



Caso Breve Latinoamericano 13

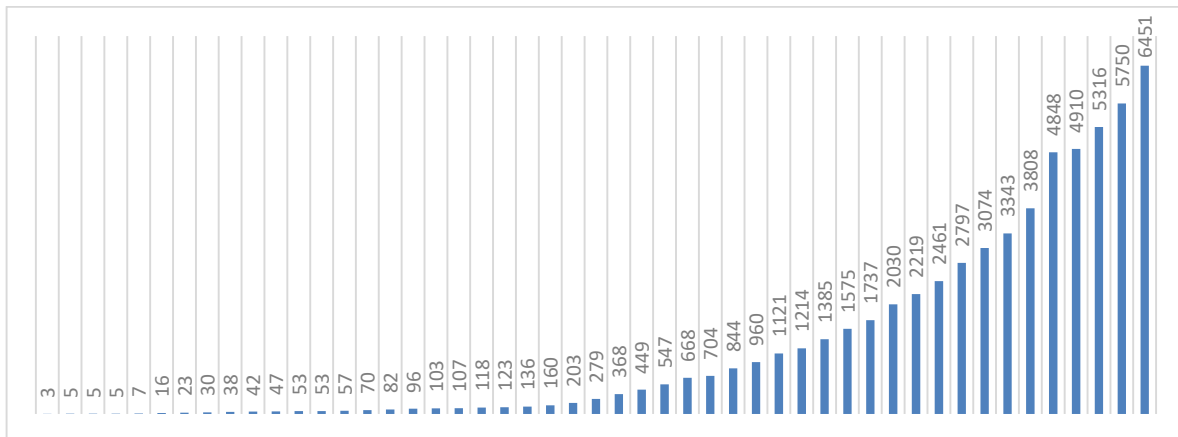
CINÉPOLIS: LA EMPRESA QUE SE ABRE PASO CAMBIANDO LA FORMA DE VER EL CINE

Judith Carbajal Cedillo
Instituto Politécnico Nacional, México

Detrás de Cinépolis hay una historia de pasión, reestructuración, estrategia y crecimiento, que implica tres generaciones y múltiples cambios que la han llevado a ocupar el segundo lugar en número de asistentes a nivel mundial, entre las cadenas de exhibición cinematográfica. En 1947 Enrique Ramírez Miguel, abogado de profesión y con una gran fascinación por el cine, deja la abogacía para asociarse con Gabriel Alarcón y construir el cine Morelos, en Morelia (Michoacán, México). Después de algunos años, en 1971, Enrique decide vender su parte del negocio y crear una nueva empresa y, por tanto, sus propios cines, ahora de la mano de su hijo. Así surge Organización Ramírez Cinemas en Morelia, Michoacán. Es en esta etapa cuando comienza la expansión con la inauguración del cine La Raza en Ciudad de México, después los Cinemas Gemelos en 1972 y en 1973 introducen el formato multicinemas.

Tras una nueva reestructuración en 1994, se convierte en Cinépolis y con ello se plantean como misión: "Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a **nivel internacional**, ofreciendo diversión, **innovación** y **servicio estelar**"; lo que se convierte en el eje central de la empresa. En 1994 ya contaban con 243 salas de exhibición, pero también se dan más cambios estratégicos muy importantes, de la mano de Alejandro Ramírez Magaña (nieto del fundador) que los van llevado a un crecimiento exponencial (ver figura 1).

Figura 1: Crecimiento de salas de cine de Cinépolis entre 1971 y 2019



Fuente: intranet.cinepolis.com

Para conseguir este crecimiento, Cinépolis ha utilizado dos estrategias básicas:

a) Innovación y servicio estelar: Lo que en un principio era solo la proyección de las películas, se convirtió en toda una experiencia, ya que realizaron cambios considerables que le dieron un giro a la forma de adquirir, ver y disfrutar su servicio. De los cambios que se realizaron a las salas convencionales destacan:

- 1973: Multicinemas, varias salas en un mismo complejo.
- 1997: Introducción de salas tipo estadio que permiten una mejor visión.





- 2009: Unidades de negocio que atienden la parte de comida como lo son las cafeterías Cooffee Tree.
- 2012: Tickets con asientos numerados, el cliente selecciona el asiento durante la compra.

Salas en las que se ofrecen servicios adicionales que van más allá de la proyección de la película:

- 1999 Cinépolis VIP: se lleva el cine a un nivel superior con salas de lujo (asientos amplios de piel, reclinables; servicio de bar, un amplio menú para escoger y atención personal).
- 2004 Cinépolis IMAX: pantallas de mayor tamaño con tecnología 4k.
- 2006 Cinema Park: su concepto es educativo.
- 2010 Salas Macro XE: Proyección de películas en formato digital, lo que representa una mayor calidad, además de ser una sala de lujo.
- 2011 Salas 4DX: simula las condiciones físicas que los espectadores pueden ver en la pantalla.

b) Desarrollo internacional: Pasan de 243 salas de cine en 1994 a poseer 6.451, en 2019, a nivel mundial. Éstas se encuentran distribuidas en tres continentes (América, Asia y Europa) y en 17 países (México, Panamá, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Colombia, Perú, Chile, Brasil, Argentina, Estados Unidos, España, India, Indonesia y medio oriente).

De acuerdo con su Director General, Alejandro Ramírez, son partidarios del crecimiento orgánico y su secreto consiste en la reinversión de hasta el 90% de sus utilidades, lo que les ha permitido la apertura de nuevas salas, aunque también cuando se ha dado la oportunidad, han realizado adquisiciones. Así lo hicieron en julio de 2015 en España con la compra de la cadena Yelmo. O comprando participaciones, como en la empresa Grupo Lipo en Indonesia, para llegar a nuevos mercados.

Así, también el Director de la empresa ha indicado que para su ingreso en nuevos mercados siempre han tenido la precaución de conocer la reglamentación, cultura y sobre todo los gustos de los consumidores, de tal forma que puedan adaptar sus productos al mercado de destino, sobre todo al hablar del área de comida que ofrecen en los cines.

Todo esto ha llevado a Cinépolis a ser la mayor empresa de exhibición cinematográfica de América Latina, la cuarta a nivel mundial y la segunda en ocupación de salas.

Pregunta: ¿Qué estrategias de desarrollo son aplicadas por Cinépolis y cuál consideras es la que más ha aportado a su crecimiento?

Referencias

- <https://intranet.cinepolis.com/SiteAssets/SitePages/Fact%20Sheet/FACTSheet.pdf>
- <https://expansion.mx/emprendedores/2012/09/14/cinepolis-revela--secretos-de-su-éxito>
- <https://alnavio.com/la-mexicana-cinepolis-se-hace-mas-fuerte-en-espana>
- https://elpais.com/economia/2015/07/23/actualidad/1437618647_906254.html
- https://www.prensalibre.com/vida/tecnologia/cinepolis-presenta-nueva-macro-xe_0_870513104-html/
- <https://kinopolis.es/faq-page/tecnologia/que-es-la-tecnologia-4dx>
- <https://www.xataka.com/streaming/esta-es-la-tecnologia-e-importancia-detras-de-la-proyeccion-imax-en-mexico-y-el-mundo>
- <https://fundacioncinepolis.org/programa-cinema-park.php>
- <https://www.forbes.com.mx/alejandra-ramirez-el-showman-de-los-1000-mdd/>
- <https://archivo.eluniversal.com.mx/espectaculos/111502.html>
- <https://www.milenio.com/negocios/cinepolis-y-sus-7-innovaciones-en-la-experiencia-del-cine>

Fecha caso: febrero de 2020

