



## Kinépolis



Datos de la empresa	
Nombre	Kinépolis
Sector CNAE	5914
Actividad	Exhibición de cine
Número de empleados	120
Facturación	20 millones €
Año de creación	1997
Dirección	Edgar Neville, s/n. Ciudad de la Imagen. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Teléfono	91 512 70 01
Web	<a href="http://www.kinepolis.com/es">www.kinepolis.com/es</a>
Personas entrevistadas	Eva Alushaj <sup>1</sup> y Manuel Ortiz <sup>2</sup>
Cargos	<sup>1</sup> Gerente. <sup>2</sup> Director National Experience.

### 1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

Kinépolis es un grupo multinacional de empresas de salas de proyección de cine con presencia en varios países europeos. Tiene su origen en el establecimiento en 1960, por Albert Bert y Rose Claeys-Vereecke, de una primera sala de cine de barrio en Harelbeke (Bélgica). Tras sucesivas transformaciones desde el punto de vista jurídico y accionarial, el negocio no ha dejado de evolucionar y crecer, impulsado por su orientación al cliente y por su constante vocación innovadora. Con la salida a bolsa en 1998 y la expansión internacional de la segunda mitad de los noventa, el Grupo Kinépolis se convirtió en un operador de referencia del cine europeo.

En 1988 fue la primera exhibidora cinematográfica del mundo que apostó por el negocio *megaplex* (multicine) que adapta la oferta a una demanda decreciente y cada vez más selectiva. En 1998 se produjo su entrada en España donde opera en Madrid, Valencia y Granada.

Kinépolis integra en la actualidad cuatro líneas de negocio:

- Exhibición de películas, que es su línea principal, pero también de otros contenidos como ópera o espectáculos deportivos.
- Venta de comida y bebida: refrescos y palomitas principalmente.
- Servicios para empresas (B2B): eventos, publicidad y otros.
- Inmobiliaria, cuyo patrimonio no solo acoge a sus salas de proyección sino que también se alquila a terceros, con los que se establecen sinergias y cierta forma de venta cruzada.

La principal línea de negocio es la exhibición de películas. En la actualidad, Kinépolis basa casi toda su proyección en el formato digital, lo que implica un notable salto de calidad. Las tres líneas que complementan su negocio principal contribuyen a mejorar sus márgenes y su posicionamiento competitivo.

Cuenta con 23 centros de cine *multiplex* en Bélgica, Francia, España, Polonia y Suiza, da empleo a 1.880 personas y, en 2010, recibió en sus salas a 21,3 millones de espectadores, obteniendo en 2010 unos ingresos de 239 millones de euros y un beneficio superior al 12%.

En cuanto a su penetración en España, la cifra semanal media de espectadores se aproxima a los 65.000: unos 30.000 en Madrid con 25 salas, unos 20.000 en Valencia con 24 salas y unos 9.000 en Granada con 15 salas.

El accionariado actual se encuentra en su mayoría en bolsa, si bien los familiares de los fundadores conservan, por vía directa o indirecta, una posición prominente.

**TABLA 1**  
Estructura accionarial

Accionistas	Número de títulos	% Accionariado
Kinohold BIS and Mr. Joost Bert	2.515.785	36,30
Kinépolis Group NV	277.231	4,00
Free float of which:	4.137.762	59,70
Axa SA	658.179	9,50
Ameriprise Financial Inc - Threadneedle Asset Management Holding Ltd.	352.715	5,09
Quaeroq CVBA	210.000	3,03
<b>Total</b>	<b>6.930.778</b>	<b>100</b>

En relación con los negocios de exhibición y venta, la empresa no se plantea llegar con mayor intensidad a unas u otras capas sociales, ya que la respuesta depende, en cada caso, del tipo de películas que se proyecte; lo que a su vez depende de los mercados de



producción y distribución, de las modas, etc. Puede decirse, por tanto, que la oferta de ocio de Kinépolis va dirigida a todo tipo de público, si bien predomina el segmento de 20 a 35 años.

Por lo que respecta a la venta de comida y refrescos, la empresa opera directamente la totalidad de sus servicios, incluyendo la cocina para producción de palomitas.

En cuanto al negocio inmobiliario, se orienta a grandes restaurantes o cadenas, capaces de interpretar con éxito las especificidades de una restauración en grandes superficies, percibida por el público como acompañamiento al cine.

Finalmente, la línea más joven de servicios a empresas, se dirige a todo tipo de empresas medianas o grandes, con solvencia suficiente para invertir en eventos corporativos y cuya publicidad, y por tanto su negocio, se orienta hacia el gran público.

Los principales grupos de interés de Kinépolis son: los accionistas, el cliente final (el público), el equipo humano propio y los suministradores, en particular los relacionados con la venta de palomitas.

Los rasgos que caracterizan la actividad de Kinépolis en la actualidad son la facilidad de acceso, la multifuncionalidad, un entorno de ocio, una amplia gama de películas, y la calidad de la imagen y el sonido (Alta Definición Digital Cinema, THX).

Kinépolis no cuenta, por ahora, con acreditaciones externas de calidad. Sin embargo sí que ha establecido un sistema de calidad interno, único para todo el grupo, que se proyecta en tres direcciones:

- Satisfacción de los clientes, para lo que recogen y procesan sus opiniones.
- Motivación del personal propio.
- Calidad de los edificios, instalaciones y equipos.

Además, en el área de comida y bebida, más allá de las normativas de sanidad en materia de la producción y venta de alimentos, la empresa ha establecido su propia normativa de calidad.

La empresa no requiere el apoyo de canales comerciales externos ni tampoco realiza grandes campañas publicitarias. La venta se produce “boca a boca” y sobre la base de su reconocida imagen de marca. El posicionamiento en Internet y en las redes sociales empieza a constituir un área de interés creciente, por lo que se ha creado un departamento europeo para trazar una estrategia *ad-hoc*.

## 2. Organización y capital humano

Grupo Kinépolis está organizado en diferentes sociedades en base a su presencia territorial, siendo los mercados más importantes los de Bélgica, Francia y España (véase



tabla 2). Para la ubicación de los diferentes complejos, en todos los casos se ha optado por zonas a las afueras pero cercanas a la ciudad.



TABLA 2

## Presencia territorial

País	N.º de centros	N.º de pantallas	N.º de asientos
Bélgica	11	138	38.223
Francia	7	87	25.051
España	3	64	22.059
Polonia	1	20	7.338
Suiza	1	8	1.540
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>317</b>	<b>94.211</b>

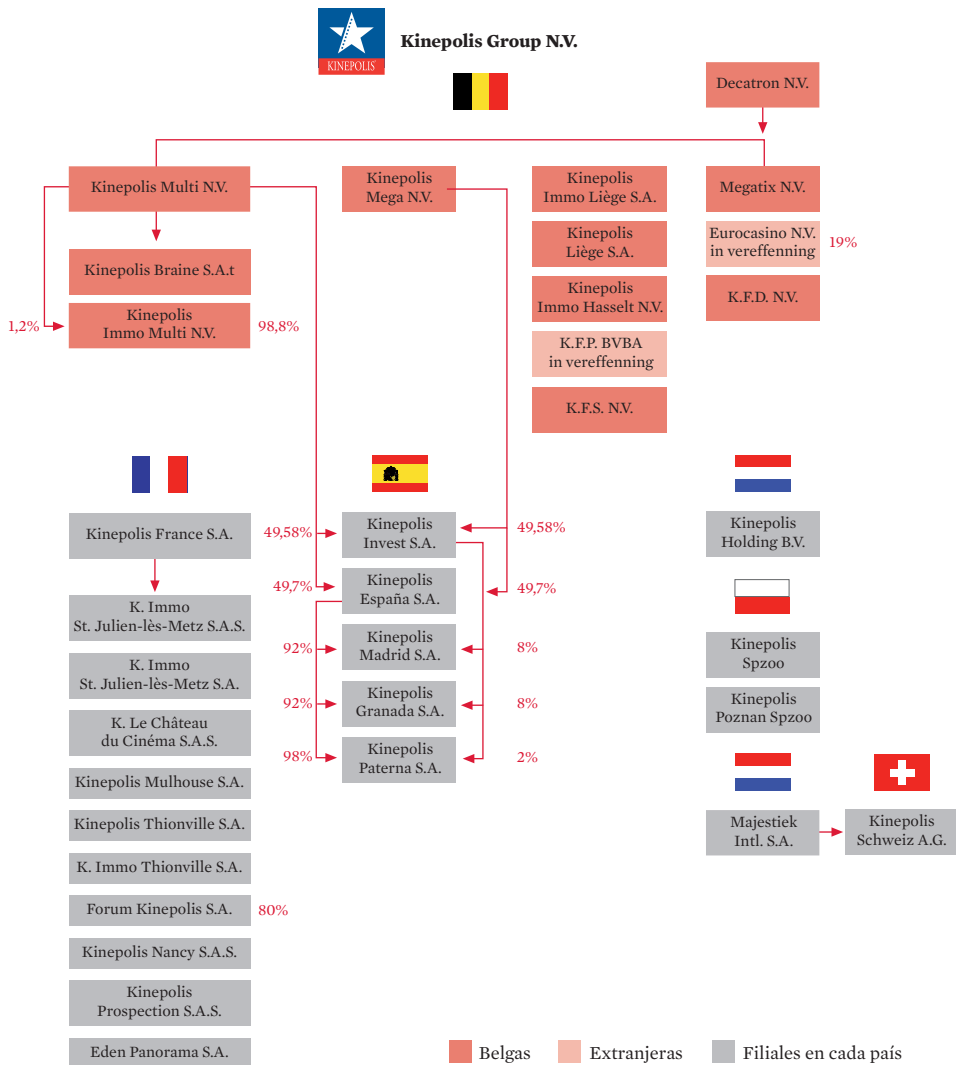
El organigrama de la organización se caracteriza por líneas cortas y directas, lo que da lugar a una mayor agilidad en la toma de decisiones y una clara división de responsabilidades y objetivos.

La actividad operativa se lleva a cabo en cinco unidades:

- Cinema Operations se encarga de las actividades de proyección en sala.
- Real Estate es responsable de la gestión y utilización de la propiedad inmobiliaria.
- Kinépolis Film Distribution (CBK) se ocupa de la distribución de películas.
- Digital Cinema Services (DCS) ofrece apoyo tecnológico.
- El Centro de Servicios Compartidos se ocupa de los servicios de administración y gestión.



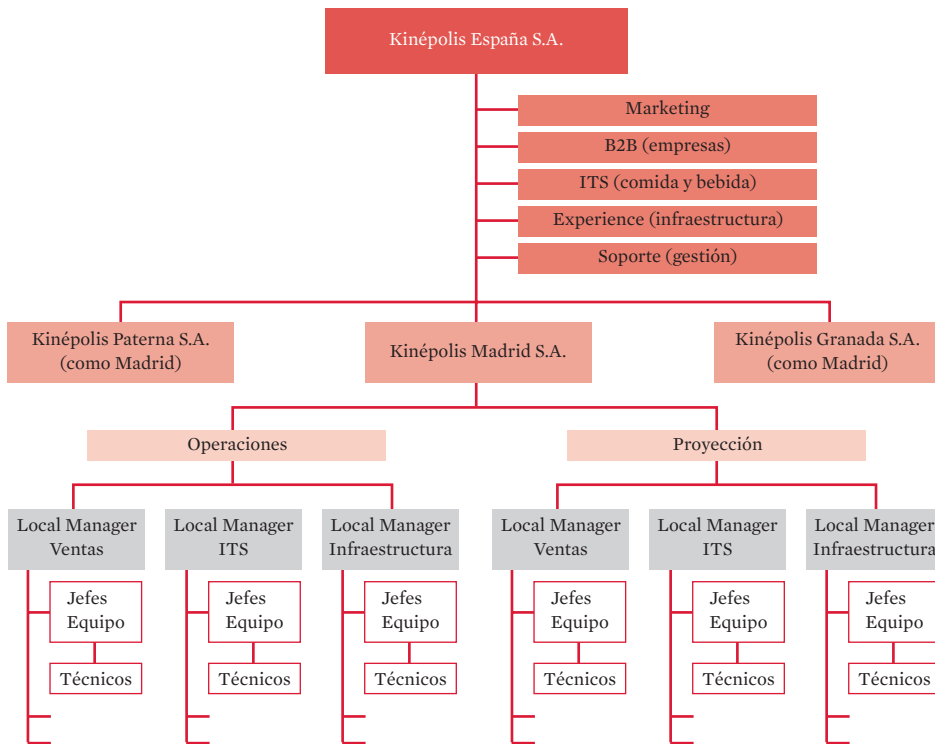
**FIGURA 1**  
Organigrama de la empresa



En cuanto a la organización de Kinépolis en España, está constituida por una sociedad de cabecera (Kinépolis España S.A.) y otras tres que explotan los mercados de Madrid (Kinépolis Madrid S.A.), Valencia (Kinépolis Paterna S.A.), y Granada (Kinépolis Granada S.A.), respectivamente.

El organigrama de este grupo, en el que la estructura organizativa de Madrid, Valencia y Granada es similar, es el siguiente:

**FIGURA 2**  
Organigrama de la empresa en Madrid, Valencia y Granada



La mayoría de las personas que trabajan en Kinépolis son jóvenes, en muchos casos estudiantes que compaginan las actividades laborales y académicas. De los 373 empleados en España, algo más de 150 trabajan en Madrid, siendo el porcentaje de hombres y de mujeres aproximadamente igual.

El desarrollo personal y profesional de los empleados constituye en la actualidad la principal línea de actuación de la empresa, para lo que recientemente se ha creado una Dirección Internacional de Capital Humano.



 **TABLA 3**  
Plantilla

<u>País</u>	<u>N.º de empleados</u>
Bélgica	1.024
Francia	367
España	373
Polonia	98
Suiza	49
<b>Total</b>	<b>1.911</b>

El nivel de estudios de la plantilla en España no es muy elevado. De hecho tan solo un 5% son titulados universitarios, y otros tantos están en camino de serlo. Sin embargo, la empresa ha creado su propia universidad corporativa, Kinépolis University, que ha establecido acuerdos con universidades belgas para promover la formación reglada de sus empleados, con el objetivo de desarrollar sus carreras profesionales. El único compromiso por parte de los empleados es permanecer en la empresa mientras dura el proceso formativo que han iniciado. La puesta en marcha en Bélgica se ha llevado a cabo con éxito. Esto, unido a una permanente labor de *coaching*, da lugar a un alto nivel de motivación y de cualificación en el puesto de trabajo.

### 3. Cultura de la empresa

Grupo Kinépolis cree en un mundo de cine y entretenimiento en el que los individuos pueden elegir cuándo, dónde, cómo y con quién divertirse. En este contexto, la misión de Kinépolis es ofrecer al cliente una experiencia única.

Para alcanzar esta meta se han establecido cuatro objetivos con sus correspondientes líneas de actuación: dedicación, diferenciación, diversión y dinamismo. Además, han formulado un conjunto de indicadores que permitirán medir el progreso en relación con cada uno de ellos, en cada empresa, línea de negocio y departamento.

Los valores en los que se sustenta la capacidad de Kinépolis para llevar a cabo esta misión son:

- Innovación permanente, tanto tecnológica como no tecnológica, para estar en condiciones de satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.
- Desarrollo del capital humano, mediante la motivación profesional, participación y desarrollo de la capacidad innovadora de los empleados.
- Compromiso con sus *stakeholders*.
- Calidad.



La empresa tiene una fuerte cultura de participación y trabajo en equipo. Se han establecido comités nacionales e internacionales permanentes para el estudio de temas específicos, entre otros, la generación de ideas innovadoras. Además, estos comités aseguran la transferencia de información y la detección de sinergias.

#### 4. Estrategia y posicionamiento

Kinépolis ha establecido tres estrategias principales para todo el grupo:

- Crecimiento rentable en mercados en los que tiene o aspira a tener una posición de liderazgo.
- Consolidación interna, en la que el desarrollo del Capital Humano, al que ya nos hemos referido, constituye la principal línea de actuación.
- Innovación como estrategia, que ha permitido la evolución permanente desde un sector maduro, con un producto/servicio en decadencia, hacia un negocio nuevo, atractivo y tecnológicamente avanzado.

Además, como estrategia adicional se plantea una diversificación hacia negocio adyacente, que se concreta en la oferta de nuevos contenidos (ópera, espectáculos deportivos, etc.) en sus salas de proyección, con un nuevo enfoque hacia sala multimedia. Por otro lado, en el caso de España, se plantea también una próxima expansión territorial.

En cuanto a las fortalezas y debilidades de la organización, desde Kinépolis se reconoce que una de las principales fortalezas del grupo es la solidez del patrimonio inmobiliario y la visión de negocio que ha permitido combinar con éxito el negocio inmobiliario con el cinematográfico. Otro aspecto importante es la capacidad para explotar grandes salas (Madrid tiene la mayor sala del mundo) sin perder elasticidad, funcionalidad y estética. También destaca la inversión en infraestructuras y la calidad de las salas que se remodelan cada cinco años.

Como punto mejorable cabe señalar su todavía pequeña cuota de mercado, que no supera el 4% en Europa, lo que se traduce en poca capacidad de influencia en el mercado de distribución y, consecuentemente, una gran dependencia en cuanto a las películas a proyectar.

El competidor más importante en España es CINESA que aventaja a Kinépolis en cuota de mercado, pero que ofrece un servicio menos diferenciado. Con respecto a Yelmo, que ha apostado por la proyección sin operador, lo que da lugar a una notable disminución de costes, Kinépolis ve en su sistema tradicional de proyección con operador más que una desventaja una filosofía de negocio diferente: el compromiso por la calidad del servicio no aconseja, al menos por ahora, avanzar en esta dirección.





## 5. Innovación

Kinépolis desarrolla una actividad sistemática de I+D e innovación. Para ello se apoya en Decatrón, empresa del grupo que, además de facilitar soluciones tecnológicas a sus empresas, opera también en el mercado externo. Su actividad más destacada es la adaptación del hardware de la empresa BARCO a las necesidades propias.

Entre las líneas de I+D que desarrolla Decatrón en colaboración con BARCO hay que destacar la proyección digital, el desarrollo de redes de información y cadenas de señalización digital, programación, publicidad y pantallas de información y las nuevas soluciones de cine en 3D.

Otras líneas de innovación de Kinépolis son la innovación en contenidos (ópera, deportes, etc.) y la transformación de las salas de cine en salas multimedia.

Kinépolis basa su actividad permanente de innovación en la participación de todas sus empresas, departamentos y equipo humano. Todos los años cada centro y cada país aportan un listado de propuestas innovadoras tanto dirigidas al propio centro o país como al conjunto del grupo. Tras un proceso de análisis se eligen algunas de ellas, teniendo en cuenta su potencial innovador y su viabilidad. Más del 70% de la inversión en innovación se origina por esta vía.

Como consecuencia de las líneas de innovación e I+D se han alcanzado, entre otros, los siguientes resultados:

- Kinépolis continúa abriendo nuevas pantallas digitales para satisfacer la demanda creciente de este formato, aunque no ha abandonado completamente el analógico de 35 mm.
- Desarrollo de una cadena de información en pantallas digitales.
- Red Macrolan, que ofrece en todo el grupo información actualizada al minuto y que permite al usuario acceder a los programas, conocer la disponibilidad y adquirir entradas *on-line*.
- Sistema propio de *ticketing*, que podría dar lugar a una nueva línea de negocio en el futuro.
- Sistema desmontable que permite la transformación sencilla de proyectores convencionales en proyectores 3D, basado en una idea propia y con patente compartida con la empresa belga BARCO y la japonesa Master Image.
- Cada sala está equipada con un sistema de recepción por satélite de alta definición para la presentación de contenidos alternativos.

En el caso de Kinépolis adquiere especial relevancia la incorporación de tecnología en sus procesos: proyectores digitales, conversores 3D, sistemas de recepción vía satélite, redes de telecomunicaciones, sistemas de *ticketing*, etc. Sin embargo, algunos de los resultados derivados de la actividad innovadora de Kinépolis podrían tener salida al mercado como productos (conversor 3D, sistema de *ticketing*), aunque no sea la venta de estos productos el objeto de negocio de la empresa.

## 6. Integración y cadena de valor

El gráfico que se presenta a continuación resume la cadena de valor de la empresa:



Se trata de un caso en el que se combinan dos modalidades de integración. Por un lado, integración sectorial en cuya cadena de valor se incorpora una diversidad de conocimientos, tecnologías y negocios. Por otro, una oferta cinematográfica diversa pero puesta al servicio del público en forma integrada en una única plataforma.

Entre las áreas de conocimiento que el grupo integra en su cadena de valor destacamos:

- Gestión inmobiliaria.
- Gestión de *multiplex*.
- Audiovisual y contenidos en general.
- Proyección de contenidos digitales.
- Gestión de capital humano.
- Gestión de la innovación.

En Bélgica, país de origen y sede principal, el grupo está también presente en producción y distribución, con lo que el proceso integrador abarca prácticamente todas las áreas del negocio cinematográfico. En menor medida podrían señalarse otras áreas de conocimiento como: publicidad, organización de eventos o estudio de sabores.



En el ámbito tecnológico, Kinépolis cuenta con dos socios estratégicos:

- BARCO: empresa de tecnología que desarrolla soluciones de visión para diversos mercados profesionales: ocio, tráfico, medicina, transporte, seguridad, defensa y otros. Suministra a Decatrón proyectores cinematográficos digitales.
- DEL: suministra circuitos integrados que Decatrón incorpora para adaptar sus proyectores digitales.

En el área de comida y bebida:

- Coca-Cola con la que mantiene una relación de exclusividad.
- PCO Group, empresa de origen alemán que suministra a Kinépolis maíz y equipos con los que esta produce sus propias palomitas y nachos. Fue seleccionada mediante un concurso entre empresas del sector y mantiene con ella, también, una relación preferente.

Además, Kinépolis tiene un acuerdo en España con su competidora CINESA que le permite mejorar su posición de negociación con las distribuidoras de películas y contenidos.

Desde un punto de vista cualitativo la aportación de BARCO es clave para el posicionamiento de Kinépolis como empresa avanzada en proyección digital y 3D, teniendo en cuenta que la empresa adapta la tecnología de aquella para producir sus propias soluciones. Las aportaciones de los restantes socios con ser importantes no son, en nuestra opinión, tan críticas, ya que serían más fácilmente sustituibles en el caso de finalización de la relación de partenariatado. Por otro lado, como suministrador principal de materia prima hay que referirse a las distribuidoras de películas que operan en los diferentes países.

Cuantitativamente, centrándonos en el negocio cinematográfico, el valor añadido interno puede representar alrededor del 40% de los ingresos, aportando los productos y servicios de socios y otros suministradores alrededor del 60%. En cuanto al valor añadido propio y, en consecuencia, los márgenes del negocio obtenidos, hay que destacar la importancia de la venta de comida y bebida, frente a la de la venta de entradas donde los márgenes son limitados, ya que el 50% de la taquilla va para las distribuidoras.

## 7. Claves de éxito

En el caso de Kinépolis, la cualidad ensambladora va estrechamente unida a la profundización de su posición en el negocio cinematográfico, junto con la diversificación de sus actividades. Tres son los aspectos más destacados:

- Primero, integración vertical de toda la cadena de valor del negocio del cine, incorporando conocimientos muy variados.
- Segundo, ofrecer una plataforma multisala que integra en una sola ubicación una gran variedad de alternativas entre las que el espectador tiene gran facilidad de elegir. A esto se añade el uso de las salas para nuevas actividades, como las sesiones de ópera o las actividades infantiles-cine de los fines de semana.
- Tercero, un desarrollo transversal de nuevos negocios (inmobiliario) a partir de un potencial que no formaba parte del núcleo central de negocio.