



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN COMERCIO

Año Académico 2020-21

TÍTULO: Plan de Marketing para las salas de cine de Kinépolis España en tiempos post Covid-19

AUTOR/A: Blanca Isabel Salafranca Coll

TUTOR/A: Mario Arias-Oliva

Convocatoria: Ordinaria

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Marketing para las salas de exhibición de cine Kinépolis, ubicada en diversos puntos de España.

El trabajo está dividido en capítulos. En el primer capítulo se pretenden definir ciertos conceptos necesarios y útiles para el posterior desarrollo del plan, donde se pueden encontrar además las últimas tendencias del marketing y una breve contextualización del sector en el que se va a trabajar.

El segundo capítulo, donde se desarrolla el propio plan de marketing se compone de un primer análisis tanto interno de la empresa como externo de su entorno, teniendo este último una especial influencia actualmente en el sector. Posteriormente se encuentran los objetivos basados principalmente en el aumento de afluencia de clientes y su fidelización. En base a los objetivos, se establecen estrategias adecuadas y planes de acción medidas económicamente y controladas con diversas herramientas para que sea viable el fin último, la vuelta a los cines Kinépolis tras la crisis del Covid-19.

En el tercer y último capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones una vez se ha redactado y analizado el plan con el fin de concretar su viabilidad.

PALABRAS CLAVE: plan de marketing, sala de cine, estrategias, Covid-19, marketing digital, marketing offline.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos	2
2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	2
2.1. El marketing	2
2.2. Plan de marketing	3
2.3. El marketing offline vs. marketing digital	4
2.4. Marketing 4.0 y 5.0.....	5
3. LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA	6
3.1. Antecedentes	6
3.2. La relación entre el marketing y la industria cinematográfica.....	7
CAPÍTULO II: CREACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA KINÉPOLIS ESPAÑA	8
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: Kinépolis, S.A.	8
4.1. Kinépolis España	9
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	9
5.1. Análisis de la situación externa.....	9
5.2. Análisis de la situación interna.....	19
5.3. Resumen análisis DAFO	22
6. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	23
6.1. Objetivo general	23
6.2. Objetivos específicos	23
6.3. Público objetivo	24
7. PLAN ESTRATÉGICO.....	24
7.1. Segmentación	25
7.2. Posicionamiento.....	25
7.3. Fidelización	26
7.4. Estrategias Marketing Mix	27
8. PLAN DE ACCIÓN	31
9. PRESUPUESTO.....	32
10. MEDICIÓN Y CONTROL.....	34
CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36

CAPÍTULO IV: BIBLIOGRAFÍA	37
CAPÍTULO V: ANEXOS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de un plan de marketing.....	4
Figura 2. Ventajas y desventajas del marketing offline y digital.....	5
Figura 3. Marketing mix industria cinematográfica	8
Figura 4. La competencia directa de Kinépolis y su grado de diferenciación	15
Figura 5. Análisis DAFO	23
Figura 6. Mapa de posicionamiento de Kinépolis	26
Figura 7. Plan de acción y Timing	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Visitantes a Kinépolis durante 2019 y 2020.....	9
Tabla 2. Personas en España que realizaron actividades culturales.....	12
Tabla 3. Preferencias de los consumidores a la hora de escoger cine.....	18
Tabla 4: Influencia del precio en la asistencia a las salas de cine	18
Tabla 5. Resumen variación de partidas 2019 y 2020 de Kinépolis Group	33
Tabla 6. Presupuesto del Plan de Marketing	34

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El cine como parte de la industria del entretenimiento, además de estar en constante evolución, ha tenido un gran peso desde su nacimiento siendo las salas de cine el lugar de encuentro imprescindible entre los consumidores. La digitalización ha obligado a todos los sectores a cambiar su modelo de negocio, también la industria cinematográfica. Los consumidores han cambiado sus hábitos, ahora se pretende conseguir la inmediatez y la individualidad y con el surgimiento de esas nuevas necesidades, las preferencias de consumo han cambiado apareciendo nuevas alternativas a las tradicionales como son las plataformas digitales.

Las salas de cine han quedado en un segundo plano e incluso se ha puesto en entredicho la existencia de estas en un futuro no muy lejano.

Las salas de cine en España han sufrido diversas embestidas de diferentes tipos, siendo la crisis de la Covid-19 lo que más ha agravado al sector tanto por parte de los consumidores ya sea por la imposibilidad de acudir a una sala, el miedo al contagio o que han visto la alternativa definitiva a las plataformas en streaming, como por parte de productoras que han bajado considerablemente el estreno de películas cayendo el mercado en un 68%. A pesar de lo comentado, hay esperanza en las salas de cine españolas resurjan, y así lo afirma la Federación de Entidades de Empresarios de Cine en España o FECE quienes auguran un futuro prometedor para estas por la multitud de estrenos que se esperan en 2021 y que animarán al público español a acudir de nuevo al cine (Belinchón, 2020).

La misma FECE, según un el informe realizado en 2018 “Las salas de cine: Datos y cifras” no atañe el problema únicamente a las plataformas digitales ya que tras su análisis comprobó que las personas que más acuden al cine, menores de 25 años, son a su vez las que más plataformas digitales consumen, dando a entender que dichas personas ven posiblemente el cine como un entretenimiento independiente a las plataformas o como una experiencia adicional (Federación de Entidades de Empresarios de Cine de España, [FECE], 2018).

Para la consecución de los objetivos y que los cines vuelvan a formar parte de la vida cultural de los españoles será necesario un nuevo planteamiento basado en

estrategias principalmente digitales sin dejar de lado las estrategias de marketing tradicionales offline, es decir, mediante un marketing conocido como “Marketing 4.0” orientado a estrategias de 360 grados, y la filosofía del marketing 5.0 propuesta por Kotler dando un paso más hacia la anticipación de las necesidades del cliente gracias a las nuevas tecnologías.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing que atraiga de nuevo a los consumidores a las salas de cine y concretamente, a las salas de exhibición Kinépolis España.

1.2.2. Objetivos específicos

- Estudiar la evolución de la industria en las salas de cine desde la aparición de las plataformas digitales y otros factores que agravaron su situación actual como la Crisis de la Covid-19.
- Conocer y estudiar el mercado cinematográfico
- Definir estrategias de marketing principalmente del ámbito digital para adaptar las salas de cine al momento actual y para los cines Kinépolis España en particular.
- Definir estrategias de futuro para las salas de cine

2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Las salas de cine necesitan adaptarse a una “nueva normalidad” lo que obligará a todas ellas que quieran formar parte del futuro audiovisual a crear un plan de marketing y digitalizar su modelo de negocio. Para llevar a cabo el proceso es necesario conocer algunos conceptos.

2.1. El marketing

Para entender qué es un plan de marketing, primero debe entenderse la idea del propio marketing.

Según el considerado como padre del marketing moderno, Kotler y Armstrong (2013:14) definen **el marketing** como: “un proceso por el cual los individuos y grupos

obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valor con otros”.

Para la American Marketing Association [A.M.A] (s.f.) el marketing se basa en la creación de valor para los clientes siendo éste una función social encargado de comunicar, intercambiar ofertas de valor a los consumidores y sociedad en general.

El marketing tiene multitud de definiciones considerando que se trata de un término en constante evolución.

2.2. Plan de marketing

Un plan de marketing es un instrumento esencial a la hora de llevar a cabo cualquier acción de la empresa para mejorar su posición en el mercado de una forma eficaz. Consiste en la elaboración de un documento guía que en base a un estudio previo tanto interno como externo de la empresa en cuestión y a unos objetivos bien definidos, se cree una estrategia con la ayuda de distintas herramientas formándose un plan de acción de mejora marcando las mediciones pertinentes en sesiones de control, los posibles resultados y medidas de contingencia entre otros (Hoyos, 2018).

La elaboración de un plan de marketing es, además, una forma de minimizar los riesgos a los que se expone una empresa a la hora de emprender cualquier tipo de acción que quiera realizar en base a datos e identificando las verdaderas necesidades del mercado permitiendo a los usuarios tomar decisiones más adecuadas (Sheth y Sisodia, 2002).

Aunque el plan de marketing no necesariamente deba seguir unos pasos rígidos, existe una estructura básica diferenciada en etapas que todo plan de marketing debería seguir:

Figura 1. Etapas de un plan de marketing

ETAPA	ESPECIFICACIONES
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	Análisis externo y análisis interno de la empresa
DETERMINAR LOS OBJETIVOS	Objetivo general Objetivos específicos
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	Forma en la que se pretenden cumplir los objetivos propuestos. Se selecciona una estrategia en función de cada objetivo y con las estrategias elegidas se define una táctica a seguir. (segmentación, posicionamiento, fidelización, marketing mix...)
PLAN DE ACCIÓN	Fases para la puesta en marcha de la estrategia
ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO	Presupuesto de las actividades propuestas en el plan de marketing
MEDICIÓN Y CONTROL	Evaluación y control del plan de marketing

Fuente: elaboración propia en base a Hoyos (2013), Peñalver (2019), Juárez (2018)

2.3.El marketing offline vs. marketing digital

El marketing tradicional, también conocido como “marketing offline” se distingue por la utilización de campañas masivas para llegar a los consumidores mediante la utilización de métodos tradicionales (televisión, radio, prensa o vallas entre otros medios) centrandó su atención en el producto o servicio (Temboury, 2020).

El marketing ha sufrido distintas transformaciones que han ido adaptándose continuamente al momento y a las necesidades actuales. Kotler et. al. (2010) afirmó lo siguiente:

Desde que Neil Borden acuñó el infame término “marketing mix” en la década de 1950 y Jerome McCarthy introdujo las cuatro P’s en la década de 1960, los conceptos de marketing han sufrido transformaciones significativas al tiempo que se adaptan al entorno cambiante. (p. 25)

Con la llegada de las nuevas tecnologías y los nuevos ritmos de vida de los consumidores, ahora se precisa de inmediatez y una mayor individualización, lo que ha llevado a la creación del conocido como marketing digital, que consiste en que, a

través de técnicas digitales, tener un mayor acercamiento al consumidor siendo éste el centro del nuevo ecosistema digital (Martín, 2016).

Aunque el marketing digital será donde las empresas empeñen un mayor esfuerzo, es recomendable no dejar de lado el marketing offline. Ambos pueden aportar ventajas y dependiendo del objetivo que se tenga en el plan de marketing, podrá ser beneficioso hacer un uso justificado de herramientas tanto online como offline.

Figura 2. Ventajas y desventajas del marketing offline y digital

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MARKETING OFFLINE	<ul style="list-style-type: none"> -Alcanza un público extenso y variado -Tangibilidad -Experiencial -Fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto elevado -Dificultad para medir alcance -No hay retroalimentación
MARKETING DIGITAL	<ul style="list-style-type: none"> -Medible -Da valor al consumidor. Interactivo y personal -Universal. Fácil distribución -Inversión eficiente -Dinámico y flexible 	<ul style="list-style-type: none"> -Efímero -Desconfianza por fraude -Exceso de competencia -Dependencia tecnológica

Fuente: elaboración propia en base a Cuadra (2014), Martín (2016) y Rosas (2017).

2.4. Marketing 4.0 y 5.0

Con la llegada e inserción de la tecnología en el día a día de los consumidores, la orientación del marketing ha evolucionado desde un marketing 3.0 donde se deja atrás la estrategia orientada únicamente al producto (1.0) o al consumidor (2.0) para dirigirse a un marketing centrado en el ser humano y sus valores (3.0) hasta llegar al “marketing 4.0” que tiene como fin último conseguir fidelizar al cliente combinando lo mejor del marketing offline con todo lo que puede ofrecer el marketing digital actual, dejando atrás así la elección entre uno u otro y dando paso a estrategias 360° (Cortés, 2017).

La evolución hasta un marketing 4.0 ha dado el poder total a los clientes conectados frente a las empresas quienes, para conseguir fidelizar, deberán poder ofrecer a los consumidores la inmediatez que generan los canales online y diferenciarse de la competencia con la fuerza que generan las acciones offline, anticipándose a las necesidades del cliente para así mejorar la experiencia de este (Ponce, 2018).

El marketing 4.0, en el año 2021 ya ha evolucionado a un marketing 5.0 donde se incorpora la tecnología más avanzada basada en Inteligencia Artificial, asistentes virtuales y algoritmos que facilitan la anticipación de las necesidades del cliente. Este marketing 5.0 apuesta por una mayor digitalización teniendo en cuenta la crisis actual del COVID-19 que ha provocado la aceleración de las empresas a la hora de actualizarse y a los consumidores a cambiar sus hábitos a un mundo más tecnológico convirtiéndose en una herramienta básica (Kotler et. al. 2021).

3. LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

3.1. Antecedentes

3.1.1. El cine

El cine es, según la Real Academia Española (2020) “local o sala donde como espectáculo se exhiben las películas cinematográficas”, “técnica, arte e industria de la cinematografía” y “conjunto de películas cinematográficas”.

El cine, creado en 1895 de la mano de los hermanos Lumière en París, ha ido creciendo a lo largo de los años como parte del mundo del entretenimiento además de ser uno de los grandes avances de la humanidad, desde los pequeños cortometrajes sin color y mudo proyectados en las primeras salas de cine, hasta la aparición de un cine sonoro en los años 30, pasando por la incorporación del color pocos años después. En definitiva, ha ido perfeccionándose de forma rápida hasta la era digital en la que vivimos actualmente con grandes producciones, efectos de sonido y gran calidad de imagen (Valle, 2017)

A lo largo de los años, el mundo cinematográfico ha ido convirtiéndose en un poderoso y rentable industria donde numerosas empresas han invertido grandes cantidades de dinero a lo largo de los años perdurando en la actualidad y siendo un sector con gran relevancia.

El marketing tiene un papel muy relevante en la industria, se llevan a cabo multitud de herramientas y estrategias incluso antes de empezar a grabar la propia película, reconociendo las preferencias del público, creando expectación y una posterior atracción hacia el producto (Conde, 2020).

3.1.2. Las salas de cine

Las salas de cine han existido desde la creación del propio cine, y aunque ha tenido rivales a lo largo de su historia que han provocado la posibilidad de su desaparición, como el auge de la televisión, donde grandes productoras se arruinaron y salas de cine quedaron vacías; fue cuando gracias a las nuevas tecnologías, utilización de efectos especiales, la remodelación de las salas y las grandes inversiones en marketing para atraer al público lo que llevó a las salas de cine y al propio cine a estar en auge de nuevo, creando distancias con la televisión y convirtiéndose ésta en algo complementario pero no sustitutivo (Matínez-Salanova, 2017). Tras la televisión, han aparecido diversos rivales como las cintas VHS, crisis económicas, la piratería y muchos otros que han agravado la situación de las salas de cine (Cabellos, 2019). A pesar de ello, no ha sido hasta hace pocos años, con el auge de plataformas digitales bajo demanda como Netflix y con la crisis actual del COVID-19, cuando verdaderamente las salas de cine se han visto en una situación de verdadera gravedad a nivel mundial con el cierre temporal o definitivo de grandes distribuidoras y pequeñas salas.

La esperanza en las salas de cine está volviendo a resurgir. China, quien estrenó la película de Godzilla Vs King Kong la primera semana de abril de 2021, esperaba una audiencia máxima en debut de cincuenta millones, pero, aun así, tras únicamente tres días de estreno, consiguió una recaudación de setenta millones. La confirmación de que las personas quieren volver a las salas de cine se dio días después, en Estados Unidos donde se estrenó la película en cines y simultáneamente en la plataforma digital HBO dando como resultado una recaudación de veinticinco millones en los primeros cinco días de estreno y con un 50% de aforo debido a las restricciones. Estos datos han dado esperanza a productoras, empresas de la industria y cineastas en todo el mundo (Zurro, 2021).

3.2. La relación entre el marketing y la industria cinematográfica

El cine en general, más allá de su consideración como arte o industria del entretenimiento se trata de un producto con multitud de competidores que debe diferenciarse en el mercado para resultar como el más atractivo y que los consumidores opten por su producto. Dentro del cine habrá distintos sectores que deberán competir en el mercado y existiendo tal cantidad de competencia tanto dentro del propio sector (entre productoras, salas de cine...) como en la propia industria del entretenimiento en general, compitiendo contra otras formas de ocio, la tarea del

marketing se vuelve fundamental, el cual deberá estar presente a lo largo de toda la cadena de valor de la creación del producto en cuestión (de Lucas, 2014).

El marketing mix, definido por Kotler (2001: 53) como “conjunto de herramientas operativas de marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada del público” puede clasificarse dentro de la industria cinematográfica desde un enfoque clásico de 4P’s o bien desde un enfoque más orientado a personas como sugirió Robert Lauterborn en 1990 con las 4 C’s (Hebrea y Linares, 2016).

Figura 3. Marketing mix industria cinematográfica

Vendedor			Consumidor		
4 "P"		claves	4 "C"		claves
P	Producto	vender producto	C	Consumidor	conocer consumidor
P	Precio	margen de venta	C	Coste	disposición de compra
P	Placement	ubicación	C	Conveniencia	anyplace, anywhere, any device
P	Promotion	unidireccional	C	Comunicación	bidireccional



Fuente: Hebrea y Linares, 2016

El marketing y el cine siempre han ido de la mano. Se han utilizado numerosas acciones para atraer al público desde un spot en la televisión, carteles, eventos, hasta la llegada, en un contexto más actual de la utilización de redes sociales y otro tipo de acciones dentro del marketing digital al que el cine ha tenido que adaptar dentro de todas sus estrategias buscando un vínculo que les acerque más a la audiencia a la que quieren llegar que con el marketing más tradicional siendo entonces una estrategia más efectiva (Salvador, 2013).

CAPÍTULO II: CREACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA KINÉPOLIS ESPAÑA

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: Kinépolis, S.A.

Kinépolis tiene sus raíces en la década de 1960 de la mano de Albert Bert, quien en 1988 se unió a la familia Claeys haciendo grandes avances en el mundo cinematográfico y crenado el Kinépolis Brussels de veinticinco pantallas, un gran avance en la época. Años después, nacería Kinépolis Group, fundado en 1997 por el grupo Bert y el grupo Claeys. Actualmente, es una empresa belga que opera con cincuenta y ocho complejos, ciento catorce cines y mil ciento seis pantallas en todo el mundo.

La empresa pretende dar al cliente la mejor experiencia cinematográfica. Su **misión** es la creación de valor para sus clientes, empleados y socios de forma sostenible.

Por otro lado, su **visión** se centra en tres pilares fundamentales para la consecución de su fin último. Por un lado, pretende ser la exhibidora que satisface todas las necesidades y deseos de sus clientes, haciendo posible que puedan ver lo que quieren ver asemejándose a la proporción de un producto personalizado. Kinépolis pretende además garantizar a sus clientes que vivirán la mejor experiencia gracias a la obtención y actualización de las mejores tecnologías de visionado y por último, pretende ser el mejor en desarrollo de su cartera inmobiliaria y única (Grupo Kinépolis, s.f.).

4.1. Kinépolis España

Kinépolis empezó abriendo un primer cine en Valencia y ahora cuenta con ocho complejos en España y un total de ciento treinta y siete pantallas. Las comunidades autónomas donde tiene presencia Kinépolis es en Alicante, Alzira, Barcelona, Madrid (Ciudad de la Imagen y Diversia), Granada (Nevada y Pulianas) y Valencia (Grupo Kinépolis, 2021).

Kinépolis formando parte de los tres grandes cines de España junto con Cinesa y Yelmo Cines, tuvo en 2019 un gran número de visitantes a pesar del auge de las plataformas digitales que finalmente, por la crisis sanitaria mundial de 2020, se desplomó ante la inseguridad generada por su estructura (y la de los cines en general) e incluso la propia incapacidad de acudir por las medidas tomadas por el Ministerio de Sanidad en determinadas ocasiones.

Tabla 1. Visitantes a Kinépolis durante 2019 y 2020

VISITORS (MILLIONS) ⁽⁴⁾	BELGIUM	FRANCE	CANADA	SPAIN	THE NETHERLANDS	UNITED STATES	LUXEMBOURG	SWITZERLAND	TOTAL
2019	8.12	7.39	11.66	6.18	4.53	1.37	0.98	0.11	40.34
2020	2.30	2.11	2.66	1.56	2.00	1.10	0.29	0.04	12.05
2020 compared to 2019	-71.7%	-71.5%	-77.2%	-74.8%	-55.7%	-19.6%	-70.8%	-65.7%	-70.1%

Fuente: Grupo Kinépolis (2021)

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.1. Análisis de la situación externa

5.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL servirá para identificar los factores externos a la empresa que puedan influir sobre la misma.

5.1.1.1. Factores Políticos

España es un Estado perteneciente a la Unión Europea. Su forma política es una monarquía parlamentaria con un gobierno basado en la soberanía nacional. España es un país pluripartidista que, tras las elecciones del 7 de enero de 2020, Pedro Sánchez, Secretario General del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), fue elegido presidente del Gobierno (European Commission, 2020).

La política española se ha caracterizado por la inestabilidad a lo largo de los últimos años comprendiendo diferentes cambios e ideas de los diferentes partidos que comprenden el Gobierno de España, también dentro del ámbito cultural y específicamente lo que concierne al conocido como “IVA cultural”.

El “IVA cultural” ha sufrido subidas y bajadas pasando en 2012 de un 8% a un 21% afectando enormemente al sector cultural. El IVA fue reducido posteriormente, en 2017 al 10% dejando fuera a todos los espectáculos que no fueran en directo, estando el cine fuera de la reducción, aunque posteriormente se aplicó dicha reducción a los cines en la aprobación de los Presupuestos Generales del Estado en 2018 (EC/Agencias, 2018).

En la actualidad, el IVA cultural se sitúa en un 10%, aun así, la problemática causada por la Covid-19 ha hecho que la cultura pida medidas de rescate, siendo el cine uno de los grandes afectados ante la paralización de rodajes y la escasez de demanda, agravada por las diferentes medidas tomadas en España durante la crisis. Por ello, instituciones como la Federación de Distribuidoras Cinematográficas [FEDICINE] (2020), representantes del sector ante las administraciones públicas en España, hizo además una propuesta formal para que el IVA cultural se redujese en un 4% de forma temporal alegando la cantidad de más de quinientos mil empleos que genera el sector y la previsible caída en la demanda. Por otro lado, y en la misma línea que FEDICINE, el presidente de la Federación de Cines de España Juan Ramón Gómez escribió una carta al presidente del gobierno con el fin de transmitir la preocupación del sector con el fin de solicitar medidas para salvar los cines (El País, 2020).

De cara al 2022, el Gobierno de España pretende crear un plan modernizar el sistema tributario español. Con este plan, uno de los objetos que se pretende llevar a cabo es la subida del IVA de determinados productos y servicios que, según la Unión Europea, no deberían formar parte de un grupo preferencial (Onda Cero, 2021). Esta medida,

si se llevase a cabo, podría provocar de nuevo una recaída para el ocio cultural en general y los cines en particular.

5.1.1.2. Factores Económicos

La economía española disfrutó de crecimiento económico hasta 2008 donde se encontró en un escenario de estancamiento hasta 2014 (European Commission, 2020).

En 2020 España volvió a sufrir una gran caída de su economía debido a la crisis sanitaria de la Covid-19 con el consiguiente confinamiento y establecimiento del estado de alarma que ha provocado entre otras cosas el cierre de numerosos negocios siendo los más afectados los sectores de hostelería, restauración, transporte y ocio teniendo dichos sectores un peso del 13% en España (Hernández, 2020). El PIB sufrió su mayor caída desde la Guerra Civil de un 18,5% durante el año 2020. El desempleo también sufrió una caída histórica de 18,6 millones en términos absolutos de personas con pérdida de empleo (El Economista, 2020).

Aun con la pandemia latente y las incertidumbres que provoca la misma, gracias a la esperanza que avoca la vacunación se han hecho previsiones para la recuperación económica de la mano del Fondo Monetario Internacional, quien prevé un crecimiento en 2021 del 6,4% en el Producto Interior Bruto, crecimiento que se posiciona a la par de grandes potencias como Estados Unidos y que dicha estimación de crecimiento se mantendrán al alza en 2022 llegando a un 1,4% en 2026 (Fresneda, 2021).

Según las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Cultura y Deporte además de otras instituciones como el Instituto Nacional de Estadística, la cultura aportó al PIB español un 3,4% en 2018, siendo el sector destacado el Audiovisual y multimedia (cine, vídeo, música grabada y televisión) quien aportó al total del PIB un 0,69% y un 28,3% dentro del porcentaje de las actividades culturales (España, Ministerio de Cultura y Deporte, 2020).

5.1.1.3. Factores Socio- Culturales

Como consecuencia de una mayor longevidad y una baja tasa de natalidad, se prevé que, en el año 2050, el porcentaje de personas mayores de 65 años represente un 30% de la población total en España (Fernández et. al., 2017).

La cultura en España representó, según el Instituto Nacional de Estadística en 2019 un 7,6% del gasto en consumo final de los hogares por finalidad. Dentro de ese porcentaje, otro estudio elaborado por el INE junto con el Ministerio de Cultura y Deporte de España en 2019 revelaba que, dentro de las diversas actividades dentro del ámbito cultural, la asistencia al cine se encuentra en segunda posición con casi un 60% (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2019).

Tabla 2. Personas en España que realizaron actividades culturales



Fuente: INE (2019).

Los hábitos de consumo en ocio han cambiado. El consumidor prepandemia ya tendía hacia un ocio más online, pero con la pandemia se ha acrecentado y las personas consumen más ocio digital como por ejemplo conciertos en streaming o museos online e inevitablemente las plataformas en streaming se han consolidado en muchas personas como alternativa a acudir a una sala de cine convencional. La compañía Netflix, una de las plataformas líderes en streaming, ha registrado dieciséis millones de nuevos suscriptores durante la pandemia a nivel global (Fransi, 2020).

5.1.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor clave en la recuperación de cualquier economía y posicionamiento de un país a nivel general y un sector o empresa a nivel específico como pueden ser las salas de exhibición cinematográfica.

Las salas de cine y la última tecnología siempre han tenido una estrecha relación y más en la consecución de querer inducir a una cierta diferenciación con sus competidores, las plataformas en streaming. La tecnología ha hecho que el cine pueda seguir creciendo a lo largo de los años creando siempre la mejor experiencia para el cliente y haciéndole partícipe de esta. Están surgiendo cada vez más avances donde el cliente pueda vivir una experiencia de 360º con olores, movimiento, sonidos envolventes y el empleo de la realidad virtual donde incluso se pueden sentir los efectos de la película (Barba, 2018).

Las salas de cine invirtieron más de 400 millones de euros en nuevas tecnologías, queriendo así, que sus clientes más habituales (personas menores de 25 años) frecuentasen más las salas dándoles un valor añadido, la mejora de la experiencia con la tecnología más puntera (FECE, 2019).

5.1.1.5. Factores Ecológicos

La Ley de Cambio Climático y Transición Energética aprobada ha señalado a España en Conferencia de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2021 (COP 26), como ejemplo a seguir para otros países en relación con los compromisos climáticos y como un “socio clave” en la Cumbre de Glasgow que se prevé celebrar en noviembre de 2021 (Sánchez, 2021).

El Ministerio de Cultura y Deporte de España , en su compromiso con el medio ambiente, anunció en el Boletín Oficial del Estado las ayudas destinadas a la acción y promoción cultural proporcionadas por el Ministerio de Cultura y Deporte, donde entre otros aspectos se señala que dicha ayuda irá destinada a personas jurídicas del ámbito cultural que ayuden a “ Favorecer la diversidad cultural así como impulsar la contribución de la cultura a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular, a aquellos vinculados con la sostenibilidad medioambiental” (España, Ministerio de Cultura y Deporte 2021).

Las salas de cine están implantando de forma gradual medidas que benefician al medioambiente como la utilización de proyectores más eficientes (eliminando el tiraje

o el transporte), incorporación de energías renovables o realización de campañas de concienciación entre otras acciones (FECE, 2020).

5.1.1.6. Factores Legales

La industria cinematográfica es un potenciador de empleo y del desarrollo económico además de parte de la cultura de España, donde muchas empresas de diferentes ámbitos se encuentran compitiendo por un público amplio de consumidores. Por ello, se han dispuesto diversas leyes a nivel nacional que deberán ser cumplidas por todo el sector. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine. Esta Ley regula el funcionamiento de la industria cinematográfica. En la Disposición adicional duodécima se habla además de “exhibición cinematográfica y acceso a la diversidad de la producción”.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Que tiene como fin regular la comunicación audiovisual tanto a nivel privado como público en todo España.

El Boletín Oficial del Estado recoge dentro del ámbito cinematográfico tanto Normativa Sustantiva Consolidada que son los ejemplos recogidos en el párrafo anterior entre otros, pero además recoge asuntos como las funciones del Instituto de Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, aspectos acerca de las tasas y precios públicos, los incentivos fiscales, normas generales del sector, los códigos electrónicos y las bases reguladoras de los premios de cinematografía (España, Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.).

5.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter podremos determinar el entorno específico o competitivo de la empresa. Se estudiarán factores externos que influyen o pueden llegar a influir en algún momento tanto en la actividad como en los resultados de la empresa (Martín et.al., 2016).



5.1.2.1. Grado de rivalidad de la competencia actual

En España, el **número de pantallas** activas en abril de 2019 era de 3593 distribuidas en su mayoría por Cataluña, seguido de Andalucía y Comunidad de Madrid y un total de 679 cines (Orús, 2020).

Las salas de exhibición de cine, antes de la pandemia, tuvieron un aumento progresivo de la asistencia, vendiendo durante el año 2019 105, 5 millones de entradas en España, **creciendo la asistencia** desde 2013 en un 37% gracias a las mejoras de las tecnologías y proyección no solo de estrenos de gran audiencia sino también de proyecciones alternativas al cine como son óperas o conciertos de música (Koch, 2020). El crecimiento que muestran los datos anteriores da pie a la posibilidad de una recuperación postpandemia del sector.

Dentro de la competencia de las salas de cine, existe una distinción entre salas, estando por un lado los cines pequeños o “de barrio” con películas en versión original en muchos casos y el valor añadido de la cercanía. Por otro lado, se encuentran los grandes cines siendo éstos la competencia directa de Kinépolis, quienes pretenden llamar la atención del consumidor proporcionando al consumidor las películas más taquilleras, con la última tecnología y mejores servicios.

Figura 4. La competencia directa de Kinépolis y su grado de diferenciación

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS
 (Grupo Odeon Cinemas)	<ul style="list-style-type: none"> - 514 salas. Cercanía y comodidad. - Alta inversión en tecnología - Salas que proporcionan diferentes experiencias (Salas Premium o isense entre otros) - Promociones: Precios reducidos a grupos especiales, Cinesacard, Bono Cinesa Fans - Alta presencia en redes sociales (114.000 seguidores en Instagram) - Actividades adicionales a la actividad principal - Buen posicionamiento SEO y página web fácil de usar - Premio a la innovación en la industria
 (Kinépolis)	<ul style="list-style-type: none"> - 509 salas. Cercanía y comodidad - Opción de visionado en versión original - Sala junior y sala VIP “luxury” - Actividades adicionales a la actividad principal - Alta presencia en redes sociales (66.500 seguidores en Instagram) - Buen posicionamiento SEO



- Localizaciones en diferentes ciudades en lugares estratégicos (Cines Callao en Madrid, por ejemplo)
- Premios y ventajas promocionales de fidelización
- Adecuación a los nuevos tiempos de redes sociales con espacios de “shooting” para consumidores con decoración de películas.
- Packs familiares con descuentos
- Eventos

Fuente: Elaboración propia en base a Dañino (2019), Cinesa (s.f.), Yelmo Cines (s.f.), Ocine (s.f.) y El Economista (2018).

Las **barreras de salida** que pueden obligar a las empresas a pertenecer en el sector aun pudiendo ser este menos rentable podrían ser grandes en comparación a otros sectores. Para la constitución de los cines mencionados con anterioridad en la figura 4, es necesario realizar una gran inversión en la compra de grandes locales y espacios, además, todos ellos hacen una gran inversión en tecnología puntera para hacer frente tanto a sus competidores directos como a los productos sustitutivos. Los materiales necesarios para la proyección de películas también suponen un alto coste.

5.1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores no es alta teniendo en cuenta principalmente las barreras de salida explicadas anteriormente en un periodo de decadencia del sector y, además, las barreras de entrada.

Las **barreras de entrada** existentes en el sector de la exhibición cinematográfica son también altas. Por un lado, la existencia de numerosos competidores posicionados en el mercado y ubicados en las zonas preferentes (centros comerciales, centro de la ciudad, espacios accesibles), la gran inversión que supone la apertura de un cine, existencia de economías de escala, los productores reservan sus estrenos a las salas con mayor beneficio o derechos exclusivos de algunos distribuidores con grandes salas entre otras barreras existentes (Pardo y Sánchez-Taberner, 2012).

En los últimos años han aparecido nuevos conceptos en las salas de cine existentes acordes con la “era Instagram” que ofrecen una esfera más social (Cine Equis) además del auge de los llamados cines de verano al aire libre (Dañino, 2019).

Los cines actuales están en constante actualización para que por un lado el sector siga siendo atractivo para los consumidores y por otro, evitar la amenaza de posibles nuevos competidores.

5.1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos

La industria audiovisual en España tiene un papel importante posicionándose como el sexto país del mundo por volumen de exportación de productos audiovisuales, siendo las plataformas digitales el principal impulsor (Fernández, 2021).

El cine ha tenido diversas amenazas sustitutivas a lo largo de su historia tanto con servicios que cubrían exactamente la misma necesidad como la televisión, el VHS o el DVD, como otros productos fuera del sector como los museos, el teatro o la navegación por internet como cualquier otro tipo de ocio que suponga que una persona decida hacer una actividad determinada en vez de acudir a una sala de cine.

Actualmente, las amenazas sustitutivas directas más fuertes de las salas se tratan de las plataformas digitales y la piratería.

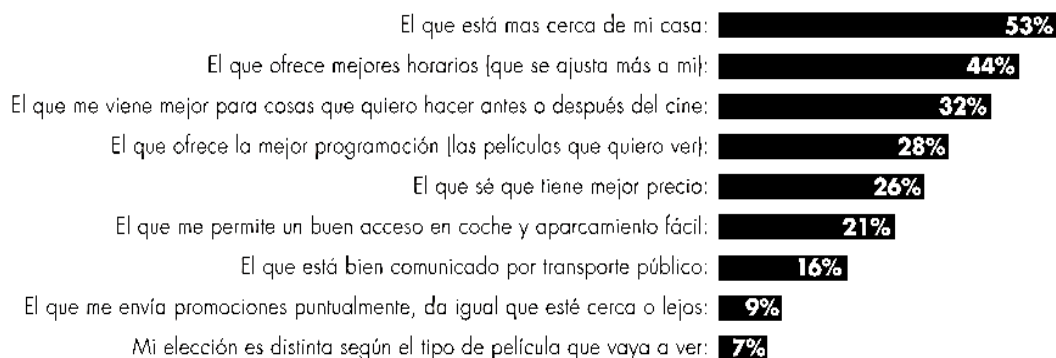
Aun quienes ven las **plataformas digitales** como complementario y no sustitutivo, la realidad es que las plataformas digitales han sido un factor clave en la disminución de afluencia de consumidores a las salas de cine haciendo que el consumidor sea más selectivo a la hora de elegir entre ver una película en el cine o visionarla desde sus dispositivos y “a la carta” (Gil-Delgado, 2021).

Por otro lado, aunque **la piratería** se redujo con la aparición de las plataformas bajo demanda y una mayor conciencia de seguridad en internet; la crisis económica y sanitaria que está provocando la pandemia y los nuevos hábitos a los que los ciudadanos se han tenido que adecuar, está incitando a un nuevo repunte en el visionado de películas y series en plataformas de forma ilícita debido a la proporción de contenido de forma gratuita. El mayor repunte de los últimos años surgió durante el periodo de confinamiento en 2020 (Millán, 2021).

5.1.2.4. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes podría considerarse elevado dependiendo de la comunidad autónoma, aumentando en lugares donde la oferta de cines es mayor por metro cuadrado como puede ser Cataluña, Madrid, Andalucía o Valencia (Orús, 2020).

Tabla 3. Preferencias de los consumidores a la hora de escoger cine



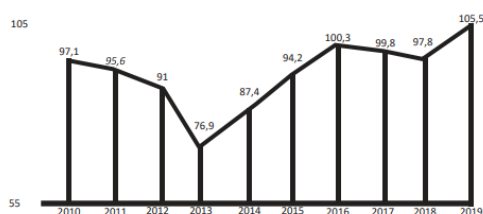
Fuente: FECE (2018)

La cercanía, la cartelera o el precio son algunos de los factores clave que tiene en cuenta el cliente a la hora de escoger un cine en particular.

El precio, junto con otros factores, tiene una alta repercusión en el aumento o disminución de número de cliente que acuden al cine, y así se afirma la tabla 3, lo que conduce a la teoría del alto poder que tienen los consumidores sobre el sector y más en el momento actual con la amenaza de los productos sustitutivos y la cantidad de acceso a información gracias a la tecnología que tienen los clientes.

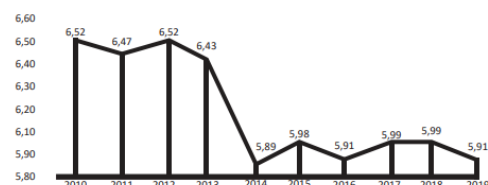
Tabla 4: Influencia del precio en la asistencia a las salas de cine

EVOLUCIÓN ASISTENCIA ESPECTADORES SALAS DE CINES 2010-2019



La asistencia a salas de cine registra el mejor balance de espectadores de los últimos 10 años.

EVOLUCIÓN PRECIO MEDIO ENTRADA DE CINE



El precio medio de una entrada de cine ha bajado un 9.3% en los últimos 10 años.

Fuente: FECE (2020).

5.1.2.5. Poder de negociación de proveedores

Para llevar a cabo la proyección cinematográfica es necesaria la intervención de diversos proveedores como por ejemplo los suministradores de palomitas, de determinadas tecnologías, pero los proveedores que más amplio poder ostentan sobre las salas de cine son los productores y distribuidores de películas quienes proporcionan el producto principal. Estos proveedores serán los mismos que posteriormente provean a los productos sustitutos, lo cual, también disminuirá el poder de negociación de las salas de cine (muchos demandantes compitiendo contra pocos oferentes).

Las salas de exhibición no poseen de facilidades a la hora de cambiar rápida y cómodamente de proveedor ya que deberá adecuarse a los proveedores que quieran trabajar en esas salas por lo que éstas pueden ofrecerle a cambio de un producto de calidad, un elenco conocido, películas premiadas o cualquier otra característica que conduzca al cliente a la sala (Alvarado, 2016).

La posibilidad de integración vertical en el sector cinematográfico se produce cuando una compañía forma parte de la producción, distribución y exhibición, lo cual puede suceder por parte de una gran distribuidora o productora quienes podrían adquirir salas donde proyectar sus propias películas dando así desventaja a otras salas (Mercado y Monzón, 2018).

5.2. Análisis de la situación interna

5.2.1. Producto

Según López (2015:104) “el producto es la base a partir de la cual se genera una actividad económica en el sector cultural”. Aquí aparecen tanto los productos como los servicios que ofrece la empresa teniendo éste que cubrir las necesidades que demandan sus clientes de forma flexible.

Dentro del producto será determinante no solo que el producto cubra con las necesidades del cliente, sino también la presentación de este (Espinosa, 2014).

Kinépolis, cuenta con su servicio principal que es la proyección de la película, pero además ofrece productos y servicios adicionales a su actividad principal.

Dentro de los productos que ofrece Kinépolis a sus clientes (**B2C**) se puede establecer la siguiente diferenciación:

- **Proyección de películas.** Como cualquier otra sala de exhibición, el principal servicio que ofrece Kinépolis es la proyección de películas. El escritor Kerrigan (2010), divide el producto cinematográfico por género de la película y por clasificación por edades principalmente. Esta proyección contará con elementos accesorios que potenciarán la inclinación del cliente hacia el consumo de esta como el elenco, la procedencia o la duración de la película.
- **Servicio de tienda Kinépolis.** Las palomitas entre otros productos alimenticios son una pieza clave para cualquier cine. Kinépolis dispone de servicio de proporción de alimentos para el disfrute del cliente durante la proyección de la película. En las tiendas de Kinépolis, además, el cliente podrá adquirir merchandising de diferentes películas.
- **Eventos y espectáculos.** Como actividad adicional, Kinépolis proporciona a sus clientes el disfrute de determinados eventos dentro de sus propias instalaciones como espectáculos de Ballet, conciertos de música y otros espectáculos en vivo (Kinépolis, s.f.)

Asimismo, Kinépolis ofrece soluciones y productos a otras empresas (**B2B**). Kinépolis pone a disposición de otras empresas sus espacios. Además, cuenta con acuerdos con diferentes restaurantes produciéndose una estrategia win-win, valor añadido para Kinépolis y afluencia de clientes para los restaurantes.

5.2.2. Precio

El precio dentro de la industria cinematográfica y a lo que se refiere más concretamente a la venta de entradas para su actividad principal, no varía en función de la película, aunque si lo hace en función de días especiales (Día del Espectador), tipos salas concretas con determinadas prestaciones, además de promociones eventuales (Del Rey, 2015).

El cine cuenta con una demanda elástica, lo que se traduce en que a medida que los precios bajan, en este caso, la venta de entradas de cine aumenta (tabla 4).

Dentro de política de precios que sigue Kinépolis, se pueden observar diferentes aspectos:

1. **Tarifas.** Las tarifas generales que tiene Kinépolis con respecto a sus competidores directos son parecidos pero altos con respecto a otros cines de menor envergadura (**Anexo 1**).
2. **Tarjetas de fidelización y bonos.** Kinépolis, con el fin de proporcionar la opción a sus clientes de una forma más económica, ha creado dos opciones de compra. Por un lado, se encuentra la adquisición de bonos de cine para las personas que más acuden al cine (KINECINCO 5 Y KINECIEZ 10). Con la adquisición del bono, el cliente podrá acudir durante un tiempo limitado al cine por un precio menor. Por otro lado, se encuentra el denominado “Grupo amigos” que consiste en una tarjeta de fidelización con promociones y otras ventajas.

Según un estudio realizado por la Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía [FACUA] (2017), Madrid y Barcelona se encuentran como las ciudades más caras para ir al cine y entre los cines más caros se encuentra Kinépolis Ciudad de la Imagen.

5.2.3. Promoción

La promoción en una sala de cine tiene como fin ver la capacidad que tiene la empresa exhibidora para dar a conocer la película y atraer a la sala de cine a verla (Herbera, 2016).

Para Martín et. al. (2016) una empresa puede tener los mejores productos a su disposición, el mejor precio o la mejor distribución, pero si los consumidores no lo conocen el negocio será un fracaso.

La promoción y comunicación de Kinépolis actualmente se basa en los siguientes aspectos:

- Publicidad.

Kinépolis se promociona bajo el eslogan de “la experiencia cinematográfica definitiva” queriendo transmitir a su público la misión de la empresa, su misión de crear un nuevo universo de cine (Barco, 2015). Kinépolis ha visto la oportunidad de promocionarse en el ámbito digital, por ello, a pesar de destinar parte de su inversión en publicidad tradicional (radio o vallas publicitarias), también ha realizado grandes esfuerzos en la mejora de sus cuentas de redes sociales teniendo, por ejemplo, en Instagram en mayo de 2021 más de catorce mil y medio

seguidores con publicaciones diarias, sorteos y novedades. También tiene presencia en diversos blogs y envía a todos los interesados las novedades de sus cines a través de newsletters. Otra vía que utiliza la empresa para su promoción es mediante relaciones B2B principalmente del ámbito de la restauración, aunque también se promociona en otros ámbitos como por ejemplo en la aplicación de la aseguradora Mutua Madrileña.

- **Promoción de ventas**

Kinépolis, también con la intención de promocionarse, hace uso de promociones. Por un lado, ofrece descuentos de forma directa mediante la obtención de los bonos y tarjetas de fidelización mencionados anteriormente premiando a los consumidores habituales. Por otro lado, también dispone de descuentos para grupos determinados (mayores de 65 años, niños o discapacidad entre otros). De forma más indirecta, ofrece descuentos puntuales en alimentos que ofrece el establecimiento (palomitas y bebida a un precio reducido) a modo de incentivo adicional.

Determinadas acciones como la proporción de servicios adicionales a la actividad principal (teatros u óperas entre otros) o la responsabilidad social corporativa son dos armas también utilizadas y efectivas en la promoción de Kinépolis.

5.2.4. Distribución

Dentro de la industria cinematográfica se encuentran tres eslabones: la producción de la película, la distribución de la misma y finalmente la exhibición, siendo esta última la que proporciona directamente el producto al cliente final.

La forma en la que actualmente se puede conseguir la entrada de cines ha cambiado respecto a la forma tradicional donde únicamente podía conseguirse a través del propio establecimiento, pero actualmente, sobre todo entre la población joven, es más frecuente la obtención de esta a través de canales online con el fin de obtener descuentos además de convertirse en una mayor comodidad para el cliente (Macía, 2017).

5.3. Resumen análisis DAFO

El análisis DAFO permite realizar un análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la empresa a nivel interno y las amenazas y oportunidades que se encuentran en el

exterior de esta. La matriz permite analizar la empresa en base a su entorno y sirve para, una vez analizado, encontrar las estrategias para potenciar las fortalezas con las oportunidades que nos ofrece el exterior, y a su vez, corregir las debilidades teniendo en cuenta las amenazas existentes fuera de la empresa (Goig et. al., 2021).

Figura 5. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alto poder de los proveedores ❖ Alto precio de las entradas ❖ Costes fijos y de salida altos ❖ Localización alejada de zonas urbanas ❖ Mal posicionamiento SEO ❖ Dependencia de actividades adicionales al servicio principal 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amenaza de productos sustitutivos en auge: las plataformas digitales ❖ Piratería ❖ Cambio de preferencias ❖ Crisis sanitaria económica ❖ Elevada competencia ❖ Demanda estacional
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Punteros en tecnologías ❖ Grandes instalaciones ❖ Buena reputación entre proveedores y consumidores ❖ Responsabilidad Social Corporativa ❖ Usabilidad web 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ IVA reducido ❖ Nuevas tecnologías aplicables ❖ Ayudas a la innovación y al desarrollo del Gobierno de España ❖ Estrenos exclusivos

Fuente: elaboración propia

6. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Una vez hecho el análisis situacional de la empresa y de su entorno, la empresa, en base a los resultados, deberá establecer unos objetivos que deberán verse reflejados posteriormente en las estrategias y el plan de acción de forma realista y medible (Hoyos, 2013).

6.1. Objetivo general

Aumentar la afluencia de clientes a los cines Kinépolis España continuando la tendencia en aumento de afluencia en el sector durante 2019 antes de la crisis del Covid-19 acaecida en el año 2020.

6.2. Objetivos específicos

- Incrementar las ventas en un 10% en 2021 y en 20% de media en los Kinépolis de España durante 2022.
- Conseguir treinta nuevos afiliados cada mes.
- Recuperar las visitas del 60% de los clientes fijos anteriores a la pandemia antes del comienzo de 2022.
- Posicionar la web entre los primeros resultados orgánicos de Google
- Incrementar la presencia en redes sociales aumentando en trescientos seguidores de media al mes.

Desde un punto de vista cualitativo también se pretende que Kinépolis se posicione como el referente en tecnología y experiencial para el cliente.

6.3. Público objetivo

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC] (2019) realizó un estudio sobre el consumidor de cine durante 2018 donde muestra diversos aspectos sobre el consumo de cine en España siendo el dato más significativo el de la edad donde se apunta que los que más acuden al cine son las personas jóvenes de entre 14 y 34 años, siendo el rango de entre 20 a 24 años los que se posicionan en el primer puesto (**anexo 2**).

El estudio mencionado anteriormente de AIMC (2019) pone de manifiesto que en un 46,6%, los españoles acuden al cine para vivir una experiencia y lo hacen de manera acompañada para posteriormente poder intercambiar opiniones siendo esta la razón principal por la que los españoles acuden a este tipo de ocio cultural.

El público objetivo del plan de marketing se enfocará principalmente a personas de entre 20 y 34 años que quieren vivir experiencias en base a la última tecnología y familias con hijos, que quieren facilidades y comodidades adaptadas.

7. PLAN ESTRATÉGICO

Las estrategias que seguirá Kinépolis estarán definidas a partir de la implantación de ideas por un lado del marketing 4.0 donde se pretende potenciar el uso digital combinado con estrategias tradicionales igualmente efectivas y con la visión del nuevo marketing 5.0 definido por Kotler (2021) para hacer frente a la crisis sanitaria actual en que la imagen de responsabilidad social de la marca y los avances tecnológicos deberán jugar un papel notable en la estrategia para así, fidelizar clientes como fin último.

7.1. Segmentación

La estrategia de segmentación se formará teniendo en cuenta el estudio realizado por AIMC (2019) dividiendo los esfuerzos en nuestro producto principal y las actividades accesorias a la proyección de películas.

Para la proyección de películas el público serán jóvenes de entre 20 y 24 años especialmente **(público objetivo A)** y familias con hijos pequeños hasta 16 años **(público objetivo B)**.

Para los servicios accesorios que ofrece el cine, al ser muy diversos se utilizarán las mismas vías que se utilizarán para atraer al público objetivo del producto principal utilizando otras vías accesorias con métodos más tradicionales para personas más mayores de 65 años **(público objetivo C)**, teniendo en cuenta un estudio de Orús (2021) donde muestra que las personas mayores de 55 años consumen mayoritariamente televisión, radio, suplementos o diarios.

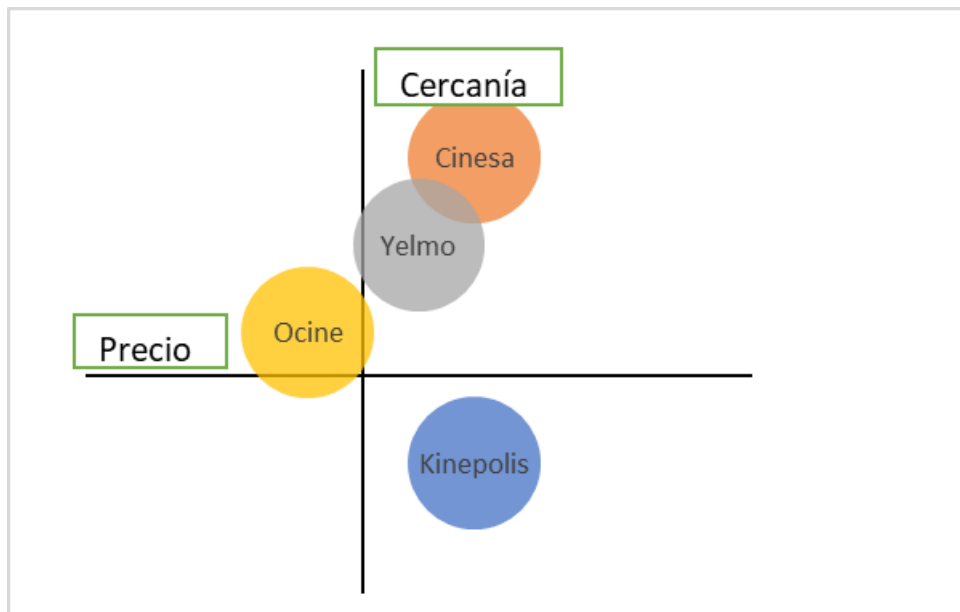
Por último, la empresa seguirá promocionando su espacio como un lugar idóneo para empresas **(público objetivo D)** quienes podrán aprovechar los grandes espacios y las altas tecnologías que tiene Kinépolis para reuniones o conferencias de interés.

7.2. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca en la mente del consumidor es fundamental para el éxito de esta. Ortis et. al. (2015:145) afirma que “la construcción del posicionamiento se genera con campañas de comunicación en diferentes niveles, pero se sustenta con las experiencias de los clientes”.

Para que Kinépolis se posiciones en la mente del consumidor teniendo la debilidad de encontrarse ubicado en lugares alejados de zonas urbanas, deberá tener, primero, un buen posicionamiento en redes sociales, web, blogs y en determinados medios tradicionales que serán analizados en las estrategias de comunicación. Una vez se haya conseguido estar presente en los medios adecuados se deberá crear la experiencia adecuada para fidelizar a los mismos proporcionando al cliente ventajas con respecto a los consumidores que para que éste pueda tener una preferencia bien asentada.

Figura 6. Mapa de posicionamiento de Kinépolis



Fuente: elaboración propia

7.3. Fidelización

La fidelización, al igual que la implantación de nuevas tecnologías y la responsabilidad ecológica son tres pautas clave de implantación según Kotler et. al. (2021).

Para el aumento de la fidelización se implantará dentro del servicio postventa una encuesta de satisfacción donde los afiliados pertenecientes al “Grupo de Amigos” podrán valorar tanto el servicio ofrecido como la película. Con dicho comentario acumularán puntos que posteriormente podrán canjear en el servicio bar en sus próximas entradas, haciéndoles así partícipes y generando valor añadido para el resto de los clientes.

Para aumentar el alcance del “Grupo de Amigos” se crearán apartados dentro del perfil del cliente en la aplicación de la empresa con las actividades que va realizando dentro de las instalaciones de Kinépolis y con la implantación de Inteligencia Artificial (explicada a continuación en comunicación) se recomendaran planes personalizados de toda la oferta de Kinépolis.

Todos los esfuerzos, debido a la gran importancia de crear relaciones a largo plazo con los clientes, irán destinadas a reforzar y aumentar la fidelización de los cuatro grupos propuestos en el apartado de segmentación, convirtiéndose en el espacio de reunión predilecto de todos ellos.

7.4. Estrategias Marketing Mix

7.4.1. Estrategia de producto

La Matriz de Ansoff, creada por Igor Ansoff en 1957 permite a una empresa identificar qué estrategia debe seguir en función de la antigüedad o novedad del mercado y el producto que oferta (Espinosa, 20219) . En el caso de Kinépolis, corresponde seguir la estrategia de **penetración en el mercado**, quien orientará sus esfuerzos en la publicidad tanto online como offline enfocado a su público objetivo, realizar un incremento previo en promociones para atraer a los consumidores de su competencia y aumentar la inversión en tecnología, tanto para su producto principal (las películas) como los servicios adicionales que ofrece en sus instalaciones aumentando así además el público objetivo y optimizando la capacidad de sus grandes salas. Esa inversión en tecnología se trataría de la integración en Inteligencia Artificial, ya que como explica Kotler (2021) es una tecnología que brindará las mejores soluciones al usuario comprendiendo realmente sus necesidades.

Kinépolis tiene a disposición de clientes y empresas una amplia gama de tipos de servicios tal y como se ha explicado en el apartado de análisis por lo que no considero que en ese aspecto requiera de un aumento de diversificación aunque si de un aumento de comunicación y promoción de los mismos.

7.4.2. Estrategia de precio

Kinépolis se encuentra entre los cines con precios más altos de España y aunque su nivel de popularidad es alto, para poder competir en ventas con los cines en mayores posiciones como Cinesa (**anexo 3**) deberá efectuar una política de descuentos visibles tanto online como offline, aprovechando el 10% de IVA del que disfruta, para así ser más competitivos manteniendo su precio actual.

Una bajada de precios implicaría una mayor afluencia para los segmentos de clientes del A al B, según se ha demostrado en la tabla 4, provocando que, del aumento de afluencia, muchos de los espectadores acudiesen más regularmente. Además, esas promociones pueden utilizarse para aumentar la cartera de afiliados.

Para el segmento C de clientes, aunque siguiendo una misma estrategia de acción, la reducción debe ser mayor al principio para así poder competir con lugares donde se oferta dicho servicio de forma preferente y con un público más sólido.

Por otro lado, para el segmento de clientes D, el mantenimiento de un precio preferente sería para aquellas empresas con las que se mantienen acuerdos a largo plazo creando sinergias empresariales. Con las sinergias, ambas partes siempre saldrán beneficiadas (Arias, 2014).

7.4.3. Estrategias de distribución

Las salas de exhibición como Kinépolis, en la distribución de lo que al producto principal se refiere, una vez la distribuidora entrega la película, Kinépolis se encarga de proporcionar la entrada a los clientes finales de forma directa tanto en la taquilla como online ya sea por la página web o por la aplicación de Kinépolis. Todo el proceso se hace de forma muy intuitiva y fácil. Sin embargo, la política de devoluciones es mejorable. Aunque Kinépolis permite la devolución de la entrada en la taquilla hasta media hora antes del comienzo, la vía online no es tan sencilla. Para la mejora del servicio y teniendo en cuenta que los cines Kinépolis no suelen encontrarse en lugares cercanos a las viviendas de los consumidores será aconsejable implementar una mejora de dicha política para facilitar al usuario devolver sus entradas de forma telemática vía aplicación o web y así diferenciarse de sus competidores positivamente.

En cuanto a los servicios accesorios, aunque en la página web es visible, en la aplicación será necesario que el equipo informático de Kinépolis lo posicione en un lugar más visible ya que, aunque el proceso de compra es sencillo, encontrar la posibilidad de compra es complejo (**anexo 4**) haciendo que dichos servicios den apariencia de poca relevancia para los consumidores, disminuyendo el valor añadido que deberían ostentar.

7.4.4. Estrategia de promoción y comunicación

Kinépolis tiene varios servicios de calidad en instalaciones preferentes por lo que será la promoción de este lo que le hará realmente crecer, y por ello, donde más se enfocará el plan de marketing. La misión es posicionarse y fidelizar comunicando y mostrando todo lo que Kinépolis puede ofrecer a los clientes. Para llevar a cabo una correcta estrategia de promoción y comunicación tanto online como offline se recurrirá a diferentes medios:

7.4.4.1. Digital:

- **Social Media:**

La promoción debe tener en cuenta no solo las redes sociales que están dentro de la “zona de confort” de los usuarios españoles (como Facebook o Instagram) sino también expandirse a otras más nuevas y en auge (Herbera, 2016) como puede ser Tiktok quien su competidor Cinesa está potenciando en la actualidad.

Las redes sociales elegidas para potenciar son: Instagram, Facebook, Twitter y Tiktok. En el contenido de estas se propone explotar estrategias de *storytelling*, inclusión en las tendencias y tener objetivos de publicaciones diarias.

Objetivos y estrategias en las diferentes redes sociales:

Instagram. La cuenta tiene actualmente más de catorce mil seguidores (**anexo 5**), cien mil menos que Cinesa. Para mejorar su estrategia en Instagram, según los consejos de Romero (2021) se deberá optimizar la biografía con links directos a la web, aumento de la interacción, verificación para aumentar credibilidad o crear un feed atractivo entre otras. Además, se creará estrategias con influencers para atraer a más público tanto de personas de entre 24 y 36 años hasta las cuentas más orientadas a familias.

Facebook. No se le prestará la misma atención que la red social de Instagram debido a su menor repercusión, pero se enfocará al público de familias

Twitter. Actualmente la cuenta esta verificada y tiene casi dieciocho mil seguidores. Al igual que en Instagram, en Twitter se encuentra gran parte del público objetivo de Kinépolis. Se requerirá de acciones de mayor interacción con el usuario y mayor visibilidad de las promociones.

Tiktok. La creación de una cuenta de Tiktok para Kinépolis generará grandes beneficios para el Top of Mind gracias al algoritmo del mismo que hará llegar a los aficionados al cine los vídeos que publique la empresa, llegando así no solo al rango de edad deseado si no al público cinéfilo concreto que también se busca.

- Página web: Google

El objetivo del sitio web es tanto promocional como informativo. El cliente, a la hora de buscar un cine se fijará en los primeros resultados y pinchará en cada uno de ellos para ver cual le resulta más atractivo en función de variables como localización o cartelera explicadas anteriormente. Actualmente, la página web de Kinépolis no se encuentra entre los primeros resultados orgánicos de Google en provincias como Madrid, Andalucía, Guadalajara o País Vasco. Teniendo en cuenta que tanto Cinesa

como Yelmo Cines si aparecen al principio de la búsqueda en todas esas provincias es una realidad la necesidad que tiene Kinépolis de trabajar la combinación tanto de estrategias SEO como SEM para obtener un tráfico permanente. El SEM permitirá a la empresa, mediante el uso de publicidad, aparecer en posiciones relevantes de Google. Por otro lado, el SEO, mediante buenas estrategias de palabras clave y de contenidos, la página web se posicionará entre los primeros resultados orgánicos de Google (Luna, 2017).

Al principio se hará una inversión mayor de combinación de SEO y SEM para posteriormente poder medir cuál de las dos estrategias está haciendo crecer el volumen de usuarios que pinchan en la página web.

- **Email Marketing**

El Email Marketing servirá para conectar mejor con los clientes de una forma directa y económica para la empresa. Además, servirá para medir el interés del usuario con herramientas específicas que proporcionan información sobre número de clics o apertura entre otros (Guzmán 2021).

Actualmente, Kinépolis cuenta con la opción de suscripción de newsletters, pero no de forma planificada y muy poco cíclica. Se utilizarán herramientas de personalización y listas de clientes diferenciadas. Tal y como recomienda Guzmán (2021), se realizarán de forma programada y repetida dividido por emails en frío, emails de descuento además de sobre las novedades mensuales.

- **Páginas web externas de descuentos**

Para que los descuentos sean visibles para los usuarios también se hará uso de incluir descuentos en páginas web externas como Groupon o Fever más adelante, tal y como hacen Cinesa y Yelmo a diferencia de Kinépolis. De esta forma, Kinépolis formará parte de la toma de decisión de los usuarios que buscan planes en función de las promociones que proporcionan las empresas ante su sensibilidad ante el precio visto en la tabla 4.

7.4.4.2. Tradicional:

La vía offline de comunicación se centrará en dos vías:

- **Vallas publicitarias y mupis**

Las vallas, tal y como explica Llabrés (2020), si están hechas con la suficiente creatividad y colocadas en lugares estratégicos pueden ser enormemente beneficiosos. Además, como se puede observar en el anexo 2, el exterior ocupa la segunda posición de consumo después del internet. Con la intención de captar clientes sobre la tecnología y servicios que ofrece Kinépolis, se pretende alquilar anualmente vallas o mupis (dependiendo del espacio disponible estudiado) por cine y comunidad autónoma donde se encuentra Kinépolis y ubicarlos en los alrededores de los centros comerciales cercanos en caso de ser valla y en el interior en caso de mupis (**anexo 6**) para potenciar que los clientes que acuden al centro comercial tengan la posibilidad de realizar una actividad de ocio alternativo tras sus compras.

- **Volantes publicitarios o flyer**

Los flyers son muy interesantes para encontrar público objetivo además de que su coste no es elevado. Se puede incluir la información más relevante que el consumidor debe saber con un simple vistazo (Reyna, 2020).

Con la intención mencionada, se pretende llevar a cabo esta campaña en comercios de hasta 5 km de distancia de los cines Kinépolis. En los mismos, aparecerá una promoción directa del 5% en la entrada con un determinado código que podrán aplicar comprando online. Ese flyer incluirá además de un código QR (muy interiorizados a causa de la pandemia) con acceso directo a la web para que el proceso sea fácil y la estrategia eficiente.

8. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción materializa las estrategias marcadas por la empresa de forma medida y real para su ejecución en el momento adecuado (Juliao, 2016).

Figura 7. Plan de acción y Timing

Acción	Descripción de la acción	Herramientas necesarias	Fecha y duración	Responsable
Acciones de producto y fidelización				Atención al cliente, Marketing, Ventas, Compras y departamento de IT
Servicio Post-venta	Encuesta pública de satisfacción al cliente fidelizado sobre la película y servicio ofrecido	Type Form	01/06/2021. Cada día	
Integración nueva tecnología	Contratación e integración de Inteligencia Artificial en la app de Kinépolis creando recomendaciones personalizadas al cliente	Uberflip	14/01/22 contratación del servicio	Atención al cliente, Marketing, Ventas y departamento de IT
Acciones de precio y				
Promoción de verano	Entrada de cine con 30% de descuento con la suscripción al programa de afiliados "Grupo de amigos"	Modificación en Software	01/06/21. Durante 4 meses	Marketing, Creativo, Legal Comunicación y RRHH
Promociones trimestrales	Promoción del 20% en la entrada al afiliarse el cliente en el programa de "Grupo de amigos"	Modificación en Software	10/10/21 y una vez por trimestre	
Promociones permanentes	Por cada amigo que se apunte al programa de afiliados, la próxima entrada para el cliente será gratuita	No requiere de ninguna herramienta específica	01/11/2021	
Acciones de distribución				Departamento IT
Programa de devoluciones online	Facilidad de devolución de entradas online	Modificación en Software	01/02/2022	Marketing, Creativo, Legal Comunicación y RRHH
Acciones de comunicación y posicionamiento				
Diversificar RRSS	Crear cuenta de Tiktok	Contratación	30/06/2021	
Sorteo en RRSS con Influencer	Sortear 10 bonos Kinépolis con menú incluido en las redes sociales de tres influencers	Audiense	02/07/21 durante 2 meses	
Implantación mejoras RRSS	Implantar mejoras de crecimiento en Instagram, Facebook y Twitter	Contratación de dos personas para las cuatro RRSS	30/05/2021. Duración de implantación de mejoras: 1 mes	
Adwords	Mejora del SEM con la inserción de publicidad pagada en la web	Google Ads	20/07/21. Durante 4 meses	
Backlink	Mejoras SEM con inserción del link de Kinépolis en Blogs externos	No requerida	1/11/2021 Durante 3 meses	
Blog Kinépolis	Mejoras SEM: utilización de palabras clave y de contenido relevante para Google	Semrush y Screaming Frog	1/09/21. 1 publicación semanal	
Email Marketing	Emails en frío divididos por edad con información relevante, emails con descuentos personalizados (cumpleaños) y con novedades mensuales	Acumbamail	Desde 15/06/21 Emails en frío trimestrales. Desde 01/06/21 Emails con novedades cada mes	
Groupon	Dar a conocer Kinépolis en páginas externas a través de descuentos	No requerida	20/06/2021 Durante 9 meses	
Vallas publicitarias	Contratar 3 vallas publicitarias y 5 mupis llegando a un acuerdo con centros comerciales	No requerida	15/11/2021. Durante 4 meses	
Volantes publicitarios	Imprimir y repartir por comercios cercanos	No requerida	10/10/21. Durante 6 meses	

Fuente: Elaboración propia en base a: Barros (2020), Maynez (2020), Kinépolis (s.f.), Zarunyi (2019), Llano (2019) y Hoyos (2013).




9. PRESUPUESTO

Análisis previo de la situación del Balance de la empresa:

El Balance de Kinépolis Group muestra un aumento de su endeudamiento desde 2019 además de pérdidas en Patrimonio Neto y Activos y especialmente a largo plazo. Aunque su situación es complicada, durante 2021 sus acciones han vuelto a crecer

en mayo de 2021 como se ha podido ver en Investing (2021) por lo que la inversión en acciones de marketing será interesante para seguir aumentando el patrimonio durante 2022.

Tabla 5. Resumen variación de partidas 2019 y 2020 de Kinépolis Group

		Variación	2020	2019
TOTAL ACTIVOS		115,64	1168,18	1283,82
TOTAL PASIVO		31,16	1041,69	1072,85
PATRIMONIO NETO		84,48	126,49	210,97

Fuente: elaboración propia en base a Investing (2021)

El presupuesto de un Plan de Marketing, como explica Hoyos (2013:70) “recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing”.

El siguiente presupuesto está calculado para un plan de acción en un periodo de actividad del 30 de mayo de 2021 hasta el 30 de mayo de 2022. Posteriormente se haría una revisión del plan con las medidas tomadas.

Para la realización del Plan de Marketing sería necesario una inversión total de 241.325€ (sin IVA).

Tabla 6. Presupuesto del Plan de Marketing

ACCIÓN	PRESUPUESTO/MES	TOTALES/AÑO/CAMPAÑA
Acciones de producto y fidelización		151.500 €
Servicio Post-venta	75€/mes	900,00 €
Integración nueva tecnología	150000€+ 50€/mes	150.600,00 €
Acciones de precio		- €
Promoción de verano	0 €	- €
Promociones trimestrales	0 €	- €
Promociones permanentes	0 €	- €
Acciones de distribución y fidelización		- €
Programa de devoluciones online	0 €	- €
Acciones de comunicación y posicionamiento		89.825,00 €
Inversión en contratación Community Managers	6000€/mes	72.000,00 €
Influencer	2000€/publicación	6.000,00 €
Adwords	200€/mes	800,00 €
Backlink	0 €	- €
Blog Kinopolis	149€/año	149,00 €
Email Marketing	13€/mes	156,00 €
Groupon	0 €	- €
Vallas publicitarias	10000	10.000,00 €
Compra de impresoras para flyers	720 €	720 €
TOTALES		241.325,00 €

Fuente: Elaboración propia en base a Typeform (s.f.), Accenture (s.f.), InfoJobs(s.f.), Paperflite. (s. f.), Ortega (2021), Screaming Frog (2016), Oblicua (s.f.) y Exteriores Publicidad (2019).

10. MEDICIÓN Y CONTROL

Para verificar que el Plan de Marketing está funcionando de forma adecuada es necesario hacer un seguimiento y control de este para así poder verificar si los objetivos se están cumpliendo y en caso de no ser así, poder aplicar medidas de correctivas ajustando el objetivo deseado al real (Juliao, 2016).

Control objetivo 1. Incrementar las ventas en un 10% en 2021 y en un 20% de media en 2022:

Las acciones que se llevarán a cabo para incrementar las ventas en 2021 se basarán principalmente en las promociones de verano y se prevé que irá aumentando el porcentaje con las mejoras en redes sociales y las diversas acciones previstas a lo largo del plan.

Para medir el éxito se realizará la siguiente fórmula: $(\text{Ventas periodo} - \text{ventas periodo anterior}) / \text{ventas del periodo anterior} \times 100$ para obtener el resultado en porcentaje (Hoyos, 2013).

Medidas correctivas:

- Presencia en nuevas webs de descuentos
- Hacer mayores descuentos durante periodos cortos de tiempo de forma más repetitiva.

Control objetivo 2. Conseguir treinta nuevos afiliados cada mes:

La contabilidad del número de afiliados que ha conseguido la empresa gracias a las acciones emprendidas por el plan se podrá visualizar a través de información interna del software de la empresa. Por otro lado, la herramienta Typeform hará un cálculo automático de número de personas que han accedido a las encuestas con relación a las encuestas enviadas además de las respuestas de los afiliados, lo que ayudará a la empresa a encontrar nuevas necesidades de sus afiliados y crear medidas correctivas en función de estas.

Control objetivo 3. Recuperar las visitas del 60% de los clientes fijos anteriores a la pandemia antes de 2022:

El email marketing con promociones a ese grupo concreto de clientes y las acciones en redes sociales serán los factores determinantes para el cumplimiento de este objetivo. Su medición se realizará a través de Acumbamail donde se indicará qué porcentaje de usuarios que han respondido y los que no lo han hecho. Otra forma de medición sería: número de emails abiertos/número total de emails enviados.

Medidas correctivas:

- Hacer uso de la herramienta Typeform preguntando directamente al usuario el motivo de su no retorno para ajustar dichos motivos al plan.

Control objetivo 4. Posicionar la web entre los primeros resultados orgánicos de Google:

Para comprobar que los esfuerzos conjuntos tanto en SEO como en SEM funcionan se utilizarán respectivamente las herramientas de Google Ads y Screaming Frog quienes proporcionarán el porcentaje de clics que la estrategia está aportando al posicionamiento de la web de Kinépolis.

Medidas correctivas:

-Realizar nuevo estudio de palabras clave

- Contratar a nuevo empleado experto en contenidos para incrementar el número de blogs por semana tanto internos como externos.

Control objetivo 5. Incrementar la presencia en redes sociales aumentando la cifra en trescientos seguidores de media al mes:

Para la medición del aumento de la presencia en redes, las mismas tienen integradas un porcentaje de aumento con respecto a periodos anteriores. Para medirlo en su conjunto habría que recopilar el número de seguidores totales de las cuatro redes y dividirlo entre cuatro.

Medidas correctivas:

-Contratación de un nuevo Community Manager.

La **revisión del plan** debe ser periódica y más en periodos de incertidumbre como el que se encuentra actualmente la empresa por la crisis del Covid-19. Las revisiones se realizarán semanalmente por cada departamento quienes posteriormente se reunirán con los directivos para revisiones oficiales y posibles cambios. Las revisiones con los directivos se realizarán cada tres meses hasta 2022 donde se realizará una a mediados de enero y una revisión final para el planteamiento o realización de un nuevo plan a mediados del mes de mayo de 2022.

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de la realización del presente plan de marketing se basaba en analizar la posibilidad de, ante un panorama muy complejo para sectores del ocio como son las salas de exhibición cinematográfica, estudiar la posibilidad de una recuperación progresiva de las mismas y en concreto de los cines Kinépolis de España.

Kinépolis es una gran empresa, poseedor de grandes instalaciones y de un capital de inversión suficiente para poder atraer de nuevo al público a las salas de cine y cumplir con cada uno de los objetivos ambiciosos y estrategias diseñadas con buenos resultados ya que como se ha podido observar, el grado de experiencias que puede llegar a aportar una sala de cine con las tendencias tecnológicas que irán apareciendo y adaptándose a lo largo de los años, o la diversificación dentro del mundo del ocio que aporta dicho espacio, pocos servicios sustitutivos podrán igualarlo, por lo que en mi opinión, las salas de cine seguirán siendo una alternativa de ocio para los

consumidores siempre que las empresas del sector sean lo suficientemente flexibles para adecuarse a los cambios que seguirá sufriendo la sociedad.

Además, es recomendable que la empresa siga con precisión las acciones expuestas y haga una medición regular para poder mantener en el tiempo las que realmente funcionan y aplicar con rapidez las medidas correctoras de cada una de las estrategias expuestas para las que no alcanzan los objetivos, poniendo siempre y de forma prioritaria el enfoque principal en el cliente y en las necesidades que demanda en cada momento a lo largo del periodo.

El control financiero con relación a la inversión del plan también deberá ser controlado de forma periódica para el control del gasto y para que, en el momento en el que los objetivos empiecen a cumplirse, poder alentar a nuevos inversores y aumentar el patrimonio neto de la empresa.

Por lo analizado durante el documento, considero que, con la implantación y un adecuado seguimiento del presente plan de marketing, es viable que la empresa pueda llegar a alcanzar los objetivos de crecimiento expuestos y pueda recuperarse de los acontecimientos acaecidos durante los últimos años.

CAPÍTULO IV: BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (s. f.). *Servicios y soluciones de inteligencia artificial (IA)* | Accenture.<https://www.accenture.com/es-es/services/ai-artificial-intelligence-index>

Alvarado, A. (2016). *WomeCine*.(Trabajo de Fin de Grado, Universidad del Rosario).

Arias, A. S. (8 de abril de 2014). *Sinergia*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/sinergia.html>

Armstrong, Kotler, P., & Gary. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2019). *Marco general de los medios en España*. <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/01/marco19.pdf>

Barba, M. (9 de agosto de 2018). *El cine y la tecnología, una relación duradera*. Blog Think Big. <https://blogthinkbig.com/cine-tecnologia>

Barros, D. (25 de noviembre de 2020). *Cómo invertir en Inteligencia Artificial*. Uncommon Finance. Educacion Financiera Alternativa. <https://uncommonfinance.com/como-invertir-en-inteligencia-artificial/>

Belinchón, G. (6 de octubre de 2020). ¿Quedarán salas de cine en 2021?. *El País*. <https://elpais.com/cultura/2020-10-06/quedaran-salas-de-cine-en-2021.html>

Cabellos, N. (febrero de 2019). Es el fin del cine tal y como lo conocemos (y eso esta bien). *Revista GQ*. <https://www.revistagq.com/noticias/cultura/articulos/el-fin-del-cine-tal-como-lo-conocemos/33360>

Cinesa (s.f.). *CINES CINESA. La historia de Cinesa, ayer y hoy*. Cinesa. <https://www.cinesa.es/Acerca-de-Cinesa>

Cinesa [@cinesa.es]. (17 de mayo de 2021). *Perfil de Instagram*. Instagram. https://instagram.com/cinesa.es?utm_medium=copy_link

Conde, R. (2020). *Estudio de las herramientas de comunicación en el cine*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de León). <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/12389/TFG%20CondeRodr%EDguezRosal%EDa.pdf?sequence=1>

Cortés, F. (9 de octubre de 2017). *¿Qué es el marketing 4.0? Pasar de Tradicional a Digital*. Mercadotecnia Total. <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/marketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital>

Cuadra, G. (2014). *Marketing offline Vs marketing online*. (Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo). <https://bdigital.uncu.edu.ar/6927>

Dañino, M. (18 de febrero de 2019). *Quién es quién en el panorama de la exhibición cinematográfica en España*. Best Of. <https://bestofselecciones.wordpress.com/2019/02/18/quien-es-quien-en-el-panorama-de-la-exhibicion-cinematografica-en-espana/>

De Lucas, D. (2017). *El Marketing Cinematográfico*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/281/TFG000328.pdf?sequence=1>

Del Rey, M.S. (2015). *Diseño de un plan de marketing para producción cinematográfica independiente*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135089/Diseno-de-plan-de-marketing-para-produccion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

EC/Agencias. (28 de junio de 2018). El IVA del cine baja del 21 al 10% con la aprobación definitiva de los Presupuestos. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/cultura/2018-06-28/iva-cine-baja-21-10-presupuestos-generales_1585631/

El Economista (8 de septiembre de 2020). Bruselas confirma que España registra la mayor caída del PIB y empleo en toda la zona euro. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10757740/09/20/Los-datos-publicados-por-Bruselas-confirman-que-Espana-registra-las-mayores-caidas-de-PIB-y-empleo-en-el-euro.html>

El Economista (9 de febrero de 2018). Las empresas exhibidoras de cine que más facturan en España. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/ranking-empresas/noticias/8928760/02/18/Las-empresas-exhibidoras-de-cine-que-mas-facturan-de-Espana.html>

El País (20 de noviembre de 2020). La Federación de Cines de España pide al Gobierno un plan específico para poder sobrevivir. *El País*. <https://elpais.com/cultura/2020-11-20/la-federacion-de-cines-de-espana-pide-al-gobierno-un-plan-especifico-para-sobrevivir.html>

España, Ministerio de Cultura y Deporte (2020). *Anuario de Estadísticas Culturales*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:52801035-cc20-496c-8f36-72d09ec6d533/anuario-de-estadisticas-culturales-2020.pdf>

España, Ministerio de Cultura y Deporte (2021). Extracto de la Orden de 5 de mayo de 2021, del Ministerio de Cultura y Deporte por la que se convocan las ayudas para la acción y promoción cultural correspondientes al año 2021. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.audiovisual451.com/wp-content/uploads/2021/05/BOE-B-2021-23141.pdf>

España, Ministerio de Cultura y Deporte (s.f.). Normativa reguladora. *El ICAA*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/sobre-el-icaa/normativa-reguladora.html>

Espinosa, R. (6 de mayo de 2021). *Marketing Mix: Las 4 Ps*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>

Espinosa, R. (8 de noviembre de 20219). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

European Commission (2020), *España. Situación política y económica*. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es

Exteriores Publicidad. (23 de agosto de 2019). *Centros comerciales*. Exteriores y Publicidad - Publicidad exterior y Vallas publicitarias. <https://www.exterioresypublicidad.com/centros-comerciales/>

FACUA. (9 de marzo de 2017). *Barcelona y Madrid repiten como las capitales con los cines más caros, según un estudio de FACUA* [Comunicado de prensa]. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=11260>

Federación de Cines de España (2020). *Las salas de cine. Datos y Cifras 2019* https://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2020/02/fece_salas_febrero_2020_Dossier-version-digital-OK-120220.pdf

Federación de Cines de España (28 de febrero de 2020). *La asistencia a las salas de cine crece un 37% en los últimos seis años*. <https://www.fece.com/la-asistencia-a-salas-de-cine-crece-un-37-en-los-ultimos-seis-anos>

Federación de Cines de España. (2018). *Las salas de cine. Datos y cifras 2019*. <http://www.cineytele.com/wp-content/uploads/2019/05/FECE-Las-salas-de-cine.-Datos-LR-OK.pdf>

Federación de Cines de España. (9 de mayo de 20219). *Las salas de cine han invertido más de 400 millones de euros en la adaptación de nuevas tecnologías e implantación de nuevos formatos*. <https://www.fece.com/las-salas-de-cine-han-invertido-mas-de-400-millones-de-euros-en-la-adaptacion-de-nuevas-tecnologias-e-implantacion-de-nuevos-formatos>

Federación de Distribuidoras Cinematográficas. (2020). *Propuesta de los distribuidores de cine para reducir temporalmente el IVA cultural al 4%*.

https://www.congreso.es/docu/comisiones/reconstruccion/documentacion_participacion_ciudadana/20200629_D11.pdf

Fernández, J.L., Parapar, C., Ruiz, M. (2017). *El envejecimiento de la población*. Cuadernos de la Fundación General CSIC, (2). http://www.fgcsic.es/lychnos/es_ES/articulos/envejecimiento_poblacion

Fernández, M. (7 de abril de 2021). *Situación de la industria audiovisual en España*. ICEX Invest in Spain. <https://www.investinspain.org/es/sectores/audiovisual>

Fransi, E.C. (12 de noviembre de 2020). Consumidor y pandemia: cambio de hábitos en tiempos de crisis. *Blog de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya*. <https://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/consumidor-y-pandemia-cambio-de-habitos-en-tiempos-de-crisis/>

Fresneda, D. (6 de abril de 2021). *El FMI mejora las previsiones económicas de España pero prevé que este año tenga la mayor tasa de paro de la UE*. Radio Televisión Española. <https://www.rtve.es/noticias/20210406/fmi-mejora-previsiones-pero-mas-paro/2084767.shtml>

Gil-Delgado (26 de abril de 2021). *El futuro del cine y las series en plataformas de streaming*. Fila Siete. <https://filasiete.com/noticias/actualidad-del-cine/el-futuro-del-cine-y-las-series-en-plataformas-de-streaming/>

Goig, R.M., Quintanal, J y Trillo, M. (2021). La matriz DAFO: un recurso en el contexto socioeducativo. UNED- Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Google. (2021). [Centro Comercial Zoco Pozuelo–Kinépolis Ciudad de la Imagen]. <https://www.google.es/maps/>

Grupo Kinépolis (2021). *Consolidated annual report and financial statement 2020*.

Guía del Ocio. (s. f.). *Guía del Ocio y espectáculos de España: cine, teatro, restaurantes*. . . <https://www.guiadelocio.com/>

Guzmán, M. (18 de mayo de 2021). *Email Marketing: La mejor forma para conectar con tus clientes*. SumaCRM. <https://www.sumacrm.com/blog/email-marketing>

Herbera, J., Linares, R. (2016). *Marketing cinematográfico: cómo promocionar una película en el entorno digital*. Editorial UOC.

Hernández, P. & Banco de España. (1 de julio de 2020). *El impacto del Covid-19 en la economía española* [Comunicado de prensa]. Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/hdc010720.pdf>

Hernández, R. (23 de octubre de 2020). *31 definiciones de mercadotecnia*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Ecoe Ediciones.

Hoyos Ballesteros, R. (2018). *Plan de marketing: con enfoque en gerencia de mercadeo*. Ecoe Ediciones.

<https://corporate.Kinépolis.com/sites/default/files/media/13120/Consolidated%20annual%20report%20and%20financial%20statement%202020.pdf>

InfoJobs(s.f.). *Ofertas de Community Managers*. InfoJobs. <https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml>

Instituto Nacional de Estadística (2019). *Indicadores de participación cultural*. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259936407828&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888

Investing. (2021). *Balance de Kinépolis NV (KIPO) - Investing.com* [Conjunto de datos]. Investing. <https://es.investing.com/equities/Kinépolis-group-balance-sheet>

Jiménez, M. (10 de febrero de 2021). *El entretenimiento crecerá un 3,3% en España hasta 2024 y llegará a 32.567 millones...qué industrias triunfarán*. *Cinco Días. El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/10/companias/1612950182_154899.html

Juárez, F. (2018). *Principios de marketing*. Editorial Universidad del Rosario.

Juliao Esparragoza, D. (2016). *Gerencia de marketing*. Universidad del Norte.

Kerrigan, F. (2010). *Film marketing* (1st ed.). Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Kinépolis (777.0.8). (2021). [Aplicación móvil]. App Store. <https://apps.apple.com/es/app/kin%C3%A9polis/id368204284>

Kinépolis (s.f.). *About Kinépolis | Kinépolis Group*. Kinépolis. <https://corporate.Kinépolis.com/en/about-Kinépolis>

Kinépolis (s.f.). *Información sobre Kinépolis Madrid Diversia*. Kinépolis. <https://Kinépolis.es/cines/Kinépolis-madrid-diversia/informacion>

Kinépolis [@cines_Kinépolis]. (17 de mayo de 2021). *Perfil de Instagram*. Instagram. https://instagram.com/cines_Kinépolis?utm_medium=copy_link

Koch, T. (27 de febrero de 2020). La asistencia a los cines en España creció un 37% en los últimos seis años. *El País*. https://elpais.com/cultura/2020/02/27/actualidad/1582813067_485151.html

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com>

Llabrés, P. (30 de agosto de 2020). *Vallas Publicitarias | 8 Beneficios*. Rotulowcost. <https://www.rotulowcost.es/blog/vallas-publicitarias/>

Llano, J. C. M. (2019, 19 marzo). *Cómo hacer una campaña de Google Adwords: guía paso a paso + ebook + videos + infografías*. Marketing Digital, Social Media y Transformación Digital. Juan Carlos Mejía Llano. <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estrategia-de-adwords-8-pasos-para-lograr-el-exito-en-una-campana-de-ppc-sem/>

López Mariñelarena, E. (2015). *Marketing cultural*. IC Editorial.

Luna, A. C. (2017). *Posicionamiento web (seo/sem)*. ICB editores.

Macía, P. (2017). *Plan de Marketing Online: Cinesa*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza). <https://zagan.unizar.es/record/65136/files/TAZ-TFG-2017-2466.pdf>

Martín, G., Montoro, M.A., Díez, I. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Editorial Aranzadi.

Martín, M. (2016). *Marketing digital*. Madrid, España: García Maroto Editores.

Martínez-Salanova Sánchez, E. (2017). *Importancia del cine en la educación*. Educomunicación. <https://educomunicacion.es/cineyeducacion/cineeducacion.htm>

Maynez, N. (16 de enero de 2020). *10 aplicaciones de inteligencia artificial imprescindibles para 2020*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/aplicaciones-inteligencia-artificial-2020>

Mercado, C.M. y Monzón, J.A. (2018). *Estrategia empresarial. Tipos de estrategias para generar ventajas competitivas*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). <https://repositorio.unan.edu.ni/8573/1/18802.pdf>

Millán, V. (9 de enero de 2021). *El auge de los estrenos vía streaming tiene un daño collateral: el aumento de la piratería*. Hipertextual. <https://hipertextual.com/2021/01/pirateria-streaming>

Netflix [@netflixes]. (17 de mayo de 2021). *Perfil de Instagram*. Instagram. https://instagram.com/cines_Kinépolis?utm_medium=copy_link

Oblicua Publicidad. (s. f.). *Vallas Publicitarias*. Oblicua. <https://www.oblicua.es/publicidad-exterior/vallas-publicitarias.htm>

Onda Cero (14 de abril de 2021). *Así afectará la subida de impuestos que propone el Gobierno: Sucesiones, sociedades, patrimonio. IRPF o IVA, en el punto de mira*. Onda Cero. https://www.ondacero.es/noticias/economia/asi-afectara-subida-impuestos-que-propone-gobierno-sucesiones-sociedades-patrimonio-irpf-iva-punto-mira_202104136076700c361d78000105f6bd.html

Ortega, E. (4 de mayo de 2021). *María Pombo 2*. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/maria-pombo-2/>

Ortis, M., González, D.J., Giraldo, M. (2015). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.

Orús A. (11 de febrero de 2021). *Consumo de medios de comunicación entre los mayores de 55 años España 2020* [Conjunto de datos]. Stalista.

<https://es.statista.com/estadisticas/764398/consumo-de-medios-de-comunicacion-entre-los-mayores-de-55-anos-espana/Barba>

Orús, A. (4 de noviembre de 2020). *Número anual de salas de cine activas por comunidad autónoma España 2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/510222/salas-en-activo-por-comunidad-autonoma-en-espana/#:~:text=A%20fecha%20de%201%20de,y%20la%20Comunidad%20de%20Madrid>.

Paperflite. (s. f.). *One Paperflite for all*. Paperflite. <https://www.paperflite.com/pricing>

Pardo, A., Sánchez-Tabernero, A. (2012). Concentration of the Theatrical Distribution Market in Spain. *Anàlisi*, 0(47), 37-56. doi:<https://doi.org/10.7238/a.v0i47.1894>

Peñalver, P. (07 de marzo de 2019). Estructura de un plan de marketing paso a paso. Wam Global Growth Agents. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/paso-a-paso-estructura-de-un-plan-de-marketing-digital>

Ponce, J.M. (22 de noviembre de 2018). *El marketing 4.0 según Kotler*. Marketing y servicios. <https://marketingyservicios.com/que-es-el-marketing-4-0>

Real Academia Española (2020). Cine. *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es>.

Reyna, S. (29 de diciembre de 2020). *Ventajas de utilizar volantes en tu campaña de publicidad y los mejores lugares de distribución*. Geformas Soluciones para Negocios. <https://www.geformas.com.mx/ventajas-de-utilizar-volantes-en-tu-campana-de-publicidad-y-los-mejores-lugares-de-distribucion>

Romero, B. (20 de enero de 2021). *17 Estrategias de Marketing en Instagram*. Bego Romero. <https://www.begoromero.com/marketing-en-instagram/>

Rosas, R. (17 de julio de 2017). *Marketing tradicional y marketing digital: características y diferencias*. Rosana Rosas. <https://rosanarosas.com/marketing-tradicional-marketing-digital-caracteristicas-diferencias/>

Salvador, A. (2013). Cine y Medios Sociales: Reinventando el Marketing Promocional. *Cuadernos de Documentación Multimedia*. Volumen (24), p.104-116.

Sánchez, E. (16 de mayo de 2021). El presidente de la COP 26: La ley climática muestra el liderazgo de España. *EFE verde*. <https://www.efeverde.com/noticias/el-presidente-de-la-cop26-la-ley-climatica-muestra-el-liderazgo-de-espana/>

Screaming Frog. (9 de enero de 2016). *Pricing*. <https://www.screamingfrog.co.uk/seo-spider/pricing/>

Sheth, J., Sisodia, R. (mayo, 2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5): 349-362. Doi:10.1016/S0148-2963(00)00164-8

Temboury, L. (2020). *Las formas de marketing tradicional Vs la opinión y la experiencia real del consumidor como nuevas herramientas de marketing*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37768/TFG%20-%20Temboury%20Humera%2c%20Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Typeform. (s. f.). *Typeform: People-Friendly Forms and Surveys*. Typeform. <https://www.typeform.com/>

Valle, V. (mayo , 2017). Breve historia del cine. *Astorga Redacción*. <http://astorgaredaccion.com/art/16242/breve-historia-del-cine>

Zarudnyi, A. (12 de marzo de 2019). *10 estrategias SEO para obtener backlinks*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/10-estrategias-seo-para-obtener-backlinks>

Zurro, J. (4 de febrero de 2021). La gente quiere volver a las salas de cine: “Godzilla Vs Kong” revienta la taquilla de todo el mundo. *El Español*. https://www.elespanol.com/cultura/cine/20210406/quiere-volver-godzilla-vs-kong-revienta-taquilla/571443608_0.html

CAPÍTULO V: ANEXOS

ANEXO 1: Tabla de tarifas de diferentes cines en Madrid

EMPRESA	KINÉPOLIS MADRID DIVERSIA	CINESA PRINCIPE PIO (competencia directa)	CINES GOLEM (cine más pequeño, no competencia directa)
Tarifa normal	9.40 €	9,10 €	7,6€ y 8,1€ en fines de semana

Tarifa reducida	7,5 €	6,5€	5,7€
Tarifa Salas especiales	14,7€ (Tarifa reducida 12,8€)	Suplementos de sala entre 1 y 4€ para 3D, gafas,.. *Distinto en Cines Luxe	No tiene
Día del espectador	5,80 €	6,90€	4,6€

Fuente: elaboración propia en base a Guía del Ocio (s.f.) y Kinépolis (s.f.)

ANEXO 2: Los consumidores de las salas de cine en 2018

	Población (000)	Diarios	Suplemen- tos	Revistas	Radio	Televisión	Cine	Internet	Exterior
TOTAL	39.852	22,8	7,4	29,7	57,5	85,0	3,9	77,9	77,2
SEXO									
Hombre	19.384	28,0	6,6	25,0	61,2	84,3	3,9	79,0	79,0
Mujer	20.467	17,9	8,1	34,1	54,1	85,7	3,9	76,8	75,6
HÁBITAT									
Hasta 2.000	2.378	22,5	7,7	31,3	55,5	88,5	2,3	66,5	59,8
De 2 a 5.000	2.608	22,0	6,8	29,4	56,0	87,7	2,7	71,0	64,8
De 5 a 10.000	3.325	22,1	7,2	28,0	57,5	86,7	2,9	72,3	68,7
De 10 a 50.000	10.813	21,8	6,7	28,4	57,8	85,7	3,5	76,5	74,5
De 50 a 200.000	9.157	23,4	7,4	30,6	59,6	84,8	4,5	81,2	82,3
De 200 a 500.000	5.184	26,6	9,0	29,9	57,7	83,8	4,7	80,5	86,9
De 500 a 1.000.000	2.311	21,9	8,8	28,6	55,5	81,2	5,0	81,8	87,6
Barcelona Capital	1.369	23,4	8,0	32,1	50,9	79,1	5,8	83,3	84,2
Madrid Capital	2.707	19,6	6,2	31,8	57,7	83,7	4,2	83,9	77,7
ÍNDICE SOCIOECONÓMICO (*)									
IA1	3.433	27,6	9,3	33,9	68,6	80,2	5,3	92,4	83,6
IA2	6.258	26,2	8,3	32,8	67,2	81,5	5,5	91,2	82,5
IB	4.979	25,0	8,0	33,2	63,1	82,8	4,9	88,3	81,6
IC	10.685	23,4	7,4	30,9	60,3	85,0	4,0	83,8	79,3
ID	5.155	21,5	7,3	28,5	52,6	87,4	3,1	72,8	74,6
IE1	6.468	19,6	6,4	24,3	46,8	88,5	2,5	60,5	70,8
IE2	2.874	13,3	4,7	21,3	36,6	90,4	1,4	39,2	61,5
EDAD									
14 a 19	2.712	12,5	4,5	28,3	50,7	78,1	6,7	96,2	86,0
20 a 24	2.218	16,2	5,5	29,8	54,2	76,9	7,1	97,8	87,1
25 a 34	5.274	19,5	6,0	30,2	60,7	78,6	6,2	96,8	85,7
35 a 44	7.483	22,9	7,0	31,1	65,8	81,7	4,2	94,1	83,8
45 a 54	7.315	26,8	8,1	32,1	65,2	86,1	3,4	87,7	79,2
55 a 64	5.892	27,8	9,0	30,5	59,6	88,8	3,1	75,9	75,0
65 o más	8.958	22,9	8,3	26,0	44,0	92,3	1,6	35,8	61,4
Edad Promedio (Años)	48,3	50,3	51,1	47,5	46,8	49,5	39,7	42,9	46,1
ACTIVIDAD ACTUAL									
Trabaja	19.048	25,9	7,8	31,9	67,0	82,4	4,6	92,4	82,4
No Trabaja	20.803	20,0	7,1	27,6	48,9	87,5	3,3	64,5	72,5

Fuente: AIMC (2018)

Anexo 3: estrategia de precio online de Cinesa



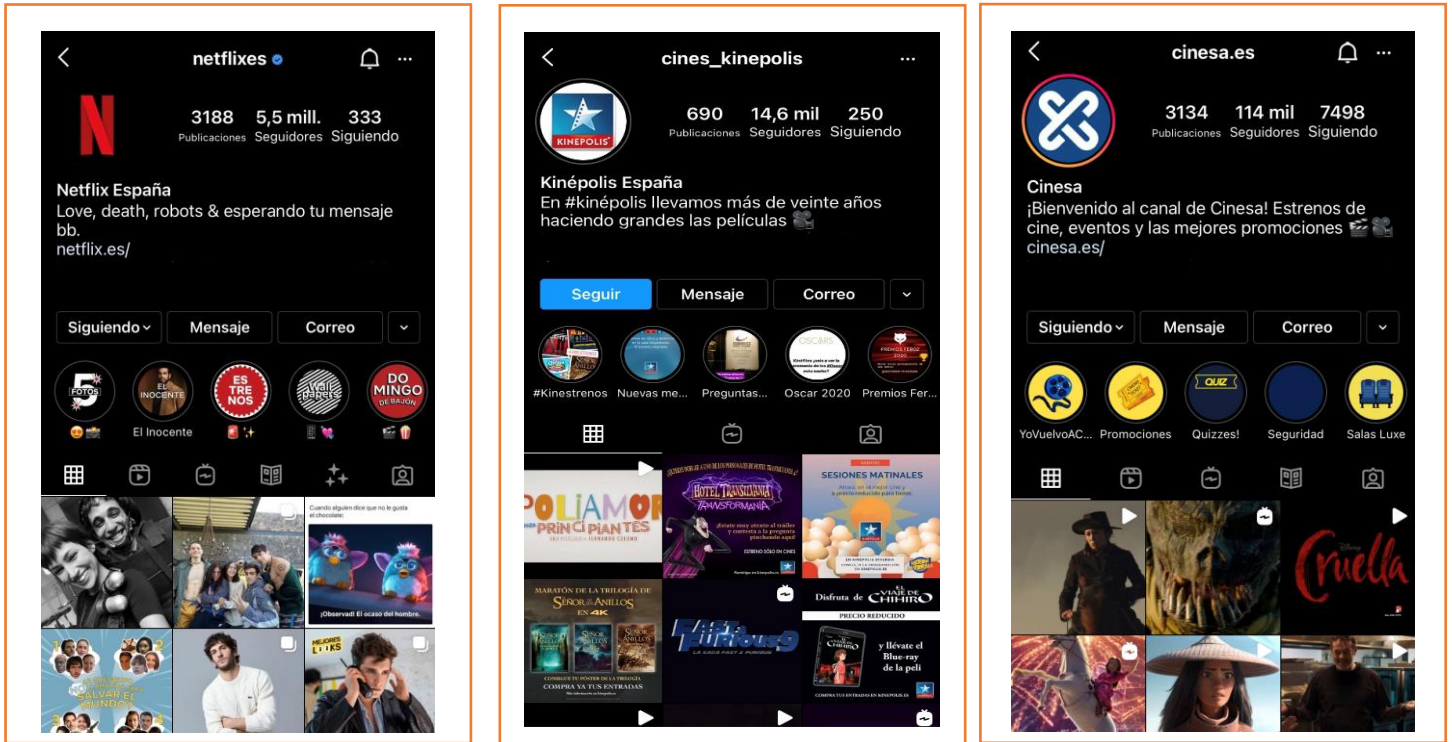
Fuente: Cinesa (2021)

Anexo 4: Distribución de venta de entradas de servicios adicionales en la app



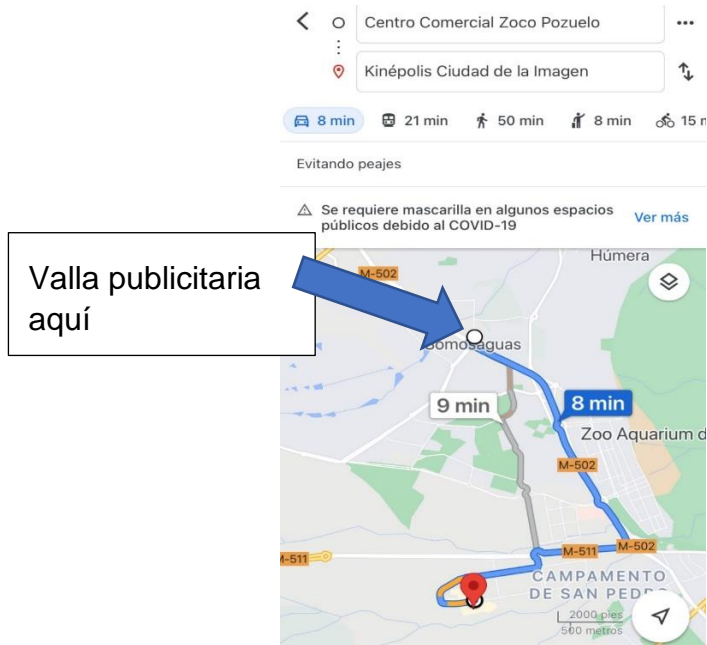
Fuente: App Kinépolis (2021)

Anexo 5: Instagram de Kinépolis vs. Cinesa y Netflix como ejemplo de buen uso de la aplicación



Fuente: Netlix (2021), Kinépolis (2021) y Cinesa (2021)

Anexo 6: Valla publicitaria en el Centro Comercial Zoco para Ciudad de la Imagen en Madrid



Fuente: Google (2021)