

# CINEMEX: DONDE LOS ESPECTADORES SON INVITADOS, NO CLIENTES

CON 330 COMPLEJOS EN MÉXICO, A PUNTO DE CUMPLIR 30 AÑOS, CINEMEX ES UNA DE LAS COMPAÑÍAS DE EXHIBICIÓN MÁS GRANDES DEL MUNDO. LLAMAN A SUS CLIENTES "INVITADOS", APUESTAN POR OFRECER "EXPERIENCIAS DIFERENCIADAS", REINVIERTEN SUS BENEFICIOS Y SITUAN AL ESPECTADOR Y LOS EMPLEADOS EN EL CENTRO. NOS CUENTA LOS DETALLES DE UN MODELO DE ÉXITO FRANCISCO JAVIER EGUREN, PORTAVOZ DE LA COMPAÑÍA

por Juan Sardà Frouchtmann

A punto de cumplir los 30 años, la expansión de Cinemex ha sido vertiginosa. En 1995, cuando empezaron, el negocio de exhibición lo controlaba el Estado. En la foto, el portavoz de la compañía, Francisco Javier Eguren

Con más de 126 millones de habitantes, México es uno de los países más grandes del mundo y el mayor de lengua hispana. Un mercado enorme en el que Cinemex juega un papel crucial desde su aparición hace casi 30 años, en 1995, cuando tres estudiantes decidieron revolucionar un negocio controlado hasta entonces por el Estado. La introducción de los multicines y la gestión privada fue el primer paso para un verdadero imperio de la exhibición, controlado actualmente por Grupo México, la cuarta empresa más grande del país.

En Cinemex apuestan a fondo por la “experiencia” y para ello ofrecen una gran variedad de salas, desde las Platino con asientos reclinables, camarero y *finger food*, o sea, comida que puede degustarse con los dedos, pasando por las 4D, con butacas que dan vueltas sobre sí mismas y crean una experiencia inmersiva en las películas de acción hasta las nuevas pantallas IMAX o CinemeXtremo, que cuenta con proyección digital y audio envolvente Dolby Atmos. Desde 2014, la empresa se ha expandido en Estados Unidos, donde prevén crecer en el futuro próximo, pero como nos explica el portavoz de la compañía, Francisco Javier Eguren, de momento apuestan por el país vecino del Norte y en una siguiente etapa, por crecer en el Sur. Europa, de momento, queda lejos aunque todo puede llegar.

**Sorprende su rápido crecimiento en los últimos treinta años desde la nada a una presencia masiva en México. ¿Cómo se produce esta vertiginosa expansión?**

Vamos a cumplir 30 años en 2025. En el inicio es un proyecto de tres estudiantes de Harvard que deciden crear una industria en México que estaba prácticamente en la lona como decimos aquí, muerta. El control del cine lo tenía el Gobierno que era propietario de salas por todo el país. Al final, como operadores, ellos controlaban lo que se podía ver. Siempre ha habido una mayoría de producto internacional, principalmente de Hollywood porque estamos pegados a Estados >



# EXHIBIDORES

Unidos y nuestro principal consumo son películas de ese país. Estos tres chicos de Harvard deciden presentar un modelo de negocio en México de multicines que entonces no existían en el país. Todo eran salas muy grandes de cuatro o cinco mil butacas con una sola pantalla, algún cine había con dos pero no multicines con más de cinco, seis o siete.

Así es como en 1995 crean el primer Cinemex con seis pantallas y a partir de allí hay un ímpetu de crecimiento, va muy bien el negocio porque era nuevo. Un poco antes entra también en escena nuestro competidor Cinemark con su primer cine en México en el Estado de Aguas Calientes pero lo demás seguían siendo cines de dos pantallas. En nuestro caso, cada año Cinemex empieza a abrir cinco o seis complejos. Llegó un punto en el año 2000 que ya había 25. En ese momento se vende por primera vez la compañía, que seguía siendo de estos tres chicos que la habían montado con dinero de la familia y la compra un fondo de inversión. Ese fondo de inversión la vende en 2002, y lo mismo en 2006 y en 2009, finalmente, la compra el accionista mayoritario de Grupo México.

Allí Cinemex crece mucho de golpe porque unos meses antes también había comprado MM Cinemas, una cadena del norte del país que pertenecía a un grupo que también tenía periódicos y televisión y deciden deshacerse de esa parte del negocio. Se suman los 30 cines de Cinemex a los 100 de MMcines. Y de 2009 hasta la fecha este inversor ha estado invirtiendo todos los años para expandirse. Por eso a fecha de hoy tenemos más de 330 ubica-



45 de los 330 complejos cinematográficos de Cinemex corresponden a la categoría Platino, donde hay camareros y comida que puede "comerse con los dedos"

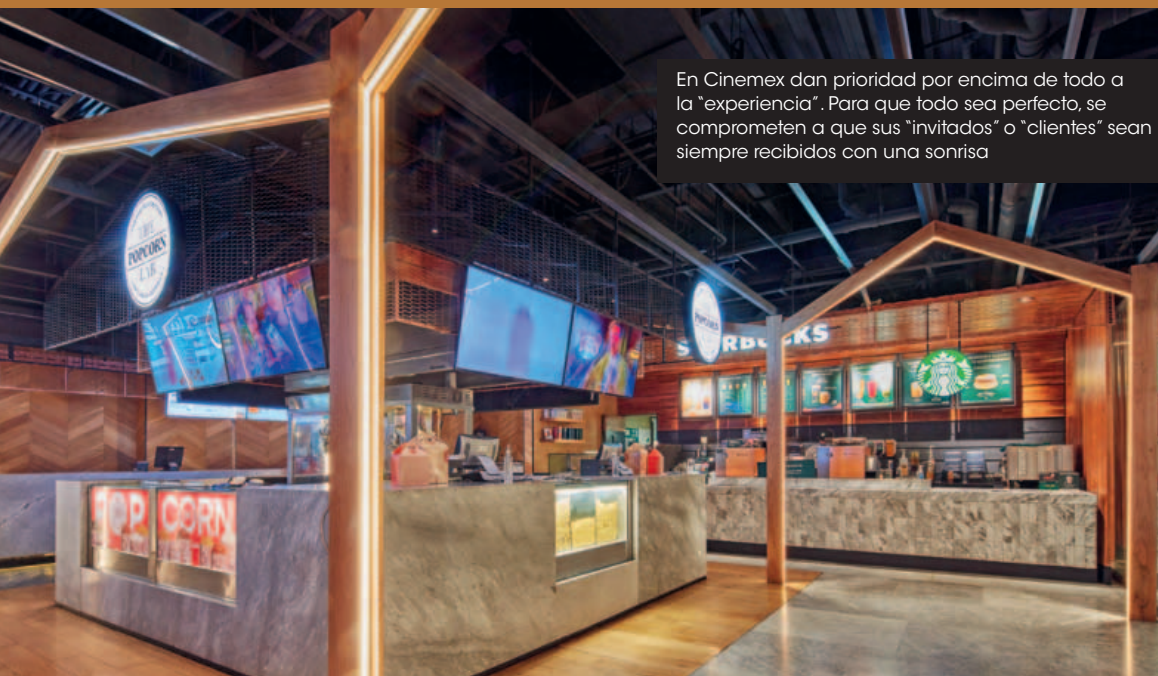
ciones de cine. Hemos crecido a lo largo y ancho del país, hemos salido de México plantándonos en Estados Unidos donde tenemos 30 ubicaciones desde 2014.

## ¿Cuál cree que es la clave del éxito?

A la vez que crecimos en salas y ubicaciones también empezamos a desarrollar algunos formatos diferenciados. El

consumidor en México busca mucho la diferenciación, no una butaca tradicional. Ofrecemos por ejemplos las salas VIP, que llamamos Platino, con asientos reclinables, servicio en la mesa con un camarero, alimentos *finger food* que no se comen con cubiertos, y disfrutas de las películas mientras estás tomando una copa de vino o una cerveza... La clave es buscar esa experiencia completamente diferenciada. De estas 330 ubicaciones que tenemos actualmente 45 están dedicadas a este formato Platino.

Tenemos otros formatos como 4D, salas en las que las butacas se mueven, te echan aire, un poco de agua... hacen interactivas las películas, sobre todo para las familias y les gusta mucho a los niños. En las películas de acción funciona muy bien. El 3D es muy funcional en México. Este año inauguramos por primera vez nuestras pantallas IMAX. Por eso llamamos "invitado" a nuestros clientes, creemos que no solo quieren ver una buena película, también vivir una experiencia. Tenemos que hacer que le valga la pena levantarse del sofá y gastarse tres o cuatro dólares. Ese es el crecimiento.



En Cinemex dan prioridad por encima de todo a la "experiencia". Para que todo sea perfecto, se comprometen a que sus "invitados" o "clientes" sean siempre recibidos con una sonrisa



Por este motivo, reinvertimos todos nuestros beneficios. La exhibición es una industria que necesita mucho capital porque está siempre renovándose y actualizándose. Ahora estamos con el cambio a los proyectores láser... Hay mucha inversión necesaria para mantener la experiencia alta. La clave es que el invitado disfrute cada vez que ve una película

no solo en una gran pantalla, con gran sonido, la mejor butaca, las mejores palomitas, un buen refresco o una buena cerveza... Estamos buscando realmente desde hace más de quince años ser diferenciadores en el tema de experiencias en el cine.

### ¿De qué manera marca que llamen "invitado" a lo que en España llamamos cliente?

El concepto de "invitado" parte de la idea de que el invitado va a tu casa, es un familiar o un amigo. Nosotros hacemos eso con nuestros clientes. Nuestros clientes no les vendemos algo, les invitamos a nuestra casa y les brindamos nuestra experiencia. Sin lugar a dudas están pagando por ello pero lo formalizas de tal forma que te sientas en casa cuando vengas a Cinemex. Esa filosofía está vigente desde el día uno, ven a la casa, diviértete con nosotros... pasa tu tiempo con nosotros.

### En su decálogo dicen que los "invitados" siempre serán recibidos con una sonrisa. ¿Un buen *costumer service* requiere también una sonrisa?

Cinemex es su gente, es la gente que trabaja con nosotros. Podemos tener la mejor tecnología y butacas, pero si los empleados no están contentos no sirve de nada. Es importante que como invitado te recibamos con una sonrisa. La filosofía cuando contratamos es que se vengan a divertirse. La mayoría de los chicos del *staff* son estudiantes y tratamos de que sea divertido. El cine es entretenimiento y quien te vende los refrescos o el ticket, te

tiene que sonreír, detrás de cada contacto va a haber esa sonrisa.

El cliente es el *driver* principal y si se siente bien recibido va a pagar más por una mejor butaca o va a comprar palomitas más grandes. Ir al cine es un momento de indulgencia en el que te lo estás pasando bien. Cuando vas al cine no te preocupas por la dieta porque te sales durante dos horas de tu vida monótona y los problemas del día a día que todos podemos tener. Nosotros regalamos esas dos horas en las que tú puedes ser el protagonista de la película, puedes ser ese superhéroe o la persona amada en un romance. Puedes ser cualquier personaje. Por eso el invitado y los chicos de *staff* son las piezas fundamentales.

### ¿Qué características hacen único el mercado mexicano?

En México hay dos grandes compañías de exhibición y entre los dos tenemos más del 92% del mercado. Todo el día estamos compitiendo por ser la mejor. En un mercado como España, Brasil o Estados Unidos, está dividido en muchas empresas y es muy difícil ganar cuota de mercado. Aquí sí quitamos un punto sabemos a quién se lo quitamos y hay una pelea constante... tenemos la estructura más moderna en cines que existe. Es lo que hace único este país.

En México somos un país cinéfilo, el cuarto del mundo que más cine consume detrás de Estados Unidos, India y China, hablando de número de espectadores totales. En el momento en que lo convertimos en *box office*, a dinero, caemos >

Una experiencia cinco estrellas requiere de una buena oferta gastronómica. En Cinemex Market apuestan por cambiar el concepto de "dulcería" por una variada selección de snacks gourmet



# EXHIBIDORES

Cinemex ofrece distintos tipos de salas como las Pop, Tradicional, Premium, Platino, Palco y Platino así como las 3D y 4D, donde la butaca se mueve

hasta el décimo lugar porque nuestro precio de entrada es bajo, entre 3 y 4 dólares, y eso nos hace descender en el ranking. Los mexicanos somos fervientes consumidores de cine. Y de ese consumo, el 85% es de cine de Estados Unidos, un 7 u 8% es de producto local y el resto películas de otros países.

## Tras la crisis desencadenada por la pandemia, ¿cómo marcha la evolución de asistencia a salas en México?

La pandemia orilló a todo el mundo porque aprendió a utilizar el *streaming*. Yo creo que no es competencia, nos complementamos... Lo que realmente competimos es por el tiempo libre. El 2019 fue un año excepcional en todo el mundo y en México no fue una excepción, rompimos todos los récords habidos y por haber. Es una vara muy alta y no nos comparamos con ese 2019 porque se hizo la tormenta perfecta a favor, todas las películas funcionaron muy bien. Vendimos más de 115 millones de entradas como cadena de cines. En 2018 hicimos alrededor de 100 millones y es nuestro objetivo.

La situación actual es muy similar a lo que pasa en España. En comparación con el 2022 estuvimos en el 2023 un 38% por arriba, ha habido una recuperación muy importante tras unos años complicados.

Estamos lejos del 2019, al 65% o 67% de ese récord pero a un 80% de 2018. Nos faltan esos veinte puntos que estamos luchando, mejorando las experiencias. Estamos en una franja de recuperación lenta, en este 2024 tenemos una expectativa similar a la del año pasado sobre todo por las huelgas de actores y guionistas en Estados Unidos. Pero en 2025 ya prevemos estar en esas cifras anteriores a la pandemia.

## Dan mucha importancia a las acciones benéficas, como ese "Cine Vagón" con el que llevan en tren

## las películas a rincones apartados de México. ¿Cómo surge este proyecto?

México es un país muy dividido en clases sociales y hay muchas personas que no tienen posibilidad de ir al cine. Es un proyecto muy importante. Todo nace con el Doctor Vagón que es un proyecto de Fundación Grupo México, que también tiene ferrocarriles en el país. Parte del proyecto social es llevar un tren completo, alrededor de 25 vagones con salud: médicos, especialidades, se hacen análisis clínicos, tomografías... en comunidades que están alejadas de la mano de Dios



La asistencia a salas creció en México un 38% con respecto a 2022 y ya es un 80% de la de 2018 y un 65% de 2019, el año del récord

y no tienen acceso a la salud, con cinco o seis mil habitantes. Y en el último vagón colocamos el “Cine Vagón”, donde llevamos refrescos, palomitas y tenemos un proyector. Levantamos una pantalla, ponemos sillas alrededor del vagón y todo de manera gratuita. Algunas personas de esas comunidades jamás han tenido la oportunidad de ir al cine. Llevamos películas familiares, con mensaje... damos dos vueltas al país por año.

### Otra de sus iniciativas sonadas es la carrera Cinemex en Ciudad de México. ¿Cómo la desarrollan?

Hay una cultura de *running* muy importante en México. Hacemos una carrera de 10 y 15 kilómetros y cada kilómetro lo tematizamos con películas que se van a estrenar para que tengas una experiencia diferente. Sacamos al cine a la calle para que la calle venga al cine. Justamente lo que hacemos es interactuar mucho en la parte social, ponemos muchos mensajes sociales antes de las proyecciones. El cine y el entretenimiento es diversión y es terapia. Estamos enfocados en tener la mejor experiencia y luego generar estos satélites alrededor.

### Ha mencionado que el cine de Estados Unidos es el mayoritario. ¿Qué papel juega el cine mexicano?

Lamentablemente el cine mexicano lo vemos como un género pero no lo es. Puede haber terror, comedia, películas infantiles... al estar tan pegados a Estados Unidos nos gusta más consumir ese producto. Lo hemos vivido desde niños, muchos programas de la televisión son de

En Cinemex parten de la filosofía de que “el cliente es el *driver* principal y si se siente bien recibido va a pagar más por una mejor butaca o va a comprar palomitas más grandes”



allí. Hay películas mexicanas muy exitosas cuando rompen ciertos paradigmas y el público las toma como propias. Tenemos una estrella como Eugenio Derbez que es una mina de oro porque película que hace gana montones de dinero pero no todas las películas las puede hacer Derbez.

El récord fue entre 2000 y 2015 cuando hubo una cuota de 15% de cine mexicano, tuvimos un *boom* de buenas películas de comedia y terror, que es muy popular en México. Vemos cómo directores como Guillermo del Toro o Alejandro González Iñárritu acaban migrando para alcanzar un espectro mayor de público. Lo que sucede con el cine local es que hacemos cine para mexicanos, no para españoles o franceses, es para nosotros mismos. Se producen entre 100 y 120 películas anuales, de las que se exhiben unas 70 u 80, pero no están logrando viajar. El cine francés es el mejor ejemplo porque es el que más viaja después del americano, hacen películas muy *ad hoc* que pueden exportarse.

En México hacemos películas para nichos particulares a nivel local, no para nivel mundial como Hollywood. Nos faltan guionistas que construyan buenas historias y allí tenemos un déficit importante. Ojalá mejore porque no debemos depender tanto de que el cine de Estados Unidos aporte más para el box office y al final el cine mexicano es también nuestra identidad e idiosincrasia. Tenemos que hacer más y ser más constantes.

### México y España comparten el idioma y muchos aspectos culturales. ¿Qué tal funciona el cine español al otro lado del Atlántico?

Hay una comunidad española muy grande en México por razones obvias. El principal factor del cine español es que los mexicanos no entendemos la forma de hablar de los españoles dependiendo de la región y además hablan muy rápido. Nos cuesta trabajo y en alguna ocasión se ha doblado al español latinoamericano. Recuerdo por ejemplo una película como *Ocho apellidos vascos*, que funcionó muy bien en México, en algunas salas la tuvimos que subtitular porque la gente no entendía. La barrera principal es el idioma. Nos pasa en toda Latinoamérica, hablamos distinto mexicanos y peruanos, incluso en México del norte o el sur. El cine mexicano utiliza un español neutro. Lo estandarizamos de tal forma que cualquiera lo puede entender. Hay películas muy buenas españolas. Nos falta crear más lazos entre pueblos, se produce mucho a nivel de los dos países en *streaming* pero falta más coproducción en cine.

### Ha habido rumores de que quieren expandirse en España e Italia. ¿Qué puede contarnos?

Ahora mismo no. Seguimos consolidándonos en México y nuestro principal objetivo es Estados Unidos, allí sí estamos buscando un crecimiento. Una vez estemos asentados en ese país, comenzaremos a bajar a Latinoamérica y el Cono Sur poco a poco. Hace unos ocho años es cierto que estuvimos mirando cines en España y en Italia y el problema que encontramos es que la diferencia de horarios, de tiempos... lo complica. Nos queremos centrar en América del Norte y del Sur y luego ya veremos.

© Courtesy of Cinemex (B)