

CINEMEX: El Consumidor Hace La Magia

Hoy por hoy Cinemex ha logrado un predominio del mercado mexicano, conquistando el 50 por ciento del mercado de la Ciudad de México y el 25 por ciento del mercado nacional, con casi 30 complejos siendo la única cadena de cines en el mundo con sonido 100 por ciento digital y pionera en introducir el sistema computarizado para comprar y reservar boletos vía telefónica e Internet. Cinemex inició sus operaciones en 1994 abriendo su primer complejo en agosto de 1995, desde entonces la estrategia de la compañía ha sido fortalecer la demanda de asistencia al cine, dominar el Área Metropolitana de la Ciudad y posicionarse como la cadena de salas de exhibición líder.

EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN DEL CINE

Una industria que ha presentado cambios drásticos en la última década ha sido, sin duda alguna, la industria del cine, al respecto Miguel Ángel Dávila, co-director general de Cinemex, comenta: “No solamente ha sido un cambio de hábitos sino una revolución completa. A mediados de los ochenta, el mexicano asistía al cine en promedio más de cinco veces al año y se vendían en nuestro país alrededor de 450 millones de boletos anuales, a diferencia de la década de los noventa, en la que en el año 1995, en todo el país se vendieron solamente 60 millones de boletos. Otro indicador interesante es el número de salas de cine que existían en el país, en los ochenta llegó a superar las tres mil pantallas, mientras que en los noventa este número se redujo por debajo de las mil; es decir, la magnitud del declive de la industria y la desaparición de esta actividad recreativa en México eran evidentes.”

“Mucha gente pensó que el cine había desaparecido o estaba por desaparecer por la presencia de productos y servicios sustitutos, sin embargo, el problema real de las salas de exhibición era totalmente estructural y hacía que la industria no fuera eficiente ni rentable. Además, estaban el mal servicio al cliente, la ingerencia de los sindicatos, el control de precios, y la sobre regulación de la industria que no permitía que la cadena de entrega de servicio se diera”, prosigue Dávila.

Desde su punto de vista no todo ha sido fácil para reinventar y revolucionar la industria de exhibición, al respecto afirma: “En Cinemex había que luchar contra una visión negativa de lo que representaba construir e invertir en cines, su mal posicionamiento y por otro lado,

reenseñarle al consumidor que efectivamente el cine seguía teniendo vigencia. Tuvimos que romper ciertas barreras que nos permitieran hacer un cambio. No era de sorprender que al ofrecer un nuevo modelo de servicio y cambiar la cadena de entrega de valor, la gente regresaría en forma importante a las salas de cine; en 1995 el año más bajo, en una ciudad donde vivimos 20 millones de habitantes, se habían vendido sólo 28 millones de boletos, equivalente a una asistencia promedio de 1.4 veces al año. El año pasado cerramos con 45 millones de boletos en la ciudad de México y un promedio de asistencia de más de dos veces al año. La gente regresó porque logramos darle entretenimiento, educar al mercado, entender lo que quería y brindárselo.”

REPOSICIONAMIENTO DEL CINE

Un factor determinante para el éxito de Cinemex fue lograr cambiar la percepción del consumidor mexicano hacia las salas de cine y reposicionar toda la industria, al respecto Dávila platica: “Culturalmente el mexicano no es adverso al cine, el problema es que no podía asistir y se le consideraba como peyorativo, se veía mal. Una de nuestras primeras estrategias fue establecer un valor de marca y posicionar a Cinemex como sinónimo de excelencia en cine. Nuestros esfuerzos se enfocaron en generar valor de marca real a través de todos los servicios, proyección, sonido e inclusive nuestras instalaciones con una imagen corporativa muy llamativa y atractiva, pero sobretodo enfocándonos en la estandarización de la calidad y el servicio.”

“Como segundo punto, convertimos al cine en una cuestión aspiracional, generando la idea de que el buen cine era una cuestión de élite y ese posicionamiento fue tan exitoso que hoy a la fecha hay gente que así lo percibe; sin embargo, la realidad es que en la actualidad la mayoría de nuestros ingresos provienen de complejos ubicados en poblaciones de escasos recursos”, añade el ejecutivo.

“Por otro lado, estábamos conscientes que si nos limitábamos al mercado de alto nivel socioeconómico, el mercado se reducía enormemente ya que en nuestro país el nivel socioeconómico predominante es más bajo, por lo que nuestro siguiente proyecto fue el de construir complejos en colonias populares. El reto fue enorme ya que no importando la ubicación de los complejos y a qué mercados atendíamos, los cines tendrían que ser

exactamente iguales en todos sus estándares de calidad, tecnología y servicio, lo que implicaba la misma inversión en ambos casos” continúa Dávila.

Con respecto a los patrones de comportamiento existentes entre los mercados que atienden, el director profundiza: “Una lección que aprendimos en cuanto a las diferencias existentes entre segmentos, fue al abrir el complejo los Reyes en el que nos tardamos aproximadamente tres meses en lograr el nivel de afluencia pronosticado. Detectamos que nuestro público de escasos recursos se sentía intimidado por las instalaciones y no sabíamos cómo hacer para que se sintiera con la confianza y tranquilidad de entrar y pasar un rato agradable. Fue un proceso de educación mutua y nuestra principal falla fue el no saber comunicar que todos los servicios que ofrecíamos estaban incluidos en el precio.”

“Otra diferencia importante con el público de zonas populares se reflejó en el consumo por persona. Es decir, para el público de menos recursos la salida al cine es un ‘acontecimiento especial’ y aunque vaya una vez al año, su consumo es más alto porque se queda más tiempo en promedio a comer o a cenar dentro del cine. Por otro lado las personas de alto nivel en cambio, asisten tres veces al mes en promedio pero el consumo por persona es menor. Lo anterior nos dio la pauta para desarrollar este segmento y aunque seguimos construyendo complejos en las zonas de mayores ingresos, nuestro plan de expansión empezó a apuntar hacia mercados de bajo nivel socioeconómico y así generar mayores volúmenes”, indica Dávila.

CONSTRUYENDO EL VALOR DE MARCA

“El concepto de marca ha sido importante para nosotros y aunque nuestros cines varían en su imagen visual por generaciones, tienen un mismo ambiente y proveen una sensación similar. Hemos basado nuestras estrategias sobre dos vertientes, por un lado crear una cultura de servicio dentro de Cinemex y por otro la estrategia de desarrollo que ha sido clave para nuestro éxito. En este sentido nos orientamos exclusivamente a dominar la ciudad de México, íbamos por participación porque sabíamos que el negocio de la industria cinematográfica es un negocio de dominación y no de escala geográfica. Con relación al servicio no podíamos tener las mismas fallas que existían antes y es cuando surgen todos los conceptos de considerar al cliente como el ‘invitado’ y definir que nosotros somos ‘anfitriones’, que esta es su casa y debemos contar con la capacidad de atenderlo como se

merece, pero para lograrlo fue necesario tener un sistema de capacitación exhaustivo del personal.”

“En Cinemex, lo que buscamos no es vender más, ni orientar todo a subir el consumo *per cápita*, lo más importante es construir lealtad en nuestros empleados de tal forma que se permea hacia el consumidor. Para construir esa lealtad tengo que facultar a los empleados a tomar decisiones; que sean capaces de resolver los problemas de servicio del invitado y de esta forma se logra construir un círculo virtuoso donde las reglas y el control son mínimas porque trabajamos dentro de una base de convencimiento, porque me gusta lo que hago y puedo dar una sonrisa que no es forzada”, argumenta el ejecutivo.

¿SEGMENTACIÓN EN CINE?

Con respecto a las estrategias de segmentación y la manera en la que identifican las características del mercado, el ejecutivo expone: “La fórmula es realmente sencilla, nuestro negocio es un negocio de *retail* y como tal, la principal característica es la localización del cine, que sea accesible, visible y ofrezca buenas instalaciones. Un criterio determinante para segmentar al mercado es la ubicación de los complejos; esta estrategia se basa en encontrar las mejores localidades y equipar las salas con lo último en tecnología, ofreciendo además un servicio inmejorable e innovador al cliente. Por otro lado, la ubicación de los complejos te permite conocer las colonias de donde proceden los consumidores y en cierta forma determinar el nivel socioeconómico de la audiencia.”

“El posicionamiento de élites fue fundamental en el inicio ya que culturalmente en México no se mezcla la gente de diferentes niveles socioeconómicos, por lo que si tienes un cine donde va gente de un nivel socioeconómico la gente de otros niveles económicos se siente incómoda y tiende a no asistir, entonces de alguna manera, te permite segmentar el mercado de una forma más clara y manejar estrategias de diferenciación de precios distintas”.

“El diseño de la mezcla comercial es consistente entre los complejos, se ofrecen los mismos productos y servicios, de hecho las dulcerías se mantienen uniformes en todos los complejos, con aparadores grandes y bien iluminados, lo que se modifica es el número de salas, la cantidad de butacas y evidentemente la mayor diferenciación es la estrategia de precios ya que varía hasta en un 40 por ciento de algunos complejos con respecto a otros” complementa Dávila.

En cuanto a la estrategia de producto y distribución, el director comenta: “El modelo de cine de una sola pantalla evidentemente ya no funciona, en lugar de tener una sola película le apuesto a diez o a quince títulos distintos con diez o quince pantallas y en conjunto se diversifica el riesgo e incremento la posibilidad de éxito, adicionalmente al consumidor le doy más opciones y alternativas de entretenimiento, y como tercer punto, y muy importante logro, que toda la gente que quiera ir al cine a la película importante, si no encuentra lugar, entre a otras películas, y con esto se logra que todo en conjunto sea rentable”, agrega Dávila.

LA MAGIA EN LA RED

Como empresa innovadora, el aspecto tecnológico siempre ha sido un diferenciador importante de Cinemex. Con respecto al impacto que han logrado con la página Cinemex.com, Dávila señala: “En un principio, la idea de lanzar la página fue el informar a los invitados de las nuevas películas, de la ubicación de los complejos y de los servicios e instalaciones que ofrecíamos, conforme ha ido evolucionando el medio, el vínculo que se ha creado con los consumidores ha sido sorprendente, aproximadamente tenemos dos millones de visitas al mes y hemos logrado entablar un canal muy particular de comunicación entre Cinemex y el mercado.”

Un punto clave de éxito en los sitios de Internet, es la forma de retener a los visitantes, al respecto el director asevera: “Para motivar a los consumidores a que regresen y continúen retroalimentándonos, hemos incorporado trivias, macrotrivias y la sección de califica, en donde nos indican que les pareció cierta película, si la recomendarían o no y como recompensa al tiempo que nos dedican les regalamos pases anuales o por película. La comunidad que participa en estos concursos es realmente leal a Cinemex, conoce toda su historia, sus productos y es un consumidor satisfecho que se siente como en su casa.”

“El objetivo primordial del sitio es entablar una comunicación exhaustiva con los consumidores, monitorear los niveles de satisfacción y detectar puntos para mejorar, siempre lo hemos considerado como un complemento a otros medios. En cuanto a la parte comercial específicamente en relación a la venta de boletos, la compra por Internet todavía no ha logrado gran penetración ya que los consumidores no planean con mucha anticipación el ir al cine”, asegura el ejecutivo.

RETOS Y TENDENCIAS

“Nuestro reto es lograr la transición de la etapa de crecimiento a la etapa de madurez, obviamente modificando estrategias y reinventándonos para mantener el gusto de asistir al cine. Un punto sumamente delicado es evitar la canibalización entre complejos y determinar hasta donde es factible penetrar al mercado sin dañar su rentabilidad.”

Por último, el directivo concluye “Debemos motivar lo suficiente a las personas para que se trasladen a nuestras salas y no conformarnos con lo que hasta hoy hemos logrado; continuando con la estrategia de crecimiento, rompiendo con lo establecido e incrementando nuestra participación de mercados y, por supuesto, evitar cometer los errores de nuestros antecesores.”