Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Postgrado en Dirección Estratégica y Tecnológica

Proyecto Final Integrador

# Estudio de Factibilidad de Inter-Ticket®

## Desarrollo del Trabajo

Gustavo COMINGUEZ

Miguel FLIGHT

Pablo MICHELOTTI

Tutor: Ing. Héctor SAMBUCETTI.

Buenos Aires, 27 de Mayo 2005

# Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos ..... 2

Índice de Gráficos ..... 3

Resumen Ejecutivo ..... 4

Análisis Estratégico ..... 8

- Definiciones estratégicas ..... 8
- Cadena de valor ..... 9
- Análisis del Sector (en base a las 5 Fuerzas de M. Porter) ..... 10
- Análisis FODA ..... 11
- Estudio y segmentación de Mercado de potenciales usuarios ..... 13
- Estudio y segmentación de Clientes ..... 18
- Las siete P de Marketing de un servicio. ..... 22
  - Las siete P: Visión del Usuario ..... *22*
  - Las site P: Visión del Cliente ..... *26*
- Diferenciación y propuesta de Valor. ..... 29
- Posicionamiento ..... 31
- Barreras de entrada ..... 32
- Estrategia comercial ..... 32

Análisis de soluciones tecnológicas ..... 36

- Reserva del espectáculo ..... 36
- Pago ..... 37
- Emisión ..... 38
- Control ..... 38
- Componentes de la solución ..... 39
  - Red comunicaciones ..... *39*
  - Portal de Inter-Ticket® ..... *39*
  - Ticket con código de barras ..... *40*
  - Impresión del ticket con código de barras ..... *41*
  - Lector de código de barras ..... *42*
  - Ticket con código acceso único y ticket virtual ..... *47*
  - Molinetes de acceso ..... *47*
- Mapa del Servicio ..... 49
  - Mapa del servicio para el Usuario ..... *49*
  - Mapa del servicio para el Cliente ..... *51*
- Momentos de verdad ..... 53
  - Momento de verdad para el Usuario ..... *53*
  - Momento de verdad para el Cliente ..... *54*

Análisis Financiero ..... 55

- Real Options ..... 55

Conclusiones ..... 56

Referencias y Fuentes de consulta ..... 59

# Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proceso general de InterTicket ..... 5
Gráfico 2: Cadena de Servicios ..... 9
Gráfico 3: Fuerzas de Porter ..... 10
Gráfico 4: Evolución de usuarios de Internet por tipo de acceso ..... 13
Gráfico 5: Distribución de usuarios de Internet por lugar de acceso ..... 14
Gráfico 6: Distribución de servicios de Internet ..... 14
Gráfico 7: Distribución de usuarios de Internet por Antigüedad ..... 15
Gráfico 8: Distribución de salas de Cines de Argentina por distrito ..... 18
Gráfico 9: Distribución de butacas de Cines de Argentina por distrito ..... 19
Gráfico 10: Distribución de salas de Cines de Argentina por empresa ..... 19
Gráfico 11: Distribución de salas de Cines de Argentina por distrito (Top 4) ..... 20
Gráfico 12: Distribución de salas de Cines de Argentina por distrito – Resumen ..... 20
Gráfico 13: Salas y butacas de las 20 empresas más importantes ..... 21
Gráfico 14: Las cinco dimensiones del Producto para el Usuario ..... 23
Gráfico 15: Las cinco dimensiones del Producto para el Cliente ..... 27
Gráfico 16: Comparación de venta de entradas por Inter-Ticket® y Ventanilla ..... 30
Gráfico 17: Modalidad de Pago Concentrada ..... 34
Gráfico 18: Financiación de la Venta ..... 34
Gráfico 19: Comisión por Ventas ..... 35
Gráfico 20: Reserva, pago y emisión de ticket electrónico ..... 36
Gráfico 21: Control de Acceso ..... 39
Gráfico 22: Modelo de Ticket electrónico ..... 41
Gráfico 23: Mecanismo de lectura de código de barras ..... 43
Gráfico 24: Mapa de la Servucción ..... 49

# Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla los principales aspectos asociados con la implementación de una empresa dedicada a la provisión de productos y servicios para la venta de medios de acceso electrónicos a espectáculos y eventos, a través de internet.

La nueva compañía proveerá productos novedosos para completar la oferta que actualmente existe en el mercado local. Además tendrá como objetivo brindar un servicio diferenciador que les permita a las empresas reemplazar los puestos tradicionales de venta de entradas por un servicio brindado en forma remota, automatizada y de fácil acceso a los usuarios.

En este trabajo analizaremos el mercado local de Argentina y en particular el nicho de mercado de espectáculos públicos: cine, teatro y otros eventos. No obstante ello, consideramos que este tipo de solución puede ser aplicada también a otros mercados en donde se utilice el ticket como elemento de ingreso y control; por ejemplo peajes, estacionamiento de autos, etc.

En la actualidad no existen empresas de estas características. En el mercado de tickets electrónicos hay empresa ya formadas, algunas con presencia en varios países, que brindad un "producto-servicio" de características similares a esta nueva compañía, pero con muchas menores prestaciones. Nuestra propuesta de valor es proveer productos y servicios nuevos que completen la cadena y mejoren la calidad global percibida por el cliente.

La estrategia de negocio apunta a tres alternativas no excluyentes:

- Brindar la solución a cines y teatros en modo de outsourcing.
- Vender el producto llave en mano.
- Asociarnos con las firmas que hoy tiene venta de tickets electrónicos y completar su oferta con este "producto-servicio".

El servicio básico del sistema Inter-Ticket® se resume en el siguiente gráfico:

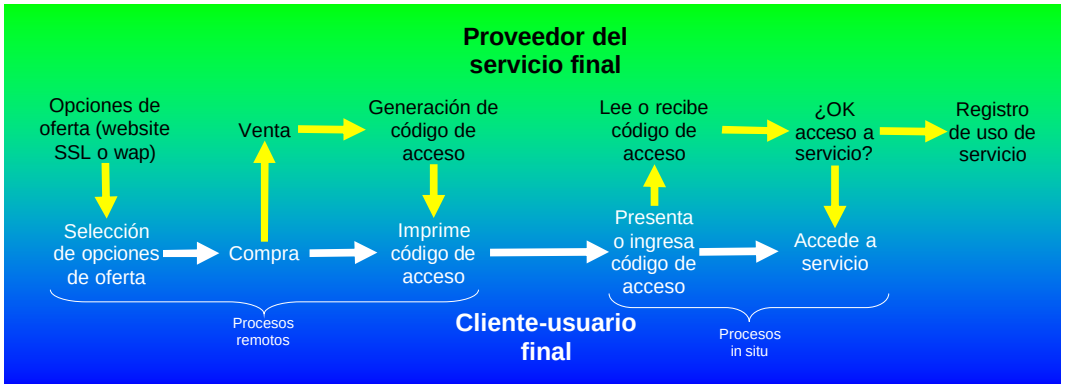



**Gráfico 1: Proceso general de InterTicket**

El proceso comienza con la oferta remota del proveedor (por ejemplo un cine o teatro que ofrece la venta de entradas por Internet). La compra-venta se produce principalmente con tarjetas de crédito, y el cliente recibe un código único de acceso (CAU) al servicio comprado, el cual equivale a las entradas a un espectáculo o un pase a un servicio; adicionalmente podrá emitirse un ticket con código de barra.

Una vez en el lugar donde se provee el servicio final (por ejemplo el acceso a la sala de cine), el usuario final ingresa el CAU en un teclado provisto a tal fin o utiliza el código de barras del ticket para acceder directamente al servicio solicitado.

El sistema de acceso chequea en tiempo real la validez del código otorgando o no el acceso y registrando en el sistema el ingreso.

La tabla siguiente muestra distintos sub-procesos del servicio y las diferencias de valor entre nuestra propuesta y el sistema tradicional:

| Servicio | Sistema Tradicional | Sistema "Inter-Ticket®" |
|---|---|---|
| Reserva | El método tradicional y de mayor uso es el de las boleterías en los cines, teatros, estadios, etc. En la actualidad existen además métodos alternativos como el teléfono e internet para la reserva de ubicaciones en los espectáculos. | Inter-Ticket® utilizará los mismos mecanismos e intentará analizar la factibilidad de utilización de expendedora automáticas cercanas a los establecimientos y de equipos de manos (Celulares y Palm). Con esto apuntamos a disminuir la cantidad de bocas de expendio. |
| Emisión | La emisión del ticket se realiza solo en el establecimiento donde se desarrolla el espectáculo o en oficinas de la prestadora del ticket. En el primer caso el cliente debe buscar el ticket minutos antes del comienzo y en el segundo puede ser enviado por correo privado. | Inter-Ticket® permitirá emitir el ticket directamente en la reserva, permitiendo de esta manera ahorrar tiempo al cliente. Existirán tickets impresos y electrónicos de acuerdo a los recursos y preferencias del cliente. |
| Pago | El pago es realizado por medios electrónicos en el momento de la reserva o emisión del ticket. Se utilizan tarjetas de crédito y débito. | Inter-Ticket® no agregará valor en este proceso ya que se encentra ampliamente desarrollado. |
| Control | El control de ingreso se realiza en todos los casos por personal en la puerta de los establecimientos. Los mecanismos de seguridad en el control son en algunos casos deficientes ya que no se puede verificar la autenticidad del ticket y la ocupación real de la sala. | La propuesta de Inter-Ticket® es automatizar el ingreso mediante molinetes que tengan la capacidad de leer el ticket, y verificar su autenticidad en línea con un sistema central |

Las ventajas que presenta este servicio varían según su aplicación, pero su mayor valor agregado está en la reducción de tiempos de espera en la compra del servicio (por

ejemplo las filas en boleterías de cine), y en el acceso a dichos servicios (por ejemplo la fila de acceso a la sala de cine). A medida que la modalidad de compra remota se difunde, se podrá también considerar la reducción de puestos de venta presenciales, y reemplazar los controles de acceso por molinetes (ya habituales en el caso de transporte ferroviario).

Por otro lado, el conocer y registrar el hábito de consumo de los clientes -usuarios finales es una rica fuente de información para crear una data-warehouse y desarrollar aplicaciones de data-mining.

Los clientes-usuarios finales son en general personas bancarizadas (para muchas de las aplicaciones se necesitaría una tarjeta de crédito o débito) y familiarizados con las ventas de bienes por Internet y/o con aplicaciones WAP (Internet por telefonía celular).

# Análisis Estratégico

## Definiciones estratégicas

### Visión

Posicionar a Inter-Ticket® como la mejor empresa en el rubro "provisión de tickets electrónicos y acceso express a los eventos".

### Misión

Inter-Ticket® es una empresa de servicios basados en la tecnología que agrega valor a la venta de entradas electrónicas.

Para los clientes (cines, teatros, etc.) lograr mayor difusión de sus espectáculos, acceso a un sistema integrado de comercialización, menores costos de personal, mejor flujo de ingreso de personas a los espectáculos y seguridad en las transacciones comerciales.

Para los usuarios, mayor rapidez en la emisión del ticket y acceso a las salas de espectáculos. Seguridad en las transacciones y modernos métodos de compra de tickets.

Para los accionistas, crear valor sustentable mediante el crecimiento constante de la empresa y la búsqueda de nuevos mercados basados en nuestros dos pilares: servicio y tecnología.

### Estrategias

- Ofrecer productos y servicios innovadores y con valor agregado.
- Ayudar a nuestros clientes a que se concentren en brindar el "producto básico".
- Diferenciarnos de la competencia en producto y servicio.
- Desarrollar nichos de mercado en todo el país.
- Utilizar Internet para la oferta de los servicios a clientes y usuarios.
- Utilizar los avances de la telefonía celular para hacer más accesible el servicio.
- Inicialmente la fuerza de ventas de Inter-Ticket® debe focalizarse únicamente en los clientes más grandes.

### Objetivos

- Diseñar y ofrecer un servicio innovador de acceso a salas de cine durante el año 2005.

- Lograr una penetración del mercado del 5% de las empresas exhibidoras para finales del 2006.
- Desde el primer momento el costo del servicio no debe trasladarse al precio final de la entrada.

## Cadena de valor

En el negocio del entretenimiento escenográfico la cadena completa de servicios es la siguiente.

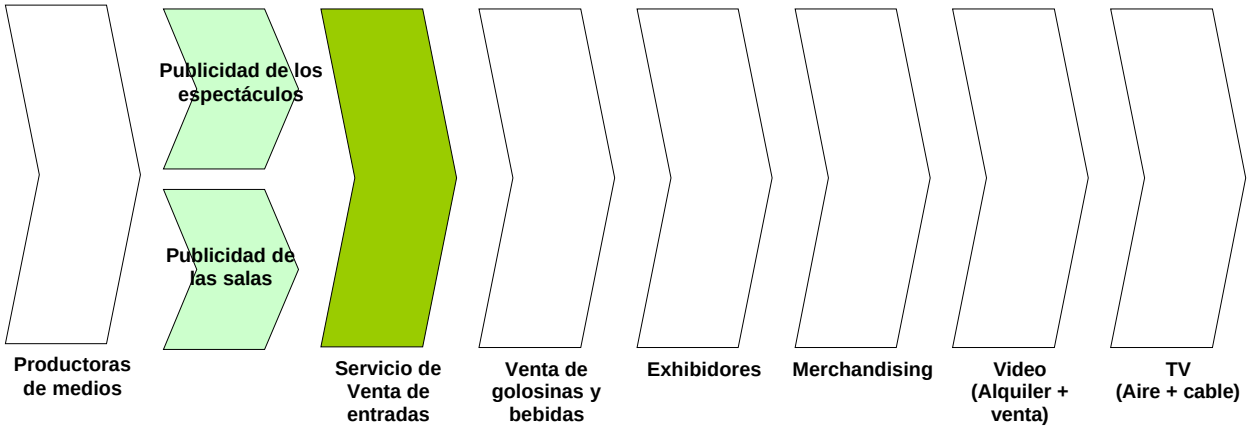



**Gráfico 2: Cadena de Servicios**

Para los usuarios, el servicio básico que Inter-Ticket® les brindará es la venta electrónica de entradas por distintos medios, principalmente internet. Ahorrando tiempo con respecto al servicio tradicional de ventas por boletería y dinero con respecto a las ventas actuales a través de internet o teléfono que cobran un plus por el servicio.

Para los dueños de las salas el servicio básico es la informatización y la venta remota de entradas.

Dependiendo de la aceptación de nuestro servicio básico es posible realizar otro tipo de ofertas de servicios que amplíe la participación de nuestra empresa en la cadena de valor. Por ejemplo brindar servicios de cartelera (publicidad de los espectáculos y salas) que apuntan a agregar valor tanto al usuario como a los dueños de las salas.

## Análisis del Sector (en base a las 5 Fuerzas de M. Porter)

El análisis comprende a la venta de entradas por canales alternativos (Telefonía, Internet, etc y no incluye a la tradicional venta por ventanilla).El resumen de las fuerzas del sector está representado en el siguiente gráfico:

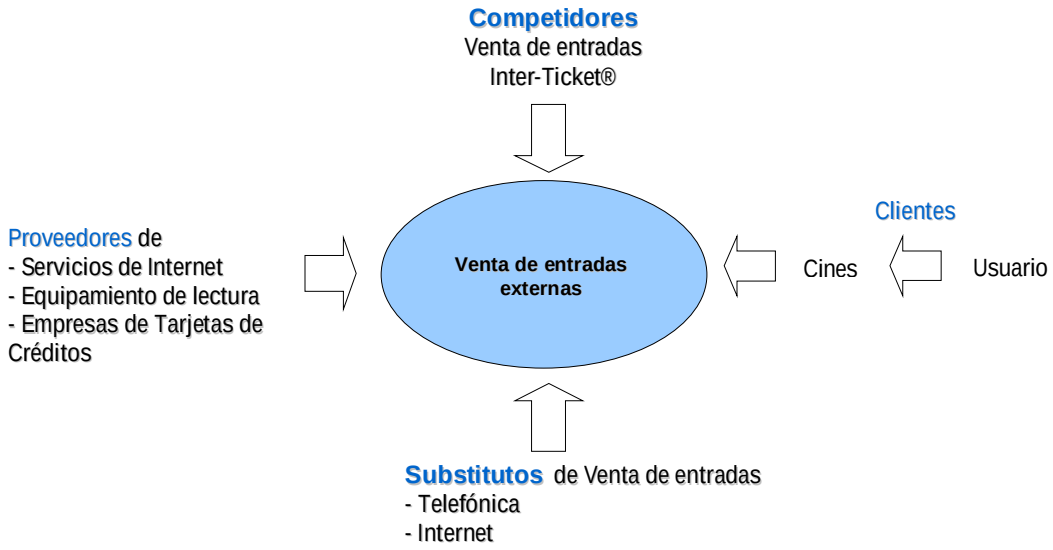



***Gráfico 3: Fuerzas de Porter***

Tradicionalmente la venta de entradas a cines es realizada por ventanilla, en el mismo local donde el espectáculo era exhibido. Los usuarios no disponen de información acerca de la existencia o no de localidades hasta que llegan a la sala. Además en los días y horarios más demandados deben soportar largas colas para la compra de las localidades.

El mercado en el que Inter-Ticket® se insertará es el de "Venta de entradas externas", o sea todas aquellas que se realizan fuera de la boletería de las salas, en general con un servicio tercerizado.

Competidores

Por un lado la creación de Inter-Ticket® es una amenaza para todas las empresas que en la actualidad venden tickets de diferente manera.

Para Inter-Ticket® la amenaza latente es que alguno de los grandes players vea una oportunidad de mejora o una amenaza a su empresa y termine desarrollando un producto-servicio similar.

Inter-Ticket® deberá concentrar sus esfuerzos a captar aquella población que ya tiene el hábito de consumo electrónico o fuerte tendencia a tenerlo.

Substitutos

La venta de entradas de InterTicket tendrá algunos sustitutos. Entre los más difundidos estarán la venta telefónica y la venta por Internet. Esta modalidad no ha llegado aún a ser predominante debido a un fuerte hábito de consumo en el medio tradicional de compra de entradas por ventanilla.

Clientes

En este segmento ubicamos tanto a los clientes dueños de las salas como así también a los usuarios final que asisten a los espectáculos. Los dueños por un lado, que son los que contratarían el servicio, y los usuarios por otro, que harán la elección o no de un nuevo canal de compra, conforman la fuerza que mas incidencia tendrá en el éxito de este nuevo servicio.

Este servicio estará dirigido inicialmente a cines, pero la solución tecnológica y la propuesta de servicio es aplicable a otras necesidades donde la concurrencia sea masiva, por ejemplo teatros, recitales, eventos deportivos, estacionamiento, transporte público, etc.

Proveedores

A medida que intentamos mejorar la prestación de servicios aumentamos la dependencia con los grandes proveedores de servicio básicos. Para brindar los servicios actuales de venta de entradas existen una serie de proveedores con mucho "peso" que disminuye la capacidad negociadora de los "jugadores". Tales son los casos de proveedores de Internet, proveedores de servicios de tarjetas de crédito y operadores telefónicos. No obstante la regulación de los mercados actuales y la competencia en todos ellos permiten que esta no sea la mayor de las amenazas.

## Análisis FODA

Existen 3 empresas líderes en el mercado argentino que están consolidadas y muy bien posicionadas y con una cartera de clientes muy amplia. Estas son Entrada Plus, Ticketek y Ticketmaster.

El cuadro siguiente muestra un análisis de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades tanto de las empresas líderes existentes en el mercado como así también de Inter-Ticket®.

| | Empresas Existentes | Inter-Ticket® |
|---|---|---|
| Fortalezas | • Empresas líderes consolidadas<br>• Empresas bien posicionadas y reconocidas por el mercado.<br>• Ventas telefónica y por Internet.<br>• Pago Electrónico.<br>• Clientes Grandes.<br>• Capitales multinacionales.<br>• Asociadas con tarjetas de crédito. | • Productos innovadores que mejoran la calidad del servicio.<br>• Mercado del interior o no desarrollado por los líderes.<br>• ASP para clientes. |
| Debilidades | • Mercado demasiado segmentado.<br>• No existe emisión y control de ingreso electrónico.<br>• No brindan servicios adicionales a los clientes. | • Empresa nueva.<br>• Capitales limitados. |
| Amenazas | • Nuevos competidores innovadores.<br>• Mercados no desarrollados.<br>• Costo del servicio.<br>• Productos limitados.<br>• Falta de innovación.<br>• Poco desarrollo de servicios. | • No lograr concretar el proyecto.<br>• Ser comprado por un competidor mayor.<br>• Proyectos tecnológicos no viables económicamente. |
| Oportunidades | • Adquirir pequeñas empresas innovadores que sean una amenaza.<br>• Ampliar los servicios a otros nichos de mercado. | • Asociarnos a proveedores líderes.<br>• Administración y mantenimiento de los productos y servicios comercializados.<br>• Tercerizar los servicios no esenciales de Inter-Ticket® (call center, mesa de ayuda, financieros, etc. |

# Análisis de Marketing

## Estudio y segmentación de Mercado de potenciales usuarios

El análisis siguiente se basó en el informe del Estudio de Carrier y Asociados de Junio 2003 y del informe anual del Prince & Cooke de fines del 2003.

### Evolución de clientes de internet

A pesar de los avatares institucionales, sociales y económicos que caracterizaron a nuestro país en los últimos años, el acceso de personas a internet estuvo siempre en franco crecimiento, que ronda entre 20% y 30% anual, salvo para los meses que siguieron a la crisis del 2001, en donde el crecimiento no alcanzo al 5%.
Hasta el año 2001 el acceso a internet era fuertemente dominado por conexiones a ISP tradicionales.

Claramente, el 2002 resultó ser un año en el cual se produjo el fortalecimiento de las alternativas más baratas de acceso: los lugares públicos (26% de los usuarios) y los ISP gratuitos en el hogar (21% de los usuarios). Tanto el crecimiento del acceso público (favorecido por el desarrollo de la banda ancha) así como el de los accesos dial up gratuitos tienen en común el control del gasto en base a un modelo de pago por uso. Por este motivo, llega bien a sectores con restricciones presupuestarias como son los jóvenes (el 56% tiene 25 años o menos), los niveles socio económicos medios y medios bajos (C2, C3 y D, 80%) así como los usuarios más nuevos (el 59% tiene menos de dos años de uso)

| Evolución de tipo de accesos – 2001-2003 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tipo** | **2001** | **2001** | **Var.01-02** | **2003** | **Var.02-03** |
| Dial up con abono | 988.000 | 760.000 | -23% | 860.000 | 13% |
| Dial up sin abono | 258.000 | 500.000 | 94% | 730.000 | 46% |
| Banda Ancha | 104.000 | 150.000 | 44% | 203.000 | 35% |
| **Total** | **1.350.000** | **1.410.000** | **4%** | **1.793.000** | **27%** |

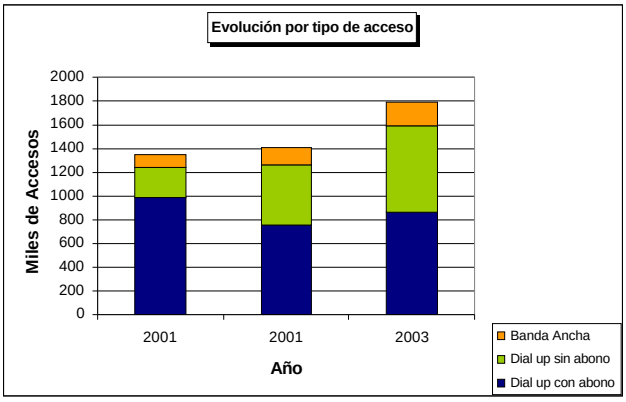



***Gráfico 4: Evolución de usuarios de Internet por tipo de acceso***

Por otra parte, los años de historia que ya lleva Internet en Argentina (desde 1995), hacen que exista un grupo que va del 10 al 20% del total, compuesto por los usuar ios cuya vida está más imbuida por el uso de Internet. Aquí se encuentran los que hacen compras electrónicas, usan home banking y se informan primordialmente a través de Internet. Estos suelen ser usuarios de edad intermedia (de 26 a 45 años) y de mayor nivel socio económico. Se conectan todos los días y son más propensos a consumir banda ancha. Con una población que oscila entre 400 y 800 mil personas, se trata de un grupo que lidera los nuevos usos y consumos online.

Evolución de usuarios de internet

A partir del 2002 los usuarios (tengan o no un ISP) de Internet muestran un crecimiento superior al 25% sostenido. Hacia fines del 2002 había 5.200.000 de usuarios en Argentina. El hogar era el principal lugar de acceso de acceso.
Según se muestra en el gráfico siguiente para fines del 2003 los locutorios y cybercafes, son los lugares en donde se dan la mayor concentración de usuarios, incluso por encima del hogar.

| Lugar de acceso | Total |
|---|---|
| Solo en Hogar | 31.1% |
| Solo en Trabajo | 7.2% |
| Solo en Cyber, Locutorios y otros | 35.8% |
| En mas de una categoría | 25.9% |
| **Total** | **100%** |

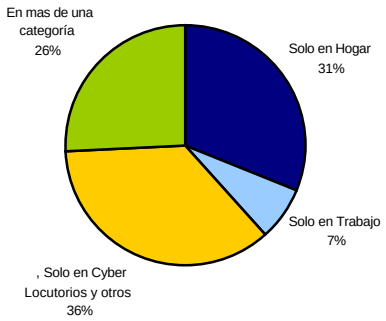



***Gráfico 5: Distribución de usuarios de Internet por lugar de acceso***

El servicio de internet mas usado sigue siendo el eMail, pero los acceso a la web se han incrementado en forma abrupta en los últimos años. El 61,8% de los usuarios de internet consultas habitualmente páginas de la www.

| Servicio | Total |
|---|---|
| eMail | 92.5% |
| Web | 61.8% |
| Chat | 25.7% |
| Otros | 7.1% |

***Gráfico 6: Distribución de servicios d e Internet***

Cambio de Perfil

El ingreso de usuarios con niveles socio-económicos más bajos y usuarios más jóvenes y más viejos está cambiando el perfil del usuario medio.

Por otra parte, la relación entre sexos se emparejó por el cambio de contenidos que en un principio eran orientados a hombres solamente.

Naturalmente hay usuarios con mayor cantidad de años con acceso a internet y que tiene mayor predisposición a la compra online. Los usuarios con más de 2 años de acceso, a fines del 2003, representaban un 57% del total.

| Antigüedad Total | Total |
|---|---|
| Menos de un año | 21.3% |
| Entre uno y dos años | 21.3% |
| Entre dos y cuatro años | 31.8% |
| Más de cuatro años | 25.6% |
| **Total** | **100%** |

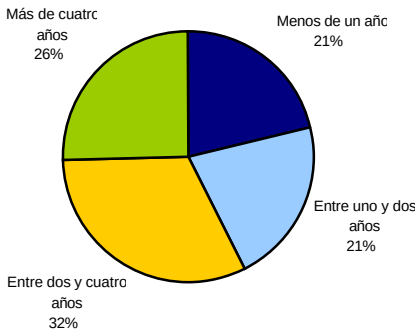



***Gráfico 7: Distribución de usuarios de Internet por Antigüedad***

Tomando las distintas variables de corte utilizadas, y los valores más representativos, se obtiene el siguiente perfil del usuario de Internet argentino a fines del 2003:

- Antigüedad de uso: Entre 1 y 2 años (35%)
- Edad: 28 años (mediana)
- NSE: C2 (43%)
- Zona: AMBA (60%)
- Sexo: Indistinto - masculino (49%) - femenino (51%)
- Lugar de acceso: Hogar (56%)
- Experiencia como usuario de PC: Básico (39%) + Intermedio (39%) = 78%
- Nivel de estudio: Universitario (46%) – incompleto (20%) + completo (26%)
- Cantidad de personas que se conectan desde el hogar: 2 personas (39%) - Promedio: 2,46
- Principal motivo de uso de Internet: Personal (55%)

## Comercio electrónico

Con un crecimiento en término de usuarios superior al 30%, el comercio electrónico esta mostrando signos de incorporación a los hábitos de consumo. Está cambiando el mix de productos comprados por Internet, lo que tiene su correlato en un ticket promedio mayor. También es muy destacable la cantidad de usuarios que utilizan la Web para buscar información relativa a productos que planean comprar.

| ¿Busca en Internet para comprar? | Total |
|---|---|
| SI | 52.3% |
| NO | 47.7% |

| Información buscada | Total |
|---|---|
| Información de producto | 77.2% |
| Precios | 52.3% |
| Otro tipo de información | 15.2% |

| ¿Realizó compra en internet? | Total |
|---|---|
| SI | 10.6% |
| NO | 88.9% |
| NS/NC | 0.5% |

## Conclusiones

El hecho de que la cantidad de usuarios haya crecido en un marco tan desfavorable pone en evidencia la fuerza que Internet aún mantiene. Las alternativas más económicas de acceso demostraron su viabilidad en un complicado 2002, conectando a sectores que de otra forma podrían haber quedado marginados de Internet. Esta tendencia se mantiene para el 2003, así como el importante crecimiento que registra la banda ancha.
Por los efectos de la economía en red, se está en un volumen de usuarios que, si la situación macro lo permite, podría crecer mucho más en los próximos años.
Mientras tanto, las dimensiones actuales del mercado de usuarios de Internet hacen que porcentajes relativamente bajos, del 10 al 20%, comiencen a ser significativos en términos reales. Esta situación puede dar lugar a escalas apropiadas para el desarrollo de productos más sofisticados, tales como el home banking, trámites online y comercio electrónico, entre otros.

Al término de la realización de este trabajo tuvimos acceso a los informes de mercado de internet del año 2004 y a las perspectivas del 2005.

Según el último informe de Carrier y Asoc: "el 2004 arroja un crecimiento del orden del 50% en telefonía celular, alrededor del 100% en accesos de banda ancha y un 50% más de usuarios de Internet en cibercafés y locutorios. También hubo un importante crecimiento en las ventas de PC, que terminarán duplicándose o más durante este año (según la fuente). Y en cuanto a la venta de nuevos teléfonos celulares, los 7,5 millones de unidades importadas este año eximen de mayores comentarios"

Durante el 2005 "Seguirá sin dudas el crecimiento de la banda ancha. Pero en la medida en que se mantenga la demanda por los productos actuales, donde los ISP se dedican a despachar más que a vender, no habrá que esperar que productos "recortados" como los de usonocturno, los de paquete de horas o los de pago por uso tengan un verdadero despegue. Quizás esto suceda hacia mediados de año, donde la desaceleración por la demanda de la banda ancha tradicional invite a reconsiderar los precios de los productos "recortados". Mientras tanto, cibers y locutorios serán los principales responsables de seguir incorporando nuevos usuarios, principalmente en los niveles socio económicos medio bajos y bajos"

Ambos comentarios favorecen enormemente a la propuesta de InterTicket.

## Estudio y segmentación de Clientes

Las soluciones tecnológicas que ofrece Inter-Ticket® son de variadas aplicaciones y negocios, pero este análisis se concentra en el mercado de servicio de venta de entradas a cines dado que este es el sector elegido para el cual desarrollar y lanzar la primera línea soluciones.

Segmentación geográfica de salas

Según datos estadísticos del INCAA, existe una predominante concentración de salas de cine en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, seguido por la provincia de Buenos Aires y la de Córdoba. Solamente el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA) suma 388 salas de cine, mientras que la provincia de Buenos Aires (excluyendo el Gran Buenos Aires) tiene 185 salas, y la provincia de Córdoba tiene 109 salas. El resto del país no mencionado hasta ahora tiene 259 salas. La siguiente tabla muestra la segmentación de salas por distrito:

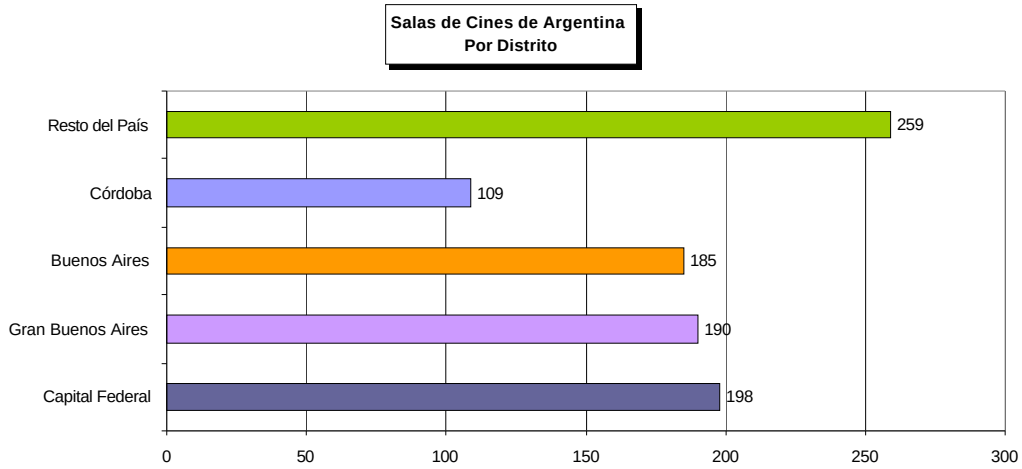



***Gráfico 8: Distribución de salas de Cines de Argentina por distrito***

Tomando la suma de la cantidad de butacas de los cines, el AMBA continúa siendo la región con más butacas (107856 butacas), pero seguida muy de cerca por el resto del país (91699 butacas) excluyendo la provincia de Buenos Aires y la provincia de Córdoba. El siguiente gráfico muestra la segmentación del mercado por la cantidad de butacas:

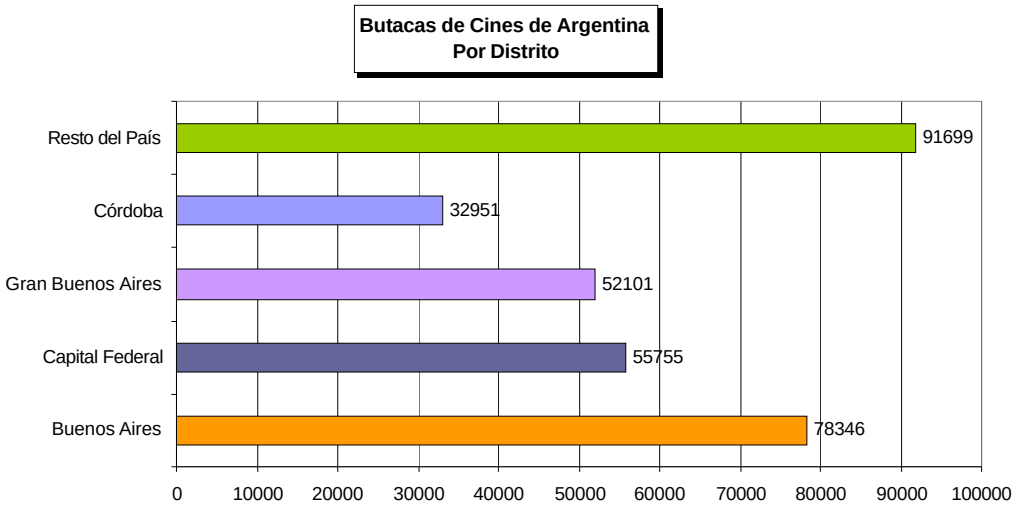



***Gráfico 9: Distribución de butacas de Cines de Argentina por distrito***

Por otro lado, el 30 % de las salas de cine (291 salas) están concentradas en solamente 4 empresas exhibidoras (Top4), y son estas mismas empresas las que tienen desarrollos propios para la reserva remota de entradas. Por lo tanto, existen otras 650 salas que no están tecnificadas en cuanto a la reserva ni venta de entradas. El siguiente diagrama muestra la segmentación por empresas exhibidoras:

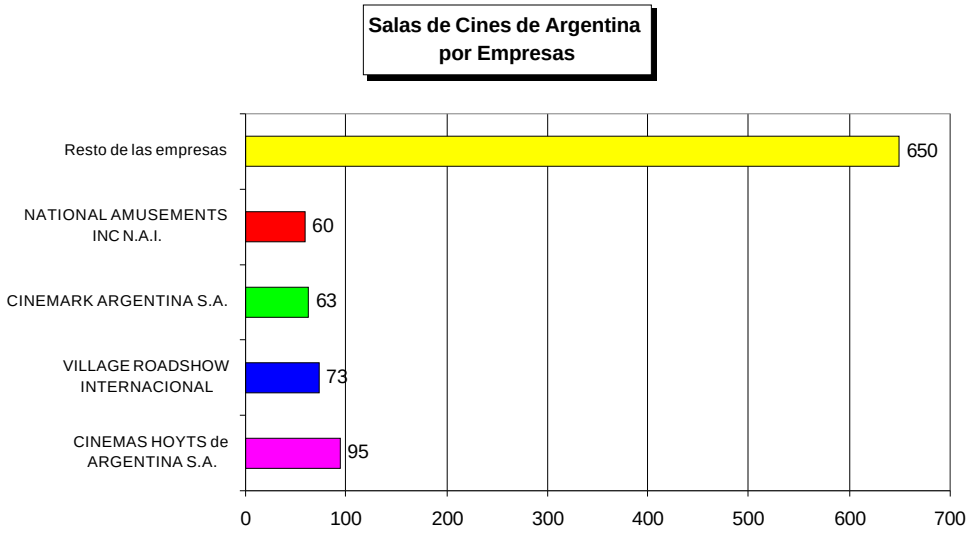



***Gráfico 10: Distribución de salas de Cines de Argentina por empresa***

Haciendo un cruce de información entre la ubicación geográfica de las salas y de las empresas exhibidoras, se obtiene el siguiente gráfico donde se muestra la ubicación de las exhibidoras más grandes (Top4) vs. el resto:

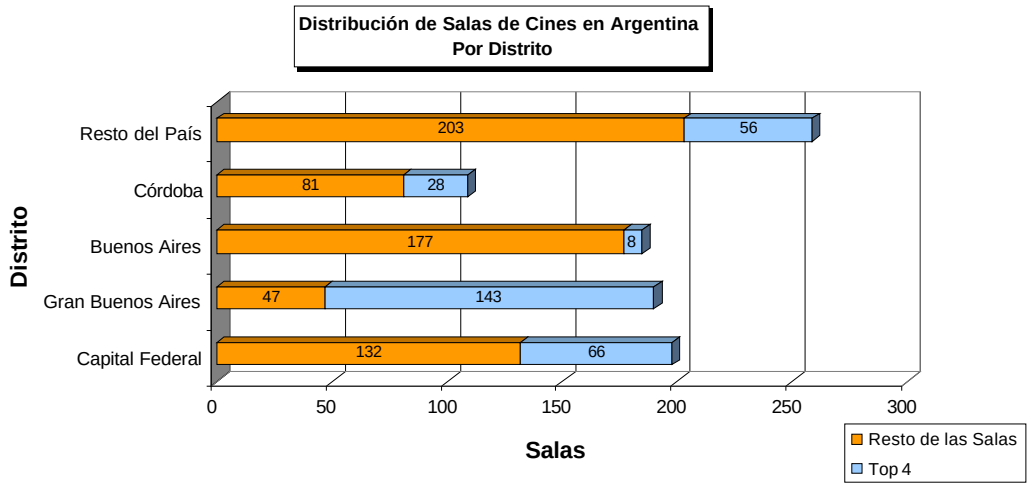



***Gráfico 11: Distribución de salas de Cin es de Argentina por distrito (Top 4)***

Resumiendo las empresas Top4 vs. Resto de las empresas, y el AMBA vs. el resto del país, obtenemos la siguiente información:

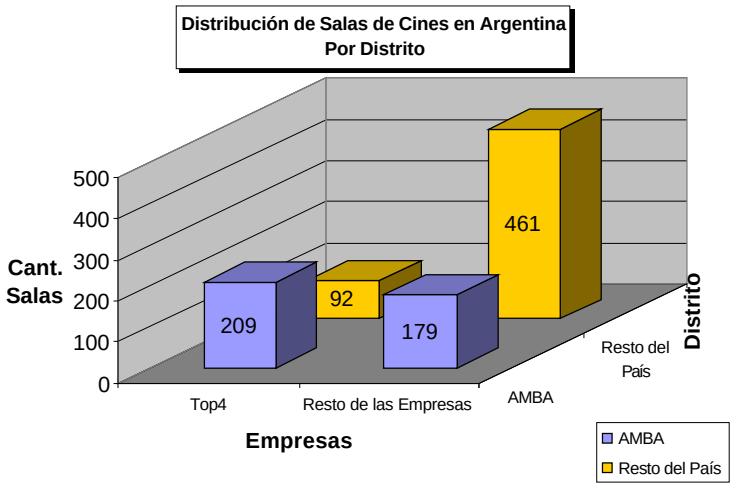



***Gráfico 12: Distribución de salas de Cines de Argentina por dist rito – Resumen***

Es decir, las Top4 están focalizadas en el AMBA en una relación aproximada de 2 a 1 en comparación con el resto del país, y en dicha zona gozan de una leve mayoría del número de salas en comparación con las demás empresas (209 salas del Top 4 vs. 179 salas del resto de las empresas). Por otro lado, las empresas que no son de las Top4 están diversificadas mayormente en el interior del país (179 en el AMBA vs. 461 en el resto del país).

Si tomamos las 20 empresas exhibidoras más importantes d el interior del país (Top20), y las ordenamos según el número de butacas vs. número de salas, tenemos el siguiente gráfico:

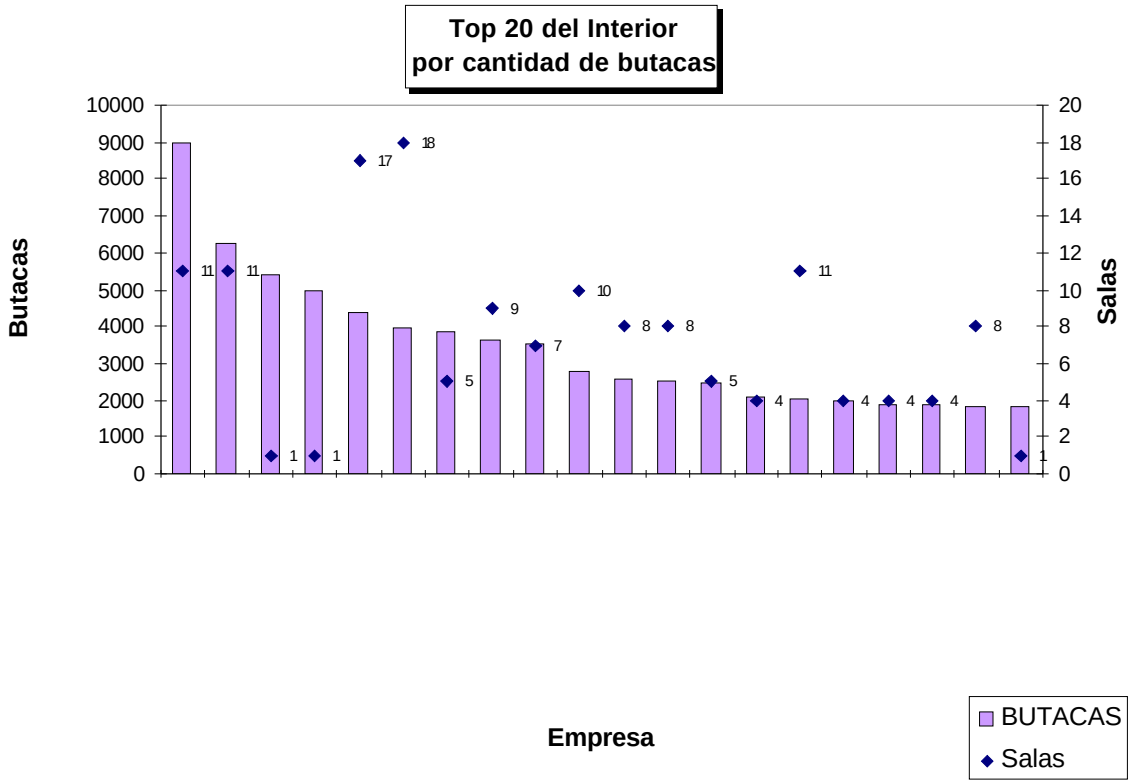



***Gráfico 13: Salas y butacas de las 20 empresas más importantes***

Se puede deducir que hay empresas con salas con un número grande de butacas, y por otro lado varias empresas que tienen muchas salas con pequeñas cantidades de butacas.

De acuerdo con estas segmentaciones, se determinará un mix de productos a priori potencialmente vendibles a cada uno de los segmentos. La siguiente tabla resume las potenciales demandas de productos y servicios que ofrecerá Inter-Ticket®:

| Segmento | Servicio de venta de entradas | Acceso express (llave en mano) |
|---|---|---|
| Top4 – AMBA | No | Si |
| Top4 – No AMBA | No | Si |
| Top20 – AMBA – grandes | Si | Si |
| Top20 – AMBA – pequeñas | Si | No |
| Top20 – No AMBA – grandes | Si | Si |
| Top20 – No AMBA – pequeñas | Si | No |
| No Top – AMBA | Si | No |
| No Top – No AMBA | No | No |

## Las siete P de Marketing de un servicio.

Inter-Ticket® deberá armar un buen plan de marketing para poder captar y mantener todas aquellas personas (usuarios) que sean habituales consumidores de espectáculos de cines y teatros, y tengan acceso a internet.

Además deberá contar con estrategias dirigidas a los dueños de las salas, que en definitiva son los que costearan el servicio brindado por Inter-Ticket®.

Ambos planes deberán contemplar los aspectos de Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos, y Partes físicas.

### Las siete P: Visión del Usuario

La siguiente tabla resume muestra los componentes más importantes para el armado del plan de marketing de Inter-Ticket® para los Usuarios:

| | Visión de Inter-Ticket® | Visión del Usuario |
|---|---|---|
| Producto. | Prestación básica: Servicio de venta electrónica de entradas para el acceso express a las salas. | Beneficio básico: Acceso rápido a los cines y teatros por la compra electrónica y remota de entradas. Otros beneficios: búsqueda en cartelera electrónica y acceso express a las salas. |
| Precio. | Contraprestación: el precio de la entrada no sufrirá recargo por el uso de este sistema. | Valor por contraprestación: No deben existir incrementos en el valor de la entrada de taquilla. |
| Plaza. | Acceso al servicio: Proveer un acceso no interrumpido vía un website de internet. | Comodidad: La comodidad de poder comprar las entradas desde su casa o desde algún otro lugar. |
| Promoción. | Motivación a la compra: Brindar un servicio novedoso y de valor agregado, acompañado por otros servicios complementarios. | Diferenciación: Ahorro de tiempo en la compra y emisión de entradas, se evitan filas de compra y acceso a las salas. Descuentos por promociones de días o cantidad. |
| Personas. | RRHH: para los usuarios deberán desarrollarse principalmente los perfiles de Personal de atención al cliente: Vocación de servicio, y empatía para la atención del público. Levemente tecnificados. | Personal de contacto: trato amable y eficiente en la resolución de inquietudes y problemas. Fuerte desarrollo de usuarios self-service. |
| Procesos. | Procesos: contemplar las | Flujos y momentos de verdad: |

| | | |
|---|---|---|
| | múltiples necesidades de los usuarios en cuanto a facilidad de uso, y velocidad de resultados. | fácil y rápida navegación hacia la compra de entradas, y efectiva atención al usuario de ser necesario. |
| Partes físicas. | Soporte físico: Infraestructura para servicio no interrumpible para web, robustas lectoras de código de barras para soportar el uso por personas no idóneas. | Evidencias físicas: website user-friendly, clara señalética para el acceso express a las salas. |

Producto

La compra de entradas, sea para espectáculos, estacionamientos, transporte, etc. no es el fin en si mismo, sino el medio para alcanzar alguno de estos objetivos. Por ello la gran mayoría de los usuarios consideran una pérdida de tiempo el tener que hacer largas esperas para la obtención de un ticket, que lo habilite a la contraprestación del servicio o producto.

Por esta razón, en el caso de los cines y teatros, el producto básico (entiéndase beneficio básico) que el usuario espera de éste, es el del acceso rápido al entretenimiento, tal como lo muestra el gráfico siguiente.

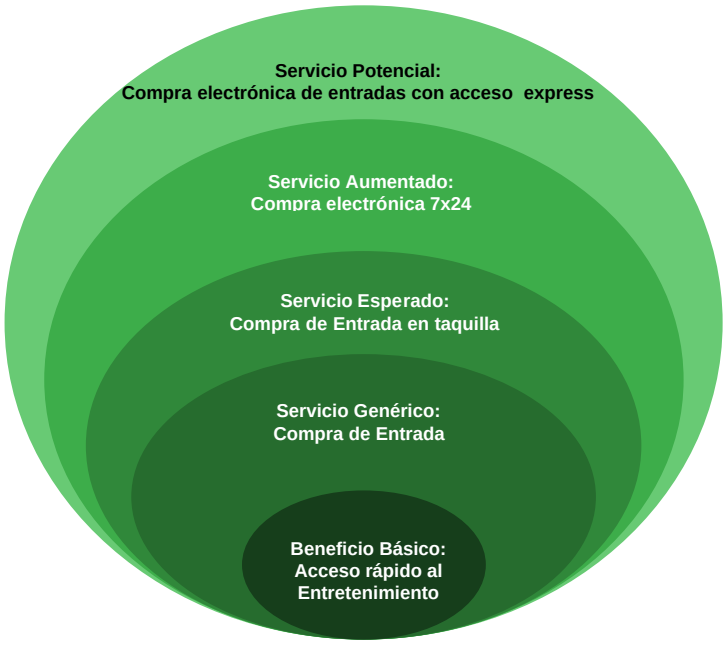



***Gráfico 14: Las cinco dimensiones del Producto para el Usuario***

La mejor manera de brindar acceso rápido es evitando las colas en la taquilla y en el acceso, por tal motivo apuntamos a optimizar el Servicio Genérico de compra de entradas. Para esto desarrollamos un servicio de compra electrónica self-service que funcione las 24 horas al día, lo que representa un aumento de prestaciones con respecto al servicio esperado de compra por ventanilla.

Por otro lado automatizar el ingreso a las salas permitirá optimizar el proceso que muchas veces genera trastornos y largas colas en las puertas de los espectáculos, potenciando el servicio mas allá de lo que el usuario espera de él.

### Precio

El usuario no debe ser afectado por incrementos de precio debido a la utilización de este sistema. Incluso deberé notar los beneficios adicionales de cartelera y promociones publicadas en el website.
Estrategias de descuentos podrán ser provistas por cada dueño de sala en forma independiente, lo que permitirá diferenciar a cada sala de otra y así lograr fidelidad.

### Plaza

La estrategia de marketing debe hacer hincapié en que la "plaza" para la compra está ampliada en horario y lugar. El acceso al servicio estará disponible vía internet todos los días del año a toda hora y podrá accederse desde cualquier PC, ya sea en el hogar, el trabajo o un cyber-café. Además en la actualidad los teléfonos celulares nos permiten tener al alcance de la mano la reserva, la compra y la "emisión" del ticket.

### Promoción

Debemos poner especial énfasis en la promoción del servicio, por dos razones fundamentales:

- Somos nuevos "players" en este mercado y necesitamos ser primero conocidos para luego ser reconocidos como líderes.
- Es posible que nuestro "producto-servicio" sea innovador, de bajo precio y buena calidad, pero sin una promoción adecuada es posible que no logremos nuestros objetivos.

La utilización de un portal de ventas tiene enormes ventajas con respecto a cualquier otro mecanismo de promoción masiva:

- La dinámica de las promociones podrá ser mucho mayor que la utilización de otros medios como radio, gráfica, televisión, etc.
- Se podrá utilizar promociones dirigidas al perfil del usuario.
- Estrategias de descuentos podrán ser provistas por cada dueño de sala en forma independiente, lo que permitirá diferenciar a cada sala de otra y así lograr fidelidad.
- Promocionar otro tipo de productos o servicios relacionados o no con los espectáculos.

Personas

Como en toda empresa de servicio las personas de contacto cumplen un rol fundamental para el éxito de cada "experiencia" y sobre todo para lograr fidelidad. Esto se ve claramente en los momentos de verdad detallados mas adelante.

Pero en este caso el objetivo de esta empresa es lograr la mayor participación del usuario en el proceso del servicio; disminuyendo la cantidad de personal de contacto al mínimo indispensable.

Procesos

Si el objetivo es que el usuario realice cada vez más tareas del proceso, entonces éste debe ser diseñado de acuerdo a esta premisa. Debe ser sencillo, claro, "amigable", y confiable.
Es conveniente disponer de gráficos de procesos que ayuden a entender al usuario el proceso de compra-ingreso, que hacer y a quien consultar ante una duda.

Partes físicas

Cada una de las "partes físicas" que intervienen en el servicio debe asegurar el cumplimiento en tiempo y forma necesarios para el proceso.

Los sistemas deben garantizar una disponibilidad de 7x24 y un aceptable tiempo de respuesta en las transacciones realizadas.

Los lectores y los molinetes deben poden absorber picos de mucha demanda.

Cada una de las partes físicas deben tener un proceso "manual" alternativo, que evite demoras excesivas ante una falla de alguno de lo componentes.

Por ejemplo contar con un molinete o lector adicional.

La señalética tanto en el web site como en los cines deben estar adaptados al proceso self-service y contemplar siempre un canal de ayuda, ya sea online o personal.

Deberá preverse accesos especiales para personas con dificultades motoras.

## Las siete P: Visión del Cliente

La siguiente tabla resume muestra los componentes más importantes para el armado del plan de marketing de Inter-Ticket® para los Clientes:

| | Visión de Inter-Ticket® | Visión del Cliente |
|---|---|---|
| Producto. | Prestación básica: Servicio de venta electrónica de entradas y acceso express. | Beneficio básico: Mayores ingresos por reducción de personal e incremento de puestos de ventas. |
| Precio. | Contraprestación: Comisión de venta o fee mensual por el servicio brindado. | Valor por contraprestación: Mayores costos para el cliente a cambio de mayor volumen de ventas. |
| Plaza. | Acceso al servicio: Proveer un acceso no interrumpido vía website de internet. | Comodidad: La comodidad de administración del ASP desde cualquier lugar en donde se encuentre. |
| Promoción. | Motivación a la compra: Brindar un servicio novedoso y de valor agregado, acompañado por otros servicios complementarios. | Diferenciación: Ahorro de tiempo en la gestión de cartelera y promoción en internet para gran número de potenciales usuarios. Disminución de colas en la taquilla y en el acceso a las salas. |
| Personas. | RRHH: Principalmente dos perfiles:<br>a) Programadote, analistas y servicio técnico: altamente tecnificados para generar, mantener y actualizar los sistemas transaccionales.<br>b) Personal de atención al cliente: Vocación de servicio, y empatía para la atención del público. Levemente tecnificados. | Personal de contacto: trato amable y eficiente en la resolución de inquietudes y problemas. |
| Procesos. | Procesos: contemplar las múltiples necesidades de los | Flujos y momentos de verdad: fácil y rápida navegación hacia la |

| | | |
|---|---|---|
| | clientes en cuanto a facilidad de uso, y velocidad de resultados. Unificar todos los procesos en un mismo sistema ASP. | administración de todos los procesos de los clientes. Servicio personalizado de pre y post venta. |
| Partes físicas. | Soporte físico: Infraestructura para servicio no interrumpible para web, robustas lectoras de código de barras para soportar el uso por personas no idóneas. | Evidencias físicas: website user-friendly. |

Producto

Inter-Ticket® le permitirá a cada empresario ("cliente") llevar una taquilla hasta la casa del usuario. Con lo que esperamos cada sala podrá disminuir la cantidad de personas asignadas a la venta de entradas. Incluso se podrá acotar los horarios de ventas por ventanilla a los mismos horarios de proyección del espectáculo.

El acceso Express también podría llevar a tener menos personal de contacto para el control de ingreso. Solo debería existir una "guardia mínima" que controle el flujo de ingreso y ayude al usuario de ser necesario.

***Gráfico 15: Las cinco dimensiones del Producto para el Cliente***

Precio

Todas las empresas de venta electrónica de tickets en Argentina, incremental en valor de la entrada de ventanilla y cobran al usuario final un adicional por el servicio brindado.
La propuesta de Inter-Ticket® es no incrementar el valor de la entrada al usuario y que el costo del servicio sea pagado por el cliente. Este deberá hacer una inversión inicial que se solventará con los ahorros de tener que utilizar menos personal y probablemente con el incremento de ventas, por la ampliación de los canales.

Plaza

En este caso es similar lo descrito para el usuario, el sistema que utilizará el cliente estará disponible siempre con solo tener un acceso a internet.

Promoción

El plan de marketing para el cliente deberá hacer hincapié en todos los beneficios ya mencionados y sobre todo en el potencial negocio que implica tener un grupo de "fieles" usuarios accediendo al website de la empresa.

Personas

En este caso Inter-Ticket® debe tener personal de ventas para hacer promociones uno a uno de los dueños de las salas.
Además debemos contar con un call center y personal de soporte y mantenimiento de equipos.

Procesos

En este caso los procesos deben poseer los mimos atributos que los procesos de los usuarios, adicionando procesos de atención personalizadas en el caso de ser necesario. Por ejemplo procesos de pre y pos venta, servicio técnico, etc.

Partes físicas

Ídem a las partes físicas utilizadas para el usuario.

## Diferenciación y propuesta de Valor.

Si bien el servicio base que ofrecerá Inter-Ticket® (venta electrónica y remota de entradas a espectáculos) ya está en uso parcialmente para un determinado número de espectáculos, especialmente los cines y teatros más importantes, la propuesta de valor y de diferenciación se concentra en los siguientes frentes:

- Ofrecer soluciones de acceso rápido a las salas. Inter-Ticket® posibilita a las salas la adopción de diferentes modalidades de acceso Express.

    - Acceso por un Código de Acceso Único (CAU) el cual habilita el paso mediante la digitación de un código numérico determinado.
    - Acceso mediante la misma tarjeta de crédito con la que se compró las entradas.
    - Ticket con impresión remota (y acceso por medio de habilitación por código barras),
    - Acceso por conexión Bluetooth (desde un teléfono celular o palmtop)

    Con esto se prevé que los clientes acceden tanto a sus tickets (o equivalente digital) como a las salas mismas del espectáculo en forma rápida y fácil de incorporar a los hábitos de consumo.

- Ampliar la oferta de espectáculos con venta electrónica y remota, ofreciendo un servicio económicamente viable para salas aún no digitalizadas. Nuevas tecnologías (ASP, Bluetooth, etc.) combinadas con otras tecnologías maduras (códigos de barras o acceso a internet desde teléfonos celulares) permiten desarrollar servicios de intercambio electrónico con costos operativos relativamente bajos y accesibles niveles de inversión. Nuestra estrategia consiste en combinar dichas tecnologías para poder ofrecer a las salas de cine (y posteriormente teatro, y otros) una propuesta de excelencia en el servicio, económicamente accesible, de fácil actualización, y que los posicione en una ventajosa posición tecnológica frente a las grandes empresas de cine ya tecnificadas.

- La propuesta de Inter-Ticket® es implícitamente una solución libre de dinero en efectivo. Esto resuelve problemas de seguridad y administrativos tanto para el cliente (las salas tienen menos riesgos de asalto y de exposición en las operaciones de clearing, y una porción de la contabilidad es potencialmente automática) como para los usuarios (menos necesidad de llevar consigo dinero en efectivo).

- Ofrecer el servicio de cartelera en la comunidad virtual formada por las salas clientes y usuarios finales de Inter-Ticket®. Adicionalmente, conociendo los datos de los usuarios y haciendo una historia de los espectáculos al que asistió

previamente, la propuesta de valor incluye hacer un seguimiento y ofrecimiento de espectáculos según los intereses de los usuarios finales (CRM).

- Compra de entradas 24 x 7. La interfaz de venta vía website permite tener un canal de ventas de relativamente bajo costo, y mínimamente persona-dependiente. Además, existe potencial para que las compras de entradas se pueden hacer con anticipación (lo usual en cines es comprarlas entre 0 y 120 minutos antes de la función, pero en teatros se compran las entradas durante varios días anteriores a las funciones). Con el tiempo y uso, los sistemas de Inter-Ticket® tenderían a nivelar los picos de demanda en el servicio de ventas que sean persona-dependientes. La variabilidad de tiempos de tránsito de todos los clientes para una función determina también una variabilidad en el momento de conexión para hacer la compra remota. Esta variabilidad garantiza, desde su naturaleza de acceso remoto al sistema, una mayor dispersión en la demanda de servic io de venta de entradas. Agregado a esto, la compra anticipada y remota evita tener pérdidas de tiempo por haber tenido que ir temprano antes de la función para asegurarse disponibilidad de entradas para una determinada función.

  Las comparaciones de los tiempos de los usuarios y la concentración del servicio de venta esta resumida en el siguiente diagrama:

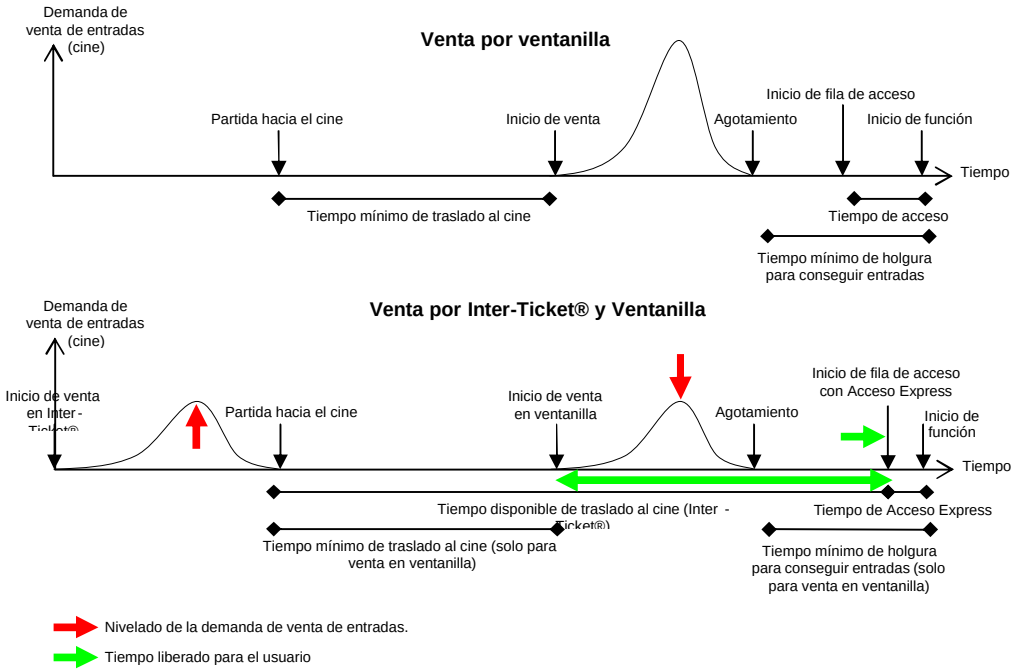



***Gráfico 16: Comparación de venta de entradas por Inter-Ticket® y Ventanilla***

Refuerzan este concepto lo escrito por Treacy & Wiersema en su libro "La disciplina de los líderes del mercado":

"Las empresas de excelencia operativa saben que sus ingresos y sus rendimientos financieros aumentan en el grado en que utilicen sus activos tantas horas como sea posible todos los días. También saben que deben eliminar al máximo las fluctuaciones de la demanda para evitar las ineficiencias derivadas del ciclo de auge y depresión de los volúmenes."

## Posicionamiento

En la actualidad los potenciales competidores de Inter-Ticket® son empresas que facilitan la compra remota de entradas a espectáculos. Por lo general se concentran en lo teatros y recitales. Las compras son generalmente por teléfono y el pago es por tarjeta de crédito. Pagando un adicional, y si las entradas fueron compradas con suficiente antelación, estas empresas ofrecen un servicio de entrega a domicilio.

El servicio ofrecido por Inter-Ticket® también se concentra en la compra remota y el pago por tarjeta de crédito, pero le da el control al usuario en lo que refiere al ticket de acceso (y de optar por usar la Clave Única de Acceso se libera al usuario totalmente del ticket).

El desafío de posicionamiento que tiene Inter-Ticket® es crear (y ocupar) el espacio para esta propuesta de valor en las mentes de los clientes y usuarios. Para ello se han establecido los siguientes frentes de estrategia comercial:

- Lanzamiento en los cines: Las empresas competidoras de Inter-Ticket® han dejado libre el terreno de las ventas de entradas a cines. Además de esta oportunidad, es conveniente para Inter-Ticket® comenzar en este mercado dado que los cines tienen una concurrencia más masiva que los teatros; mientras que los recitales, si bien suelen ser masivos, son de concurrencia más esporádica que los cines e inclusive los teatros. Iniciar los servicios de Inter-Ticket® en el ámbito de los cines redundarían entonces en una alta exposición.

- Acceso Express: El ahorro de tiempo en la compra de entradas (incluyendo el tiempo previo que se destina para asegurar localidades) y en el acceso a las salas es también una clave que diferencia a Inter-Ticket® de la competencia. Este es una cualidad para recalcar de todas las formas posibles.

- Fácil y práctico: Tanto la navegación en el portal (cartelera y compra de entradas) como el flujo físico en los cines deben estar diseñados para poder transaccionar en únicas o pocas etapas. Las consultas y compras deben poder realizarse en igual o menor cantidad de pasos que cualquier otro proveedor en la actualidad. En las salas de cine, los Accesos Express deben encontrarse fácilmente y de uso extremadamente fácil. Para las salas (los clientes), el hecho de incorporar los servicios de Inter-Ticket® tiene que representar un alivio en sus operaciones y en sus gestiones.

Toda comunicación debería hacer hincapié en estas cualidades para lograr una clara diferenciación e internalización de los servicios de Inter-Ticket® en los hábitos de consumo de los clientes y usuarios.

## Barreras de entrada

En el mercado de las ventas electrónicas de entradas existen varios factores que retrasarían la entrada de los competidores:

- Las principales salas ya están digitalizadas con tecnologías relativamente caras y diferentes entre si. Sería difícil lograr un protocolo único al cual adherir sus sistemas. En algunos casos es posible que aún no estén amortizadas las inversiones en tecnologías en uso.

- Aproximadamente 40% de las salas de cine están en la región del AMBA, y el 60% restante se encuentra en el resto del país. Esto representa una dispersión geográfica de clientes (salas). Esto influye en los costos comercial, operativos y tiempos de respuesta ante una falla.

- Por otro lado el 30% de las salas (291 salas) pertenecen a cuatro empresas, mientras que las restantes 650 salas pertenecen a 363 empresas. Esta gran dispersión comercial compromete los costos de la fuerza de venta de los servicios.

- El switching cost de una sala a otro proveedor del servicio de venta de entradas a otro proveedor equivalente sería relativamente alto debido a los costos de instalación de nuevos equipos y de sistemas.

- El servicio de cartelera integrado al de compra de entradas sería el primero que se ofrece a nivel nacional, y la red formada sería para muchos casos la fachada de una gran asociación de salas de cine. Ser el primero en brindar este servicio crea una imagen muy positiva en las mentes de los clientes y usuarios finales. Esto crea una barrera de entrada a nivel marketing de servicios.

## Estrategia comercial

La venta de productos y servicios a las salas de cine tiene dos facetas a considerar por la fuerza de venta de Inter-Ticket®:

- Costos vs. Ingresos de Inter-Ticket®
- Inversión vs. Ahorro operativo del cliente

Además de una inversión en costos fijos operativos, concretar una venta de Inter-Ticket® implica una inversión dedicada de recursos a un determinado cliente potencial. Dado un cliente interesado en adquirir los productos y servicios, la fuerza de ventas será la cara visible de un análisis tecnológico-comercial que producirá una oferta a medida para cada sala. El vendedor formará parte de un equipo multidisciplinario que debe producir una o varias propuestas para un determinado cliente; basado en las tecnologías disponibles, experiencia previa, y las características de cada cliente.

Debido a que la propuesta de valor de Inter-Ticket® es prácticamente única en el mercado, no hay un parámetro de comparación suficientemente válido como para establecer un precio de referencia del mercado. La fuerza de ventas deberá recolectar suficiente información sobre el tamaño de cada negocio como para poder hacer una oferta tecnológica-comercial acorde a las necesidades, pero dimensionada según el poder de inversión y repago de cada cliente.

Previo a cualquier cobranza, Inter-Ticket® tendrá que enfrentar los gastos de dedicación de sus RRHH (ponderación de los costos fijos), las compras de hardware, la personalización del software, y la instalación de todos los equipos.

Según la oferta tecnológica-comercial, la Modalidad de Pago podrá ser:

- Concentrada (como el ejemplo del gráfico Modalidad de Pago Concentrada).
- Plan de pagos (financiación de la inversión, ver gráfico Financiación de la Venta).
- Régimen de comisión por ventas (ver gráfico Comisión por Ventas), o una combinación de los casos antedichos.

Desde el punto de vista del cliente, independientemente de cómo sea el plan de pagos, a partir del momento en que los productos y servicios de Inter-Ticket® entran en régimen (funcionamiento estable), la sala de cine cuenta con un ahorro operativo por la reducción de recursos necesarios para la venta de entradas, la contabilidad del día-a-día, y los controles del ingreso a la sala.

Las siguientes figuras muestran diferentes escenarios financieros posibles para la inversión y cobranza de los productos y servicios de Inter-Ticket®, mostrando para cada caso el punto de vista de Inter-Ticket® y del cliente.

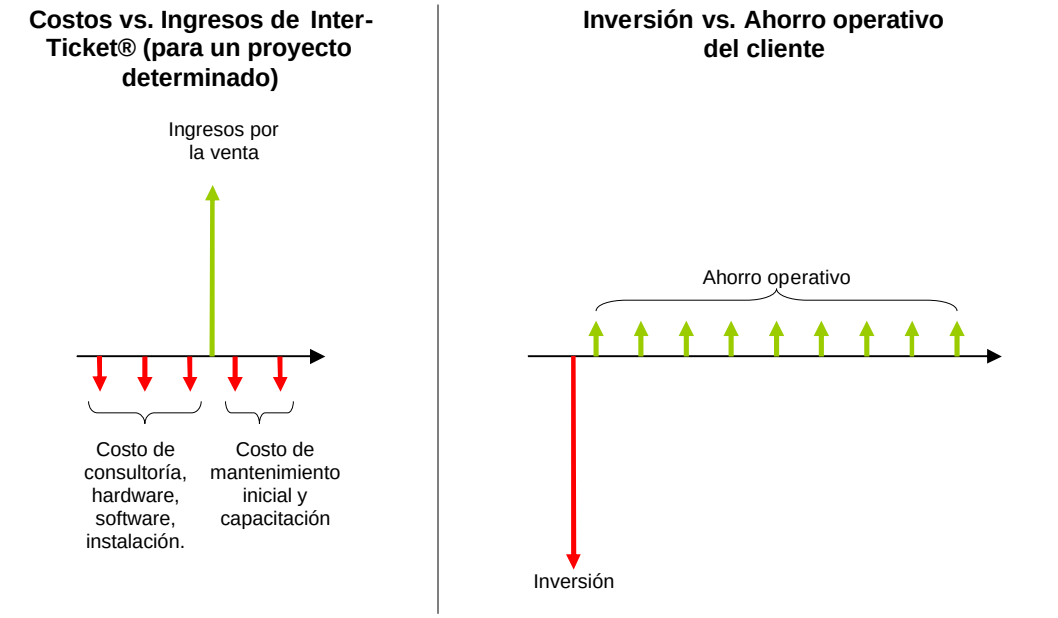



*Gráfico 17: Modalidad de Pago Concentrada*

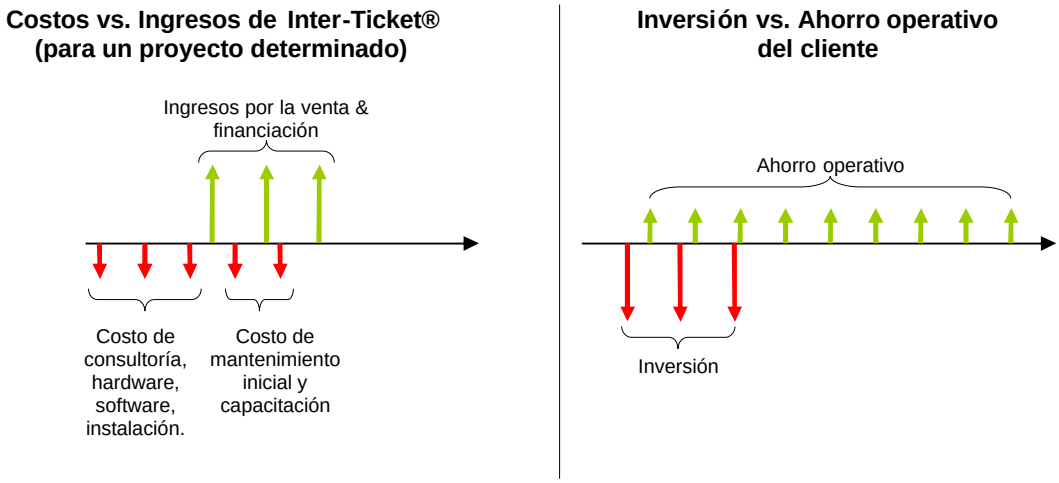
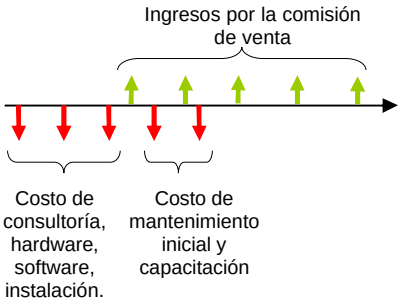



**Gráfico 18: Financiación de la Venta**

**Costos vs. Ingresos de Inter-Ticket® (para un proyecto determinado)**




**Inversión vs. Ahorro operativo del cliente**

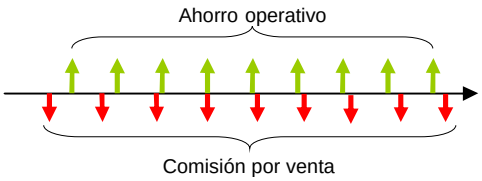



***Gráfico 19: Comisión por Ventas***

Cabe notar que este enfoque de beneficios financieros directos es parcial porque no contempla los beneficios por satisfacción de los clientes, mejora de imagen, o por la percepción positiva de la innovación tecnológica; y otros factores intangibles que impactan indirectamente en las ventas de las salas.

# Análisis de soluciones tecnológicas

Hemos dividido el proceso en cuatro fases principales: Reserva del espectáculo, Pago electrónico, Emisión del Ticket electrónico y Control de ingreso automático.

Para cada fase del servicio se utilizaran distintas soluciones tecnológicas, la mayoría de las cuales ya son usadas por nuestros competidores y por otras empresas.

## Reserva del espectáculo

La reserva de localidades se podrán hacer por internet a través del portal de Inter-Ticket®, no obstante podrán existir reservas telefónicas a través del call center.
El usuario podrá acceder a internet por medio de una línea telefónica, banda ancha (adsl, cable modem), el teléfono celular u otro dispositivo de mano.
El sistema utilizado por el usuario final o por la operadora telefónica es el mismo.

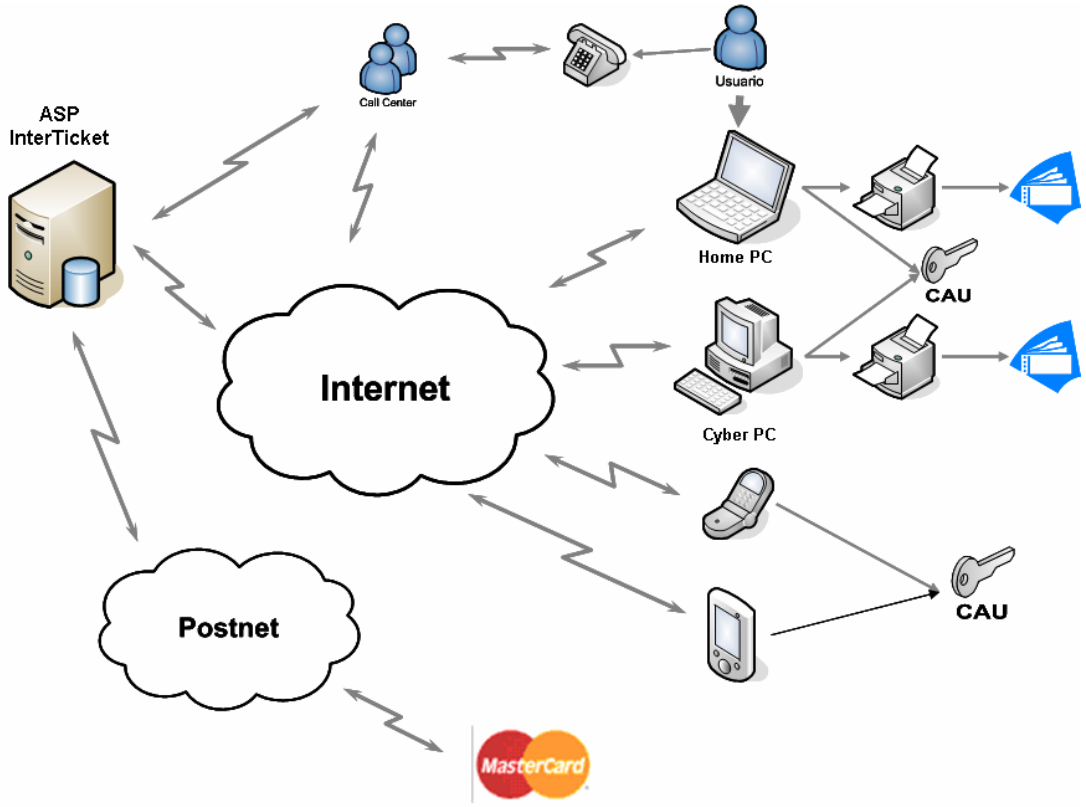



*Gráfico 20: Reserva, pago y emisión de ticket electrónico*

## Pago

En este caso usaremos la misma solución que todos los que venden productos o servicios por internet. Pago con tarjeta de débito o crédito utilizando sitios de internet seguros y certificados por entes tales como VeriSign, y mediante protocolos seguros como el SSL.

Para obtener seguridad en las transacciones comerciales se solicitará información confidencial (datos personales, número de tarjeta de crédito, etc.), esta se realizará a través de un servidor seguro SSL como expresamos en el párrafo anterior, de este modo la comunicación entre cliente-servidor viaja encriptada.

Transacción electrónica segura

Las tarjetas de Crédito participaron junto a otras organizaciones de la industria en el desarrollo de una norma técnica común que protege las compras abonadas con tarjetas de pago a través de redes abiertas. Esta norma se conoce como SET, abreviatura inglesa de Transacciones Electrónicas Seguras. La norma Transacciones Electrónicas Seguras, que incluye certificados digitales (una forma de verificar que el titular de la tarjeta es quien efectivamente realiza la compra), brindará a las instituciones financieras, comercios y proveedores una forma nueva y segura de aprovechar al máximo el mercado del comercio electrónico.

La norma SET -- con certificados digitales -- es un concepto tan revolucionario como lo fueron las propias tarjetas de crédito en los años sesenta, y seguramente se impondrá con la misma rapidez.

La especificación SET, Secure Electronic Transactions, en español, Transacción Electrónica Segura, está diseñada con el propósito de asegurar y autenticar la identidad de los participantes en las compras abonadas con tarjetas de pago en cualquier tipo de red en línea, incluyendo la Red Internet.

Al emplear sofisticadas técnicas criptográficas, SET convertirá el ciberespacio en un lugar más seguro para efectuar negocios, y con su implementación se espera estimular la confianza del consumidor en el comercio electrónico. El objetivo primordial de SET es mantener el carácter estrictamente confidencial de la información, garantizar la integridad del mensaje y autenticar la legitimidad de las entidades o personas que participan en una transacción

## Emisión

El sistema prevee tres tipos de tickets electrónicos:

- Ticket con código de barra: La emisión de este ticket podrá hacerse en la impresora hogareña. El ticket contendrá todas las medidas de seguridad necesarias para evitar el fraude.
- Código Acceso Único: En el caso de no contar con una impresora podrá optar por la generación de un Código Acceso Único (CAU) que el usuario deberá anotar e ingresarlo en el lector de la sala. De la misma manera la operadora telefónica le brindará un CAU cuando la compra sea telefónica.
- Ticket virtual: En este caso no habrá ni código de barra ni CAU, la tarjeta de crédito o débito servirá para ganar acceso a las salas de espectáculos.

En el futuro pensamos incorporar la emisión de un ticket electrónico que se almacene en el teléfono celular o dispositivo de mano.

## Control

Dependiendo del tipo de ticket electrónico que el usuario haya optado el control de acceso a las salas se hará mediante:

- Lectores de códigos de barra.
- Teclado numérico para ingresar el CAU.
- Lector de banda magnética de tarjetas de crédito o débito

En todos los casos los dispositivos estarán conectados en línea con el sistema central. Para atenuar los inconvenientes producidos por la falta de sistema en el momento del ingreso, pensamos hacer una descarga batch de la ocupación de cada sala 15 minutos antes de habilitar el ingreso al espectáculo, logrando mayor velocidad en el ingreso y asegurando la mayor cantidad de transacciones sea realizada en forma local. Las compras que se realicen en los últimos 15 minutos serán validadas online al sistema remoto central.

En el futuro pensamos incorporar el control del ticket electrónico mediante la comunicación en línea entre el teléfono celular o dispositivo de mano con el molinete de acceso, por ejemplo con tecnología Bluetooth.

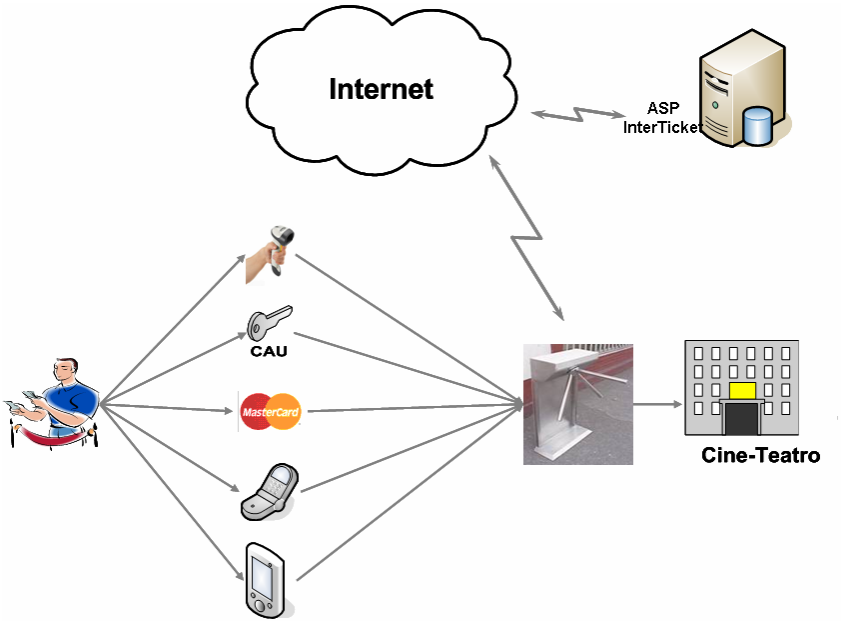



***Gráfico 21: Control de Acceso***

## Componentes de la solución

### Red comunicaciones

La red utilizada para la reserva, el pago e incluso el control de la sala será Internet. Lo que hará indispensable que tanto el cliente como los usuarios dispongan de una conexión a la red.

### Portal de Inter-Ticket®

InterTicket® proveerá un portal de internet en donde los usuarios podrán acceder para la búsqueda y selección de una función, selección de butacas numeradas, además podrán pagar, generar y/o imprimir el ticket.
El portal brindará servicios de publicidad de salas, promociones y otro tipo de servicios relacionados con el espectáculo.

Por otro lado los clientes tendrán acceso al portal con una cuenta especial para "cargar" el programa de espectáculo (cartelera) disponible para cada una de las salas con que cuente su empresa. Además tendrá un espacio reservado para publicitar servicios adicionales al espectáculo, por ejemplo ofertas del kiosco de ingreso, estacionamiento disponible, etc.
El cliente podrá verificar en línea el estado de la venta y disponibilidad de cada una de las salas.

Nuestra propuesta es hacer desarrollar el sistema por un tercero y "hostear" dicha aplicación en alguno de los proveedores de ASP del mercado, de esta manera la inversión inicial será mucho menor que el encarar un desarrollo interno y la instalación de toda una infraestructura para dar soporte a las aplicaciones.

El "hostear" el sistema en un proveedores de ASP permite que las aplicaciones que estén alojadas en un servidor de red y puedan ser utilizadas desde cualquier punto donde exista una conexión a internet, las 24 hs, los 365 días del año.

Como ventajas del uso del Portal podemos mencionar:

- Introduce a la empresa en el mundo del e-Business y del comercio electrónico.
- Ideal para pequeñas empresas sin división de sistemas propio.
- Accesos a internet desde cualquier vínculo disponible a través de las diferentes empresas de servicios.
- Accesible desde cualquier PC con acceso a internet.

Para empresas que ya tengan presencia en internet podrán "linkear" desde su pagina principal el sistema de ventas de InterTicket®. Para las empresas pequeñas será una manera económica de tener una página en internet para que sus clientes o potenciales clientes accedan para la compra del "producto".

En el futuro podremos ampliar la oferta del Portal hacia otros módulos que ayuden al cliente a gestionar toda su empresa en forma centralizada, sobre todo en aquellas que tienen salas en varios puntos del país. Por ejemplo disponer de aplicaciones estándares para el manejo de Clientes, Proveedores, Ventas, Compras, etc. El diseño modular permitirá también que los clientes que ya cuenten con sistemas de gestión existentes, puedan solo adquirir la venta de tickets.

## Ticket con código de barras

Uno de los objetivos de Inter-Ticket® esta basado en la generación de tickets electrónicos seguros que puedan ser impresos por el usuario desde su casa o cualquier otro lugar, el sistema deberá ser accedido por internet.
Mediante la dotación de equipos lectores en las puertas de los cines y teatros tendrá la posibilidad de acceder en forma rápida y cómoda a la sala sin tener que hacer colas en la boletería.
No obstante las boleterías también tendrán la posibilidad de usar el mismo mecanismo para la venta de entradas, unificando de esta manera el ingreso a las salas.

Los datos que contienen los tickets de espectáculos normalmente son los siguientes:

- País
- Provincia
- Empresa
- Dirección y teléfono

- Espectáculo
- Fecha
- Horario
- Sala
- Butaca

El ticket que diseñamos contendrá estos datos en forma legible y se le adicionará un código de barras que identificará todos estos datos en forma unívoca.

***Gráfico 22: Modelo de Ticket electrónico***

### Impresión del ticket con código de barras

En el caso de que el usuario desee imprimir el ticket en su impresora podrá hacerlo y de ese modo no depender de la boletería de la sala.

En el caso de no contar con una impresora tendrá que solicitar el ticket en la boletería.

Además proveeremos una alternativa de compra sin emisión de ticket (CAU, Código de Acceso Único), mediante el uso de un código numérico de 6 dígitos que el usuario podrá ingresar en el mismo equipo lector de códigos de barra y que equivale al ticket electrónico.

El ticket incluye el código de barras tanto en el sentido de la lectura como una copia rotada 90°. Esto es para facilitar la lectura en el momento del ingreso por el molinete minimizando riesgos de no-lectura por colocar mal el ticket en la lectora. También evita problemas de lectura por sutilezas de configuración de las impresoras a chorro de tinta: si están mal configuradas, dichas impresoras distorsionan barras paralelas en el sentido perpendicular al avance del carretel de tintas. Esta medida consecuentemente minimiza potenciales demoras en los Accesos Express.

## Lector de código de barras

El lector de código de barras deberá poseer teclado numérico para permitir el ingreso del CAU. Podrá o no contener molinete de acceso de acuerdo a la decisión de la Empresa dueña de la sala.

El lector de código de barras decodifica la información a través de la digitalización proveniente de una fuente de luz reflejada en el código y luego se envía la información a una computadora como si la información hubiese sido ingresada por teclado

El procedimiento: el símbolo de código de barras es iluminado por una fuente de luz visible o infrarrojo, las barras oscuras absorben la luz y los espacios las reflejan nuevamente hacia un escáner.
El escáner transforma las fluctuaciones de luz en impulsos eléctricos los cuales copian las barras y el modelo de espacio en el código de barras. Un decodificador usa algoritmos matemáticos para traducir los impulsos eléctricos en un código binario y transmite el mensaje decodificado a una terminal manual, PC, o sistema centralizado de computación.
El decodificador puede estar integrado al escáner o ser externo al mismo. Los escáneres usan diodos emisores de luz visible o infrarroja (LED), láser de Helio-Neón o diodos láser de estado sólido (visibles o infrarrojos) con el fin de leer el símbolo.
Algunos de ellos necesitan estar en contacto con el símbolo, otros leen desde distancias de hasta varios pies. Algunos son estacionarios, otros portátiles como los escáneres manuales.

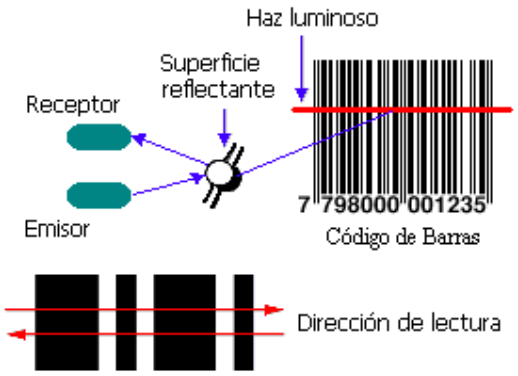



***Gráfico 23: Mecanismo de lectura de código de barras***

Sistemas de Lectura de un Código de Barras.

Hay tres tipos básicos de sistemas de código de barras - combinados, tipo batch portátil, y portátiles de radiofrecuencia.

a) Entrada de datos por teclado, (portátiles o montados) se conectan a una computadora y transmiten los datos al mismo tiempo que el código es leído.
b) Lectores portátiles tipo batch (recolección de datos en campo) son operados con baterías y almacenas la información en memoria para después transferirla a una computadora.
c) Lectores de radiofrecuencia, almacenan también la información en memoria, sin embargo la información es transmitida a la computadora en tiempo real. Esto permite el acceso instantáneo a toda la información para la toma de decisiones.

Compatibilidad con sistemas.

La función de escaneo y decodificación es una tarea del lector de código de barras. Al mismo tiempo la información así obtenida necesita llevarse a la computadora para poder ser procesada. Existen muchas opciones de conexión de lectores de códigos de barras a una computadora, y mientras su computadora y el software sean capaces de aceptar los datos provenientes de un código de barras, es muy probable que el mismo software podrá generar e imprimir códigos de barras en facturas, notas de embarque, sobres, etiquetas, boletos, etc.., esto sería claro lo más conveniente.

Aplicación de software necesaria

Es la aplicación de software la que acepta los datos provenientes del lector de código de barras y controla el flujo de misma. Es por eso que es necesario pensar en ese software, como un socio silencioso de su computadora, aceptando, clasificando,

procesando y organizando los datos que llegan a la computadora, y convirtiéndolos en información útil y necesaria para el manejo del negocio.

Tipos De Lectores:

a) Lectores tipo pluma o lápiz

Fueron los más populares, debido a su bajo precio, tamaño reducido.

Modo de uso: el operador coloca la punta del lector en la zona blanca que está al inicio del código y lo desliza a través del símbolo a velocidad e inclinación constante.

Desventajas:

- Requieren de cierta habilidad por parte del usuario.
- Aparatos susceptibles a caídas por su forma.
- No resisten caídas múltiples de punta.
- Pueden ser necesarios varios escanéos para conseguir una lectura correcta.
- Sólo son prácticos cuando se leen códigos colocados en superficies duras, planas y de preferencia horizontales.
- Funcionan bien en códigos impresos de gran calidad.

b) Lectores de ranura o slot

Son básicamente lectores tipo pluma montados en una caja. La lectura se realiza al deslizar una tarjeta o documento con el código de barras impreso cerca de uno de sus extremos por la ranura del lector. La probabilidad de leer el código en la primera oportunidad es más grande con este tipo de unidades que las de tipo pluma, pero el código debe estar alineado apropiadamente y colocado cerca del borde de la tarjeta o documento.

c) Lectores tipo rastrillo o CCD

Son lectores de contacto que emplean un foto detector CCD (Dispositivo de Carga Acoplada) formado por una fila de LEDs que emite múltiples fuentes de luz y forma un dispositivo similar al encontrado en las cámaras de video. Se requiere hacer contacto físico con el código, pero a diferencia del tipo pluma no hay movimiento que degrade la imagen al escanearla.

d) Lectores CCD de proximidad

El escaneo es completamente electrónico, como si se tomase una fotografía al código. No se requiere hacer contacto físico con el código pero debe hacerse a corta distancia.

Tiene problemas de lectura en superficies curvas o irregulares.

e) Lectores láser de proximidad

Requieren poca distancia del lector al objeto pero tienen mejor performance que los CCD debido a su potente luz láser. Mejores resultados en superficies curvas o irregulares.

f) Lectores láser tipo pistola

Usan un mecanismo activador el escáner para prevenir la lectura accidental de otros códigos dentro de su distancia de trabajo. Un espejo rotatorio u oscilatorio dentro del equipo mueve el haz de un lado a otro a través del código de barras, de modo que no se requiere movimiento por parte del operador, éste solo debe apuntar y disparar.

Por lo general pueden leer códigos estropeados o mal impresos, en superficies irregulares o de difícil acceso, como el interior de una caja. Más resistentes y aptos para ambientes más hostiles.

El lector puede estar alejado de 2 a 20 cm. del código, pero existen algunos lectores especiales que pueden leer a una distancia de hasta 30 cm., 1,5 metros y hasta 5 metros.

g) Lectores láser fijos

Son básicamente lo mismo que el tipo anterior, pero montados en una base. La ventana de lectura se coloca frente al código a leer (generalmente se orientan hacia abajo) y la lectura se dispara al pasar el artículo que contiene el código frente al lector y activarse un censor especial.. Esta configuración se encuentra frecuentemente en bibliotecas ya que libera las manos del operador para que pueda pasar el libro frente al lector. También se utiliza en sistemas automáticos de fábricas y almacenes, donde el lector se coloca sobre una banda transportadora y lee el código de los artículos que pasan frente a él.

h) Lectores láser fijos omnidireccionales

Se encuentran normalmente en las cajas registradoras de supermercados. El haz de láser se hace pasar por un arreglo de espejos que generan un patrón ominidireccional, otorgando así la posibilidad de pasar el código en cualquier dirección.

Los productos a leer se deben poder manipular y pasar a mano frente al lector.

Recomendados cuando se requiere una alta tasa de lectura.

i) Lectores autónomos

No requieren atención, se usan en aplicaciones automatizadas o de cinta transportadora. Varían en velocidad de lectura según la producción y la orientación requerida de los códigos de barras, línea única, multilínea y omnidireccional.

j) Lectores de códigos de barras de 2D

Leen códigos en dos dimensiones como PDF, DATAMATRIX y MAXICODE.

La estructura básica de un código de barras consiste de zona de inicio y término en la que se incluye: un patrón de inicio, uno o más caracteres de datos, opcionalmente unos o dos caracteres de verificación y patrón de término.

La información es leída por dispositivos ópticos los cuales envían la información a una computadora como si la información hubiese sido tecleada.

En la actualidad la Tecnología de Código de Barras es utilizada en muchas áreas ya que ha probado ser adaptable y exitosa para los propósitos de una identificación automática de productos. El campo de acción que abarca va desde la recepción de los materiales, su procesamiento, hasta su despacho final. El código de barras como sistema de codificación tiene aceptación mundial, y hoy en día es un requisito indispensable que sus productos puedan ser comercializados tanto en el mercado interno como en el MERCOSUR, como en el mercado Mundial. Pero su uso no sólo es aplicable al comercio de productos, sino también se puede emplear para uso interno de su empresa, para llevar un control exacto de su stock, toma de inventarios y operaciones de carga y descarga de mercadería, agilizar las ventas, y en todo aquello que involucre recolección y manipulación de datos. La aceptación del código de barras es masiva, y hoy lo encontramos en todos lados, supermercados, farmacias, perfumerías, videos, depósitos, fábricas en general, etc. Y también los vemos en las boletas de servicios públicos (agua, luz, gas, teléfono) Ésta aceptación por éste sistema de codificación se debe a la confiabilidad para la recolección automática de datos, eliminando errores humanos producidos por mal ingreso de datos, lo que redunda en un aumento de productividad, debido a la eficiencia, exactitud y rapidez del mismo, lo que trae como consecuencia inmediata una mejor atención al cliente y un aumento en sus ganancias por reducción de costos.

## Ticket con código acceso único y ticket virtual

Los avances tecnológicos y la adopción cada vez más fuerte de ellos por parte de las personas harán que el ticket impreso sea en el futuro una alternativa poco utilizada. Es por eso que diseñamos y ponemos a disposición de las salas dos métodos de emisión y control adicionales.

En el caso del CAU la clave debe ser por un lado seguro y por el otro fácil de recordar, para evitar demoras en el ingreso a las salas. Es por ello que pensamos en un número clave de 8 dígitos que deberá digitar en el teclado existente en el ingreso a las salas. Si bien existen varias alternativas seguras para la generación de este código proponemos las siguientes:

- Los primeros 4 dígitos corresponden a los últimos 4 números de documento de la persona que efectuó la compra por internet. Los últimos 4 generados al azar por el sistema de emisión del ticket.
- Los primeros 4 dígitos corresponden a los últimos 4 números de la tarjeta de crédito o débito que la persona utilizó para la compra por internet. Los últimos 4 generados al azar por el sistema de emisión del ticket.

El otro método es la utilización de la tarjeta de crédito no solo para la compra sino para el acceso a las salas. El molinete de acceso contará con un lector de tarjetas de crédito con el que se podrá verificar y validar la tarjeta del usuario y obtener la cantidad de reservas realizadas al momento de la compra.

## Molinetes de acceso

Se utilizan cuando se necesita que el acceso a un determinado espectáculo, sea obligatoriamente de una persona a la vez.

Los molinetes deberán contar con los 3 dispositivos diferentes que permitan validar el ticket que el usuario "presente".

- Lector de código de barras.
- Teclado numérico.
- Lector de banda magnética de tarjeta de crédito.

Todos los dispositivos deben validar en forma online la autenticidad del ticket.

En el caso de las puertas es imposible controlar si una persona abre con su tarjeta y entran varias al mismo tiempo. Con el molinete se soluciona este problema. Los más difundidos son los molinetes de traba física de 3 aspas, pero también pueden ser molinetes virtuales, que detectan el paso de la persona a través de sensores y no de

aspas o palancas físicas, a continuación detallaremos las características principales de cada uno.

a. Molinete de Traba Física: Es el más conocido porque comúnmente se lo ve en los estadios de fútbol, acceso a subterráneos, trenes, etc.) Son ideales para ese tipo de aplicaciones y se están usando mucho en reparticiones públicas, organismos y empresas privadas. Generalmente son de acero inoxidable y permiten instalar los lectores y la unidad de control dentro del mismo dispositivo. Pueden ser unidireccionales o bidireccionales, o sea que permiten el paso sólo en una dirección o en ambas direcciones respectivamente. En estos elementos es muy importante que los mismos estén dotados de un mecanismo denominado antipánico, el cual permite que ante corte de energía, las aspas giren libremente, permitiendo la evacuación de las personas libremente. Existen otros modelos, donde la liberación para que giren libre las aspas, se hace a través de una llave mecánica y que sólo está disponible para el administrador del sistema.
b. Molinete Virtual: Es una alternativa bastante útil para situaciones donde la estética y el diseño arquitectónico del lugar juegan un papel muy importante, ya que en lugar de montar un "puente" de acero con aspas, se puede armar este molinete con un juego de sensores infrarrojos, montados sobre cualquier material, como por ejemplo mármol, plástico, madera o las paredes existentes del lugar, manteniendo un estilo en el diseño. Su principio de funcionamiento se basa en conectar un juego de sensores infrarrojos cruzando el lugar de paso y por eso no puede ser utilizado con cualquier sistema de Control de Acceso. Sólo es posible usar esta opción con aquellos controladores que poseen entradas auxiliares para sensores de puerta abierta y salida de alarmas. Cuando una persona pasa con su tarjeta se desactiva la condición de alarma hasta tanto la persona haya atravesado el lugar; en cambio si lo hace sin pasar su tarjeta, será detectada por el haz del sensor y automáticamente activará la alarma, indicando que es un intruso o que pasó sin marcar con su tarjeta.

# Diseño de la Servucción

## Mapa del Servicio

### Mapa del servicio para el Usuario

El mapa correspondiente al servicio de Inter-Ticket® para el usuario es el siguiente

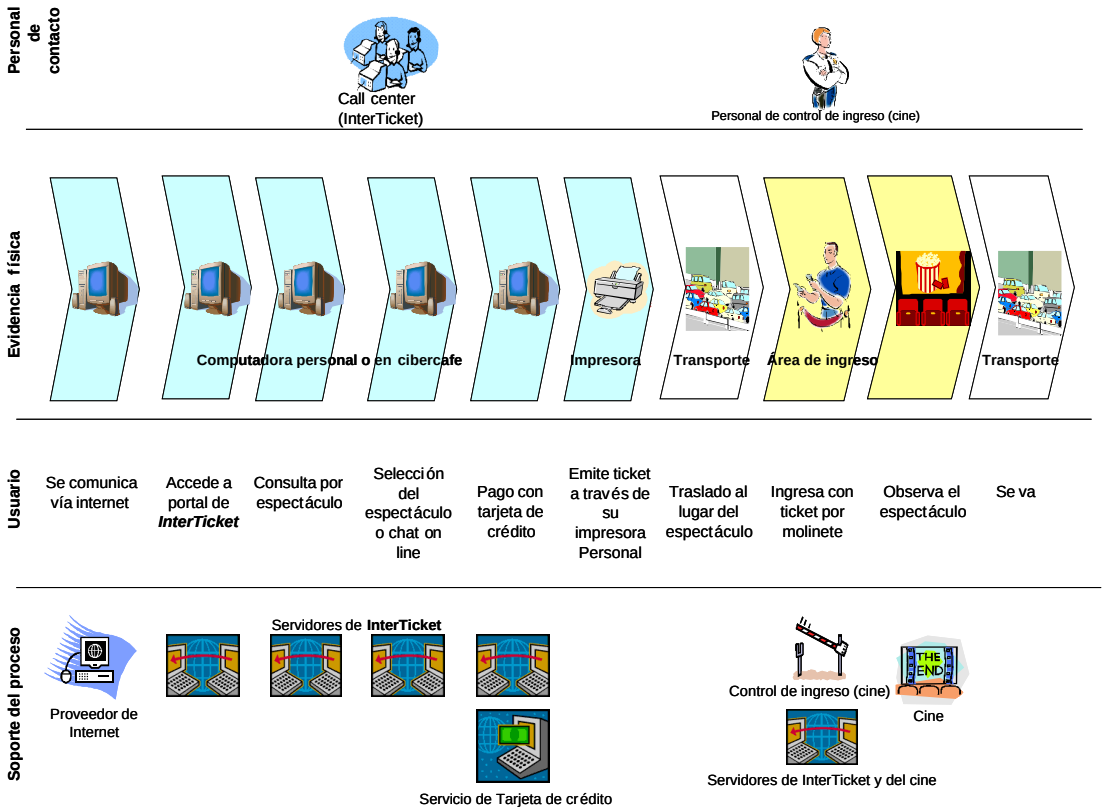



***Gráfico 24: Mapa de la Servucción***

Personal de contacto:

- Call Center (Inter-Ticket®): Las personas del call center interactúan principalmente con los usuarios con todo lo referido a asesoramiento para la consulta de espectáculos y la compra de entradas. Los medios de comunicación son por teléfono y por chat on-line.

- Personal de control de ingreso (cine): personas que cumplen funciones de seguridad pasiva y eventualmente de ayuda in situ.

Evidencias físicas:

- Computadora personal o en ciber café: Este es el medio de comunicación por el cual el usuario se comunica para la consulta a la cartelera y la compra de las entradas. El canal de acceso es el portal en Internet de Inter-Ticket®.

- Página web del portal de Inter-Ticket®.

- Impresora personal de tickets: este es el medio para obtener los tickets de ingreso a los espectáculos.

- Ticket electrónico.

- Área de ingreso (Acceso Express): Es la zona en el cine por el cual se accede a las salas mediante la habilitación con el ticket impreso. Una lectora de código de barras lee el código impreso en el ticket, y luego de una serie de transacciones se habilita el pasaje por el molinete. Una alternativa (o complemento de contingencia) es un teclado numérico con el cual se digita el Código de Acceso Único (CAU). Esta área deberá contar con una señalética eficaz correspondiente a cada layout de los cines.

Soporte del proceso:

- Proveedor de Internet: Sea el acceso desde la PC del usuario o desde un cibercafé, la calidad de la conexión influye directamente en la velocidad de las consultas y las transacciones de compra.

- Servidores de Inter-Ticket®: Estos equipos cumplen con el usuario las funciones de consulta y compra de entradas, mientras que con el cliente actúa como proveedor de información para el portal del cine y de validación de las entradas en el momento del acceso.

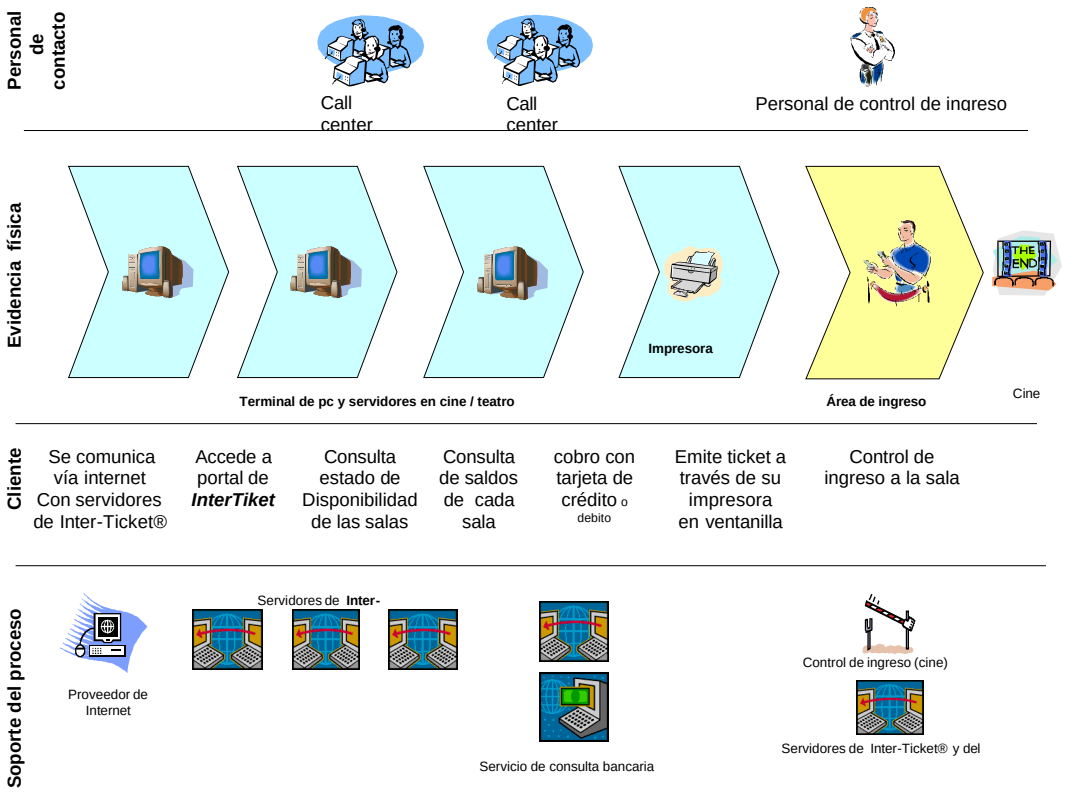
- Servicio de tarjeta de crédito: En el momento del pago, los servidores de Inter-Ticket® también interactúan con los servidores de las empresas de servicio de tarjeta de crédito.

- Control de Ingreso: Consiste en las siguientes partes:

    - Lectora de código de barras (conectado al servidor de Inter-Ticket®)
    - Teclado numérico (conectado al servidor de Inter-Ticket®)
    - Lectora de Tarjeta de créditos(conectado al servidor de Inter-Ticket®)
    - Molinete de acceso

## Mapa del servicio para el Cliente

El mapa correspondiente al servicio de Inter-Ticket® para el cliente es el siguiente




Personal de contacto:

- Call Center (Inter-Ticket®): Las personas del call center interactúan con los clientes con todo lo referido a asesoramiento en el uso del sistema para la consulta de estado de disponibilidad de las salas y la compra / venta de entradas. Los medios de comunicación son por teléfono y por chat on-line. También brindan asesoramiento técnico en primera instancia y en el caso de no poder solución el problema lo derivan al servicio de mantenimiento para la resolución del mismo.

- Personal de control de ingreso (cine): personas que cumplen funciones de seguridad pasiva y de ayuda in situ.

Evidencias físicas:

- Ø Computadora en el cine: Este es el medio de comunicación por el cual el cliente se comunica para la consulta de :
  - Estado de disponibilidad de las salas
  - Venta de entradas.
  - Solicitud de servicio de mantenimiento
  - Estado de las cuentas financieras.

  El canal de acceso es el portal en Internet de Inter-Ticket® para clientes.

- Ø Página web del portal de Inter-Ticket®.

- Ø Impresora de tickets: este es el medio para emitir los tickets de ingreso a la ventanilla de los cines y teatros. Este es un medio alternativo para aquellas personas que no quieran o no puedan usar el sistema desde internet.

- Ø Ticket electrónico.

- Ø Área de ingreso (Acceso Express): Este es un servicio del cliente para el usuario.

Soporte del proceso:

- Ø Proveedor de Internet: con el mismo criterio que con el usuario, el acceso desde la PC del cliente, la calidad de la conexión influye directamente en la velocidad de las consultas y las transacciones de ventas.

- Ø Servidores de Inter-Ticket®: Estos equipos cumplen con el cliente las funciones de consulta de información para el portal del cine, venta y validación de las entradas en el momento del acceso.

- Ø Servicio de tarjeta de crédito: En el momento del estado de los saldos, los servidores de Inter-Ticket® también interactúan con los servidores de las empresas de servicio de tarjeta de crédito o débito.

- Ø Control de Ingreso: Consiste en las siguientes partes:

  - o Lectora de código de barras (conectado al servidor de Inter-Ticket®)
  - o Teclado numérico (conectado al servidor de Inter-Ticket®)
  - o Lectora de Tarjeta de créditos
  - o Molinete de acceso

## Momentos de verdad

Tomando los momentos clave en el flujo del cliente, y se analizaron las 5 dimensiones de la calidad del servicio. El resumen es el siguiente:

### Momento de verdad para el Usuario

| Dimensiones del servicio | Accede a portal de Inter-Ticket® | Consulta de cartelera | Helpdesk | Pago con tarjeta de crédito | Ingreso con ticket por molinete |
|---|---|---|---|---|---|
| Tipo de momento de verdad | Remoto | Remoto | Remoto (chat) / Telefónico | Remoto | Presencial |
| Confiabilidad | Sin errores de comunicación | Actualizado | Sin errores de info brindada | Precisión en el manejo de dinero | Apertura inmediata del molinete |
| Respuesta | Rapidez del website | Indicadores de progreso de búsqueda | Resolver rápidamente la inquietud | Evitar demoras en las transacciones | Rápida respuesta del servidor, y contingencias |
| Aseguramiento | Servicio consistente en el tiempo | Filtros para info no apto para menores de edad | Competentes e inspirar confianza | Pago seguro con tarjeta de crédito | Ergonométrico, prever entradas para minusválidos |
| Empatía | User friendly | Pocos pasos en la navegación | Entender la duda del cliente | Promover la confianza al e-commerce | Interfaz amigable con la lectora/teclado |
| Tangible | Website y servidor robusto | Información clara y atractiva | Personal idóneo y claro. | Servidores y líneas de com. de última generación | Señalética clara para el Acceso Express |

## Momento de verdad para el Cliente

| Dimensiones del servicio | Accede a portal de Inter-Ticket® | Consulta de disponibilidad de la sala | Helpdesk | Cobro con tarjeta de crédito | Ingreso con ticket por molinete |
|---|---|---|---|---|---|
| Tipo de momento de verdad | Remoto | Remoto | Remoto (chat) / Telefónico | Remoto | Presencial |
| Confiabilidad | Sin errores de comunicación | Actualizado | Sin errores de info brindada | Precisión en el manejo de dinero | Apertura inmediata del molinete |
| Respuesta | Rapidez del website | Indicadores de progreso de búsqueda | Resolver rápidamente la inquietud | Evitar demoras en las transacciones | Rápida respuesta del servidor, y contingencias |
| Aseguramiento | Servicio consistente en el tiempo | Información fidedigna | Competentes e inspirar confianza | Pago seguro con tarjeta de crédito o debito | Ergonométrico, prever entradas para minusválidos |
| Empatía | User friendly | Pocos pasos en la navegación | Entender la duda del cliente | Promover la confianza al e-commerce | Interfaz amigable con la lectora/teclado |
| Tangible | Website y servidor robusto | Información clara y atractiva | Personal idóneo y claro. | Servidores y líneas de com. de última generación | Señalética clara para el Acceso Express |

# Análisis Financiero

## Real Options

Basado en las diferentes aplicaciones de las tecnologías a ser utilizadas por Inter-Ticket®, se programó una serie de decisiones estratégicas que forman un master-plan de inversiones en know-how, tecnología, y RRHH para sus primeros años.

La siguiente tabla resume el master-plan de inversiones que tiene previsto Inter-Ticket®. El año indicado en la primera fila es el período en el cual se lanza el servicio. Los años anteriores a cada lanzamiento incluyen los análisis de factibilidad de cada proyecto, es decir, cuando se paga la prima que limita la probabilidad de pérdida del proyecto.

| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| Cines | Teatros y Recitales | Parkings | Transporte Público |
| Si | Si | Si | Si |
| | | | No |
| | | No | Si |
| | | | No |
| | No | Si | Si |
| | | | No |
| | | No | Si |
| | | | No |

La tabla asume que en el año 2005 se lanza el servicio de venta de entradas a cines. Debido a la sucesión natural de la aplicación de las tecnologías, durante el año 2005 se realizarán los estudios de factibilidad de lanzar el servicio de venta de entradas en teatros y recitales. Independientemente de la decisión de lanzar la venta de entradas en los teatros y recitales, durante el 2006 se analizará la venta adelantada de horas de estacionamientos (a lanzarse en el año 2007). Para el 2008 se prevé el lanzamiento de la venta anticipada de pasajes de transporte público urbano (colectivos, trenes, y subtes), estudio que se realizaría durante el año 2007 (incluyendo estudios de marcos regulatorios de transportes y de tecnologías adicionales inalámbricas de mediano alcance).

# Conclusiones

¿Qué es InterTicket?

InterTicket es principalmente una IDEA. Sobre dicha idea hemos desarrollado un servicio que pensamos va a ser adoptado rápidamente y que innovará la manera de comprar y acceder a los espectáculos.

¿Esta idea es original?

La mayoría de los elementos que participan en la solución ya existen, algunos están en uso en este mismo negocio y otros están en uso en otro tipo de servicios y productos. Lo que este grupo ha hecho es tomar estos productos básicos, reformularlos en base a innovación tecnológica y adaptarlos a nuestra idea.

¿Por qué 3 profesionales de la misma empresa industrial decidieron desarrollar la idea de InterTicket?

Fue por la misma razón que elegimos la orientación de Servicios del Postgrado. En diferentes sectores de nuestra empresa los tres trabajamos en áreas de servicios a la producción. Necesitábamos completar otros aspectos de nuestra capacitación con elementos que nos ayudaran a mejorar la calidad de las prestaciones y la gestión de nuestras tareas.

¿Tomaron como referencia otros trabajos existentes?

Si bien consultamos 2 o 3 trabajos ya realizados, decidimos desde el comienzo ser originales. Al principio no sabíamos que temas tratar, tomamos como base el formato del curso de Postgrado, analizando los aspectos estratégicos al principio, los tecnológicos y de servicio luego.

¿Cuáles fueron las herramientas que mas utilizaron?

Las presentaciones de cada materia e Internet fueron las herramientas mas utilizadas. Los informes de la consultora “Carrier y Asociados” y los datos de

INCAA fueron fundamentales para bajar a detalle en algunos aspectos a desarrollar, y sobre todo para determinar la viabilidad de nuestra idea. Por último los aportes de Hector Sambucetti en resaltar y poner foco en los aspectos más importantes nos fueron de gran ayuda.

¿Si hoy tuviera que realizar este trabajo nuevamente, lo plantearía de la misma manera?

Seguramente no, dado que las incorporaciones de tecnología durante los meses de análisis hicieron que tuvimos que reformular el negocio clave de InterTicket. Inicialmente el foco estaba puesto en el acceso con tecnología de código de barras. Hacia la mitad del desarrollo se incorporó la tecnología de mensajes SMS y bluetooth. Sobre el final, la sugerencia de nuestro tutor era de focalizarnos en las tecnologías de la telefonía celular y dejar la tecnología de códigos de barras como una alternativa secundaria. De hacer el trabajo nuevamente, seguramente habría que considerar nuevas opciones tecnológicas.

¿Están convencidos de que el proyecto es implementable?

Si, el proyecto se puede implementar. Si bien nosotros no hemos realizado un análisis financiero, la idea y la propuesta son muy sólidas, el estudio de mercado es detallado y en creciente expansión.

¿Tienen decidido ir más allá con esta idea?

No por ahora. Estamos abocados a desarrollarnos en la compañía en la que trabajamos actualmente y mejorar el servicio que cada uno brinda en sus respectivas áreas.

¿Piensan que InterTicket generará valor para los clientes?

Por supuesto, nuestros clientes adoptarán nuestra propuesta ya que le aporta una mejora significativa a su excelencia operativa y por ende tendrán una ventaja sobre sus competidores para ofrecer a sus clientes un servicio básico superior.
Obviamente requiere de grandes esfuerzos iniciales (como cualquier negocio), pero creemos que la propuesta está muy alineada con los hábitos tecnológicos

de una población cada vez más grande y más exigente en cuanto al aprovechamiento de su tiempo.

¿Cómo se logra la excelencia operativa?

Según Treacy y Wiersema hay que focalizarse en tres aspectos:

- Brindar un servicio básico sin contratiempos.
- Diseñar un modelo operativo eficiente y sin defectos.
- Explotar eficazmente la tecnología de la información para rediseñar las actividades del servicio básico.

Leyendo detenidamente nuestro trabajo encontraremos que los tres aspectos fueron considerados y desarrollados.

¿Qué les aportó profesionalmente el desarrollo de este trabajo?

El aporte fue muy variado: desde conocimientos del mercado de Internet y de espectáculos, pasando por temas de hardware (temas de telefonía celular, códigos de barra, servidores, etc.), hasta la experiencia del trabajo en equipo a distancia. El hecho de diseñar por primera vez la arquitectura y detalles un servicio fue también un gran aporte profesional, especialmente por nuestras formaciones previas en producción y de IT. Definitivamente esta experiencia en diseño de servicios contribuye al enfoque de servicios en nuestros trabajos.

¿Cuáles fueron las dificultades con que se encontraron?

Una de las dificultades mayores fue el no poder acceder a información sobre teatros. A pesar de reiterados y variados intentos en conseguir datos sobre salas de teatro (equivalente a lo que conseguimos para los cines), fue imposible conseguir material de donde hacer un análisis. Esta complicación impactó en el hecho que postergamos el análisis de teatros, y nos concentramos inicialmente en las salas de cine solamente.

Otra dificultad fue el trabajo en equipo a distancia. Si bien a los comienzos del TFI teníamos oportunidades de encontrarnos (aún estábamos cursando las clases), a partir de Enero 2005 fue más difícil hacer los encuentros. Para resolver esto utilizamos herramientas de colaboración, en este caso MS Sharepoint, con el cual hacíamos un seguimiento de los documentos, los cuales estaban siendo actualizados, leídos y/o revisados por los tres integrantes.

# Referencias y Fuentes de consulta

El mercado de Internet

ESTUDIO DE CARRIER Y ASOCIADOS
Información y análisis de mercado
Internet en Argentina:
Cuantificación y Perfil de usuario
Documento de libre circulación
Junio 2003
www.carrieryasoc.com

Perfil del Usuario de Internet en Argentina (Diciembre 2004)

PRINCE & COOKE y Asoc
Ayacucho 1435 - 1° Piso B
(C1111AAM) Bs. As. Argentina
Tel/Fax: (54-11) 4811-5522
PRINCE & COOKE

INCAA – Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales
http://www.incaa.gov.ar/

Ticketek
http://www.ticketek.com.ar/

Ticketing Solutions
http://www.ts.com/

Instituto Nacional del Teatro
http://www.inteatro.gov.ar/

Bluetooth
www.bluetooth.org
www.bluetooth.com

Posnet – Data Solution
http://www.posnet.com.ar/

"La disciplina de los líderes del mercado"
Treacy & Wiersema – Grupo editorial Norma.