

Turbulencia empresarial en Colombia: sector cines

Documento de Investigación No. 86

Natalia Calvachi Prieto
Jeisson Cárdenas Méndez
Luis Felipe Galvis Osorio
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico
Proyecto de investigación: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Enero 2011

Turbulencia empresarial en Colombia: sector cines / Natalia Calvachi Prieto...[et al.].—
Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración,
Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del
Rosario, 2011.

50 p.— (Documento de Investigación; 86)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural De Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial
– Bogotá (Colombia) / Planificación Del Mercado – Bogotá (Colombia) / Cine En La Industria
– Bogotá (Colombia) – Estudio De Casos / I. Calvachi Prieto, Natalia / II. Cárdenas Méndez,
Jeisson / III. Galvis Osorio, Luis Felipe / IV. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / V. Título. / VI. Serie.

338.47 SCDD 20

Natalia Calvachi Prieto
Jeisson Cárdenas Méndez
Luis Felipe Galvis Osorio
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún
caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni
parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: enero de 2011
Impresión:
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Caracterización del sector económico.....	6
3. Análisis de la turbulencia	8
3.1. Dinamismo.....	10
3.2. Incertidumbre	11
3.3. Complejidad.....	12
4. Presentación de las empresas	13
4.1. Procinal	13
4.2. Cinemark	14
4.3. Cine Colombia	15
5. Análisis de las fuerzas del mercado.....	18
5.1. Nivel de rivalidad entre competidores	18
5.2. Poder de negociación de los proveedores	18
5.3. Riesgo de ingreso.....	19
5.4. Poder de negociación de los compradores.....	20
5.5. Sustitutos	20
6. Análisis matricial	21
6.1. Análisis matricial de Procinal	21
6.2. Análisis matricial de Cinemark	26
6.3. Análisis matricial de Cine Colombia	31
7. Cadena de valor	36
7.1. Cadena de valor de Procinal	36
7.2. Cadena de valor de Cinemark	39
7.3. Cadena de valor de Cine Colombia	41
8. Comparación de las empresas	43
9. Conclusiones.....	47
Referencias.....	48
Bibliografía	48
Páginas de internet consultadas	48

Turbulencia empresarial en Colombia: sector cines

Natalia Calvachi Prieto*

Jeisson Cárdenas Méndez**

Luis Felipe Galvis Osorio***

Hugo Alberto Rivera Rodríguez****

* Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: <calvachi.brigitte@ur.edu.co>.

** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: <cardenas.jeisson@ur.edu.co>.

*** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: <galvis.luis@ur.edu.co>.

**** Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: <hugo.rivera@urosario.edu.co>.

1. Introducción

La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, preocupada por suministrar a los directores y gerentes herramientas que les permitan afianzar la perdurabilidad de sus empresas, desarrolla actualmente el proyecto Turbulencia Empresarial en Colombia, perteneciente a la Línea de Investigación en Pensamiento Estratégico. Las investigaciones realizadas permitirán avanzar en la construcción de un modelo de alerta temprana que pueda ser utilizado para identificar discontinuidades en los sectores estratégicos. Con este propósito, se ha comenzado un proceso de análisis de diferentes sectores estratégicos que busca identificar sus niveles de turbulencia; adicionalmente se aplican otras herramientas desarrolladas por la Facultad de Administración durante los últimos cinco años.

A este proyecto se han vinculado estudiantes de pregrado y posgrado de los programas de la Facultad de Administración, quienes han contribuido en el levantamiento de información sobre los diversos sectores. Este documento de investigación se ha desarrollado de manera conjunta con estudiantes de pregrado de los programas de Administración de Empresas y de Negocios Internacionales que cursaron la asignatura Estrategia de Empresa II en el segundo semestre del año 2010.

Presentamos una exploración del sector de cines en Colombia, el cual ha sido seleccionado teniendo en cuenta que esta industria, desde su creación en el país en 1897, se ha caracterizado por su dinamismo, creatividad y constante innovación.

El documento se encuentra estructurado de la siguiente forma: inicialmente se incluye una descripción del sector; luego un análisis de la turbulencia, en el que se hará especial énfasis en tres factores: dinamismo, complejidad e incertidumbre; se continúa con la presentación de las empresas Cine Colombia, Cinemark y Procinál; posteriormente se realiza el análisis del sector teniendo en cuenta las cinco fuerzas del mercado propuestas por Michael Porter, el modelo matricial y las actividades que generan valor. Finalmente, el lector encuentra las conclusiones.

2. Caracterización del sector económico

La actividad del cine hace parte de las industrias culturales y creativas. Estas fueron definidas en 1978 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) como “industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos, los cuales son intangibles y de naturaleza cultural. Los contenidos se encuentran protegidos por derechos de autor y pueden tomar la forma de bienes o servicios. Dentro de las industrias culturales por lo general se incluyen industrias como la imprenta, la audiovisual, la cinematográfica y el diseño” (Cajavilca, 2010). La industria del cine comprende una cadena productiva que incluye procesos de producción, comercialización y exhibición.

La actividad de producción es ejecutada por las casas productoras de cine y por personas naturales, como directores y productores. En este campo, Colombia debe recurrir a firmas internacionales o a coproducciones, debido a que en el país, a pesar de que la industria está creciendo, aún no existen fondos suficientes para realizar diversas producciones propias, y tampoco existe un laboratorio químico para revelar las películas.

La actividad de distribución de películas en Colombia está a cargo de tres empresas que a su vez comercializan diversos sellos. Cine Colombia tiene una gran ventaja sobre las demás, debido a que además de exhibidora es la distribuidora autorizada en el país de diversas casas productoras. Los productores que operan en Colombia son: UIP (United International Pictures); United International; Paramount; Universal Columbia Tri Star; Cinecolor Colombia; Industrias Audiovisuales Colombianas; Walt Disney Motion Pictures; Miramax; New Line; Cine Colombia; Warner y Fox (Proexport, 2008).

La actividad de exhibición en el mercado colombiano se encuentra a cargo de diversas compañías. En la actualidad existen más de 111 teatros pertenecientes a compañías privadas e independientes. Sin embargo, el mercado es dominado por 5 importantes compañías: Cine Colombia, Procinal, Cinemark, Royal Films y Cinépolis (Proexport, 2008).

Proexport (2008) estableció que en Colombia las empresas presentaban la siguiente cobertura:

- Cine Colombia: 30 teatros, 182 pantallas y aproximadamente 39.550 sillas.
- Cinemark: 12 teatros, 68 pantallas y aproximadamente 15.760 sillas.
- Procinál: 21 teatros, 103 pantallas y aproximadamente 15.340 sillas.
- Royal Films: 15 teatros, 71 pantallas y aproximadamente 11.900 sillas.
- Cinépolis: 1 teatro, 9 pantallas y 1672 sillas.
- Independientes: 32 teatros, 50 pantallas y aproximadamente 12.780 sillas.

Aunque la industria del cine no aporta demasiado al PIB de Colombia (solo 0,00246% aproximadamente¹), en términos de ingresos las cifras son importantes, ejemplo de ello es que en el año 2009 estos ingresos fueron de \$ 195.453 millones de pesos.

¹ Datos contrastados con el Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) y el Banco de la República, en Colombia. Superintendencia de Sociedades. SIREM. <www.sirem.supersociedades.gov.co> y Colombia. Banco de la República. <www.banrep.gov.co>.

3. Análisis de la turbulencia

En esta sección se realiza el análisis de la turbulencia del sector cine en Colombia. Inicialmente se presentan algunas definiciones y características de la turbulencia, para luego determinar si el sector presenta turbulencia o si en cambio en los últimos años se ha visto afectado por una crisis o una coyuntura.

Los primeros autores que se refirieron al concepto de turbulencia fueron Emery y Trist, en el año 1965; ellos definieron *turbulencia* como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Luego sería Terreberry (1968) quien diría que la turbulencia se encuentra determinada por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, situación que le dificulta a la organización predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

En los años setenta, Galbraith (1973) mostró que la turbulencia puede ser originada por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976), se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno.

De acuerdo con Rivera (2010), han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se produce debido a la confluencia simultánea e impredecible de varios eventos que afectan el desarrollo normal de las actividades de un sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son: el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.

La tabla siguiente incluye algunas características de diversas dimensiones que permiten hacer una evaluación del estado de determinado sector en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Dimensión	Características
Complejidad Situación en la que los factores del entorno afectan la industria	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas
Incertidumbre Es la dificultad para predecir los factores del entorno o las decisiones de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión • Es difícil de predecir el comportamiento del entorno • Es difícil predecir los resultados de las acciones de los actores del entorno • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios del entorno • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años
Dinamismo Es la variación de los factores del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo • La demanda presenta fluctuaciones permanentes • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de <i>marketing</i> • Las acciones de los competidores son impredecibles • La demanda y gustos son impredecibles • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente • Inestabilidad en los ingresos • Inestabilidad en la mano de obra • Inestabilidad en el valor agregado • Inestabilidad en el margen precio-costos • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos • La tecnología en el sector cambia rápidamente • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector • La competencia con precios y promociones un sello del sector • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente

Fuente: tomada de Rivera (2010).

A continuación se realiza una descripción de las tres dimensiones de turbulencia para el sector de cines.

3.1. Dinamismo

En este sector se presentan barreras de entrada que se convierten en un desincentivo para quienes desean ingresar a él. Igualmente se presentan alianzas entre compañías productoras y exhibidoras de películas, y existe un elevado nivel de competencia, principalmente entre las tres grandes compañías que dominan la industria: Cine Colombia, Cinemark y Procinal.

El ciclo de vida de los productos tiende a ser relativamente corto, porque se trata de estar a la vanguardia con las películas, con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes. Por otra parte, la industria se caracteriza por un elevado nivel de imitación entre las empresas que la constituyen, por lo que no existe imprevisibilidad en las acciones de los competidores. Dentro de la industria cinematográfica no se han presentado modificaciones en los métodos de producción ni en la cadena de distribución; esta cadena generalmente ha comenzado con una compañía que distribuye las películas a una exhibidora como Cinemark, Procinal o Cine Colombia (Proexport, 2008). En el ámbito financiero, se ha observado en los últimos años una fluctuación creciente en el sector, que se ha traducido principalmente en el crecimiento de los ingresos de las tres grandes compañías exhibidoras.

Otro aspecto importante dentro de la industria es la presencia de empresas formales e informales que han introducido variedad en precios y servicios; para hacerles frente, las grandes empresas exhibidoras se han concentrado en competir en precio y calidad.

El desarrollo tecnológico ha sido determinante para que en el sector se presenten cambios en los procesos de producción, en este caso, en la proyección de películas en salas de cine: han llegado nuevas tecnologías como la proyección digital y se han creado salas para proyectar en tres dimensiones (3D). De esta manera la industria se ha adaptado a los cambios que le impone la demanda, que requiere cada vez más de mayores comodidades en las salas.

En conclusión, la industria cinematográfica colombiana se ha caracterizado por no ser tan dinámica como otras industrias, pero indudablemente sí se han presentado cambios y fluctuaciones durante los últimos años, especialmente en los ingresos de las grandes compañías que la integran y en el desarrollo tecnológico, con la llegada de las salas 3D y de la tecnología de proyección digital. Todo ello con el único objetivo de adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor.

3.2. Incertidumbre

El riesgo y la incertidumbre son características fundamentales de la industria cinematográfica, debido a que la tecnología y las preferencias y comportamientos de los consumidores son variables que no se pueden controlar.

Las preferencias de los consumidores varían fácilmente. Los distribuidores de cine en Colombia corren un alto riesgo al comprar películas de cine arte, porque se enfrentan a un mercado cuyos gustos no están definidos completamente. En este punto coincide Héctor Rosas, gerente general de UIP, encargada de la distribución de Paramount, Dreamworks, Universal, Columbia y Sony Pictures: “Nosotros hicimos el esfuerzo de traer a Colombia, antes que a cualquier otro territorio, la película *Tropa de élite*, el filme más taquillero en los últimos tiempos en Brasil. Allí le ganó a *Titanic* y a *Shrek*. En Colombia solo fueron a verla 2.900 personas”.²

La tecnología es un factor de doble riesgo: puede ser visto por el lado de los productos sustitutos y también desde la perspectiva de las nuevas adquisiciones de los distribuidores y productores. En el caso de los bienes sustitutos existe un alto grado de incertidumbre debido a que la industria cinematográfica no sabe con certeza cómo será la relación de los consumidores con el cine tras el lanzamiento de nuevos productos como televisores LCD o de 3D. Por otro lado, las novedades tecnológicas relacionadas con el cine suponen un nivel alto de incertidumbre para las productoras o distribuidoras, pues exigen cuantiosas inversiones pero no es posible predecir con exactitud cuán pronto se harán obsoletas.

En conclusión, en la actualidad, debido a factores como los avances tecnológicos sin precedentes, los actores de esta industria deben enfrentar un alto nivel de incertidumbre, que implica riesgo. Sin embargo, las compañías se han adaptado a estos cambios y han adoptado estrategias que les permiten dinamizar el sector.

² *Semana*. ¿De quién es la culpa? Septiembre 27 de 2008. En <www.semana.com>.

3.3. Complejidad

El sector involucra un alto número de actores, desde los proveedores, que tienen una considerable influencia, hasta los posibles sustitutos, como lo son la piratería y los televisores 3D. Desde el mismo origen del sector, la tecnología ha sido un factor clave en su evolución, y durante los últimos diez años ha sido particularmente importante (incluso, tal vez el factor más importante) en los cambios que han tenido lugar, con la implementación de salas con sonido digital, los proyectores digitales (algunos en 3D) y salas iMax, entre otras innovaciones.

Además, existen factores demográficos, como el cambio en la preferencia de las salas: la gente ahora las prefiere más pequeñas y con más funciones (multiplex).

Cine Colombia, Cinemark y Procinal acumulan prácticamente el 80% de los ingresos del sector; sin embargo, estas empresas se ven amenazadas por nuevos competidores, como Royal Films y Cinépolis (la cuarta compañía a nivel mundial), que han tenido un crecimiento considerable y que han anunciado nuevas inversiones (en el caso de Cinépolis).

Por los factores mencionados, concluimos que el sector presenta un alto grado de complejidad que conduce a la turbulencia.

4. Presentación de las empresas

A continuación se analizarán las empresas líderes en el mercado colombiano. Fueron seleccionadas Procinal, Cinemark y Cine Colombia debido a que se diferencian de las demás en aspectos como productos y servicios, presencia a nivel nacional y posicionamiento en el mercado.

4.1. Procinal

Procinal Ltda. es una de las empresas exhibidoras de películas con más trayectoria en el país. Fue fundada en 1946 en la ciudad de Medellín por Camilo Correa, en compañía de Charles Riou. Correa fue la persona más influyente en la creación del cine nacional, y cofundó además la productora Pelco junto al camarógrafo alemán Brückner

El 9 de abril de 1948 grabaron todos los acontecimientos ocurridos en Bogotá tras el asesinato del dirigente Jorge Eliécer Gaitán, con la idea de que Procinal pudiera producir una cinta sobre el acontecimiento y obtener beneficios. Sin embargo, por carecer del conocimiento y las tecnologías necesarias para producir, la compañía no pudo hacerse rentable.

Posteriormente, Procinal entró en una fase de decrecimiento, pero hacia 1979 renació, esta vez como compañía exhibidora de películas. A partir de entonces, la empresa ha conseguido posicionarse en el mercado colombiano como una de las más reconocidas.³

Procinal se ha preocupado en los últimos años por realizar acciones de responsabilidad social empresarial, y ha patrocinado varios eventos a favor de la población menos favorecida; adicionalmente ha adoptado tecnologías de punta para sus salas, como son los multiplex, que ha inaugurado en diversos centros comerciales, y las salas 3D que ha fundado en los últimos tres años. Pese a sus esfuerzos, la compañía ha experimentado pérdidas recientemente, pues no ha podido adaptarse de la mejor forma posible.

En cuanto a los servicios, Procinal se esfuerza por ofrecerles a sus clientes la mejor experiencia cinematográfica, por esta razón realiza un *feedback*

³ Consultar la página web de Procinal: <www.procinal.com.co>.

a través de su página web, como herramienta de mejoramiento continuo. Por otro lado, con el fin de brindar mejor calidad, cuenta con convenios con otras entidades, por ejemplo para su servicio de confitería. De igual forma alquila sus salas para la celebración de diversos eventos, como conferencias, cumpleaños y grados.

Procinal tiene presencia a nivel nacional mediante los siguientes teatros:

- Bogotá: Bulevar Niza, Bima, Centro suba, Centro Comercial (C.C.) Portal de la Sabana, C.C. Tintal Plaza, C.C. Ciudad Tunal, C.C. Unisur, Unicentro de Occidente, Diver Plaza Álamos, C.C. Palatino, C.C. Salitre Plaza y Plaza de las Américas.
- Cartagena: La Plazuela.
- Medellín: Mayorca, Monterrey, Plaza del Río y Terminal del Sur.
- Villavicencio: Unicentro.⁴

4.2. Cinemark

Cinemark es una empresa multinacional fundada en 1984 por Lee Roy Mitchell y Paul Broadhead. Unificaron sus esfuerzos para comprar una pequeña cadena de cines conocida como Consolidated Theatres Co.,⁵ en Salt Lake City,⁶ con el objetivo de crear la nueva compañía. Desde entonces se ha preocupado por ser una empresa innovadora, como se evidenció en 1987, cuando desarrolló la imagen interior de los cines con estilo *art deco Hollywood*, estilo con el que debutó con la apertura de Movies 8, en Texarkana, Texas, complejo que incluyó una sala de videojuegos.

Un año después, Cinemark lanzó al mercado a Front Row Joe, la mascota de la compañía. Este peculiar gato fue inmediatamente aceptado por el público. La empresa inició también su expansión en Estados Unidos.

De igual forma, y con una visión futurista, Cinemark decidió ampliar su mercado a países como México, Honduras, Nicaragua, Panamá, Brasil, Chile, Argentina, Ecuador, Costa Rica, El Salvador, Colombia, Perú, Taiwán y el Reino Unido.

⁴ Véase Procinal. <www.procinal.com.co/salas/>.

⁵ Cadena de cines fundada en 1971 que se encarga actualmente de abastecer el mercado en Hawai.

⁶ Capital del estado de Utah, Estados Unidos.

Desde su llegada a Colombia, la empresa ha logrado posicionarse en diez ciudades, y se ha caracterizado por sus confortables y elegantes teatros. Además, ofrece a precios asequibles para todo el público, gracias a las promociones que implementa mensualmente. Su principal problema ha sido la piratería, y por esta razón ha buscado crear un valor agregado a través de la inauguración de nuevas salas de tecnología 3D. En el país, opera actualmente en los siguientes lugares:

- Bogotá: en los C.C. Plaza Imperial, Atlantis Plaza, Cafam Floresta y San Rafael.
- Bucaramanga: C.C. La Florida y Megamall.
- Cúcuta: C.C. Ventura Plaza.
- Ibagué: C.C. Multicentro.
- Manizales: C.C. Cable Plaza.
- Medellín: C.C. El Tesoro.
- Neiva: San Pedro Plaza Comercial.
- Palmira: C.C. Llano Grande.
- Santa Marta: C.C. Buenavista.
- Tunja: C.C. Unicentro.
- Valledupar: C.C. Guatapurí.

Como resultado de su presencia en diferentes países y de sus estrategias de mercado, Cinemark ha logrado posicionarse como la tercera mejor empresa de cines a nivel mundial.

4.3. Cine Colombia

La empresa Cine Colombia fue fundada el 7 de junio de 1927 en la ciudad de Medellín, por Alejandro Ángel Londoño y otros diez empresarios. Las primeras exhibiciones fueron realizadas en salones de té, utilizando proyectores portátiles. Luego se contrataron músicos, que estaban encargados de sonorizar las películas con base en partituras.

La primera sala de exhibición de Cine Colombia fue el circo España, ubicado en la ciudad de Medellín, que de día servía como plaza de toros y en la noche como sala de cine. En 1929 llegaron los primeros proyectores con

sonido al país, gracias al apoyo unánime de los accionistas de Cine Colombia en favor de la tecnología, sin importar la crisis mundial.

Antes de la llegada de la televisión, el único noticiero conocido por los colombianos era el emitido por Cine Colombia. En los años setenta la empresa decide comenzar a contratar a universitarios y personas discapacitadas, como parte de su aporte a la sociedad.

En el año 1993, obedeciendo a las nuevas tendencias en el cine mundial y anticipándose en varios años a la competencia, se inauguró en el Centro Comercial Andino el primer multiplex del país,⁷ que contaba con cuatro salas, un bar y la última tecnología del momento, con proyectores importados desde Italia.

Hoy en día el avance tecnológico está basado en el cambio de los proyectores en 35 mm a proyectores digitales, con mayor calidad y fidelidad en la imagen; Cine Colombia continúa así su política de siempre: invertir en tecnología y de esta forma obtener ventajas competitivas en el sector.

La mayoría de las salas de Cine Colombia son hoy multiplex y ofrecen una diversa gama de servicios, que varía según la sala; por ejemplo, en el C.C. Andino hay una barra de sushi, en el C.C. Santafé la hay de dulces, en Centro Chía se pueden organizar fiestas para niños, y los cinemas de Avenida Chile y Hacienda Santa Bárbara están dedicados al cine arte; el último de los mencionados es además un cine-bar, muy parecido al independiente Cinema Paraíso.⁸

Cine Colombia cuenta con aproximadamente 35 salas con proyección 3D⁹ en todo el país, de las cuales en el año 2010 fueron inauguradas 6 en Bogotá, Chía, Manizales¹⁰ y Medellín. La empresa opera actualmente con las siguientes salas en todo el país:

- Armenia: Multiplex Portal del Quindío (4 pantallas).
- Barranquilla: Multiplex Buenavista (8 pantallas).
- Bogotá: Calle Cien (2 pantallas), Multiplex Andino (6 pantallas), Multiplex Avenida Chile (4 pantallas), Multiplex Cedritos (6 panta-

⁷ Ver *El Tiempo*. Multiplex, multiplay en el Andino. Diciembre 4 de 1993. En <www.eltiempo.com>.

⁸ Cfr. Cine Colombia. <www.cinecolombia.com>.

⁹ *El Tiempo*. En junio se presenta la primera película colombiana en 3D. Febrero 15 de 2010. En <www.eltiempo.com>.

¹⁰ *El Tiempo*. Manizales estrena Centro Comercial. Octubre 29 de 2010. En <www.eltiempo.com>.

llas), Multiplex Centro Chía (8 pantallas), Multiplex Centro Mayor (14 pantallas), Multiplex Embajador (6 pantallas), Hacienda Santa Bárbara (2 pantallas), Multiplex Galerías (4 pantallas), Multiplex Centro Comercial Gran Estación (8 pantallas), Multiplex Las Américas (12 pantallas), Multiplex Metrópolis (7 pantallas), Multiplex Portal 80 (12 pantallas), Multiplex Santafé (10 pantallas), Multiplex Unicentro (8 pantallas), Multiplex Porto Alegre (4 pantallas).

- Manizales: Multiplex Fundadores (6 pantallas).
- Medellín: Multiplex Vizcaya (5 pantallas), Multiplex Unicentro (5 pantallas), Multiplex Oviedo (7 pantallas), Multiplex Molinos (7 pantallas), Multiplex Santafé (6 pantallas).
- Bucaramanga: Multiplex Cabecera (4 pantallas).
- Floridablanca: Multiplex Cañaveral (3 pantallas).
- Cali: Multiplex Chipichape (7 pantallas), Multiplex Cosmocentro (6 pantallas), Multiplex Palmetto (8 pantallas), Multiplex UniCali (12 pantallas), Multiplex Río Cauca (5 pantallas).
- Cartagena: Multiplex Paseo La Castellana (en remodelación), Multiplex Caribe Plaza (6 pantallas).
- Montería: Multiplex Alamedas (4 pantallas).
- Pereira: Multiplex Victoria (5 pantallas), Multiplex Unicentro.

Los aspectos mencionados han llevado a Cine Colombia a ser una empresa reconocida por todos los colombianos y a tener una participación de más del 50% en el mercado, y que crece con los años.

5. Análisis de las fuerzas del mercado

El modelo de las fuerzas del mercado es uno de los más utilizados por las empresas y los consultores al momento de realizar un análisis sectorial. Se valoran cinco grandes dimensiones: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, nivel de rivalidad entre los competidores existentes, riesgo de ingreso y amenaza de sustitutos. En el ejercicio realizado se utilizó un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que permite calificar cada una de las dimensiones.

5.1. Nivel de rivalidad entre competidores

En Colombia, en el sector de cine el nivel de rivalidad es alto, principalmente a raíz de la notable proclividad a la imitación. Se observa una marcada concentración de empresas; como ya se anotó, las tres principales: Cine Colombia, Cinemark y Procinal, representan el 80% del mercado. El alto grado de hacinamiento entre dichas empresas, vinculado precisamente a la imitación, las lleva a competir principalmente en precios y en calidad.

Al analizar esta fuerza es importante resaltar que para ingresar en el sector se requiere de grandes montos de capital a la hora de construir salas de cine en los principales centros comerciales. Se requiere de inversiones para adquirir equipos de última tecnología, como proyectores digitales y pantallas 3D. Si una empresa desea salir del mercado, le va a ser realmente dispendioso vender o alquilar estos equipos.

5.2. Poder de negociación de los proveedores

En esta industria los proveedores tienen un gran poder de negociación, debido principalmente a la considerable concentración del mercado. Otro factor que influye para justificar el poder de negociación de los proveedores en el sector es el nivel de ventaja: es posible que el consumidor se sienta más cómodo viendo una película en su casa, pero verla en una sala de cine conlleva una gran utilidad como experiencia. El insumo es muy importante, dado que la

producción y exhibición de películas es la raíz y fuente de la industria; simplemente, si no hay películas no hay industria, y esta es una de las principales razones para explicar el gran poder de negociación de los proveedores.

Otro factor clave para justificar este poder de negociación son los costos de cambio: en realidad es muy difícil que las compañías exhibidoras encuentren otros proveedores, porque generalmente la distribución de películas se encuentra en manos de pocas empresas. Debido a que no existen muchas productoras, las compañías exhibidoras no tienen el poder de escoger el proveedor que mejor se adapte a sus expectativas. Como consecuencia, para poder subsistir en el mercado las compañías exhibidoras deben adaptarse a las condiciones de pago de los proveedores.

Una razón que explica la elevada concentración del mercado en manos de pocos proveedores es la alta calidad de los productos, que hace difícil la competencia para otras empresas que quieran ingresar al medio.

5.3. Riesgo de ingreso

Es difícil ingresar al sector, debido principalmente a la dificultad de acceso a las materias primas; estas, como se analizó anteriormente, se encuentran en manos de unos pocos actores, y ellos deciden si distribuyen películas o no. En este sentido, las películas como insumos para prestación de servicios en salas de cine no se encuentran 100% disponibles, de modo que el riesgo de ingreso de nuevos competidores en el sector es bajo.

Otro factor influyente son las tecnologías de punta implantadas por las grandes empresas de exhibición, a elevados costos, pues las empresas que no cuentan con recursos para competir en este campo no asumen el riesgo de ingresar al mercado.

Por último, dos factores que determinan el bajo riesgo de ingreso en el sector son la posición de diseño y la posición de marca; de diseño porque las empresas del sector se han encargado de crear valor agregado mediante estrategias de diferenciación, especialmente en servicios: por ejemplo, la comodidad en las salas de cine (es bastante difícil que una empresa nueva en el mercado pueda igualar o superar las comodidades que brinda una empresa líder en la industria). Y posición de marca porque existe en el sector una empresa líder, que establece constantemente un posicionamiento en la mente

del consumidor, para lo cual se posiciona de primera. De acuerdo con Gabriel Olamendi, cuando una empresa aplica esta fórmula, se hace dispendioso para un nuevo competidor arrebatarle dicha posición (2009: 2).

5.4. Poder de negociación de los compradores

Al evaluar esta fuerza en el sector se concluye que los compradores tienen un poder de negociación medio, debido principalmente a su nivel de concentración. En efecto, durante los últimos años el número de asistentes a las salas ha disminuido, a causa de la presencia de la piratería y a la disminución de los precios en las tiendas de video.

Otro factor que explica el escaso poder de negociación del comprador se encuentra en los beneficios que disfrutaban los asistentes a las salas de cine. Aunque un espectador puede sentirse más cómodo viendo una película en su casa, el asistir a una sala de cine le ofrece una ganancia en cuanto a experiencia y servicio.

Existe un factor adicional: la facilidad de integración hacia atrás; es muy difícil que los compradores puedan llegar a dedicarse a actividades de exhibición de películas, debido a la inversión que implican.

Sin embargo, hay otros factores que le restan un poco al poder de negociación del sector y aumentan el de los compradores. Los costos de cambio bajos permiten que el comprador pueda tener alternativas. Lo mismo sucede con la importancia del proveedor para el comprador: este último no tiene un único y exclusivo proveedor, por el contrario, tiene varios.

5.5. Sustitutos

La industria de cines cuenta con varios sustitutos, como la televisión y las tiendas de video. Las empresas del sector han entablado con ellos una competencia en precios y calidad, en busca de mayor comodidad para el consumidor, pues saben que este no tiene que moverse de su casa para ver un estreno.

6. Análisis matricial

En esta sección del documento se realiza un análisis de cada una de las empresas. Se utiliza para ello el modelo de análisis matricial, herramienta conformada por una serie de matrices en las cuales se procesa información de la empresa y del entorno, y que permite determinar la posición estratégica de la empresa y las estrategias a utilizar. Las matrices que conforman esta propuesta son: matriz de evaluación de factores externos (MEFE); matriz de evaluación de factores internos (MEFI); matriz interna - matriz externa (MIME); matriz de evaluación de misión (MEM); posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA); matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE); debilidades - oportunidades - fortalezas - amenazas (DOFA); y matriz de objetivos estratégicos (MOE). En el presente documento se hace referencia a algunas de ellas.

6.1. Análisis matricial de Procinal

A continuación se presentan algunas de las matrices de la empresa Procinal Ltda.

Tabla 2. MEFI de Procinal

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Fortalezas			
Política de precio	7,02%	4	0,281
Infraestructura	17,54%	3	0,526
Atención ofrecida a empleados	7,02%	4	0,281
Servicio al cliente	14,04%	3	0,421
Generación de empleo	10,53%	3	0,316
Seguridad en salas de cine	8,77%	3	0,263
Comodidad en salas de cine	8,77%	3	0,263
Debilidades			
Publicidad	1,75%	2	0,035

Continúa

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Diferenciación	8,77%	2	0,175
Rentabilidad baja	5,26%	2	0,105
Estructura organizacional rígida	3,51%	2	0,070
Oferta salas de cine	7,02%	1	0,070
	100,00%		2,807

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

En la MEFI de Procinal (tabla 2) se observa que la empresa cuenta con algunas fortalezas que le han permitido perdurar en el mercado, también tiene varias debilidades que le han impedido posicionarse como la empresa líder. En general, la empresa no ha producido la impresión de llevar a cabo grandes inversiones en publicidad, ni de ser proactiva en cuanto a innovación tecnológica, en contraste con sus competidoras. Estas omisiones, sumadas a la escasa oferta de salas de cine con respecto a sus más cercanos rivales (Cine Colombia y Cinemark), han llevado a Procinal a asumir una posición terciaria en el mercado.

Tabla 3. MEFE de Procinal

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Oportunidades			
Aparición de nuevas tecnologías	15,38%	4	0,615
Mejoramiento del cine colombiano	11,54%	3	0,346
Proliferación de centros comerciales	3,85%	4	0,154
Nuevos mercados	11,54%	4	0,462
Nuevas alianzas	11,54%	3	0,346
Amenazas			
Piratería	11,54%	1	0,115
Crecimiento de la competencia	23,08%	1	0,231
Alto nivel de imitación	11,54%	2	0,231
	100,00%		2,500

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

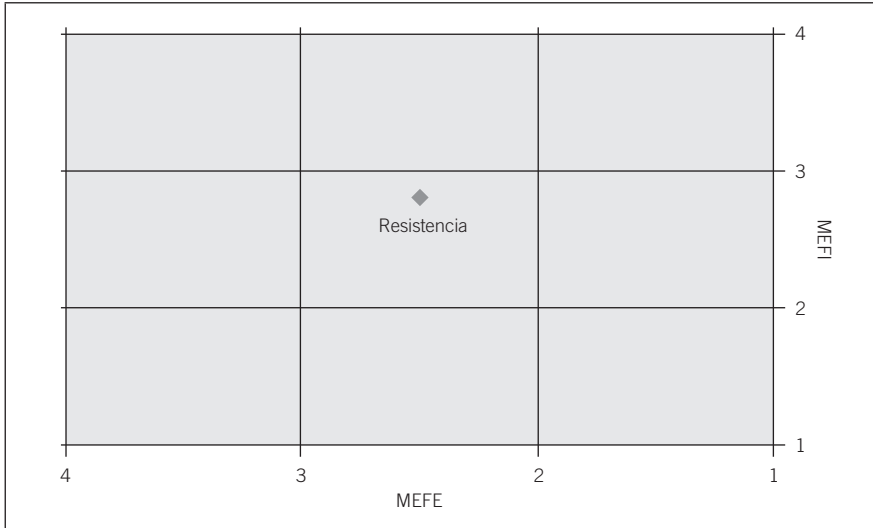
El procedimiento de análisis continúa con la matriz de evaluación de factor externo (MEFE, tabla 3). En ella se observa que si bien la empresa ha sabido aprovechar medianamente varias oportunidades que le ha brindado la industria y que le han valido para mantener una posición como una de las tres exhibidoras de películas más grandes a nivel nacional, también ha tenido que enfrentar una serie de amenazas fuertes, que incluyen la piratería y el alto nivel de imitación, entre otras. Con frecuencia la empresa ha concentrado sus esfuerzos en buscar soluciones a estas amenazas en vez de hacerlo en hacer crecer sus oportunidades.

Vale decir que la industria ofrece las mismas oportunidades y amenazas para todas las empresas que participan en ella, pero hay empresas, como Cine Colombia, que aprovechan de mejor manera las oportunidades. Procinal ha asumido una posición inferior con respecto a sus dos más cercanos competidores, aunque esto no quiere decir que esté perdiendo la participación que ha conseguido en el mercado.

Tras realizar un análisis de elementos internos y externos, se procede a formular una reflexión estratégica para la empresa. Procinal se encuentra en una situación de resistencia, es decir, en un momento de espera y reflexión que debe permitirle determinar las acciones a emprender para mejorar su posicionamiento.

Esta situación se observa en la matriz interna-externa (MIME, gráfico 1). Se concluye que la empresa está casi en la frontera entre la posición de resistencia y la posición de ataque. Esto quiere decir que si bien la empresa, claramente, no es la mejor del sector, eventualmente puede mejorar, sobre todo respecto a los factores del entorno que la afectan. Tal vez concentrándose mucho más en sus oportunidades que en sus amenazas, sin descuidar estas últimas, puede hacerse a una mejor posición.

Gráfico 1. MIME de Procinal



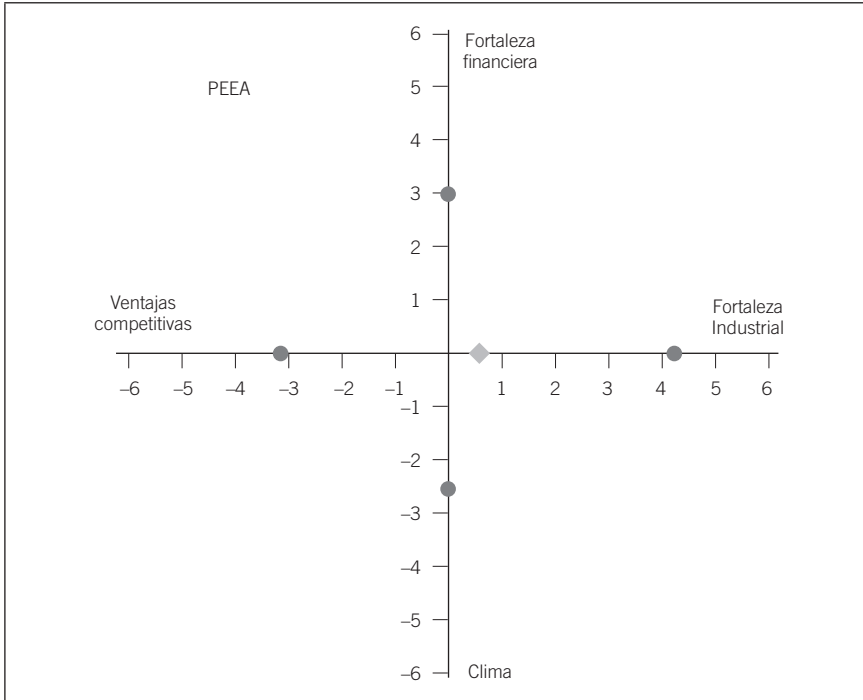
Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de MEFE y MEFI.

Para corroborar las conclusiones anteriores se procede a analizar la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA, gráfico 2), en la que se observa que la empresa cuenta con varias ventajas competitivas, que no son tan fuertes como las de la competencia pero que le han permitido al menos mantenerse en la industria. El clima de negocios en el sector, sin duda, favorece a la empresa en algunos aspectos, como la confianza inversionista, y esto se ve traducido en el flujo de inversiones creciente que ha venido experimentando. Sin embargo, otros elementos de este clima de negocios, como la piratería, han logrado desestabilizar el crecimiento de la compañía.

El desarrollo de la industria ha sido vital para la perdurabilidad de la empresa, puesto que este proceso de evolución ha venido acompañado del ingreso de nuevas tecnologías y mejoramiento del cine local, todo lo cual ha desencadenado un crecimiento de la demanda.

Por el contrario, el aspecto financiero de la compañía se ha visto debilitado por las millonarias pérdidas que ha sufrido en los últimos años. Costos elevados, baja rentabilidad y escaso flujo neto de efectivo han impedido el crecimiento de la empresa dentro del sector. Al observar esta matriz, se observa que Procinal se encuentra en una posición de resistencia con mucha tendencia al ataque; coincide con la MIME en cuanto a que se encuentra justo en la frontera entre posición de ataque y posición de resistencia.

Gráfico 2. Matriz PEEA de Procinal



Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de las categorías de la PEEA.

Una vez analizada la posición de Procinal dentro de la industria cinematográfica se procede a evaluar las estrategias que debe implementar la compañía para mejorar en el corto y largo plazo, mediante un análisis de debilidades - oportunidades - fortalezas - amenazas (DOFA). Se pueden sugerir las siguientes estrategias:

1. Desarrollo del producto: se debe fortalecer mucho más la posición de los productos de Procinal en el mercado, mediante innovación tecnológica y cambios en el sistema de servicio al cliente; por otra parte, con el desarrollo del producto también se busca reducir el elevado nivel de imitación. *Grosso modo*, mediante esta estrategia se llevarán a cabo acciones con el fin de generar mayor valor agregado al producto y para el cliente.
2. Integración hacia atrás: con esta estrategia la compañía buscará establecer alianzas con sus proveedores más importantes, con el fin de obtener insumos de mejor calidad. Entre sus proveedores se destacan

los proveedores de películas (grandes productores), los de silletería y equipamiento y los de confitería.

3. Desarrollo de mercado: es una estrategia que la compañía ha venido implementando, y con ella busca, básicamente, en primer lugar, llegar a lugares aún no explorados por la competencia, y en los que eventualmente hay carencia de entretenimiento; y en segundo lugar, sumergirse en otras áreas dentro del mercado, por ejemplo cuando alquila sus salas para celebraciones de fiestas de cumpleaños y demás. Esto produce valor agregado y crecimiento para la compañía.

Una vez se ha realizado el análisis de la matriz DOFA, se procede a hacer un cruce entre estrategias y objetivos estratégicos.

Tabla 4. MOE de Procinál

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Estrategias	Llegar a lugares donde hay carencia de entretenimiento	Afianzarse en el mercado como una compañía innovadora y que brinda comodidad a sus clientes	Lograr un mayor crecimiento de la economía a través de la generación de empleo
Integración hacia atrás	X		
Buscar nuevos segmentos de mercado	X	X	X
Desarrollo de producto		X	X

Fuente: elaborada por los autores con base en información de la página web de Procinál: <www.procinál.com.co>.

Con la matriz de objetivos estratégicos (MOE, tabla 4) se puede concluir que en general hay coherencia entre los objetivos de Procinál, su misión y las estrategias propuestas por la compañía. Esta coherencia le ha permitido mantenerse como una de las tres mejores empresas exhibidoras de películas en salas de cine, aunque ocupa un lugar secundario respecto a sus más fuertes rivales.

6.2. Análisis matricial de Cinemark

Cinemark es una empresa muy importante a nivel mundial en la industria cinematográfica. Sin embargo, en Colombia no es líder debido a que algunos factores no le permiten tener el mismo bienestar que otras compañías. A

continuación se analizarán todas las variables que afectan su desarrollo en este mercado.

Tabla 5. MEFI de Cinemark

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Fortalezas			
Capacidad financiera	9,64%	4	0,386
Sistema de calidad	8,43%	3	0,253
Atención personalizada	6,02%	3	0,181
Buena infraestructura	7,23%	4	0,289
Nivel tecnológico	8,43%	3	0,253
Diversidad de servicios y productos	12,05%	4	0,482
Imagen de la compañía	13,25%	3	0,398
Cobertura a nivel nacional	6,02%	4	0,241
Debilidades			
Pocas alianzas estratégicas	3,61%	1	0,036
Nivel logístico bajo	6,02%	2	0,120
Enfoque en mercados con alto poder adquisitivo	13,25%	1	0,133
Baja publicidad	3,61%	1	0,036
Alta rotación del personal	2,41%	2	0,048
	100,00%		2,855

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

La matriz de evaluación de factor interno (MEFI, tabla 5) refleja que esta compañía ocupa un lugar importante en la industria. Enfoca su atención en factores como la imagen, los servicios y los productos, con salas de lujo, sistemas de calidad y tecnología, lo cual le permite brindar un servicio de calidad. Pero sus debilidades, a diferencia de lo que sucede con otras compañías, afectan mucho su posicionamiento. Aspectos como la marca, la escasa publicidad, la falta de cobertura y las pocas alianzas estratégicas hacen que la compañía no sea líder en Colombia. Sin embargo, su posicionamiento en el mercado colombiano es significativo, sus niveles de rentabilidad son altos y su endeudamiento es mínimo.

Tabla 6. MEFE de Cinemark

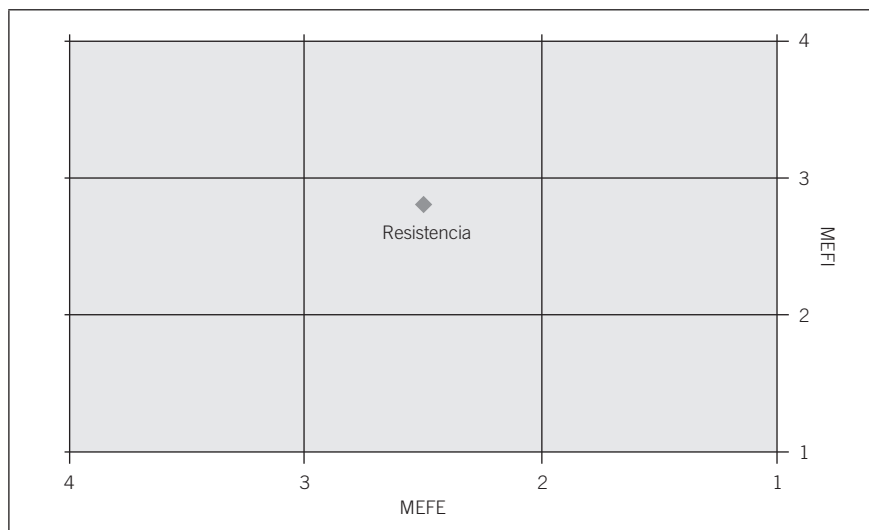
Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Oportunidades			
Aparición de nuevas tecnologías	17,39%	4	0,696
Mejoramiento del cine colombiano	8,70%	4	0,348
Proliferación de centros comerciales	8,70%	3	0,261
Nuevos mercados	8,70%	3	0,261
Nuevas alianzas	13,04%	3	0,391
Amenazas			
Piratería	13,04%	1	0,130
Crecimiento de la competencia	21,74%	2	0,435
Alto nivel de imitación	8,70%	1	0,087
	100,00%		2,609

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE, tabla 6) refleja una gran oportunidad para Cinemark: la aparición de nuevas tecnologías. Es una gran ventaja para esta compañía debido a que cuenta con una trayectoria a nivel internacional muy importante y además posee los recursos necesarios para adquirir fácilmente la tecnología de punta. En cuanto a las amenazas, esta empresa está condicionada por el crecimiento de la competencia, en este caso, Cine Colombia. Además, la piratería es un problema que debe afrontar, pero que puede convertirse en una ventaja si la empresa crea nuevos productos y servicios con valor para sus clientes.

Como se hizo con Procinal, se procede a identificar con ayuda de la matriz interna-externa (MIME, gráfico 3) la posición estratégica de Cinemark. Se observa que la empresa se encuentra ubicada en una posición de resistencia, pero está muy cerca de la posición de ataque. Esta condición es consecuencia de los factores anteriormente evaluados; significa que la compañía cuenta con un nivel de posicionamiento bueno pero que debe trabajar en factores como publicidad, piratería y crecimiento del mercado. Sin embargo, es una empresa que cuenta con mucho prestigio y que cuenta con factores que le representan una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

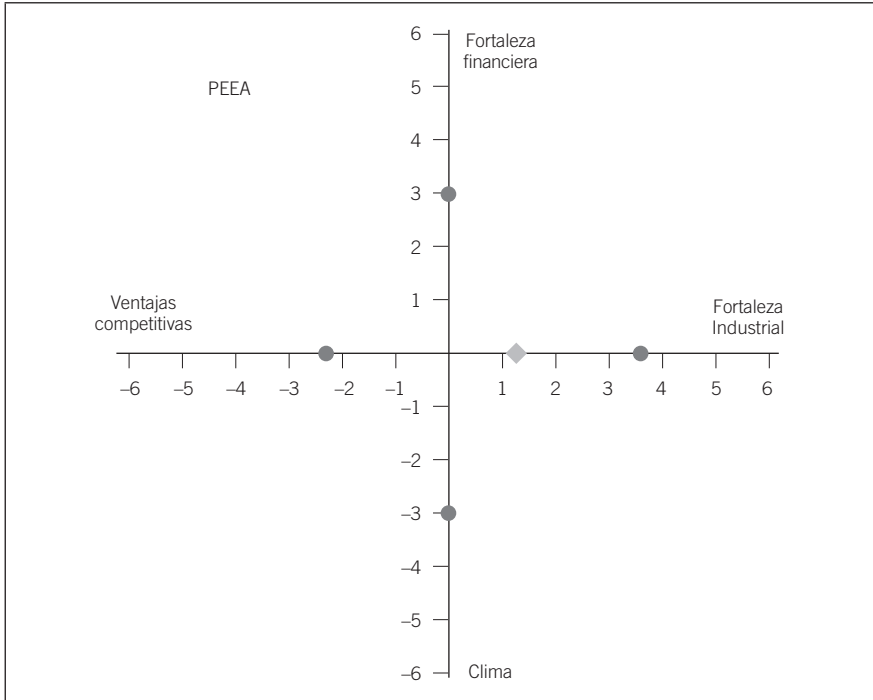
Gráfico 3. MIME de Cinemark



Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de MEFE y MEFI.

Para corroborar el resultado de la MIME se realiza la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA, gráfico 4), la cual valida la situación de resistencia. Cinemark ocupa un muy buen lugar en el sector cinematográfico colombiano, el cual le reporta grandes beneficios debido a que no posee grandes deudas. Ha logrado adaptarse a la inestabilidad propia de esta industria. Cinemark puede mejorar sus opciones en el mercado colombiano, ya que cuenta con todas las capacidades financieras, pero debe buscar estrategias que le permitan alcanzar un crecimiento sostenido.

Gráfico 4. Matriz PEEA Cinemark



Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de las categorías de la PEEA.

La matriz DOFA indica cuáles son las estrategias más convenientes para que esta compañía pueda alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado colombiano. Estas estrategias son:

- Diversificación concéntrica: le permitirá contrastar el poder de la piratería. A través de la innovación de productos y servicios, la compañía creará valor y tendrá una mejor capacidad de adaptación a la turbulencia del sector.
- Desarrollo de mercados: por medio de esta estrategia podrá crear nuevas opciones que le permitan ampliar y mantener a su clientela fiel.
- Penetración de mercado: le permitirá dar a conocer de una forma más exitosa sus productos y servicios. La compañía debe expandirse en el mercado colombiano.

6.3. Análisis matricial de Cine Colombia

Cine Colombia es la empresa líder y más reconocida en el sector, y con su análisis matricial nos resulta muy sencillo saber cómo ha logrado tener prácticamente un 60% del mercado.

Tabla 7. MEFI de Cine Colombia

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Fortalezas			
Cantidad de salas	12,24%	4	0,490
Publicidad	4,08%	4	0,163
Prestigio	8,16%	3	0,245
Alianzas estratégicas	8,16%	3	0,245
Distribuidora propia	8,16%	3	0,245
Alto cubrimiento nacional	10,20%	4	0,408
Servicios adicionales	8,16%	4	0,327
Altas utilidades	10,20%	3	0,306
Presencia en los más importantes centros comerciales	12,24%	4	0,490
Alta inversión en tecnología	10,20%	3	0,306
Debilidades			
Alto nivel de endeudamiento	4,08%	2	0,082
Media - baja presencia en ciudades intermedias	4,08%	2	0,082
	100,00%		3,388

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

Tal vez la matriz de evaluación de factor interno (MEFI, tabla 7) es la que más nos puede decir acerca de las razones por las cuales Cine Colombia es la empresa mejor posicionada. En esa matriz encontramos que aspectos como la cantidad de salas y la presencia en los más importantes centros comerciales son fundamentales para la compañía, y que son muy bien complementados por un extenso cubrimiento a nivel nacional, mientras que otros factores, como la publicidad, no son tan influyentes en el negocio. En cuanto a las debilidades, no resultan muy significativas. A pesar de tener un alto nivel de

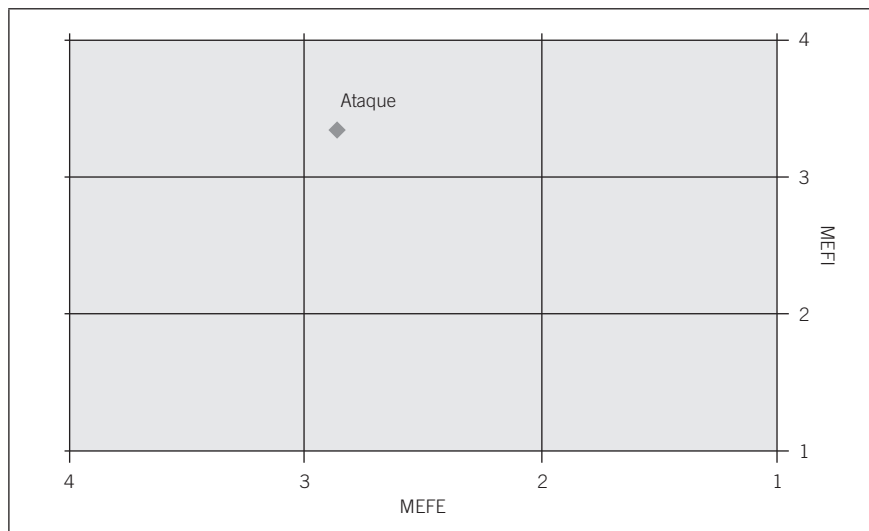
endeudamiento, la empresa también tiene cuantiosas utilidades, y la presencia en las ciudades intermedias es en la actualidad una prioridad en sus estrategias.

Tabla 8. MEFE de Cine Colombia

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Oportunidades			
Aparición de nuevas tecnologías	17,39%	4	0,696
Mejoramiento cine colombiano	8,70%	4	0,348
Proliferación centros comerciales	8,70%	3	0,261
Nuevos mercados	8,70%	4	0,348
Nuevas alianzas	13,04%	4	0,522
Amenazas			
Piratería	13,04%	1	0,130
Crecimiento de la competencia	21,74%	2	0,435
Alto nivel de imitación	8,70%	2	0,174
	100,00%		2,913

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

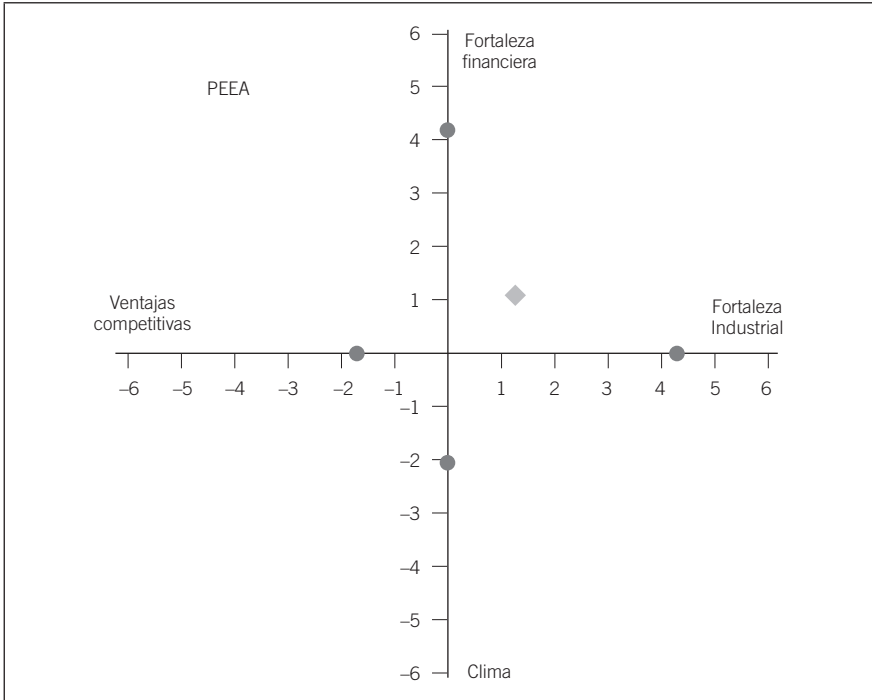
En cuanto a la matriz de evaluación de factores externos (MEFE, tabla 8) de Cine Colombia, encontramos que la aparición de nuevas tecnologías es una gran oportunidad para la empresa. Desde su fundación, la inversión en nuevas tecnologías ha sido una prioridad. Cabe resaltar el factor de crecimiento del cine colombiano: gracias a la Ley del Cine se ha venido desarrollando, y en los últimos años las películas colombianas han llevado más gente al cine; en el caso de Cine Colombia es una doble oportunidad, ya la empresa también es la distribuidora de cine colombiano para las demás compañías.

Gráfico 5. MIME de Cine Colombia

Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de MEFE y MEFI.

En la matriz interna - externa (MIME, gráfico 5) encontramos que Cine Colombia se encuentra en una posición de ataque gracias a sus excelentes fortalezas internas y al mejoramiento continuo respecto de sus debilidades, pero no logra estar en el primer cuadrante debido a que el sector está muy golpeado por la piratería, el crecimiento de la competencia y un alto nivel de imitación. Con todo, el sector ha estado en permanente crecimiento en los últimos años.

Gráfico 6. Matriz PEEA de Cine Colombia



Fuente: elaborado por los autores, resultado de la calificación de las categorías de la PEEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA, gráfico 6) refleja muy bien los resultados obtenidos anteriormente. Son evidentes las grandes ventajas competitivas que posee Cine Colombia, que la ubican como líder del sector; además, posee una notable fortaleza financiera. En cuanto al análisis del clima o ambiente de negocios para invertir en Colombia, en relación con esta industria, se encuentra que a pesar de existir problemas como la piratería, la existencia de productos sustitutos y la llegada de nuevos competidores, la empresa mantiene su liderazgo y el sector ha seguido creciendo.

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas establece que, para que la empresa conserve un crecimiento sostenido y continúe posicionándose en el mercado local, puede considerar las siguientes estrategias:

1. Continuar la inversión en modernización de las salas existentes, en tecnología y en servicio al cliente para consolidar el posicionamiento en el sector.
2. Aumentar la presencia en ciudades intermedias.

3. Diversificar los tipos o temas de las proyecciones, de manera de que no solo se proyecten películas, sino también partidos de fútbol o funciones de ópera, y de esta forma diferenciar aún más sus salas de cine.

Por último, en la matriz de objetivos estratégicos (MOE, tabla 9) encontramos que las estrategias propuestas cumplen casi en su totalidad con los objetivos de la compañía, de manera que son estrategias viables y factibles que incluso son aplicadas hoy en día por la empresa.

Tabla 9. MOE de Cine Colombia

Estrategias	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
	Recuperar el mercado perdido en los últimos años	Continuar siendo líderes en el mercado de exhibición de películas	Ser una empresa responsable con la sociedad colombiana
Mixta - desarrollo del producto	X	X	X
Penetración en el mercado	X	X	X
Diversificación concéntrica	X	X	

Fuente: elaborada por los autores con base en el análisis de la información de la empresa.

7. Cadena de valor

Habiendo realizado el análisis matricial de las empresas, procedemos a realizar el levantamiento de la cadena de valor de cada una de ellas. La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter, uno de los autores más reconocidos en el campo de la estrategia. Tiene como finalidad identificar las actividades realizadas por las empresas para obtener un mayor margen de rentabilidad. Se divide la cadena entre actividades básicas y actividades de apoyo; las básicas son la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el mercadeo y los servicios. Las actividades de apoyo son el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, el recurso humano, la política.

7.1. Cadena de valor de Procinál

Gráfico 7. Cadena de valor de Procinál

Precios bajos, servicios complementarios, inversión en recurso humano, mejoramiento del medio ambiente.						Política	Crecimiento de ingresos
Contratación de personal universitario y discapacitados.						Recurso humano	
Investigación de mercados, introducción a las nuevas tecnologías, conocimiento del cliente.						Desarrollo tecnológico	
El lanzamiento de las películas y productos es al mismo tiempo a nivel nacional, los productos en la confitería son prácticamente los mismos a nivel nacional. Alianzas estratégicas con proveedores de confitería.						Abastecimiento	
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización con grandes distribuidores de películas como UIP y Panoramant. Alianzas estratégicas con proveedores de confitería. Proveedores de proyectores de películas. 	Operación	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de salas. Tecnología en salas. 	Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Reservas y ventas de boletería a través de vía telefónica y vía página web. Promociones en confitería. Tarjetas Cinemas Procinál. 	Servicios Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> Productos de confitería Acomodación en sillas. Cortometrajes colombianos antes de la película. Servicios adicionales como alquiler de salas para grados o cumpleaños.

Fuente: elaborado por los autores con base en información de la empresa.

En Procinál son varias las actividades que generan valor, y que precisamente se reúnen en la cadena de valor. En el primer eslabón, que es el de logís-

tica de entrada, se observa que la compañía ha formado alianzas estratégicas con sus principales proveedores de confitería, con el fin de obtener algunos beneficios y crear valor agregado para el cliente a través de alimentos de excelente calidad. Otra actividad importante dentro de la logística de entrada es la comercialización con los principales distribuidores de películas, con el fin de obtener los estrenos de moda para atraer clientes. Las alianzas con las compañías proveedoras de equipamiento para proyección de películas también producen valor agregado para el cliente, quien se siente más satisfecho cuando puede ver imágenes en 3D o acceder a salas con proyecciones digitales.

En el segundo eslabón, el de operaciones, la cantidad de salas y la tecnología en ellas son dos factores influyentes para ofrecer valor agregado. Un mayor número de salas le permite al cliente encontrar en menor tiempo un cinema Procinal cerca de su residencia, y ello le brinda mayor comodidad. La tecnología en salas brinda básicamente calidad; por ejemplo, las películas pueden proyectarse con mejor imagen y mucho más rápido mediante los proyectores digitales que con los proyectores convencionales. La tecnología hace que todos los procesos en la compañía sean mucho más eficaces.

En el tercer eslabón se encuentran todas aquellas actividades de mercadeo que generan valor. En Procinal es muy importante destacar la facilidad que se brinda al cliente a la hora de hacer la reserva de un tiquete para acceder a una función; puede hacerla por vía telefónica o a través de la página web. Además de crear valor agregado para el cliente esta facilidad posiciona a la empresa en el mercado. La compañía también ha llevado a cabo promociones en confitería. Pero un aspecto quizá más importante son las facilidades que se brindan a través de la tarjeta Procinal, con la cual el cliente puede acceder a diversos servicios y promociones en forma preferencial.

En servicios posventa se ofrece valor agregado al cliente mediante el acceso a diversos servicios como confitería y alquiler de salas para eventos especiales (cumpleaños, conferencias, grados). En este eslabón, de manera general, la compañía planea actividades con el fin de brindarle una mejor atención al cliente después de su salida de la sala de cine.

Dentro de la cadena de valor se presentan otras actividades que apoyan a las anteriores, y que se denominan actividades de apoyo. Respecto de las actividades de abastecimiento de la compañía, son casi idénticas a las elaboradas por la competencia. Generalmente la confitería es la misma en todas las salas a nivel nacional, y los estrenos se presentan al mismo tiempo en todas las salas.

En cuanto a desarrollo tecnológico, en los últimos años la compañía ha implantado tecnologías de punta en cada una de sus salas, incluyendo salas 3D y proyección digital, y de esta manera se ha adaptado a las necesidades de su demanda y ha creado valor agregado por medio de la prestación de un mejor servicio.

En cuanto a recurso humano, Procinal se ha enfocado principalmente en la contratación y capacitación de personal universitario y personal discapacitado; observa de esta manera su función de responsabilidad social empresarial. La compañía, adicionalmente, se caracteriza por brindarles una muy buena atención a sus empleados, a través de toda clase de incentivos.

En cuanto a políticas empresariales, Procinal se ha enfocado principalmente en generar valor a través de precios bajos, con lo cual, de nuevo, pretende ofrecerle facilidades al cliente para que pueda acceder a las salas de cine. Se ha enfocado igualmente en la inversión en recurso humano, con el fin de prestar un mejor servicio; y en la implementación de planes para el mejoramiento del medio ambiente, un aspecto que supone un valor agregado importante para la empresa, al ser reconocida como una organización que cumple cabalmente con las condiciones de sanidad, con su política de gestión de calidad y con su función de responsabilidad social empresarial.

7.2. Cadena de valor de Cinemark

Gráfico 8. Cadena de valor de Cinemark

Alta liquidez, mayor cobertura a nivel nacional, implementación de mejor tecnología, posicionamiento de marca.		Política	
Contratación de universitarios que deseen aprender y puedan alternar sus clases gracias a los horarios flexibles.		Recurso humano	
Introducción de las nuevas tecnologías (Real 3D) en diferentes cinemas del país.		Desarrollo tecnológico	
Alianzas con empresas colaboradoras en la confitería, proveedores de la tecnología y de las películas.		Abastecimiento	
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas en confitería. 	Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de salas. • Presencia a nivel latinoamericano y estadounidense.
		Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Venta y promoción a través de internet y teléfono. • Promociones diferentes cada mes con la tarjeta Cinemark. • Reserva gratuita. • Publicidad (en pantalla, pendornes, muestreo, volantes y <i>stands</i>). • Ventas corporativas (cine bonos, cine pesos y bonos confitería). • Eventos (alquiler de salas, conferencias, lanzamientos).
		Servicios Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Confitería. • Acomodación en sillas. • Ofertas en confitería con la tarjeta Cinemark. • Comodidad de las salas. • Servicio de calidad. • Cumpleaños.
		Crecimiento de ingresos	

Fuente: elaborado por los autores con base en información de la empresa.

En la cadena de valor de Cinemark se puede identificar la variedad de productos y servicios que además de la exhibición ofrece la compañía como valor agregado para sus clientes. Gracias a la integración de sus procesos, ha logrado posicionarse en segundo lugar en el mercado colombiano.

A pesar de que su principal rival es Cine Colombia, empresa que tiene una gran ventaja por ser auto-distribuidora, Cinemark alterna diversas fortalezas que le permiten destacarse en otros aspectos, como la elevada liquidez de la cual dispone para sus operaciones y el servicio de calidad que ofrece con sus salas de lujo a precios accesibles. Además, debido a que es una multinacional, puede reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. Tiene fácil acceso a las nuevas tecnologías y, lo más importante, está creando constantemente productos alternos.

Algunos de los aspectos más importantes son los relacionados con el *marketing*, entre ellos se encuentran: el alquiler de las salas para la celebración de cumpleaños, la tarjeta Cinemark, las promociones, el fácil acceso a la información de la página web y las reservas gratuitas, entre otros. Para Cinemark, el servicio es la base de su negocio.

En cuanto a su servicio posventa, la compañía pretende que el cliente se sienta cómodo y satisfecho. Por esta razón ofrece alianzas con empresas de alimentos como Americana o Fruco, para brindar un servicio de excelente calidad. Sus salas están diseñadas para hacer sentir cómodas a las personas; cuenta con teatros amplios, sillas cómodas, última tecnología y servicio de acomodación.

Estos procesos están basados en la responsabilidad social que la empresa tiene con el país. Al igual que muchas otras organizaciones, busca contratar a jóvenes universitarios que alternen sus obligaciones personales y escolares, para que puedan subsidiarse sus estudios.

Todas estas políticas han conseguido que la cadena de valor de Cinemark sea valiosa y óptima, lo cual le permite ser la segunda mejor cadena de cines a nivel colombiano.

7.3. Cadena de valor de Cine Colombia

Gráfico 9. Cadena de valor de Cine Colombia

Alta liquidez, inversión permanente en mejoramiento de salas, tecnología, servicios complementarios y empleados.						Política	Liderazgo del mercado	
Contratación y capacitación de universitarios discapacitados.						Recurso humano		
Investigación de mercados, introducción de las nuevas tecnologías, conocimiento del cliente.						Desarrollo tecnológico		
El lanzamiento de las películas y productos es al mismo tiempo a nivel nacional, los productos en la confitería son prácticamente los mismos a nivel nacional, alianzas estratégicas.						Abastecimiento		
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas en confitería. • Auto distribución y comercialización con grandes distribuidores como UIO y Paramount. • Proveedores de proyectores. 	Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de salas. • Tecnología en salas. • Posición en los principales centros comerciales del país. 	Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Venta y promoción a través de internet. • Venta telefónica. • Tarjeta Cineco. • Seguimiento de clientes. • Promociones. 	Servicios Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés Juan Valdez. • Confitería. • Acomodación en sillas. • Cortometrajes diferentes al iniciar la película. • Comodidad de las salas. • Fiestas para niños. 	Altas utilidades

Fuente: elaborado por los autores con base en información de la empresa.

En la cadena de valor de Cine Colombia podemos identificar cómo la creación de valor se encuentra soportada en la integración de todas sus actividades, en un proceso de encaje que le permite obtener utilidades y ser líder en el mercado.

Se debe considerar también que, como se ha mencionado, en el mercado colombiano es la única empresa auto-distribuidora (sin contar con Babilla Cine, que distribuye algunas películas de cine independiente y tiene una sala en el municipio de Chía). Esta condición le otorga una enorme ventaja respecto de sus competidores, pues tiene poder de negociación sobre ellos y al mismo tiempo reduce sus costos al no tener que negociar las películas de Fox, Warner y en general las colombianas, de cuya distribución es dueña (Proexport, 2008).

No obstante, tal vez la principal ventaja sobre sus competidores radica en la operación. Cine Colombia tiene la mayor cantidad de salas y seguramente las mejor ubicadas; en Bogotá cuenta con cines en los C.C. Andino y Uni-centro; en Medellín en Oviedo y Santafé y en Cali en Chipichape. Además, equipados con última tecnología.

En cuanto a mercadeo, Cine Colombia fue la primera compañía en usar su página web como una enorme taquilla llena de información sobre películas, teatros, funciones, y por supuesto, dispuesta para la venta de boletas.¹¹

Por otra parte, la empresa ofrece servicios posventa adicionales que la diferencian de la competencia, como por ejemplo la alianza que tiene con Juan Valdez en cines como los de Unicentro¹² y Santafé, y las barras de sushi dispuestas en el C.C. Andino y en Centro Chía. También están la tradicional confitería, la acomodación en las sillas y la organización de fiestas para niños, entre muchos otros servicios.

Todo esto se complementa con alianzas en el abastecimiento de toda la cadena, una investigación que permite conocer muy bien al cliente, la contratación de empleados universitarios y discapacitados y, sobre todo, unas políticas enfocadas siempre a la inversión en tecnología, al mejoramiento de las salas, a los servicios complementarios y a los empleados. Todo ello hace de Cine Colombia la empresa líder en el mercado, con utilidades por más de \$20.009,52 millones de pesos en 2009.

¹¹ *El Tiempo*. Comodidad en todas las sillas. Junio 13 de 2003. En <www.eltiempo.com>.

¹² *El Tiempo*. Juan Valdez, de Unicentro a Madrid. 20 de abril de 2005. En <www.eltiempo.com>.

8. Comparación de las empresas

El sector de la exhibición de filmes y videocintas obtuvo en el año 2009 ingresos operacionales por valor de \$195.453 millones de pesos aproximadamente, con ganancias por \$24.314,77 millones de pesos y con crecimientos del 25,3% y del 43% respectivamente.¹³ Estas características lo hacen un sector muy atractivo para los inversionistas, y además fuente de cientos de trabajos.

No obstante, tiene un alto grado de turbulencia, motivado por los cambios en la tecnología, el papel que juegan los nuevos competidores y sustitutos y los cambios en las preferencias de las personas, entre otros factores. Este grado de turbulencia se ha acrecentado en la última década, durante la cual el país experimentó un cambio tecnológico y se transformaron los gustos de los consumidores, circunstancias que obligaron al cierre de decenas de teatros en todo el país.¹⁴

Cine Colombia, fundada el 7 de junio de 1927, al ser la compañía que mejor ha sabido sortear esta turbulencia, es hoy líder en el mercado y reporta ingresos por \$111.131,84 millones de pesos, con un crecimiento del 14,57%; ingresos que correspondieron al 56,86% del total del sector.

Desde sus inicios, el servicio al cliente y la inversión en tecnología fueron una prioridad, la empresa fue la primera en traer el cine mudo, con sonido, a color, el cine multiplex e incluso el 3D al país (en los cinemas del C.C. Gran Estación), y ha buscado siempre estar siempre a la altura de las más importantes salas de cine del mundo.

No solo los cambios tecnológicos han sido claves en el crecimiento de Cine Colombia, también el estar en los principales centros comerciales del país ha sido una fortaleza clave en el posicionamiento de la compañía, que hoy en día está en centros comerciales como Unicentro, Andino, Santafé y Plaza Mayor (que cuenta con el cinema más grande del país, con catorce salas), por nombrar algunos en Bogotá.

Como Cine Colombia, ha habido cientos de compañías independientes dedicadas a la exhibición de filmes y videocintas en todo el país. En Bogotá,

¹³ Según cifras del SIREM.

¹⁴ *El Tiempo*. Cerraron teatro. Febrero 14 de 2004. En <www.eltiempo.com>; *El Tiempo*. El teatro sin presupuesto. Marzo 12 de 2002. En <www.eltiempo.com>; *El Espectador*. Historia de las salas de cine, este viernes en el museo de Bogotá. Junio 18 de 2009. En <www.elespectador.com>.

solamente funcionan hoy en día las salas de cine de la Cinemateca Distrital, Esmeralda Pussy Cat y Novedades (las dos últimas dedicadas al cine porno).

La estadounidense Cinemark, que creó gran expectativa en el mercado nacional al entrar en el año 2003, y en cierta manera lo revolucionó al llegar con un concepto de cine lujoso, ha podido obtener un 15% del mercado; y la local Procinal, orientada a ofrecer los precios bajos, y que ha conseguido un 8%, son las principales competidoras de Cine Colombia.

Existen otros potenciales competidores en el mercado, como Cinépolis, que llegó en 2008¹⁵ y es la cuarta exhibidora de cine a nivel mundial, pero a pesar de haber anunciado la creación de nuevas salas en el país,¹⁶ hasta el momento solamente cuenta con las ubicadas en el Centro Comercial Hayuelos, en el occidente de Bogotá, y en el C.C. Limonar, en Cali. Otro competidor potencial es Royal Films, que a pesar de tener salas por todo el país¹⁷ aún no ha entrado a la capital, el principal mercado del sector.

Existe una sala iMax¹⁸ en el C.C. Plaza de las Américas, en Bogotá, pero a pesar de haber tenido una gran acogida por parte de los consumidores, la compañía no ha anunciado nuevas inversiones.

En la tabla siguiente se presentan algunos de los factores que, comparando las principales tres empresas del mercado, indican por qué Cine Colombia es la empresa líder, con mayores ingresos y con mejores utilidades del sector.

Tabla 10. Comparación de las tres empresas

	CINE COLOMBIA	PROCINAL	CINEMARK
Cadena de valor	Tiene muy definida su cadena y los aspectos en los que más genera valor, especialmente en las alianzas estratégicas y en la auto-distribución, los cuales le permiten ser la líder en el mercado y tener cuantiosas utilidades.	Sus políticas de precios le han permitido diferenciarse un poco de la competencia, ya que la mayoría de los otros aspectos son compartidos.	Llegó al país con una gran expectativa y con bastantes cosas que en su momento ofrecían un alto valor a sus clientes. Sin embargo, al no tener el cubrimiento de Cine Colombia, no ha logrado tener el posicionamiento que se espera.

Continúa

¹⁵ *El Tiempo*. Hayuelos estrenó las salas de la mexicana Cinépolis. Octubre 12 de 2007. En <www.eltiempo.com>.

¹⁶ *El Tiempo*. Salas de Cinépolis siguen creciendo en el país. Enero 16 de 2010. En <www.eltiempo.com>.

¹⁷ Véase Royal Films. <www.royal-films.com>.

¹⁸ La abreviación iMax corresponde a la expresión *image maximum*. Es un formato de sala de cine en el cual la pantalla permite proyectar películas en dos y tres dimensiones.

	CINE COLOMBIA	PROCINAL	CINEMARK
Análisis matricial	Sus matrices la ubican en una clara posición de ataque en la que se refleja su liderazgo en el mercado, en un sector que exige tener una organización dinámica y de fácil adaptación debido a la cantidad de nuevos sustitutos y a los cambios tecnológicos.	Está en una posición de resistencia con tendencia al ataque, es la tercera compañía en el mercado, pero aún tiene unas pérdidas muy altas. Sin embargo, un crecimiento significativo de los ingresos y una considerable inversión seguramente en los próximos años le permitirán tener una mayor participación.	La empresa trabaja mucho en aspectos como servicio y calidad, y al mismo tiempo ofrece muchas ofertas para que las personas de todas las clases sociales puedan acceder a sus salas. Sin embargo, algunos aspectos como la publicidad y el posicionamiento de puntos de ventas no le permiten tener una mayor presencia en el mercado.
Ingresos	Actualmente representan casi el 57% de los ingresos del sector, lo que demuestra su excelente posicionamiento. Ha crecido en los últimos años, pero no por encima de sus competidores, a pesar de conserva más del 50% de participación en el mercado.	Sus ingresos han crecido en los dos últimos años por encima de la media del sector y de sus competidores; hecho que refleja las inversiones realizadas en los últimos tres años.	La compañía ha venido creciendo, especialmente en los años 2006 y 2009 se observan picos en el crecimiento de sus ingresos, que obedecen a sus elevadas inversiones en mejoras tecnológicas y en infraestructura.
Utilidades	Ha tenido grandes utilidades, gracias a su excelente administración de costos y a tener salas que son supremamente rentables para la compañía. En los últimos tres años ha invertido una gran cantidad de dinero en la modernización de sus salas y en tecnología, lo cual puede explicar un poco que no haya aumentado significativamente sus utilidades.	Ha tenido grandes pérdidas en los últimos tres años, debido a que aún no ha podido recuperar las grandes inversiones realizadas recientemente; y esto a pesar de haber incrementado sus ingresos.	Ha crecido notablemente año por año, muy por encima del crecimiento de sus ingresos, lo que demuestra una clara disminución en los costos operativos de la compañía. La compañía no tiene deudas.

Fuente: elaborada por los autores.

Podemos concluir que las políticas de inversión permanente en modernización de salas e investigación, en servicio al cliente, en lograr distribuir buena parte de las películas y en posicionarse en los principales centros comerciales del país, todas ellas esenciales para Cine Colombia S.A. desde su fundación, son los factores básicos que le han permitido a la organización sortear con éxito las turbulencias del sector y aprovechar positivamente los cambios en el ambiente a lo largo de más de ochenta años de historia. De esta manera la empresa se ha convertido hoy en día en el líder indiscutible del mercado,

ofrece cientos de empleos y contribuye a la sociedad colombiana, tal como lo quisieron sus fundadores el 7 de junio de 1927.

9. Conclusiones

Durante los últimos cinco años, la gran mayoría de los sectores de la economía y la industria han visto una reducción de sus ingresos como consecuencia de la disminución en los niveles de consumo; situación derivada de los problemas financieros padecidos por todas las economías. La crisis mundial se presentó de manera inesperada, y la mayoría de las empresas no se encontraban preparadas para enfrentar sus consecuencias. La industria del cine en el mundo y en Colombia se vio afectada por esta situación; los espectadores disminuyeron la frecuencia de asistencia a las salas de cine, y a la par se ha incrementado la piratería y han disminuido las tarifas de la televisión por suscripción.

Cine Colombia, Procinal y Cinemark han tenido que adaptar sus estructuras y comenzar a establecer nuevas estrategias que les permitan hacer frente a las dificultades. Especialmente, han implementado nuevas salas de cine, equipadas con tecnología en 3D y con menos asientos.

Las pruebas realizadas a cada una de las empresas permiten concluir que Cine Colombia es la empresa mejor posicionada, y se puede afirmar que ha conseguido una capacidad dinámica de mercadeo que le permite ser el líder del sector.

Otros documentos de este proyecto en los que se analiza la turbulencia de diversos sectores en Colombia permitirán avanzar en la identificación de patrones en materia de estrategias para hacerle frente a este fenómeno.

Referencias

Bibliografía

- Cajavilca, G. (2010). El fomento de industrias creativas en Colombia, España y Chile. En Observatorio Iberoamericano del Derecho de Autor. <www.odai.org/articulos>.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *HumaRelations*, 18 (21), 21-32.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some Top Management Styles, their Context and Performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4), 21-51.
- Olamendi, G. (2009). Estrategias de posicionamiento. En <www.estoesmarketing.com>.
- Proexport (2008). La industria cinematográfica en Colombia. En <www.proexport.com.co>.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII, 87-117.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.

Páginas de internet consultadas

- Cinemark. <www.cinemark.com>.
- Colombia, Banco de la República. <www.banrep.gov.co>.
- Colombia, Cinemateca Distrital. <www.cinematecadistrital.gov.co>.
- Colombia, Proexport. <www.proexport.com.co>.
- Colombia, Proexport, Inteleport. <www.inteleport.com.co>.
- Colombia, Superintendencia de Sociedades. Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM). <www.sirem.supersociedades.gov.co>.
- El Espectador. <www.elespectador.com>.
- El Tiempo. <www.eltiempo.com>.
- Observatorio Iberoamericano del Derecho de Autor. <www.odai.org>.

Procinal. <www.procinal.com.co>.

Royal Films. <www.royal-films.com>.

RSC Chile. <www.rsc-chile.cl>.

Semana. <www.semana.com>.

