

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN



**Diagnóstico situacional del sector entretenimiento “cines”, en el
contexto de la pandemia del COVID-19**

Proyecto de investigación para la asignatura Planeamiento y Control Empresarial

Kolquehuanca Sanchez, Karen Brenda	20201104
Malca Hernandez, Ivonne De Lila	20201233
Muñoz Vergara, Marcela	20201440
Navarro Quiroz, Rodrigo David	20201452
Quiroz Gil, Lissette Valeria	20201691

Profesora de la asignatura: Lazo Rodríguez, Liliana¹

2021

¹ Docente de la Universidad de Lima: Llazo@ulima.edu.pe

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN GERENCIAL	3
1. Descripción general	4
2. Mapa Conceptual de las actividades del sector	5
3. Análisis de la Visión	6
4. Análisis de la Misión	8
5. Análisis del Macroentorno:	11
a) Fuerzas económicas	11
a) Fuerzas político – legales	13
b) Fuerzas sociales y culturales	13
c) Fuerzas tecnológicas	14
6. Análisis del Microentorno	14
Las cinco Fuerzas de M. Porter	16
7. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y amenazas	20
8. Fortalezas y debilidades de las principales empresas del sector industrial	22
9. Objetivos o metas generales	24
10. Estrategias de las empresas del sector	26
a) Estrategias funcionales	26
b) Estrategias genéricas a nivel de negocios	26
c) Estrategias de nivel corporativo	29
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS	40

RESUMEN GERENCIAL

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un análisis y un diagnóstico acerca de la situación en la que se encuentra el sector de entretenimiento de los cines, centrándose en Cineplanet, Cinemark, Cinestar, Cinépolis y Multicines UVK. Pues, debido al surgimiento de la pandemia desde el 2020, el sector ha sufrido diferentes cambios, que ha tenido que sobrellevar para continuar y sacar adelante a sus empresas.

Para ello, el trabajo estableció una relación entre los temas aprendidos en el curso de “Planeamiento y Control Empresarial” y el sector escogido. Asimismo, se hizo uso artículos, tesis e investigaciones, las cuales sirvieron para comprender mejor la posición en la que se encuentran los cines y de esta manera diagnosticar de forma óptima a las empresas del sector.

Se realizó una descripción del sector para conocer cuál es el funcionamiento desde la producción del contenido multimedia hasta su comercialización. Posteriormente, se identificaron las fuerzas del macroentorno y microentorno para reconocer las oportunidades y amenazas que existen dentro de este ámbito, ya que a raíz de la pandemia surgieron diversos imprevistos para las empresas de cine, además de las debilidades y fortalezas de las empresas. Asimismo, se analizó la misión y visión que el sector ha tenido a largo plazo, sin embargo, debido a la coyuntura actual se han tenido que analizar escenarios adversos planteando así nuevos objetivos y estrategias en un ambiente de incertidumbre.

1. Descripción general

La industria del cine está conformada por diversos establecimientos cuyas principales actividades son la comercialización y circulación de piezas audiovisuales a cadenas de televisión y salas de cine (Market Research, s.f.). Las primeras salas de las grandes cadenas de cine aparecieron a finales de los 90s en Perú, empezaron en la capital, se fueron expandiendo a las grandes ciudades y luego a más regiones del país. Es de las principales actividades de entretenimiento favoritas por los peruanos, en los últimos años se han enfocado en mejorar la tecnología y brindar experiencias innovadoras en sus salas de última generación, lo que sigue atrayendo a más consumidores.

El cine permite la reunión de personas de distintos estratos sociales en un mismo lugar. Esto ayuda al público a identificarse como colectivo y a generar catarsis frente a los hechos que han marcado su historia. La experiencia cinematográfica se convierte en un ejercicio sociológico y psicológico, porque se comparten emociones difíciles que replican el sufrimiento de un grupo social. Desde esta perspectiva, el cine permite conocer la realidad de un país. El público se ve en la pantalla y se reconoce como parte de un grupo, de un paisaje, de personas que hablan de un mismo modo, de una historia (Semana, 2018).

La producción de los contenidos multimedia que serán reproducidos en las salas de cines, estos constan de cinco etapas fundamentales para lograr su creación:

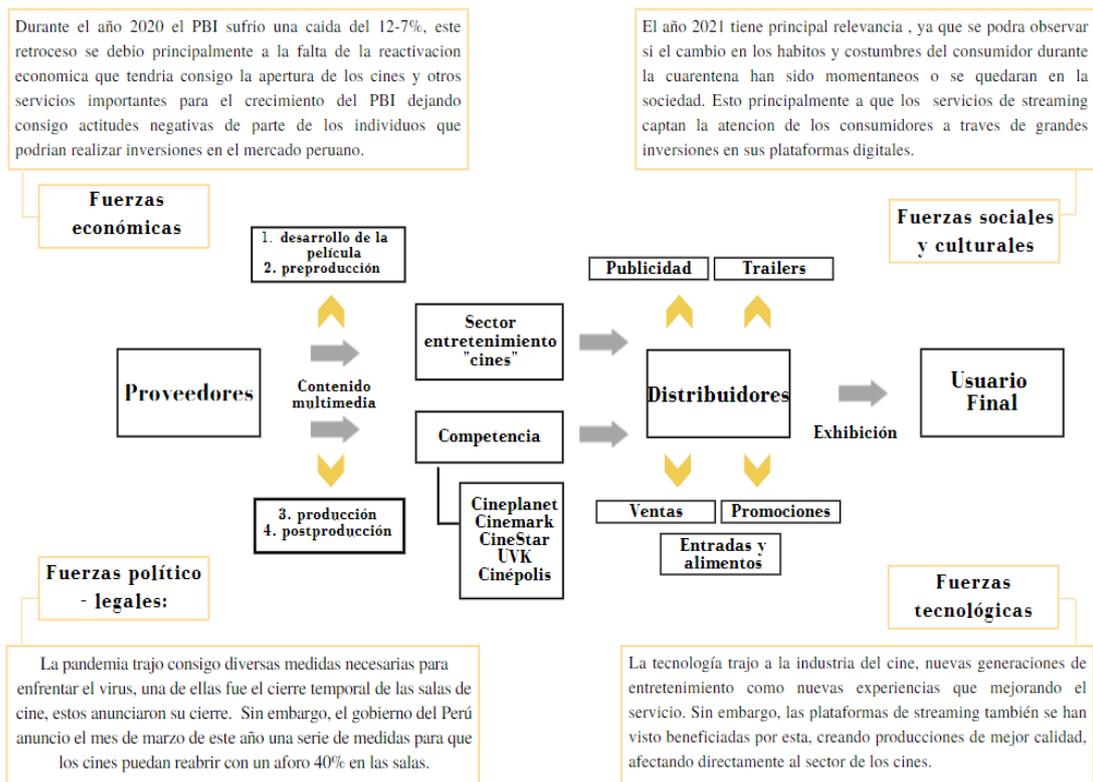
1. El desarrollo de la película: En esta etapa el director gestiona toda la parte creativa de la historia que desea transmitir al público en conjunto a su equipo de trabajo, realizando el guión escrito, la trama y los procesos de negocio para desarrollar el proyecto cinematográfico con éxito.
2. Preproducción: En esta etapa se elaboran los procesos para realizar una producción cinematográfica junto al presupuesto teniendo como fin identificar el costo de la película.
3. Producción: En este periodo de la producción del contenido multimedia se iniciará el proceso de rodaje en el lugar de la grabación.

4. Postproducción: En esta etapa los editores se encargan de la edición de la película, efectos especiales, sonidos y colores que son parte clave para la creación cinematográfica.
5. Comercialización del contenido multimedia: En esta etapa finaliza todo el proceso junto a la distribución de la película ya concluida, brindando en plataformas como los servicios de streaming y los cines.

Sin embargo, dados los innumerables estragos causados por la pandemia del COVID-19, se ha generado un fuerte impacto negativo en la industria del cine. Este causó el cierre masivo de salas; en consecuencia, el stock de los cines descendió dramáticamente produciendo pérdidas de taquilla global de miles de millones de dólares (Comunicación AMC, 2021).

Por otro lado, el servicio de streaming estuvo en su mejor momento y vino para reemplazar el vacío que dejó el cierre de las salas de cine. Con la pandemia, la aceleración de la digitalización tuvo un crecimiento exponencial, y seguirá aumentando su valor.

2. Mapa Conceptual de las actividades del sector



3. Análisis de la Visión

La visión es el acuerdo explícito de valores, creencias, propósitos y metas que podrían guiar la conducta de los miembros de una empresa u organización (Conley, 2013). Los statements de la visión tienen como propósito sostener un alcance inspiracional en los trabajadores y que de cierta manera se sientan identificados de lo que desean lograr en la empresa, creando una cultura corporativa.

Tras la aparición de la pandemia en marzo del 2020, el sector de entretenimiento cines se ha visto severamente perjudicado, debido a que los gobiernos y autoridades sanitarias suspendieron aquellas actividades que fueran potenciales focos de contagio del COVID-19 y que pondrían poner peligro las vidas de los ciudadanos; por lo que, se ordenó el cierre temporal de todos los locales de cines hasta previo aviso. Las empresas del sector comprendieron que, para conseguir que la visión desempeñe su labor, se debía de reformular y acondicionarla a la coyuntura actual, en la cual los factores externos e internos del entorno han cambiado de manera repentina.

Cineplanet, es una de las empresas más frecuentadas por la población peruana, que hasta el día de hoy cuenta con 46 cadenas de cines, situadas tanto en el Perú y Chile. Otras empresas principales son Cinemark, Cinépolis y Cinestar que tras su recorrido en el mercado lograron un buen posicionamiento por sus modelos de negocios implementados. Sin embargo, estos negocios se vieron influenciados por los factores del macroentorno, generando resultados positivos o negativos al ambiente en el que se mueve la organización.

La visión de la empresa Cinestar (2020) es:

“Buscar ser líder en integración de personas con valores y principios de proyectos culturales y artísticos con diversidad en el arte a fin de utilizar una mejor claridad de vida, nuestro fin es ser reconocido como una empresa de entretenimiento e importante en el país.”

Esta declaración se va a ver afectada por el entorno económico, ya que los cambios producidos por la pandemia pusieron al sector en riesgo, pues llevó a la creación de tendencias desempleo. En el cual, fueron “5,000 trabajadores directos y 5,000 indirectos - relacionados a medianas y pequeñas empresas proveedoras de la industria, se han visto afectados por la emergencia” (Lira, 2020, sección de Economía). Por ende, al no contar con todo su equipo de trabajo y sus clientes, los cines ya no pudieron continuar con su mismo objetivo estratégico a alcanzar en un futuro.

La declaración de la visión de Cineplanet, es la siguiente: “Ser una de las 3 cadenas de cines más grandes de Sudamérica que se diferencia por su buen nivel de servicio” (Caem, 2021). Con respecto al marco político, las decisiones políticas que se establecieron durante este periodo, que consistían en el cierre de la industria de entretenimiento, generando una disminución de la participación en el mercado, impidiendo cumplir con esta visión.

Por su parte, Cinemark cuenta hasta el día de hoy con 6 complejos en centros comerciales de Lima con nuevos sistemas e innovaciones del cine, su visión es: "Ser la cadena de entretenimiento fuera de casa, más influyente del mundo" (Duo Laboral, 2020).

El ingresar a la cadena de cines se ha vuelto muy complicado por los diversos obstáculos, uno de ellos es el requerimiento de un gran capital, pero por la posición en la que se encuentra el país, lo racional sería no invertir en este sector sumamente costoso. No obstante, se ha producido productos sustitutos, los cuales tras “La pandemia ha impulsado las suscripciones a plataformas de “streaming” de tal manera que en el 2020 superaron los 1,000 millones de abonados en todo el mundo, mientras la taquilla de los cines cayó más de 70%” (Rivkin, 2021, sección de Tendencias). Los servicios streaming al operar en línea permite al público entretenerse dentro de la comodidad de sus casas, por ello ha recibido una gran aceptación por parte del mercado al haberse modificado sus hábitos de consumo. Esto crea escenarios pesimistas para todos los cines ya que de todas formas deben de reformular sus estrategias para que sean adecuadas y disminuir esta amenaza que surgió debido a la pandemia.

La visión de Cinépolis: “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables” (Cinépolis, 2017). A raíz del reporte del Ministerio de Salud (MINSA), en el cual mencionó que hubo una disminución considerable de casos de COVID-19 en el territorio peruano, se han reactivado algunos sectores de entretenimiento, en especial los cines, quienes ya abrieron sus puertas, tomando las medidas correctas de sanidad para evitar cualquier propagación del virus en el local ya que aún seguimos en estado de emergencia.

Finalmente, la visión del futuro de las principales empresas de este sector será relacionada sobre el gran desempeño que deben de enfrentar para sobresalir ante la competencia que se verá incrementada más adelante debido a los avances tecnológicos, como es el caso de los servicios sustitutos. Además, conseguir el mayor número de consumidores tras el retorno del cine y de esta manera permanecer rentables.

4. Análisis de la Misión

La misión empresarial comprende la declaración de la razón de ser de una organización, es esencial para establecer objetivos y formular estrategias efectivas (Forest, 2017). El objetivo de este concepto es definir por qué motivo existe una empresa y de qué le sirve al mundo, el país o la sociedad las actividades que desarrolla (Corrales, 2019).

La llegada del COVID-19 ha traído severas consecuencias y ha llevado a que gobiernos del mundo entero dispongan medidas de prevención para proteger la salud pública (Regalado, 2020) y, por supuesto, nuestro país no ha sido una excepción a ello. Dichas restricciones involucraron algunos cambios en la misión que los cines se habían planeado antes de la llegada del COVID-19. Es por ello que, a continuación, se analizarán algunas declaraciones de misión empresariales y sus componentes correspondientes sobre las empresas más destacadas del sector del cine.

La misión empresarial de Cinestar es:

“Brindar y orientar a las personas un entretenimiento sano, mediante la distribución de películas y exhibición de servicios complementarios, obteniendo así un adecuado ambiente de desarrollo”.

En esta declaración podemos listar una serie de componentes que se ven afectados; en primer lugar, el servicio: a raíz de la pandemia del COVID-19, por más de un año Cinestar se vio en la obligación de cesar todas sus operaciones; en otras palabras, no pudo ofrecer su servicio principal, la distribución de películas, a sus clientes. En julio del presente año, “a través de la Resolución Ministerial N°408-2020, se permitió que los cines pudieran volver a abrir sus puertas con un estricto protocolo sanitario” (El Comercio, 2021) y Cinestar fue una de las primeras cadenas en reiniciar sus operaciones. Sin embargo, “en este documento se indicaba que no se autorizaba el consumo de alimentos ni bebidas en las salas cinematográficas” (El Comercio, 2021), afectando otro de los servicios con los que cuenta Cinestar, específicamente un servicio complementario, la Confeitería, durante unos meses hasta que finalmente recibieron el permiso del Ministerio de Salud a mediados de octubre. Además, teniendo en cuenta de que menos personas pueden disfrutar de las películas en consecuencia del aforo limitado de las salas como parte de las medidas sanitarias, los clientes también se ven afectados. Por otro lado, el componente filosófico de esta cadena, que busca “brindar y orientar a las personas un entretenimiento sano”, tuvo algunos cambios ya que, desde su reapertura, para asegurarse de cumplir con esa filosofía, debe seguir una lista de protocolos sanitarios como: la desinfección frecuente de los sitios saturados, verificación de salud de colaboradores antes de cada turno, renovación continua de aire fresco, etc.

Por su parte, la declaración de misión de Cineplanet es:

“Crear y brindar una experiencia de entretenimiento inolvidable a todos los espectadores de cine”.

En la misión empresarial de esta cadena se hace mención de los siguientes componentes; en primer lugar, el servicio de entretenimiento, el cual se vio afectado de la misma manera en que sucedió con Cinestar; el cierre de sus operaciones le impidió brindar experiencias de entretenimiento a sus

espectadores y en consecuencia, no pudo cumplir con su misión por más de un año. La diferencia entre ambas cadenas es que las salas de cine de Cineplanet tardaron, aproximadamente, un mes más en reabrir. Por otro lado, el componente de los clientes, que se compone de los espectadores de cine, sufrió cambios en cuanto a la limitación del aforo de las salas. Hasta el mes de octubre, los cines tienen permitido operar sólo con “un aforo de 50%, de acuerdo con el Decreto Supremo 159-2021-PCM” (Gestión, 2021).

La misión de Cinemark es:

“Crear recuerdos memorables de película, un cliente a la vez”.

De los componentes de la misión empresarial presentes, al igual que en las cadenas de cine previamente mencionadas, el componente del servicio de películas se vio afectado durante el periodo en que Cinemark tuvo que cesar con sus operaciones, al igual que los clientes. Finalmente, luego de reiniciar sus operaciones, la filosofía de Cinemark se sigue manteniendo igual, ya que está dirigiendo todos sus esfuerzos a garantizar una ávida experiencia a sus clientes y seguir creando recuerdos memorables.

Por último, la misión de Cinépolis es:

“Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar”.

Además de ser afectado el servicio como sucedió con las cadenas de cine mencionadas anteriormente, también fue perjudicado el mercado, Cinépolis es la cuarta cadena de cines más grande a nivel mundial, con operaciones en 18 países y con 6728 salas de cine en todo el mundo; sin embargo, a raíz de la pandemia tuvo que enfrentarse a varios escenarios desfavorables, incluyendo el cierre absoluto de uno de sus complejos, Cinépolis Caballito localizado en Argentina. “La situación de los cines en la pandemia es complicada, se suma el largo tiempo que estuvieron cerrados, el aforo del 30% para la reapertura y las condiciones de algunos alquileres que se convierten en inviables”

(Moreno, 2021). Por otro lado, Cinépolis, en cuanto a la preocupación por la supervivencia y rentabilidad, desde antes de la pandemia se había propuesto ser la mejor opción de entretenimiento; sin embargo, “frente al cierre de los lugares de entretenimiento y las normas que se implementaron, era imposible pasar tiempo fuera de casa durante la pandemia. Por ello, una de las principales opciones para el entretenimiento fue adquirir un plan de streaming” (El Comercio, 2021) de plataformas como: Netflix, HBO Max, Disney Plus, etc. Este hecho sigue siendo una amenaza para los cines, porque, a pesar de que han vuelto a operar, hay una parte del público, como la audiencia de mayor edad y las familias, que por preocupaciones del COVID-19 se está tardando en volver. Finalmente, dentro de los componentes que no se han visto en la necesidad de cambiar, encontramos la filosofía; ya que Cinépolis sigue dirigiendo todos sus esfuerzos a crear recuerdos memorables en todos sus clientes. También, el concepto de sí mismo ya que, a pesar de haber enfrentado varios altibajos, Cinépolis sigue posicionándose como una de las empresas líderes de la industria, y es consciente de ello. Por último, en relación a la tecnología, Cinépolis sigue operando con sus innovadores formatos MACRO XE y salas 4DX.

5. Análisis del Macroentorno:

a) Fuerzas económicas

- ***Nivel de ingresos disponibles:*** Según el diario El Comercio (2021), la capacidad de compra que poseen los peruanos tiene una relación directa en la decisión de asistir a los diversos cines del Perú. Debido a que los individuos con ingresos inferiores al promedio realizan gastos principalmente en bienes y servicios de primera necesidad tales como los alimentos o salud, dejando como una necesidad secundaria asistir a una sala cine. Según el diario Gestión (2021), el Perú ha sufrido un aumento en la tasa de desempleo del 88% comparado al primer trimestre del 2020 pasando de ser una tasa de desempleo de 7% a 14.5%. Es por este motivo que la reactivación del trabajo es de suma importancia tanto para el desarrollo económico como el de la industria del cine.

- ***Cambios en la demanda en el sector de entretenimiento (cines):*** En la actualidad existe una lucha constante entre los cines y los servicios de streaming, lo cual genera una mayor competencia en este sector. Produciendo una disminución en la demanda de los cines aún mayor por los factores que ha producido la pandemia del Covid-19 y la evolución y creación de nuevos servicios. Vives (2020) señala que debido a no poder asistir a las salas de cine un largo periodo de tiempo ha dado puertas abiertas a que las plataformas como Netflix, Filmin o HBO hayan multiplicado la cantidad de nuevos usuarios dando un futuro incierto a los cines, ya que su panorama podría depender de las decisiones de las multinacionales y los consumidores.

- ***Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores:*** Es necesario que las cadenas de cines realicen un estudio de la capacidad de compra que poseen los peruanos para realizar una estimación de precios. Según el diario El Comercio (2021), los precios de los boletos en Lima Metropolitana alcanzan hasta los 31 soles y en provincias como Piura hasta los 10 soles. Esto debido principalmente a las diferencias per-cápita de los grupos de consumidores.

- ***Evolución de la economía del país:*** La economía peruana podría alcanzar un crecimiento de un 10% en el año 2021 logrando junto con el gobierno una reactivación económica (BBVA Research - junio, 2021). Es por ello, que los cines han podido abrir sus puertas adoptando las medidas de prevención del Covid-19 y mejorar de esta manera sus ingresos. Siendo el 2022 el año en el cual la actividad económica para los cines estará normalizada teniendo consigo un impacto positivo impulsado gracias a las numerosas vacunas que llegan al Perú.

- ***PBI:*** Según el Banco Central de Reserva del Perú (2020) se proyectó una caída del 12,7% del PBI a finales del año 2020. Siendo Bruno Bellido Anicama, coordinador del Laboratorio Mercado de Capitales de la Universidad de Lima el encargado de indicar que este retroceso se debe a la falta de reactivación económica que tendría consigo la apertura de actividades

como centros de esparcimiento, cines y otros servicios importantes para el crecimiento del PBI dejando consigo actitudes negativas de parte de los individuos que podrían realizar inversiones en el mercado peruano. Sin embargo, en el año 2021 El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) indicó tendríamos un crecimiento del PBI 10,5% como parte principal de la reactivación económica.

a) Fuerzas político – legales

- **Políticas gubernamentales:** Según el diario Gestión (2021), es aún vigente la decisión que tomó Indecopi en el año 2018 en la cual se indicaba que los usuarios o consumidores de los cines podían ingresar a la sala con productos similares a los que esta industria vende. Esto debido a que, los diversos cines del Perú realizaban prácticas abusivas con el hecho de vender sus productos a un precio mucho más caro al que lo venden de forma externa. Siendo Cineplanet y Cinemark las primeras empresas de este sector en dar a conocer el listado de salas donde se podrá consumir alimentos adquiridos tanto dentro como fuera del cine.

A inicios de la pandemia el gobierno peruano indicó una cantidad de medidas para enfrentar y frenar el avance de la pandemia del COVID-19 en la que una de ellas fue el cierre temporal de las salas de cine (Decreto Supremo N 152-2020PCM). Es así como el Diario Gestión (marzo, 2020) indicó que los principales cines como Cineplanet y Cinemark anunciaban su cierre haciendo caso a las indicaciones del gobierno a través de la Superintendencia del Mercado de Valor. Sin embargo, el gobierno del Perú anunció el pasado mes de marzo del 2021 una serie de medidas para que los cines puedan reabrir en conjunto a una planificación de la reactivación económica del Perú tales como el 40% de aforo en las salas.

b) Fuerzas sociales y culturales

- **Hábitos y costumbres de compra del consumidor:** Según Victor Millan (2021), el año 2021 será el más importante para indicar si el cambio de los cines hacia los servicios de streaming han sido momentáneos o se quedarán. Esto principalmente a que las empresas como Disney y Warner realizan cada vez mayores inversiones en las plataformas digitales y a que las salas de cine se encuentran semi-vacías a pesar de su reapertura indicando que “El 2021 será el

año en el que sepamos cuánto de los nuevos hábitos de consumo y distribución han llegado para quedarse”. Además, según el diario Gestión (2020), “ Dos de cada 10 peruanos usa cuatro a más servicios de streaming” siendo que el 46% de peruanos está cansado de seguir viendo películas por los servicios habituales como televisión y cines.

- **Actitud de la sociedad hacia el ahorro:** Según Luis Morales, gerente general de Client Solutions de BBVA en Perú, la pandemia del COVID-19 ha cambiado totalmente nuestras costumbres, por lo que también ha incrementado nuestra actitud y pensamiento hacia el ahorro. Es por ello que las principales preocupaciones de los peruanos en la actualidad son controlar el gasto, nuevas necesidades de ahorro y un consumo más sostenible en el hogar como prevención y lucha al Covid-19. Este, es un motivo clave de la reducción porcentual (49% en el 2019 a) de peruanos dispuestos a ir al cine durante el contexto de la pandemia.

c) Fuerzas tecnológicas

- **Innovación tecnológica:** La incorporación de nuevas tecnologías mejora consistentemente la experiencia del consumidor. Es así que, gracias a nuevas generaciones de entretenimiento como imágenes más nítidas, con mayor claridad y nuevas experiencias ayuda a aumentar la eficacia sobre otras empresas a través de ventajas competitivas. Tal cual en el año 2008 Cineplanet fue la primera industria en traer el cine digital 3D y hoy en día es la que lidera el mercado de cines en el Perú. Sin embargo, las plataformas digitales también se nutren con las mejoras tecnológicas proporcionando al mercado grandes producciones elaboradas y liberadas al mercado por ellos mismos.

6. Análisis del Microentorno

En el Perú, el sector de los cines está muy bien posicionado debido a la cantidad seleccionada de empresas que brindan este servicio de entretenimiento. Las principales empresas competidoras que se desarrollan con fuerza en el país son las siguientes.

Cineplanet:

La empresa peruana se mantiene como líder del sector con una participación de 53.9% de la recaudación total del mercado y 265 pantallas (Perú Retail, 2018). La innovación es promovida por Cineplanet y esto lo diferencia de algunos jugadores de la industria (Eusebio, Salarrayán, Tupayachi, Zuñiga, 2017).

Cinemark:

Es la segunda cadena en el Perú con 93 pantallas y mantiene una participación en la recaudación de 18.8% del mercado. Es filial de Cinemark Holding, la tercera cadena de exhibición de películas de los Estados Unidos, la cual cuenta con una amplia diversificación geográfica (más de 5,200 pantallas alrededor del mundo), con una importante presencia en América Latina. Se caracteriza por mantener altos estándares de calidad que su filial peruana también debe cumplir.

Cinestar:

Posee el 12.1% del mercado y 130 pantallas. Esta empresa fundada en 1990 ha incursionado principalmente en zonas de ingresos medios / bajos, con salas de bajos costos y menor tarifa promedio (Perú Retail, 2018).

Multicines UVK:

Empresa de capitales peruanos, el cual posee el 4.6% del mercado y 54 pantallas (Perú Retail, 2018). UVK Multicines es una cadena de cines peruana 100% digital, con 15 años de trayectoria. Además innovan y crean varios conceptos de exhibición y servicios, como la proyección opera del MET de Nueva York en vivo, ballet del Bolshoi y conciertos de música (Mercado Negro, 2016).

Cinépolis:

Cadena mexicana que opera en Perú desde el 2010. A diciembre 2017, posee el 6.7% del mercado, opera cuatro complejos en el país y cuenta con 36 pantallas (Perú Retail, 2018).

Se sabe que este sector cuenta con una industria competitiva consolidada alrededor del mundo, en nuestro país resaltan las cinco cadenas de cine mencionadas anteriormente. Sin embargo, no se ha

podido observar una competencia activa entre estas al tener que cerrar sus establecimientos por las medidas de seguridad respectivas, y recientemente han estado regresando a incorporar sus servicios.

Las cinco Fuerzas de M. Porter

- *Factores de rivalidad del sector frente a la pandemia del COVID-19*

Ante la pandemia del COVID-19, se evidenció una gran barrera de entrada: El estado de emergencia a nivel global. Es debido a esto que se empiezan a anunciar los cierres de distintas actividades de entretenimiento en todo el mundo. A inicios de marzo de ese año se predijo que la taquilla global podría perder US\$5 mil millones como resultado de la pandemia. En México, por ejemplo, el cierre de cines significó el colapso repentino del 99,6% de ingresos y pasó de vender US\$151 millones de entradas a solo US\$409 mil (El Comercio, 2021).

Según Mercado Negro (2020), los cines peruanos, al inicio de la pandemia, se encontraban perdiendo más de S/16 millones en ingresos, esto de acuerdo con los cálculos recientes de la Asociación Nacional de Salas de Cine (Anasaci). Además, con el paso del tiempo, el escenario adverso deteriora y amenaza la sostenibilidad de las 104 salas de cine distribuidas en todo el país.

El costo de operación fue un factor determinante, ya que las cadenas de cines no solo cuentan con gastos como el alquiler del establecimiento, sino también los empleados quienes estuvieron en una situación crítica. Las empresas no pudieron afrontar estos gastos ante tanta pérdida del sector, y optaron por medidas drásticas. Este es el caso de Cineplanet, que anunció a mediados de abril que aplicaría la suspensión perfecta de labores entre sus trabajadores debido al impacto del estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno para frenar el avance del coronavirus (COVID-19) en el país (Gestión, 2020). Por otro lado, el costo de cambio es muy bajo, el consumidor puede dirigirse a distintos cines sin percibir un costo mayor, ya que al fin y al cabo, es él quien está en la posición de elegir el establecimiento al que quiere ir.

En este sector, los factores de diferenciación de los productos no son drásticamente distintos, pues en este caso el producto viene a ser la película que se proyecta junto con la confitería ya que

ambos van de la mano. Debido a que todos los cines en el Perú ofrecen el mismo servicio con características y alimentos similares, no se ofrece algo diferente al mercado.

Con respecto al comportamiento de la demanda, no se puede identificar una tendencia precisa ya que no se ha estado en un ambiente activo. Sin embargo, con la reciente reincorporación de los cines a la normalidad, se ha notado una disminución de la demanda, especialmente porque no se permite ingresar a la sala de cine con alimentos.

Analizando la información recabada, definitivamente en el sector de los cines la rivalidad ha disminuido ante la crisis de la pandemia. No obstante, se espera un crecimiento en esta ante la apertura de los cines en distintos países.

- *Sustitutos en el sector*

El sector de entretenimiento cuenta con diversos sustitutos para los cines desde hace muchos años, sin embargo, a raíz de la pandemia estos han tomado gran protagonismo, convirtiéndose en fuertes amenazas. Estos se denominan servicios de streaming, tales como Netflix, Amazon Prime Video, Disney + y HBO Max, entre los más destacados. Durante el último año, tuvieron un auge enorme y ahora se le agrega el hecho de que existe la tendencia actual de las distribuidoras de películas, que están apostando por estrenar directamente en las plataformas de streaming, en lugar de la pantalla grande (Perú 21, 2021). Esto supone un gran riesgo para las cadenas de cine al quitarles el privilegio de tener las películas en exclusiva y generando una gran pérdida para los cines.

Según el informe "Mercado, consumo y diversidad en servicios de transmisión de video en América Latina", publicado por Sherlock Communications, que brinda una encuesta, realizada en seis de las economías más grandes de la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), más del 92% de los encuestados dijeron que suscritos a una plataforma de transmisión desde 2019, y el 70% agregó al menos una más en 2020 (elEconomista América, 2020).

Se puede decir que, si bien desde hace años el negocio del streaming ha tenido un constante crecimiento, definitivamente en este nuevo contexto de pandemia se ha potenciado enormemente

abarcando gran parte del mercado del entretenimiento, lo cual representa una amenaza para el sector de los cines.

- ***Poder de Negociación de los Proveedores***

El poder de negociación de los proveedores ha disminuido considerablemente desde la clausura de los servicios de los cines temporalmente, que se dio al inicio de la pandemia. Los proveedores y los cines se necesitan mutuamente para mantener a flote sus negocios. Aunque se han ido incorporando la apertura de los cines a nivel mundial, muchas personas los han desplazado por los servicios de streaming mencionados anteriormente, lo que también significa que no hay una alta demanda en los cines y los proveedores no pueden arriesgarse brindando sus recursos donde no van a tener muchas ganancias. Por ejemplo, según el estudio Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 de PwC, los ingresos de la industria cinematográfica en el Perú mostraban un sólido crecimiento antes de la pandemia de US\$ 242 millones para 2023. Sin embargo, la última actualización del estudio proyecta que la recuperación post COVID-19 será lenta, por lo que solo se alcanzaría US \$ 170 millones para 2024. Una cifra significativamente menor a la proyectada previamente (Mundo Empresarial, 2020).

Esto no solo se evidencia en nuestro país, pues en España se cerró el 2020 con una caída de ingresos del 72%. En Julio se produjo un crecimiento del mercado del 11% por cada fin de semana, según la consultora Comscore Movies Spain. "La tendencia a la recuperación se está produciendo", ha señalado a Efe Luis Gil, director general de la federación de salas de cine FECE. "Empezamos el 2021 con recaudaciones máximas de 500.000 euros por fin de semana y ahora estamos en torno a los 4 millones, la tendencia es buena", ha subrayado (Información, 2021).

De este modo, se puede concluir que los proveedores no brindaran sus recursos a las cadenas de cines hasta que se vea un avance en la recuperación de estos, alrededor del mundo. Asimismo, se tiene que tener en cuenta que los servicios de streaming son el foco de atención, lo cual indicaría un mayor ingreso de proveedores a este sector.

- ***Poder de Negociación de los Compradores – Consumidores***

Normalmente la experiencia de ir al cine se basaba en disfrutar de la película en compañía de familia o amigos, mientras se consumían distintos alimentos. Hoy en día, evidentemente esto no puede realizarse debido al distanciamiento social y al espacio cerrado que estos establecimientos ofrecen. Si bien se están aperturando los cines gradualmente junto con el proceso de vacunación, muchas personas sienten miedo al contagio de COVID-19 por exponerse a lugares concurridos como los cines, sin embargo, conforme está pasando el tiempo existe menos inseguridad.

Por ello, se han tenido que buscar distintas alternativas como el caso de España que lanzaron la campaña “Yo voy al cine” donde se venderán entradas al precio especial de 3,50 euros con la finalidad de «fomentar la asistencia a salas de cine de aquellos espectadores que todavía no han regresado como un hábito social y cultural, y por último, reivindicar la seguridad de los cines como espacios culturales seguros» (ABC Play, 2021).

Podemos concluir que el poder de negociación de los consumidores ha aumentado, este es vital para el funcionamiento de este sector y mucho más después de los periodos de crisis por la pandemia. Los consumidores, en su mayoría, no se sienten seguros para ir al cine y para hacerlo un ambiente de confianza ellos exigen el cumplimiento de protocolos de bioseguridad respectivos.

- *Nuevos competidores*

A lo largo del año 2020, mientras los cines abrían poco a poco alrededor del mundo, en Perú estos seguían inactivos. Es así, que se plantea el regreso de los autocines en el país, alrededor de mayo del año pasado. Uno de los más populares es el autocine Lima Park, proyecto que surge gracias al trabajo en conjunto entre el mismo parque, el consorcio Avanfirt S.A.C. y Stringnet Multimedia System S.A.C. ; en su apertura incluso la Municipalidad de Lima realizó un llamado a los visitantes, recordándoles que el autocinema del Parque de Las Leyendas ofrece todos los protocolos de bioseguridad y seguridad requeridos, con el fin de brindar una experiencia de entretenimiento segura para todos. Para que la experiencia de ir al autocine sea completa, el Autocine Lima Park, ofrece una zona de alimentos preparados y entregados de acuerdo a los protocolos y regulaciones establecidas por el Minsa (PressPeru, 2020).

Si bien no se tiene la certeza de que el negocio de los autocines sea rentable a largo plazo, se puede evidenciar el crecimiento de una nueva competencia gracias a el buen manejo y adaptación ante la coyuntura que se ha desarrollado para continuar con este espectáculo cultural como lo es el cine.

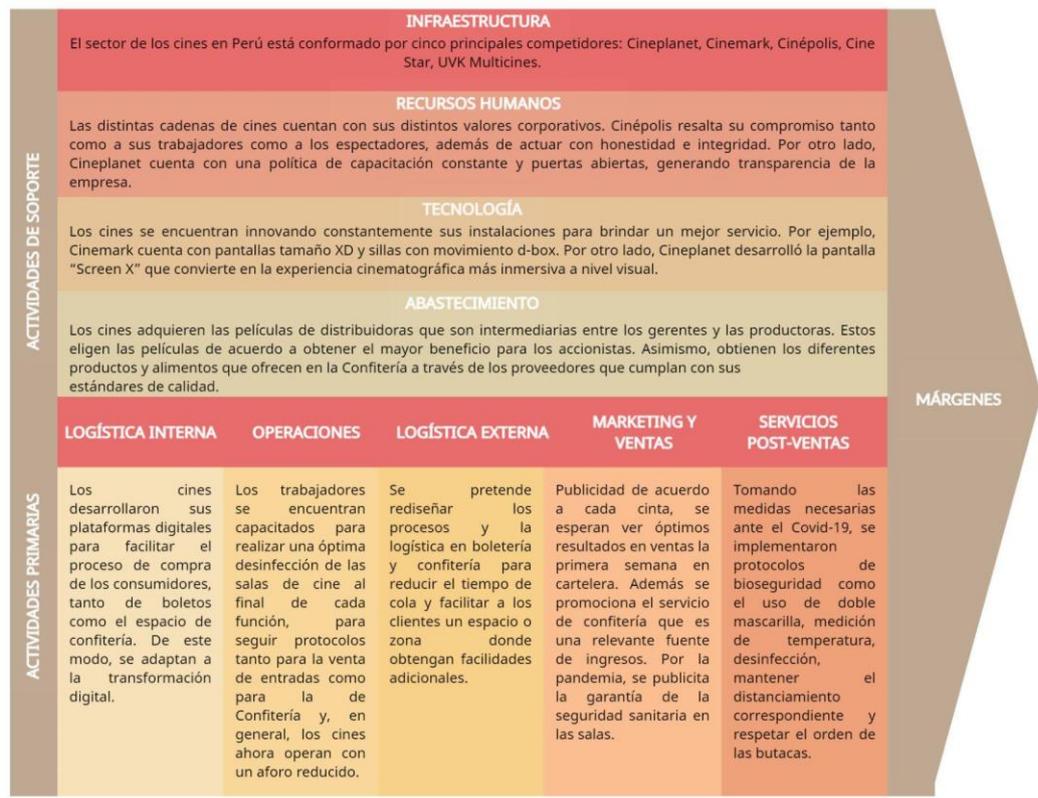
7. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El público desea volver a vivir la experiencia completa que brinda un cine, ya que era una de las formas de entretenimiento principales que desapareció durante la pandemia. - Debido a la coyuntura no hay tanta rivalidad entre las empresas, todas se unieron para tener una pronta apertura de los cines. - Al término de la pandemia, el nuevo competidor, el autocine, tiene probabilidad de no ser rentable a largo plazo, y todos sus clientes pasen a consumir en cines. - La mejora del servicio, enfocada a la innovación tecnológica, con pantallas y salas de última generación, que ofrece una experiencia inmersiva y única, de la 	<ul style="list-style-type: none"> - La coyuntura ha hecho que se establezcan estrictas normas por parte del gobierno, para fomentar la seguridad sanitaria, por ello las salas cerraron temporalmente. En 2021, hay la oportunidad de abrirlas, sin embargo, pueden operar en su totalidad, solo el 40% y uno de los mayores ingresos, la venta de alimentos, está prohibida. - Los servicios de streaming llenaron el vacío que dejaron los cines a su cierre, aumentaron exponencialmente de consumidores, principal forma de entretenimiento durante la pandemia. - Los proveedores ya no prefieren estrenar sus películas en el cine, sino hacerlo mediante servicios streaming. - Nuevos competidores como el autocine

<p>cual el cliente pueda preferir ante el servicio convencional del streaming.</p>	<p>que supieron adaptarse rápidamente a la coyuntura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El temor de los consumidores al contagio en las salas, debido al proceso lento de vacunación en el país. - El comportamiento del consumidor ahora está dirigido a una tendencia al ahorro, ello se provocó debido al recorte de ingresos y mayor enfoque a necesidades básicas.
--	--

El futuro de la industria del cine es muy incierto, la coyuntura cambió la vida cotidiana que conocíamos, lo que generó nuevos hábitos en los consumidores. Este sector fue uno de los mayores afectados, y por lo analizado, aunque la pandemia llegue a su fin, podemos observar más amenazas que oportunidades. Los sustitutos como el streaming, representan el mayor problema, debido al fácil acceso a estos y la variedad que ofrecen, también poseen una gran ventaja en la coyuntura actual, la cual es ver contenido desde la comodidad de la casa y no tener la posibilidad de contagiarse como en el cine. La industria cinematográfica debe poner todos sus esfuerzos en aprovechar todas las oportunidades que se les presenta para no ser reemplazados por estos, debido a la preferencia actual de los proveedores y consumidores.

8. Fortalezas y debilidades de las principales empresas del sector industrial



Fuente: elaboración propia

Fortalezas:

- Los principales cines como Cineplanet y Cinemark tienen la ventaja de estar bien posicionados en el país, se encuentran en el "Top of Mind" del consumidor respecto a este sector. Esto permite que, a pesar de la pandemia y el cierre de los cines, las personas siguen teniendo confianza en estas cadenas. Actualmente que ya se puede ir a los cines, estos dos serían los más concurridos.
- Por otro lado, al ser estos dos los más importantes, han podido sobrellevar esta coyuntura de la mejor manera gracias al capital consolidado que llevan logrando por años.
- Además, recalcamos que, para brindar seguridad al público, se desarrollan protocolos como el uso de doble mascarilla, medición de temperatura, desinfección, mantener el

distanciamiento correspondiente y respetar el orden de las butacas. Incluso la cadena Cinemark ha establecido horarios más espaciados entre películas para que, durante la salida e ingreso a salas, se eviten los encuentros y aglomeraciones entre clientes (PressPeru, 2021). Asimismo, las empresas de cine exigirán a los usuarios presentar el carné de vacunación completa (dos dosis) contra el COVID-19 para ingresar a las salas de cines en las provincias donde se cumpla la condición de 40% de población completamente vacunada (Gestión, 2021).

- Se identifica al factor tecnológico como una ventaja de las empresas del sector. La gran mayoría de estas han desarrollado distintas innovaciones en sus instalaciones. Como Cineplanet, que trajo a Perú la primera sala de cine Screen X, es la primera tecnología multiproyección que se utiliza en un cine, lo que la convierte en la experiencia cinematográfica más inmersiva a nivel visual (Perú21, 2019).

Debilidades:

- Conocemos que las personas ya tienen un temor de asistir a los cines por cuidar su salud, pero ahora, agregando que la cantidad de público que puede entrar a las salas se ha disminuido y tienen que mantener su distancia incluso dentro de ellas, la compra de tickets se ha reducido considerablemente, generando menos ingresos monetarios.
- Además, en consecuencia de los grandes despidos que se dieron al inicio de la cuarentena, el personal que todavía sigue laborando puede verse afectado por el temor de perder su trabajo, que aún persiste debido a la poca clientela.
- Asimismo, el retomar actividades con proveedores. Debido a la pandemia, se cortaron acuerdos con proveedores (por ejemplo, de las comidas y bebidas) y como va la situación no parece que se podrán contactar con ellos pronto. Es probable que algunos acuerdos con estos proveedores ya no funcionen y buscar nuevos puede afectar la calidad de los productos.

Finalmente, las pequeñas empresas en el sector no tienen muchos beneficios a su favor. En la industria del cine, se puede encontrar una marcada preferencia del consumidor, como ya se mencionó anteriormente a Cineplanet y Cinemark, que son empresas ya establecidas y líderes en el mercado. La coyuntura para las empresas débiles solo les trajo más problemas, ya es complicado poder atraer a un grupo significativo de consumidores, lo cual lo hace un negocio no rentable, hoy en día aún más con la creciente popularidad de los servicios streaming, y con el inicio de la coyuntura, significaría su fin debido a la falta de ingresos, las restricciones sanitarias y los aforos reducidos. Es un mercado difícil de penetrar siendo una nueva empresa, en especial una pequeña, ya que todas las establecidas, vienen de compañías gigantes que tienen el capital para estar seguros ante cualquier imprevisto, como lo fue la coyuntura.

9. Objetivos o metas generales

Según la gerente de marketing de la empresa Cinemark, Diana Lopez (2021), la reapertura de la cadena será gradual teniendo como prioridad brindar una experiencia segura. Cinemark realizó ciertos cambios en sus instalaciones con el principal objetivo de cuidar la salud pública. Por ende, tuvo como prioridad capacitar a sus empleados sobre las medidas sanitarias como el uso de doble mascarilla, limpieza y seguridad de sus salas. Antes de la pandemia era primordial para la empresa que los consumidores tengan una experiencia inolvidable dentro de sus salas de entretenimiento, sin embargo, a raíz de la pandemia la perspectiva que tenía Cinemark acerca de sus objetivos se vio afectada, siendo de mayor importancia la seguridad frente al virus del Covid-19.

- Objetivo de Cinemark: “Implementar medidas de bioseguridad en todas las salas del cine por el Covid-19 para proteger a los empleados y a los consumidores durante el periodo 2021-25”.

Espinoza Mendoza (2021) señala: “Lograr la ocupabilidad total en las salas de Cineplanet ubicadas en Lima Metropolitana para el 2021” (p.8). A través de esta cita, se logra identificar que una de las empresas líderes en el mercado de cines, no busca fortalecer su liderazgo en la industria

cinematográfica del Perú, sino que Cineplanet se centra en generar ingresos para poder subsistir en este mercado altamente competitivo.

- Objetivo de Cineplanet: “Incrementar las ventas de la empresa y una mayor participación del mercado en el 2021”.

Antes de la pandemia los cines enfrentaban con distinta fuerza competitiva a los diferentes servicios de entretenimiento cinematográfico en el mercado, siendo estos los líderes y la principal opción para ver una película por parte de los consumidores. Sin embargo, hoy en día las plataformas de streaming tienen un crecimiento de popularidad inmenso que amenaza la continuidad de los cines. Por lo que, se ven obligados a innovar e invertir en nuevos sistemas tecnológicos.

- Objetivo de Cinestar: “Recuperar a los consumidores que se perdieron durante la pandemia, brindando calidad y un adecuado ambiente en las salas del cine durante el periodo 2021-2024”.

Según el Diario Gestión (2021): “Cinépolis una de las empresas líderes en la industria cinematográfica a nivel internacional tiene como objetivo junto a Lazard reestructurar su deuda de más de 1,000 millones de dólares tras préstamos por la pandemia con bancos como HSBC y Banco Santander durante el 2021”. Debido a que el gobierno permitió a los cines del Perú volver a incorporarse en el mercado tras la pandemia del Covid-19, la meta general de Cinépolis es poder realizar los pagos de sus deudas pendientes con los distintos bancos a nivel mundial.

- Objetivo de Cinépolis: “Reestructurar su deuda de más de 1,000 millones de dólares con los diversos bancos a nivel mundial e incorporarse al mercado peruano”

Como se puede observar, todas las alteraciones que se han generado en los objetivos del sector entretenimiento “cines” son debido a los diferentes factores del macroentorno y microentorno que afectan de manera directa e indirecta a todas las empresas del mercado.

10. Estrategias de las empresas del sector

a) Estrategias funcionales

Innovación superior: Durante el periodo 2021 el sector desarrolló nuevas mejoras relacionadas a sus salas y pantallas de cine, estos nuevos avances tecnológicos revolucionaron las experiencias brindadas al consumidor. Por ejemplo, las salas de cine han implementado un nuevo sistema que inició en Asia Oriental, llamado ScreenX la cual consiste en el aumento de pantallas que estarán posicionadas al frente y a los costados del consumidor para así mejorar su experiencia al ver una película dentro del local.

Atención superior al cliente: Ante la coyuntura, las distintas cadenas de cine en el país han tenido que adaptarse tomando medidas respectivas para proteger la salud de sus clientes y garantizar que reciban una experiencia segura. Por ejemplo, como se ha mencionado en las fortalezas del sector, algunos de los protocolos que se están llevando a cabo son la constante desinfección de las salas de cines, el incremento de circulación de aire en estas, y se han implementado salas tanto para personas con vacunación completa como sin vacuna.

b) Estrategias genéricas a nivel de negocios

Cineplanet:

Es posible afirmar que esta cadena de cines emplea la estrategia genérica de Diferenciación debido a que, en relación a los productos y servicios que ofrecen, cuenta con propuestas innovadoras las salas Prime, proyección “Xtreme Láser”, “Screen X”, boletería express, canales digitales propios, autoservicios de bebidas, delivery en salas y áreas sociales.

Asimismo, en cuanto a la segmentación de mercado, se dirige a personas con un NSE alto, específicamente A y B, por lo tanto, sus locales se ubican estratégicamente en distritos acomodados como San Borja, Santiago de Surco y La Molina, por mencionar algunos.

En lo que respecta a sus habilidades distintivas, Cineplanet adopta una actitud de liderazgo tecnológico y se enfoca principalmente en la Investigación y Desarrollo. Esta cadena fue la primera en traer a Latinoamérica una sala Screen X en la cual “el público puede gozar de una experiencia

inmersiva y panorámica de 270°, a través de una proyección multipantalla” (Perú Retail, 2019). Asimismo, sus salas Xtreme cuentan con pantallas de 180 metros cuadrados (18 de ancho y diez de alto), con tecnología láser de Ultra HD, y sonido de alta definición para ofrecer una mejor calidad de servicio a sus clientes.

Cinemark:

Se caracteriza por emplear la estrategia de Diferenciación, ya que también cuenta con su equivalente a las “Salas Prime” de su competidor, sus famosas “Salas XD”, así como las salas “Palco Premier”, o asientos especiales como las “sillas D-Box”, cuyos precios también son más elevados debido a la exclusividad. Estos pueden variar dependiendo del local, pero para el caso de las “sillas D-Box”, una entrada puede llegar a costar alrededor de S/.42 para un adulto y S/.37 para un niño, mientras que una silla general en una “Sala XD”, está alrededor de S/.33 y S/.30 para adultos y niños respectivamente. Además, al igual que Cineplanet, en cuanto a segmentación, se dirige principalmente a las personas que pertenecen al NSE A y B.

En relación a sus habilidades distintivas, Cinemark no se queda atrás en Investigación y Desarrollo; por ejemplo, algunas de sus salas cuentan con el sistema D-Box, mencionado previamente, que “consiste en asientos que están programados para moverse con la película y así dar una sensación aún más realista de estar dentro de ella” (Cinemark, 2021), y no está demás mencionar sus “Salas XD”, equipadas con una pantalla gigante, sonido más envolvente y una imagen más real, lo que la hace cinco veces más potente que una sala regular.

Cinépolis:

Podemos afirmar que esta cadena también emplea la Diferenciación al ofrecer propuestas exclusivas en cuanto a salas de cine, como la “Sala 4DX”, “Cinépolis VIP”, “Cinépolis Macro XE”, que al brindar experiencias únicas, tienen un costo mayor al de una entrada general en formato 2D. Se considera de Cinépolis se dirige a los segmentos de personas que pertenecen al NSE A, B o C, pero una mejor forma de segmentar a su mercado es a través de sus diferentes formatos: “Cinépolis VIP” se enfoca más en las parejas, que les gusta recibir un trato más íntimo y comfortable, “Cinépolis

Macro XE” se dirige a las personas que ansían vivir experiencias de inmersión en formato 2D o 3D, etc.

Una vez más, esta es una cadena de cines que trae propuestas innovadoras a los espectadores, sus “Salas 4DX” permite a los clientes vivir una experiencia única con los 5 sentidos, trayendo a la realidad sensaciones como la del movimiento, agua, olor, viento, luz y niebla, etc. Las “Salas Macro XE” cuentan con pantallas enormes, sonido digital con 13,000 watts de potencia y hasta 7.1 canales de sonido surround.

Cinestar:

Esta cadena de cines tiene una estrategia de Nicho con liderazgo en costos, ya que, en cuanto a diferenciación de producto, los precios de las funciones van desde los S/ 5.00 y no pasan de S/ 15.00 , dependiendo tanto de la edad del cliente como el formato de sala a elegir. En cuanto a la segmentación de mercado, Cinestar optó por dirigirse a los NSE C y D, que son lo suficientemente grandes como para ser rentables, pero muy pequeños para atraer a sus competidores. Es por eso que dirigen sus esfuerzos a la administración de sus locales situados en los distritos de San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Rímac, Breña, Comas, etc. que concentran a más público de esos segmentos.

Finalmente, como habilidades distintivas podemos mencionar que a pesar de sus precios bajos, siguen ofreciendo un servicio de calidad: Se encargan de que sus salas, baños, tiendas de confitería se encuentren en un estado limpio y que exista una adecuada iluminación, que los insumos para la preparación de productos sean tratados teniendo en cuenta la higiene y sean almacenados en lugares con temperaturas adecuadas, asegurándose de que no se echen a perder, para su posterior venta a sus clientes y que ellos queden satisfechos con el servicio.

- ¿Cómo cambiaron dichas estrategias genéricas de negocios a partir del año 2020?

Desde el año 2020, las cadenas de cine mencionadas no han cambiado sus estrategias genéricas. Por su parte, los cines Cinemark, Cineplanet y Cinépolis se dirigen, principalmente, a

personas de NSE A y B, quienes han sido los menos afectados por la crisis económica producida por la pandemia, por lo que no hubiese sido conveniente cambien los factores que les dan ese grado característico de exclusividad y distinguibilidad, como el precio, porque podría ser perjudicial para la calidad de todos los servicios que ofrecen. Consideramos que se debe seguir aplicando la estrategia de diferenciación ahora que se ha dado la reapertura de los cines y el mercado está más competitivo para asegurar la mejor experiencia posible a sus clientes y transmitir lo que los diferencia de sus competidores. Por otro lado, la cadena de cines Cinestar se ha asegurado de mantener sus precios bajos y accesibles considerando que se dirige a personas de NSE C y D que se han visto más afectadas económicamente, conservando de esta forma su estrategia de nicho con liderazgo en costos. Si hubiese hecho lo contrario, su propuesta no hubiese resultado atractiva para su mercado objetivo y perdería rentabilidad.

- *¿Cómo podrían cambiar las estrategias genéricas de negocios de las empresas líderes del sector o industria frente a un probable escenario político – legal adverso en el país?*

Según el ministro de Salud, Hernando Cevallos, hay una preocupación por parte del gobierno ante un aumento de casos de coronavirus durante las primeras semanas del mes de noviembre. Aunque es muy pronto para hablar de una tercera ola, no se descarta la posibilidad de ello. En el caso hipotético de que ocurriese, el gobierno se vería obligado a anunciar la toma de medidas estrictas y nuevas regulaciones, lo que definitivamente desencadenaría un nuevo temor en la población. La asistencia a los cines se vería severamente afectada y estos tendrían que recurrir a la toma de ciertas medidas que generarían un cambio en sus estrategias genéricas. Por ejemplo, cines como Cinemark, Cineplanet, y Cinépolis podrían dejar de lado sus servicios destacados como las salas en formato “XD”, “Xtreme” y “4DX” que también son más costosas, ya que la escasa asistencia de público involucraría más gastos que ingresos y resultaría inconveniente para ellos. Esto afectaría directamente en el factor de distinguibilidad y sería posible que cambien su estrategia de diferenciación.

c) Estrategias de nivel corporativo

Diversificación de Negocios

Dentro de la diversificación no relacionada se encuentra Cineplanet, perteneciente al Grupo Intercorp, quien forma parte de un conglomerado de empresas multinacionales de origen peruano figurando entre las marcas peruanas más prestigiosas que se encuentran en el ranking de las 50 más valiosas de la región. Posee presencia en Perú y también algunas de sus subsidiarias a nivel internacional (Rankia, 2019). Cabe destacar que todas las empresas con las que cuentan son pertenecientes a distintos sectores.

Cinépolis también forma parte de esta estrategia, brindando el servicio de entretenimiento de una manera innovadora por medio de una plataforma digital premium llamada Cinépolis Klic. Esta permite que el usuario alquile o compre películas en streaming, y no es necesario que el usuario realice una suscripción mensual. Además, cuenta con un amplio catálogo con muchas opciones de contenido que incluyen clásicos, infantiles, thrillers, terror, suspenso, acción y sagas completas de grandes estudios como Disney, Sony, Warner Bros. y Paramount (El Comercio, 2020).

En la estrategia de diversificación relacionada destaca Cinemark, en Argentina, que desarrolló un autocine para seguir disfrutando de películas en el periodo de pandemia. Martín Álvarez Morales, Gerente General Cinemark Hoyts, indica que cuentan con una cartelera variada, con reestrenos para toda la familia y una extensa oferta de promociones y descuentos (BAE NEGOCIOS, 2020). Gracias a la experiencia con la que cuenta Cinemark, la logística operacional de este nuevo servicio cuenta con gran ventaja.

Integración Horizontal

Algunas de las empresas trabajadas en este sector utilizan esta estrategia para reducir la competencia incrementando el volumen de sus operaciones a través de la adquisición de empresas que puedan representar amenazas. Esto se evidencia cuando Tenedora de Cines, propietaria de la cadena de cines Cinépolis, adquirió el 2.4% de las acciones del expositor estadounidense Cinemark, según una publicación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Expansión, 2020). De este modo, Cinépolis puede tener un mayor control sobre sus competidores. Además, para tomar la delantera en su expansión en cines de lujo, Cinépolis compró la cadena de cines de lujo Moviehouse & Eatery,

con sede en Texas, Estados Unidos. La compra abarca cinco conjuntos en operación y uno más en construcción. El director general de la cadena, Alejandro Ramírez Magaña, menciona “esta es una operación estratégica que nos ayudará a expandir y fortalecer nuestra oferta de salas de cine Premium en este mercado y en todo el mundo” (Opportimes, 2019).

También encontramos a Cineplanet, que aplicó esta estrategia hace unos cuantos años comprando las operaciones de Cine Hoyts en Chile. Esta adquisición amplía su presencia en el mercado de Chile (Gestión, 2013). Ocupando los establecimientos de esta cadena, se posicionan con mayor número de establecimientos ante la competencia.

Alianzas estratégicas

Para generar oportunidades de negocio, muchas empresas del sector deciden realizar acuerdos de largo plazo con distintas empresas que puedan brindarles ciertos beneficios. Este es el caso de Cineplanet, que en el año 2019 decide aliarse con Entel para que los usuarios de la operadora tengan la opción de adquirir dos entradas al precio de una en funciones 2D, 3D y Xtreme Láser, además de contar con un 25% de descuento en salas prime durante todo este año (Masgamers, 2019).

Por otro lado, Cinépolis se unió con Turner Latin America para exhibir de manera exclusiva en todos los países donde opera la cadena las nuevas producciones de Particular Crowd, el sello cinematográfico de Turner que brinda contenido original a través de TNT Original. Esta alianza se suma a los esfuerzos por buscar constantemente formas innovadoras de traer contenido diferente y fresco al público en México, y ahora también en toda Latinoamérica (Plataformas, 2020).

- *¿Cómo cambiarán las unidades de negocios de las principales empresas?*

Las empresas del sector de cine cuentan con tres unidades de negocio, las cuales son básicas para brindar este servicio y satisfacer las necesidades de los consumidores: La venta de entradas, souvenirs y de combos y golosinas. Según el Diario Gestión (2021), luego de 16 meses en los cuales todo el sector de entretenimiento de cines estuvo cerrado, las cadenas de cine volvieron a abrir sus

puertas al público para así lograr una reactivación económica. Es por ello que, el Gobierno del Perú indicó una serie de medidas para enfrentar y frenar la propagación del COVID-19 que consisten en mantener un aforo del 40% y con la prohibición de no ingerir alimentos dentro de las instalaciones perjudicando hasta el 44.6% de los ingresos que adquieren los cines. Sin embargo, meses después se anunció nuevos protocolos de operación para el ingreso de las salas de cine en el cual los individuos vacunados con dos dosis podrán consumir bebidas y alimentos dentro con un aforo del 50%. Esto produjo que Indecopi rectifique que los clientes pueden llevar cualquier alimento con características similares a los que venden las principales cadenas de cine del país, causando que estas empresas reduzcan y realicen una reestructuración de la unidad de negocio de “venta de entradas” y “venta de combos y golosinas”, en la cual su catálogo de alimentos se modificará, innovando con nuevos productos y promociones. Sin embargo, ninguna de las unidades estrategias de negocios se cerrarán, ya que buscan realizar inversiones alineadas a su apertura y “nuevamente romper récord de taquilla como en el año 2019 en conjunto a su reestructuración de su tienda de alimentos” (Diario Gestión, 2020).

- *¿Algunas empresas grandes aplicarán integración horizontal?*

Los diversos cines en el mercado peruano buscan extender y rectificar su poder frente a la competencia que se encuentra establecida como las que deseen ingresar a este sector. Es por ello que, se presentan casos de marcas del sector de entretenimientos de cines que desean adquirir algún porcentaje de una empresa competidora para así poder convertirse en accionistas de estas y tener un cierto grado de control sobre las decisiones que aplicarían dichas empresas pudiendo así tener una administración y control más eficaz de la transferencia de recursos sobre la competencia. Un claro ejemplo de esto es la adquisición por un valor de 100 millones de dólares que realizó Cinépolis por el 7% de acciones de Cinemark en plena cuarentena con la finalidad de poder tener un mayor posicionamiento en el mercado demostrando así que es el líder en el sector dentro de Latinoamérica (Aristegui, 2020). Sin embargo, a diferencia de la cadena internacional Cinépolis las demás empresas no han efectuado ninguna adquisición importante debido a los daños económicos que ha causado la pandemia del Covid-19 (Gestión, 2021).

- *¿Algunos Grupos económicos líderes del país suspenderán sus estrategias de crecimiento en nuevos negocios, en un ESCENARIO de incertidumbre POLÍTICO – LEGAL y ECONÓMICA?*

Según el Diario El Comercio (2019), durante el año 2019 la firma perteneciente al “Grupo Syem”, dueño de la cadena Cinestar, quería expandirse a través de Muvix Cinemas en el mercado peruano, apuntando a iniciar sus instalaciones en grandes centros comerciales como lo son Plaza Sol y Plaza de la Luna ubicados en Piura, Huacho, Ica y el Rímac. Asimismo, el Diario El Comercio (2019), también indicó que el centro comercial el Larcomar también volvería a tener instalaciones de cine en el año 2020, y la cadena escogida sería la de Cinépolis teniendo consigo 11 salas. Sin embargo, la pandemia terminó afectando de manera directa a estos dos grupos empresariales haciendo que se suspenda su crecimiento de expansión a raíz de que el gobierno peruano indicará una serie de medidas que afectó al sector de entretenimiento de cines.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el sector de los cines lleva años brindando sus servicios de entretenimiento alrededor del mundo e innovando constantemente. Sin embargo, ante la pandemia se generaron grandes pérdidas en este sector, llevando a que las cadenas de cine generen estrategias para sobrevivir a este cambio, además de los sustitutos que surgieron.
- Analizando las actividades del sector, y su relación con las fuerzas económicas, político-legales, sociales y culturales, y tecnológicas, se concluye que el cine es dependiente de lo que sucede en su entorno. Sin un manejo adecuado de estas empresas, pueden perder tanto sus ingresos como sus proveedores, quienes son de gran importancia en este sector.
- Concluimos que las cadenas de cine deben adaptar sus visiones respectivas a futuro en esta nueva coyuntura de la pandemia. De modo que puedan afrontar los nuevos retos presentados por esta y se distingan cuando se dé una reactivación total de los cines, generándose un ambiente competitivo.
- Se concluye que al igual que en la visión, se deben restablecer las misiones presentadas para desarrollar objetivos que vayan en conjunto con el entorno presente y establecer lo que quieren transmitir como empresas de este sector.
- Del macroentorno, se puede evidenciar que las fuerzas económicas no están a favor de la industria, ya que ahora el consumidor no prioriza el entretenimiento; asimismo, los gobiernos al implantar los protocolos de bioseguridad limitan en gran cantidad los ingresos. Además, en lo social, se ha visto una mayor preferencia por los servicios streaming, lo que dejaría al cine un futuro incierto; por otro lado, la innovación tecnológica representa una ventaja.
- Debido a la pandemia, en el microentorno se observa que hay una disminución de rivalidad entre las empresas, se espera que la situación mejore ahora que hay menos restricciones para recuperar lo perdido. Sin embargo, hay temor por los sustitutos que han surgido en la

coyuntura y la preferencia de estos no solo de los compradores sino también de los proveedores.

- De acuerdo a lo analizado en macroentorno y microentorno, se concluye que hay más amenazas que oportunidades para este sector, la coyuntura definitivamente ha tenido un fuerte impacto negativo, que pone en duda si este negocio pueda ser próspero en unos años o adaptarse a las preferencias y necesidades del consumidor en este contexto.
- En conclusión, en consecuencia, de la pandemia se han generado debilidades importantes para los cines; la escasez de clientes y la creciente popularidad de los servicios de streaming han afectado severamente a los cines en todos los ámbitos y el alcance de su completa recuperación todavía es algo incierto.
- Concluimos que los cines se vieron obligados a replantear sus objetivos a causa de las consecuencias que sufrieron por la pandemia del Covid-19, dándoles un enfoque diferente en torno a recuperar los clientes que perdieron e incrementar las ventas que se vieron reducidas.
- Finalmente, se concluye que, fue necesaria la implementación de estrategias funcionales por parte de los cines para garantizar a los clientes que recibirán una experiencia segura y sin preocupaciones.

REFERENCIAS

- Alvarado, C. (2021, Octubre 9). *CINEMARK Presenta Protocolos Para El Esperado Estreno De Venom 2: Carnage Liberado*. PressPeru. <https://pressperu.com/cinemark-presenta-protocolos-para-el-esperado-estreno-de-venom-2-carnage-liberado/>
- América Latina: el 70% se ha suscrito a un nuevo servicio de plataforma streaming en 2020. (2020, Noviembre 18). *Noticias de economía y finanzas en elEconomista América*. <https://www.eleconomistaamerica.pe/telecomunicacion-tecnologia-pe/noticias/10895651/11/20/-America-Latina-el-70-se-ha-suscrito-a-un-nuevo-servicio-de-plataforma-streaming-en-2020.html>
- Autocinema en Lima, Perú: Parque de Las Leyendas abre su propio cine*. (2020, Septiembre 17). Stringnet. <https://www.stringnet.pe/blog/autocinema-lima-peru/>
- C. (2021, 30 julio). *Etapas de la Producción Cinematográfica*. Veigler Business School. <https://veigler.com/produccion-cinematografica/>
- Cinemark. (2021). *Salas y formatos*. <https://www.cinemark-peru.com/formatos?tag=740>
- Cineplanet concreta compra de complejos de Cine Hoyts en Chile. (2013, Octubre 30). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cineplanet-concreta-compra-complejos-cine-hoyts-chile-51677-noticia/>
- Cineplanet*. (s. f.). Copyright (c) 2021 CAEM. <https://www.caem.cl/index.php/asociados/item/16-cineplanet>
- Cineplanet: MTPE desaprobó solicitud de suspensión perfecta de labores y deberá pagar a trabajadores. (2020, Junio 24). *GESTIÓN*. <https://gestion.pe/economia/cineplanet-cineplanet-mtpe-desaprobo-solicitud-de-suspension-perfecta-de-labores-y-debera-pagar-a-trabajadorest-nndc-noticia/>
- Cineplanet prepara plan de reapertura de salas de cine. (2020, Julio 23). *El Economista*. <https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10684996/07/20/Cineplanet-prepara-plan-de-reapertura-de-salas-de-cine.html>
- Cinépolis compra cadena de cines de lujo en EU – Opportimes. (2019, Julio 31). *Opportimes*. <https://www.opportimes.com/cinepolis-compra-cadena-de-cines-de-lujo-en-eu/>
- Cinépolis Klic, el nuevo servicio en Perú para rentar películas por Internet. (2020, Junio 19). *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/luces/cine/cinepolis-klic-el-nuevo-servicio-en-peru-para-rentar-peliculas-por-internet-nndc-nnes-noticia/>
- Cines exigirán carné de vacunación completa a espectadores para ingresar a las salas. (2021, Octubre 16). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cines-exigiran-carne-de-vacunacion-completa-para-ingresar-a-salas-nndc-noticia/>
- Cineplanet y Cinemark: en estos locales se podrá consumir alimentos si tiene vacunación completa*. (2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cineplanet-y-cinemark-en-estos-locales-se-podra-consumir-alimentos-si-tiene-vacunacion-completa-nndc-noticia/?ref%3Dgesr&sa=D&source=docs&u=1637556765373000&usg=AOvVaw2zZ10sOO-QjIet2bk04oom>

Cines peruanos perdieron más de S/48 millones en lo que va de la cuarentena. (2020, Abril 7). Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/cines-peruanos-perdieron-mas-de-s-48-millones-en-lo-que-va-de-la-cuarentena/>

Cinestar y Movie Time regresan: estos son los precios y las restricciones que aplicarán. (2021). *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/cinestar-y-movie-time-regresan-estos-son-los-precios-y-las-restricciones-que-aplicaran-nndc-noticia/>

Cinépolis. (2021). *Código global de conducta y ética empresarial.*

https://static.cinepolis.com/resources/mx/documents/codigo_de_conducta_cinepolis.pdf

COTOS, A. M. (2020, Noviembre 30). *CINEPLEX SA.* SMV.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamentos%20Cineplex%20Junio%202020.pdf>

Disney apuesta por el autocine Lima Park y presenta sus mejores películas de los últimos tiempos. (2020, Noviembre 11). Press Perú. <https://pressperu.com/disney-apuesta-por-el-autocine-lima-park-y-presenta-sus-mejores-peliculas-de-los-ultimos-tiempos/>

Dueños de Cinépolis compran acciones de la estadounidense Cinemark. (2020, Mayo 22). *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2020/05/22/duenos-de-cinepolis-compran-acciones-de-la-estadounidense-cinemark>

Efe, A. (2021, 18 marzo). *El “streaming” supera 1,000 millones de suscriptores y los cines se desploman.* *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/el-streaming-supera-1000-millones-de-suscriptores-y-los-cines-se-desploman-noticia/?ref=gesr>

El público vuelve a los cines y las salas marcan récord de asistencia desde su reapertura. (2021, Julio 12). *Diario Información*.

<https://www.informacion.es/ocio/cine/2021/07/12/publico-vuelve-cines-salas-marcan-54958645.html>

ESAN Graduate School of Business. (2020, 15 abril). *Cines de Perú en riesgo, hablemos de los efectos del coronavirus en la industria.* Sala de prensa | ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/04/cines-de-peru-en-riesgo-hablemos-de-los-efectos-del-coronavirus-en-la-industria/>

Eusebio, O., Salarrayán, R., Tupayachi, P., & Zuñiga, P. (2017, Marzo 20). *Plan estratégico de CINEPLANET 2016-2021.* Tesis PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8268>

El comercio (2021). *El streaming en tiempos de pandemia en el Perú.*

<https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/el-streaming-en-tiempos-de-pandemia-en-el-peru-netflix-hbo-max-disney-plus-amazon-prime-star-plus-series-peliculas-documentales-noticia/>

Espinoza K., Palacios A. (2020). *PLAN DE MARKETING PARA LOGRAR UNA OCUPABILIDAD TOTAL DE SALAS EN LOS COMPLEJOS DE CINEPLANET – POST ESCENARIO COVID 19 – UBICADOS EN LIMA METROPOLITANA AL 2021*

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11152/1/2020_Espinoza%20Mendoza.pdf

Guerra de marcas: Cineplanet, Cinemark, UVK Multicines y Cinépolis. (2016, Septiembre 20). Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/guerra-de-marcas/guerra-de-marcas-cineplanet-cinemark-uvk-multicines-y-cinepolis/>

Industria cinematográfica en el Perú tardará en recuperarse. (2020, Noviembre 23). Mundo Empresarial. <https://www.mundoempresarial.pe/actualidad/3233-industria-cinematografica-en-el-peru-tardara-en-recuperarse.html>

La República. (2021). *Ministro de Salud sobre posible tercera ola de COVID-19: Estamos preocupados por incremento de casos.*

<https://larepublica.pe/sociedad/2021/11/14/ministro-de-salud-sobre-posible-tercera-ola-de-covid-19-estamos-preocupados-por-incremento-de-casos-atmp/>

Los últimos cambios en la industria del cine tras la pandemia en curso. (2020, 27 abril). Golden Globes. <https://www.goldenglobes.com/articles/los-ultimos-cambios-en-la-industria-del-cine-tras-la-pandemia-en-curso>

Martínez, C. I. (2021, 17 octubre). *Cines podrán volver a vender alimentos y bebidas para consumo en las salas, ¿bajo qué condiciones?* El Comercio Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cines-podran-volver-a-vender-alimentos-y-bebidas-para-consumo-en-las-salas-bajo-que-condiciones-cines-produce-nuevo-protocolo-noticia/?ref=ecr>

Moreno G. (2021). *Cerró el complejo Cinépolis, el tercer cine de la Ciudad que bajó la persiana.*

<https://www.baenegocios.com/negocios/Cerro-el-complejo-Cinepolis-de-Caballito-es-el-tercer-cine-que-cierra-en-la-Ciudad-durante-la-pandemia-20210614-0142.html>

Paz, E., & Ramirez, B. (2019, Enero 16). *Entel y Cineplanet forman alianza que aumentará nuestra salidas al cine.* MasGamers. <https://www.masgamers.com/entel-y-cineplanet-forman-alianza-que-aumentara-nuestra-salidas-al-cine>

Pereyra, G. (2020, Octubre 14). *Luego de siete meses con salas vacías, la cadena Cinemark debuta con un autocine.* BAE Negocios. <https://www.baenegocios.com/negocios/Luego-de-siete-meses-con-salas-vacias-la-cadena-Cinemark-debuta-con-un-autocine--20201014-0050.html>

Perú: ¿Cuáles son los principales 'players' en la industria del cine? (2018, Junio 15). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/peru-principales-players-industria-del-cine/>

Rado, A. B. A. (2018, 4 enero). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CINEPLANET*. Academia.edu. <https://www.academia.edu/35577994/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20DE%20CINEPLANET>

Reapertura de cines: Asiste en forma más segura al cine en contexto de pandemia. (2021, Septiembre 1). ANDINA. <https://andina.pe/agencia/noticia-reapertura-cines-asiste-forma-mas-segura-al-cine-contexto-pandemia-859925.aspx>

Regresan los cines: Los retos que afrontan ante la ausencia de la 'canchita'. (2021, Agosto 7). *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/vuelven-los-cines-que-retos-afronta-el-negocio-ante-la-ausencia-de-la-canchita-cineplanet-cinemark-cinestar-nndc-noticia/>

Turner y Cinépolis sellan alianza para distribuir grandes películas en la región. (2020, Julio 14). Plataformas.News. <https://plataformas.news/alianzas/nota/turner-y-cinepolis-sellan-alianza-para-distribuir-grandes-peliculas-en-la-region>

'Yo voy al cine': las salas invitan al público a volver, con entradas a 3,5 euros. (2021, Septiembre 20). ABC PLAY. https://www.abc.es/play/cine/noticias/abci-cine-salas-invitan-publico-volver-entradas-35-euros-202109161414_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Valcárcel, N. (2019, 27 junio). *Nueva cadena de cines llegará a Perú*. Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/nueva-cadena-de-cines-llegara-a-peru/>

Muvix Cinemas, la nueva cadena de cines que entrara a competir en Perú. (2019, Julio 24). Gestión <https://gestion.pe/economia/empresas/muvix-cinemas-nueva-cadena-cines-entrara-competir-peru-nndc-271167-noticia/?ref=gesr>

Larcomar volvería a tener cine en el 2020. (2019, Abril 16). El Comercio <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/larcomar-volveria-cine-cinapolis-2020-parque-araucouvk-multicines-centros-comerciales-noticia-627333-noticia/>

Ahora se podrá consumir bebidas y alimentos en los cines, pero para vacunados con dos dosis. (2021, Octubre 14). Gestión. <https://gestion.pe/economia/cines-canchitas-bebidas-ahora-se-podra-consumir-bebidas-y-alimentos-en-los-cines-pero-para-vacunados-con-dos-dosis-nndc-noticia/?ref=gesr>

Cines dejaran transcurrir una hora entre una función y otra, para permitir el ingreso a las salas. (2020, Diciembre 7). <https://gestion.pe/economia/cines-dejaran-transcurrir-una-hora-entre-una-funcion-y-otra-para-permitir-el-ingreso-a-las-salas-noticia/?ref=gesr>

ANEXOS

Menú | **GESTIÓN** | Cineplanet y Cinemark: en estos locales se podrá consumir...

Cineplanet y Cinemark: en estos locales se podrá consumir alimentos si tiene vacunación completa

Los consumidores pueden desde este 18 de octubre para volver a ingerir alimentos y bebidas dentro de ciertas salas de cine.



Conozca aquí el listado de locales que autorizarán el consumo de alimentos y bebidas en los cines. (Foto: Andina)

Redacción Gestión
redacciongestion@diariogestion.com.pe

Actualizado el 18/10/2021 04:18 p.m.

Las compañías Cineplanet y Cinemark anunciaron que permitirán nuevamente el consumo de alimentos y bebidas dentro de sus salas de cine desde 18 de octubre a quienes cuenten con la vacunación completa (dos dosis) contra el COVID-19.

Anuncios Google
Dejar de ver anuncio
¿Por qué este anuncio?

📄 🔗 A+

Muvix Cinemás, la nueva cadena de cines que entrará a competir en Perú

Muvix Cinemás es una marca de la cadena regional CineStar, y busca hacerle frente a los principales actores del mercado local: Cineplanet, Cinemark y Cinépolis.



ADS BY ADRECOVER

Google ha cerrado el anuncio

ÚLTIMAS NOTICIAS