

EN PORTADA



LAS GRANDES EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE KINÉPOLIS

EN EL 25 ANIVERSARIO DE KINÉPOLIS EN ESPAÑA, LA NUEVA COUNTRY MANAGER **ISABEL CASTILLO COLL** VE CON OPTIMISMO UN 2024 EN EL QUE PREVÉ LA ANSIADA RECUPERACIÓN DEFINITIVA DE LA EXHIBICIÓN. TRAS UNA LARGA Y EXITOSA TRAYECTORIA EN EL CAMPO DEL *MARKETING*, CASTILLO GESTIONA DIEZ COMPLEJOS MULTICINES EN ESPAÑA QUE SE SITUAN A LA VANGUARDIA EN CUANTO A TECNOLOGÍA Y CALIDAD DE LA EXPERIENCIA. LA EXPERIENCIA, REMARCA LA EJECUTIVA, ES LA CLAVE ASÍ COMO ENCONTRAR PARA "CADA PELÍCULA" LA AUDIENCIA POTENCIAL IDÓNEA

por **Juan Sardà Frouchtmann** - fotos **Lupe de la Vallina**

La historia del cine comenzó en el primer cine, ese parisino Salón Indian du Grand Café que no era más que un sótano en el número 14 del Boulevard des Capucines. Sucedió un 28 de diciembre de 1895 y aunque las salas de cine de hoy sean mucho más confortables y las condiciones técnicas infinitamente mejores, el cine nació en el cine y nada parece indicar que vaya a dejar de ser así. Isabel Castillo Coll, Country Manager BO de Kinépolis desde septiembre, lo tiene claro: "Es importante lanzar mensajes positivos. La exhibición es un sector sano, en Kinépolis tenemos un modelo de negocio centrado en la experiencia. Hay mucho recorrido en cuanto a lo que podemos hacer. Estamos en un buen momento para el cine". Con dos complejos en Madrid y otros tantos en Barcelona, Valencia y Granada, a sumar los de Málaga y Alicante, son ya diez los mul-

tiplex de Kinépolis, en España. Con sede en Bélgica, la multinacional tiene presencia en siete países europeos y en Estados Unidos y Canadá con un total de 110 multicines, con especial implantación en Países Bajos (20), Francia (16) y Canadá (38). Para el año próximo, en el que la compañía celebra su 25 aniversario en nuestro país, Castillo anuncia enigmáticas nuevas incorporaciones. Hija de una catalana y un madrileño, llega al cargo tras una dilatada y distinguida experiencia en el campo del *marketing* que comenzó en la división de DVD de Disney, continuó en EMI y ha tenido paradas en compañías de distribución como Universal pero también del mundo de la tecnología y las *start ups* como Samsung Electronics o South Summit, su último empleo, una empresa que organiza eventos de *networking* y financiación en todo el mundo. Como experta en *marketing* lo tiene claro: "Lo más importante es saber a qué audiencia debes dirigirte". Recibe a Box Office en las oficinas de Kinépolis en su impresionante y gigante complejo en Ciudad de la Imagen, donde acaba de inaugurar una nueva y fastuosa sala Imax. Optimista, asegura convencida de que a mediados de 2024 prevé una recuperación completa del mercado. Su principal foco está en esa "experiencia", o sea, que desde que el cliente compra la entrada en la web hasta que sale por la puerta, tenga ganas de volver.

¿Cómo describiría el momento en el que se encuentra la empresa a su llegada a la dirección?

He llegado a Kinépolis en un momento muy importante estratégico en el que hay un montón de retos. El día siempre empieza con los informes de mercado y del *box office* para ver un poco lo que está pasando en el mercado y en nuestros cines. Coordinar los 10 cines que tenemos en España y luego con nuestros compañeros en internacional porque trabajamos muy de la mano con ellos. Estamos con el lanzamiento de la nueva sala IMAX láser, única en Madrid, la sala Láser Ultra y el lanzamiento de nuestro nuevo *e-commerce* en breve. Y este 2024 celebramos el aniversario de los 25 años de Kinépolis en España.

¿Cómo definiría el espíritu y la filosofía empresarial de Kinépolis?

Kinépolis tiene una filosofía muy clara que está basada en cuatro puntos. ➤

IMAX

La primera es el cliente y ofrecer la mejor experiencia. La segunda es el empleado porque Kinépolis apostamos mucho por el desarrollo de los empleados, la formación y que se sientan cómodos. Nos preocupamos mucho por la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono. El cuarto punto esencial es nuestro código ético que está muy claro.

¿Cómo valora los resultados totales logrados por Kinépolis en 2023 a la luz de los datos finales?

2023 ha sido un año muy positivo en el que hemos cumplido con nuestros objetivos, tanto a nivel económico como experiencial. Y es que este año Kinépolis ha seguido invirtiendo en mejorar nuestro servicio como se ha visto reflejado en la apertura de nuevas salas IMAX Láser y Láser Ultra, la introducción de asientos reclinables, la remodelación de los cines de Barcelona Splau, Mataró Parc y Marbella La Cañada etc. A nivel económico solo no se han cumplido nuestras expectativas en la campaña de Navidad, en la que hemos visto todos cómo se ha reducido el número de visitantes de nuestro mercado. Por suerte, hemos podido compensar esa bajada de diciembre con los buenos resultados que hemos tenido el resto del año.

¿Y de una manera general cómo valora los resultados de 2023 para el mercado cinematográfico?

Ha sido un buen año para nuestro mercado con grandes éxitos. Sin embargo, la huelga nos ha hecho daño en el último tri-

«EL STREAMING NO ES COMPETENCIA DEL CINE, AL CONTRARIO, HA HECHO QUE LA GENTE REDESCUBRA LO QUE ENGANCHARSE A UNA PELÍCULA BUENA. LO QUE OFRECE KINÉPOLIS NO LO VAS A TENER EN EL SALÓN»





Con sede en Bélgica, Kinépolis cuenta actualmente con 10 complejos en España en Barcelona, Madrid, Valencia, Granada, Málaga y Alicante

mestre y la Navidad nos ha dejado con un mal sabor de boca. La oferta de ocio en este período ha sido enorme y muchos consumidores no han elegido el cine entre sus prioridades. Debemos seguir trabajando para recuperar nuestra posición en la mente del consumidor, especialmente con las nuevas generaciones.

¿Las plataformas son la gran competencia del cine?

El *streaming* no es una competencia del cine. Al contrario, creo que el *streaming*

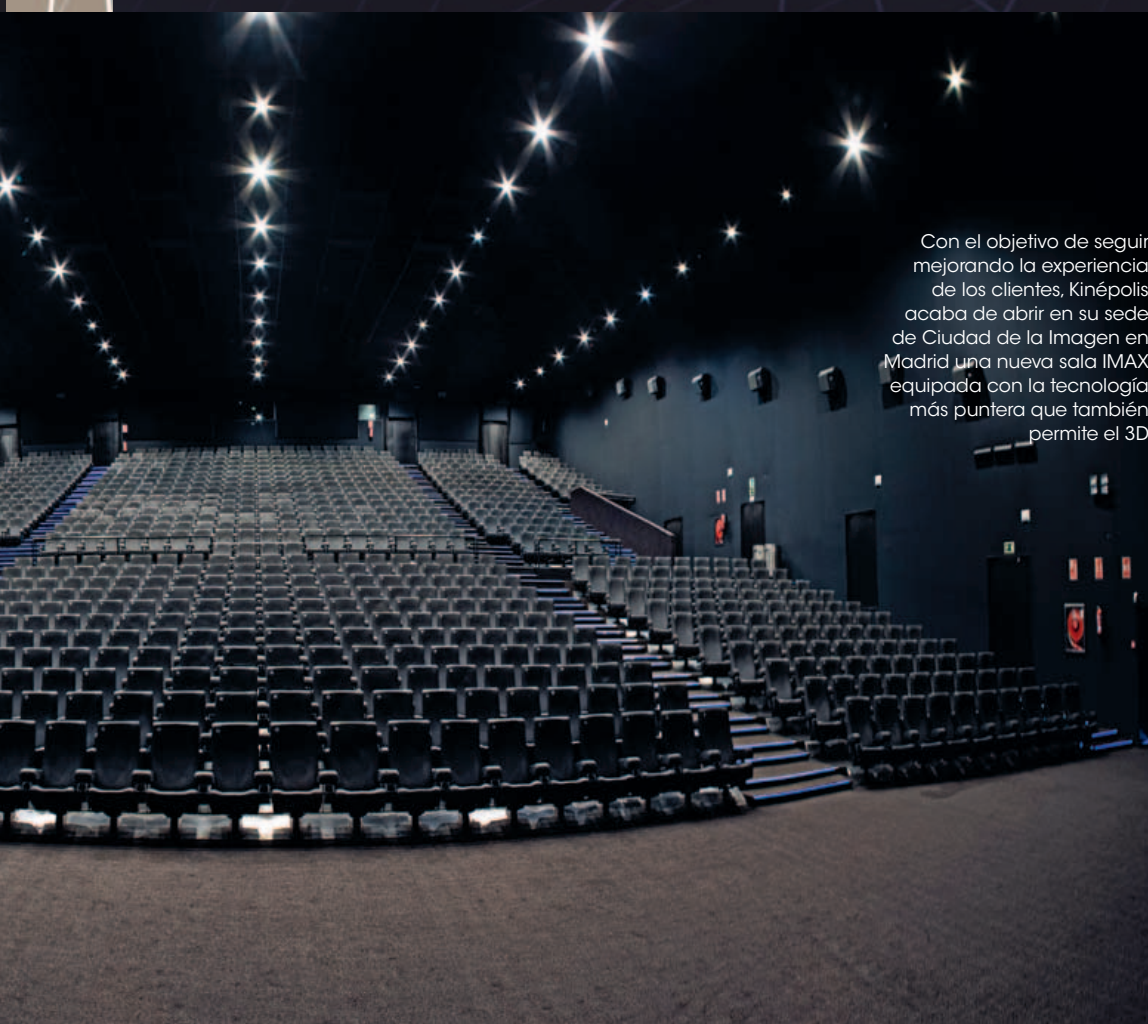
ha hecho que la gente vuelva a aficionarse al cine. Había muchas ofertas de ocio y las plataformas han hecho que la gente redescubra lo que es engancharse a una película buena. El cine y el *streaming* no tienen nada que ver, no es competencia, es otra alternativa de ocio. En más de un siglo han aparecido un montón de formatos y de productos pero el cine sigue porque ofrece una experiencia que nunca podrás tener en casa. La tecnología y una pantalla espectacular como tenemos en Kinépolis eso no lo vas a tener en el salón.

A lo largo de su carrera ha trabajado para grandes distribuidoras como Walt Disney y Universal Pictures. ¿Cómo se siente ahora al estar en el otro lado del campo, es decir, el de la exhibición cinematográfica?

Distribución y exhibición ambos perseguimos el mismo objetivo que es mostrar lo mejor de nuestras películas y despertar el deseo de los espectadores por ir al cine. La exhibición da un paso más en este “customer journey”, ya no sólo trabaja en esta primera fase de conocimiento, y de crear esta necesidad, sino también, las fases de retención y recomendación, para ofrecer el mejor servicio y asegurarse que el espectador tenga la mejor experiencia con el objetivo de que vuelvan. Nosotros acompañamos a nuestro cliente desde que entra en contacto con uno de nuestros canales para informarse, mientras realiza el proceso de compra, su llegada a nuestras instalaciones, su entrada, compra de snacks, las condiciones de la sala, la proyección....

Teniendo en cuenta la fuerza y el potencial de Kinépolis, ¿qué direcciones piensa desarrollar para hacer crecer aún más el circuito?

Kinépolis tiene un posicionamiento muy fuerte, es una empresa muy consolidada. Cualquier persona que oye Kinépolis sabe lo que va a encontrar. Cuando un cliente elige Kinépolis tiene muy claro lo que busca, y es una experiencia Premium con la mejor tecnología, diversidad de contenidos y formatos y unas salas amplias y confortables. La empresa basa su estra- ➤



Con el objetivo de seguir mejorando la experiencia de los clientes, Kinépolis acaba de abrir en su sede de Ciudad de la Imagen en Madrid una nueva sala IMAX equipada con la tecnología más puntera que también permite el 3D



La sede de Ciudad de la Imagen, con 25 salas y más de 9200 butacas, recibió en 1998, año de su inauguración, el premio Guinnes al complejo cinematográfico con mayor número de butacas

tegia en ofrecer una experiencia premium a los clientes, la experiencia es en lo que estamos trabajando y queremos seguir mejorando.

Hay mucha oferta de ocio y tenemos que conseguir que los clientes vengan a nuestros cines, pasen aquí la tarde. Es un reto importante. No solamente se trata de tener un contenido buenísimo, también que desde que entra por la puerta hasta que se marcha la experiencia sea lo mejor posible. A lo largo de los años el cine ha evolucionado en tecnología y en confortabilidad, pero que en su esencia sigue siendo lo mismo pero esa evolución de los cines sin duda la traerá la tecnología y las nuevas posibilidades que esta nos dé para consumir contenidos. En los cines del futuro será muy importante la accesibilidad desde tu móvil, la experiencia colectiva, la interacción entre los espectadores como experiencias interactivas, tecnológicas e inmersivas, colectivas y etc.

¿Está satisfecha con el diálogo y la colaboración con los distribuidores, o cree que puede mejorarse aún más?

En la distribución hay grandes profesionales, gente que lleva muchos años dedicándose y conoce muy bien el sector. En

Kinépolis tenemos muy buena relación con los distribuidores. Es importante que trabajemos todos de la mano y se está haciendo así. El cine necesita que todos trabajemos juntos para desarrollar un mercado sano. Debe haber una estrategia a largo plazo.

¿Cree que los distribuidores invierten lo suficiente en las campañas de marketing de sus películas?

Las campañas de *marketing* son carísimas y tienen que ser rentables. Es cierto que tienes canales más económicos como las redes sociales que antes no existían cuando solo había radio, prensa y televisión que salía carísimo. Ahora hay más posibilidades. Hay profesionales muy buenos. Hay unos mínimos de inversión pero además del dinero hay que elegir la estrategia adecuada. Ahora hay tantos canales que es difícil hacer una campaña 360 que lo abarque todo.

¿Cómo invierte su circuito en comunicación y promueve las campañas de marketing de las películas?

Lo primero que hacemos es fijar unos objetivos y luego a partir de allí creamos una serie de acciones para lograrlos. Lo que tiene este mercado es que cada película va dirigida a una audiencia distinta y tienes que ser ca-

paz de detectar cuál es esa y encontrarla. Tu audiencia está en diferentes canales y tienes que identificar qué canal necesitas. Y luego una de las ventajas del *online* es que puedes medir los resultados en el mismo momento y esa medición es muy importante para ver si estás llegando a quien quieres llegar.

Tiene una amplia experiencia en el sector del marketing, tanto en la industria del cine como en otros ámbitos. ¿Es muy distinto el cine que otros sectores económicos?

Desde el punto de vista de *marketing*, los puntos clave para analizar un sector no cambian. Debes analizar el entorno económico, el mercado, conocer la demanda, la oferta, la situación económica, la legislación... Es importante saber todo lo posible sobre tu competencia, tu producto y tu compañía. Y al final, se trata de conocer bien al consumidor. Todos los sectores que se dirigen al consumidor no son tan diferentes. Al final tienes unos objetivos, unas estrategias y haces una serie de acciones en unos canales. Lo que sí es diferente del cine es que como cada película va a una audiencia distinta tienes que encontrarla cada vez cuando quizá en otros sectores vas siempre a ➤

IMAX



Este año Kinépolis celebra su 25 aniversario en España en un momento que Isabel Castillo Coll describe como muy positivo para el cine. Enigmática, anuncia que una manera de celebrarlo también será con nuevas aperturas

«LO QUE TIENE ESTE MERCADO ES QUE CADA PELÍCULA VA DIRIGIDA A UNA AUDIENCIA DISTINTA Y TIENES QUE SER CAPAZ DE DETECTAR CUÁL ES ESA AUDIENCIA Y SABER ENCONTRARLA»

la misma. No es lo mismo vender una película familiar que de terror o manga y seleccionar audiencias es la clave.

¿Una buena campaña de marketing puede hacer buena una película mala?

Seguro. El 80% del éxito de un producto se basa en el *marketing*. Una buena campaña de *marketing* te puede cambiar totalmente la percepción del producto. Cuando trabajaba en música había un disco que todos conocíamos como el “más vendido de la historia y menos escuchado”. Hicimos una campaña de marketing brutal y conseguimos que todo el mundo lo comprara.

¿Contribuye en hacer una mejor experiencia que los cubos de las palomitas o los refrescos sean especiales de un determinado título?

Todos conocemos el fenómeno fan y las ganas de conseguir y coleccionar cualquier elemento de nuestras marcas favoritas. Creo que no son para todo tipo de productos, pero en otros son muy demandados.

¿Cuál es el papel de las redes sociales en la promoción de Kinépolis y cuáles son las más significativas?

Las redes sociales es el canal de comunicación más importante. Si no estás en las redes no existes. La clave es saber hacer llegar tu mensaje a su audiencia en el *timing* perfecto, y hacerlo lo más viral posible. Se trata de conocer el entorno, definir el objetivo, segmentar según la audiencia, usar los canales adecuados y medir los resultados y corregir las desviaciones. Hay que ser honestos y mostrarte como realmente eres. Tenemos perfiles en Instagram, en YouTube, en Facebook, en Twitter y TikTok. Cada uno de los canales tiene una audiencia distinta y te tienes que dirigir de una forma distinta al público. TikTok es para chavales pero también llega al público más adulto. Si ves las diez compañías con más visibilidad en esa red social te sorprenderías, no van dirigidas a niños. TikTok es el YouTube de la generación anterior, pero cada vez vemos más audiencias allí.

«TODOS CONOCEMOS EL FENÓMENO FAN Y LAS GANAS DE CONSEGUIR Y COLECCIONAR CUALQUIER ELEMENTO DE NUESTRAS MARCAS FAVORITAS. PARA ALGUNAS PELÍCULAS SON MUY DEMANDADOS»





A los pocos meses de aterrizar en Kinépolis, Isabel Castillo Coll se muestra confiada en que los aficionados al cine identifican muy bien a la cadena con "una experiencia Premium y la mejor tecnología, diversidad de contenidos y formatos, así como unas salas amplias y confortables"



¿Cuándo cree que nuestro mercado cinematográfico volverá definitivamente a los niveles de taquilla anteriores a la pandemia? ¿Quizás en 2024 o 2025?

La pandemia cambió los hábitos de consumir contenidos y las empresas tuvieron que cambiar su manera de trabajar. Eso ha afectado al cine. Hay gente que aún no ha vuelto al cine porque se han pasado a otras formas de ocio. Luego vemos que algunos jóvenes no han adquirido esa costumbre de ir al cine de pequeños como pasó con las anteriores generaciones. Desde el fin de pandemia también hemos pasado otros obstáculos con la huelga de Estados Unidos de actores y guionistas pero ya han terminado. Todos tenemos ganas de que vuelvan los rodajes, se hagan buenas películas y haya buen contenido. Para mediados de 2024 ese contenido debería volver de manera regular y yo creo que la recuperación será completa. Soy optimista, sin duda.

En este sentido, ¿qué importancia tiene la presencia de grandes películas de producción española para una oferta completa y para un crecimiento sostenible del mercado cinematográfico?

España es un gran país y hacemos las cosas muy bien. Podemos hacer películas al mismo nivel de producción que cualquiera. Además, lo hemos comprobado. El porcentaje de películas españolas cada vez es más grande pero el marketing que lleva una película internacional no lo puedo llevar una española.

A nivel general, ¿cree que la oferta de películas en salas cubre todos los géneros y públicos objetivo, o es mejorable?

No en todas las épocas del año tenemos películas para todos los públicos y en ese aspecto es mejorable la oferta. Hay momentos en las que hay muchas películas familiares y luego nos faltan, no hay un público concreto más relegado.

Actualmente tienen cines en Madrid, Barcelona, Valencia, Granada, Málaga y Alicante, ¿están pensando en nuevas aperturas?

Kinépolis invierte muchísimo en mejorar la experiencia y sus servicios y tenemos grandes expectativas de crecimiento. Pronto podremos decir más.

BC

© Duësse Communication / Lupe de la Vallina (4); courtesy of Kinépolis (6)