en la ciudad de Villavicencio.
A2. Crisis económica del sector.	D2 + A2 Generar alianza estratégica con proveedor de caramelo con stock suficiente para cumplir los requerimientos de la empresa a precio cómodo, con el fin de ofrecer precios bajos a los clientes.	F2 + A2 Gestionar planes promocionales temporales de acuerdo al comportamiento económico actual.
A3. Aumento de nuevos competidores en la ciudad.		F3 + A1 Enfocar esfuerzos publicitarios en mercado objetivo, ofreciendo comodidad y calidad desde sus salas de cine, a su vez generar cultura cinematográfica.
		F4 + A3 Desarrollar estrategias de diferenciación y posicionamiento con tecnología de punta.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Cuadro de Resultados DOFA

CUADRO DE RESULTADOS		
ESTRATEGIA	TACTICA	OPERATIVIDAD
DO Estrategias que creen sentido de pertenencia hacia la empresa, disminuyendo el índice de rotación de personal aumentando la calidad del servicio al cliente.	Generar interés al personal la importancia de estos para la compañía.	Actividades grupales empresariales del personal que incentiven el pertenecer al cinema.
	Estímulos a los empleados para que se esfuercen a desempeñarse de la mejor manera.	Seguimiento constante de cada empleado donde se le premie por su trabajo, sus ventas o por el menor número de PQRS en su cargo.
Contratar con proveedores que manejen un stock suficiente para cumplir con los requerimientos de la empresa.	Localizar proveedores calificados que suplan las necesidades y requerimientos de la empresa.	Realizar un estudio de proveedores estratégicamente analizadas y calificadas con seguimientos de calidad.
	Identificar el mercado competidor para la selección de proveedores.	Hacer un benchmarking en proveedores de la competencia identificando el mejor en términos de calidad.
DA Generar estrategia de diferenciación de servicio con personal de calidad y altamente capacitado.	Capacitación constante a los empleados en mejoras continuas de procesos y atención al cliente.	Semanalmente realizar capacitaciones con personas calificadas en el área. Hacer mejoras en procesos y procedimientos que faciliten y mejoren el servicio.
	Por medio de profesionales expertos en el área, capacitar al personal operativo y de contacto directo con el cliente.	Contratar profesionales de Mercadeo, servicio al cliente, calidad, etc, calificados para realizar capacitaciones.

Generar alianza estratégica con proveedor de caramelo con stock suficiente para cumplir los requerimientos de la empresa a precio cómodo, con el fin de ofrecer precios bajos a los clientes.	Conocer las razones de escasez del producto caramelo.	Realizar un estudio del mercado de caramelo.
	Identificar los oferentes de este insumo en el mercado nacional.	Hacer negociaciones en precio con el proveedor más económico y de alta calidad. Contratar proveedores que tengan siempre disponibilidad del producto.
FO Publicidad abanderada en la ubicación y su valor agregado.	Informar a los clientes de los diferentes productos y servicios que ofrece.	Realizar materiales gráficos (videos, piezas, spots) que divulguen la información por diferentes medios.
Crear estrategias de lealtad hacia la marca Llanera (Cine multiplex Villacentro).	Sensibilizar al cliente por ser pionera en el mercado llanero y su trayectoria.	Informar su antigüedad y el ser una empresa llanera pionera en la región.
	Generar material POP que se obsequie a los clientes.	En fechas especiales, obsequiar productos que aumenten la preferencia a este cinema posicionando siempre la marca y generando recordación.
Estrategias de diversificación concéntrica (crear marca, producto y servicios)	Hacer un estudio de los competidores con el fin de conocer la más débil financieramente.	Hacer una investigación y proponer a los dueños la compra de sus instalaciones.
	Crear una marca Premium que compita con otros cinemas altamente posicionados en la ciudad.	Registrar la nueva marca.

	Crear productos y servicios a un segmento diferente al de cine multiplex por medio de un benchmarking.	Diversificar los productos y servicios con la última tecnología del mercado.
FA Desarrollar estrategias de promoción de valor agregado y servicio de calidad para posicionar la marca en la ciudad de Villavicencio.	Aplicar el PHVA como herramienta de planificación y mejora continua los procesos.	Contar con la persona que tenga el conocimiento e implemente el ciclo PHVA.
	Crear servicios de valor agregado que hagan satisfacer las necesidades de los clientes.	Innovar la atención, procedimientos, servicios, productos, para que el cliente esté satisfecho.
	Publicitar por los diferentes medios.	Realizar todo un plan promocional donde clientes y consumidores de cine se enteren de este nuevo servicio (impresos, social media, pagina web y radio).
Gestionar planes promocionales temporales de acuerdo con el comportamiento económico actual.	En temporadas bajas realizar alianzas con otras empresas que impulsen la venta de entradas al cine.	Realizar carta de cupones con descuentos en boletería y confitería.
Enfocar esfuerzos publicitarios en mercado objetivo, ofreciendo comodidad y calidad desde sus salas de cine, a su vez generar cultura cinematográfica.	Solicitar al Ministerio de Cultura publicidad nacional con el fin de combatir la piratería en Colombia.	Publicar imágenes de las debilidades y consecuencias que tienen la piratería.
	Por medio de redes sociales informar los beneficios de nuestras salas de cine y aumentar la cultura cinematográfica.	Interactuar por redes sociales tips, curiosidades, información acerca del cine.
Desarrollar estrategias de diferenciación y posicionamiento con tecnología de punta.	Implementar la tecnología actualizada del mercado cinematográfico.	Comprar las últimas versiones de sonido, pantalla, efectos visuales y gafas para 3D.

Fuente: Creación propia

Cine Multiplex Villacentro se encuentra posicionada en el mercado regional mediante su trayectoria en la industria cinematográfica durante los últimos 13 años en la ciudad de Villavicencio.

Cuenta con áreas funcionales y personal profesional cada uno capacitado para la ejecución de sus funciones. Encontramos un portafolio amplio que lo hace competente a las demás empresas de cine que están en la región, Cine multiplex se ha enfocado en la satisfacción del cliente que se lleve una gran experiencia en sus salas, ofreciendo productos de calidad destacándose por sus comidas rápidas.

En la actualidad la industria de cine en la ciudad de Villavicencio ha fortalecido su participación de mercado, la competencia es múltiple y el número de oferentes aumenta, haciendo que Cine múltiplex mejore sus esfuerzos y reestructure sus competencias y estrategias.

Inicialmente sus estrategias se fortalecen con el cliente interno, para el cual se debe establecer competencias específicas que generen compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, con el objetivo de brindar un servicio de calidad y atención profesional.

Sus esfuerzos también se enfocan en estrategias de promoción, diferenciación y posicionamiento que permiten que dicho cine mantenga su participación en el mercado en la ciudad de Villavicencio.

Las estrategias obtenidas luego de realizar los Factores Internos y Externos son los siguientes:

Tabla 18 **ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA**

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA
Estrategias que creen sentido de pertenencia hacia la empresa, disminuyendo el índice de rotación de personal aumentando la calidad del servicio al cliente
Generar estrategia de diferenciación de servicio con personal de calidad y altamente capacitado.
Generar alianza estratégica con proveedor de caramelo con stock suficiente para cumplir los requerimientos de la empresa a precio cómodo, con el fin de ofrecer precios bajos a los clientes.
Publicidad abanderada en la ubicación y su valor agregado.
Crear estrategias de lealtad hacia la marca Llanera (Cine multiplex Villacento)
Desarrollar estrategias de promoción de valor agregado y servicio de calidad para posicionar la marca en la ciudad de Villavicencio.
Desarrollar estrategias de diferenciación y posicionamiento con tecnología de punta.

Objetivos de Marketing

General

Generar posicionamiento y valor de marca de Cine Multiplex Villacento en la ciudad de Villavicencio a través de estrategias publicitarias logrando aumentar su participación en el mercado.

Específicos

- Participar activamente en actividades de BTL en diferentes entidades públicas y privadas, como en el Centro Comercial Villacento.

- Implementar a través de los diferentes medios publicitarios actividades que lleven a la fidelización del cliente.
- Ofrecer valor agregado al cliente en el momento de la compra.
- Crear un nuevo servicio de experiencia para el cliente que genere innovación.
- Aumentar la interactividad con los ciber navegantes, logrando un posicionamiento por medios tecnológicos.

Matriz Peyea

La matriz PEYEA identifica en qué posición estratégica se encuentra la empresa, determinando cuales son las estrategias más adecuadas para la organización una vez definidas sus posiciones estratégicas.

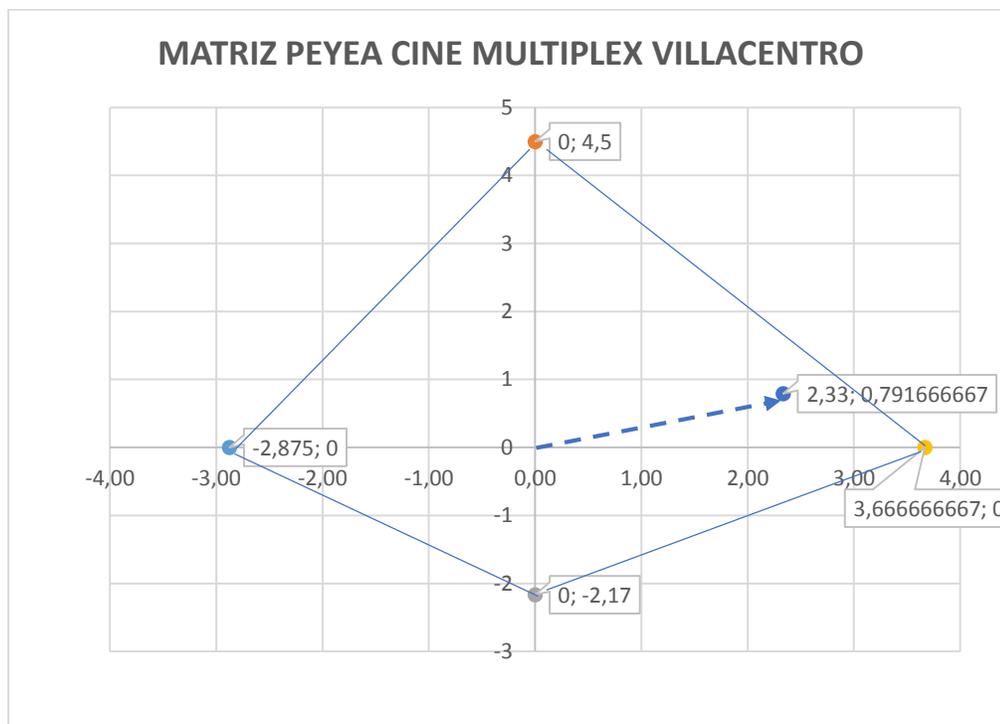
Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financieras (F.F) y ventaja competitiva (V.C); y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (E.A) y fuerza de la industria (F.I). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización y se califica siendo 1 (el peor) a 6 (el mejor) la fuerza financiera y la ventaja competitiva y de -1 (el mejor) a -6 (el peor) para la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Al terminar el ejercicio de la calificación se procede a realizar la gráfica en un plano cartesiano donde nos ayudara a identificar en qué cuadrante esta la empresa. (Luixco, 2018). A continuación, se muestra la aplicación de la matriz PEYEA para CINE MULTIPLEX VILLACENTRO.

Matriz 8 Matriz PEYEA

ESTABILIDAD AMBIENTAL								
CONCEPTO	CALIFICACION						PROMEDIO	
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-2,17
Cambio tecnológico			X					
Variabilidad de la demanda				X				
Escala de precios de productos competidores				X				
Barreras para entrar en el mercado			X					
Presión competitiva		X						
Elasticidad de la demanda			X					
TOTAL FACTOR		-1	-6	-6				
FUERZA DE LA INDUSTRIA								
	0	1	2	3	4	5	6	3,66666667
Crecimiento en el mercado			X					
Estabilidad financiera						X		
Exclusividad					X			
Facilidad para entrar a mercados alternativos					X			
Intensidad de capital						X		
Competencia			X					
TOTAL FACTOR			4		8	10		
VENTAJA COMPETITIVA								
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-2,875
Imagen corporativa				X				
Portafolio de producto			X					
Good Will				X				

Participación en el mercado	X								
Calidad del producto						X			
Ciclo de vida del producto				X					
Fidelización de los clientes				X					
Relación con los proveedores						X			
TOTAL FACTOR	-1	-2	-12	-8					
FUERZA FINANCIERA									
		0	1	2	3	4	5	6	4,5
Rendimiento sobre la inversión					X				
Apalancamiento Financiero							X		
Apalancamiento Operacional							X		
Rentabilidad neta						X			
Liquidez							X		
Rotación inventario								X	
Capital de trabajo						X			
Capacidad de invertir						X			
TOTAL FACTOR				3	12	15	6		

Figura 6 Matriz PEYEA



Se tuvo en cuenta los cuatro factores de la matriz PEEA, cada una de ellas con variables alineadas, calificando cada factor con el fin de identificar que estrategias necesita la empresa CINEMULTIPLEX.

Dentro de la matriz PEEA, analizaremos cada casilla tendremos en cuenta las más relevantes lo cual podemos observar en el factor de estabilidad ambiental que cine multiplex tiene mucha presión competitiva con una calificación -1, en el cuadrante de fuerza de la industria, la empresa tiene un equilibrio financiero a pesar que tiene competencia a su alrededor se está manteniendo, se debe de tener en cuenta que cine multiplex tiene facilidad a entrar nuevos mercados con una puntuación de 3.5 apuntando en la gráfica a estrategias agresivas que es positivo para la empresa esto quiere decir que cuenta con una estabilidad financiera con buen

flujo de caja a su vez reconocimiento en el mercado, permitiendo desarrollar nuevos productos, aprovechar la diversificación de productos abarcar nuevos mercados, promocionar los servicios exclusivos que cuenta la empresa haciéndolo diferente a las demás, crear servicios nuevos que haga una mejor experiencia al cliente en el momento de la compra sin descuidar la competencia conociendo sus estrategias contrarrestarlas para evitar que estas tome parte de mercado.

Los últimos dos factores de ventaja competitiva hacen referencia al posicionamiento que tiene la empresa siendo la que se debe de tener en cuenta y el factor de fuerza financiera con puntuación más alta siendo el mejor que la empresa cine multiplex tiene buena rotación de productos ofreciendo todo fresco a sus clientes, un apalancamiento financiero con disponibilidad de endeudamiento ya que tiene liquidez de cómo responder a sus deudas.

Matriz 9 Análisis del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
Lista de los factores clave de éxito en la industria			Competencia más representativa								
Factores claves de éxito	Ponderación general	CINE MULTIPLEX VILLACENTRO		Cine3		Cine Colombia		Cine Mark		Procinal	
		Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado	Clasificación	Ponderado
1. Estandarización de los productos (servicios agregados)	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	2	0.4
2. Experiencia del mercado regional	0.16	4	0.64	1	0.16	2	0.32	2	0.32	3	0.48
3. Instalaciones con alta tecnología	0.20	3	0.6	2	0.4	4	0.8	4	0.8	2	0.4
4. Ubicación geográfica	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
5. Logística e infraestructura (espacios)	0.16	2	0.32	2	0.32	4	0.64	4	0.64	3	0.48
6. Identificación del segmento de mercado	0.16	4	0.64	2	0.32	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Total	1		3.48		2.28		3.56		3.52		2.6

CLASIFICACIÓN INTERNA	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Tabla 19 JUSTIFICACIÓN DE LAS PONDERACIONES

z					
Factores clave de éxito para la industria	EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	Cine3	Cine Colombia	Cine Mark	Procinal
Estandarización de los productos	<p>4. Ofrece amplio portafolio de productos y servicios entre los cuales cabe resaltar el servicio a la sala, calidad en sus productos de confitería, personal capacitado, bonos corporativos y convenios.</p>	<p>3. Ofrece variedad de promociones y beneficios por usuario VIP, pero cabe tener en cuenta que las estrategias establecidas son similares a las que existen en el mercado.</p>	<p>4. Brinda variedad de productos y alimentos entre ellos alimentos gourmet como factor diferenciador. Además, ofrece el programa de Cineco Social y cineco ecológico.</p>	<p>4. Ofrece exclusividad en el servicio.</p>	<p>2. Su participación ha bajado en el mercado debido a la nueva competencia, su estandarización de productos es general, por lo cual no tiene diferenciación.</p>

Experiencia del mercado regional	4. Es una empresa llanera que lleva 13 años incursionando en el mercado metense. Por lo cual es un factor fundamental en el cual su experiencia y conocimiento sobre el mercado regional es amplio.	1. Es una empresa joven en el mercado llanero con poco reconocimiento a nivel regional.	2. Aunque es una empresa nueva en el mercado metense, cabe resaltar su trayectoria y reconocimiento a nivel nacional durante 90 años de presencia en el mercado colombiano.	2. Cuenta con presencia en la ciudad de Villavicencio desde septiembre de 2016, en la industria competitiva este es el más joven del mercado en dicha ciudad, pero de igual manera tiene amplio reconocimiento a nivel nacional.	3. Cabe tener en cuenta que es uno de los cinemas con más presencia en la ciudad de Villavicencio, pero con el tiempo y la competencia su cuota de mercado ha disminuido.
Instalaciones con alta tecnología	3. Cuenta con alta tecnología con la implementación de Sonido digital dolby 7.5 stereo de 3.600 watts y gafas 3D Master Image.	2. Cuenta con un sonido Dolby Digital Surround 7.1, que de cierta manera es inferior al ofrecido en otras salas de cine.	4. Ofrece la proyección del revolucionario formato 4D e innovación en tecnología cinematográfica.	2. Ofrece cómodas instalaciones y tecnología en sus pantallas.	2. Su innovación en tecnología no ha surgido, quedo estable.
Ubicación geográfica	4. Se encuentra ubicado en la Av. 40 N° 16B Local 70. Centro Comercial Villacentro. Su ubicación es referencia de punto de encuentro debido a que se ubica en el sector principal de centros comerciales.	4. Se encuentra ubicado en la calle 15 con Carrera 39 - Tercer Piso C.C Llano Centro, de igual manera se encuentra ubicado estratégicamente dentro de dicho centro comercial en el sector de la avenida 40.	3. Se encuentra en el C.C VIVA Calle 7 No. 45-185 Local 201, aunque es el más retirado de la parte central de la ciudad cabe tener en cuenta que dicho centro comercial tiene alta influencia de consumidores.	4. Carrera 40 No 15 Esquina Local 318 C.C Primavera Urbana, el cual tiene alta influencia de posibles consumidores	3. Se ubica en el centro comercial Unicentro en el segundo piso, pero el tráfico de personal en dicho centro comercial ha disminuido.

Logística e infraestructura.	2. Cuenta con tres salas de cine con capacidad para 518 personas, en formato 2D Y 3D y sillas ergonómicas terciopelo tipo avión.	2. Dentro del centro comercial se encuentra ubicado en el tercer piso, por lo cual es más complejo su acceso.	4. Ofrece amplias y cómodas instalaciones, contando con 8 salas de cine.	4. Tiene 6 salas de cine, cuenta con espacios cómodos y de fácil acceso. Ofrece un servicio de calidad	3. Cuenta con 5 Salas de Cine
Identificación del segmento.	4. Tiene claramente identificado su segmento por lo cual ha sido posible establecer alianzas estratégicas y convenios con diversas entidades y organizaciones con el objetivo de posicionamiento en el mercado y fidelización de clientes.	2. Segmento de población joven y/o estudiantes	4. Se identifica en el segmento de estratos 4 y 5, por lo cual su costo de servicio y productos pueden ser más elevado teniendo en cuenta su calidad y exclusividad.	3. De igual manera se identifica en el segmento de estratos socio económicos altos, por lo cual su costo de servicio y productos pueden ser más elevado teniendo en cuenta su calidad y exclusividad	3. Segmento dirigido a ambiente familiar entre estrato socioeconómicos de 2 y 3 de la ciudad de Villavicencio.

CLASIFICACIÓN INTERNA	
Debilidad importante	
Debilidad menor	
Fortaleza menor	
Fortaleza importante	

Análisis

CINE MULTIPLEX VILLACENTRO es una empresa llanera en la ciudad de Villavicencio incursionando en el mercado desde el 2005, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la MPC, demuestra que su posición competitiva es promedio, es decir, cuenta con una competencia representativa como lo es Cine Colombia y Cine Mark, pero a su vez su participación de mercado es favorable. Cabe tener en cuenta que la estandarización de productos con su valor agregado es una fortaleza importante que genera impacto en los espectadores mediante su servicio de comida a la sala, servicio de eventos y calidad de alimentos, con ello otro factor esencial es la identificación de segmento de mercado por lo cual ha sido factor fundamental para generar estrategias de convenios y fidelización. Por otro lado, es importante resaltar su experiencia regional debido a que es una empresa llanera comprometida con el progreso regional y su ubicación permite llegar a más público. Se ha realizado inversiones de tecnología dentro de sus salas de cine, pero cabe fortalecer su logística e infraestructura.

Tabla 20 Factores Claves del Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	JUSTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO
1. Estandarización de los productos (Servicios agregados)	El valor agregado en los servicios cinematográficos es de gran impacto tanto para la audiencia como para el cinema, generando percepción de la marca, ventajas competitivas, retención de clientes e incremento en ingresos.
2. Experiencia del mercado regional	La experiencia en el mercado regional genera posicionamiento e identificación de mercado mediante los servicios brindados, las investigaciones realizadas y conocimiento del segmento regional.
3. Instalaciones con alta tecnología	En el mercado cinematográfico contar con instalaciones cómodas y con tecnología de alta definición es un valor fundamental para el posicionamiento y factor clave para el éxito en la industria.
4. Ubicación geográfica	La ubicación geográfica es fundamental en el acceso y acercamiento al mercado, partiendo de la facilidad de adquirir los servicios y punto de venta.
5. Logística e infraestructura	Ofrecer a los espectadores un espacio adecuado, amplio y cómodo genera fidelización de clientes de la mano con una logística idónea capaz de cubrir los servicios brindados, satisfacer las necesidades del consumidor y brindar servicio de calidad.
6. Identificación del segmento de mercado	Identificar el segmento objetivo es lograr establecer estrategias competitivas de acuerdo a las necesidades, características y comportamientos de los espectadores con el objetivo de posicionar y mantener en la industria cinematográfica.

Matriz BCG

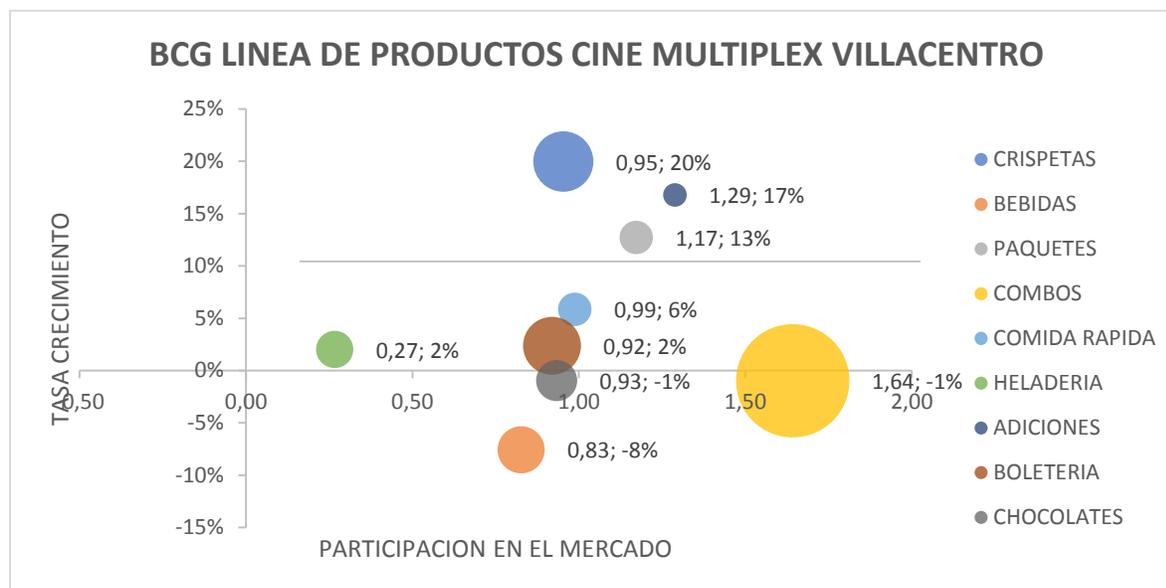
Herramienta estratégica en marketing y de análisis estratégico; para clasificar o identificar los diferentes productos de una empresa, con relación a su crecimiento y participación en el mercado, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocios (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

La matriz BCG mide la tasa de crecimiento de la industria donde compete (donde la empresa se desarrolla) y la participación relativa en el mercado a través de las ventas anuales. Está compuesta por dos ejes, el eje vertical define el crecimiento del mercado y el eje horizontal la cuota de participación en el mercado.

A continuación, se realiza la matriz BCG para Cine Multiplex Villacentro.

Matriz 10 Matriz BCG

PRODUCTOS Y SERVICIOS	AÑO ANTERIOR				AÑO ACTUAL				PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
	INGRESOS	% INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDAD	INGRESOS	% INGRESOS	UTILIDADES	% UTILIDAD		
CRISPETAS	\$ 121.375.500	2,37%	\$ 92.658.000	12%	\$ 145.627.300	2,82%	94.251.000	13%	0,95	20%
BEBIDAS	\$ 384.732.200	7,51%	\$ 201.220.500	9%	\$ 355.619.100	6,88%	192.370.500	8%	0,83	-8%
PAQUETES	\$ 32.451.800	0,63%	\$ 7.455.000	4%	\$ 36.583.600	0,71%	7.960.000	4%	1,17	13%
COMBOS	\$ 2.191.105.600	42,75%	\$ 1.485.100.000	45%	\$ 2.169.914.100	42,00%	1.322.955.000	46%	1,64	-1%
CHOCOLATES	\$ 23.945.900	0,47%	\$ 7.211.000	6%	\$ 23.715.600	0,46%	6.852.000	6%	0,93	-1%
COMIDA RAPIDA	\$ 206.575.000	4,03%	\$ 95.810.200	3%	\$ 218.678.400	4,23%	92.194.000	4%	0,99	6%
HELADERIA	\$ 115.655.300	2,26%	\$ 45.220.800	5%	\$ 117.987.100	2,28%	46.108.200	5%	0,27	2%
ADICIONES	\$ 2.322.000	0,05%	\$ 845.600	2%	\$ 2.712.000	0,05%	726.500	2%	1,29	17%
BOLETERIA	\$ 2.047.043.800	39,94%	\$ 110.520.100	14%	\$ 2.095.867.000	40,56%	122.370.200	12%	0,92	2%
TOTAL	5.125.207.100	100%	2.046.041.200	100%	5.166.704.200	100%	1.885.787.400	100%		50%

Figura 7 Matriz BCG

Se aplicó la Matriz BCG para diagnosticar el posicionamiento y rentabilidad que genero anualmente de cada producto o servicio en Cine Multiplex, en el año 2016 se reportó mayor ventas, los COMBOS con un índice de venta de 2.191.105.600 millones de pesos, para un porcentaje del 42,74% generando una utilidad de \$ 1.485.100.000 millones de pesos y el margen de utilidad es del 45%, seguido de BOLETERIA con un valor de \$2.047.043.800 millones de pesos con un porcentaje de ingreso del 39,94% con utilidad del \$110.520.100 millones de pesos representada en el 14%, Continuando con las BEBIDAS con ingresos de \$384.732.200 millones de pesos, con el 7,51% con un valor de utilidad del \$201.220.500 representado en el 9% y COMIDAS RAPIDAS con una totalidad de: \$206.575.000 millones de pesos con ingresos del 4,03%, con utilidades del \$95.810.200 representada con el 3% anual,

CRISPETAS con ingresos de \$121.375.500 millones de pesos con un porcentaje de 2,37% dejando utilidad de \$92.658.000 reflejado en 12%, HELADERIA con ingresos de

\$115.655.300 millones de pesos con un porcentaje del 2,26% con utilidades de \$45.220.800 que refleja un 5%.

Así mismo podemos observar que se proyectó valores de ingresos poco regulares en otros productos del mismo año como: PAQUETES por un valor dejado de \$ 32.451.800 con porcentaje de 0,63%, proyectando la utilidad de \$7.455.00 millones de pesos con un 4%, CHOCOLATES con ingresos de \$23.945.900 millones de pesos con un 0,47% con utilidad de \$7.211.000 con el 6% y ADICIONES con un ingreso de \$2.322.00 millones de pesos con un porcentaje de 0,05% brindando utilidades del \$845.600 millones de pesos con un 2%.

La línea de productos y servicio de CINE MULTIPLEX ubicados en la matriz BCG, así generando variación de participación en el mercado así mismo tasa de crecimiento como CRISPETAS ubicado en el cuadrante incógnita con tasa de mercado del 20% y crecimiento de 0,95 con proyección de pasar al cuadrante estrella por buenos índices de crecimiento monetario, BEBIDAS ubicada en el cuadrante vaca con participación de 8% y crecimiento del 0,83% se mantiene generando rentabilidad.

PAQUETES ubicada en el cuadrante incógnita con participación del 13% y crecimiento de 1,17% con proyección rentable.

Cine Multiplex en el año 2017 reflejó crecimiento en los productos o servicios que en su año anterior venían con poco crecimiento de rentabilidad como, PAQUETES: que proyectó un crecimiento de \$36.583.600 millones de pesos con un porcentaje del 0,71% dejando utilidad de \$7.960.000 millones de pesos con el 4% anual, continuando así con CHOCOLATES: que proyectó un ingreso de \$23.715.600 millones de pesos representado en un 0,46% y su utilidad

de \$6.852.000 millones de pesos reflejado con un indicador del 6% y ADICIONES: tuvo un ingreso de \$2.712.000 millones de pesos reflejado con un 0.05% proyectando estabilidad en su utilidad de \$726.500 millones de pesos con un 2% con su año anterior.

Mientras que los productos y servicios, CRISPETAS, BEBIDAS, COMBOS, COMIDAS RAPIDAS, HELADERIA Y BOLETERIA generaron estabilidad de crecimiento monetario con mínimos puntos porcentuales a su año anterior 2016, reflejando una tasa de crecimiento del 50% en su totalidad y frente a su mayor competidor en ingresos económicos esta CINE PROCINAL con boleterías con \$2.280.033.500 millones de pesos, seguido de CRISPETAS con un ingreso de \$152.800.000 millones de pesos y finalizando con CINE COLOMBIA con HELADERIA por un valor de ingreso de \$442.600.000 millones de pesos.

Tabla 21 Estrategias

ESTRATEGIA PARA LOS PRODUCTOS INTERROGANTE

PAQUETES

Realizar y crear combos nuevos para clientes de confitería general donde se incluyan los PAQUETES como papas, doritos, maní y entre otros, aumentando la rotación y rentabilidad que este producto refleja para la empresa, por medio de un plan promocional (redes sociales y video Wall) logrando incentivar el consumo de estos productos a clientes y consumidores del cinema.

Cine Multiplex se caracteriza por ofertar combos con productos ricos y de calidad, a precios asequibles de acuerdo con el segmento de clientes que tiene actualmente. Además,

porque son combos que en otros cinemas no han implementado (tales como Procinal y Cines 3) y terminan realizando un Benchmarking de estos productos. Es así como el cine de Villacentro lanzó un combo infantil de salchipapa con pony malta y Kinder sorpresa, tomando cine Procinal a los pocos meses un combo similar a este, con diferencia que era mas alto el precio de venta.

Cines 3 no fue una excepción al aplicar el Benchmarking, ya que implemento este mismo combo, pero para los clientes corporativos e institucionales (infantil), siendo un precio mas bajo al que ofrece Cine Multiplex.

Este tipo de estrategias le ha resultado muy bien a Cine Multiplex, contando con la experiencia y trayectoria en esta categoría de productos, por lo que le seria muy bien aplicar la estrategia logrando aumentar la rentabilidad en esta línea (Paquetes).

Matriz ANSOFF

Es una herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa, esta matriz relaciona los productos con los mercados, como resultado se obtiene cuatro (4) cuadrantes con información, alguna de ellas puede llegar a ser la mejor opción que seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategias de diversificación.

Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). Recuperado el 05 de 06 de 2018, de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

En la justificación del porqué de su realización, parte de la gran importancia entre tener productos existentes, productos nuevos con la variación de cuadrantes acordes a lo que exige un

mercado x. se determinará la evaluación de su cartera en productos, diferenciados en dos ejes principales: productos y mercados.

Borges, L. (09 de 09 de 2017). Recuperado el 07 de 06 de 2018, de <https://blog.luz.vc/es/Que-es/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-matriz-ansoff/>

Se desarrolla la matriz ANSOFF para la empresa CINE MULTIPLEX VILLACENTRO teniendo en cuenta las matrices que se desarrollaron anteriormente.

Matriz 11 Matriz ANSOFF

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración de mercado Generar estrategia de diferenciación de servicio con personal de calidad y altamente capacitado.	Desarrollo de producto Desarrollar estrategias de promoción de valor agregado y servicio de calidad para posicionar la marca en la ciudad de Villavicencio.
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado Gestionar planes promocionales temporales de acuerdo con el comportamiento económico actual.	Diversificación Crear marca, producto y servicios en diferenciación y posicionamiento con tecnología de punta en un segundo establecimiento.

Tabla 22 Estrategia Penetración de Mercado

ESTRATEGIA PENETRACION DE MERCADO								
OBJETIVO: Obtener el reconocimiento en el mercado como una de las empresas de la industria del cine que maneje procesos y procedimientos de calidad altamente capacitados.								
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERACIONAL	ENTREGABLES	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Generar estrategia de diferenciación de servicio con personal de calidad y altamente capacitado.	1	Capacitación constante a los empleados en mejoras continuas de procesos y atención al cliente.	1.1	Semanalmente realizar capacitaciones con personas calificadas en el área.	Registros fotográficos, manuales, instructivos.	Si es en temporada alta, hacerse quincenalmente en las instalaciones y/o sitios externos a la empresa.	Gerencia, Jefe de Recurso Humano y Empresa contratista	Empresa de coaching y/o servicio y atención al cliente: \$1'600.000.
			1.2	Hacer mejoras en procesos y procedimientos que faciliten y mejoren el servicio.	Informe de los nuevos procesos, actas e instructivos.			
	2	Por medio de profesionales expertos en el área, capacitar al personal operativo y de contacto directo con el cliente.	2.1	Contratar profesionales de Mercadeo, servicio al cliente, de calidad, calificados para realizar un excelente servicio.	Capacitaciones, reuniones, registros, asistencia, e informe.	En caso de fallas por tiempo, disponibilidad y/o dinero, recurrir a personal directivo para que se capacite y enseñe al demás personal.	Gerencia, jefe de recurso Humano.	Empresa outsourcing: \$2'200.000. Personal Multiplex: \$ 200.000 Cine
Total: \$1'800.000 hasta \$3'800.000								

Análisis.

La calidad en los procesos suministrados en una empresa de servicios es importante para que los clientes tengan una buena percepción y acogida. Es por esto que Cine Multiplex se preocupa por cada día mejorar y seguir creciendo en la industria, sabiéndose que tiene 4 empresas más a su alrededor en donde compiten en la misma ciudad con servicios de calidad con personal capacitado y con experiencia en el área innovando en procesos internos y externos todo con el fin de mejora continua. Analizado la matriz DOFA y MPC se ve que el personal es constantemente rotativo por malas acciones de estos y que se pueden realizar nuevos servicios agregados para que los clientes se sientan en comodidad y con un nivel alto de satisfacción.

Tabla 23 ESTRATEGIA DESARROLLO DE PRODUCTO

ESTRATEGIA DESARROLLO DE PRODUCTO								
OBJETIVO: Implementar servicios agregados diferenciadores en el mercado de Villavicencio								
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERACIONAL	ENTREGABLES	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollar estrategias de promoción de valor agregado y servicio de calidad para posicionar la marca en la ciudad de Villavicencio.	1	Aplicar el PHVA como herramienta de planificación y mejora continua los procesos.	1.1	Hacer un estudio de los procesos internos de los servicios en la empresa.	Informes, evidencias, comparativos.	Este proceso es liderado por el área operativa y la gestión de calidad, bajo la supervisión de gerente general y el apoyo del jefe de recursos humanos. Contar con la base de datos actualizada de pqr y los servicios ofertados.	Jefe de Recurso Humano y coordinador de operaciones y mercadeo. Profesional Gestión de calidad	Papelería e insumos: \$150.000 Servicio profesional: \$4'000.000
			1.2	Modificar los procesos con irregularidades haciendo que el servicio del área mejore y haya satisfacción y buena respuesta por parte de los clientes.	Informe de modificación de flujo gramas de procesos e implementación de ellos.		Gerencia y jefe de Recurso Humano	
			1.3	Realizar encuestas del servicio y hacer un análisis de las	Estadísticas en informe de las encuestas aplicadas e		Gerencia y/o Profesional Gestión de Calidad	

				peticiones, quejas y reclamos.	y informe de los pqr recibidos.			
2	Crear servicios de valor agregado que hagan satisfacer las necesidades de los clientes.	2.1	Innovar la atención, procedimientos, servicios, productos, para que el cliente esté satisfecho.	Crear y modificar el portafolio de servicios junto con un informe detallado de los nuevos servicios.	Bajo la dirección del área de mercadeo se alinean las actividades para realizar la promoción de los nuevos servicios, contando con una divulgación de voz a voz por parte de los funcionarios y clientes.	Gerencia y Coordinador de Operaciones y mercadeo.	Piezas gráficas, modificación publicidad : \$600.000	
		2.2	Realizar la promoción de los nuevos servicios agregados que tiene Cine multiplex para que haya interés por parte los clientes.	Plan promocional de los nuevos servicios ofertados y portafolio.		Gerencia, Coordinador de operaciones o consultores Marketing	Publicidad: \$1'200.000	
Total: \$1'350.000 hasta \$6'000.000								

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis.

Con los resultados de la matriz DOFA y MPC, se puede ver que hay empresas en el mercado competidoras que ofrecen algunos servicios diferentes y con un valor agregado para el cliente, en donde estratégicamente logran cautivar a sus clientes; esta podría ser una estrategia importante para la empresa que por medio del Benchmarking permite imitar y crear mejores procesos al momento de prestar el servicio siendo un pilar único para la empresa

Tabla 24 ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO

OBJETIVO: Aumentar los clientes potenciales para que sean clientes fijos y la liquidez en temporadas bajas, haciendo que haya mayor reconocimiento y posicionamiento de cine multiplex en el mercado.									
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERACIONAL	ENTREGABLE	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
Gestionar planes promocionales temporales de acuerdo con el comportamiento económico actual.	1	En temporadas bajas realizar alianzas con otras empresas que impulsen la venta de entradas al cine.	1.1	Crear promociones en boletería y combos dirigidos al segmento objetivo.	Informe de precios y servicios creados, publicidad y fecha de entrega de los resultados.	Realizar planes promocionales relámpagos bajo la experiencia y lo establecido en la empresa a través del tiempo.	Gerencia, Coordinador de operaciones y mercadeo y consultores marketing.	Idea y creación: \$400.000	
			1.2	Realizar junta directiva con aprobación de gerente y accionistas.					
			1.3	Informar por diferentes medios y vehículos las promociones				Consultores marketing	Plan publicitario: \$4'000.000
			1.4	Realizar un estudio de lo retribuido por la promoción y publicidad				Consultores Marketing	Estudio: Pasantía:\$150.000 Consultores: \$800.000
Total: \$4'550.000 hasta \$5'200.000									

Análisis

En temporadas bajas cine multiplex puede lanzar promociones estratégicamente para diferentes segmentos objetivos con el fin de no perder su participación y ocupación en el cine, lo que tendría como amenaza que los clientes y potenciales recurran a la competencia por algún tipo de estrategia en precio y ofertas en su portafolio.

Tabla 25 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN								
OBJETIVO: Implementación de una estrategia de diversificación dirigida a clientes potenciales diferentes al segmento objetivo con una nueva marca y punto de venta en la ciudad.								
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERACIONAL	ENTREGABLE	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Crear marca, producto y servicios en diferenciación y posicionamiento con tecnología de punta en un segundo establecimiento	1	Hacer un estudio de los competidores con el fin de conocer la más débil financieramente.	1.1	Hacer una investigación y proponer a los dueños la compra de sus instalaciones.	Informe investigativo a la junta directiva y de accionistas.	Proceso liderado por el gerente, encargada de llevar el proceso de implementación. En caso de no llevarse a cabo con una empresa competidora, recurrir a la segunda financieramente débil.	Gerencia y Consultores	Estudio: \$1'200.000
	2	Crear una marca Premium que compita con otros cinemas altamente posicionados en la ciudad	2.1	Registrar la nueva marca ante las entidades competentes con la ayuda del contador y abogado de la empresa.	Informe de nombres opcionales para la marca con la entrega oficial del registro de marca		Gerencia, consultores y junta directiva.	Registro y creación de marca: \$4'000.000

	3	Diversificar los productos y servicios con la última tecnología del mercado por medio de un benchmarking .	3.1	Crear productos y servicios a un segmento diferente al de cine multiplex.	Portafolio de productos y servicios para el nuevo punto de la empresa INVERSIONES CGS S.A.	Gerencia y junta directiva	Tecnología y servicios: \$15'000.000	
	4	Implementar la tecnología actualizada del mercado cinematográfico.	4.1	Consultar las últimas tecnologías que se implementan en la industria con la ayuda de especialistas y funcionarios del área.	Informe detallado de productos y servicios en la industria con sus respectivos proveedores y precios.			Recurrir a otro proveedor que ofrezca la misma calidad a precios relativamente similares.
			4.2	Comprar las últimas versiones de sonido, pantalla, efectos visuales y gafas para 3D.	Entrega e instalación de los productos comprados con sus facturas, manual de uso y funcionamiento.			
Total: \$15'200.000								

Análisis

De acuerdo con las matrices DOFA, BCG y PEEA, se logra evidenciar la capacidad financiera que tiene la empresa para poder realizar estrategias agresivas con la competencia directa (cine procinal y cines 3) y llegar a aumentar su participación en el mercado, aumentando nuevos productos y servicios en su portafolio y dirigiéndose a diferente segmento de mercado del cual ya tiene. Esto se debe a su capacidad financiera, su reconocimiento y posicionamiento en el mercado llanero para poder atacar agresivamente.

CONCLUSIONES

Actualmente, Cine Multiplex Villacentro es una empresa de gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, gracias a su constante dedicación y trabajo por establecer su marca dándole un valor agregado en sus diferentes servicios.

A pesar del aumento de competidores en el mercado de Villavicencio, no ha sido un pedimento para que Multiplex disminuya notablemente sus ventas en comparación a otras marcas de reconocimiento nacional como Cine Procinal, según su portal informativo de cinemas.

Cine Multiplex es atractivo para muchos Villavicensenses, es por esto que debe estar con constantes estrategias agresivas creando un valor agregado a todos sus productos y servicios que le permita la diferenciación, así como lo han hecho hasta el momento. Pero esto no es suficiente, ya que sus esfuerzos estratégicos deben estar encaminados en la nueva era de la publicidad tecnología, medios que hoy en día todo tipo de población utiliza.

RECOMENDACIONES

Para Cine Multiplex Villacentro es importante que logre aplicar y tener en cuenta este Plan Estrategico de Marketing durante la programación y ejecución de sus estrategias, con el fin de obtener mayor reconocimiento y aumento de clientes tanto propios, como visitantes de la Capital Llanera, pues bien, se sabe, Villavicencio está expandiéndose económica y poblacionalmente, mejorando el desarrollo comercial.

Se recomienda al Cinema ser estratégico en cada una de sus actividades ya que tiene muchas ventajas frente a la competencia por ser un cine tradicional y pionero en la ciudad, donde muchos clientes lo prefieren por su servicio y productos.

Es importante resaltar la estrategia de Diversificación de la matriz Ansoff, la cual puede llegar a realizarse en el segundo municipio más grande del Departamento, Acacias, puesto que de acuerdo al diagnostico es factible que se haga, logrando satisfacer esta población y aumentando el crecimiento de sus clientes en el mercado.

Bibliografía

Bayona, M. G. (18 de 02 de 2003). *docplayer.es*. Recuperado el 11 de 08 de 2018, de <https://docplayer.es/88872410-Resumen-trabajo-de-grado-mallerly-gomez-bayona.html>

Borges, L. (09 de 09 de 2017). Recuperado el 07 de 06 de 2018, de <https://blog.luz.vc/es/Que-es/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-matriz-ansoff/>

Cortes, G. (11 de 04 de 2017). *Informa BTL* . Recuperado el 15 de 08 de 2018, de <https://www.informabtl.com/principales-diferencias-top-of-mind-top-of-heart-brand-awareness/>

DefinicionABC. (05 de 06 de 2015). Recuperado el 15 de 08 de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/cinematografia.php>

Dueñas, N. X. (2010). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DEL SECTOR SERVICIOS BASADA EN BALANCED SCORECARD*. BOGOTÁ DC: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). Recuperado el 05 de 06 de 2018, de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). Recuperado el 18 de 09 de 2018, de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31matriz-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Espinosa, R. (s.f.). *Welcome to the new Marketing* . Recuperado el 27 de 06 de 2018, de www.robertoespinosa.es

Gomez, F. M. (06 de 08 de 2008). *www.bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 10 de 07 de 2018, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1946/1/francymilenaaguirregomez.2008.pdf>

Luixco. (25 de 05 de 2018). *es.scribd.com*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de <https://es.scribd.com/doc/238146450/Matriz-Peyea-y-Bcg>

Retos Directivos. (26 de 05 de 2015). *Blog de retos para ser directivo*. Recuperado el 14 de 05 de 2018, de <https://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/>

Torreblanca, F. (16 de 12 de 2014). *Que es el Top of Heart*. Recuperado el 28 de 07 de 2018, de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-top-heart/>

V, A. (02 de 09 de 2000). *Plan de Marketing paso a paso* . Colombia: Prentice Hall .