



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Estudio de la viabilidad y desarrollo de un plan de negocio para una sala de cine en Canals

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Real Vallés, Vicent Ricard

Tutor/a: García Bernabeu, Ana María

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

RESUMEN

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo desarrollar una propuesta de negocio donde se estudie la viabilidad de la creación de una sala de cine en la localidad de Canals (Valencia), en la misma ubicación donde se situaba el anterior cine.

El cine es un arte a la vez que un entretenimiento que está en crecimiento tras su periodo de descenso a raíz de la pandemia, sin embargo, las salas de cine se están perdiendo con el paso del tiempo en las pequeñas y medianas poblaciones en favor de los servicios de streaming y las grandes cadenas de cine de los centros comerciales.

Es por esto que se quiere estudiar la viabilidad de este proyecto, para ello en el trabajo se dividirá en un marco teórico donde se abarcaran diversos análisis necesarios para estudiar el caso, y una parte cuantitativa con datos cercanos a la realidad que permitirá observar la posible viabilidad de la sala de cine.

PALABRAS CLAVE: Propuesta de negocio, cine, viabilidad, Canals, cultura

ABSTRACT

This final degree project aims to develop a business proposal to study the feasibility of creating a cinema in the town of Canals (Valencia), in the same location where the previous cinema was located.

Cinema is both an art and an entertainment that is growing after its decline following the pandemic, however, cinemas are being lost over time in small and medium-sized towns in favour of streaming services and large cinema chains in shopping centres.

This is why we want to study the feasibility of this project, for which the work will be divided into a theoretical framework which will cover various analyses necessary to study the case and a quantitative part with data close to reality that will allow us to observe the possible viability of the cinema.

KEY WORDS: Business proposal, cinema, viability, Canals, culture

ÍNDICE

1.	Introducción	6
1.1.	Justificación	6
1.2.	Objetivos	7
1.3.	Metodología	7
1.4.	Vinculación con las asignaturas del Grado Universitario de Administración y Dirección de empresas	8
1.5.	Estructura del TFG	9
2.	La empresa CinemArt	13
2.1.	Historia de la cultura cinematográfica en Canals	13
2.2.	La marca CinemArt.....	23
3.	Idea el negocio	25
3.1.	Introducción	25
3.2.	Planteamiento del modelo de negocio	26
4.	Análisis estratégico.....	35
4.1.	Introducción	35
4.2.	Análisis externo	35
4.3.	Análisis DAFO.....	63
5.	Investigación comercial.....	64
5.1.	Introducción	64
5.2.	Análisis de la competencia	64
5.3.	Análisis del mercado.....	67
6.	Plan de marketing.....	78
6.1.	Introducción	78
6.2.	Marketing estratégico	78
6.3.	Marketing operativo	80
7.	Plan estratégico de operaciones	88
7.1.	Introducción	88
7.2.	Localización de CinemArt.....	88
7.3.	Distribución de planta	90
7.4.	Procesos	92
7.5.	Análisis de los proveedores.....	92
8.	Plan de Recursos Humanos	97
8.1.	Introducción	97
8.2.	Selección de personal	97
8.3.	Contrato laboral	98
8.4.	Puestos a cubrir.....	99
8.5.	Plantilla.....	102

8.6.	Salarios	103
9.	Plan de ventas	104
9.1.	Introducción	104
9.2.	Previsión de ventas	104
9.3.	Definición de objetivos.....	105
9.4.	Estrategia de ventas	105
9.5.	Servicio postventa	110
10.	Plan económico y financiero	112
10.1.	Plan de inversiones y financiación	112
10.2.	Plan de ingresos	114
10.3.	Plan de gastos y costes.....	118
10.4.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	120
10.5.	Plan de tesorería	121
10.6.	Cálculo del VAN y de la TIR	122
11.	Conclusiones	124
12.	Bibliografía	128
13.	Anexos.....	133
	ANEXO I BUTACA LEADCOM SEATING	133
	ANEXO II ENCUESTA SOBRE ANÁLISIS DE MERCADO	134
	ANEXO III: . RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.....	146

Índice de Figuras

Figura 1. Interior del Teatro Español	14
Figura 2. Escenario del Teatro Español	14
Figura 3. Exterior del Centre Cultural.....	15
Figura 4. Poster del cine Terraza Avenida	15
Figura 5. Cartel del Cine Moderno	16
Figura 6. Cartel del Cine Verano del Frente de Juventudes.....	17
Figura 7. Exterior del Cine Patronato	18
Figura 8. Interior de la taquilla del Cine Patronato	19
Figura 9. Estado actual del techo del Cine Patronato	20
Figura 10. Escenario del Cine Patronato	20
Figura 11. Platea del Cine Patronato	21
Figura 12. Sala de proyecciones del Cine Patronato	21
Figura 13. Cine Patronato poco después de su cierre	22
Figura 14. Logo de CinemArt	23
Figura 15. Resumen análisis PEST	36
Figura 16. Variación interanual del PIB	38
Figura 17. Tasa de paro en España	40
Figura 18. Personas ocupadas en España.....	40
Figura 19. Evolución del IPC	41
Figura 20. Distribución de activos por sector económico.....	43
Figura 21. Evolución de la población residente en España.....	45
Figura 22. Evolución de la población por Comunidad Autónoma.....	46
Figura 23. Pirámide de población en 2023	48
Figura 24. Distribución de personas que fueron al cine en 2023 por edades.....	49
Figura 25. Distribución de personas que fueron al cine en 2022 por edades.....	50
Figura 26. Ian McKellen llorando durante el rodaje de El Hobbit	53
Figura 27. Resumen de las cinco fuerzas de Porter.....	57
Figura 28. Preferencia entre el cine o las plataformas de streaming	68
Figura 29. Frecuencia de asistencia al cine	69
Figura 30. Compañía de asistencia al cine	70
Figura 31. Precio de las entradas de cine	71
Figura 32. Satisfacción de los cines del entorno	73
Figura 33. Tarjeta de puntos de CinemArt	85
Figura 34. Localización de CinemArt	89
Figura 35. Distribución de la planta.....	91

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo CANVAS.....	26
Tabla 2. Población española por edad y sexo en 2023	47
Tabla 3. Análisis DAFO.....	63
Tabla 4. Recompensas de la tarjeta de puntos	84
Tabla 5. Localidades cercanas con tiempo de llegada a CinemArt.....	89
Tabla 6. Plantilla de CinemArt	102
Tabla 7. Salarios de los trabajadores de CinemArt.....	103
Tabla 8. Inversiones iniciales.....	112
Tabla 9: Amortización por método francés	113
Tabla 10: Precio para campaña de larga duración	115
Tabla 11: Precio de campañas según el volumen de audiencia.....	116
Tabla 12. Ingresos anuales.....	117
Tabla 13. Margen total de beneficios del año 1	118
Tabla 14. . Margen total de beneficios del año 2	118
Tabla 15.. Margen total de beneficios del año 3	119
Tabla 16. Clasificación de los gatos	119
Tabla 17. Evolución de los ingresos y costes	120
Tabla 18. Cuenta de pérdidas y ganancias	120
Tabla 19. Plan de tesorería.....	121

1. Introducción

1.1. Justificación

¿Qué es el cine? Cada persona puede responder a esta sencilla a la par que compleja pregunta de una manera diferente, unas personas lo definirían como un mero entretenimiento para pasar el rato con otras personas, para otras es una cosa más que al ser ya algo común en nuestras vidas lo consideran parte del día a día, sin siquiera plantearse esta pregunta, y para muchas otras, el cine es un arte, una expresión artística de las más complejas de llevar a cabo, pues es filmar la belleza sin que se note como dijo François Truffaut, el lenguaje de los sueños según Fellini, mientras que otras definiciones no tan optimistas definen este arte como un medio para soñar en la oscuridad para David Lynch u otros como Michael Haneke hacen de esta pregunta una triste realidad muchas veces, pues para él el cine son 24 mentiras por segundo al servicio de la verdad. (Producciones "La Vieja Escuela" Presenta, 2017)

Lo que ha quedado claro es que, a mi parecer no hay una definición exacta y aceptada por todo el mundo en esta discusión, pues cada persona siente esta forma artística de una manera diferente. Sin embargo, siento que la persona que define mejor lo que es el cine, es el director japonés Akira Kurosawa, quien afirma que, pese a que el cine es parecido a muchos otros artes como la literatura o el teatro, al final del día, el cine es el cine. Y como aporte personal, para mí el cine, es soñar despierto.

La propuesta de negocio que se desarrolla es una sala de cine en el municipio de Canals, en la provincia de Valencia, y que llevará por nombre CinemArt, pese a que el nombre original del lugar donde se ubicaba era antiguamente el Cine o Salón Patronato.

Las salas de cine en las pequeñas y medianas localidades van desapareciendo con el tiempo debido a sus muchos competidores que han ido apareciendo a lo largo de los años, desde la piratería del material audiovisual hasta los grandes cines de los centros comerciales y las grandes ciudades, y actualmente las plataformas de streaming que se encuentran en continuo crecimiento y cada vez aparecen más. Y otro de los factores de la disminución de este tipo de cines es el empobrecimiento cultural por parte de la población.

Uno de los principales motivos para elaborar esta propuesta es la necesidad de intentar dar al pueblo de Canals aquello que perdió hace muchos años, un cine en condiciones capaz de albergar una gran cantidad de gente local y de los municipios próximos, donde encuentren un ambiente más cálido y no la multitud de los centros comerciales.

Otro de los motivos ha sido la necesidad de dotar de cultura audiovisual a la población más joven que les permita aprender sobre el medio, y que las personas de mayor edad puedan volver a disfrutar las películas en las condiciones en que lo hacían cuando seguía abierto el antiguo cine de la ciudad, ya que el cine va a estar ubicado en el mismo lugar y su estructura se pretende que sea la misma.

1.2. Objetivos

El objetivo principal del trabajo final de grado es desarrollar una propuesta de negocio de una sala de cine en el municipio de Canals partiendo de la base del antiguo cine de la localidad.

A partir del objetivo principal, se originan los siguientes objetivos específicos:

- Justificar la importancia de mantener vivas las salas de cine de los pequeños y medianos núcleos de población
- Desarrollar la propuesta de negocio con datos reales obtenidos
- Análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto
- Analizar la viabilidad del proyecto

1.3. Metodología

El desarrollo del proyecto ha supuesto muchos cambios durante el desarrollo de este, información que añadir, información que quitar, revisar que los cambios sean coherentes con lo dicho en apartados previos, donde ya se había citado algo similar.

Para poder llevar a cabo el proyecto de la manera más realista posible, ha sido necesario utilizar fuentes secundarias, es decir, que ya había sido tratada por otras personas previamente. Estas fuentes se han utilizado principalmente, para encontrar y aplicar las definiciones más acertadas posibles a los diferentes conceptos económicos y de cine observados a lo largo del proyecto, estas fuentes de información han sido páginas web, ya sea de diferentes empresas, del entidades gubernamentales o donde encontrar información puntual, a través de blogs o páginas de consulta de un tema específico. En este tipo de información podemos incluir también los documentos de las diferentes asignaturas cursadas durante el desarrollo de la carrera universitaria, que han brindado apoyo para los puntos más específicos del trabajo

Por otro lado, se han utilizado también fuentes de información primarias, ya que también se ha llevado a cabo trabajo de campo, tanto a través de encuestas a una gran cantidad de personas que han servido de ayuda para la elaboración de determinados puntos del

trabajo, pero principalmente para el análisis de mercado. Además de haber contactado con diferentes personas como el párroco local y un ayudante de la parroquia, para poder llevar a cabo la visita presencial al Cine Patronato, y que me han brindado información de primera mano para conocer mejor de la historia cultura de Canals, especialmente la de ese lugar en concreto.

Finalmente, y a nivel más personal, me gustaría resaltar como fuente de información todas aquellas películas y series visualizadas desde que empezó mi interés por el séptimo arte, allá por 2019, ya que han sido mi inspiración para poder llevar a cabo un proyecto de estas dimensiones, pues de no ser así, este trabajo habría sido completamente diferente.

1.4. Vinculación con las asignaturas del Grado Universitario de Administración y Dirección de empresas

Estos años me han permitido cursar una amplia cantidad y variedad de asignaturas, tanto por la parte de Administración y Dirección de Empresas como por la parte de Turismo, y esas materias me han servido de ayuda para poder realizar este Trabajo Final de Grado. Así que en este punto procedo relacionar algunas de las asignaturas realizadas con varios puntos del trabajo debido a la influencia ejercida en cada uno, de acuerdo con el orden establecido en el índice.

En primer lugar, hay que destacar la asignatura de **Microeconomía**, realizada durante el primer año en Alcoy, y que me permitió conocer el modelo CANVA, así como la manera de hacerlo correctamente a raíz del Day Emprande, donde se nos obligaba a realizar este modelo desde cero para una empresa inventada por nosotros.

En segundo lugar, el Análisis estratégico está formado por el análisis externo, donde encontramos la asignatura de **Macroeconomía** impartida también durante el primer año de ADE, que me descubrió la importancia de aspectos económicos a nivel del país y la influencia que tenían estos conceptos en nuestras vidas, y **Dirección Estratégica** cursada durante el tercer año de Turismo, que me enseñó a realizar tanto el análisis PEST como las 5 fuerzas de Porter para analizar el macroentorno y microentorno respectivamente; el análisis interno también forma parte este análisis, pero al no haberme sido impartido y tratarse de una empresa que todavía no ha sido creada, he considerado oportuno no incluirlo; y finalmente, el análisis DAFO, si mis recuerdos no me engañan, ha sido empleado desde primero o segundo de carrera con la asignatura **Organización y Gestión de Empresas**, donde se nos introdujo esta herramienta de análisis, que ha sido empleado durante el resto de cursos para aquellas asignaturas que requirieron la creación o análisis de alguna empresa.

Respecto a la Investigación comercial, destacar la influencia de la asignatura de **Métodos Estadísticos en Economía** para poder calcular el tamaño mínimo de la muestra que era necesario para el caso, y **Marketing turístico** junto para la correcta elaboración de las encuestas gracias a una buena estructura y contenido de la misma, para poder hacer un buen análisis de mercado.

En cuanto al Plan de marketing, se ha tenido en cuenta en su totalidad la asignatura de **Dirección Comercial**, durante el tercer año de la titulación de turismo en Gandía, donde se trataba tanto el marketing estratégico como el operativo, que han sido los empleados para este proyecto

Prosiguiendo con el Plan estratégico de operaciones, para su desarrollo se ha tenido presente la materia de **Dirección de Producción y Operaciones** impartida en Alcoy, donde se resaltaba la importancia de tener una buena ubicación de la empresa, así como su distribución de planta y los procesos a seguir por parte de los clientes para la mayor eficiencia posible durante el desarrollo del servicio. Además, de contar con los mejores proveedores posibles pensando tanto en la calidad del producto como en su beneficio económico.

Sobre el Plan de Recursos Humanos, se ha tenido en cuenta únicamente la asignatura de **Dirección de Recursos Humanos**, puesto que ha sido la única que se ha centrado en este apartado de manera exclusiva durante toda la carrera, y ha proporcionado información sobre aquellos elementos necesarios que debería tener en cuenta las empresas a la hora de elegir a sus trabajadores.

Finalmente, para la elaboración del Plan económico y financiero, se ha visto relacionado con la mayoría de las asignaturas económicas que traten términos numéricos, pero me gustaría resaltar la importancia de las asignaturas de **Análisis y Consolidación Contable**, que es en la que más he aprendido a la hora de elaborar todas las tablas necesarias, como la cuenta de pérdidas y ganancias o el plan de tesorería, y por otra parte, la asignatura de **Dirección Financiera** que donde se estudia la viabilidad o no del proyecto a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

1.5. Estructura del TFG

Realizada la justificación del tema elegido para el trabajo, así como sus objetivos, la metodología y como se vincula con las signaturas cursadas durante la carrera, como punto final de la introducción, solo falta explicar cómo se estructura el TFG, y se divide de la siguiente manera:

En primer lugar, se explican los precedentes de la cultura audiovisual que se tuvo en Canals pero que se ha perdido con el paso del tiempo, explicando los grandes cines y aquellos con menos relevancia, pero haciendo hincapié en el Cine Patronato, explicando algo de su historia, además de redactar la visita al cine que se pudo realizar para posteriormente contar cual es la idea de este proyecto, es decir, lo que se pretende hacer. Y seguidamente se realiza, una explicación de lo que es la marca CinemArt, a través de la explicación del logo y su porqué.

En segundo lugar, se plantea la idea del negocio a través de un modelo CANVA de elaboración propia explicando cada uno de sus apartados de la manera más clara y concisa posible. Sus apartados son el segmento de los clientes, la propuesta de valor, los canales que se utilizarán, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso necesarias para el proyecto, los recursos clave para la actividad, las actividades clave que se llevan a cabo, los socios necesarios y la estructura de costes necesarios para la creación de la empresa.

A continuación, se lleva a cabo un análisis estratégico de la empresa para conocer el análisis externo, dividido a su vez los subapartados de macroentorno y microentorno analizados a través de sus herramientas de análisis; el análisis interno de la empresa, que permitirá conocer aquellos recursos y capacidades de las que se dispone, y finalmente un análisis DAFO que ayuda tanto a conocer mejor la empresa y los factores que le pueden perjudicar.

Seguidamente se realiza una investigación comercial, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones a través del análisis de sus competidores y del mercado en el que se opera, en este caso el de la industria cinematográfica, centrándonos específicamente en las salas de cine. Para este punto se lleva a cabo tanto un análisis de investigación para conocer a la competencia existente, y para conocer el mercado a través de una encuesta realizada.

Más tarde se lleva a cabo el plan de marketing, que tras explicar en qué consiste, se analizará el segmento de mercado y el público objetivo en los que nos pretendemos centrarnos y obtener, posteriormente se explica el producto que ofrece CinemArt, la sala que se dispone analizando algunos de sus factores clave, los diferentes menús que se ofrecerán desde la zona del bar, los precios con los que cuenta el cine, tanto de las entradas y las promociones, como de los productos de restauración, para finalmente centrarnos en la distribución y la comunicación o promoción del producto tanto de manera online como física.

En cuanto al plan estratégico de las operaciones necesarias para desarrollar la actividad, a raíz de una breve introducción se desarrolla la localización donde se ubicará CinemArt y por qué se ha elegido dicha ubicación, posteriormente se mostrará la distribución de la planta a partir de un plano realizado donde se podrá observar mejor el proceso a seguir por parte de los clientes desde su entrada al cine. Finalmente se realiza un análisis de todos los proveedores necesarios para llevar a cabo la actividad, desde el encargado de equipar la sala hasta el encargado de llevar a cabo la reforma del lugar, por poner dos ejemplos, así como los precios que nos ofrecen.

Pasamos ahora al plan de recursos humanos, donde analizaremos el proceso de selección de los trabajadores del cine, y realizada dicha selección se pasa a explicar sus condiciones laborales, los puestos y funciones a realizar, y para finalizar, los salarios correspondientes a dichas tareas.

Respecto al plan de ventas, a raíz de mostrar los datos de partida del mercado se procede a mostrar los objetivos que se pretenden alcanzar a raíz de una buena estrategia de ventas basada en atraer la atención, el interés y el deseo de los espectador para venir al cine, a través de las acciones respectivas, para finalmente ofrecerles un servicio postventa de la máxima calidad posible. Y teniendo en cuenta también la fuerza de venta de los recursos humanos y materiales de los que se dispone. Finalmente se realiza una previsión de las ventas que se pretenden conseguir habiendo seguido todos los pasos correctamente.

Llegando al final del trabajo encontramos la parte del plan económico y financiero, por lo que se trata de un apartado numérico en su gran mayoría. Este se divide en un plan de inversiones y financiación donde se detallará en primer lugar la inversión inicial necesaria, así como las fuentes de donde se pretenden sacar dichas cantidades, con su respectiva amortización del préstamo bancario, seguidamente se elabora tanto el plan de ingresos como de gastos y costes. Seguidamente se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias a raíz de los datos obtenidos previamente y se observa la evolución de los ingresos en relación con los costes durante los primeros años de actividad. Y para finalizar se elabora un plan de tesorería, que nos permite a su vez observar la viabilidad o no del proyecto a través del VAN y TIR.

Por otra parte, un añadido de última hora ha sido un apartado específico donde se mostrarán ejemplos de problemas que nos pueden surgir a medida que se está llevando a cabo la actividad, con sus respectivas posibles soluciones.

Y finalmente se realizan las conclusiones extraídas a lo largo de todo el trabajo, así como la explicación de cómo ha sido el desarrollo de este, desde su plantificación hasta su puesta en funcionamiento, con su respectiva Bibliografía y Anexos necesarios.

2. La empresa CinemArt

2.1. Historia de la cultura cinematográfica en Canals

El novelista francés André Malraux decía que la cultura es lo que, en la muerte, continúa siendo la vida. Esta frase no ha sido aplicada en el pueblo de Canals, ubicado en la provincia de Valencia, ya que ha tenido desde inicios del siglo pasado varios lugares culturales donde se proyectaban las películas, y donde se llevaban a cabo eventos culturales relacionados ya sea con festividades del pueblo u otro tipo de espectáculos, como son representaciones teatrales o eventos de entretenimiento. Sin embargo, es un pueblo que no sabe preservar la cultura ya que cuando se ha tenido la ocasión de llevar a cabo actividades de esta índole con fines educativos y culturales, siempre terminan desapareciendo, dejando nada más que el recuerdo de aquello que se perdió y que difícilmente se puede recuperar.

En este punto se van a mostrar varios lugares emblemáticos de Canals en los que se llevó y lleva a cabo la difusión cultural a través del medio audiovisual. Siendo el caso de estudio el último del que se hable con más profundidad, pues los dos anteriores servirán a modo de contexto e introducción para el proyecto.

En primer lugar, encontramos con este propósito el **Teatro Español**, ubicado en la calle San Cayetano, fue inaugurado en 1923 por un matrimonio de la localidad. Las entradas de este cine se distribuían entre las del gallinero, las del patio de butacas, las del palco y las de preferencia. En el patio de butacas había veintidós filas de diez asientos cada una, había entre cuatro y seis palcos con capacidad para cinco personas, y se desconoce el número de butacas que había en las entradas de preferencia y en las del gallinero. Respecto a los precios no se tiene documentación sobre ellos, pero de acuerdo con las personas consultadas para el artículo las entradas de cine costaban entre una y tres pesetas, y las entradas teatrales y de otros espectáculos eran algo más caras.

Una vez introducido este lugar cultural, hay que hablar también de sus actividades. En primer lugar, hay que hablar del apartado cinematográfico, en un principio las proyecciones eran mudas, y a partir de 1932 las sesiones de cine pasaron a ser sonoras, siendo las películas musicales y las dramáticas las que más éxito cosechaban, junto a las de aventuras y las de western.

Pero no solo se proyectaban películas, otra de las actividades fundamentales eran las representaciones teatrales, donde acudían compañías de toda la Comunidad Valenciana, además de aquellas llevadas a cabo por el propio pueblo de Canals, cuyos

actores en muchas ocasiones eran los propios vecinos. Por otra parte, también se llevaban a cabo actuaciones de las bandas de música locales y de otras ciudades como Valencia, en algunas ocasiones se realizaban veladas de boxeo, y también se realizaban actos referentes a las fiestas patronales como la presentación de la “Festera de Gracia”. (Sánchez, 2014)

A día de hoy no existe una respuesta clara y oficial del porqué de su cierre, y como se puede observar en los comentarios del artículo utilizado, entre los vecinos de Canals existe un sentimiento de nostalgia y grandes recuerdos hacia este lugar, y algo de conspiraciones relacionadas con su clausura.

Figura 1. Interior del Teatro Español



Fuente: [Blog ConeixerCanals](#)

Figura 2. Escenario del Teatro Español



Fuente: [Blog ConeixerCanals](#)

En segundo lugar, encontramos el **Centre Cultural “Papa Calixte III”** en la calle Frai Maties Ferrer, esta casa de la cultura con origen a finales del siglo pasado, ha cobrado actualmente más relevancia, debido a la escasez de lugares donde acoger actividades culturales, a día de hoy, allí se pueden disfrutar espectáculos teatrales, actos musicales locales, eventos de entretenimiento, actos de fiestas patronales, y una sesión de cine gratuito todos los jueves, aunque esto, desde mi punto de vista es insuficiente.

Figura 3. Exterior del Centre Cultural



Fuente. Ajuntament de Canals

A parte de los ya mencionados y explicados, se han encontrado otras fuentes de difusión cinematográfica en Canals pero que no se ha encontrado información al respecto más allá de algunos carteles.

- **Terraza Avenida** cuya única información es la mostrada en el siguiente cartel

Figura 4. Poster del cine Terraza Avenida



Fuente: Prospectos de cine

- **Cine Moderno** cuya única información data de 1928, y al parecer combinaba espectáculos teatrales con películas mudas, y no se ha encontrado material gráfico a parte del mostrado a continuación

Figura 5. Cartel del Cine Moderno



Fuente: [Todocolección](#)

- **Cine de verano**, se trata de una actividad que consistía y consiste en la proyección de películas durante los meses estivales. Esta modalidad de cine se ha llevado a cabo ya desde la época franquista del país, y las películas se reproducían en el Campo de Deportes de aquella época.

Esta actividad todavía sigue vigente a día de hoy y es una de las pocas maneras de proporcionar cultura audiovisual a la población actualmente. A día de hoy, las películas se reproducen en el CP Calixto III y está organizado por el Club de Lectura de Canals con la ayuda del ayuntamiento, el problema de este tipo de cine es que es insuficiente ya que, pese a que las condiciones climáticas son favorables y su acceso es gratuito, solo hay una única sesión a la semana, los jueves concretamente, cuando se podrían adoptar medidas para llevar a cabo más sesiones.

Figura 6. Cartel del Cine Verano del Frente de Juventudes



Fuente: [Prospectos de cine](#)

Introducida la mayor parte de la historia sobre la cultura cinematográfica de Canals, solo falta tratar con el Cine o Salón Patronato, que es el caso de estudio de este trabajo, pese al cambio de nombre por CinemArt. Pero para introducir cuál es el proyecto que se pretende llevar a cabo primero es necesario conocer algo de la historia de este cine hasta su clausura allá por los años 90, y para ello se ha conseguido visitar el cine, ya en un estado bastante malo, junto a un ayudante de la parroquia que me ha explicado gran parte de su historia. A continuación, se puede observar todo aquello que me fue explicado a medida que se visitaba cada zona del lugar:

En primer lugar, hay que explicar que la población se triplicó entre los años 50 y 60 debido al desarrollo industrial de los años 40, lo que hizo que el sacerdote D. Juan Bautista Pla crease un Patronato, pero debido a las necesidades de escolarización se terminó convirtiendo en el Colegio Parroquial San Antonio Abad en 1950, ubicado en la calle Beato Nicolás Factor (actualmente la escuela está ubicada en la calle 9 de octubre desde 1986), y donde acudían había personas desde Preescolar hasta EGB (Colegio Sant Antoni Abat de Canals, s. d.). Como dato a señalar, esta ubicación antes de la creación del Patronato era un descampado donde se ubicaba la Casa Abadía, lugar de residencia del párroco local y que fue trasladada posteriormente al lado de la iglesia.

Por su labor y servicio al pueblo de Canals, al sacerdote se le puso una placa en el edificio donde se dice: "Canals agradece a su párroco Don Juan Bta. Pla los XXV años de servicio a esta comunidad y la creación de esta obra. 9 de agosto 1942-1967.

Este cine se ubicaba en el mismo edificio que el colegio, donde las aulas estaban ubicadas en la parte superior, mientras que el cine permanecía abajo. Y se crea gracias a las contribuciones de la iglesia y del pueblo, además gracias a las rifas y actuaciones realizadas en el Teatro Español que sirvieron de ayuda para la fundación de este nuevo cine.

La parroquia alquiló el lugar a D. Carmelo Vidal, que era el encargado también del Cine Valencia, que por lo que se cuenta, este último era para gente más adinerada, mientras que el Salón Patronato era más accesible económicamente para la población, y donde se reproducían películas infantiles y de clase media.

Pero no solo se llevaban a cabo proyecciones de películas, al ser un teatro con mucha vida parroquial, también se llevaban a cabo actuaciones de la escuela, actos de las fiestas locales, actos de la banda de música local o representaciones teatrales.

Sin embargo, el cine empieza a decaer en favor del Centro Cultural, y raíz del fallecimiento de Carmelo, el lugar pasa a manos del ayuntamiento. Pero el lugar se deja de gastar en los años 90 debido al alto coste de mantenimiento y las reparaciones constantes, hasta que con la llegada del párroco actual D. Emili se intenta recuperar, pero es en vano por el coste que supone y la gran cantidad de dinero necesario que se habría de invertir.

Figura 7. Exterior del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

Durante la visita he podido observar la infraestructura de entonces y que se conserva parcialmente a día de hoy, y en primer lugar encontramos la entrada que tiene el mismo aspecto que en el pasado, donde se encuentra la pequeña taquilla y la zona del bar

(lugar donde actualmente se guardan las andas para las procesiones), además de unas escaleras de acceso para la platea y la sala de proyecciones.

Figura 8. Interior de la taquilla del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la sala, sus dimensiones son aproximadamente de 25m de largo por 18m de ancho, y su capacidad para más de 400 asistentes antiguamente. El suelo de madera actualmente se ha retirado, pero se conserva gran parte de él. Las butacas eran de madera, pero fueron sustituidas por unas de color verde que todavía conservan, pero que han sido retiradas para realizar modificaciones necesarias, concretamente en que el techo, hecho de teja catalana, hizo que se produjesen goteras, que obligaron a dejar únicamente las barras de hierro y las maderas, sin la cobertura de la escayola de yeso y caña, sustituyendo así la teja por un planché. En la sala también se observan unas paredes amarillas con decoración roja, pero hechas con vibra de vidrio, un material prohibido actualmente y que es necesario quitar. Y finalmente se encuentra un cuarto trastero junto otras escaleras para acceder a la platea.

Figura 9. Estado actual del techo del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

En la zona del escenario encontramos unos hierros para poner la pantalla, que se podía alzar o bajar según la actividad que se iba a realizar; una pintura detrás de la pantalla que representaba las fuentes de Aiello de Malferit, lugar de nacimiento del párroco. Debajo del escenario se encontraban dos camerinos o vestuarios. Y finalmente un hueco lateral donde dejar la decoración.

Figura 10. Escenario del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los asientos de la parte superior, su capacidad era para unas 100 personas, actualmente se han retirado todas las butacas y se han sustituido por tabloncillos de madera.

Figura 11. Platea del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

Y justo detrás de la parte superior, se encuentra la sala de proyecciones, donde actualmente solo queda un proyector relativamente nuevo, ya que el viejo, al igual que mucho otro material se vendió para reinvertirlo, además encontrarse allí también cierto material viejo como entradas de cine, carteles y demás.

Figura 12. Sala de proyecciones del Cine Patronato



Fuente: Elaboración propia

Explicada su infraestructura hay que destacar también que en su día se concedieron dos subvenciones. Una de ellas fue para alargar el escenario, quitando así unas tres filas de butacas, y la otra para la reparación del techo por los problemas ya mencionados. Y señalar también que en el cine solo trabajaban dos personas, el conserje Cristóbal y su mujer, que vivían en el edificio del Patronato.

Actualmente este establecimiento se encuentra en una situación crítica, pues ningún gobierno quiere implicarse en un proyecto así por la repercusión social que conlleva, y

por el alto coste de reparación y puesta en funcionamiento. Por otra parte, desde la parroquia mantienen la vaga esperanza de revivirlo, creando más que un cine un local social utilizable para todo el pueblo, donde hacer cenas, actuaciones, conferencias, y no solo proyectar películas aprovechando el desnivel y con butacas fáciles de mover para según que evento.

Figura 13. Cine Patronato poco después de su cierre



Fuente: [Prospectos de cine](#)

Respecto a la otra parte del edificio, decir únicamente que consta de 3 plantas, donde la mayoría de las habitaciones son aulas, además de tener una sala de reuniones y una terraza desde donde se puede observar levemente el techo de la parte correspondiente del cine, y como curiosidad también cuenta con una cueva que llega hasta la sacristía de la iglesia y que era utilizada en tiempos de guerra, pero que se encuentra cerrada actualmente.

A raíz de toda esta explicación, es momento de esclarecer que es aquello que se pretende hacer, y es que la idea es reformar este lugar, manteniendo la esencia de cómo era antiguamente y que se puede apreciar levemente en las imágenes anteriores, con el fin de crear un establecimiento que sirva principalmente para la exhibición y proyección de películas, pero la idea no es que sirva únicamente como sala de cine, sino también para poder realizar otra clase de eventos como conferencias, representaciones teatrales o eventos festivos del pueblo. Creando así, un espacio diferente a lo que estamos acostumbrados, y que se asemeje más al idílico cine de Cinema Paradiso que a los clásicos Centros Culturales o los Centros Comerciales

2.2. La marca CinemArt

De acuerdo con la Oficina Española de Patentes y Marcas (s. d.) se entiende por marca como un signo distintivo. Su función es la de diferenciar e individualizar en el mercado unos productos o servicios de otros productos o servicios idénticos o similares, así como identificar su origen empresarial. Por tanto, sirve de indicador de calidad y como medio de promoción de ventas.

Figura 14. Logo de CinemArt



Fuente: [Logopony](#)

En un principio el cine iba a llamarse como el anterior que había en esa misma ubicación, es decir, Cine Patronato, sin embargo, no se trata de un nombre atractivo para el público en general, además de que puede sonar desconocido hasta para los residentes más jóvenes en Canals. A raíz de esto, se trató de buscar un nombre atractivo, moderno y actual para los espectadores, y se llegó a la conclusión del nombre de CinemArt.

El nombre de CinemArt ha sido concebido en valenciano por la zona donde nace, donde la amplia mayoría de las personas tienen el valenciano como su lengua materna, y por lo tanto, es la más utilizada. Es la combinación de las palabras "Cinema" y "Art", porque al fin y al cabo, el cine es el séptimo arte.

Arriba del nombre podemos observar una cámara. Se ha decidido implementar este símbolo ya que, cuando una persona ve una cámara, suele asociarlo con las películas y con el cine, por lo que al ver el símbolo, la idea es pensar que en ese lugar se lleva a cabo algo relacionado con este arte.

A continuación, vamos a hablar de los colores seleccionados para el logo. Para ello, nos hemos basado en la psicología del color, un campo de estudio artístico que analiza el comportamiento y emociones de las personas ante cada color y sus diversas

tonalidades (Yumagic Media, s. d.) Este estudio se aplica también en la industria cinematográfica, concretamente a la hora de realizar las películas, pues el color también es capaz de contar las historias y hacerlas icónicas tanto las películas como algunas escenas.

Finalmente en la paleta de colores elegida para el logo de la empresa, se ha optado por una paleta de colores que sigue el siguiente orden: Rojo, naranja y amarillo, acompañado de negro. Y a continuación una breve explicación de cada uno:

- **Rojo:** Como dijo Chaplin en El Gran Dictador (Chaplin, 1940), “Pensamos demasiado y sentimos muy poco”. Con este color pretendemos transmitir principalmente pasión, excitación y fuerza a los espectadores, hacerles volver a sentir cosas, y que por el tiempo que dura la película sean capaces de desconectar del exterior para ponerse en la piel de los protagonistas y sentir lo mismo que ellos están sintiendo.
- **Naranja:** Con este color, principalmente buscamos la cercanía y la calidez, creando así un vínculo entre el espectador y la sala de cine
- **Amarillo:** Y con el amarillo, al igual que el color rojo, buscamos centrarnos en las emociones de los clientes, pero desde un punto de vista basado en la alegría y la energía que las películas producen
- **Negro:** Finalmente, el color negro se ha elegido principalmente por la elegancia. Pero también porque era en blanco y negro como en los orígenes del cine se hacían las películas, y se ha considerado oportuno aplicarlo.

3. Idea el negocio

3.1. Introducción

El planteamiento de la idea de negocio se realiza utilizando el modelo CANVAS. Esta herramienta permite agregar valor a las ideas del negocio, y cuyo creador Alexander Osterwalder en su libro Generación de modelos de negocio define el diseño como: “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

A continuación, se puede observar el modelo realizado para esta empresa en concreto pero que algunos elementos pueden ser aplicados en cualquier tipo de cine que se desee realizar, en este caso es únicamente una sola sala de moderada capacidad.

3.2. Planteamiento del modelo de negocio

Tabla 1. Modelo CANVAS

Socios clave	Actividad	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidoras cinematográficas - Proveedores de alimentos - Proveedores de equipamiento cinematográfico - Socios financieros - Creador y mantenimiento de página web y redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de merchandising - Venta de alimentos - Venta de entradas - Promoción del comercio local a través de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de visualización de calidad - Catálogo de películas variado - Conceptos innovadores como el cine a ciegas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercana y familiar - Relación directa y presencial - Mediante servicios digitales 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas de todas las edades - Gente del pueblo y alrededores - Personas aficionadas al cine
	Recursos		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones de la sala - Instalaciones del cine - Redes sociales y página web - Licencias 		<ul style="list-style-type: none"> - Canales directos (taquilla) - Sitio web y redes sociales 	
Costes			Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Costes de constitución - Costes de remodelación - Costes de puesta funcionamiento - Costes equipamiento de la sala - Costes de personal 			<ul style="list-style-type: none"> - Venta de entradas - Venta de comida - Publicidad - Merchandising cinematográfico - Alquiler de la sala - Aportes del pueblo 	

Fuente: Elaboración propia

- **Segmento de clientes**

El cine es una actividad que no conoce de edades, es una actividad accesible para niños, adolescentes, personas adultas o personas de edad avanzada, pero es una actividad normalmente funciona por épocas.

Lo más común y estereotípico es que la gente joven prefiera ver los estrenos actuales de puro cine comercial, como lo son las inagotables franquicias de superhéroes donde encontramos los grandes titanes de Marvel o DC, o las ya carentes de creatividad sagas de ciencia-ficción y acción de Star Wars o Fast and Furious, cuyo valor artístico actualmente desde mi punto de vista brilla por su ausencia, aunque siempre existen excepciones entre este segmento de personas, pues siempre van a haber quienes prefieran ver en el cine películas alejadas de los grandes estrenos o cada vez más denominados como grandes eventos.

Por otra parte, las personas más adultas, lo típico es que acudan a ver los estrenos de películas algo más alejadas de dichos blockbusters, y se centren en películas más independientes o que les recuerden a películas de cuando estas personas eran más jóvenes, o también queda la opción de asistir a los cada vez más comunes reestrenos de películas debido a factores como ser su aniversario número 50.

CinemArt está enfocado de manera que pueda asistir personas de todas las edades, pues se van a cubrir toda clase de películas, desde los grandes estrenados de algunas sagas mencionadas que suelen ser los que producen un mayor rédito económico, hasta estrenos de películas más independientes con el fin de gozar de ellas además de darles visibilidad. Además de llevarse también a cabo reestrenos de películas ya estrenadas con el fin de poder volver a vivirlas y disfrutarlas de la manera para la cual fueron concebidas.

El objetivo de este proyecto es fomentar las salas de cine de los pueblos y pequeñas ciudades, alejadas de los centros comerciales donde únicamente se proyectan nuevas películas y algún que otro reestreno; y de las plataformas de streaming. Hay determinadas películas hechas para ver en el cine y no desde la comodidad del hogar, como dijo el director David Lynch "Siempre digo: La gente cree que vieron una película, pero si la vieron en un teléfono, entonces no han visto nada. Es triste" (Nuñez 2023), una frase que desde mi punto de vista es aplicable para algunas de las muchas películas que se pueden ver desde casa. Esta necesidad de revitalizar estos cines hace que nos centremos en que los clientes sean principalmente de Canals y de sus localidades cercanas, donde no encontrarán otra sala de cine a parte de esta que no sea un centro comercial.

Finalmente, otros clientes clave e indispensables son las personas aficionadas al séptimo arte, los cinéfilos, pues son ellos quien tienen mayor disposición de disfrutar de una película en una cálida sala de cine alejada de las grandes multitudes y que suelen preferir esto antes que verlas por plataformas de streaming.

- **Propuesta de valor**

Este cine tiene como misión ofrecer a los clientes la posibilidad de disfrutar del séptimo arte desde un ambiente cálido, familiar y de calidad. Además de recuperar un elemento tan importante para el pueblo como era el cine Patronato, para que este sirva como herramienta de enriquecimiento cultural.

Por otra parte, la visión es la de ser reconocidos y servir de referentes para demostrar que se puede llevar a cabo este entretenimiento alejados de los grandes núcleos de población, y seguir creciendo con el paso del tiempo a la par que se sigue desarrollando este modelo de negocio.

A continuación, les voy a hacer una oferta que no podrán rechazar, con este proyecto se pretende proporcionar al público una visualización de contenido audiovisual de calidad a través de un catálogo de películas variado siempre que la situación económica lo permita, con películas para todo tipo de públicos y edades con motivo de alejarse de la cotidianidad de los estrenos momentáneos, y de una sala confortable con las comodidades necesarias para disfrutar de dicho contenido.

También se pretenden llevar a cabo innovaciones poco comunes en los cines. En primer lugar, se pretende llevar a cabo sesiones de cine a ciegas, una modalidad que consiste en la visualización de películas sin saber que películas se va a ver. Esto nace a raíz de que cada vez es más frecuente que los trailers e imágenes que utilizan las películas para promocionarse te cuenten la mayor parte de la propia película, perdiendo así ese toque de sorpresa que uno muchas veces se espera, además cuando una persona sabe que película va a ver normalmente accede a lugares como Filmaffinity o Imdb para ver ya no solo su argumento, quien es el director o que actores aparecen, sino también para observar con que nota la han puntuado otros usuarios, y en un mundo cada vez más movido por la numerología, según la nota de la película el usuario va a verse predispuesto a si la película le va a gustar o no, aunque esto varía según quien sea que ve la película.

Además, otra innovación que se valora aplicar es entorno al debate sobre el uso de dispositivos móviles en las salas de cine. Si bien es cierto que siempre ha habido

personas molestas en el cine ya sea hablando en mitad de la función o jugando con la comida causando molestias a los presentes, el uso de los móviles ha hecho que el número de personas molestas en el cine se multiplique, ya sea por la luz que emiten o por el sonido producido. El uso de éste es perjudicial para ambas partes, pues provoca que el propio usuario pierda el interés por la película, por lo que no le transmitirá lo mismo que si está sin el móvil, y afectará a los demás espectadores pues les puede ocasionar una molestia esta falta de educación y respeto este uso inapropiado del teléfono.

Así que una innovación que se pretende llevar a cabo es la de prohibir o limitar el uso de dispositivos móviles en la sala de cine durante la reproducción de la película, aunque antes y después sí que puedan ser utilizados, esto se pretende hacer en primer lugar proyectando un aviso antes de iniciar la película, y si una vez realizado el aviso el encargado observa algún móvil encendido durante la proyección, primero avisará a dicha persona de que lo apague, y si tras eso el usuario sigue con el móvil se verá obligado a salir de la proyección.

Otra de las iniciativas innovadoras que se valora llevar a cabo es la de realizar exposiciones y/o debates, similares a las que se encuentran en las filmotecas de las grandes ciudades, donde gracias a los museos realizan explicaciones de la película en base a los objetos alquilados, para así culturizar más a las personas previamente a la visualización de la película. Y también se podrá alquilar y reservar el local para llevar a cabo proyecciones privadas, actividades escolares o charlas sobre cualquier tema.

- **Canales**

Los canales de comunicación tradicionales con los clientes siempre van a estar vigentes pues son los más accesibles y comunes para personas cuyo uso de la tecnología es limitado, además de ser un elemento ya clásico y por decirlo así, obligatorio de cualquier cine, pues establece un contacto cara a cara entre el cine y el espectador.

Por otra parte, también se va a fomentar el uso de los canales digitales, ya que con el auge tecnológico que se está viviendo será indispensable contar con una página web cuya función será la de compra de entradas, hacer que el espectador pueda visualizar las instalaciones con las que cuenta el cine, la localización de esta y los descuentos que se pueden aplicar. Además, será importante también el uso de todas las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook con el fin de usarlas para promocionarnos y para mantener contacto con los clientes. Estas herramientas tecnológicas servirán tanto para

la gente de la localidad, como para los pueblos vecinos ya que facilitará el acceso y el contacto con el cine.

- **Relaciones con los clientes**

Respecto a la relación con los clientes, se busca conseguir que la relación sea lo más cercana, cálida y familiar posible, y esto se consigue aplicando una comunicación formal, sincera y respetuosa hacia ellos. Además, esto se puede llevar a cabo debido a la cercanía con el cine, pues es el único de este tipo en las cercanías, ya que de lo contrario ya se tendrían que trasladar a los centros comerciales próximos.

Por otra parte, para un cine de estas dimensiones el feedback de los espectadores es de suma importancia, pues nos permite observar las opiniones que se tiene sobre nosotros y eso hará que sea posible comprobar el funcionamiento el cine en relación con los ingresos recibidos ofreciendo un producto de la máxima calidad posible. Para obtener esa información, será necesario que la relación con el cliente se lleve a cabo de manera presencial y directa, así como de manera digital, y durante un periodo de tiempo contante con el fin de mantener la estabilidad en la calidad del producto y mantener la fidelización de los clientes.

- **Fuentes de ingresos**

Mantener un cine a flote hoy en día hay que reconocer que es cada vez más difícil, pues la gente parece que se ha aplicado la frase de Dorothy en el Mago de Oz (Fleming, 1939), “se está mejor en casa que en ningún sitio” con el auge de las plataformas, y es que cada vez es menos la gente que va al cine o va únicamente a los grandes cines, y es por eso que muchos cines de pequeñas ciudades se han visto obligados a cerrar tras permanecer muchos años abiertos.

Para evitar esto las principales fuentes de ingresos de CinemArt van a ser, obviamente la venta de las entradas de cada sesión en su precio correspondiente, y dichas entradas se van a poder obtener a través de un modo presencial en la taquilla, o bien vía online a través de la página web de la empresa.

Otra fuente de ingresos serán los servicios de restauración, es decir, la venta de alimentos y refrigerios. En primer lugar, los alimentos de los que se dispondrán serán las golosinas y las palomitas, ya que estas últimas generan un 1.800% de beneficio sobre lo que cuesta el maíz y el precio final de venta al público, y a día de hoy, da la

sensación de que el negocio del cine reside más en los servicios de restauración que en la proyección de películas (Pina, 2018). Y en segundo lugar en referencia a los refrigerios, se dispondrán desde botellas de agua hasta diferentes tipos de refrescos.

La siguiente fuente de ingresos está relacionada con la publicidad, y es que la idea es proyectar algunos anuncios publicitarios antes de que de inicio la película. Estos anuncios serán principalmente de comercios locales o cercanos de la zona con el fin de promoverlos, aunque se tiene abierta la puerta para aquellas productoras puedan reproducir los trailers de sus películas en la sala. La duración en el caso de los anuncios será breve, ya que no se busca incomodar al espectador con la espera, y en el caso de los trailers, su duración será indeterminada.

Una cuarta fuente de ingresos será la del alquiler de la sala para diferente tipo de eventos. Algunos ejemplos de actividades para alquilar una sala de cine serían las charlas y exposiciones de algún acto cultural que precise de una gran pantalla, actividades escolares para la visualización de películas con fines educativos, proyecciones privadas.

Y finalmente, otro ingreso disponible, y que apenas se ve en los cines actualmente, es la venta de merchandising cinematográfico, ya sea en forma de ropa, artículos, accesorios de diferentes películas.

- **Recursos clave**

La puesta en marcha de una sala de cine requiere ciertos recursos materiales indispensables, dentro de estos recursos físicos encontramos la pantalla donde proyectar las películas, el proyector para reproducirlas, los sistemas de sonido necesarios y de calidad, la butacas para los espectadores, y demás elementos del interior de la sala como pueden ser las luces. Y finalmente, el recurso más importante, las películas que se van a proyectar, desde estrenos actuales hasta películas ya estrenadas, por eso, es fundamental el tener un catálogo variado y de calidad.

Otros recursos clave físicos será el lugar donde se ubica este cine, y toda su infraestructura interior, desde la propia sala hasta los baños o las zonas donde vender entradas y la barra donde vender alimentos y refrigerios. Es decir, toda la construcción del local.

Por otra parte, será indispensable el uso de las licencias y permisos necesarios para llevar a cabo la actividad, ya que operar sin haber conseguido previamente estos elementos se consideran como un acto ilegal.

Como conclusión de este punto, también hay que tener en cuenta a los trabajadores. Para este caso se tratará de una plantilla reducida ya que el lugar disponible no es excesivamente grande. Principalmente se contará con unos 5 trabajadores, cuyas funciones variarán entre la de ejercer como proyector de la sala, la venta de entradas, los servicios de barra y los servicios de la exposición.

- **Actividades clave**

Una vez explicado todo lo anterior, pasamos a un apartado fundamental de este negocio, las actividades que se van a ejercer para obtener los beneficios que se desean.

En primer lugar y como actividad principal encontramos la venta de entradas, vía presencial u online, para acceder a la proyección de las películas, ya que el cine consiste en eso, en ver y disfrutar de las películas en el formato para el cuál fueron hechas, para verlas en la gran pantalla. Y dentro de esta primera actividad encontramos también la de promocionarnos a través de las redes sociales, página web y promociones presenciales ya sea mediante folletos o haciendo actos para darnos a conocer dentro del pueblo y de los alrededores.

Otra de las actividades que se llevan a cabo dentro del local es la de ofrecer servicios de restauración a los espectadores para la proyección de la película.

Por otra parte, más actividades clave del negocio son la de servir como lugar de charlas y actividades privadas mediante un acuerdo de alquiler entre ambas partes; y la de llevar a cabo exposiciones similares a las realizadas por las filмотecas, es decir, cada cierto tiempo, crear una exposición con objetos alquilados de museos que puedan servir de apoyo para la explicación de la película en cuestión.

Finalmente, una de las actividades clave, también es la venta de la máxima cantidad de merchandising disponible, con tal de hacer que el uso del espacio que ocupa la tienda pueda ser aprovechado.

- **Socios clave**

Un cine no se crea, se financia y opera solo, se necesitan personas asociadas a él para empezar a llevar a cabo la actividad y para ello es necesaria la presencia de los socios clave.

En esta sección encontramos al distribuidor cinematográfico que será el encargado de proporcionar las licencias de las películas, habiendo negociado previamente los porcentaje que consigue cada parte por la venta de las entradas y el tiempo que dispondrán esas películas en la cartelera. Encontramos también aquí a los proveedores del material físico necesario para llevar a cabo la actividad, pantalla, proyector, sistemas de sonido y demás.

Alejado de la actividad de la proyección, hay que tratar también con proveedores de los servicios de restauración para mantener un correcto abastecimiento de estos recursos, para tener siempre el stock necesario y que sea de la mayor calidad posible en relación con su precio de adquisición.

Como socios clave también hay que situar a otras empresas locales y productoras con las que, mediante acuerdos, podrán publicitarse a través de pequeños anuncios y trailers en la pantalla de la sala, previos a la proyección establecida.

Finalmente, hay que destacar a los socios financieros, los que se pueden considerar como los más importantes ya que son aquellos que no van a permitir la creación de la empresa desde el punto de vista monetario, estos socios financieros van desde los préstamos del banco y las subvenciones que se le puedan aplicar, hasta aquellas personas que quieran hacer donativos con el fin de seguir llevando a cabo la actividad.

- **Estructura de costes**

Llevar a cabo un proyecto de estas dimensiones también implica una gran cantidad y variedad de recursos, y, por tanto, de costes.

Empezando desde los de constitución de la empresa, aquellos asociados a la creación jurídica de la empresa; siguiendo con los costes de construcción y reparación del establecimiento físico del cine que se desea hacer, que a pesar de que la infraestructura ya está hecha, esta se encuentra en muy mal estado por su descuido y por el paso del tiempo. Estos costes abarcarían tanto la zona exterior, para hacer que desde fuera el cine sea un lugar atractivo al que entrar, como el interior del cine, donde están la sala de proyecciones, la taquilla, la barra de venta de alimentos, los baños, la cabina de proyección, entre otros.

Siguiendo con los costes de funcionamiento y mantenimiento del establecimiento, donde se incluye todo el material necesario para llevar a cabo la actividad, así como su mantenimiento y limpieza del lugar. Y para poder realizar la actividad principal que es la de proyectar películas, se necesitan concesiones de licencias por parte de los distribuidores cinematográficos que suponen un gasto necesario.

Y finalmente se necesitan costes de personal que afecta a todos aquellos trabajadores del establecimiento, que pese a ser una plantilla reducida, sigue suponiendo un coste importante pero imprescindible.

4. Análisis estratégico

4.1. Introducción

Se entiende por análisis estratégico de una empresa como el estudio del ambiente tanto interno como externo, que nos permita evaluar los componentes del entorno de esta tanto actuales como en un futuro, esto permitirá llevar a cabo estrategias con el objetivo de cumplir con las metas que se establezcan mediante una correcta toma de decisiones. Se va a llevar a cabo primeramente un análisis externo de la empresa donde se comprenderá el entorno general y específico, para seguidamente desarrollar un análisis DAFO que permitirá analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de CinemArt.

4.2. Análisis externo

Cuando se habla de análisis externo nos referimos a aquellos factores externos o ajenos a la empresa como puede ser la situación o tendencias económicas del país, es decir factores que desde la empresa no pueden ser controlados, si no que proceden única y exclusivamente del exterior.

- **MACROENTORNO**

En primer lugar, se analiza el entorno general o macroentorno, para llevar a cabo este análisis se lleva cabo un análisis PEST, acrónimo para referirse a los 4 factores que analiza y que afectan directamente a la empresa., los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se trata de una herramienta desarrollada por Francis Aguilar que tiene por objetivo conocer las fuerzas externas que influyen en el negocio, y cómo estas fuerzas crean oportunidades y amenazas. También ayuda a comprender las influencias externas que están afectando al negocio en estos momentos y también a aquellos factores que lo podrían afectar en un futuro (Lucidchart, s. d.).

Figura 15. Resumen análisis PEST

ANÁLISIS PEST



Fuente. Elaboración propia

- **Factores políticos**

Para tratar con los factores políticos en primer lugar hay que hablar sobre el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA), definido como un organismo autónomo, de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Cultura y Deporte, que planifica las políticas de apoyo al sector cinematográfico y a la producción audiovisual, cuyas líneas básicas de actuación son el fomento y la promoción, interior y exterior, de la cinematografía y de las artes audiovisuales españolas, y la recuperación, preservación, restauración, documentación y catalogación del patrimonio cinematográfico. (ICAA, 2023). Y algunos de sus fines y funciones son:

- Fines:
 - Desarrollar la creación, incrementar la producción y favorecer la distribución de producciones españolas
 - Mejorar el grado de competencia de las empresas e incentivar la aplicación de nuevas tecnologías
 - La salvaguardia y difusión del patrimonio cinematográfico español.
- Funciones:

- La recuperación, restauración, conservación, investigación y difusión del patrimonio cinematográfico.
- El fomento, promoción y ordenación de las actividades cinematográficas y audiovisuales españolas en sus tres aspectos de producción, distribución y exhibición
- La promoción de la cinematografía y de las artes audiovisuales españolas

Y su normativa reguladora general que afecta a la industria cinematográfica y por lo tanto a esta empresa es la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, cuyo objeto es la ordenación de los diversos aspectos sustantivos de la actividad cinematográfica y audiovisual desarrollada en España; la promoción y fomento de la producción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales y el establecimiento tanto de condiciones que favorezcan su creación y difusión como de medidas para la conservación del patrimonio cinematográfico y audiovisual, todo ello en un contexto de defensa y promoción de la identidad y la diversidad culturales.

También hay que destacar la importancia del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) en este sector. Durante el gobierno del Partido Popular presidido por Mariano Rajoy en 2012 el IVA se incrementó desde el 8% al 21%, hasta que en 2018 se aprobó una reducción del IVA al 10%. (Sevillano, 2018).

Por otra parte, también hay que hablar de los Presupuestos Generales del Estado, ya que en 2023 se aprobó que el presupuesto destinado al cine ha sido de 167 millones de euros, que representa un 72,2% más, ya que los últimos presupuestos únicamente 97 millones iban destinados a la industria cinematográfica. (Zurro, 2022)

Finalmente me gustaría también dar importancia a la politización cultural que sufre España desde hace ya varias décadas atrás. La industria cinematográfica es muy dependiente de las subvenciones proporcionadas por el Estado, y, por lo tanto, estas concesiones van a ser muy diferentes según quien gobierne en el país debido al existente bipartidismo entre los cada vez más oxidados conceptos de partidos de izquierdas y derechas, ya que según quien gobierne le proporcionará más o menos beneficios a esta industria.

- **Factores Económicos**

A continuación, se hablará de aquellos factores económicos sobre la situación económica que atraviesa el país y que afecta directamente a la industria del cine.

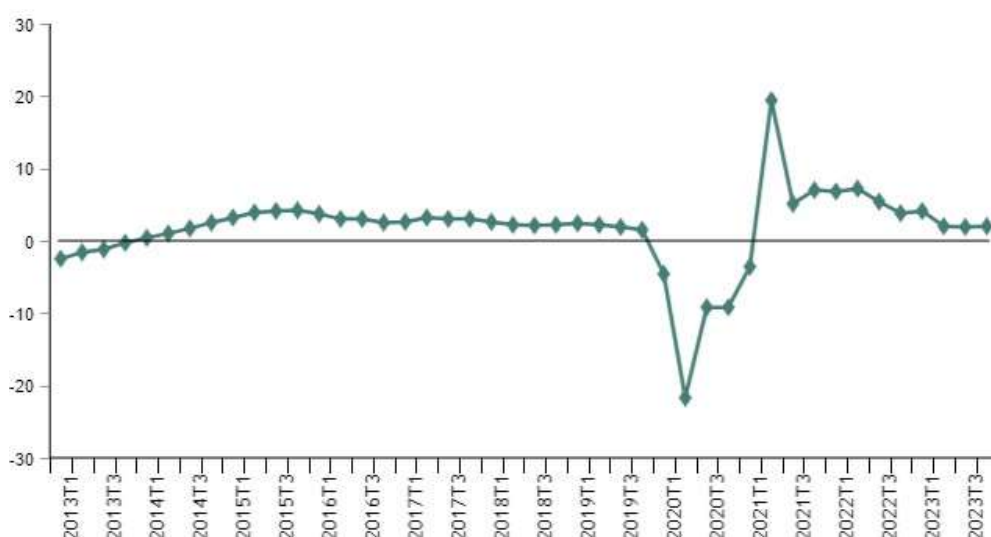
- PIB

En primer lugar, hay que hablar sobre el Producto Interior Bruto (PIB), cuya función es la de medir el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado.

En 2023, el PIB ha crecido un 2,5% respecto del 2022. La cifra actual indica 1.461.889 M€, es decir, un 8,6% más que el 2022.

Cabe destacar que España es la cuarta potencia económica de la Unión Europea en términos de PIB anual, superada únicamente por Alemania, Francia e Italia. Y la número 15 a nivel mundial de acuerdo a su PIB nominal según el Fondo Monetario Internacional (FMI). A continuación, se puede observar un gráfico con la variación interanual del PIB desde 2013 hasta 2023 por trimestres, en él se puede observar una recuperación económica a partir de 2013 a raíz del “fin” de la crisis financiera global iniciada entre 2007 y 2008, se observan unas variaciones relativamente pequeñas hasta el inicio de la pandemia del Covid-19 en 2020, que provocó una inmensa caída del PIB, y pese a la gran variación del año siguiente, podemos decir que ahora nos encontramos en niveles prepandemia.

Figura 16. Variación interanual del PIB



Fuente: [INE](#)

- Tasa de desempleo

Para introducir este punto en primer lugar merece la pena explicar brevemente que son algunos de los términos empleados, las siguientes definiciones son las proporcionadas por el propio INE:

- **Tasa de desempleo o paro:** Es el cociente entre el número de parados y el de activos. Se calcula para ambos sexos y para cada uno de ellos por separado.
- **Tasa de actividad:** Se define como el cociente entre el total de activos y la población de 16 y más años.
- **Ocupados:** Personas de 16 años o más que, según los criterios OIT, durante la semana de referencia tuvieron un empleo por cuenta ajena, asalariado, o ejercieron una actividad por cuenta propia, trabajadores por cuenta propia
- **Parados:** Todas aquellas personas de 16 años o más que, según los criterios OIT, durante la semana de referencia, se encontraran en las tres situaciones siguientes simultáneamente:
 - Sin trabajo, es decir, no tenían un empleo asalariado o por cuenta propia,
 - Disponibles para trabajar, es decir, disponibles para un empleo como asalariado o un empleo por cuenta propia dentro de las dos semanas posteriores a la semana de referencia,
 - Buscando activamente un trabajo durante el mes precedente al domingo de la semana de referencia. Este último requisito no se precisa en el caso de haber encontrado un empleo al que se incorporará dentro de los tres meses posteriores a la semana de referencia.

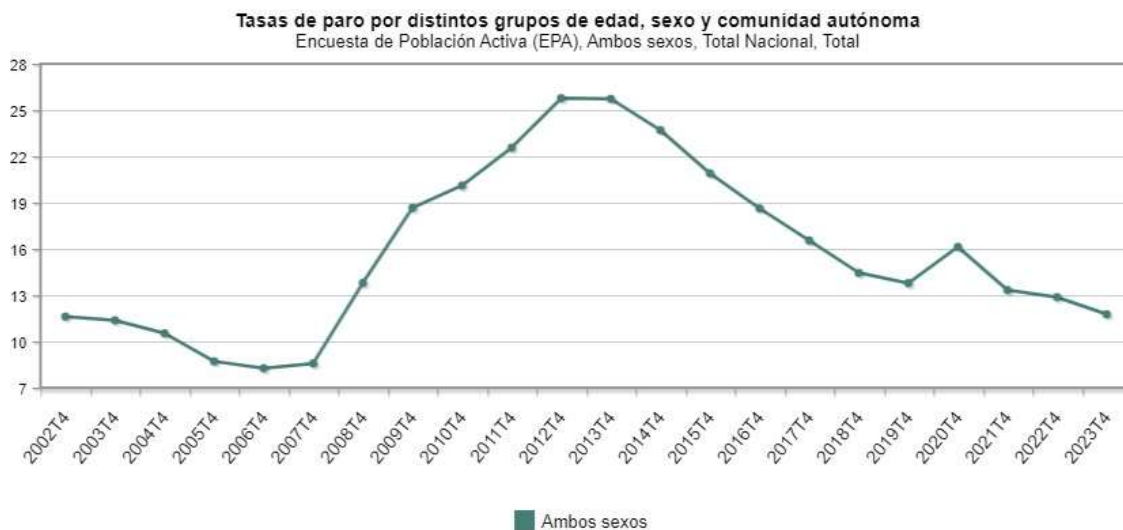
España inició el siglo XXI con unas tasas de desempleo muy bajas, sin embargo, llegó la crisis financiera global en el año 2007, la más grave desde 1929 con la Gran Depresión, y el desempleo se incrementó exponencialmente hasta alcanzar las cifras más elevadas de su historia entre 2012 y 2013. A partir de esta fecha el desempleo empezó a decrecer constantemente pese al repunte ocurrido en 2020 a causa de la pandemia, y actualmente con encontramos en unas cifras similares a las de los años 2002 o 2023.

De acuerdo con la Encuesta de Población Activa (EPA) tasa de desempleo actual es del 11,76% y una tasa de actividad de 58,99% durante el último trimestre del 2023. Además, en términos de valores absolutos en España actualmente podemos encontrar 21.246.900 de ocupados por los 2.830.600 parados.

En los siguientes gráficos se pueden observar la evolución tanto de las tasas de desempleo del país explicada anteriormente, para este caso se ha recogido la información proporcionada por el INE desde el último trimestre de 2002 hasta el último

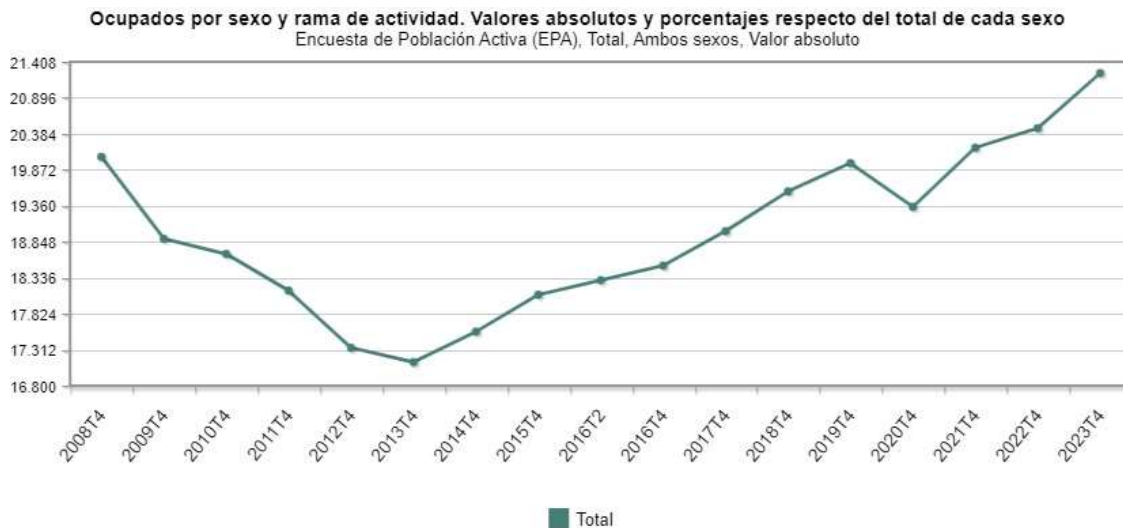
de 2023. También se observa la evolución de las personas ocupadas desde el último trimestre de 2008 hasta la misma fecha que el anterior gráfico

Figura 17. Tasa de paro en España



Fuente: [INE](#)

Figura 18. Personas ocupadas en España



Fuente: [INE](#)

- ICC

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se lleva a cabo de manera mensual y valora la evolución y las expectativas de los consumidores cuestiones relacionadas con

la economía y el empleo para así conocer las decisiones de consumo de las personas. El rango de este índice va desde 0 a 200, considerando un valor superior a 100 como algo positivo e inferior como algo negativo. Este indicador lo realizaba el Instituto de Crédito Oficial (ICO) desde 2004 hasta 2011, y desde noviembre de 2011 lo lleva a cabo el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

En fecha de diciembre de 2023, el ICC se sitúa en 77,8 puntos, siendo 10,2 puntos mayor que la media de 2022, y muy por encima de los mínimos históricos de 2012 y 2015. Algunas conclusiones extraídas en este último índice han sido que se ha empeorado la valoración de la población sobre el futuro de la economía del país a causa del mercado de trabajo, sin embargo, también bajan los temores relacionados con la inflación y las subidas de los tipos de interés (Europa Press, 2024)

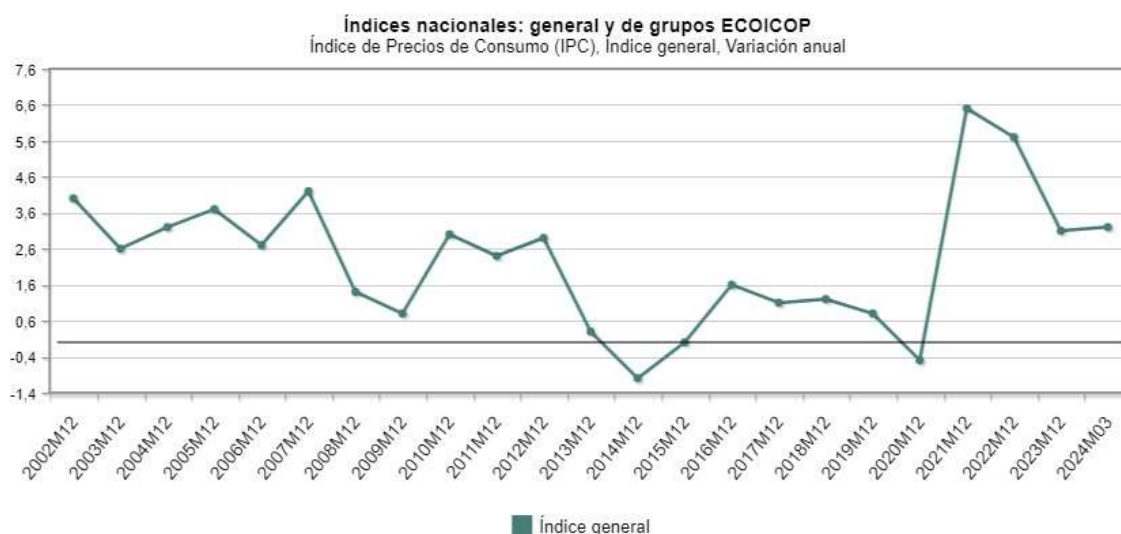
- IPC

El Índice de Precios de Consumo (IPC) tiene como finalidad medir la evolución de los precios de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares residentes en España. Es decir, es lo referente al concepto de coste de vida o “cesta de la compra”.

Por lo tanto, un aumento del IPC se traduce en inflación y por tanto un mayor coste de vida, y adaptando esto al cine, si aumentan los precios lo más probable es que la asistencia a los cines disminuya.

Actualmente el IPC es del 3,2% y en la siguiente gráfica se pueden observar la evolución de las variaciones de este índice desde el año 2002 hasta marzo de 2024.

Figura 19. Evolución del IPC



Fuente: [INE](#)

- Sectores

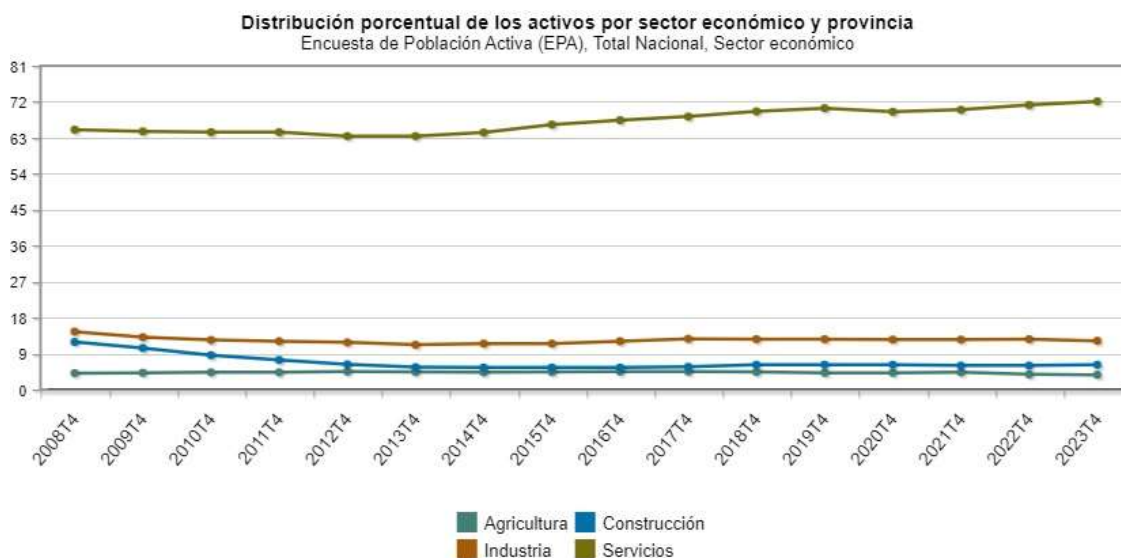
España se divide en cuatro sectores económicos el sector primario, el sector secundario, el sector terciario, y uno enfocado en la construcción a pesar de estar relacionado con el secundario. A continuación, se explican brevemente los 3 sectores principales del país:

- El **sector primario** es aquel dedicado a la extracción de la materia prima ya sea a través de la agricultura, ganadería, minería o pesca, por ejemplo.
- El **sector secundario** se encarga de transformar las materias primas para la producción de bienes. Entre sus actividades se encuentra la industria, construcción y energía (generando electricidad a través de la energía).
- El **sector terciario** es aquel que no se dedica a la producción de bienes, si no que su finalidad es la de prestar servicios. Este es un sector muy amplio que abarca muchas actividades como el transporte y comunicaciones, el turismo, los servicios de salud, la administración pública, servicios educativos, servicios públicos o servicios culturales, que es en este último en el que operan los cines, y que por lo tanto es fundamental para este proyecto.

El sector predominante en el país es el referente a los servicios, pues durante el último trimestre de 2023 ha representado el 72,1% de la actividad económica del país, seguido por la industria que ha representado el 12,2%, la construcción con un 6,2% y finalmente el sector primario con un 3,7%, mientras que el 5,8% restante pertenece a aquellos parados que buscan primer empleo o han dejado su último empleo hace más de 1 año.

Se puede observar el predominio del sector terciario desde los primeros datos proporcionados por el INE, que datan del 2008, mientras que el sector industrial se ha mantenido constante durante todo el siglo al igual que la agricultura, la cual se encuentra en los mínimos históricos y con una situación difícil de revertir debido a que las personas cada vez viven más en las ciudades a raíz de la poca importancia y rentabilidad que se le da al campo en estos tiempos. La variación más notable la podemos observar en la construcción ya que a raíz de la crisis financiera de 2008, el sector tuvo un fuerte descenso equiparando sus números a los de la agricultura pese que a día de hoy parece que se está recuperando muy poco a poco.

Figura 20. Distribución de activos por sector económico



Fuente: [INE](#)

A continuación, se va a hablar de aquellos datos económicos referidos al sector audiovisual y cinematográfico en España, con los últimos datos proporcionados por la Federación de cines de España (FECE), empresa sin ánimo de lucro que representa y defiende los intereses de las personas involucradas en el sector de la exhibición cinematográfica en el país, a fecha de 2023.

El sector audiovisual contribuye a la economía tanto del país como de Europa. En primer lugar, en Europa la industria cultural donde se encuentra el cine aporta 7 millones de puestos de trabajo, y en genera el 4,2% del PIB de la Unión Europea en 2023.

En los referente a su aportación económica a España, como se ha mencionado en la justificación del trabajo, la industria supone un 0,72% del PIB (8.400 millones de euros), y genera 72.000 puestos de trabajo, de los cuales 32.000 directos, indirectos e inducidos provienen de las salas de cine. Y por cada euro generado por cine, 2,67€ son generados en la economía. Una vez realizada la introducción, estos son los datos económicos referentes a las salas de cine:

España cuenta con 751 cines, que supone un incremento del 2,6% respecto del año anterior, y 3591 pantallas, estando 944 equipadas 944 con la tecnología 3D explicada anteriormente. Más de la mitad de las pantallas están repartidas entre las Comunidades Autónomas de Andalucía (649), Cataluña (600), Comunidad de Madrid (534) y la Comunidad Valenciana (426). Y finalmente, se tiene una capacidad de 750.751 butacas.

Respecto a sus cifras, el cine consiguió atraer a 77.8 millones de espectadores, un 26% más que en 2022. Se trata de una cifra en incremento desde que tuvo lugar la pandemia, pero que todavía se encuentra un 24% por debajo de las cifras anteriores a la pandemia. En cuanto a los datos de la taquilla, esta ha sido de 504.5 millones, un 31% superior al año anterior, teniendo en cuenta que el precio medio por entrada se sitúa alrededor de los 6.50€.

Respecto a las películas estrenadas, a nivel internacional Barbie (Gerwig, 2023) ha sido la más vista con 5.31 millones de espectadores, y por lo tanto que más ha recaudado con 33.7 millones de euros. A nivel nacional, la película más exitosa del año ha sido Campeonex (Fesser, 2023), con una recaudación de 11.8 millones de euros a través de los 1.97 millones de espectadores.

Con el fin de fomentar también la asistencia a las salas, se han ido tomando iniciativas como el Bono Cultural Joven, que consiste en una ayuda de 400€ otorgados por el Gobierno a aquellas personas que cumplen 18 años con el fin de utilizarlos para acciones culturales, desde teatros, cines o museos hasta conciertos o videojuegos.

Por otra parte, también se han otorgado facilidades a las personas de mayor edad con el Cine Senior, una iniciativa que permite a las personas que superan los 65 años ir al cine los martes por un precio de 2€ la entrada, esta iniciativa ha permitido que acudan al cine 924.724 personas senior, siendo sus películas más vistas Napoleón (Scott, 2023) de Ridley Scott, Los asesinos de la luna (Scorsese, 2023) de Martin Scorsese y la española, ocho apellidos marroquíes (Fernández, 2023).

Finalmente encontramos La Fiesta del Cine, un evento donde durante unos días el precio de las entradas se reduce a 3,50€, esta iniciativa atrajo a 2.182.781 en 2023, repartidos entre la Fiesta del Cine de Mayo (981.757) y la de Octubre (1.201.024), que supuso 7.639.734 euros solo la venta de dichas entradas.

Respecto al crecimiento de las salas a nivel europeo, también es interesante señalar que actualmente España es el tercer país que más ha crecido en 2023 respecto al 2022 con un 26%, superado únicamente por Italia (58,6%) y Holanda (26,5%). Aunque hay que destacar también que, en 2022, el crecimiento fue muy inferior respecto a las otras grandes potencias de Europa, pues supuso un incremento del 45% respecto del 2021, año marcado por las consecuencias de la pandemia, mientras que países como Italia (79,5%), Holanda (74,9%), Alemania (81,7%), Irlanda (80,1%), Francia (59,1%) o Reino Unido (58,4%) vieron un gran incremento en sus salas de cine.

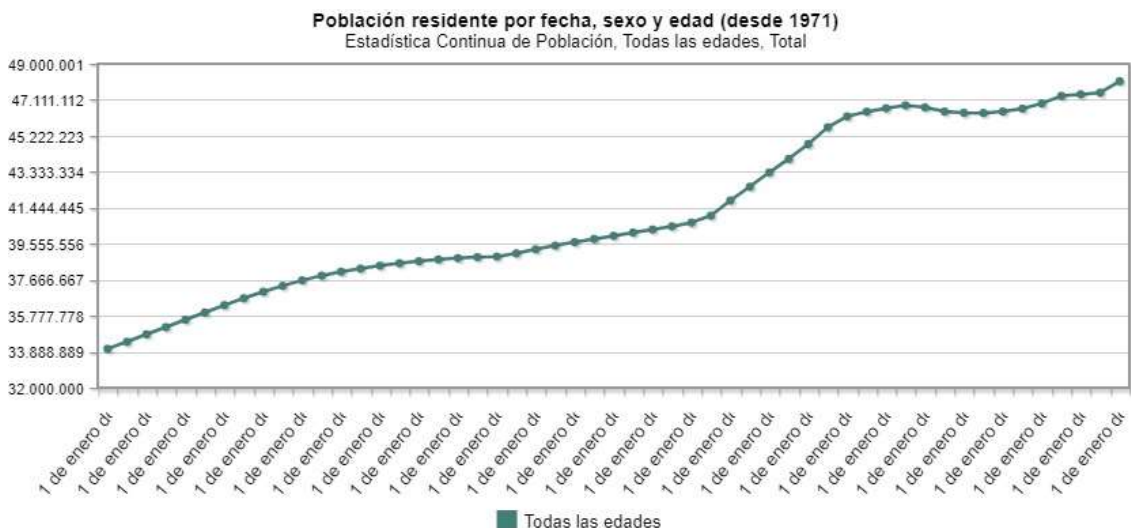
- **Factores Sociales**

Para este factor, nos vamos a centrar en la demografía del país tratando de analizar la situación actual que vive en base al total poblacional, a su distribución por territorio y por edad y sexo.

En 2024 España cuenta con 48.592.909 habitantes, de los cuales 42.101.407 son de nacionalidad española mientras que 6.491.502 son extranjeros. A continuación, se puede muestra una evolución de la población del país, donde se puede observar el constante crecimiento de la población desde 1971 hasta enero de 2023 que es el último dato disponible proporcionado por el INE para la realización del gráfico.

Se puede observar un crecimiento exponencial, pues en el primer dato del gráfico, la población era de 33.040.642. aunque en ese momento se estaba en pleno “baby boom”, por los más de 48 millones mencionados actualmente. El crecimiento pese a ser exponencial vuelve a tener un gran incremento a partir del año 2000 o 2001. hasta 2013 que vuelve a reducirse en pequeñas cantidades, ya que en 2012 se llegó a 46.818.216 y en 2013 se redujo hasta 46.712.650. Este descenso se mantuvo hasta 2016 y volvió a crecer la población en 2017, y desde entonces el auge es constante.

Figura 21. Evolución de la población residente en España



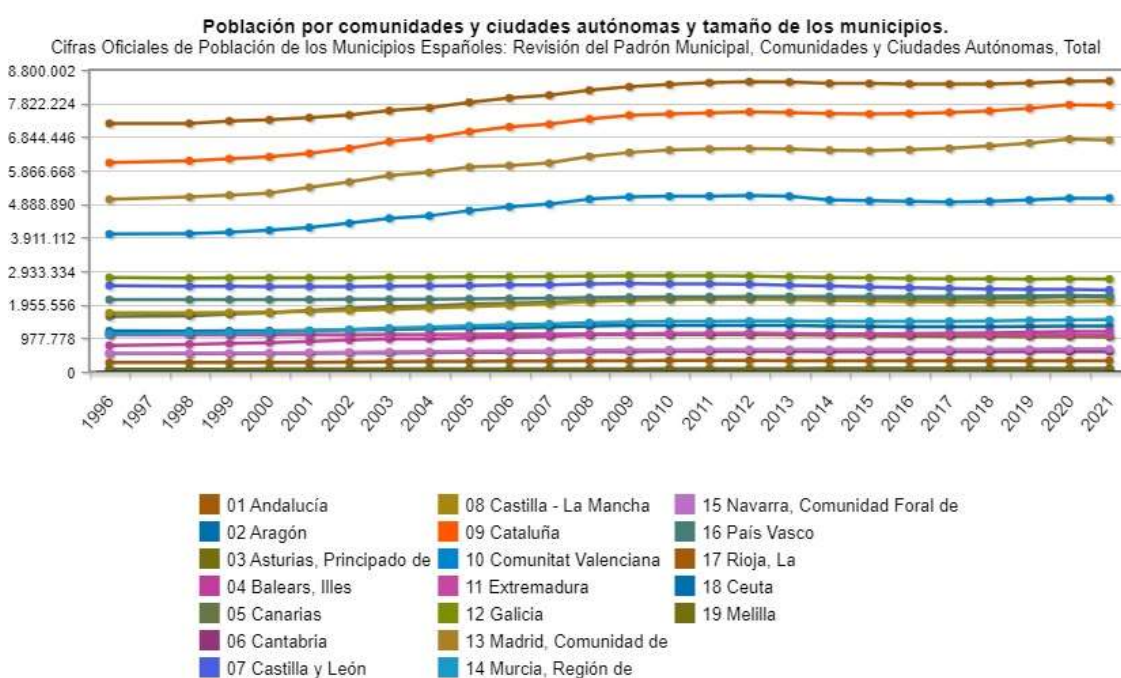
Fuente: [INE](#)

Por otra parte, hay que hablar también sobre la distribución del total de la población por Comunidades Autónomas, pese que a nosotros la que más nos interesa es la referente

a la Comunidad Valenciana, ya que al ser una empresa pequeña nos centramos en la población de esta comunidad.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la mayor parte de la población se encuentra a día de hoy en Andalucía, seguido de manera ordenada por número de habitantes por Cataluña, la Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana, Galicia, Castilla y León, el País Vasco, las Islas Canarias, Castilla – La Mancha, Murcia, Aragón, las Islas Baleares, Extremadura, el Principado de Asturias, la Comunidad Foral de Navarra, Cantabria y las ciudades autónomas de Melilla y Ceuta.

Figura 22. Evolución de la población por Comunidad Autónoma



Fuente: [INE](#)

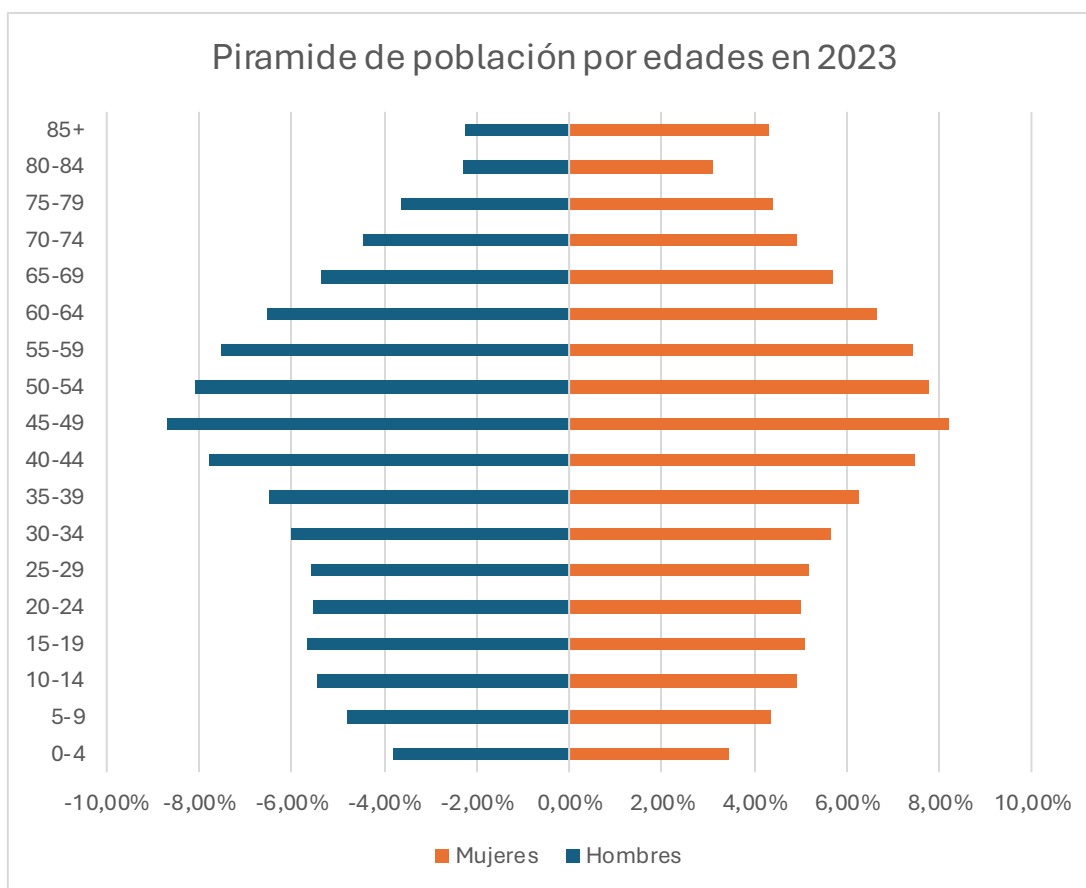
Sobre la división de la población por edades, de acuerdo con los últimos datos obtenidos en diciembre de 2023 a través del Ministerio de Sanidad, las mujeres representan el 51% del total de la población mientras que los hombres conforman el 49% restante. A continuación se puede observar una tabla con los diferentes porcentajes que representan cada rango de edad de tanto de hombres y mujeres como del total de la población, además de una pirámide de población donde se observan las diferencias entre ambos géneros.

Tabla 2. Población española por edad y sexo en 2023

Años	Hombres	Mujeres	Total
0-4	-3,82%	3,46%	3,63%
5-9	-4,80%	4,35%	4,57%
10-14	-5,46%	4,93%	5,19%
15-19	-5,68%	5,11%	5,39%
20-24	-5,54%	5,02%	5,28%
25-29	-5,59%	5,17%	5,37%
30-34	-6,01%	5,67%	5,83%
35-39	-6,48%	6,26%	6,37%
40-44	-7,81%	7,47%	7,63%
45-49	-8,69%	8,20%	8,44%
50-54	-8,10%	7,77%	7,93%
55-59	-7,52%	7,44%	7,48%
60-64	-6,55%	6,68%	6,61%
65-69	-5,38%	5,71%	5,54%
70-74	-4,44%	4,95%	4,70%
75-79	-3,62%	4,39%	4,01%
80-84	-2,28%	3,12%	2,71%
85+	-2,25%	4,33%	3,31%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos [Ministerio de Sanidad](#)

Figura 23. Pirámide de población en 2023

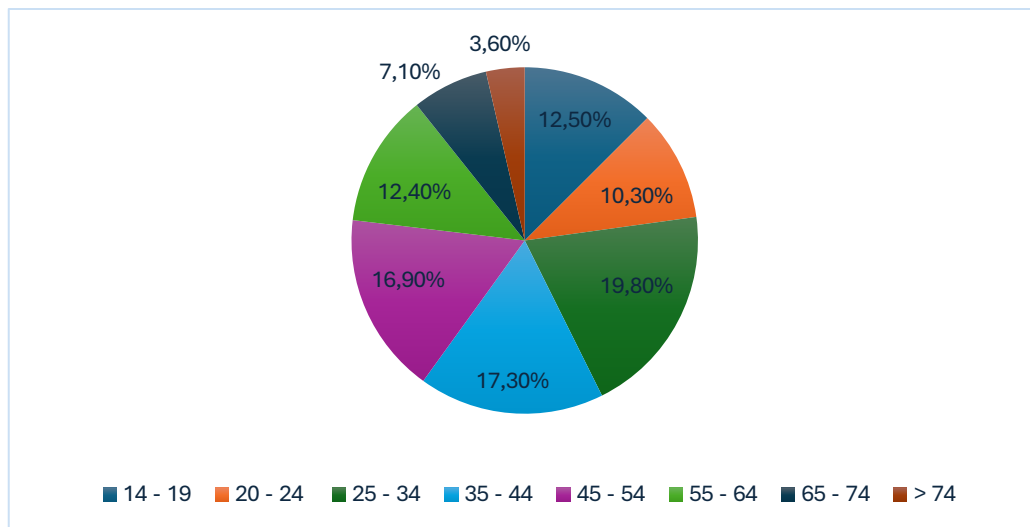


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del [Ministerio de Sanidad](#)

Respecto a algunas características muy importantes sobre la población y la situación actual de España es que se trata de una población envejecida por el porcentaje anteriormente mencionado respecto a las personas mayores de 64 años. Además de tener una esperanza de vida muy alta comparada con gran parte de los países del mundo, pues ronda los 83 años. En su contraparte, la tasa de natalidad es muy baja, con solo un 6,88%. Esto provoca que saldo vegetativo, la diferencia entre nacimientos y fallecimientos, sea muy negativo, ya que anualmente se producen 135.166 muertes más que nacimientos, esto derivará en que el envejecimiento sea cada vez mayor.

En cuanto a la distribución porcentual de las personas que asistieron al cine en España en 2023 por grupos de edad. A raíz de las 29.885 entrevistas realizadas (Orús, 2024), esta distribución se dividiría de la siguiente manera:

Figura 24. Distribución de personas que fueron al cine en 2023 por edades

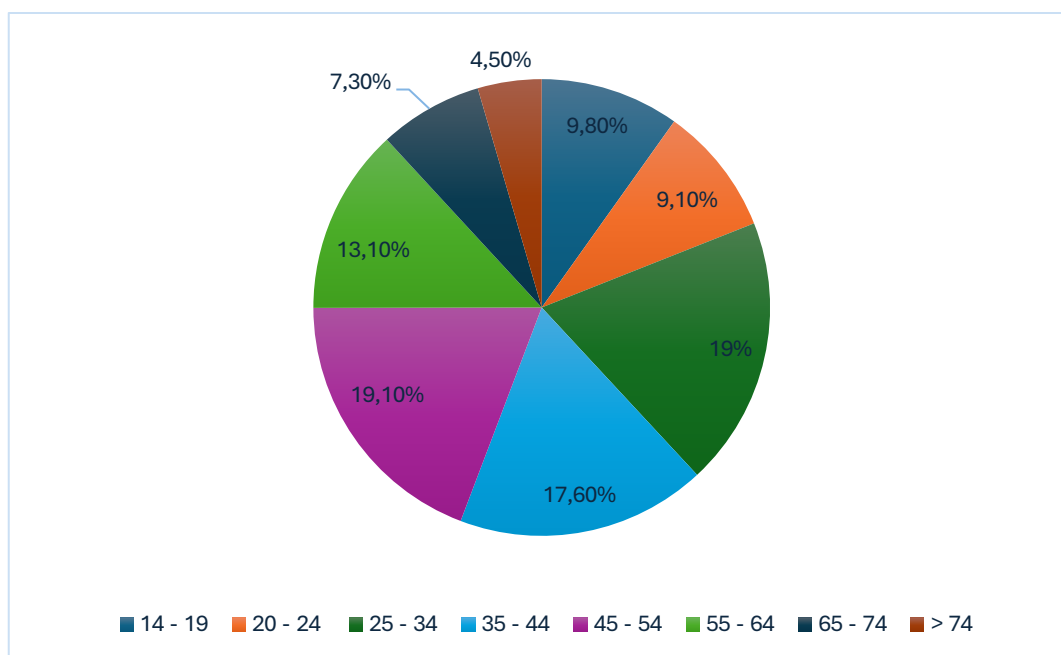


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de [Statista](#)

Como se puede observar en el gráfico, la gente que más asiste al cine son personas adultas entre 25 y 34 años, seguidos por los de 35 y 44, y los de 45 a 54. Sin embargo, llegados a esa cifra, los datos empiezan a decaer residualmente hasta que encuentran sus mínimos en gente que supera los 74 años. Por otra parte, las cifras entre la gente joven también podemos afirmar que son algo pobres, ya sea por el desencanto por el cine actual o por la incultura cinematográfica y cultural colectiva que parece haber en el país. Debido a esta clase de datos estadísticos, desde el Gobierno se toman las iniciativas mencionadas en los factores económicos (Cine Senior, Fiesta del Cine y Bono Cultural), con el objetivo de hacer que las personas vuelvan a las salas, y volver a alcanzar los datos prepandemia tanto a nivel de espectadores como de recaudación de taquilla.

A continuación, se puede observar un gráfico desarrollado también por Statista (2021), de la distribución porcentual de las personas que asistieron al cine en España en 2022 por grupos de edad, con el fin de comparar los datos de 2023 respecto con los de 2022.

Figura 25. Distribución de personas que fueron al cine en 2022 por edades



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Statista

La principal diferencia radica en que, en 2023, las personas jóvenes de entre 14 y 19 y de 20 a 24 años, fueron más al cine que los del 2022. En cuanto a las personas adultas, los rangos de entre 25 y 34, y 35 a 44 permanecen más o menos similares, variando únicamente unas pocas décimas. Hasta que encontramos otro cambio significativo en las personas de 45 a 54 años, pues se observa una considerable reducción en 2023 respecto al año anterior, mientras que los dos intervalos siguientes (55-64 y 65-74) también sufren ligeros descensos de unas décimas, se puede decir que son cambios poco significativos. Hasta que finalmente llegamos a las personas mayores de 74 años, quienes acudían a las salas algo más en 2022 que en 2023.

Como conclusión se puede afirmar que siendo en ambos casos las personas más jóvenes y las más mayores las que tienen un menor porcentaje, y que por tanto van menos al cine, es necesario invertir en iniciativas y culturizar a la gente con el fin de promover la asistencia al cine, tratando de hacer que estos gráficos a largo plazo estén repartidos de una manera lo más equitativa posible.

- **Factores Tecnológicos**

Se entiende por factor tecnológico como aquellas herramientas tecnológicas capaces de incidir en la producción, distribución y publicación de los productos o servicios que se ofrecen.

Estos factores han permitido al cine mantener una evolución constante a la hora de realizar, distribuir y exhibir las películas, y eso ha permitido a este arte seguir vivo tras más de 100 años de historia pese a que siempre ha sufrido altibajos ya sea por ser un contenido poco interesante salvo algunas excepciones, repetitividad de las películas o simplemente porque el contexto económico o social hacían difícil el acceso al cine.

Para este punto es necesario hablar en primer lugar sobre la evolución tecnológica por la que ha pasado el cine hasta llegar al punto en que nos encontramos, así como de la importancia de la innovación de las salas de cine y de sus recientes competidores.

El cine nace el 28 de diciembre 1895 de la mano de los hermanos August y Louis Lumière en el Salón Indio del Gran Café de París, donde reprodujeron la ya icónica “La salida de los obreros de la fábrica Lumière” (Lumière, 1895) entre otras películas. Desde entonces la tecnología ha tenido mucha importancia en el sector pues ha permitido a las películas y las salas de cine evolucionar y renovarse, manteniendo e incrementando así el interés del público por las películas.

Se puede decir que el primer contacto tecnológico del cine es el invento del cinematógrafo, una herramienta capaz de filmar imágenes en constante movimiento. Este fue el inicio del séptimo arte, pues se trataba de un invento sin precedentes y que cambiaría la historia.

Seguidamente, el hombre pisó la luna por primera vez de la mano de cineasta e ilusionista francés George Méliès en 1902, muchos años antes que el Apolo 11. Esto se consiguió con su película “Viaje a la Luna” (Méliès, 1902) , donde a través de ilusiones de movimiento, sobreimpresión de imágenes, los fundidos (transiciones), las dobles exposiciones (realizar dos o más fotos en un “frame”) o el uso de las maquetas, simulaba la llegada a la luna por parte de seis astronautas, creando así la primera película de ciencia-ficción de la historia.

Hasta 1916 las películas se realizaban únicamente en blanco y negro, hasta que llegó el siguiente avance, el Technicolor, capaz de agregar color a las películas a través de procesos químicos. Esta innovación se siguió perfeccionando hasta el día de hoy, ya que cuando pensamos que en ya lo hemos visto todo en la gran pantalla, el uso de los colores de manera correcta puede seguir sorprendiéndonos.

Y en 1927 con la película “The Jazz Singer” (Crosland, 1927) llegó otra revolución, el sonido. El que puede que sea el avance tecnológico más importante pues supuso prácticamente el fin del cine mudo para dar paso al sonoro, como curiosidad esto se puede observar muy bien en la película “Babylon” (Chazelle, 2022) de Damien Chazelle. El sonido a su vez evolucionó con el paso de los años, en primer lugar, el Vitaphone permitió grabar bandas sonoras y textos hablados sobre discos para reproducirlos durante la película, más tarde llegó el Movietone que grababa el audio mientras se realizaba la película.

En la primera mitad del siglo pasado apareció también un importante avance tecnológico que se convirtió en el principal competidor del cine, la televisión. Para contrarrestar su influencia se creó el Cinemascope, un sistema utilizado para comprimir imágenes haciendo que una imagen se vea más ancha que alta, creando así los formatos panorámicos.

Otra de las grandes innovaciones del cine ha sido la animación. Pese a que la animación en el cine nace en 1906, más tarde Walt Disney fue capaz de añadir sonido a los dibujos que se iban proyectando mediante una técnica llamada “sound cartoon”, además de utilizar la cámara multiplano o los efectos tridimensionales. La animación ha ido evolucionando sus técnicas con el paso de los años, ya sea mediante el “stop motion” del 3D en las películas, la animación experimental o por ejemplo la animación realizada vía ordenador únicamente, entre los muchos ejemplos que se podrían citar. (Bernardo, 2016)

Y es que, si bien el cine de animación siempre ha estado muy encasillado como un género de cine más como los ya existentes, la animación es otra forma de hacer cine. Como bien dijo Guillermo del Toro tras ganar su tercer premio Oscar por la película de Pinocho de Guillermo del Toro (Del Toro & Gustafson, 2022): “La animación es cine. La animación no es un género para niños, es un medio y refleja la vida, la belleza y la verdad”. (Bayen, 2023)

Por citar más innovaciones tecnológicas, podemos incluir aquí también el uso de las pantallas verdes o CGI, usado por primera vez en 1972, que permiten dotar a las películas de grandes efectos visuales si se realizan bien, pero que pueden suponer un desastre si se les da un mal uso, pero que desde mi opinión personal y subjetiva, estas hacen que se pierda parte de la magia del cine, pues a veces supone rodar escenas cuyo decorado es únicamente verde y donde a veces no hace falta interactuar con otros actores ya que son incluidos más tarde en la postproducción, y eso a mi parecer es

desolador para un actor como se puede ver en la siguiente imagen de Ian McKellen durante el rodaje de El Hobbit: un viaje inesperado (Jackson, 2012)

Figura 26. Ian McKellen llorando durante el rodaje de El Hobbit



Fuente: [Something Awful](#)

Ya hemos tratado los cambios tecnológicos por los que ha pasado el cine, así que ahora es momento de analizar aquellos factores que afectan a las salas de cine. Estos espacios también han necesitado evolucionar para adaptarse a los nuevos cambios de las películas a medida que se implementaban innovaciones, y a medida que aumentaba la pasión y el interés por el cine, se necesitaba un mayor aforo para complacer al máximo número de espectador posibles.

En primer lugar, hay que hablar de la importancia del auge del internet y con ello, la importancia que han ido adquiriendo las páginas web. Estas han permitido a las salas de cine facilitar y proporcionar mayor rapidez a alguno de sus procesos como la venta de entradas de manera online, ya que permiten a los clientes comprar la entrada a través de la tarjeta de crédito y elegir ellos su propia butaca (en caso de que el cine lo requiera). Además, también son de gran utilidad para los clientes ya que permiten observar otros elementos importantes como son las sesiones de cine, las promociones con las que se cuenta, la localización del establecimiento y en algunos casos hasta el equipamiento con el que se cuenta. Así que, en conclusión, se puede decir que la importancia de las páginas web han pasado a ser elementos fundamentales para cualquier sala de cine por las facilidades que proporciona a los espectadores, y en caso de que sea sencilla de entender mayor será su utilidad.

Se entiende por red social como “estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o

límites físicos” (RD Station, s. d.). La creciente importancia de las redes sociales ha afectado también a la industria cinematográfica, y por lo tanto a las exhibidoras de cine, ya que se le han dado diversas utilidades, desde la promoción de las películas y del establecimiento a través de imágenes y videos, además de ser capaces de redirigir a la página web de la organización para el uso de estas anteriormente mencionado. Las redes sociales son similares pero diferentes a su vez debido a la diversidad que hay entre ellas, y las más importantes a día de hoy, y que mayor uso se le puede dar desde una sala de cine son las siguientes:

- **LinkedIn:** Con su origen en 2002, esta red social está enfocada en los negocios. Donde a partir de un perfil laboral expuesto por el cliente, una empresa, la página web contacta tanto con una empresa que busque algunas características específicas como con la persona con dicho perfil. Como sala de cine es ideal para encontrar personas de la manera más efectiva posible para cubrir algún puesto de trabajo
- **YouTube:** Nacida en 2005, esta plataforma dedicada a compartir videos online es la más famosa de su tipo, pues allí se encuentran millones de películas, series, videos musicales, videos de creadores de contenidos... es decir abarca una gran variedad de contenido para consumir. Y por tanto es de gran importancia para el cine pues ahí es donde se estrenan los trailers de las películas que cada productora estrena.
- **Facebook:** Surgida en 2004 de la mano de Mark Zuckerberg y otros estudiantes de la Universidad de Harvard, se trata de la red social más popular a día de hoy basada más en lo personal que en lo profesional, y es que aquí cada persona se crea un perfil con el objetivo de interactuar con otras personas, pero que con el paso de los años se ha ido modificando adaptándose a los nuevos tiempos, implementando el sistema de historias de 24 horas como Instagram o permitiendo la realización de directos creando contenido en la propia plataforma. Es una red social importante para la industria pues permite darse a conocer a través de su perfil, sobre todo de cara a las personas más adultas, ya que son estas las que a día de hoy predominan esta red social.
- **Instagram:** Creada en 2010, se trata de una plataforma similar a Facebook, pues el usuario se crea un perfil personal donde exponer fotos y videos de su “bonita realidad “, y lo digo entre comillas pues solo se muestra el lado feliz de la vida en esta red social. Además de contar con algoritmos de búsqueda y historias de 24 horas donde viralizarse.

Junto a Facebook, es una gran manera de promocionar un negocio creando un perfil atractivo de la empresa donde ir informando de las novedades que se implementan, sin embargo, esta está más enfocada en un público joven debido a que a través de los algoritmos y el creciente uso de los dispositivos móviles, que permiten que las personas encuentren por casualidad el negocio, o bien por la facilidad a la hora de compartirlo con otras personas.

- **WhatsApp:** Esta red social creada en 2009, es bien conocida por todo el mundo pues es aquella que nos permite comunicarnos vía mensaje con otras personas, y de cara a esta industria, permite la comunicación entre personas a la hora de informar de alguna cosa o plantear debates alrededor de las películas, o bien simplemente quedar para ir al cine de manera rápida y cómoda.
- **Telegram:** En 2013 se creó la que a día de hoy es una de las redes sociales más polémicas, pues es ajena a la censura prácticamente y se puede encontrar casi toda clase de contenido. Su función es similar a la de WhatsApp, pero enfocada más en grupos de debate o de negocios que en relaciones entre cuestiones personales, ya que permite tal vez que, en un grupo, solo pueda hablar el administrador para informar al resto de usuarios. Respecto al cine, es uno de sus grandes enemigos, pues es junto a las muchas páginas web, el lugar donde más piratería predomina, tanto de películas actuales como de aquellas ya estrenadas, pero no solo películas, también series u eventos deportivos.
- **TikTok:** Finalmente encontramos la plataforma china nacida en 2016, tiene una función similar a la de YouTube, que es la de compartir videos online, pero en este caso se trata de videos cortos y clips cuya viralización puede llegar a ser muy rápida, y aunque desde mi punto de vista esto supone un problema en cuanto al tema de adicciones, he de decir que la industria cinematográfica se ve beneficiada ya que puede hacer que una película se vuelva famosa por un solo clip, llegando algunas producciones como Saltburn (Fennell, 2023) a disponer de una cinematografía fácil de adaptar para dichos clips a las redes sociales y hacerse rápidamente virales.

Estas han sido solo algunas de las muchas redes sociales que existen, ya que todas en mayor o menor medida son importantes, aunque enfocándolas a la industria del cine las mencionadas las he considerado como las más influyentes.

A medida que las películas y su manera de hacerlas ha ido evolucionando, las exhibidoras también han tenido que hacerlo. Para ello, antes de la pandemia se invirtieron más de 400 millones de euros para adaptar las salas de cine a las nuevas tecnologías y formatos con el fin de mejorar las vivencias de los espectadores, haciendo

que el cine se base también en experiencias y no solo en ver la película sin más (FECE, s. d.). Estas tecnologías son por ejemplo el cine 3D y 4D, de las que se habla a continuación, o las salas de cine IMAX.

Se entiende por cine 3D como la tecnología para filmar y exhibir películas simulando una visión tridimensional por parte del espectador.

Pese a parecer algo innovador y relativamente nuevo, ya que tuvo su boom con Avatar en 2009, hay que decir que el 3D se planteó desde los inicios del cine, ya que la primera proyección en 3D data de 1922 con la película "The Power of Love" (Deverich & Fairall, 1922), con la llegada del cine a color en los años 50 se estrenó la primera película en este formato "Bwana Devil" (Oboler, 1952), logrando el efecto 3D colocando dos rollos de película al mismo tiempo y que debían ir sincronizados para lograr el efecto óptico. Más tarde llegó el Space-Vision 3D que permitía que una sola cinta de película proyectase la película a través de un equipo que debía tener un lente especial para la proyección, hasta que en los 80 llegó los cines IMAX, de lo cuales se hablará más tarde (Penalva, 2009). El cine 3D siempre ha estado ahí, pero a raíz del estreno de la película Avatar (Cameron, 2009), esta tecnología fue ganando más relevancia que todavía perdura a día de hoy.

Respecto al cine en 4D, esta tecnología se basa en la experiencia e inmersión en la película, pues los asientos se sitúan sobre una plataforma capaz de moverse, ya sea para alzarse o inclinarse tal y como lo harían los protagonistas de las películas, es decir, sentirse como ellos en ese momento. Además, también encontramos el 4DX, que no tiene únicamente el movimiento de la plataforma, si no también dependiendo de la película o la sala, sino que también ofrecen climáticos como puede ver lluvia, viento u olores, entre muchos otros. En España actualmente solo existen 4 salas de este tipo, 3 pertenecientes a la cadena de Kinépolis, ubicadas en dos en Madrid y una en Valencia, y la otra se trata del Cines Filmax Gran Vía en Hospitalet; y también existen varios parques temáticos como el Oceanográfico o Terra Mítica. Finalmente destacar que el precio de estas entradas es bastante más elevado que una entrada común debido a las diferentes experiencias que ofrece, rondando todos los precios de las salas por los 15€. (G.R., 2024).

Y un último factor tecnológico que hay que tratar es el de las salas de cine IMAX, acrónimo de Image MAXimum. Son cines que se destacan por su calidad de imagen, pero sobre todo por el tamaño, donde el tamaño de la pantalla es mucho más grande que de normal (22 metros de altura por 30 metros de ancho); y el formato de la película en 70 mm (el cine de normal se graba en 35 mm), con una orientación horizontal,

haciendo que la imagen se vea más detallada y grande. En España solo encontramos 4 cines IMAX, dos en Madrid, uno en Mallorca y uno en Barcelona, cuyos precios son superiores a los 10€ por la calidad que ofrecen. (Fernández, 2023)

- **MICROENTORNO**

A continuación, se va a analizar el microentorno de la empresa, que son aquellos factores que tienen relación con la empresa, y que, por lo tanto, pueden afectar a su actividad. Para ello se va a emplear las 5 fuerzas de Porter, diseñado por Michael E. Porter en su obra “The five competitive forces that shape strategy” (Porte, 2008), se trata de una herramienta que nos permite medir y analizar nuestros recursos frente a las cinco fuerzas que se pueden observar. Dichas fuerzas que se analizan en el modelo son el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de los nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes. Todas ellas se van a ver analizadas a continuación para el caso que no atañe.

Figura 27. Resumen de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

- **El poder de negociación de los proveedores**

Aquí nos estamos refiriendo a la presión e importancia que pueden llegar a ejercer los proveedores sobre nuestra empresa, ya sea en términos de calidad, cantidad o precio del producto demandado.

Para el caso de esta exhibidora cinematográfica se cuentan con varios proveedores, necesarios para poder llevar a cabo la actividad. Concretamente encontramos los siguientes proveedores: distribuidores cinematográficos, distribuidores de la comida y bebida del bar, proveedores del equipamiento de la sala, proveedores de los uniformes de los empleados, distribuidor de las butacas de la sala, distribuidores del merchandising, empresa de reformas y empresa de diseño y/o interiorismo y una empresa a la que contratar un seguro acorde.

En primer lugar, las distribuidoras cinematográficas tienen un alto grado de poder de negociación, ya que son ellas las encargadas de marcar el porcentaje que recibirán por entrada vendida, así como el catálogo que ceden al cine y su duración en la cartelera. Y aunque existen muchas distribuidoras como Disney, Warner, Universal, entre muchas otras, todas llevan a cabo estrenos y ofrecen un catálogo diferente, por lo que su poder de decisión es elevado.

Respecto a los proveedores de los productos de restauración del bar, es decir, quienes proporcionan al comida y la bebida, tienen un poder de negociación relativamente bajo ya que en el mercado existe mucha competencia que ofrece productos y precios similares.

En cuanto al proveedor que nos va a equipar la sala, estos tienen un poder negociador intermedio, debido a la existencia y disponibilidad.

El proveedor de las butacas para la sala también tiene un poder de negociación intermedio, debido a que existen muchas empresas con precios y productos similares, sin embargo, será determinante la calidad del producto.

Los proveedores de servicios de reforma tienen un poder de negociación bajo ya que existe mucha competencia en el sector, y cada uno puede solicitar unos plazos y presupuestos diferentes.

En cuanto a la empresa de diseño e interiorismo, tendrá un nivel intermedio ya que la calidad y la creatividad del diseño influyen, también lo han la disponibilidad de dichos proveedores y su capacidad de personalización para el negocio, además de que muchas veces, este tipo de empresas se enfocan en algo en concreto, en casas, en establecimientos de ocio, etc.

Siguiendo con el proveedor del merchandising cinematográfico, cuenta con un poder alto. Esto es debido a que existe competencia en este sector y cada empresa puede ofrecer servicios diferentes, por ejemplo, unas pueden prestar material a cambio de publicidad y llevarse un porcentaje de las ventas y otras simplemente prefieren que les compren en volumen para luego nosotros vender dicho material. Y para una sala como esta, que acaba de nacer los proveedores pueden decidir si prestarnos sus servicios o no.

- **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen un poder de negociación intermedio, ya que por una parte tienen otras opciones de asistir al cine o disfrutar de las películas, ya sea en los centros comerciales cercanos a la localidad, los de Xàtiva y Ontinyent principalmente, donde la mayor parte de las películas son estrenos actuales y algún que otro reestreno. Además, estos lugares no solo ofrecen la opción del cine, sino que también se pueden llevar a cabo actividades comerciales como ir de compras, actividades recreativas o ofrecer lugares para ir a comer, es decir, actividades complementarias al cine.

Sin embargo, existe otra parte referente a los precios, y es que hoy en día ir al cine no es una actividad primordial para las personas debido no solo al desinterés del público por las películas actuales, sino también a los elevados precios que supone ir al cine un día que no sea por ejemplo el día del espectador, que es un día donde las entradas están más baratas y por lo tanto el cine acoge a una mayor cantidad de personas. Normalmente una entrada puede costar hasta más de 7€, solo la entrada para la sesión, y de normal cuando vas con gente siempre se termina cogiendo unas palomitas o cualquier cosa para beber, que actualmente son productos caros y pueden hacer que ir a ver una película cueste unos 15€ como mínimo. Entonces nuestra intención es mantener el precio de las entradas a un precio razonable, inferior a los de los grandes cines con el fin de que ser una opción más atractiva para los espectadores, y ofrecer la posibilidad de que disfrutar de una película en una sala de cine, no sea un problema en lo respectivo a los precios.

En conclusión, los clientes tienen un poder de negociación medio porque pese a que cuentan con varias alternativas para disfrutar del cine, concretamente los centros comerciales, el precio va a ser más elevado que el que ofrecemos en CinemArt.

- **La amenaza de productos sustitutivos**

Se entiende por productos sustitutivos como aquellos productos capaces de satisfacer las mismas o parecidas necesidades que las que satisface nuestro producto. Pueden ser sustitutivos en caso de que su calidad sea superior, el precio más competitivo o que el coste de cambiar de uno al otro no sea muy significativo. Para el caso de las salas de cine, encontramos principalmente tres productos sustitutivos, que son los siguientes:

- Plataformas de streaming

Se define el concepto de streaming como “un método de distribución de contenidos multimedia (audiovisuales) a través de redes informáticas, que transmite el contenido al instante mismo en que es consumido, sin que deba descargarse y almacenarse previamente”. (Editorial Etecé, 2022)

Las plataformas de streaming son sustitutivas de las salas de cine, pues a cambio de pagar una mensualidad, el usuario dispone de un gran catálogo de películas, series, documentales o hasta programas televisivos disponibles para ver desde la comodidad del hogar y en el momento que ellos quieran. Además, hay que tener en cuenta que dichas plataformas también realizan estrenos propios ya que también son sus propias productoras, por lo que los ahora los estrenos no se delimitan únicamente a las salas de cine, si no que se pueden estrenar en los cines, en las plataformas directamente o en las dos casi al mismo tiempo.

Actualmente existen en España múltiples plataformas, pero con el tiempo y a medida que avance este concepto de streaming, el número de competidoras se irá acrecentando. Por poner algunos ejemplos tenemos a los principales titanes cuyo contenido se centra mayoritariamente en película más comerciales y para todos los públicos que son Netflix, Prime Video, HBO, Apple TV+ o Disney+, mientras que otras como Filmin se centra en un contenido para un público más cinéfilo, o plataformas que todavía se encuentran en crecimiento como SkyShowtime.

- Piratería

“La piratería digital consiste en la copia o distribución ilegal a través de Internet de material sujeto a derechos de autor, lo que tiene efectos perniciosos para las industrias de la creación, como el cine, la televisión, la edición, la música y el juego.” (Interpol, s. d.)

A medida que ha avanzado la tecnología, la piratería se ha ido desarrollando, ya que en un principio eran los espectadores quienes grababan las películas directamente desde

el cine con sus cámaras pero con mala calidad de audio, luego se ripeaban (convertir la información de por ejemplo un DVD a un disco duro para extraer el audio) para mejorar el audio; más tarde también se pirateaban los DVD proporcionados por las compañías copiándolos; y con la llegada de Internet y la era digital basta con saber a qué página web hay que entrar para ver la película que se desee, ya que hay infinidad de posibilidades de encontrar cualquier contenido audiovisual, pese a la ilegalidad que supone.

Pese a que se vea como algo común entre los más allegados, sigue siendo un problema tanto para las salas de cine, ya que recorta enormemente sus ingresos y la cantidad de público que acude a las salas, como para los estudios cinematográficos pues su economía se ve también perjudicada ya que las ventas de sus copias para distribución se ven reducida, además de afectar también a las personas que trabajan en la propia industria.

La piratería, es una herramienta a la que todos hemos accedido en algún momento ya sea para ver alguna serie, película, evento deportivo, debido a la imposibilidad de acceder a él ya sea por su alto precio o por no encontrarlo en ningún lugar. Así que se puede decir que la piratería es un mal, pero para desgracia de la industria audiovisual y del entretenimiento, es un mal necesario

- **La amenaza de nuevos competidores**

Crear una sala de cine de esta índole supone un gran coste de financiación, además de tener la seguridad de que a la gente le va a parecer un producto atractivo para ir debido a la diferenciación que supone, ya que se aleja de las grandes cadenas de cine establecidas principalmente en los centros comerciales y ubicadas normalmente en núcleos de población medianos o en grandes ciudades.

Cuanto más fácil sea el acceso mayor será la amenaza que representa para nosotros. Este mercado se puede afirmar que tiene grandes barreras de entrada ya que acceder a él supone un gran coste ya no solo para su creación, sino también a la hora de negociar con los proveedores y distribuidoras. También hay que contar con que la mayor parte de los productos ofrecen exactamente lo mismo, es poca la diferenciación de unos con otros, de ahí la importancia de este tipo de salas.

- **La rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes para una sala de cine en Canals es relativamente moderada, ya que actualmente Canals tiene poca oferta de proyección audiovisual, limitándose solo a las sesiones semanales del Centro Cultural y al Cine de Verano, además de ser un tipo de sala de cine difícil de encontrar hoy en día debido a que cada vez son más las que cierran sus puertas. Sin embargo, tiene dos competidores cercanos en los Centros Comerciales de El Teler en Ontinyent, que cuenta con un Cineapolis, y Plaza Mayor en Xàtiva que tiene un Axion, lo que hace que los espectadores tengan más opciones a parte de esta sala. Estos competidores ofrecen tanto el servicio de cine como el de ocio y restauración en grandes cantidades, lo que supone un atractivo extra para los clientes

Así que en función de las competencias aparentes hay que tener en cuenta los precios de cada una con el fin de ser competitivos pero diferenciables, y establecer estrategias de marketing y publicidad promocionando CinemArt como algo alejado de la cotidianidad de los grandes cines.

4.3. Análisis DAFO

Tabla 3. Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solo se dispone de una sala • Inversión inicial elevada • Horarios limitados • Estacionalidad de los estrenos • Dificultad de atraer clientes acostumbrados a los grandes cines 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un producto diferente a lo que está acostumbrado la gente • Catálogo con variedad de películas • Buena localización • Capacidad para unas 350 personas • Precios acorde a lo que se ofrece • Plantilla reducida • Capacidad para acoger diferentes actividades culturales
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia escasa pero fuerte • Auge de los productos sustitutos (piratería y plataformas de streaming) • Empobrecimiento cultural de la población • Altas barreras de entrada • Precios elevados de las distribuidoras • Predisposición por el cine comercial ante cualquier otro género • Situación económica del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento y expansión en caso de tener un buen rendimiento • Ayudar a promover el enriquecimiento cultural • Facilidad de adaptación a las demandas de los clientes • Capacidad de ofrecer nuevas experiencias • Adaptabilidad tecnológica

Fuente: Elaboración propia

5. Investigación comercial

5.1. Introducción

A continuación, se va a llevar a cabo una investigación comercial, una herramienta que permite tomar mejores decisiones a raíz de la recopilación y análisis de información sobre un producto tiene distintos fines como el de analizar el comportamiento de los consumidores del producto, analizar el mercado en el que se opera, o analizar el producto que se está desarrollando.

Para este caso, se va a realizar un análisis de la competencia de las exhibidoras tanto dentro de la Comunidad Valenciana, como aquellas salas cercanas a la nuestra. Posteriormente se llevará a cabo un análisis del mercado donde va a operar nuestra y llevar a cabo la actividad CinemArt.

5.2. Análisis de la competencia

Como hemos dicho anteriormente, en España podemos encontrar 3591 salas/pantalla distribuidas en 751 cines. Para este caso no tenemos que centrar en las salas tanto de la Comunidad Valenciana como aquellas próximas a la nuestra.

La Comunidad Valenciana, cuenta con 84 salas por cada millón de habitantes. Cuenta también con 426 pantallas, lo que representa un 11,8% del total, éstas están distribuidas entre las tres provincias. En la provincia de Valencia podemos encontrar 215, en la de Alicante 176, mientras que en Castellón encontramos 35. (Culturplaza, 2023)

En cuanto a la recaudación, la Comunidad Valenciana obtuvo unos ingresos de 57.927.020€, lo que supone una variación del 32% respecto al año anterior. Esto se ve reflejado gracias a los 9.134.129 espectadores, un 27,8% más que en 2022. Mientras que, en cuanto a las ayudas para asistir al cine, mencionadas anteriormente, la fiesta del cine atrajo a 248.017 espectadores mientras que el Cine Senior a 124.663. (FECE, 2023)

Centrándonos ahora en los cines próximos a CinemArt, toca analizar nuestros dos principales competidores que son los siguientes:

- **Cines Axion de Xàtiva:** Esta cadena cuenta con salas de cine en Alcoy, Orihuela, Santa Pola, Alicante, Reus, Gandía, Córdoba, y la que nos atañe para el caso de estudio, Xàtiva.

Ubicado en el Centro Comercial Plaza Mayor, se trata de un cine con gran asistencia ya que es el único en la comarca de La Costera. Cuenta con 8 salas de proyección de alta definición HD 2K con sonido Dolby Digital 7.1 y proyección

audiovisual de última generación. Su cartelera se basa únicamente en estrenos actuales, salvo algún reestreno como el de Avatar debido al estreno de su secuela. A continuación, se pueden observar cuales son los precios y promociones que ofrece este cines desde su página web. (Cines Axion, s. d.)

- La **tarifa normal** tiene un precio de 8€ la entrada
- La **normal reducida**, aplicable a personas mayores de 65 años, universitarios, personas con carné joven, familia números o menores de 14 años, cuesta 7,5€ la entrada
- La **tarifa única días laborales** tiene un precio de 6,5€ (lunes y martes), salvo los días festivos y las vísperas.
- El **día del espectador** (miércoles y jueves) tiene un precio de 4,9€ con excepciones, pues no es aplicable en festivos ni vísperas, tampoco para reestrenos o eventos especiales
- Otra promoción es la de **Bono 10** por valor de 59€. No se puede adquirir 4 entradas por día durante sus 90 días de caducidad desde el día que se adquiere.

Respecto a los productos del bar, desde la página web se puede observar que los productos en barra son más caros que vía online. Siendo estos los productos que se pueden consultar a través de Internet:

- **Botella de agua** de medio litro: 1,60€ en barra por 0,80€ en la web
 - **Menú Grande** (palomitas y refresco granes): 7,50€ en barra y 5,90€ en la web
 - **Menú Mediano** (palomitas y refresco medianos): 6,50€ en barra y 4,90€ en la web
 - **Menú Pareja** (cubo de palomitas + 2 refrescos grandes): 9,50€ en barra y 7,90€ en la web
 - **Menú Pequeño** (palomitas y refresco pequeños): 5,50€ en barra y 3,90€ en la web
 - **Suplemento para palomitas dulces**: 0,90€ en barra y 0,50€ en la web.
- **Cineapolis de Ontinyent**: Esta empresa cuenta con salas de cine en Dos Hermanas, Utrera, Cádiz, Sanlúcar la Mayor, Punta Umbría, Huesca, Marchena, y el que vamos a analizar Cineapolis El Teler en Ontinyent.

A diferencia del caso anterior, este cine tan solo nos indica que el establecimiento cuenta con 7 salas con un aforo total de 1287 butacas (Aulafilm, s. d.), no se nos indica su sistema técnico ni de sonido ni visual.

Respecto al precio de las entradas y las promociones, de manera online podemos encontrar: (Cineapolis, s. d.)

- **Día del espectador** (miércoles): 4,60€
- **Tarifa normal**: 5,70€
- **Descuentos para grupos**: Aunque no se indica el precio, se nos indica que es aplicable para grupos de escuela e institutos, y para empresas y profesionales

Por otra parte, también cuentan con una Tarjeta Cineapolis, que a modo de programa de puntos premia la fidelidad de los clientes. Dichos puntos se obtienen a través de la compra de entradas (1 punto por euro gastado). Los puntos se intercambian por premios, siendo estas las recompensas que se ofrecen:

- **100 puntos**: Palomitas 90g y refresco de 40cl
- **120 puntos**: Una entrada de cine
- **190 puntos**: Palomitas 90g, refresco 40cl y entrada de cine
- **200 puntos**: 2 entradas de cine

En cuanto a sus precios de la comida, según se indica en la página web podemos encontrar los siguientes menús:

- **Menú Grande El Teler**: 6,80€
- **Menú Doble El Teler**: 9,80€
- **Menú Nachos El Teler**: 5,80

Una vez analizados los competidores directos de CinemArt, podemos observar a continuación a aquellos competidores indirectos, que son aquellos ubicados en la misma categoría pero que venden productos diferentes para cubrir una misma necesidad.

Los principales competidores indirectos que podemos encontrar dentro de este mercado son las plataformas de streaming, cuyo número cada vez es más grande y por tanto se hacen la competencia entre ellas, ya sea a través de sus estrenos propios puesto que también ejercen de productoras de películas, y que cada vez estas películas tienen más relevancia tanto a nivel de premios de la industria como a nivel cultural; además se hacen también competencia entre ellos a través de la variedad de sus catálogos, pues todas tienen semejanzas pero muchas diferencias entre sí, por ejemplo Filmin ofrece un catálogo donde encontramos muchos más clásicos que en Netflix, donde la mayoría son títulos de películas comerciales; o simplemente, a través de los precios que ofrece cada plataforma, siendo todos ellos competitivos con tal de adquirir al público de las otras. Se

trata de competencia indirecta porque al fin y al cabo están ofreciendo otra forma de ver películas, ofreciendo dicha exhibición desde la comodidad de casa.

Finalmente, encontramos los competidores de reemplazo, que son aquellos que buscan satisfacer la misma necesidad, pero desde un enfoque diferente o de diferente naturaleza. Los principales competidores de reemplazo de CinemArt son los parques temáticos o de atracciones, pese a que se encuentren lejos de la zona de la actividad; los museos, los cuales podemos encontrar en casi todas las localidades cercanas a Canals puesto que, al fin y al cabo, allí reside parte de la cultura local de cada población, o incluso podemos considerar como competidores de reemplazo los conciertos musicales puesto que al fin y al cabo la música es también un arte, a veces.

5.3. Análisis del mercado

Para llevar a cabo el análisis de mercado donde opera CinemArt, se ha llevado a cabo un cuestionario de 30 preguntas a personas conocidas principalmente de la zona donde opera la empresa y localidades cercanas.

La muestra de la encuesta ha sido de 374 personas, que es el mínimo necesario para la efectividad y correcto funcionamiento del cuestionario. Para calcular dicha muestra se ha tenido en cuenta que el nivel confianza es del 95%, el margen de error del 5%, y la población de Canals, que es el lugar de origen de CinemArt, donde a fecha de 2023 residen 13.162 personas según el INE.

A continuación, se pueden observar las conclusiones extraídas del cuestionario para la elaboración del análisis de mercado, mientras que los resultados completos extraídos a través de gráficas y tablas se van a poder observar en el anexo correspondiente.

En primer lugar, en cuanto al aspecto demográfico la encuesta ha sido respondida principalmente por gente de entre 18 y 25 años, seguidos por las personas de entre 26 y 35, mientras que las personas menores de 18 años representan la intervalo de edad más pequeño, seguido por los mayores de 45 años.

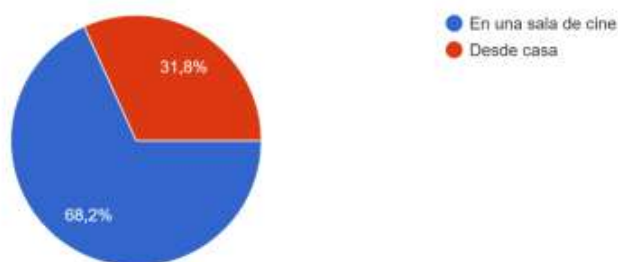
De dichas edades predomina el sexo masculino respecto al femenino, con un 64,4% y un 35,6% respectivamente. Y de las 374 personas, trabajan y estudian casi a partes iguales, mientras que un pequeño grupo de gente no realiza ninguna de las dos cosas.

Finalizado este apartado, pasamos al quid de la cuestión, ya que nos empezamos a centrar en el público de las salas de cine. Preguntando en primer lugar algo básico, si les gusta el cine a lo que una amplia mayoría responde que sí, con un 89,6%; y si se prefiere visualizar las películas desde una sala de cine o más bien desde casa, ya sea a través de las plataformas de streaming o de las innumerables páginas web de piratería

de contenido audiovisual, a lo que un 68,2% ha respondido que sienten preferencia por ver las películas en la gran pantalla.

Figura 28. Preferencia entre el cine o las plataformas de streaming

5. ¿Prefiere ver películas en una sala de cine o desde su casa a través de páginas de piratería o plataformas de streaming?
374 respuestas



Fuente: Encuesta de elaboración propia

En cuanto a las plataformas de streaming utilizadas por la gente, predominan con diferencia Prime Video, Netflix, Max (antes HBO Max) y Disney+ sobre otras como Apple TV+, Filmin o SkyShowtime. Mientras que la piratería es también bastante representativa en el gráfico, ya que es una alternativa a las plataformas pese a la ética que cada persona considere.

Centrándonos esta vez en los gustos personales, hay que tratar también con los géneros cinematográficos por los que las personas encuestadas sienten preferencia cuando van al cine. Basándonos en las respuestas encontramos que las personas sienten devoción en primer lugar por la ciencia ficción, que a día de hoy podemos afirmar que es el género de aquellos grandes estrenos comerciales que abarcan gran parte de la taquilla, le siguen el drama y la comedia casi por partes iguales; además del terror, la fantasía y la acción, que podemos afirmar que son los otros grandes géneros preferenciales de los blockbusters. En su contraparte, las personas sienten menos devoción por ver en el cine películas de animación (aunque no es un género si no una forma de hacer cine), las comedias románticas, las películas gore (difíciles de encontrar en un cine) y las de romance.

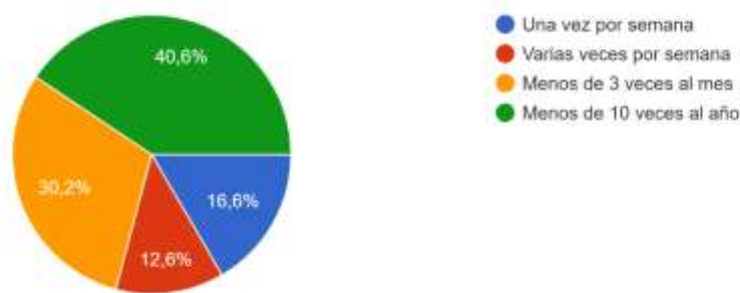
Referente a la frecuencia con la que se asiste al cine, podemos observar que es un público que no frecuenta mucho las salas de cine, puesto que casi la mitad de la estadística indica que se va menos de 10 veces al año con más de un 40% o que se va menos de 3 veces por mes con un 30,2%, mientras que tan solo un 16,6% asiste una vez por semana y un 12,6% va al cine varias veces por semana. Aunque como defensa

de este dato, hay que señalar que esto se puede deber a los pocos cines que hay en esta zona, y que se ubican en los centros comerciales, algo alejados de los núcleos de población.

Figura 29.Frecuencia de asistencia al cine

8. ¿Con que frecuencia asiste al cine?

374 respuestas



Fuente: Encuesta de elaboración propia

En cuanto al día de la semana que más se frecuenta el cine, hay que destacar el predominio principalmente de los miércoles y jueves, ya que es durante estos días donde la amplia mayoría de cines, por no decir todos, realizan el día del espectador, donde el precio de las entradas se ve reducido respecto al resto de días de la semana, y esto al fin y al cabo, es un gran atractivo para ir al cine, ya que como se puede observar más tarde, uno de los principales problemas con los que cuenta el cine son los altos precios tanto de las entradas como de los productos, y esta es una de las soluciones que se ofrecen para incentivar a ir a las salas entre semana. Por otra parte, también son relevantes los viernes y sábados ya son los días de la semana donde las personas, principalmente los jóvenes tienen mayor tiempo libre, lo que supone poder utilizar dicho tiempo en el ocio y entretenimiento que aporta el cine, por contraparte, los lunes, martes y domingo son los días con los que menos frecuencia se va al cine, esto es debido a que la mayoría de los cines cierran los lunes, y los martes la gente suele estudiar o trabajar, por lo que no ir al cine no es una prioridad. Esto nos lleva a la siguiente cuestión, que es sobre qué día tendrían preferencia las personas que fuera el Día del espectador, martes, miércoles o jueves, a lo más de la mitad de las personas se decantaron por la segunda opción seguido por la última.

Tratando ahora con las sesiones a las que se prefiere asistir, hay decir en primer lugar, que no se colocó la opción de sesiones por la mañana ni de altas horas de la noche debido a que no son tan frecuentes, y se ha decantado por establecer como punto de

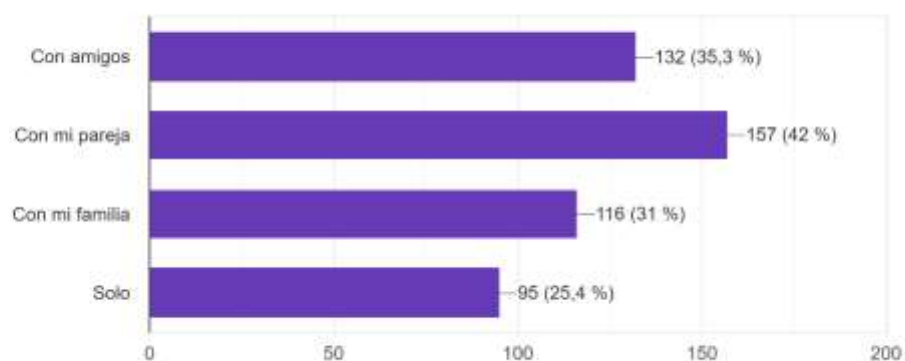
partida un horario común similar al de todos los cines, contando con cuatro sesiones únicamente. Podemos observar que se trata de un público más bien nocturno, ya que predominan con una amplia diferencia los horarios de las 20:00 (54,8%) y 22:00 (30,2), sobre los horarios del mediodía y de la tarde, por lo que se podría plantear la opción de llevar a cabo sesiones nocturnas, como a las 00:00 por ejemplo, lo que supondría una innovación respecto al resto de cines de la zona, que no pueden ofrecer este servicio debido al lugar donde se ubican, es decir, los centros comerciales, aunque sería necesario analizar la viabilidad o no de estas sesiones antes de implementarlas.

Además, una de las cosas buenas que tiene el cine es que se trata de una actividad que puedes realizar tanto solo, que, por cierto, está muy infravalorado y se ve raro a ojos externos, como acompañado, ya sea con amigos, con la pareja o con la familia. Para nuestro caso, el predominio lo tiene el ir acompañado por la pareja, seguido por los amigos, y muy de cerca con la familia. Mientras que, la opción de ir solo sigue siendo la menos predilecta pese a las ventajas que desde mi punto de vista supone, como no depender de nadie, poder ir a la sesión que se desee, no tener a nadie que te moleste al lado, entre otras.

Figura 30. Compañía de asistencia al cine

12. ¿Con quién suele ir al cine?

374 respuestas



Fuente: Encuesta de elaboración propia

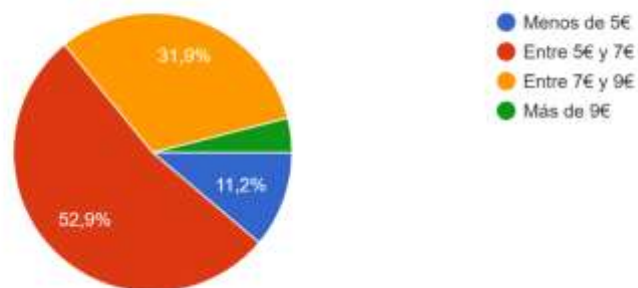
Centrándonos esta vez en lo referente a las entradas, como se puede observar la gente le da suma importancia al precio de las entradas, ya que supone el hecho de ir o no ir a ver una película al cine, y en términos cuantitativos, la mayoría de la gente (52,9%) suele gastar entre 5€ y 7€ en la compra de las entradas, lo que se puede decir que es el precio habitual incluso teniendo en cuenta el Día del espectador, le sigue la opción de entre 7€ y 9€ (32,1%) que se suele tratar del precio entre semana sin el descuento de los

miércoles y jueves. Seguido también de la opción de menos de 5€ que ya es referente exclusivamente para ciertos cines por el Día del espectador, el Cine Senior de los martes para los mayores de 65 años o la Fiesta del Cine. Y finalmente la opción de más de 9€ es la que cuenta con menor éxito, ya que un precio superior a este implica ver una película en un cine IMAX o bien en 4DX.

Figura 31. Precio de las entradas de cine

14. ¿Cuánto suele gastar en una entrada de cine normal?

376 respuestas



Fuente: Encuesta de elaboración propia

Un de las principales fuentes de ingreso de cualquier cine es la venta comidas y bebidas en la zona del bar, pues cuando se piensa en palomitas nuestra mente directamente lo suele asociar con películas. Para este caso, se ha decidido incluir únicamente 4 tipos productos, pues incluir otros como el algodón de azúcar o los nachos no es algo que de momento se tenga en mente. Como se puede observar, los productos más comprados por los espectadores son tanto las palomitas como los refrescos, ya que cuando se ofrecen menús de comida, suelen ser estos elementos los que se incluyen. Estos dos van seguidos ordenadamente por las golosinas y por los paquetes de comida como las patatas. Sin embargo, encontramos también a mucha gente que no compra ningún producto, únicamente adquiere la entrada para ver la película, lo que supone un único ingreso para el cine.

Hoy en día ir al cine puede considerarse una actividad que puede suponer un gasto excesivamente algo o no, dependiendo mucho de lo que se compre dentro del cine, si se adquiere únicamente la entrada, el gasto es razonable, sin embargo, con la compra de comidas o bebidas, el gasto puede dispararse, y si además se tiene en cuenta también un compra en la tienda de merchandising, este gasto se eleva todavía más. De acuerdo con la encuesta, la gran parte de las personas (44,1%) se gastan entre 10€ y 15€ en un solo día cuando van a una sala de cine, en este precio se puede tener en

cuenta la compra de alguna cosa dentro del cine. Encontramos también con un 33,2% a aquellas personas que se gastan menos de 10€ que es lo que suele costar la entrada y algún producto alimenticio, por ejemplo, y finalmente con el 22,7% observamos a aquellas personas que utilizan más de 15€ en la compra de entradas más otros productos dentro del cine, lo que puede ser representativo en la cesta de la compra de cada persona.

No solo el precio de las entradas o de los productos del bar son importantes, también hay otros factores que pueden llegar a ser muy importantes según cada persona a la hora de ir al cine. Estos factores son la localización de la sala, las butacas con las que cuenta, la zona de aparcamiento, el sonido de la película, la pantalla y calidad de imagen de la películas, y otras actividades de ocio que se puedan encontrar por la zona donde se ubican los cines. Estos factores han sido valorados del 1 al 5 considerándose el primero como muy poco importante y 5 como muy importante, y los resultados obtenidos han sido los siguientes:

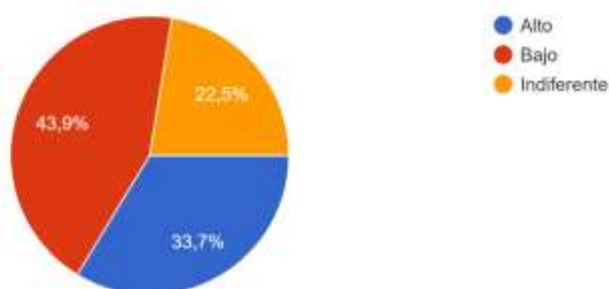
- La **localización de la sala** ha tenido una valoración mayoritaria de 3, pero también muchas valoraciones como importante, lo que implica que esto sea considerado como un factor en el cuál las personas piensan a la hora de ir al cine o no, ya que supone el desplazamiento hacia la zona, y si ésta es lejana a ellos, no sentirán la necesidad de ir de manera tan frecuente.
- Las **butacas** son un factor indispensable, pues han supuesto unas valoraciones altas entre el 4 y 5, ya que es donde los espectadores van a tener que permanecer sentados durante el tiempo que dure la película, y si por ejemplo es una película de Nolan, Scorsese o Ridley Scott, que no brillan precisamente por su brevedad, el estar en una butaca incómoda solo va a hacer que la experiencia se vea perjudicada.
- La **zona de aparcamiento** en cambio podemos decir que es algo que a las personas les importa bastante, aunque también hay cierto punto de indiferencia, ya sea porque las personas no van al cine en vehículo propio, por si les da igual estacionar lejos o por si directamente se prefiere ir andando.
- Respecto al **sonido de la película**, es una de las dos cosas más importantes a la hora de ir al cine, porque no escuchar o escuchar mal una película, como escuchar más el sonido ambiente que cuando hablan los personajes, supone no disfrutar de ella, y al fin y al cabo, se está pagando por ver algo que ha sido realizado para ser visto en la máxima calidad posible para la que fue hecha, por tanto las valoraciones han sido mayoritariamente de 5.

- De igual forma pasa con la **pantalla y con la calidad de la imagen**, se trata del mismo caso que con el sonido de la película, si no se disfruta de la máxima calidad visual posible, se termina perdiendo la experiencia y el interés en la película, y esto puede suceder ya sea por la calidad de la imagen que se envía al cine o de la pantalla, o también se pueden producir fallos del proyector durante la exhibición, lo que ha se el espectador pierda el hilo de la película. Por ello, es que se ha valorado mayormente con una calificación de 5.
- Finalmente, encontrar **otras actividades de ocio por la zona**, se ha considerado como un factor indiferente y al que la gente no le suele dar tanta importancia, aunque esto depende mucho de qué es lo que se pretenda hacer, si solo ir a ver una película, o ir a hacer alguna actividades antes o después de la proyección, y es un factor que depende mucho de los que se pretenda hacer el día que se vaya a ver la película, pues puede ser que un día este factor sea más importante que otro día.

Para finalizar con los aspectos de los productos y factores importantes con los que puede contar el cine, hay observar cuál es el nivel de satisfacción con las salas de cine del entorno de los encuestados, y es que el rango predominante es el que nos indica un nivel bajo de satisfacción con un 43,9%, lo que puede ser causado por los muchos factores que se verán unas preguntas más tarde. Le sigue el nivel de satisfacción alto con un 33,7%, y un nivel de indiferencia o punto medio del 22,5%.

Figura 32. Satisfacción de los cines del entorno

18. ¿Cuál es tu grado de satisfacción con las opciones de salas de cine de tu entorno?
374 respuestas



Fuente: Encuesta de elaboración propia

Se ha querido tratar también con una innovación que los cines apenas emplean, las sesiones de cine a ciegas, o en otras palabras, ir al cine a ver una película sin saber cuál. Una amplia mayoría (81,9%) estaría dispuesto a realizar esta actividad ya que es

algo que no se ve en todos los sitios, y que, al fin y al cabo, es una experiencia que puede desencadenar en el descubrimiento de grandes obras maestras desconocidas para muchas personas, y que en caso de que los grandes cines la aplicasen, desde mi punto de vista, creo que podría funcionar bien para atraer a todo tipo de públicos a una misma sesión.

Además, se plantea también la opción de llevar a cabo eventos especiales en la sala de cine, estos eventos podrían ser la exhibición de maratones de sagas cinematográficas reconocidas, el alquiler de la sala para eventos privados, llevar a cabo charlas, exposiciones o conferencias con personas expertas de dentro de la industria cinematográfica, entre otros. A esta cuestión se dieron multitud de respuestas diferentes, y se han decidido agrupar en opiniones favorables, opiniones desfavorables y opiniones de indiferencia o que quedaban sujetas a duda. A la amplia mayoría de respuestas fueron favorables, con un 85%, y tan solo un 5% de las personas eran contrarias a esta iniciativa, sobre todo por falta de interés por el cine o porque les parece una mala idea directamente, y finalmente a un 10% les fue indiferente esta iniciativa.

Otra de las opciones planteadas es la de la posibilidad de ofrecer abonos mensuales con el fin de acceder a proyecciones ilimitadas por un precio acorde, esta medida además busca la fidelización del cliente, para fomentar su asistencia al cine de manera seguida, haciendo que aumente la estadística de la anterior pregunta sobre la frecuencia de asistencia al cine. Al igual que en la pregunta anterior, ante la gran cantidad de respuestas abiertas, se han clasificado en opiniones favorables, desfavorables y indiferentes o sujetas a duda. En este caso también, una amplia mayoría también ha considerado este abono como un buen incentivo para fomentar la asistencia al cine, y esto se ve reflejado con una aprobación del 95% por tan solo un 2% de opiniones desfavorables.

Anteriormente, hemos citado que las salas cine actuales cuentan con problemas de mayor o menor importancia según quién, y a continuación se pueden observar cuáles han sido los más repetidos por las personas encuestadas, así como las posibles soluciones propuestas:

En primer lugar, el problema más mencionado ha sido que los **precios** tanto de las entradas como de los productos del bar son excesivamente caros, y eso hace que no todo el mundo pueda permitirse asistir al cine de manera frecuente, las soluciones propuestas mayormente han sido proponer una considerable bajada de los precios aplicadas desde los propios cines hasta el punto de que no suponga un gasto tan relevante dentro de la cesta de la compra de cada persona o familia.

En segundo lugar encontramos, el poco atractivo de la **cartelera** debido a la falta de variedad de películas que se ofrecen, este es además uno de los problemas más graves ya que si el producto no es atractivo menos gente va a consumirlo, ante esta situación, la respuesta mayoritaria ha sido la de apostar por otras alternativas de cine, no centrarse solo en los estrenos de las grandes super producciones, si no fomentar también el cine europeo, el cine independiente, poner en cartelera más películas en VOSE (versión original con subtítulos en español) o cine clásico para satisfacer principalmente a un público adulto, pero que permita también ayudar a las personas más jóvenes algunas joyas.

Otra de las cosas que más gente ha reclamado ha sido el relacionado con las **butacas**, un elemento fundamental cuando se va a ver una película, especialmente si se trata de una con una duración larga, entre las quejas sobre las butacas predominan su incomodidad, su antigüedad, el poco espacio que hay entre ellas y su mala distribución dentro de la sala, siendo en ocasiones debido al mal escalonamiento de la sala. Ante los problemas, las soluciones sugeridas han sido las básicas pero efectivas, y han sido renovar las butacas por completo por unas más nuevas y que cuenten con mayor comodidad y servicio para ofrecer como poder inclinarse o masaje; ampliar el espacio entre butacas, aunque esto suponga modificar la sala reduciendo su capacidad; y, reajustar o modificar las salas para que cuenten con el escalonamiento necesario para que todas personas puedan visualizar correctamente la película.

Y finalmente, el otro problema más repetido ha sido el relacionado con el **comportamiento** y faltas de respeto provocadas por los espectadores mientras se está llevando a cabo la proyección. Estas faltas de respeto incluyen el uso de teléfonos móviles, tanto por el brillo que emiten como por su uso, el hecho de hablar con las personas que tienen a su lado, el excesivo ruido que se hace mientras que se come, el jugar con la comida dentro de la sala, entre otros, que hacen que los espectadores estén más pendientes de estas personas que de la película. Para solventar estos problemas, se ha propuesto aumentar las medidas de seguridad dentro de las salas, ya sea a través de cámaras de vigilancia o de colocar una persona encargada de controlar la sala, cuya finalidad será la de avisar y expulsar de la sesión si es necesario a las personas que estén molestando. Se ha propuesto también prohibir la entrada de comida y bebida de fuera del cine; y, para finalizar, concienciar a las personas sobre la importancia de mantener el respeto hacia las otras personas cuando se va a ver una película, para que todos y todas puedan disfrutar la experiencia de la mejor forma posible.

Estos han sido tan solo algunos de los problemas más enumerados, pero en el anexo correspondiente se puede observar una tabla con todos los problemas que han sido citados por las 374 personas, y sus respectivas soluciones más citadas.

Para finalizar con el análisis de mercado, hay que tratar con el lugar de proveniencia de las personas encuestadas, y que son las que más nos interesan pues serán las encargadas de acudir o no al cine.

En primer lugar, que destacar que el 80,5% son personas de Canals o de localidad limítrofes y cercanas, mientras que el 19,5% se ubica algo más lejos de aquí. Ha habido gran variedad de pueblos y ciudades próximas a quienes ha llegado la encuesta, estas son Canals, Xàtiva, L'Alcudia de Crespins, Aielo de Malferit, Ontinyent, Aiacor, La pobla llarga, Llanera de Ranes, Montesa, Novetlè, Ollería, Cerdà, Moixent, La Llosa de Ranes, Vallés, Anna, La Granja de la Costera, Rotglà i Corberà, Senyera, Manuel y Valencia (siendo esta la respuesta más alejada).

Al ser la mayoría de las personas de la zona de Canals, Xàtiva y L'Alcudia de Crespins, un 56,8% de las personas estaban al corriente de la existencia del Salón Patronato sobre el cuál se erige el proyecto. Y, tras haber explicado el concepto del proyecto, se llega a la conclusión de que una amplia mayoría asistiría de manera frecuente (64,2%), mientras que un 29,4% se mantendría en dudas sobre si asistiría o no a asistir a una sala de cine diferente a las comunes.

De acuerdo con los resultados, Canals no cuenta con suficientes fuentes u opciones de entretenimiento, por lo que la apertura de un cine no solo ayudaría a implementar más actividades alternativas a la localidad, si no que también contribuiría de manera muy positiva al desarrollo cultural de Canals, ya que con el cine también se puede aprender y enseñar a personas de todas las edades.

Para concluir con este análisis del mercado sobre el público de las salas de cine, hay que resaltar, aquellos servicios adicionales propuestos por la gente que se podrían implementar en la sala de cine, siendo algunos más accesibles que otros, ya sea por su dificultad de aplicación o por sus altos costes, y al ser tantas respuestas diferentes pero repetidas algunas de ellas, se pueden observar todas ellas simplificadas en una tabla en el mismo anexo. Igualmente, cabe destacar que aquellos servicios adicionales más repetidos son aquellos relacionados con la variedad de películas en la cartelera a través de la oferta de todo tipo de cine; los relacionados con las butacas y los servicios y comodidades que podrían ofrecer; el alquiler de la sala para eventos privados; y aquellos que solicitan una calidad audiovisual en 3D y 4D.

6. Plan de marketing

6.1. Introducción

Un plan de marketing es aquel documento necesario a la hora de determinar los pasos a seguir por la empresa en cada momento, y que debe ser renovado de manera periódica. Para su elaboración es necesario seguir una estructura formada por el marketing analítico, encargado de investigar la empresa a través del análisis interno, su mercado y su competencia; el marketing estratégico que trata la estrategia del plan de negocio; y, el marketing operativo, es decir, el cómo vamos a cumplir con dichas estrategias.

Al haberse tratado ya con el análisis interno de CinemArt, el mercado donde opera, y la competencia con la que cuenta, nos vamos a centrar a continuación en el marketing estratégico y operativo. Y para la realización de estructura hay que tener presente el análisis de mercado realizado durante la investigación comercial, pues nos indica a que público nos podemos dirigir.

6.2. Marketing estratégico

- **Segmentación de mercado**

Cuando hablamos de segmentación nos estamos refiriendo a la separación del público característico de la empresa por grupos con características similares. Para este caso vamos a clasificarlos a partir de una segmentación demográfica, geográfica y conductual.

- Segmentación demográfica

El público a quienes nos pretendemos dirigir principalmente serán niños menores de 13 años, adultos de todas las edades superiores a 18 años, y personas jubiladas, es decir, mayores de 66 años y seis meses, al menos en 2024. Nos estamos dirigiendo a un público global, independientemente de si son hombres o mujeres.

También es indiferente si la persona estudia o trabaja es que los asistentes sean personas que trabajen ya que suelen suponer mayores ingresos debido a su disposición del gasto es mayor a la de los estudiantes, por lo tanto, nos interesa que las personas tengan unos ingresos medios para poder consumir.

- Segmentación geográfica

En cuanto al lugar de origen de los asistentes, la idea principal es que no sean únicamente personas de Canals, sino también de todas las localidades limítrofes o

cercanas al pueblo, que son las ya mencionadas con anterioridad, pues el objetivo es dotar a la comarca de La Costera y alrededores de más opciones para disfrutar del cine.

- Segmentación conductual

En cuanto al comportamiento de los espectadores, buscamos que las personas busquen o estén interesadas en realizar actividades culturales ya sea en solitario o en grupos, además de otras como realizar salidas con amigos, familiares o incluso hacer del cine un lugar donde llevar a cabo citas en pareja.

Nos interesa también que el público sean personas que asisten al cine de manera frecuente, como puede ser familiar principalmente con niños, o personas cinéfilas; y que asistan también de manera ocasional, para hacer planes o actividades diferentes a las comunes.

- Segmentación psicográfica

Centrándonos ahora en el apartado más psicológico de las personas, principalmente lo más interesante sería que los espectadores fuesen personas respetuosas y con un buen saber estar con tal de no molestar al resto de personas, ya que, sin un buen comportamiento, la experiencia cinematográfica se llega a perder.

También se busca personas que tengan interés por la cultura en general, y que sean capaces de apreciar el cine como un arte, y no como un mero entretenimiento de un tiempo limitado, pues también ofrece el hecho de buscar nuevas experiencias, y no hacer que todos esos momentos se pierdan en el tiempo como lágrimas en la lluvia.

Finalmente, y en cuánto a la psicología de los espectadores y centrándonos en un plano más personas, podemos hablar también de la atracción tanto a personas introvertidas como extrovertidas, ya que a las primeras les ofrece una oportunidad de hacer actividades en público pero que puedan realizarse de manera solitaria o aislada del resto, mientras que a las segundas les permite hacer del cine un lugar donde socializar y conocer a personas con los mismos gustos y poder debatir sobre ello.

- Segmentación por industria

Las salas de cine también pueden buscar relacionarse con otras industrias con el fin de colaborar entre ellas y hacer que asista más gente al lugar. Destacamos el comercio local, con quienes se pueden hacer intercambios a modo de publicidad; las empresas dedicadas a la tecnología relacionada con los equipamientos de las salas de cine; o las escuelas e institutos de la zona para atraer a los alumnos a realizar actividades dentro del cine con fines educativos.

- Segmentación por producto

Finalmente, en la segmentación de producto nos centramos en atraer a las personas en función de la variedad de películas y géneros cinematográficos que se ofrezcan, debido a que a muchas personas sienten preferencia por un tipo de película que por otro. Para ello, es necesario disponer de un cierto grado de variedad en la cartelera, para atraer a diferentes tipos de públicos.

- **Público objetivo**

Podemos clasificar a nuestro público objetivo en tres categorías diferentes, cada una seleccionada por sus diferencias y particularidades:

- Adultos jóvenes de entre 23 y 35 años. Se ha decantado por este intervalo de edad ya que es una etapa donde mucha gente ya ha terminado los estudios, al menos la etapa universitaria, y disponen de mayor tiempo libre, además de ser el momento de entrada al mundo laboral, donde puedes destinar parte de los ahorros para ir al cine, debido a las reducidas opciones de ocio disponibles tanto en la localidad como en los alrededores.
- Familias con hijos. Suelen buscar actividades alternativas para poder hacer con hijos, y al ser un cine familiar y cercano, pueden disfrutar de la experiencia a través de un limitado desplazamiento, por lo que no tiene que recorrer grandes distancias. Además, desde el punto de vista económico, cuando se realizan actividades con hijos, siempre se suele adquirir algún producto del bar, con el fin de hacer la experiencia o visualización de la película algo más ligera.
- Personas jubiladas o mayores de 64 años. Estas suelen ser las personas que menos pueden gozar del entretenimiento local debido a su escasez, por lo que con la apertura de CinemArt podrían volver a hacer actividades diferentes a las frecuentes, y poder recordar su infancia o tiempos pasados a través de la asistencia yendo al mismo cine que iban cuando eran más jóvenes, antes de que este se viene clausurado.

6.3. Marketing operativo

Por otra parte, el marketing operativo es aquel encargado de llevar a cabo las acciones comerciales que permitirán alcanzar los objetivos propuestos, centrándose esta vez en

el corto plazo, y no en el largo plazo como el marketing estratégico, aunque este último es indispensable para llevar a cabo el operativo pese a las diferencias existentes entre ambos más allá de los plazos de aplicación de ambos.

Para desarrollar el marketing operativo, nos vamos a centrar en el marketing mix, concretamente en las 4P, siglas de producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción (comunicación)

- **Producto**

Cuando hablamos de producto hablamos de aquel bien o servicio final ofrecido por la empresa en cuestión para su consumo. Al estar tratando con una sala de cine, nos centramos en la sala donde se van a llevar a cabo las proyecciones y los productos del bar a partir de los menús que se han creado para el caso.

- Sala de exhibición

La sala se trata un elemento indispensable para cualquier cine, pues es desde donde el espectador va a poder vivir la experiencia de ir al cine y disfrutar de una película en las condiciones para las que fue hecha.

CinemArt contará con una única sala, ya que se trata de un proyecto que parte como base con el antiguo Cine Patronato, el cuál contaba únicamente con una sala, donde se realizaban también espectáculos y representaciones teatrales.

Con la adquisición del equipamiento necesario, la sala contará con una proyección de imagen de calidad y con un sonido Dolby Atmos, que es el que utilizan la gran mayoría de cines, y es el mejor del mercado a día de hoy. Y contará también con unas 350 butacas de cine, con sus respectivos posavasos, que sustituirán a las butacas de teatro que había antiguamente.

En cuanto a las proyecciones, se ofrecerán toda clase de películas, estrenos, películas ya estrenadas, películas infantiles, películas clásicas, cine clásico, cine documental, etc. Y se exhibirán tanto películas dobladas al castellano como en su versión original con subtítulos en español. Además, cabe también la posibilidad de proyectar las películas en 3D si las condiciones económicas lo permiten un futuro.

Por otra parte, también es interesante resaltar que al ubicarse el cine en un edificio bastante grande y con varias plantas, en el largo plazo se podría tantear la idea de llevar a cabo algunas reformas en el edificio con el fin de crear más salas de reducida capacidad y enfocadas en un tipo de películas exclusivamente, aunque como he dicho, esto se debería llevar a cabo en un futuro debido a que primero habría que comprobar

si puede ser viable económicamente el hecho de contar con tantas salas, por el coste que puede suponer cada una de ellas.

- Zona del bar

En principio la zona del bar únicamente ofrecerá palomitas, agua y refrescos, puesto que es lo más consumido por los espectadores como se ve reflejado también en el análisis de mercado, y es lo que más beneficios proporciona a los cines, incluso más que la exhibición de películas, debido a su reducido coste.

Estos productos se podrán adquirir de manera por separado, o bien en forma de menús, para ello se han creado seis menús diferente con nombre originales de películas reconocibles para la gran mayoría del público ya que en su mayoría forman parte de la cultura popular, y estos nombres irán acorde a los tamaños del envase de las palomitas ofrecidos por el proveedor Cinin, que son de 45g, 90g, 150g, 225g y 400g. Los menús diseñados por tamaño son los siguientes:

- **Menú Chihiro:** Cubo de palomitas de 45g y refresco de 300 ml
- **Menú Gran Torino:** Cubo de palomitas de 90g y refresco de 500 ml
- **Menú Terminator:** Cubo de palomitas 150g y refresco 500 ml
- **Menú Psicosis:** Cubo de palomitas de 225g y refresco de 1000 ml
- **Menú Titanic:** Cubo de palomitas de 400g y refresco de 1500 ml
- **Menú Harakiri:** 2 cubos de palomitas de 400g y 2 refrescos de 1500 ml

- **Precio**

- Precios de los productos

En cuanto a los productos del bar, es decir, las palomitas y refrescos van a tener los siguientes precios, en primer lugar, se observarán por separado y en segundo lugar cada uno de los menús explicados con anterioridad. En cuanto a las palomitas, se toma como punto de referencia los precios ofrecidos por el proveedor Cinin.

- **Envase de 45g:** 1,5€
- **Envase de 90g:** 2,5€
- **Envase de 150g:** 3,5€
- **Envase de 225g:** 4,5€
- **Envase de 400g:** 5,5€
- **Refresco de 300 ml:** 3,5€

- **Refresco de 500 ml:** 5€
- **Refresco de 1000 ml:** 6€
- **Refresco de 1500 ml:** 7€
- **Agua 500 ml:** 1,5€
- **Agua 1000 ml:** 2,5€

En cuanto a los menús anteriormente explicados:

- **Menú Chihiro:** 4€
- **Menú Gran Torino:** 6€
- **Menú Terminator:** 7€
- **Menú Psicosis:** 9€
- **Menú Titanic:** 11€
- **Menú Harakiri:** 20€

- **Precio de las entradas y promociones**

A continuación, se va a tratar con los precios de los precios que se van a ofrecer desde CinemArt, la idea principal es que sean precios accesibles para todo el mundo, ya que más allá de querer ser competitivos con nuestros competidores, este proyecto tiene como objetivo fomentar la culturalización y el interés por el cine, así que se ha considerado que, si se disponen de unos precios coherentes, estos objetivos se pueden llevar a cabo de manera correcta. A continuación, les voy a hacer unas ofertas que no podrán rechazar:

- **Tarifa normal:** 6€. Se ha determinado este precio ya que se puede afirmar que es competitivo respecto a los precios de nuestros competidores
- **Tarifa normal reducida:** 4,5€. Se trata de un descuento para personas mayores de 60 años, personas con el carné joven, personas universitarias, y niños menores de 12 años
- **Día del espectador:** 4€. Para este caso el día elegido para ser el día del espectador es el jueves. La mayoría de los cines aplican este descuento los miércoles o los martes, o incluso los dos días, sin embargo, consideramos que puede ser más efectivo que sean los jueves puesto que parece ser un día con mayor actividad de ocio, al menos en Canals, que lo miércoles, además de ser también viable para las personas universitarias ya que muchas personas regresan a sus hogares los jueves, y por lo tanto, se puede acceder más fácilmente a este público.

- **Cine senior:** 2€. Como hemos mencionado anteriormente, el cine senior se trata de una iniciativa por parte del Gobierno, donde las personas mayores de 65 años tendrán acceso al cine por el módico precio de 2€ los martes, y pudiendo adquirir dichas entradas tanto en la taquilla a través de su identificación física como de manera online.
- **Bono cultural:** Al tratarse de una ayuda de 400€ del Gobierno para aquellas personas que cumplen 18 años, los precios son los ya fijados, solo que estas personas deberán adquirir de manera online o física a través de dicho bono si lo desean.
- **Fiesta del cine:** 3,50€. Se trata de un evento que tiene como objetivo fomentar la asistencia a las salas de cine. Este año se lleva cabo los días 3, 4, 5 y 6 de junio. Aunque hay años como en 2023 que se llevó a cabo en dos ocasiones, en mayo y en octubre.
- **Descuentos para grupos:** Se aplicarán descuentos para grupos de alumnos de escuelas, desde todos los grados hasta Bachillerato, para la realización de alguna actividad o visualización de alguna película en concreto.
- **Tarjeta de puntos:** También se pretende crear una tarjeta de puntos similar a la de Cineapolis donde por cada euro gastado se obtendrá un punto. La finalidad de esta tarjeta es la de conseguir la fidelización de los clientes a través de la recompensa de puntos (los cuales podrán consultar a través de la página web), y que se irán acumulando para poder canjearlos por los siguientes recompensas:

Tabla 4. Recompensas de la tarjeta de puntos

Producto	Puntos necesarios
1 entrada de cine	100
1 entrada + palomitas (225g) y refresco grande	150
2 entradas de cine	200
2 entradas + palomitas (400g) y dos refrescos	350
Producto de la tienda por valor máximo de 25€	400
Producto de la tienda por valor máximo de 50€	500
Producto de la tienda a elegir	1000

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Tarjeta de puntos de CinemArt



Fuente: Elaboración propia

- **Punto de venta**

Respecto al punto de venta o distribución, en primer lugar hay que tener en cuenta la ubicación donde se encuentra CinemArt, no se encuentra en plena zona centro de la localidad, pero que sin embargo, se encuentra a escasos minutos de ella, y es ubicación ha sido elegida debido a que ya se disponía previamente de la infraestructura, además de ser en el pasado un lugar de referencia y encuentro de Canals, es importante decir también que se trata de una zona muy accesible para personas con discapacidad, y que cuenta con varios parkings cercanos, concretamente a unos 5 minutos y otro justo detrás del cine. Por lo que podemos concluir, que la zona de la empresa es muy accesible debido a la proximidad céntrica donde se ubican otros negocios de ocio y entretenimiento, de otros parkings, e incluso de otras localidades cercanas.

En cuanto a la forma de que el producto llegue a los clientes, esto se logra a partir de la venta de las entradas para ver cada sesión, y esta ventade puede producir tanto de manera física en la propia taquilla ubicada en la entrada del cine, o de manera online a través de la página web de la empresa, desde donde también se podrán adquirir las entradas en caso de tener algún descuento como el Cine Senior o el Carné Jove. Además, hay que destacar también la importancia de las redes sociales, desde las cuales se pretende hacer llegar el producto a los espectadores vía sorteo de entradas o informando sobre alguna promoción. Las principales redes sociales que se utilizarán para llevar a cabo lo mencionado serán Instagram y Facebook, las cuales también permitirán acceder a la página web a través de un link.

- **Promoción**

Finalmente, con la promoción nos referimos a las diferentes forma de dar a conocer el producto o servicio que la empresa ofrece.

CinemArt empleará tanto publicidad online como física con el objetivo de atraer a la máxima cantidad de gente posible, y de diversos grupos de personas, desde familias con niños hasta personas adultas y/o jubiladas.

- Publicidad online

En primer lugar, la promoción online se lleva a cabo de dos formas diferentes, a través de la página web de dominio propio y de las redes sociales de la empresa, que se van a desarrollar a continuación:

En la página web se va a poder visualizar la cartelera semanal de las películas con sus respectivas sesiones u horarios, las instalaciones desde las condiciones técnicas de la sala hasta los productos con los que contará el bar, un número de contacto y la localización de la sala, un apartado de preguntas frecuentes que se suelen hacer los espectadores, otro apartado donde los clientes podrán poner sus quejas o sugerencias en caso de existir, y finalmente en otro apartado se podrán consultar los precios de las entradas y las promociones para su posterior adquisición, si así lo desea.

En segundo lugar encontramos la importancia de las redes sociales, pues en el siglo XXI se han convertido en elementos indispensables para la promoción de cualquier empresa, tanto en personas jóvenes como en personas más adultas, ya que todo el mundo a día de hoy dispone mínimo de una red social, por ejemplo los jóvenes consumen una mayor cantidad de contenido en Instagram y TikTok, mientras que los adultos la red social primordial que utilizan sería Facebook, siendo estas tres las que más visibilidad puede dar a las empresas siempre y cuando sus algoritmos lo permitan. En las redes sociales se irán publicando los horarios semanales y algún sorteo o promoción especial en caso de haber, además también contarán con un link de acceso a la página web oficial.

Se han considerado otras opciones como los AdWords, las promociones en plataformas de descuentos como Groupon, sin embargo, al ser nuestro público objetivo aquel cercano a la zona de operaciones, consideramos que con la página web y con las redes sociales de dominio propio, es suficiente forma de promocionarse de manera online.

- Publicidad física

En un mundo digitalizado, la publicidad física todavía tiene cabida, sobre todo si nos centramos en núcleos de población relativamente pequeños comparado con las grandes ciudades.

Desde CinemArt se apuesta también por los medios físicos, que pueden parecer obsoletos y que tienen menos importancia de la que realmente tienen, sin embargo, siguen siendo efectivos, especialmente entre las personas adultas.

Se apuesta por la difusión de este cine a través de diarios de la provincia de Valencia como Levante-EMV, Las Provincias y ConeixerCanals; por otra parte también se pretende contactar tanto con las radios locales de localidades cercanas como la de Xàtiva como la propia de Canals, esto debido a que nuestro público va a ser de los alrededores de la localidad, y se considera una buena forma de seguir llamando la atención de la gente, porque siempre va a haber alguien que tenga la radio de fondo mientras realiza alguna tarea, o simplemente escucha toda una mañana la radio.

Además, otro de los puntos clave será la colocación de carteles informativos en lugares estratégicos tanto de Canals como de los alrededores, y la colocación de MUPIS, Mobiliario Urbano como Punto de Información, en paradas de autobuses y en los lugares céntricos, donde haya un gran flujo de personas de manera constante para que se llegue a la mayor cantidad de personas posible, y al igual que los carteles publicitarios estos se ubicarán en las localidades cercanas de mayor tamaño y en la propia de la empresa.

7. Plan estratégico de operaciones

7.1. Introducción

El plan de operaciones es un documento donde se incluyen las cuestiones tanto técnicas como organizativas para la prestación de servicios que cada empresa vaya a comercializar, siendo en este caso la prestación de servicios, la exhibición de películas y los servicios de restauración que se ofrecen.

En este apartado se muestra una primera parte enfocada en el lugar físico donde se lleva a cabo la actividad, así como los procesos o funcionamiento del negocio desde la entrada de los clientes al negocio hasta su salida. Seguidamente se lleva a cabo un análisis tanto de los proveedores necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio como de los recursos humanos imprescindibles, para finalmente determinar cuáles serán las inversiones y costes unitarios requeridos.

7.2. Localización de CinemArt

La sala de cine se ubicará en la localidad de Canals, en la provincia de Valencia, concretamente en la comarca de La Costera, y que de acuerdo con el INE cuenta con 13162 habitantes en 2023. Hay que destacar también que cuenta con las pedanías de Ayacor (lugar de nacimiento del bicampeón del mundo de motociclismo, Ricardo Tormo), Torre Cerdà y el barrio de “La Torre” (donde nació el papa n.º209 de la Iglesia Católica, Calixto III y cuyo nombre secular era Alfonso de Borja).

Su ubicación dentro del pueblo será en la calle Beato Nicolás Factor, se ha elegido esta ubicación ya que es donde se ubicaba el antiguo Cine Patronato hasta su cierre, y además se trata de un lugar cercano a varias zonas de interés para las personas que vayan al cine, por ejemplo, se cuenta con dos parking cercanos, uno ubicado a 3 minutos en la Plaça de la Pau y otro en la Avenida Jaume I a 8 minutos a pie. Se encuentra también a 5 minutos de la Avenida Vicente Ferri que es una zona de ocio, donde se encuentran gran parte de los bares y restaurantes del pueblo.

Figura 34. Localización de CinemArt



Fuente: [Google Maps](#)

Se ha determinado que la localización del cine sea en Canals, ya que, a parte de ser mi pueblo natal, en los alrededores se cuenta con muy poca competencia de salas de cine, una ubicada en el Centro Comercial Plaza Mayor de Xàtiva, donde está Cines Axion, y el Centro Comercial El Teler de Ontinyent donde está Cineapolis. Y debido a la cercanía con muchos pueblos limítrofes, se ha llegado a la conclusión que Canals sería un buen lugar para establecer el negocio. En la siguiente tabla se puede observar aquellas localidades limítrofes, otras localidades cercanas, y las pedanías correspondientes, y su distancia hasta llegar a Canals en coche, pudiendo entrar tanto a través de la A-7 como por la A-35.

Tabla 5. Localidades cercanas con tiempo de llegada a CinemArt

Localidad	Tiempo de llegada hasta Canals en coche
Ayacor	4 minutos
Torre Cerdà	7 minutos
Ollería	18 minutos

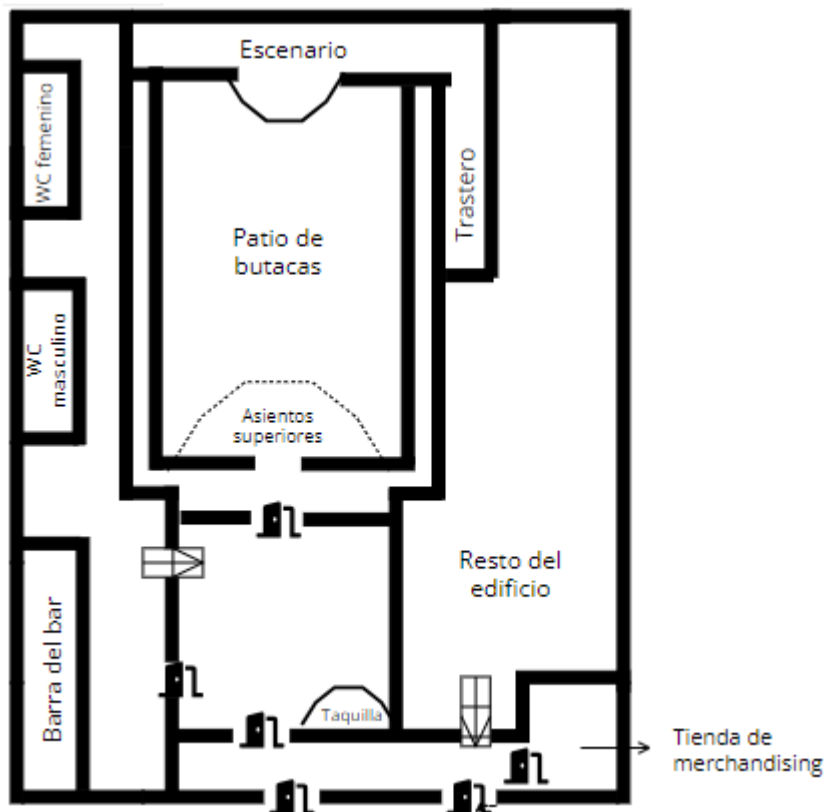
Alcudia de Crespins	5 minutos
Cerdà	6 minutos
Annauir	9 minutos
Xàtiva	13 minutos
Llosa de Ranes	15 minutos
Ayelo de Malferit	17 minutos
Montesa	13 minutos
Vallada	15 minutos
Moixent	20 minutos
Novetlà	10 minutos
Rotglà	10 minutos
Vallés	15 minutos
Torrella	7 minutos
La Granja de la Costera	11 minutos
Llanera de Ranes	7 minutos

Fuente: Elaboración propia

7.3. Distribución de planta

A continuación, se procede a explicar la manera en la que se ha distribuido la planta para cubrir todas las actividades de la manera más eficiente posible.

Figura 35. Distribución de la planta



Fuente. Elaboración propia

En el hall principal podemos encontrar una sala alargada donde se ubica la tienda de merchandising, la taquilla física para comprar las entradas y unas escaleras que dan acceso a otra parte del edificio, pero que únicamente se conecta con el cine a través de la sala de proyecciones.

En la posterior sala encontramos una breve entrada, donde a mano izquierda encontramos la puerta de entrada para el lugar donde se ubica la barra del bar y los baños, y en el mismo lado también se encuentran las escaleras que dan lugar a la platea y a la sala de proyecciones. Mientras que en el lado izquierdo únicamente se encuentra el lugar de acceso al interior de la taquilla, cuya entrada está reservada únicamente a los trabajadores, y finalmente en dirección recta se encuentra el acceso al patio de butacas a través de 3 puertas.

En el patio de butacas encontramos dos columnas de butacas con 21 filas y de 10 asientos cada una, a las cuales se acceden a través de dos pasillos laterales y uno central. Finalmente, para subir al escenario, se puede acceder a través de una rampa o por unas escaleras laterales.

Ya en el escenario, allí se ubicará la pantalla para la proyección de películas y será el lugar donde también se llevarán a cabo las distintas actuaciones y eventos. En ambos laterales hay espacio donde guardar elementos como decorados, por ejemplo. Y debajo del escenario también se ubican los camerinos o vestuarios correspondientes.

Finalmente, en la parte superior encontramos una platea donde se encuentran 3 columnas de butacas con 4 filas de 8 asientos con cada una, y la sala de proyecciones, cuya entrada está reservada a los trabajadores, y será la zona desde donde se reproducirán las películas, pues allí se encuentra el material técnico necesario.

7.4. Procesos

A pesar de que el establecimiento también se vaya a utilizar para llevar a cabo charlas, convenciones o eventos. El principal proceso que se va a redactar en este apartado está enfocado en exhibición y visualización de películas, ya que es la actividad principal del negocio.

El proceso que se lleva a cabo cuando se va a ver una película es sencillo, cuando el cliente entra en el negocio lo primero que hace es comprar las entradas en la taquilla, a menos que ya las haya comprado de manera online a través de la página web. Una vez adquirida la entrada, el cliente tiene la opción de pasar o no a la zona donde se encuentra la barra del bar para pedir algo para comer o beber durante la película, y una vez hecho esto ya se procede a entrar al patio o a la platea, según donde se tenga adquirida la entrada para la visualización de la película, y al terminar esta, todos los clientes saldrán de la sala para su posterior revisión por parte del trabajador.

7.5. Análisis de los proveedores

- **Equipamiento de la sala**

Para el equipamiento de la sala se ha contactado con la empresa CinemaNext Spain S.A. con sede en Valencia. Nos ofrecen un servicio completo donde el precio total es de 107.000€ distribuido de la siguiente manera:

- Proyector y servidor: 60.000€
- Altavoces y etapas: 23.000 €
- Pantalla, tela y marco: 8000 €
- Cartelería digital, 2 x pantallas 65", players, software y servidor: 4500 €
- Accesorios: 2500 €
- Instalación: 9000 €

Se contactó también con otros proveedores dedicados a equipar salas de cine, pero de los que no se ha obtenido respuesta. Estas empresas han sido Kelonik, con sede en Barcelona y Proyecson con sede en Valencia. Además, también se consiguió el presupuesto de la empresa Sercine S.A. ubicada en Salamanca, y que nos ofrecían productos de proyección y sonido por un precio de 60.500€ pero que, sin embargo, no era un servicio tan completo como el seleccionado

- **Distribuidoras cinematográficas**

En cuanto a las distribuidoras de las películas que se van a exhibir desde la sala de cine. En primer lugar, encontramos el papel de ProyecFilm, una empresa que nos proporciona la licencia de exhibición pública y trabaja con todas las productoras nacionales e internacionales.

Tras haber contactado con ellos, nos proporcionarían los estrenos comerciales de las películas de los grandes estudios a cambio de un porcentaje del 50% de la recaudación neta de la taquilla. También se les consultó para las proyecciones no comerciales, es decir, más de un año desde su estreno en cines, y su FEE ronda entre los 225€ y los 275€ más IVA por título, lugar y día.

- **Butacas**

Respecto al proveedor de butacas se ha contactado con diferentes proveedores como Euro Seating en La Rioja, con Figueras con sede en Barcelona, y con Ezcaray con sede también en La Rioja. Sin embargo, y debido a la falta de respuestas de algunas de estas, o cuyos precios eran bastante mayores a los seleccionados, nos hemos decantado por la empresa Leadocom Seating, con sede europea en Países Bajos

Tras haber contactado con la empresa, nos han ofrecido un presupuesto que se reparte de la siguiente forma, y que en el anexo correspondiente se puede observar todo el documento enviado con toda la información necesaria. Los precios unitarios ofrecidos son los siguientes:

- Butaca GRAND LS-11603B: 80,95€
- Actualiza con tapizado de polipiel: 7,36€
- Placa de matrícula de asiento de plástico: 0,55€
- Placa de número de fila de plástico: 0,55€
- Tejido en BS5852: 9,20€

- Espuma en BS5852: 7,36€

- **Reforma del local**

La reforma y remodelación del lugar ira a cargo de la empresa Saez Rialda S.L. ubicada en Canals, se trata de una empresa constructora con más de 60 años de experiencia en la construcción, reforma, obra nueva, pública y industrial. Tras contactar con ellos, dieron un presupuesto aproximado de lo que podría costar llevar a cabo la reforma, y este precio sería de unos 200.000€.

- **Diseño e interiorismo de la sala**

En cuanto al diseño e interiorismo de la sala, irá a cargo de la empresa, Nonna Design, que se encuentra en Valencia. Tras contactar con esta empresa especializada, nos ofrecen un presupuesto aproximado de unos 30.000€ por la decoración y diseño del interior del cine, esto realizado tras la realización de la correspondiente reforma que el establecimiento necesita a día de hoy. Se ha solicitado que sea lo más fiel posible a la antigua estética que poseía el Cine Patronato, habiéndoles adjuntado varias imágenes tomadas por mí a modo de guía.

- **Uniformes de los empleados**

Los uniformes de los empleados irán a cargo de la empresa Pelucon Publicity, ubicada en Canals. Estos constarán de dos polos con estampado del logo y nombre de la empresa, dos pantalones y dos sudaderas con los mismos estampados que los polos. Y los zapatos y calzado, a elección del trabajador.

El coste unitario de cada prenda de ropa sería de:

- Polo: 12€
- Pantalón: 25€
- Sudadera: 15€

Lo que supondría que el coste total por uniforme completo (dos prendas de cada) de cada trabajador fuese de 104€

- **Merchandising cinematográfico**

Respecto al proveedor del merchandising, se ha contactado con la empresa La Frikileria, dedicada al merchandising cinematográfico centrado principalmente en películas comerciales (El señor de los anillos, Universo Cinematográfico de Marvel, Jurassic Park, entre otros), series (Miércoles o Stranger Things por ejemplo), y también de manga y anime (Studio Ghibli o Naruto, por poner unos pocos ejemplos de lo que ofrecen).

Esta empresa nos otorgará una determinada cantidad de unidades con el fin de usar nuestro establecimiento a modo de promoción para ellos. Y de las ventas realizadas de los artículos, ellos se llevarán su parte correspondiente de la venta y nosotros la nuestra.

Se contactó también con la empresa Cuernavilla, cuya actividad también es la del merchandising cinematográfico, pero que en este caso no prestan material para su venta, si no que nosotros debemos comprar una determinada cantidad con el descuento a aplicar, para vender posteriormente nosotros. Sin embargo, consideramos que, al ser una empresa de nueva creación, es más asequible la primera empresa ya que nos proporcionan el material de manera gratuita, y cada uno obtiene unos márgenes de beneficios pactados

- **Maquinaria y comida del bar**

Nuestro proveedor de maquinaria para la barra del bar, palomitas de maíz y sus respectivos envases será la empresa Cinin, ubicada en Palencia. Los productos que nos proveerían esta empresa y sus respectivos precios unitarios son los siguientes. Aunque de cara al futuro y si el negocio funciona bien, se pueden adquirir otro tipo de maquinaria como máquinas para hacer algodón de azúcar o máquinas para hacer granizados.

- MAQUINADE PALOMITAS - LIL´MAXX 2389 8OZ (200 gramos cada 3 minutos):
1 795,64
- MAIZ PARA PALOMITAS SALADAS (10 KG): 26,90€
- Envase para palomitas de 45 gramos: 147,38€ por 1050 unidades
- Envase para palomitas de 90 gramos: 143,26€ por 800 unidades
- Envase para palomitas de 150 gramos: 127,66€ por 500 unidades
- Envase para palomitas de 225 gramos: 110,26€ por 375 unidades
- Envase para palomitas de 400 gramos: 61,06€ por 87 unidades

- **Bebidas del bar**

La empresa encargada de proveernos bebidas será Distribuidora Bautista Planes S.L, ubicada en Massamagrell (Valencia). La empresa nos proporcionará refrescos, principalmente Coca Cola (normal, zero y light), Fanta (de naranja y de limón) y Nestea; también nos proporcionará agua de la marca Cabreiroá; y bebidas energéticas, concretamente la marca Burn.

Para los envases de dichas bebidas se ha contactado con la empresa Seda Group, con sede en Portugal pero que ofrece servicio a toda la Península Ibérica, y nos proporcionan envases y tapas para los refrescos de diferentes tamaños, así como las correspondientes pajitas.

8. Plan de Recursos Humanos

8.1. Introducción

Se entiende por Plan de Recursos Humanos como aquel documento donde se detallan los elementos necesarios para cubrir los diferentes puestos de trabajo. Donde se señalan desde las tareas correspondientes de cada uno de ellos hasta la selección del personal y su posterior contrato laboral.

Para el caso de CinemArt se trata de una única sala con una capacidad para entre 350 y 400 butacas, lo que significa de que, en caso de llenar la sala, puede suponer una gran carga laboral para los empleados. Es por ello, que se contará con 6 empleados que tendrán diversas funciones, y se irán alternando entre ellos, salvo el operador de cabina o proyccionista.

Este trabajo va dirigido principalmente a personas jóvenes, independientemente de que estén estudiando o no, con ganas de trabajar en el sector. La idea es que sean personas del entorno donde se ubica el cine para tener una mayor facilidad de acceso a este, para así fomentar el empleo local. También será imprescindible que cuenten con habilidades de comunicación cara a cara con los clientes, y contar con la paciencia necesaria para tratar con una gran cantidad de personas de manera casi simultánea.

A continuación, vamos a poder observar todo el desarrollo del plan de recursos humanos a través de sus diferentes apartados a seguir, comenzando con la selección del personal para su posterior formalización del contrato con sus respectivas condiciones, seguidamente se explicarán los puestos necesarios que se han de cubrir junto a una descripción del puesto, con sus actividades a realizar, los conocimientos requeridos y las competencias necesarias para desarrollar de manera efectiva el trabajo. Y posteriormente se explican los apartados del vestuario o uniforme que han de llevar, y un breve resumen del total de la plantilla con sus respectivos salarios.

8.2. Selección de personal

Cuando hablamos de selección de personal hablamos del proceso a la hora de seleccionar a aquellas personas más capacitadas y competentes para el puesto de trabajo que se desea cubrir a través de diferentes técnicas o modos de elección de las personas.

La selección del personal de CinemArt va a comenzar a través la creación de los perfiles necesarios para cubrir cada puesto de trabajo, y dichas solicitudes se van a ofertar a

través de internet en páginas web como LinkedIn o InfoJobs principalmente, aunque también se publicarán las ofertas laborales a través de redes sociales propias de la empresa, y a través de publicidad física como folletos con información relevante. En dichas ofertas describirá el puesto, así como todas las condiciones a cumplir, así como las competencias y habilidades mínimas necesarias.

Una vez publicadas las ofertas de trabajo, los empleados deberán enviar su CV, vía telemática o física, en caso de cumplir con las condiciones necesarias.

Seguidamente, tras recibir todas las solicitudes y haber revisado todos los CV, donde se valorará que se cumplan los requisitos y se haya podido valorar su experiencia laboral y las habilidades de cara al público. Se procederá entonces a una selección de aquellos candidatos y/o candidatas que creamos que pueden llevar a cabo el trabajo de la mejor forma que las otras personas, ya sea por contar con un mejor CV o por las competencias y capacidades de las que disponen.

Tras la selección de los candidatos, se procederá a llevar a cabo las entrevistas correspondientes, donde se comprobará la disponibilidad horaria de cada persona, se tratará acerca de sus expectativas salariales, se evaluarán sus capacidades comunicativas, se preguntará sobre su experiencia laboral previa, ya sea en un puesto trabajo relacionado o no con las salas de cine, y finalmente se evaluará cuales son sus motivaciones para llevar a cabo un trabajo como este.

Para finalizar con la selección del personal, una vez se haya superado la entrevista, se procederá a la formalización y firma de todas las partes del contrato laboral, del cual se hablará a continuación.

8.3. Contrato laboral

El contrato será de jornada completa, es decir 40 horas semanales, y tendrá una duración de 6 meses con posibilidad de renovar otros 6, y en vistas de un buen rendimiento por parte de los trabajadores, este podría pasar a ser un contrato indefinido, donde tanto la empresa como el trabajador puedan poner fin al mismo, o bien, en caso de producirse un despido por algún determinado motivo.

En el contrato también se verá reflejado la empresa a la cuál se van a prestar los servicios, el lugar de trabajo donde se ubica, las funciones a realizar el salario que se va a recibir y el número de pagar, así como las cláusulas y normas a seguir. Así como la firma de las partes afectadas.

8.4. Puestos a cubrir

1. Proyeccionista

Descripción del puesto

Es la persona encargada de proyectar de manera correcta las películas en la sala de cine, siendo también los responsables del correcto uso y mantenimiento del equipamiento que se vaya a utilizar.

Actividades a realizar

- Preparar el material que se va a proyectar en cada sesión garantizando una buena exhibición
- Proyección de contenidos audiovisuales, ya sean las películas, los anuncios publicitarios o los trailers
- Supervisión durante la proyección y solucionar posibles problemas que puedan aparecer durante la exhibición de esta
- Cuidado y mantenimiento del material que se va a utilizar
- Dominar los aparatos de proyección a la perfección

Conocimientos necesarios

- Tener estudios relacionados con las técnicas o medios audiovisuales
- Experiencia previa en salas de cine realizando esta función
- Conocimiento del equipo que se va a manejar

Competencias obligatorias

- Capacidad de resolver problemas
- Dinamismo y coordinación
- Adaptabilidad para hacer múltiples tareas
- Perfeccionismo para la correcta preparación y ejecución del material
- Capacidad de trabajar en equipo y coordinar
- Adaptabilidad a los cambios tecnológicos

2. Portero

Descripción del puesto

Se trata de la persona que se encarga de cortar las entradas para poder acceder a la sala, así como de limpiarla una vez termine una función y antes de que empiece la siguiente. También deberá mantener el orden en la sala, impidiendo que se produzcan molestias entre los espectadores, para disfrutar de la correcta visualización de la película, y dará soporte a otras zonas que lo necesiten

Actividades a realizar

- Cortar las entradas previamente a la entrada en la sala
- Control de acceso a la sala
- Limpieza de la sala
- Mantener el orden en la sala
- Proporcionar ayuda a otras zonas que lo requieran

Conocimientos necesarios

- No se requieren estudios específicos, pero si formación básica
- Experiencia laboral previa con trato con los clientes

Competencias obligatorias

- Adaptabilidad y polivalencia de tareas
- Buenas habilidades comunicativas
- Gestión del tiempo
- Resolución de problemas

3. Personal del bar

Descripción del puesto

Es la persona responsable de servir las comidas y bebidas que deseen a los clientes en la zona del bar. Al ser una sala de cine con bastante capacidad se necesitará ir lo más rápido y correctamente posible para ser capaces de atender a todas las personas antes del inicio de la película, por lo que la atención al cliente y el correcto manejo del dinero será indispensable.

Actividades a realizar

- Preparar y servir los pedidos a los clientes
- Atención al cliente
- Manejo de las transacciones realizadas
- Reabastecimiento de todos los productos, así como estar pendiente del stock

Conocimientos necesarios

- No se requieren estudios específicos, pero si formación básica
- Experiencia laboral previa donde se haya producido atención al cliente

Competencias obligatorias

- Atención al cliente
- Buenas capacidades comunicativas
- Rápido y eficiente manejo de las transacciones realizadas
- Buena organización del tiempo
- Dinamismo
- Resolución de problemas

4. Taquillero

Descripción del puesto

Es la persona encargada de vender las entradas correspondientes de cada una de las sesiones programadas, por lo que también se encarga de la correcta recaudación del dinero que dichas entradas generan. Además de proporcionar atención al cliente ya sea proporcionando información sobre cada película que se va a visualizar o atender cualquier tipo de duda, queja o sugerencia

Actividades a realizar

- Venta de entradas
- Manejo del dinero de las entradas
- Atención al cliente
- Brindar apoyo a otras zonas cuando no se esté vendiendo entradas

Conocimientos necesarios

- No se requieren estudios específicos, pero si formación básica
- Experiencia previa en el sector
- Tener conocimientos básicos o generales de cine

Competencias obligatorias

- Buena atención al cliente
- Capacidad de comunicarse de manera clara y precisa
- Rápido manejo del dinero

- Resolución de problemas
- Paciencia y capacidad de resolver dudas
- Polivalencia de tareas con los otros puestos

5. Encargado de la tienda de merchandising cinematográfico

Descripción del puesto

Se trata de la persona encargada de vender aquel material de merchandising cinematográfico del que se dispone en la tienda, por lo que su actividad se ubicará en esta zona. Su función la llevará a cabo el portero antes y después de cada película, y cerrará el lugar cuando se vaya a iniciar la siguiente sesión para volver a sus funciones de portero.

Actividades a realizar

- Venta de productos
- Gestión de inventarios
- Atención al cliente
- Manejo de las transacciones realizadas por las ventas

Conocimientos necesarios

- No se requieren estudios específicos, pero si formación básica
- Experiencia laboral previa relacionada con el trato con los clientes
- Conocimientos básicos de los productos

Competencias obligatorias

- Buenas habilidades comunicativas
- Orientación al cliente
- Habilidad de venta de los productos
- Paciencia y buena gestión del tiempo con los clientes

8.5. Plantilla

A continuación, se va a poder observar una tabla resumen de cómo se conformaría la plantilla laboral en el primer año en que se lleva a cabo la actividad:

Tabla 6. Plantilla de CinemArt

Puesto	Número de trabajadores
Proyeccionista	1

Portero y Encargado de la tienda de merchandising	1
Taquillero	1
Personal del bar	1

Fuente: Elaboración propia

8.6. Salarios

En la siguiente tabla se puede observar los salarios brutos de según el puesto de trabajo, distribuido en 12 pagas ordinarias, así como su salario por horas realizadas.

Tabla 7. Salarios de los trabajadores de CinemArt

Puesto	Salario bruto	Salario/hora
Proyeccionista	17.500€	9,11€
Portero y encargado de la tienda de merchandising	16.500€	8,59€
Taquillero	15.876€	8.28€
Personal del bar	15.876€	8,28€

Fuente: Elaboración propia

9. Plan de ventas

9.1. Introducción

Para proceder con este punto del trabajo, en primer lugar, hay que explicar en qué consiste un plan de ventas. Se trata de un documento que facilita la toma de decisiones determinando los objetivos y las estrategias comerciales que la empresa deberá seguir durante un periodo determinado de tiempo .

Para llevar a cabo este punto del trabajo, en primer lugar, hay que tener en cuenta el mercado donde se lleva a cabo la actividad, pero centrándonos en el entorno que nos atañe , que es aquel cercano a Canals, pues es desde donde se va a operar. A partir de dichos datos de partida sobre este mercado, se van a definir aquellos objetivos que se pretende alcanzar con la creación de CinemArt, y para alcanzar dichos objetivos se van a llevar a cabo unas determinadas estrategias de venta a través del modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Tras explicar el modelo, se aplicarán los servicios postventa que servirá la empresa con el fin de mantener la buena relación con los clientes y conocer en que se puede mejorar.

Tras aplicar los servicio postventa, se analizará y desarrollará la fuerza de venta que permitirá conocer los recursos con los que se cuenta para la comercialización del servicio ofrecido. Y para finalizar, se realizará una previsión aproximada de las ventas que se pretenden conseguir.

9.2. Previsión de ventas

Antes de establecer unos objetivos de venta hay que determinar una aproximación de cuántas personas acudirían a CinemArt. Hay que tener en cuenta varios datos del FECE, concretamente los espectadores totales en España (77,8 millones) y el total de butacas (750.751), además de los datos importantes del cine como son, la capacidad de 350 butacas de CinemArt y su precio de las entradas de 6€.

En primer lugar, hay que calcular la media de los espectadores por butacas para obtener una estimación de los espectadores totales de CinemArt. Para este primer cálculo utilizamos el total de los espectadores en España y el número de butacas total:

$$77.800.000 / 750.751 = 103,6 \text{ espectadores por butaca}$$

Y a continuación para conocer el total de espectadores por año de CinemArt utilizaremos el resultado anterior y el total de butacas de este cine, que son 350.

$$103,6 * 350 = 36.260 \text{ espectadores anuales}$$

Finalmente, calculando una previsión de los ingresos anuales aproximados, hay que tener en cuenta tanto el resultado anterior referente a los espectadores anuales como el precio de las entradas de CinemArt, que es de 6€.

$$36.260 * 6 = 217.560\text{€ anuales}$$

9.3. Definición de objetivos

Para definir los objetivos de venta, se ha tenido en cuenta un plazo de 3 años para la consecución de dichas metas. Se han desarrollado tres objetivos de venta realistas teniendo en cuenta las condiciones que supone un cine tan particular hoy en día.

- **Incremento de la asistencia al cine en un 25%** a través del fomento de CinemArt a través de redes sociales y marketing digital, ya sea a través de publicidad en AdWords o Spotify, entre otros. Además de la importancia de fomentar la asistencia al cine para todos los públicos con el fin de promover la cultura a través de estrategias publicitarias atractivas, como posibles eventos cinéfilos.
- **Aumentar un 15% las ventas del merchandising cinematográfico** a través de la expansión física de la tienda, ya sea ampliándola mediante obras o establecerla en otro lugar del mismo edificio con mayor espacio. También se pretende lograr este objetivo aumentando la cantidad y diversidad de productos, donde también poder incluir promociones como que la compra de un producto de determinado precio vaya acompañada por una entrada de cine también.
- **Aumentar la fidelización de los clientes en un 20% a través de las Tarjeta de puntos** haciendo promoción de la misma, ya que al fin y al cabo es un modelo de fidelización atractivo que permite obtener recompensas por seguir viendo películas. Se le dará difusión especialmente a través de las redes sociales ya que se trata del medio publicitario por excelencia en estos tiempos, además de la importancia de su fomento en los diversos eventos especiales que llevan a cabo.

9.4. Estrategia de ventas

Se entiende por estrategia de venta como aquellos planes de acción diseñados con el fin de alcanzar los objetivos comerciales propuestos, permitiendo posicionar a la compañía y el servicio que ofrece, para llegar a los clientes de manera significativa. (Clavijo, 2024).

La estrategia de venta que se pretende llevar a cabo se va a realizar a partir del Modelo AIDA, acrónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción. Se trata de una estrategia

comercial que se centra en las necesidades del público para traerlos a consumir el producto que se ofrece, atrayendo al cliente de manera progresiva a través las ventajas que dicho producto o servicio dispone. (Zarate, 2023)

En primer lugar, promoviendo la atención del cliente hacia el producto, para seguidamente generándole interés en el mismo a través de la solución que ofrece, incentivando así su deseo de consumo derivando de en una motivación por la acción de compra

A continuación, se puede observar el desarrollo de cada una de sus fases aplicado a la sala de cine CinemArt.

- **Atención**

Vivimos en un mundo y con una sociedad con unos niveles de digitalización sin precedentes, donde se puede coger viralidad a la mínima de cambio, ya sea, haciendo algún clip o video en alguna red social y que este se vuelva famoso, o la cada vez más exitosa manera de hacer marketing a través de alguna polémica, ya que al fin y al cabo eso atrae a la gente en cierta medida.

Para el caso de CinemArt, vamos a darle mucha importancia a las redes sociales y la página web, ya que a día de hoy todas las personas jóvenes utilizan redes sociales y internet en general, y al movernos en un entorno relativamente pequeño, centrándonos en las personas de los alrededores de Canals, podemos hacer que todas las redes sociales lleguen a todas las personas del entorno, las principales redes sociales y plataformas para llamar la atención de los clientes serán Instagram, Facebook (enfocada más en personas algo más mayores) y TikTok, se ha decantado dar más importancia a estas ya que la primera es prácticamente la más usada entre los jóvenes, la segunda es la más conocida pero los jóvenes apenas utilizan, y la tercera está dedicada a los videos cortos, que ante la impaciencia de la sociedad por ver algo largo, se es capaz de hacer un video viral en menos de un minuto, si es que está bien hecho, y el algoritmo de la plataforma está de nuestra parte.

Pero no toda la atención se va a centrar en el apartado digital, la idea también es importante la publicidad física, ya sea a través de carteles en los lugares más transitados del entorno, y a través de pegatinas y folletos repartidos entre las personas y publicados en zonas culturales importantes, así como bares o restaurantes, siempre y cuando se nos permita.

Por otra parte, también existen más formas de llamar la atención del público para asistir a CinemArt, alejadas de los medios digitales. Estas maneras son ofreciendo

promociones y descuentos aplicables, ya sea para familias, grupos de estudiantes, convenciones de empresas, etc.

También, algo que parece ser está en auge, aunque no es muy común verlo en los centros comerciales, ya que estos están dedicados casi exclusivamente a los estrenos comerciales, pero una buena forma de atraer al público es a través de eventos cinematográficos, por poner dos ejemplos, dedicando un día entero a un maratón de películas de una misma saga, como podría ser el caso de El Señor de los Anillos con La Comunidad del Anillo (Jackson, 2001), Las Dos Torres (Jackson, 2002) y El Retorno del Rey (Jackson, 2003) que supondría más de 9 horas seguidas de película, o incluso si se juntase con la trilogía de El Hobbit con un viaje inesperado (Jackson, 2012), la desolación de Smaug (Jackson 2013), supondría una maratón de unas 18 horas, un sueño para cualquier cinéfilo o para cualquier amante de la Tierra Media y de Tolkien y su obra, y esta actividad es aplicable debido al gran número de sagas que existen a día de hoy, desde grandes clásicos como Arma Letal (Donner, 1987) y sus 3 siguientes películas, hasta las más recientes del Universo Cinematográfico de Marvel. En conclusión, es una actividad para todos los públicos. Y otra actividad con la que atraer la atención del público serían los días temáticos, o aplicables a toda la semana incluso, donde sería reproducir únicamente producciones de un mismo género, o incluso aplicable también a las sagas, pero no siguiendo el formato clásico de maratón.

Más formas de llamar la atención de los espectador hacia nuestro cine y no otros, sería realizar sorteos de entradas de manera casi semanal, haciendo que las personas se viesen atraídas por la posibilidad de ir al cine de manera gratuita, y dándose así a conocer.

Para finalizar también hay que resaltar la importancia de la colaboración con los comercios locales, ya sea para publicitarnos, ya sea a través de la publicación de carteles en sus locales, o para darse ellos a conocer a través de anuncios publicitados previos a las películas; también cabría la posibilidad de organizar eventos benéficos para alguna asociación local; ofreciendo promoción a artistas locales, ya sean músicos, exposiciones de obras de arte o libros, etc.

Y como obviedad a destacar, la idea también es llamar la atención por el mero hecho de la naturaleza de esta sala de cine, pues es algo poco convencional, que apenas se ve ya debido al auge de los centros comerciales y sus grandes salas de cine acompañadas de otras actividades de ocio. Así que el hecho de pretender ser un cine más parecido al de Cinema Paradiso que a los convencionales, y con una cartelera variada y para todos

los públicos, ya debería ser motivo de atención para el público general y que les puede servir como forma de culturizarse.

- **Interés**

A continuación, encontramos el siguiente apartado del modelo, y es que, se debe generar interés por el producto una vez se ha captado la atención de las personas. Esto consiste en proporcionar atractivos innovadores y diferenciables del resto de competidores, que hagan que la conexión con los espectadores sea mayor, debido a la importancia de hacerles sentir que no se va a ver únicamente una película, si no que se va a vivir una experiencia, que tal vez les haga reír, llorar o asustarse, es concluidas cuentas, que les haga sentir.

Este interés se logra en primer lugar a partir de la diversidad de la cartelera, combinando estrenos comerciales actuales con películas ya estrenadas, combinando diversos géneros favoreciendo la variedad que se puede visualizar, así como proporcionando eventos como los anteriormente mencionados, incluyendo también retrospectivas de un director, centrándose tal una semana entera en un mismo director y su filmografía. Esto es fundamental, no solo por el interés que esto puede generar entre las personas cinéfilas, si no también para favorecer el entretenimiento y el aprendizaje cultural cinematográfico de personas de todas las edades.

Además, cuando se habla de interés también hay que resaltar la importancia de ofrecer una excelente calidad de proyección audiovisual y de sonido, para hacer que la película se disfrute en la calidad para la cual fue hecha. Ya que, si se produce algún fallo técnico o humano durante la exhibición, esto fastidia la experiencia por completo. Y para que esta experiencia se complete de manera exitosa también es importante crear un buen clima o ambiente, logrado a través del ambiente cálido y familiar ofrecido por la ambientación de la sala y por la comodidad de la butacas, además de la importancia de evitar cualquier uso de dispositivos electrónicos, pues este uso implica el poco interés en la obra, y una vez se usa aunque sea solo para ver la hora, se pierde casi toda la esencia de esta experiencia, por lo que seremos ampliamente contrarios al uso de los móviles en la sala.

Otras maneras de generar y mantener el interés en CinemArt, son unas que se han empezado a aplicar de manera casi reciente. La primera de ellas es a través de las tarjetas de puntos, que ayudan a la fidelización de los clientes a través de canjeo de puntos por recompensas como entradas de cine, productos de la tienda de merchandising o productos alimenticios de la barra del bar, esto fomenta la asistencia al cine, así como hacer que las compras realizadas dentro del mismo se puedan considerar

como inversiones a medio o largo plazo. Y la otra forma, es a través de una tarjeta de socio o tarifa plana mensual, la cual permite el acceso ilimitado a las películas si se dispone de este carné, lo que también da importancia a la fidelización y que promueve un mayor consumo de los productos de la barra según qué persona.

Para continuar, otras formas de promover dicho interés entre el público es hacer que se interesen por las diferentes colaboraciones con asociaciones culturales de la zona, ya sea fomentando las representaciones teatrales o musicales que se pueden llevar a cabo en el establecimiento a modo de ayuda por promover la cultura de las diversas formas que existen, además también incitándoles a asistir a debates, talleres y posibles exposiciones sobre algunas producciones cinematográficas de renombre ya sea por su importancia histórica o por haber marcado algún hito.

Finalmente, los medios digitales como las redes sociales también tienen cabida en este apartado, pues a través de la creación de contenido online, principalmente a través de las redes sociales, ya que es una manera sencilla de interactuar con los clientes para conocer las opiniones o bien para resolver dudas, sugerencias o quejas. O simplemente, interactuando con la finalidad de mantener una relación interactiva para conocer sus gustos de películas o géneros cinematográficos, por ejemplo.

- **Deseo**

Una vez demostrado el interés por el producto o servicio ofrecido, el siguiente paso es crear el deseo por parte del consumidor de comprarlo.

Para ello de cara a la inauguración del cine se pueden llevar a cabo pequeños eventos donde se mostrarán las primeras imágenes y videos tanto del exterior como del interior de CinemArt, detallando toda clase de información de la sala, como información de las butacas, el equipamiento técnico, algunos de los productos de merchandising que se ofrecerá. Por otra parte, también se responderá a todas las preguntas que surjan entre el público con el fin de resolver dudas, ya sea respecto a la cartelera que se ofrece, la explicación del proceso de creación, las dificultades que se han tenido que superar o aquellas personas que se han visto involucradas.

Además, también se lanzarán promociones exclusivas ese día, donde se realizarán sorteos y promociones previos a la inauguración, ya sea menús de comidas o entradas, hasta algo de material de la tienda.

Así que podemos decir que nuestro deseo se basa principalmente, en hacer que las personas locales tengan el deseo de acceder a nuestra sala.

- **Acción**

Para finalizar con el modelo AIDA encontramos este apartado que es el encargado de la venta del producto y servicio que ofrecemos, es decir, la exhibición pública y comercial de producciones cinematográficas, incluyendo también la venta de alimentos y bebidas, y merchandising cinematográfico.

Para hacer que los espectadores cumplan con la acción de asistir a esta sala de cine y no a las de la competencia, debemos hacer una campaña de preventa de entradas efectiva tanto de manera online como física, siempre y cuando sea posible para fomentar la asistencia a la sala. También se debe promocionar el programa de fidelización a través de las tarifas planas y la tarjeta de puntos incitando así a un mayor consumo del producto.

9.5. Servicio postventa

Se entiende por servicio postventa como aquel servicio de atención al cliente realizado una vez terminada la venta del producto o servicio ofrecido, ya que la relación con el cliente se debe mantener antes, durante y después de la venta. Este servicio nos permite seguir manteniendo dicha relación gracias a conocer sus opiniones al respecto del producto consumido, además de crear una fidelización con los clientes.

CinemArt ofrece varios servicios postventa, ya que se busca que el flujo de clientes sea constante, para así atraer a la mayor cantidad de gente posible a todas las sesiones que se realizan manteniendo un alto grado de satisfacción.

En primer lugar, encontramos las encuestas de satisfacción, estas se realizarán para conocer las opiniones del público sobre los diversos apartados del cine, desde la comodidad del lugar hasta la calidad en la que se ha podido disfrutar la película. Las encuestas se tramitarán vía online, principalmente a través de las redes sociales, desde donde se subirán los enlaces a la encuesta, y desde donde las personas deberán realizarla de manera voluntaria. Aunque también se tendrá la opción de realizarla al final de cada sesión, ya que se dispondrá de un código QR en la entrada del lugar, donde a través del escaneo del código con el móvil, se le dirigirá directamente a la encuesta.

Dicha encuesta estará conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Con que frecuencia ha asistido el último mes a CinemArt?
2. ¿Se ha sentido cómodo tanto en las butacas como con el ambiente ofrecido?
3. ¿La calidad visual y de sonido de la película ha sido correcta?
4. ¿Cómo valoraría el estado de las instalaciones?
5. ¿El estado de las comidas y bebidas es correcto acorde al precio?

6. ¿Los trabajadores le han atendido correctamente?
7. ¿Algún comentario adicional?

Otro servicio postventa que se ofrece es el de la política de devoluciones del precio de las entradas en caso de que durante la proyección se haya ocasionado algún problema como puede ser un fallo en el proyector o del sonido de la película. Esta devolución se llevaría a cabo una vez finalizada la sesión si la entrada se ha adquirido a través de la taquilla física, o de manera online si se adquirió a través de la página web. Se devolvería el importe total de la entrada a modo de disculpas por las molestias ocasionadas durante la exhibición, pero no se devolvería el importe de las comidas y bebidas en el caso de que se hubiesen adquirido.

10. Plan económico y financiero

10.1. Plan de inversiones y financiación

El primer aspecto que considerar en el desarrollo del plan económico financiero consiste en evaluar la inversión inicial necesaria para poder llevar a cabo el proyecto. En la Tabla 8 se detallan las inversiones iniciales y su coste, así como otros aspectos relevante como los años de amortización o el IVA.

Tabla 8. Inversiones iniciales

Concepto	Importe	Años de amortización	IVA	Total amortizado de cada inmovilizado	IVA Soportado
Reforma y remodelación	200.000	10	21%	20.000	42.000
Equipamiento técnico	107.000	10	21%	10.700	22.470
Butacas	36.900	10	21%	3.696	7.749
Diseño interior y decorado	30.000		21%		6.300
Maquinaria del bar	1.795,64	10	21%	179,56	377,08
Uniformes de empleados	520				
Total	376.215,64			27.908,89	78.896,08

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la inversión inicial necesaria sería de unos 455.111,72€ (EXPLICAR DE DONDE SALE), calculados de la suma del Importe más su correspondiente IVA.

Para la financiación del proyecto se dispondrá de diferentes fuentes:

- **Aportación de los socios:** A través de dicha cantidad 50.000€ aportado por los socios interesados en involucrarse en el proyecto. Estos socios serian 4 vecinos del pueblo, con moderada o alta capacidad económica, y interesadas en el proyecto, además estos también aportarían nuevas ideas e innovaciones a estudiar en un futuro.

- **Subvenciones públicas.** Otros 50.000€ obtenidos a través de diferentes subvenciones procedentes tanto del Gobierno de España como del de Diputación de Valencia, son subvenciones de diferente índole que van desde aquellas destinadas a la creación de empleo y nuevas empresas, fomento cultural, entre otras, pero de las cuáles destacamos las siguientes como las más relevantes
 - Subvenciones para personas emprendedoras y Pymes otorgada por la Generalitat Valenciana
 - Convocatoria para la concesión de ayudas a la exhibición en salas de cine de la Comunitat Valenciana en 2023 de parte del Institut Valencià de Cultura (IVC)
 - Ayudas de concesión directa para titulares de salas de exhibición cinematográfica por parte del Ministerio de Cultura de España
 - Ayudas de concesión directa a salas de exhibición cinematográfica para fomentar el acceso al cine de las personas de 65 o más años por parte del Ministerio de Cultura de España
- **Crowdfunding.** También se pretende crear un crowdfunding a través del cual, la gente del pueblo pueda colaborar para la creación y reinauguración de un lugar antaño icónico de Canals, a través de esa financiación colectiva se pretendería conseguir un mínimo de 5.111,72€.
- **Préstamos bancarios.** Para los 350.000€ restantes, se van a obtener a partir de préstamo concedidos por entidades bancarías, para su devolución se aplicará la amortización a través del método francés puesto que nos interesa tener unas cuotas fijas para disponer de una mejor administración de la deuda. El préstamo se devolverá de manera mensual durante un plazo de 10 años, y con una tasa de interés del 3%

En la siguiente tabla se pueden observar el modelo del método de amortización francés para los primeros doce meses equivalentes al primer año de la devolución del préstamo, conformado por un total de 120 pagos, 12 pagos mensuales durante 10 años.

Tabla 9: Amortización por método francés

Pago	Capital Pendiente	Capital Amortizado	Intereses	Cuota
1	350000,00	2504,63	875,00	3379,63
2	347495,37	2510,89	868,74	3379,63
3	344984,49	2517,16	862,46	3379,63

4	342467,32	2523,46	856,17	3379,63
5	339943,86	2529,77	849,86	3379,63
6	337414,10	2536,09	843,54	3379,63
7	334878,01	2542,43	837,20	3379,63
8	332335,58	2548,79	830,84	3379,63
9	329786,79	2555,16	824,47	3379,63
10	327231,63	2561,55	818,08	3379,63
11	324670,08	2567,95	811,68	3379,63
12	322102,13	2574,37	805,26	3379,63

Fuente: Elaboración propia

10.2. Plan de ingresos

Como se ha dicho en anterioridad, una sala de cine dispone de hasta mínimo 4 fuentes de ingresos diferentes, la venta de entradas, la publicidad emitida antes de la película, la venta de comida y bebida en el bar, y el alquiler de la sala para celebraciones o eventos privados, aunque en el caso de CinemArt se cuenta también con el ingreso proveniente de la tienda de merchandising. Los ingresos que se pretenden obtener son los siguientes y se reparten de la siguiente manera:

- **Venta de entradas**

De acuerdo con el FECE, en España, el precio de las entradas está distribuido de la siguiente forma, un 3% va destinado a los derechos de autor, un 10% correspondiente al IVA actual va para Hacienda, mientras que el 87% se divide entre el exhibidor y el distribuidor más el productor, siendo un 50% para cada parte (Espinel, 2022).

Para este caso hay que calcular un importe aproximado de los beneficios ya que es imposible decir a ciencia cierta cuál va a ser la cantidad exacta que nos va a producir la venta de entradas. Así que haciendo un cálculo a partir de los datos del FECE, donde en 2023 se obtuvieron unos ingresos en taquilla por valor de 504 millones de euros a través de los 751 salas de cine, se puede decir que cada cine obtuvo unos ingresos por valor de 671.105,15€, aunque esto es solo una media, y hay que destacar que seguramente aquellas cadenas de cine más grandes e importantes obtuviesen unas cifras exageradamente superiores mientras que los cines independientes es improbable que llegasen a estas cantidades con la venta de entradas únicamente.

- **Alquiler de la sala**

CinemArt también da la opción de hacer que una sala de cine no sea solo para ver películas, si no que con el fin de atraer al máximo de personas posibles de una forma u otra, va a ser también un lugar donde llevar a cabo charlas o conferencias con gente de la industria audiovisual o personas destacadas en general, un lugar donde celebrar eventos privados como cenas de empresas o simplemente exhibiciones privadas a grupos de personas en horarios diferentes a las sesiones comunes, un lugar donde llevar a cabo representaciones teatrales y/o musicales, tanto de los pueblos cercanos como del exterior, sin embargo, cada una de las actividades citadas, tiene un tarifa diferente que se van a mostrar a continuación:

- **Alquiler de la sala para eventos privados:** Se trata de una actividad para grupos de 20 personas, aunque se pueden añadir más siempre y cuando se pague el valor añadido correspondiente. El precio será de 240€ donde se incluye la visualización de la película elegida de entre las que se disponga y un Menú Torino por persona; y en caso de ser alguna persona más, se deberá pagar 12€ por cada persona.
- **Alquiler de la sala para conferencias o charlas:** El precio total sería de aproximadamente 2000€ teniendo en cuenta que se alquila el lugar, se dispone de uso de equipamiento técnico propio del cine además de un comida si es necesario.
- **Alquiler de la sala para espectáculos teatrales o musicales:** Los precios para este caso serían de 700€ la función, 100€ el ensayo de un día, 300€ el ensayo durante una semana, y 1000€ en caso de querer ensayar durante un mes en el establecimiento.

- **Publicidad previa a la película**

De acuerdo con la agencia de medios publicitarios, Oblicua Medios, se pueden ofrecer diferentes precios de acuerdo a la campaña que se quiera realizar en un cine, a continuación, se pueden observar las diferentes tarifas que se ofrecen, teniendo en cuenta que CinemArt dispone únicamente de una sala:

- Campañas de larga duración sin IVA incluido

Tabla 10: Precio para campaña de larga duración

Concepto	6 meses	1 año	Producción
----------	---------	-------	------------

1 sala de cine	3960€	7500€	Entre 350€ y 980€
-----------------------	-------	-------	-------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de [Oblicua](#)

- Campañas con volúmenes de audiencia garantizados:

Tabla 11: Precio de campañas según el volumen de audiencia

Concepto	Spot de 20"	Spot de 30"	Spot de 40"
25000 espectadores	5000€	7500€	10000€
50000 espectadores	9000€	13500€	18000€
75000 espectadores	12000€	18000€	24000€
100000 espectadores	15000€	22500€	30000€
200000 espectadores	28000€	42000€	56000€
500000 espectadores	62500€	93750€	125000€

Fuente: Elaboración propia a partir de [Oblicua](#)

- **Venta de comida y bebida**

Respecto a los ingresos por la venta de comida y bebida del bar, nuestra oferta gastronómica únicamente incluye palomitas y refrescos, ya sea de manera individual o en forma de menús, como se ha visto con anterioridad, ya que como se ha visto en la encuesta realizada, estos dos productos son los más consumidos por el público. Centrándonos en el análisis de mercado, podemos observar que siendo el resultado predominante el de entre 10 y 15 euros, la mayoría de la gente adquirirá el Menú Gran Torino o el Menú Terminator, aunque en caso de ir el grupos ya sea de amigos, en pareja o amigos, estos consumirán más o bien el Menú Titanic o bien el menú Harakiri, ideal éste último para familias.

Así que haciendo una aproximación y teniendo en cuenta que habrá días que irá más gente al cine que otros días, se puede decir que el gasto medio de lo que se consume del bar será de entre 8€ o 9€

- **Venta de merchandising cinematográfico**

El espacio físico disponible para la venta de merchandising es relativamente reducido ya que se trata de una sala cuyo uso actualmente es el de servir como trastero, y al tratarse de un modelo de negocio donde la empresa (La Frikileria) nos proporciona una determinada cantidad de artículos de manera gratuita a cambio de un porcentaje de las ventas, podemos decir que las ventas en principio no formarán parte de una gran cantidad de ingresos para el cine, sino más bien serán un ingreso adicional.

Es difícil determinar cuál podría ser un porcentaje exacto de personas que adquiriría este tipo de merchandising o la cantidad aproximada que estarían dispuestos a gastar, aunque esto podría haberse sabido mejor de haber sido incluido también en la encuesta.

A pesar de ello, al tener un público objetivo centrado en personas adultas y familias con hijos, creemos que muchas de esas familias van a comprar alguna vez algún producto de la tienda a modo de regalo o petición de los hijos, y en cuanto a los adultos, es sabido que el merchandising cinematográfico está enfocado en aquellas franquicias de películas más taquilleras y famosas para el público joven, por lo que la venta a este tipo de público que cada vez se centra más en el cine comercial que en el blockbuster, las ventas también se pueden ver beneficiadas. Así que, desde mi punto de vista, y basándome en el análisis de mercado realizado, un 66,8% de personas están dispuestas a gastarse más de 10 euros cuando va al cine, por lo que tal vez no encuentren problema en incrementar algo dicho gasto por tal de comprar un accesorio de tal vez su película favorita. Aunque hay que tener en cuenta de que no todo el mundo está dispuesto a comprar dichos accesorios, y por lo tanto, hay que aceptar que la actividad de merchandising cinematográfico irá mejor unos días que otros, en función también de los estrenos próximos de grandes superproducciones.

Para finalizar con este apartado, podemos observar a continuación una tabla donde se muestran unas estimaciones de los ingresos de los primeros tres años:

Tabla 12. Ingresos anuales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Venta de entradas	217.560€	222.093€	275.346€
Venta de productos del bar	228.438€	256.996€	289.113€
Alquiler de la sala	25.000€	27.500€	30.750€
Publicidad	40.000€	42.250€	45.000€
Venta de merchandising cinematográfico	50.000€	53.750€	57.781€

TOTAL	560.998€	602.589€	697.990€
--------------	----------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia

10.3. Plan de gastos y costes

Siguiendo con el plan financiero, encontramos en este apartado varias tablas donde se pueden observar en primer lugar los costes variables, el margen medio de beneficio de cada actividad, así como el margen total de los beneficios obtenidos. Y en segundo lugar, encontramos la tabla con todos aquellos costes fijos significativos para CinemArt, así como un gráfico con la evolución de los ingresos y los costes a lo largo de los tres primeros años años.

Tabla 13. Margen total de beneficios del año 1

Concepto	Reparto de ingresos	Margen medio de beneficio	Margen total
Venta de entradas	39%	60%	23,4%
Venta de productos del bar	41%	70%	28,7%
Venta de merchandising	9%	50%	4,5%
Alquiler de la sala	4%	98%	3,9%
Publicidad	7%	98%	6,89%
Margen medio sobre los ingresos	100%		67,39%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. . Margen total de beneficios del año 2

Concepto	Reparto de ingresos	Margen medio de beneficio	Margen total
Venta de entradas	37%	60%	22,2%
Venta de productos del bar	43%	70%	30,1%
Venta de merchandising	9%	50%	4,5%
Alquiler de la sala	4%	98%	3,92%
Publicidad	7%	98%	6,86%
Margen medio sobre los ingresos	100%		67,58%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15.. Margen total de beneficios del año 3

Concepto	Reparto de ingresos	Margen medio de beneficio	Margen total
Venta de entradas	39%	60%	23,4%
Venta de productos del bar	41%	70%	28,7%
Venta de merchandising	8%	50%	4%
Alquiler de la sala	4%	98%	3,92%
Publicidad	6%	98%	5,88%
Margen medio sobre los ingresos	100%		65,9%

Fuente. Elaboración propia

Los costes variables del año 1 son de 32,61% de los ingresos. Este coste es equivalente al margen de beneficios del 67,39% de los ingresos

Los costes variables del año 2 son de 32,42% de los ingresos. Este coste es equivalente al margen de beneficios del 67,58% de los ingresos

Los costes variables del año 3 son de 34,1% de los ingresos. Este coste es equivalente al margen de beneficios del 65,9% de los ingresos

Los principales gastos con los que contará CinemArt están distribuidos de la siguiente manera:

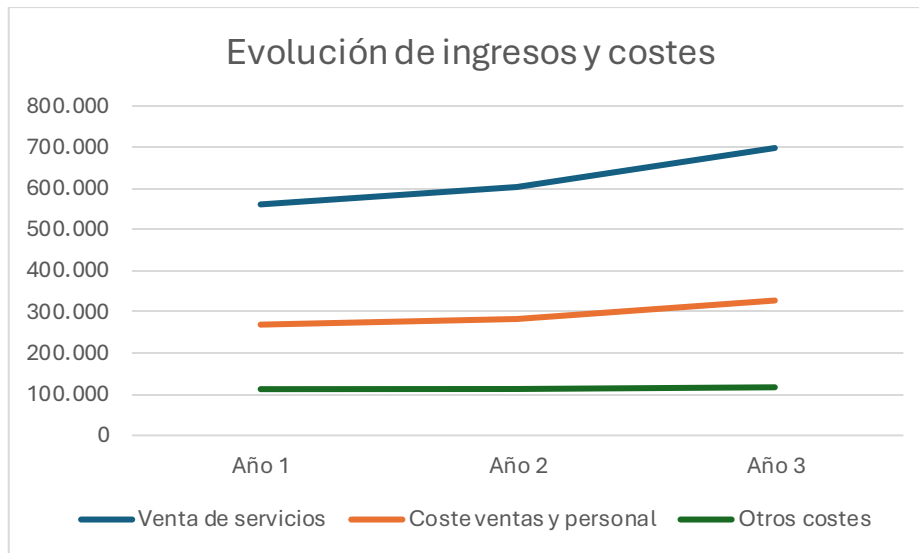
Tabla 16. Clasificación de los gastos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Suministros y otros servicios	13.000	13.390	13.791
Asesoría	2.000	2.000	2.000
Gastos de personal	86.061	87782	89.540
Publicidad	7.000	6.500	6.000
Otros gastos	3.000	3.550	4.275
Gastos de constitución	1.216,12	1.216,12	1.216,12

TOTAL COSTES FIJOS	112.277,12	114.438,12	116.822,12
COSTES VARIABLES	32,61%	32,42%	34,1%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. Evolución de los ingresos y costes



Fuente. Elaboración propia

10.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

A raíz de los resultados obtenidos en las diferentes tablas anteriores, podemos desarrollar la cuenta de pérdidas y ganancias que se observa a continuación, la cual nos ha unos resultados del ejercicio positivos, los cuál se considera favorable para la empresa.

Tabla 18. Cuenta de pérdidas y ganancias

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Venta de servicios	560.998	602.589	697.990
Coste directo de las ventas	182.941	195.359	238.015
Margen bruto de contribución	378.057	407.230	459.975
Gasto de personal	86.061	87.782	89.540
Servicios exteriores	26.216,12	26.656,12	27.282,12
Amortizaciones	27.908,89	27.908,89	27.908,89

Resultado operativo	237.870,99	264.882,99	315.243,99
Gastos financieros	10083,3	9155,88	8201,40
Resultado antes de impuestos	227.787,69	255.727,11	307.042,59
Impuesto sobre el beneficio	25%	25%	25%
Resultado del ejercicio	56.946,92	63.931,78	76.760,65

Fuente. Elaboración propia

10.5. Plan de tesorería

Finalmente encontramos la tabla referente al plan de tesorería, que será la que nos ayudará y permitirá conocer o no la viabilidad y rentabilidad del proyecto a través del VAN y el TIR, calculado en el apartado final del plan financiero.

Tabla 19. Plan de tesorería

Concepto	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas		560.998	602.589	697.990
IVA repercutido		117.809,58	126.543,69	146.577,9
Préstamo	350.000	350.000		
Aportación de los socios	50.000	50.000		
Subvenciones	50.000	50.000		
Crowdfunding	5.111,72	5.111,72		
Total cobros		1.133.919,3	729.132,69	844.567,9
Proveedores		182.941	195.359	238.015
Gasto de personal		86.061	87.782	89.540
Servicios exteriores		26.216,12	26.656,12	27.282,12
Amortización del inmovilizado		27.908,89	27.908,89	27.908,89
Intereses		10083,3	9155,88	8201,40

Devolución préstamo bancario		30472,25	31399,02	32354,05
Inversión del inmovilizado		455.111,72		
IVA soportado		43.922,92	46.623,18	55.712,40
Total pagos		862.717	424.884	479.014
Cobros – pagos		271.202,30	304.248,69	365.553,90
IVA a pagar		73.886,66	79.920,51	90.865,50
Saldo acumulado		193.315,64	224.328,18	274.688,4

Fuente. Elaboración propia

10.6. Cálculo del VAN y de la TIR

Como conclusión de este apartado, nos centramos en la viabilidad o no del proyecto a través del VAN y TIR.

Para su cálculo se han aplicado los siguientes datos, la tasa de descuento (k), la inversión inicial necesaria, los flujos de caja correspondientes a los tres primeros años de vida del proyecto, que han sido obtenidos a partir de los datos del plan de tesorería anterior, y son los cobros – pagos de cada uno de los años, es decir:

- Año 1: 1.133.919,3€ - 862.717€
- Año 2: 729.132,69€ - 424.884€
- Año 3: 844.567,9€ - 479.014€

Los resultados nos indican que el proyecto es viable ya que el VAN es positivo, mientras que la rentabilidad indicada por el TIR, que nos indica que el proyecto no solo nos devolvería lo invertido, sino que también nos permite obtener unos mayores beneficios.

K= 10%

Inversión inicial: 376.215€

Flujos de caja:

- **Año 1:** 271.202,30€
- **Año 2:** 304.247,69€
- **Año 3:** 365.553,90€

VAN= 396.422,97€

TIR: 60,33%

11. Conclusiones

En primer lugar, se ha podido demostrar la nula capacidad de Canals para preservar la cultura cinematográfica que de la que se ha dispuesto, ni del Teatro Español cuya clausura a día de hoy todavía es incierta al parecer, apenas sesiones en el Centro Cultural, y mejor ni hablar del pobre Cine de verano. Lo que ha quedado claro, es que, si hay algo que puede revitalizar la cultura en la zona de La Costera, se trata de una reapertura del Cine Patronato, dado que es el más reciente, y del cual podemos partir de la base de tener ya la infraestructura establecida, pero adaptándola a los tiempos, que abarque una cartelera diversificada para todos los públicos para que todas las personas puedan disfrutar la cultura en unas condiciones óptimas, dada la escasez de entretenimiento de la zona hoy en día.

Para conocer el desafío que había que afrontar, ha sido necesario elaborar tanto análisis externo como interno donde opera CinemArt. Al analizar el macroentorno hemos podido estudiar el ICAA, la principal entidad del país en cuanto a salas de cine, con sus respectivas normativas que se deben de aplicar y sus funciones. También se ha demostrado la importancia de la situación económica del país, que como se puede observar en los gráficos de los diferentes factores que afectan a la economía, que actualmente está en crecimiento tras la crisis provocada por el Covid-19. Nos hemos centrado a su vez en los factores sociales a nivel poblacional para permitirnos conocer los intervalos de edad que más suele asistir al cine, acorde a la población total residente en España. Y finalmente los factores tecnológicos para destacar cuán importante es la innovación en la industria cinematográfica desde sus inicios, así como las salas de cine se han tenido que ir acondicionando a estas nuevas circunstancias.

Respecto al microentorno, se ha concluido que el poder negociador de los proveedores es variable según a que actividad se dedique el proveedor de las reformas, del diseño de interiores, del equipamiento de la sala, de los uniformes de trabajo, de los productos del bar, de las butacas, de la tienda de merchandising cinematográfico, y de las distribuidoras cinematográficas. El poder negociador de los clientes es medio ya que tienen otras opciones para asistir al cine en la zona, pero en CinemArt se ofrecen opciones más atractivas para asistir. La existencia de los productos sustitutivos de las salas de cine, concretamente el auge de las plataformas de streaming, principalmente Netflix, Prime Video, Disney+ y Max, y las páginas de piratería. Se destaca la escasez de nuevos competidores debido a la dificultad de entrada en el sector. Y la rivalidad entre los competidores existente es alta debido a que existen pocas opciones de salas de cine.

Del análisis interno a partir del DAFO hay que destacar que la principal debilidad es la alta inversión inicial necesaria, mientras que la principal fortaleza es que se trata de un producto diferente a los cines ofrecidos en los centros comerciales debido a su ubicación y su variedad del catálogo. La principal amenaza es la dificultad de atraer al público de la competencia que ya está acostumbrada a consumir un único tipo de cine. Por último, la principal oportunidad es la de ofrecer a los clientes tener la experiencia de vivir el cine como un Cinema Paradiso.

Tras una investigación comercial, se han analizado a los principales competidores que serían el cine Axion de Xàtiva y el Cineapolis de Ontinyent, cuyas características son prácticamente iguales y cuya única diferencia destacable más allá de los precios es la del carné de puntos que ofrece la segunda de las opciones. Se han analizado también algunos de los competidores indirectos y de reemplazo que, aunque de forma no tan directa como los anteriores, también afectan al desarrollo del negocio.

En cuanto al análisis de mercado realizado a través de una encuesta, se han analizado en primer lugar variables demográficas para conocer el tipo de público ante el que nos encontraríamos. Seguidamente, también se han analizado sus preferencias a la hora de ir al cine, lo que consumen, su frecuencia, el dinero que suelen gastar, entre otras muchas preguntas, y cuyos resultados como se puede observar han sido bastante parejos y coherentes, dando lugar a un perfil de cliente que se caracteriza por ser mayormente personas de entre 18 y 25 años, predominando el sexo masculino que trabajan y estudian a partes iguales. Son personas que prefieren las salas de cine frente a las plataformas, pero que no asisten de manera muy frecuente pero donde dominan las sesiones tardías. Suelen ir acompañados al cine, por lo que en su mayoría consumen algún producto del bar, pero que a su vez tan mucha importancia a la calidad a la hora de ver una películas, aunque se pueden considerar otros aspectos, estos han sido considerados como los más importantes.

El plan de marketing se ha separado entre el marketing estratégico, donde nos hemos centrado en el segmento de mercado que se pretende abarcar enfocándonos desde diversas perspectivas, y el público objetivo donde destacamos a los adultos jóvenes, las familias con hijos y a las personas jubiladas. En cuanto al marketing operativo, se han aplicado las 4P del marketing mix. Destacamos que en el Producto nos hemos centrado en la sala donde se llevan a cabo las exhibiciones resaltando sus características técnicas y en la zona del bar donde se explican los diferentes menús existentes. En el Precio, se distingue entre los precios de los productos alimenticios y el precio de las entradas. Respecto al Punto de venta, abarcamos la zona donde se lleva

a cabo la actividad y el porqué de la elección del lugar elegido, el antiguo Cine Patronato. Y finalmente en la Promoción se trata tanto con la publicidad online vía página web como redes sociales, mientras que la física se centra en los medios tradicionales como la radio y los carteles informativos en lugares clave de las diferentes localidades.

Sobre el plan de operaciones se abarca la ubicación exacta de CinemArt con las localidades próximas de donde provienen los clientes y su tiempo de llegada, además de un plano de cómo está distribuido el cine y que nos permite observar el proceso desde que se entra hasta que se sale. Se observa también un exhaustivo análisis de los diferentes proveedores necesarios para cubrir cada una de las actividades que se llevan a cabo y por las cuales es necesario un equipamiento concreto.

En el plan de recursos humanos descubrimos el proceso de selección que se va a llevar a cabo para cubrir los 4 puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad de la manera más eficiente posible, y el salario establecido va acorde a las funciones que vayan a realizar.

Para la realización del plan de ventas se ha establecido que la previsión de las ventas será de 36.260 espectadores anuales durante el primer año de la actividad, y que se verá incrementado con los siguientes años en caso de cumplir con los objetivos de venta establecidos durante los 3 primeros años. Para lograr dichos objetivos, se adopta el modelo AIDA que permite alcanzar los objetivos si se cumplen todas las fases de manera correcta. Y finalmente, encontramos la 5P del marketing mix, que se trata de las personas, pero enfocado en los servicios de postventa del producto ofrecido una vez finaliza la visualización de cada sesión a través de encuestas de satisfacción, y servicios de devolución en caso de ocurrir cualquier mínimo error durante la proyección.

Centrándonos en el plan económico y financiero, tras haber calculado las previsiones de la inversión inicial necesaria y su forma de obtener dicha cantidad monetaria, los ingresos que se pueden llegar a obtener, así como la distribución de gastos y costes, podemos calcular la viabilidad y rentabilidad del proyecto, que como se ha observado al tener tanto el VAN como la TIR unos valores positivos. Podemos afirmar que el proyecto sí que es viable. Sin embargo, pese a obtener un resultado positivo, hay que considerar los riesgos que pueden afectar a la viabilidad del proyecto.

Me gustaría dar por finalizado el proyecto, señalando que pese a empezar el proyecto con gran ilusión debido a mi interés y pasión por el cine y la industria cinematográfica en general, además del descontento por la situación actual de la mayoría de las salas de cine, he pasado por diferentes fases durante el desarrollo del trabajo, algunas veces llenas de inspiración, y muchas otras en las que pensaba en aquella famosa frase de la

película Network (Lumet, 1976): “Estoy más que harto y no quiero seguir soportándolo” debido a la gran cantidad de información que se ha tenido que ir recabando, tanto aquella creada por mi como la obtenida de fuentes secundarias, y que en muchas ocasiones se ha tenido que ir descartando por falta de hueco en el apartado correspondiente. Sin embargo, he de agradecer a este proyecto por haberme enseñado tanto sobre la profundidad en el mundo del cine, y por haberme convertido en una persona más trabajadora y disciplinada a la hora de afrontar nuevos proyectos con los problemas e inconvenientes que supone, pero, al fin y al cabo, también he disfrutado redactando e investigando todo lo mencionado, mientras a su vez pensaba como encajar algunas frases icónicas de películas de manera disimulada en algunos párrafos. Así pues, doy por finalizado este Trabajo Final de Grado, y como se dijo en El show de Truman (Weir, 1998): “y por si no nos vemos luego, buenos días, buenas tardes y buenas noches”.

12. Bibliografía

- Aulafilm (s. d.) Cineapolis El Teler. Aulafilm. <https://aulafilm.com/cines/78>
- Bernardo, A. (2016, 10 de marzo). 7 avances técnicos que revolucionaron la historia del cine. BBVA Open Mind. <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/innovacion/7-avances-tecnicos-que-revolucionaron-la-historia-del-cine/>
- Cameron, J. (Director). (2009). Avatar [Film]. 20th Century Fox; Lightstorm Entertainment; Dune Entertainment; Ingenious Film Partners
- Chaplin, C. (Director). (1940). El Gran Dictador [Film]. United Artists.
- Chazelle, D. (Director). (2022). Babylon [Film]. Paramount Pictures; Marc Platt Productions
- Cineapolis (s. d.). Cineapolis. <https://cineapolis.es/>
- Cines Axion (s. d.) Cines Axion Xativa. <https://www.cinesaxion.com/cine-axion-xativa/>
- Clavijo, C. (2024, 27 de febrero). 16 ejemplos de estrategia de venta exitosas. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-estrategias-ventas-exitosas>
- Colegio Sant Antoni Abat de Canals. (s. d.). Historia - Fundación - Colegio Sant Antoni Abat de Canals. <https://santantoniabatcanals.com/historia/>
- Crosland, A. (Director). (1927). El cantante de jazz [Film]. Warner Bros. Pictures
- Culturplaza (2023, 22 de mayo). Valencia y Alicante, entre las provincias con más cines de España. Culturplaza. <https://valenciaplaza.com/valencia-y-alicante-entre-las-provincias-con-mas-cines-de-espana>
- Del Toro, G. (Director) & Gustafson, M (Director). (2022). Pinocho de Guillermo del Toro [Film]. Netflix Animation; The Jim Henson Company; Pathé1; ShadowMachine; Double Dare You Productions; Necropia Entertainment; El taller del chuchos2.
- Deverich, N. (Director) & Fairall, H. (Director). (1922). The Power of Love [Film]. Haworth Film Company
- Donner, R. (Director). (1987). Arma Letal [Film]. Silver Pictures
- Editorial Etecé (2022, 13 de julio). Streaming. Concepto.de. <https://concepto.de/streaming/>

- Espinel, R. (2022, 18 de marzo). ¿Cómo se reparte lo que vale una entrada de cine? Producción Audiovisual. <https://produccionaudiovisual.com/produccion-cine/como-se-reparte-la-entrada-de-cine/>
- Europa Press (2024, 12 de enero). La confianza del consumidor subió nueve décimas a cierre de 2023 y aumentó 10,2 puntos en el año. Europa Press. <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-confianza-consumidor-subio-nueve-decimas-cierre-2023-aumento-102-puntos-ano-20240112141304.html>
- Federación de Cines de España (FECE) (2023). Dossier Datos 2023. Federación de Cines de España. https://media.timtul.com/media/web/fece/2023/Datosycifras_FECE_2024022813957.pdf
- Federación de Cines de España (FECE) (s. d.) El sector. Federación de Cines de España. <https://www.fece.com/el-sector/>
- Fennell, E. (Directora). (2023). Saltburn [Film]. MRC Film; LuckyChap Entertainment
- Fernández, A. (Director). (2023). Ocho apellidos marroquíes [Film]. Telecinco Cinema; Cantabria Film Comission; Pris and Batty Films; Toto Films AIE; Lazonafilms; Mediaset España; Movistar Plus+.
- Fernández, H. (2023, 20 de julio). IMAX, la potente tecnología con la que se rodó Oppenheimer y que muy pocos cines reproducen en España. PC Componentes. <https://www.pccomponentes.com/imax-significado-cine-oppenheimer>
- Fesser, J. (Director). (2023). Campeonex [Film]. Morena Films; Películas Pendelton.
- Fleming, V. (Director). (1939). El mago de Oz [Film]. Metro-Goldwyn-Mayer
- G. R. R. (2024, 03 de abril). Cómo son los cines 4D y 4DX en España. Adsl zone. <https://www.adslzone.net/reportajes/como-ver/cine-4d/>
- Gerwig, G. (Directora). (2023). Barbie [Film]. LuckyChap Entertainment; Mattel Films; Heyday Films.
- INE (2024, 26 de marzo). Contabilidad Nacional Trimestral de España. INE. <https://www.ine.es/dynqs/Prensa/CNTR4T23.htm>
- Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (2023). Carta de Servicios. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:bcc50465-b5df-402d-8dca-8ec961ce0158/icaa-matriz.pdf>

Interpol (s. d.). Piratería digital. Interpol. <https://www.interpol.int/es/Delitos/Productos-ilegales/Compre-de-forma-segura/Pirateria-digital>

Jackson, P (Director). (2001). El Señor de los Anillos: la Comunidad del Anillo [Film]. New Line Cinema; WingNut Films

Jackson, P (Director). (2002). El Señor de los Anillos: Las dos torres [Film]. New Line Cinema; WingNut Films

Jackson, P (Director). (2003). El Señor de los Anillos: el Retorno del rey [Film]. New Line Cinema; WingNut Films

Jackson, P (Director). (2013). El hobbit: la desolación de Smaug [Film]. New Line Cinema; WingNut Films; Metro-Goldwyn-Mayer

Jackson, P (Director). (2014). El hobbit: la batalla de los Cinco Ejércitos [Film]. New Line Cinema; WingNut Films; Metro-Goldwyn-Mayer

Jackson, P. (Director). (2012). El hobbit: un viaje inesperado [Film]. Metro-Goldwyn-Mayer; New Line Cinema; Wingnut Films

Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, Boletín Oficial del Estado [BOE], 312, 29 de diciembre de 2007. <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/12/28/55/con>

Loco Mundo (s. d.). Las salas de cine: La entrada a un mundo mágico [Entrada de Blog]. El Loco Mundo del Arte y la Bohemia. <https://www.arteybohemia.com/secciones/curiosidades-del-arte/las-salas-de-cine-la-entrada-a-un-mundo-magico/>

Lucidchart (s. d.) Como hacer un análisis PEST. Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/blog/es/analisis-pest>

Lumet, S. (Director). (1976). Network [Film]. Metro-Goldwyn-Mayer (MGM)

Lumière, L. (Director). (1895). Salida de los obreros de la fábrica Lumière [Film]. Hermanos Lumière

Mayen, B (2023, 13 de mayo). El emotivo discurso de Guillermo del Toro al recibir el Oscar de Mejor Película de Animación por “Pinocho”. Infobae. <https://www.infobae.com/entretenimiento/2023/03/13/el-emotivo-discurso-de-guillermo-del-toro-al-recibir-el-oscar-de-mejor-pelicula-de-animacion-por-pinocho/>

Méliès, G. (Director). (1902). Viaje a la Luna [Film]. Star Film Company

- Naciones Unidas (2022, 24 de mayo). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Objetivos de desarrollo sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Nuñez, R. (2023, 24 de abril). "Es triste": David Lynch critica a quienes ven películas en sus teléfonos: En una nueva entrevista, David Lynch mostró su mirada bastante negativa en torno al estado del cine actual. Rockandpop.
<https://www.rockandpop.cl/2023/04/es-triste-david-lynch-critica-a-quienes-ven-peliculas-en-sus-telefonos/>
- Oblicua (s. d.). Publicidad en cine en Xàtiva. Oblicua Publicidad.
<https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-cine-en-xativa.html>
- Oboler, A. (Director). (1952). Bwana Devil [Film]. Gulu Productions; Oboler
- Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) (s. d.) ¿Qué es una marca? OEPM.
<https://www.oepm.es/es/marcas-y-nombres-comerciales/como-proteger-las-marcas-y-nombres-comerciales/conceptos-basicos/que-es-una-marca/>
- Orús, A. (2024, 29 de enero). Distribución porcentual de los individuos que fueron al cine en España en 2023, por grupo de edad. Statista.
<https://es.statista.com/estadisticas/493635/cine-distribucion-de-espectadores-en-espana-por-edad/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
https://www.academia.edu/download/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol.pdf
- Penalva, J. (2009, 24 de diciembre). Historia del cine en 3D. Xataka.
<https://www.xataka.com/otros/historia-del-cine-3d>
- Pina, M. (2018, 2 de octubre). El negocio de las palomitas en el cine y otras curiosidades del popcorn. Cine y críticas marcianas.
<https://www.cineycriticasmarcianas.com/2018/10/el-negocio-de-las-palomitas-en-el-cine.html>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 25-40.
- Producciones "La Vieja Escuela" Presenta (2017, 28 de septiembre). El cine según los grandes directores de cine. Producciones "La Vieja Escuela" Presenta.
<https://produccioneslaviejaescuelapresenta.blogspot.com/2017/09/el-cine-segun-los-grandes-directores-de.html>

- RD Station. (s. d.). Todo lo que necesitáis saber sobre las redes sociales. RD Station
<https://www.rdstation.com/es/redes-sociales/>
- Sánchez, V. (2014, 7 de octubre). TEATRO ESPAÑOL DE CANALS [Entrada de blog].
ConeixerCanals. <https://www.coneixercanals.com/teatro-espanol-de-canals/>
- Scorsese, M. (Director). (2023). Los asesinos de la luna [Film]. Apple Studios; Imperative
Entertainment; Sikelia Productions; Appian Way Productions.
- Scott, R. (Director). (2023) Napoleón [Film]. Apple Studios; Scott Free Productions.
- Sevillano, L. (2018, 28 de junio). El IVA del cine baja del 21% al 10% con la aprobación
definitiva de los Presupuestos: La rebaja se hará efectiva en cuanto se publique
en el BOE. El País.
https://elpais.com/cultura/2018/06/28/actualidad/1530186490_964091.html
- Statista (2021). La industria del cine en España. Statista.
[https://es.statista.com/estudio/33720/industria-del-cine-en-espana-dossier-de-
statista/](https://es.statista.com/estudio/33720/industria-del-cine-en-espana-dossier-de-statista/)
- Weir, P. (Director). (1998). El show de Truman [Film]. Scott Rudin Productions
- Yumagic Media (s. d.) La importancia de la psicología del color en el cine. Yumagic Media.
<https://yumagic.com/la-importancia-de-la-psicologia-del-color-en-el-cine/>
- Zarate, D (2023, 21 de febrero). Modelo AIDA: qué es, etapas y ejemplos. Blog de
HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-aida>
- Zurro, J. (2022, 6 de octubre). El cine español por fin triunfa en los Presupuestos con un
72% más hasta los 167 millones. elDiario.es.
[https://www.eldiario.es/politica/directo-ultima-hora-actualidad-politica-
presupuestos-llegan-congreso_6_9599725_1094397.html](https://www.eldiario.es/politica/directo-ultima-hora-actualidad-politica-presupuestos-llegan-congreso_6_9599725_1094397.html)

13. Anexos

ANEXO I BUTACA LEADCOM SEATING

Costing Breakdown



Quote issued date: 2024.5.10
 Quote expired date: 2024.8.31
 V1.0
 melody@leadcomseating.com

Item	Description	Unit Price	Quantity	Total	
 GRAND LS-11603B	* Chair width 580mm * Full upholstered back and seat * PP armrest with padding and cupholder * Molded foam cushion * Fixed seat and back * Powder coated steel leg * Without end/mid panel * With Leadcom standard fabric * Row configuration based on 6-seat unit	US\$88.00	/seat	350	US\$30,800.00
Optional Feature (With extra cost)	Upgrade with leatherette upholstered	US\$8.00	/seat	350	US\$2,800.00
	Plastic seat number plate	US\$0.60	/pc	350	US\$210.00
	Plastic row number plate - to be confirmed	US\$0.60	/pc		
	Fabric in BS5852	US\$10.00	/seat	350	US\$3,500.00
	Foam in BS5852	US\$8.00	/seat	350	US\$2,800.00
Grand Total				US\$40,110.00	
Deposit Before Production				US\$12,033.00	
Balance Before Delivery				US\$28,077.00	

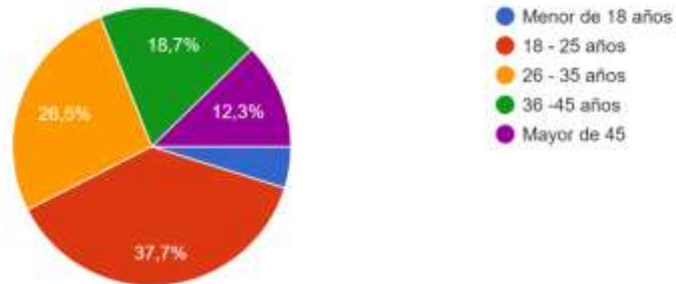
Terms and Condition

- * Settlement Currency - USD
- * Payment terms - By T/T (Telegraphic Transfer), 30% down payment before production and 70% balance should be received before loading in our factory.
- * Delivery Time - to be confirmed
- * Price Terms - The unit price above is quoted based on standard finish with Leadcom standard fabric, and standard row configuration of minimum 6-seat unit. Extra cost will be incurred should smaller units or customized finishing be requested.
- * Shipping terms - EXW term
- * Packing Information - Knock-down | Carton Packing | - Final packing information subject to final packing list upon production completion.
- * Warranty - 5-year manufacturer's limited warranty

ANEXO II ENCUESTA SOBRE ANÁLISIS DE MERCADO

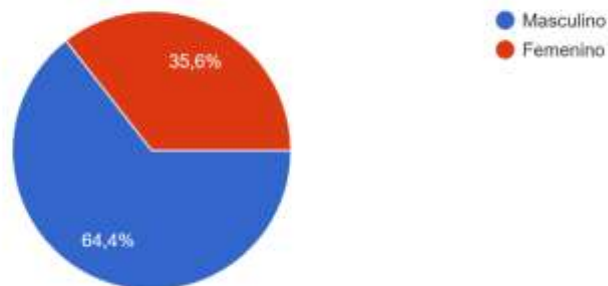
1. Edad

374 respuestas



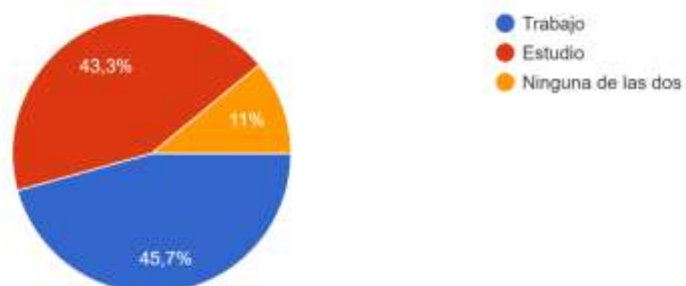
2. Sexo

374 respuestas



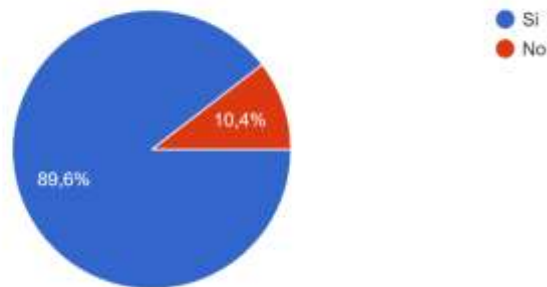
3. ¿Trabaja o estudia?

374 respuestas



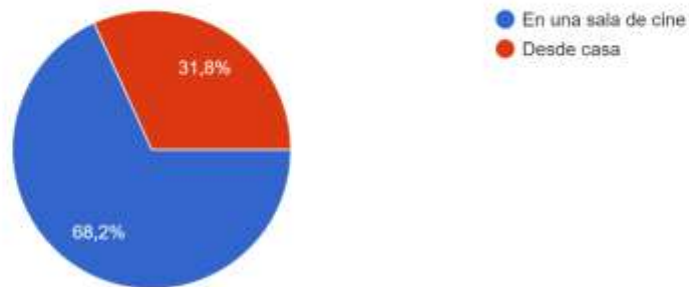
4. ¿Le gusta el cine?

374 respuestas

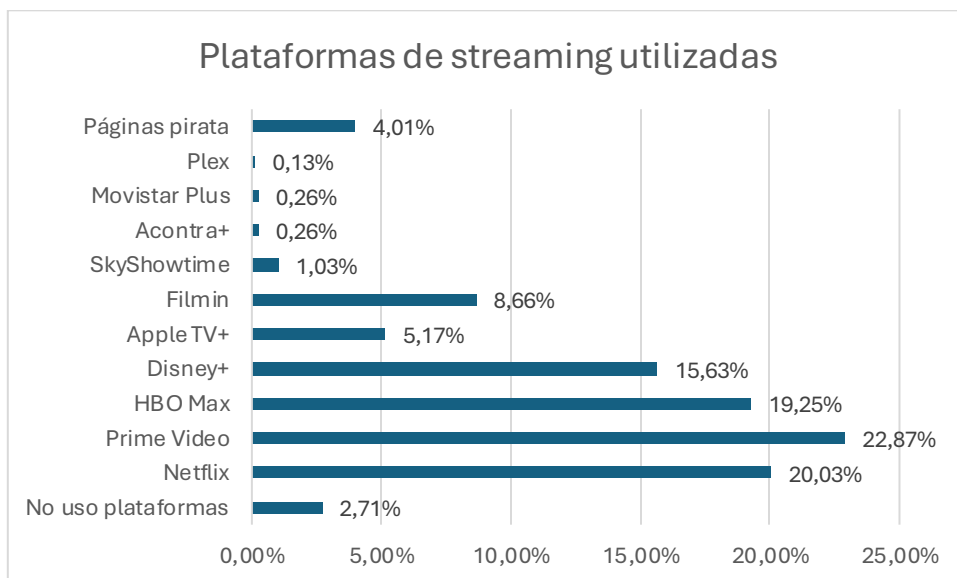


5. ¿Prefiere ver películas en una sala de cine o desde su casa a través de páginas de piratearía o plataformas de streaming?

374 respuestas

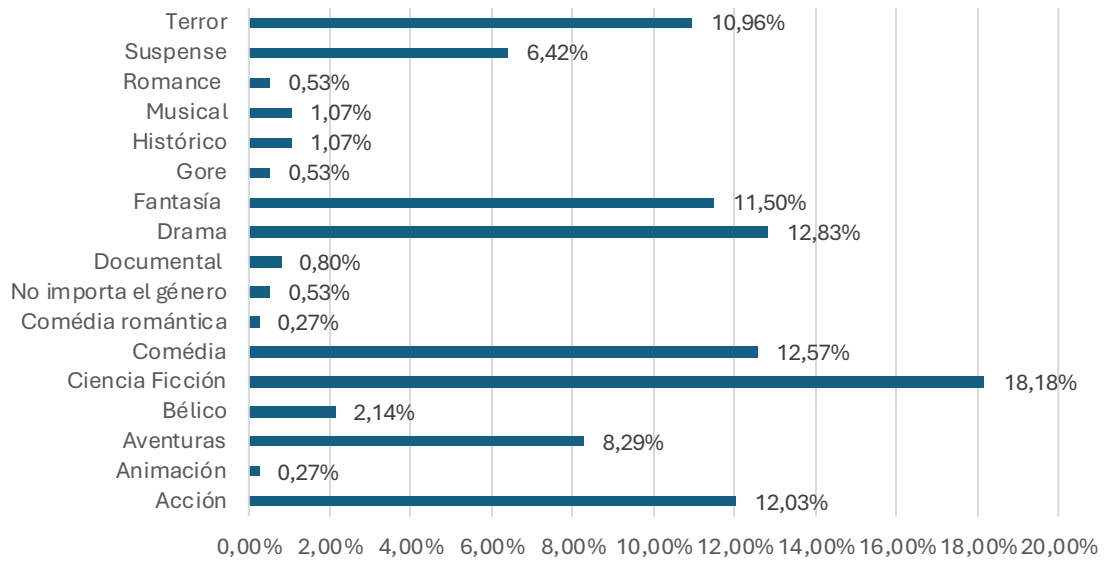


6. ¿Qué plataforma de streaming suele utilizar?



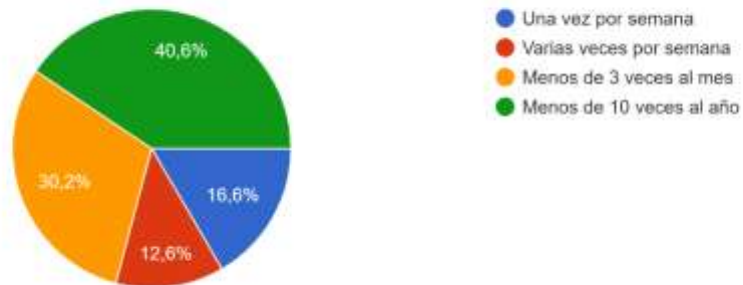
7. ¿Qué género cinematográfico tiene preferencia por ver cuándo va al cine?

Preferencia de géneros cinematográficos



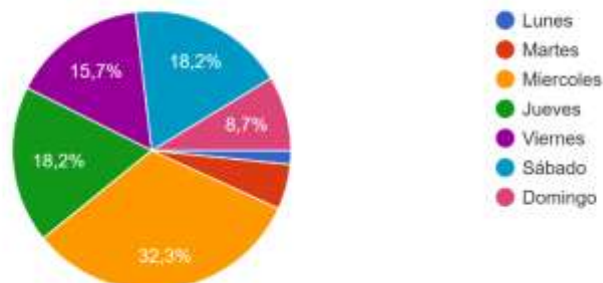
8. ¿Con que frecuencia asiste al cine?

374 respuestas



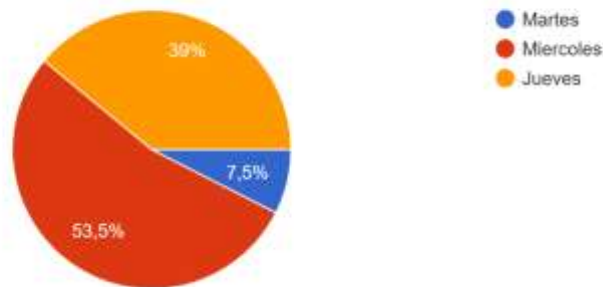
9. ¿Qué día suele ir al cine?

374 respuestas



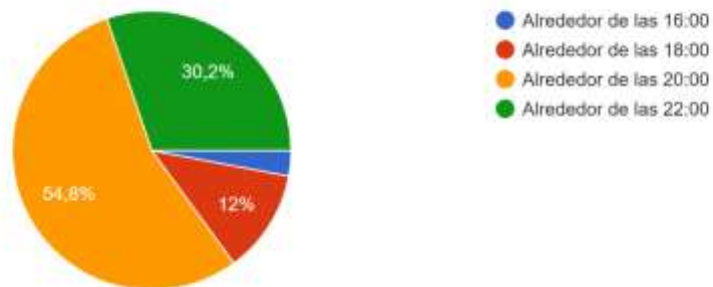
10. ¿Qué día prefieres que sea el Día del espectador?

374 respuestas



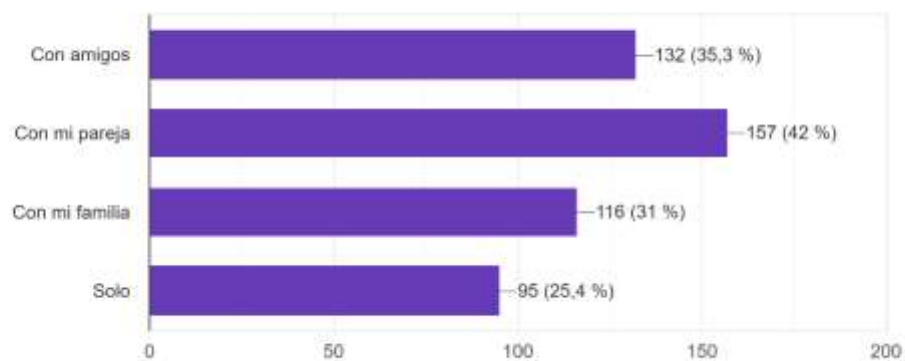
11. ¿A que sesión tiene preferencia por asistir?

374 respuestas



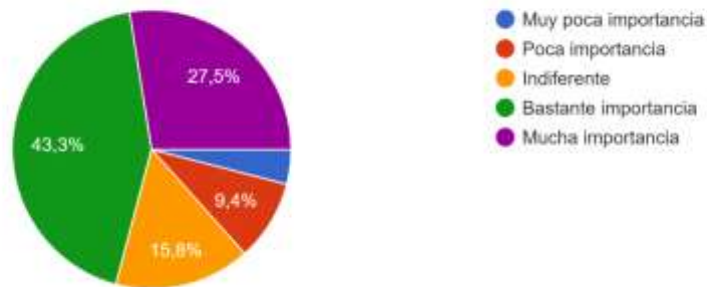
12. ¿Con quién suele ir al cine?

374 respuestas



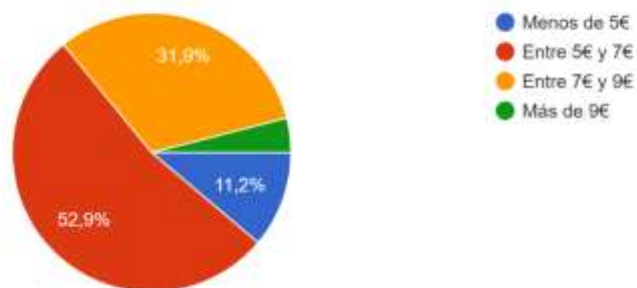
13. ¿Qué importancia le da al precio de las entradas?

374 respuestas



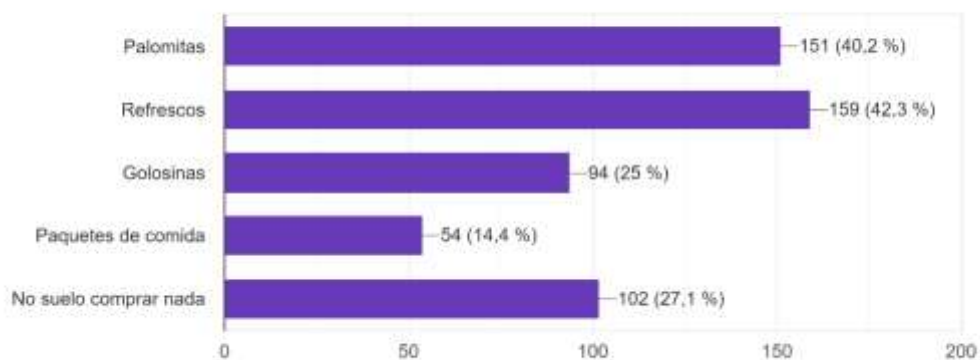
14. ¿Cuánto suele gastar en una entrada de cine normal?

376 respuestas



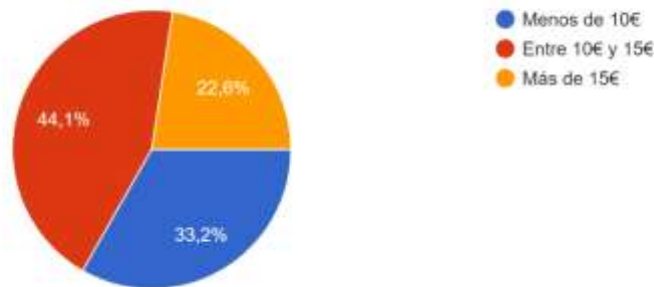
15. ¿Qué productos suele comprar?

376 respuestas

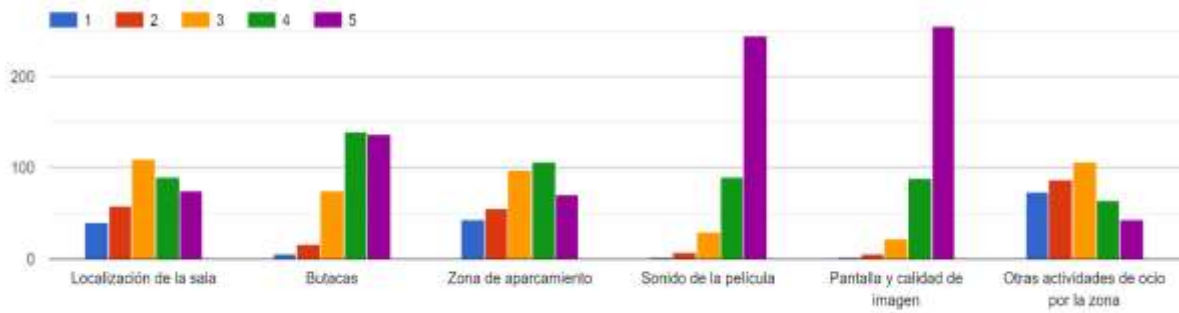


16. ¿Cuánto dinero suele gastar cuando va al cine?

376 respuestas

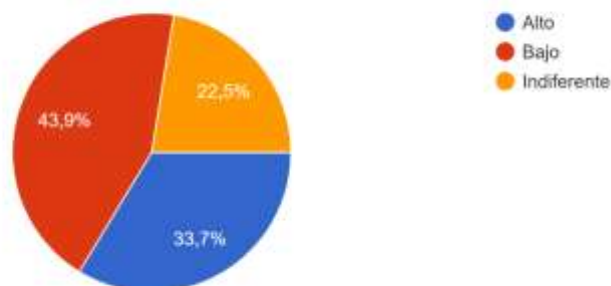


17. ¿Qué importancia le das a los siguientes aspectos? Siendo 1 poco importante, y 5 muy importante

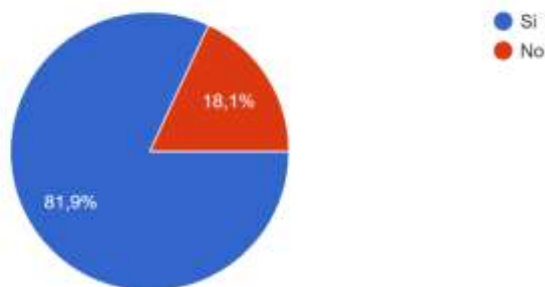


18. ¿Cuál es tu grado de satisfacción con las opciones de salas de cine de tu entorno?

374 respuestas

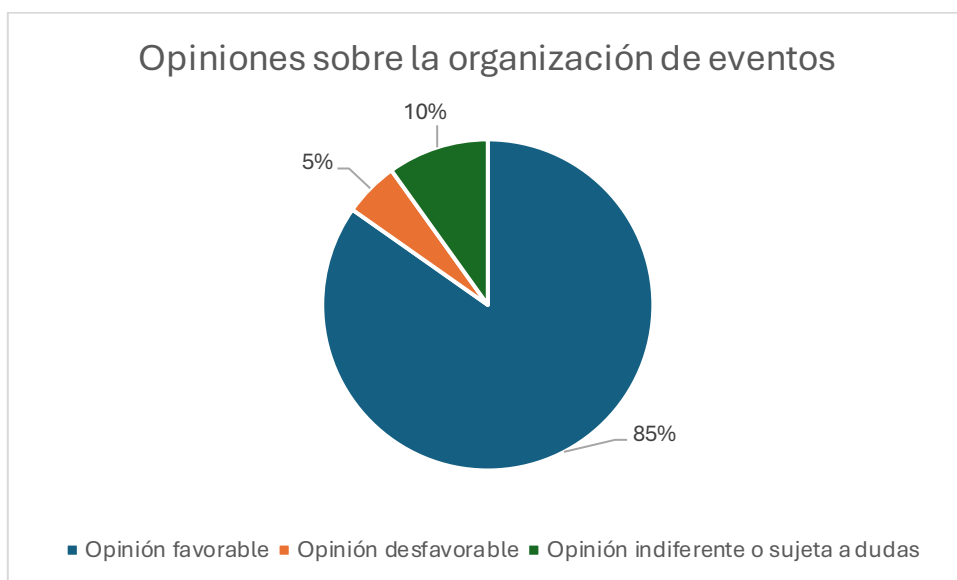


19. ¿Irías a ver sesiones de cine a ciegas? Es decir, sin saber que película vas a ver en el cine
288 respuestas



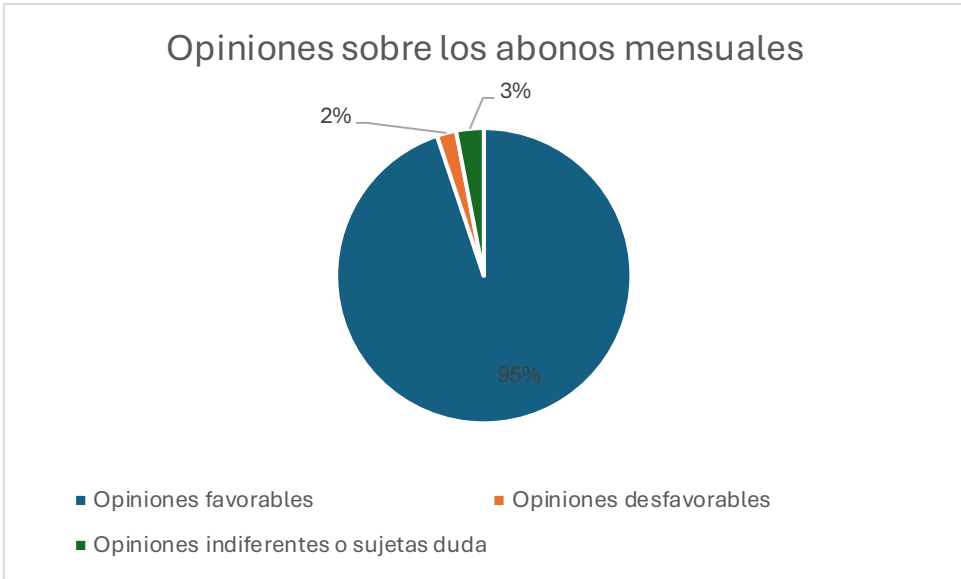
20. ¿Qué piensas sobre la posibilidad de organizar eventos especiales, como maratones de películas en un cine?

374 respuestas



21. ¿Qué opinas sobre la posibilidad de ofrecer abonos mensuales para acceder a proyecciones ilimitadas en una sala de cine?

374 Respuestas



22. ¿Qué problemas le encuentras a las salas de cine actuales?

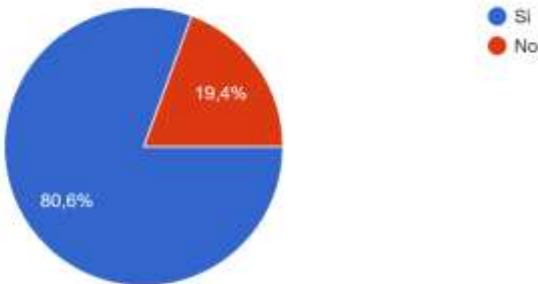
23. ¿Cómo mejorarías dichos problemas?

288 respuestas.

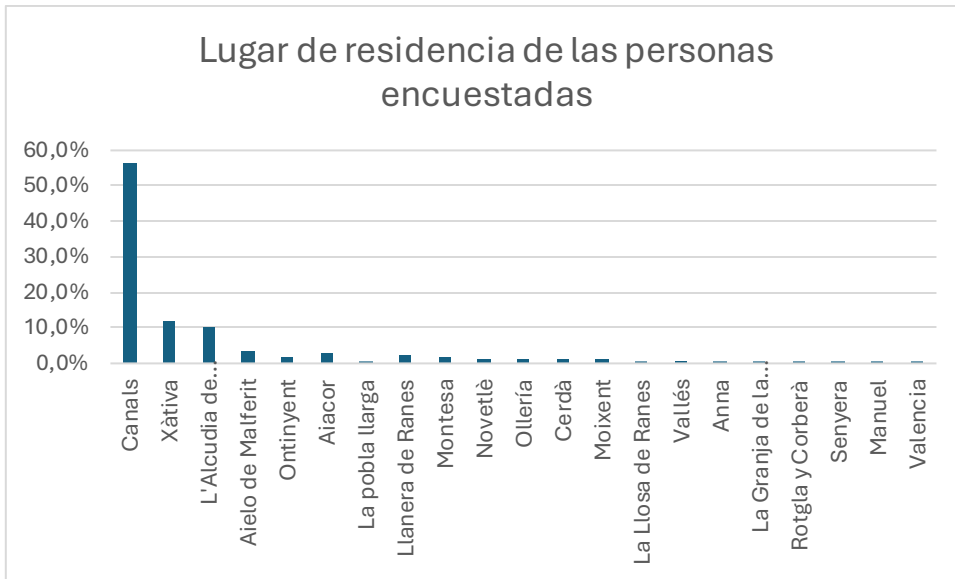
La siguiente tabla engloba las preguntas 22 y 23 con los problemas y soluciones propuestos.

24. ¿Reside usted en Canals (Valencia) o alguna población cercana? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 26.

376 respuestas

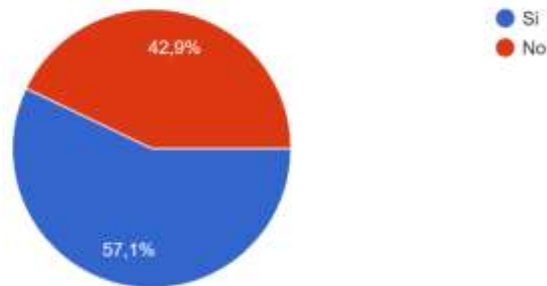


25. Si su anterior respuesta fue Si, indique en que población reside



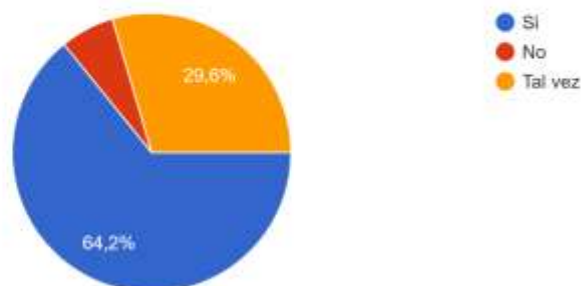
26. ¿Conocía de la existencia de un cine llamado Cine Patronato en Canals?

317 respuestas



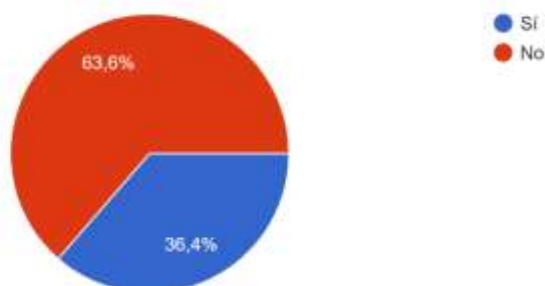
27. Si se abriese una sala de cine alejada del concepto de los cines de los centros comerciales, que ofreciera una cartelera variada, no solo los estren...ndising cinematográfico. ¿Asistiría frecuentemente?

318 respuestas



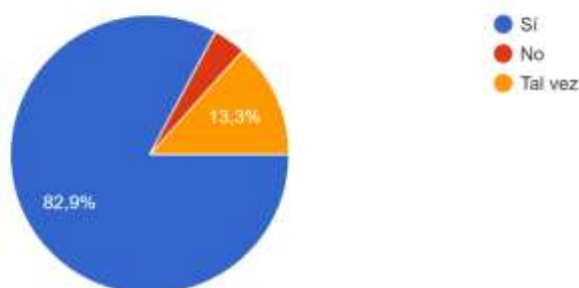
28. ¿Consideras que hay suficientes opciones de entretenimiento en Canals actualmente?

305 respuestas



29. ¿Crees que la apertura de una nueva sala de cine contribuiría al desarrollo cultural de Canals?

315 respuestas



30. ¿Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera la nueva sala de cine?

277 respuestas obtenidas

Se observan a continuación aquellas respuestas que han sido propuesta una o más veces de diferente forma

- Airsoft
- Espectáculos en directo
- Mejores salas de cine
- Exposiciones
- Tienda de cosas de pelis
- Entretenimiento infantil
- Variedad de películas en la cartelera, cine clásico, documentales, cortos y tertulias
- Zona para discapacitados en las últimas filas o en las céntricas
- Indiferente
- Zona de juegos

- Más bebidas
- Conferencias
- Poder ir andando
- Cafetería con todo tipo de comidas y bebidas
- Entrar comida a la sala
- Teatro
- Proyecciones en versión original
- Asientos más cómodos, reclinables, con masajes, sofás, butacas, privadas, que se muevan, más espacio entre butacas, poder cargar el móvil, reposapiés
- Guardería para niños
- Servicio de comida a la butaca
- Alquiler de la sala
- Wifi gratis
- Club de debate post visionado
- Bolera o recreativos
- Buena cartelera
- Buenos precios
- Proyección de series
- Maratones de saga cinematográficas
- Bebida con la entrada
- Menús de comida
- Diversidad de comida y refrescos
- Calidad 3D y 4D
- Una filmoteca
- Promociones
- Mejor calidad de audio
- Charlas
- Noches temáticas
- Asientos VIP
- Diversidad de la cartelera
- Terraza
- Algo diferente a los cines normales
- Venta de cervezas
- Los cines ya disponen de suficientes servicios
- Poder fumar, zona de fumadores, venta de tabaco...

- Ambientación cinematográfica
- Usar auriculares para escuchar las películas
- Tienda de merchandising
- Aparcamiento privado y gratuito o con un precio barato
- Descuentos y promociones
- Cine a ciegas
- Zona de espera
- Más salas
- Membresías
- Colaboración con empresas locales
- Política de devoluciones
- Películas gore
- Reproducción de cortometrajes
- IMAX
- Causas benéficas
- Visitas guiadas por el cine
- Hacer de videoclub
- Música de ambiente
- Hacer almuerzos típicos valencianos
- Proyección de series
- Lavabos con decoración cinematográfica
- Zonas para personas con discapacidades
- Zona de videojuegos
- Tarjeta de puntos
- Sorteo de entradas
- Sesiones a altas horas de la noche
- Semanas dedicadas a un solo director

ANEXO III: . RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.			X	
ODS 4. Educación de calidad.	X			
ODS 5. Igualdad de género.			X	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			X	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.		X		
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

- ODS 4. Educación de calidad.** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. La vida no es como la hemos visto en el cine, y sin embargo, el arte nos permite aprender principalmente sobre la cultura, ya sea en general o centrándonos en la cultura cinematográfica, y encontrándonos ante una

sociedad que desde mi punto de vista, cada vez es más pobre culturalmente, considero que una sala de cine puede ayudar a la población tanto joven como adulta a seguir aprendiendo y culturizándose, por lo que se puede considerar el cine como un buen medio educativo a día de hoy, y al cual tienen acceso prácticamente todas las personas, ya sea a través de las salas de cine, de las plataformas de streaming, o en su defecto a través de la piratería.

- **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.** Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Un negocio siempre va a buscar tener la mayor viabilidad posible, pero también busca crear empleo, por lo que CinemArt ayudaría a promover la creación de empleo de Canals, aunque en pequeñas cantidades, pero que sin embargo, la cifra de trabajo creado puede incrementarse en caso de un buen funcionamiento del negocio a largo plazo, y en caso de que este se viene expandido, ya sea a través de la creación de pequeñas salas en el mismo edificio, o en su defecto necesitaremos otra sala más grande, algo alejada de Canals, eso sí, con el fin de evitar la competencia en esta zona.

Por otra parte, este negocio también fomentaría el crecimiento económico de la localidad, no solo por el beneficio proporcionado por CinemArt, si no también para otros lugares de ocio o restauración cercanos, ya que muchas personas cuando asisten al cine, antes o después de la proyección de la película suelen ir a hacer otras actividades, y a raíz de la atracción de clientes generada por el cine, el resto de empresas pueden ver aumentada su cantidad de clientes, provocando así dicho crecimiento económico.

- **ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.

Finalmente, la creación de una sala de cine es algo cada vez menos común, pero que desde mi punto de vista considero como un elemento indispensable para cualquier ciudad poder contar con una infraestructura cultural así ya que permite la revitalización local de la cultura a través de las películas o eventos como el teatro.

Por otra parte, la innovación compone una parte importante del cine, ya que permite seguir evolucionando como, ya se ha visto en los factores tecnológicos, y que con el paso del tiempo ha afectado en gran medida a las salas de cine, así como la asistencia a la misma según lo que se haya ido evolucionando.

Para concluir, hay que destacar también la importancia de CinemArt en la industria local, ya que no solo se ve beneficiada esta empresa, sino que también permite crear colaboraciones con otras empresas locales, ya sea a través de

colaboraciones en promociones, o bien a través de la publicidad ofrecida previa a la exhibición de cada sesión de cine.