

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 136, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de exhibición de filmes y videocintas

Diana Milena Avella
Alejandra Murcia
Daniela Emilia Quintero
Daniela Villalobos
Hugo Alberto Rivera



**Análisis estructural de sectores estratégicos:
sector de exhibición de filmes y videocintas**

Documento de investigación No. 136

Diana Milena Avella
Alejandra Murcia
Daniela Emilia Quintero
Daniela Villalobos
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D.C.
2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de exhibición de filmes y videocintas / Diana Milena Avella [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
44 p. (Documento de Investigación; 136)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Perdurabilidad empresarial – Colombia / Planificación estratégica – Colombia / Éxito en los negocios – Colombia / Industria cinematográfica – Colombia / Cine – Colombia – Estudio de casos / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad (GIPE) Línea de investigación: Perdurabilidad / II. Avella , Diana Milena / III. Murcia, Alejandra / IV. Quintero, Daniela Emilia / V. Villalobos, Daniela / VI. Rivera, Hugo Alberto / VII. Título. / VIII. Serie

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dc!

Agosto 10 de 2012

Diana Milena Avella
Alejandra Murcia
Daniela Emilia Quintero
Daniela Villalobos
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: agosto de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción	7
1. Análisis de turbulencia	9
1.1. El Concepto de turbulencia	9
1.2. Caracterización del sector	9
1.3. Dimensiones de la turbulencia	11
2. Análisis estructural de sectores estratégicos	13
2.1. Análisis de hacinamiento	14
2.2. Levantamiento del panorama competitivo	26
2.3. Análisis estructural de fuerzas del mercado	32
3. Estudio de competidores	35
3.1. Supuestos del sector	35
3.2. Crecimiento potencial sostenible (CPS)	36
3.3. Análisis de la erosión	39
Conclusiones	42
Referencias	43

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA en el sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010	16
Gráfico 2. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006	17
Gráfico 3. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2007	17
Gráfico 4. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2008	18
Gráfico 5. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2009	18
Gráfico 6. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2010	19
Gráfico 7. Panorama competitivo.....	31

Tablas

Tabla 1. Características de las dimensiones de la turbulencia	10
Tabla 2. ROA de empresas del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010	14
Tabla 3. Indicadores estadísticos ROA del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010	15
Tabla 4. Indicadores estadísticos complementarios del sector, 2006-2010	15
Tabla 5. Identificación cromática de las empresas	20
Tabla 6. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2006-2010	20
Tabla 7. Definición de variables	22
Tabla 8. Ponderación de variables	24
Tabla 9. Nivel de imitación.....	25
Tabla 10. Crecimiento potencial sostenible, 2006-2010	37

Tabla 11. Deltas de utilidad del sector exhibición de filmes y videocintas	40
Tabla 12. Delta de ingresos del sector de exhibición de filmes y videocintas	40
Tabla 13. Delta de costos del sector de exhibición de filmes y videocintas	40
Tabla 14. Índice de erosión estratégica.....	40
Tabla 15. Índice de erosión de la productividad.....	41

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de exhibición de filmes y videocintas

Diana Milena Avella*
Alejandra Murcia**
Daniela Emilia Quintero***
Daniela Villalobos****
Hugo Alberto Rivera*****

Introducción

El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) es una propuesta útil para los directores y gerentes de empresas, ya que les permite percibir mejor el entorno en que compiten sus organizaciones. De igual forma, contribuye a reducir la incertidumbre en los momentos de tomar decisiones.

En este texto se analizará el sector de exhibición de filmes y videocintas en Colombia en el período comprendido entre el 2006 y el 2010. A pesar de que existen muchas empresas en este sector, solo se observaron las más representativas: Cine Colombia, Cinemark y Procinal. Se aplicarán las herramientas que proporciona el AESE: hacinamiento cuantitativo y cualitativo, panorama competitivo, fuerzas del mercado y estudio de competidores, entre otras. En el sector existen tres categorías: productores, exhibidores y distribuidores; el análisis se enfocará en la de exhibidores o dueños de teatros.

El sector del cine ha presentado un crecimiento sostenible desde el 2006 debido a diferentes factores. Uno de ellos es el aumento de la asistencia a las salas de cine, pues la mentalidad de las personas es más receptiva a las nuevas

* Estudiante de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: avellac.diana@ur.edu.co

** Estudiante de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: murciag.alejandra@ur.edu.co

*** Estudiante de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: quintero.daniela@ur.edu.co

**** Estudiante de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: villalobos.daniela@ur.edu.co

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

propuestas de diversión, cultura y educación ofrecidas por los exhibidores. De igual forma, la renovación y construcción de salas de cine en nichos de mercado que no estaban cubiertos aportó al crecimiento.

La baja en los precios de las boletas ha sido otro factor importante, ya que incentiva la asistencia al cine. Por último, la actualización de la tecnología empleada para proyectar filmes les permite a las empresas del sector obtener diferentes beneficios, como la reducción de los costos de transporte, la proyección de películas indefinidamente sin que el material se deteriore, mejor calidad, etc.

Adicionalmente, cabe anotar que en la actualidad algunas empresas del sector están empleando tanto el cine de 35 mm como el formato de DVD, mediante la utilización del *video beam* o de aparatos de proyección. No obstante, ante la llegada de las cámaras de video de alta definición, se está optando por la proyección desde discos duros, es decir que las películas vienen en formato DVD. Este sistema se comenzó a utilizar hace cerca de cinco años en Brasil, y en Colombia se está comenzando a promocionar; Cine Colombia cambiará sus proyectores el próximo año.

Por otro lado, con la promulgación de la Ley de Cine (Ley 814 del 2 de julio de 2003) el sector de exhibición de filmes y videocintas colombiano ha obtenido buenos resultados, ya que la ley ideó unos incentivos de inversión y creó unos mecanismos cuyo fin es desarrollar integralmente el sector y promover toda la cadena de producción cinematográfica colombiana: desde los productores, distribuidores y exhibidores, hasta la preservación del patrimonio audiovisual y la formación y el desarrollo tecnológicos.¹

La ley contempla dos mecanismos para impulsar el cine colombiano en todas sus etapas (desarrollo, preproducción, producción, posproducción, distribución y exhibición): el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (FDC) y el otorgamiento de estímulos tributarios para inversiones y donaciones a proyectos cinematográficos. Adicionalmente, los festivales internacionales de cine realizados en diferentes ciudades del país han aportado al crecimiento sostenible del sector estudiado.

El documento que se presenta fue realizado de manera conjunta por estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa I y el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez. Comienza el estudio con un análisis de la turbulencia del

¹ Véase Ministerio de Cultura, "Estadísticas del sector cinematográfico: ley del cine". Disponible en <http://www.mincultura.gov.co/>

sector, posteriormente se realizan las pruebas del análisis estructural y se presentan las conclusiones.

1. Análisis de turbulencia

En esta sección del documento se realiza un análisis de la turbulencia del sector mencionado. Inicialmente se presenta una reflexión teórica sobre el concepto de turbulencia y sobre algunos aspectos que permiten identificar si se presenta o no esta situación, y se analizan luego las dimensiones de incertidumbre, dinamismo y complejidad.

1.1. El Concepto de turbulencia

Inicialmente la turbulencia era entendida como la inestabilidad en el ambiente de las organizaciones (Emery & Trist, 1965); era una situación en la cual los recursos y restricciones cambiaban constantemente. Otra concepción fue propuesta por Dess y Beard (1984) y por Bourgeois y Eisenhardt (1988), quienes caracterizaron un entorno turbulento como aquel donde se presentan frecuentes cambios esporádicos que producen incertidumbre para las empresas y dificultan la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) afirmaron que un entorno turbulento está sujeto a cambios significativos, rápidos y discontinuos. Con base en estos autores y otros que participaron en la definición de este concepto se realizará el análisis de turbulencia del sector.

Existen similitudes en los términos utilizados. Entre estos se encuentran: volatilidad, dinamismo, complejidad, incertidumbre, crisis y hostilidad. Finalmente, puede establecerse que la turbulencia se produce debido a la confluencia de varios eventos de manera simultáneo e impredecible, confluencia que afecta el desarrollo normal de las actividades del sector. Tres dimensiones fundamentales explican el concepto de turbulencia: dinamismo, complejidad e incertidumbre. Se explican en la tabla 1.

1.2. Caracterización del sector

El sector ha venido creciendo en los últimos seis años de manera significativa. En el aspecto tecnológico es de gran importancia para las empresas

Tabla 1. Características de las dimensiones de la turbulencia

<i>Dimensión</i>	<i>Características de la dimensión</i>
Complejidad Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.	<p>Existe un gran número de actores y componentes en el futuro.</p> <p>Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos.</p> <p>El entorno de las empresas es difícil de comprender.</p> <p>Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos.</p> <p>Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno.</p> <p>Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados.</p> <p>Las empresas requieren materias primas de diferentes proveedores para realizar su actividad.</p> <p>Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.</p> <p>Los buenos resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</p>
Dinamismo Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.	<p>A menudo surgen nuevos competidores en el sector.</p> <p>El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.</p> <p>Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian con frecuencia.</p> <p>La demanda presenta fluctuaciones habituales.</p> <p>A menudo las empresas cambian sus prácticas de <i>marketing</i>.</p> <p>Las acciones de los competidores son impredecibles.</p> <p>La demanda y los gustos son impredecibles.</p> <p>Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.</p> <p>Inestabilidad en los ingresos.</p> <p>Inestabilidad en la mano de obra.</p> <p>Inestabilidad en el valor agregado.</p> <p>Inestabilidad en el margen precio-costo.</p> <p>Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.</p> <p>La tecnología en el sector cambia rápidamente.</p> <p>Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.</p> <p>La competencia con precios y promociones es un sello del sector.</p> <p>Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</p>
Incertidumbre Falta de información sobre los factores del entorno, que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.	<p>No se cuenta siempre con información completa para tomar decisiones.</p> <p>Es difícil predecir el comportamiento del entorno.</p> <p>Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno.</p> <p>Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios de entorno.</p> <p>Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno.</p> <p>Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</p>

Fuente: Rivera (2010).

exhibidoras mantener actualizados los equipos de proyección y sonido, así como estar al tanto de los avances tecnológicos que surgen en el mundo para la proyección de películas. “La nueva era de avances tecnológicos, incorpora en los cines la digitalización, simplificando de forma notoria el trabajo de los

operadores de cabina, ya que hemos pasado de forma mayoritaria del manejo de pesadas cintas donde parpadean los fotogramas al ritmo del traqueteo de los proyectores, al cine digital”.²

La era del cine digital se impone en el mundo y en Colombia de manera acelerada. “La llamada era digital ha implicado [...] un cambio en la estructura así como en la economía de la producción de películas”.³ Otra razón que puede explicar el auge del sector en los últimos años es la agilidad de las empresas para adquirir los productos y exponerlos con una estética visual que no puede compararse con la del televisor o las pantallas pequeñas de celulares y computadores. Esto supone que las empresas cuentan con información reciente sobre las expectativas del consumidor y la cantidad de los sustitutos (que en la actualidad se apoyan en la tecnología).

Existen, además de discontinuidades tecnológicas, otras de carácter normativo, sociodemográficas, económicas y de globalización. A continuación se presentan las características de cada dimensión del sector.

1.3. Dimensiones de la turbulencia

1.3.1. Dinamismo

No es frecuente que surjan competidores en este sector, pues a pesar de que existen aproximadamente 52 exhibidores,⁴ se consideran competencia directa pocos de ellos. Para las empresas es fácil determinar las acciones de los competidores directos, puesto que las películas que ofrecen son conocidas por anticipado por las empresas exhibidoras y sus hábitos de oferta son similares. Cualquier acción de los competidores es imitada rápidamente.

En cuanto a la demanda, se presentan pocas fluctuaciones debido a que la frecuencia de la asistencia a los cines ha venido incrementándose, pero se mantiene en niveles similares, no existen cambios abruptos en períodos cortos de tiempo. Los gustos de los clientes son impredecibles en lo relativo a las películas que se presentan.

² Federación de Servicios, “Retos del sector de cine exhibición”. Disponible en <http://www.federaciondeservicios.org/wp-content/uploads/RetosSectorCineExhib.pdf>

³ Ministerio de Cultura, “Política cinematográfica”, disponible en <http://www.mincultura.gov.co/>.

⁴ Ministerio de Cultura, Dirección de cinematografía, “Datos de tabla de cines”. Disponible en <http://www.mincultura.gov.co/>

Otra característica del dinamismo son los cambios de las estrategias de mercadeo, que para el sector son bastantes. Las empresas deben implementar estrategias virtuales, presenciales y publicitarias, y estar en constante renovación para presentárselas a los clientes.

Por otra parte, la situación financiera de las empresas, que comprende sus ingresos, costos y utilidades, en general es estable. Con relación a los aspectos económicos, específicamente el empleo, en la industria cinematográfica es el sector de exhibición de filmes el que genera la mayor parte del empleo, con porcentajes que se encuentran entre el 80% y el 90%.⁵

Finalmente, la actividad enfocada en los cambios tecnológicos sin duda es de gran variación en el sector, pues las modificaciones suceden en el corto plazo y de forma permanente. Como consecuencia, los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian frecuentemente. Los factores clave para competir en el sector son adaptarse a estos cambios, obtener ventajas competitivas, crear mejoras en los servicios y hacerlos más eficientes.

1.3.2. Complejidad

Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. En lo referente a materias primas las empresas requieren de diferentes proveedores para desarrollar su actividad, pues dependen de ellos y de la variedad de insumos que existan para satisfacer las necesidades del consumidor.

El desarrollo de nuevos productos se visto facilitado por la era digital y los avances tecnológicos continuos, que obligan a las empresas a mantenerse actualizadas y proyectar en formato digital, tercera dimensión o Imax.

Otra de las características analizadas en esta dimensión es la concentración de los resultados financieros en pocas empresas, verificable en el sector de exhibición de filmes y en las empresas de las que se ocupa este estudio.

Dado esto, la toma de decisiones se torna compleja porque las empresas tienen un macroentorno cambiante con la participación de gran cantidad de agentes.

⁵ Sistema Nacional de Información Cultural, "Descripción de la situación actual - Tendencias". Disponible en http://www.sinic.gov.co/oei/paginas/informe/informe_72.asp

1.3.3. Incertidumbre

Las empresas no tienen certeza sobre las eventualidades que pueden surgir en el sector en el futuro. Es difícil predecir los cambios tecnológicos que se van a presentar, además de los gustos de los clientes y los cambios económicos. Existe incertidumbre acerca de las respuestas de los rivales a posibles cambios del entorno, y acerca de los efectos que puedan tener sus decisiones en un tiempo futuro.

La certeza sobre lo que pueda pasarle a la empresa está basada en su nivel de incertidumbre. Después de examinar las características de esta dimensión en el sector se puede afirmar que existe incertidumbre. En cuanto al dinamismo, se observa que existen cambios permanentes en las necesidades de los clientes y que surgen nuevos productos con frecuencia (nuevos espectáculos). Finalmente, la complejidad obedece a la cantidad numerosa de actores con los que debe interactuar la empresa para llevar a cabo sus funciones. En conclusión, las tres dimensiones se presentan en el sector: complejidad, incertidumbre y dinamismo, y así mismo la turbulencia.

2. Análisis estructural de sectores estratégicos

El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera que busca responder a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector, y que les brinda herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y sus posibilidades de crecimiento dentro de la industria. La metodología utilizada para percibir lo que ocurre en el sector estratégico se desarrolla a través de cuatro pruebas:

- Análisis de hacinamiento: Consta de dos subpruebas (hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo).
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis estructural de fuerzas del mercado.

- Estudio de competidores: Supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión.

2.1. Análisis de hacinamiento

2.1.1. Hacinamiento cuantitativo

La primera prueba que se realiza en el presente análisis estructural del sector de exhibición de filmes y videocintas es la de hacinamiento cuantitativo. Tiene como fin realizar una observación de la asimetría en los estados financieros para encontrar como se distribuyen los datos alrededor de una medida de tendencia central; en definitiva, permite identificar el grado de asimetría del sector.

El punto de partida para desarrollar esta prueba es escoger un indicador financiero. En este caso se eligió la rentabilidad sobre activos, *return on assets* (ROA), indicador que relaciona las utilidades con los activos y por lo tanto indica la capacidad de una empresa de generar utilidades con los activos disponibles.

La información sobre utilidades y activos de las empresas del sector fue extraída de la página web de la Superintendencia de Sociedades. Es importante aclarar que se emplearon las utilidades brutas. En la tabla 2 se muestran los resultados basados en el cálculo del indicador seleccionado para cada una de las empresas del sector, desde el año 2006 hasta el año 2010.

Tabla 2. ROA de empresas del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010

	Empresas	2006	2007	2008	2009	2010
		ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
	Cine Colombia S. A.	32.04%	33.05%	31.55%	33.10%	37.59%
	Cinemark S. A. S	72.98%	86.28%	89.57%	91.49%	92.05%
	Procinal	26.14%	12.37%	14.86%	24.76%	30.82%

Fuente: Cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

Con los resultados que se muestran en la tabla 2 se efectúan los cálculos estadísticos: tercer cuartil, media y mediana para cada una de las empresas del sector en el mismo período de cinco años. Los resultados pueden verse en la tabla 3.

Tabla 3. Indicadores estadísticos ROA del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Media	43.72%	43.90%	45.33%	49.78%	53.49%
Mediana	32.04%	33.05%	31.55%	33.10%	37.59%
Tercer cuartil	52.51%	59.67%	60.56%	62.29%	64.82%

Fuente: Cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

Con base en los datos de la tabla 3 se extraen indicadores complementarios, verificables en la tabla 4, que proporcionan información relevante sobre la asimetría del ROA en el sector.

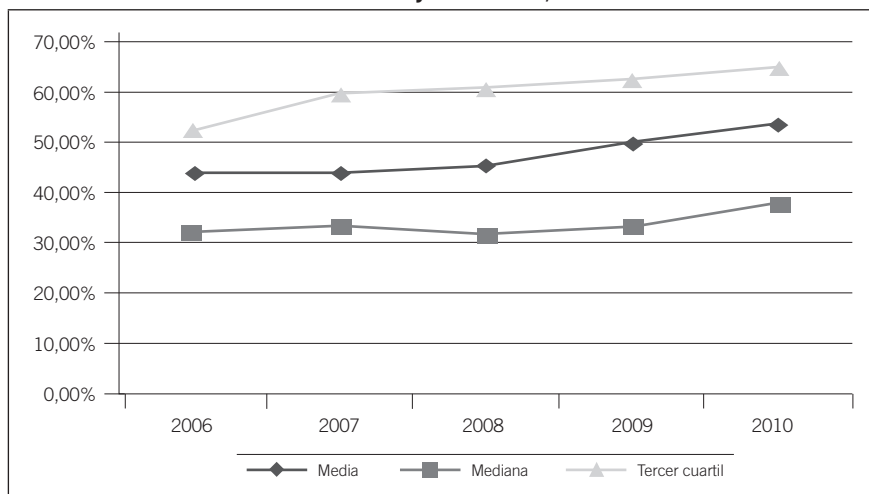
Tabla 4. Indicadores estadísticos complementarios del sector, 2006-2010

Indicador	Año				
	2006	2007	2008	2009	2010
Desviación estándar	25.52%	38.13%	39.21%	36.36%	33.57%
Coficiente de asimetría	162.83%	117.66%	138.60%	163.02%	165.31%

Fuente: Cálculos propios.

La desviación estándar y el coeficiente de asimetría son medidas estadísticas de forma, que indican la distancia que hay entre los valores presentados u observados y la medida de tendencia central. Según lo anterior, para este caso específico, el sector presenta un alto grado de concentración en el indicador financiero seleccionado. Se encuentran así los primeros indicios de hacinamiento en el sector.

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA en el sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006-2010



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

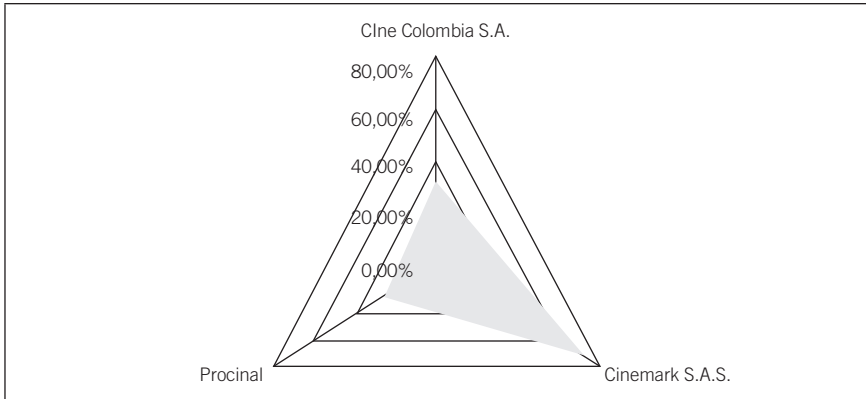
En el período estudiado el tercer cuartil mostró una estabilidad con tendencia al alza, sobre todo desde el año 2006 al 2007, aumentando en 5 puntos porcentuales, lo cual quiere decir que los rendimientos en el sector están creciendo en general de manera sutil. Sin embargo, la distancia entre la media y el tercer cuartil comienza a reducirse al finalizar el período estudiado, lo cual confirma las sospechas de hacinamiento en el sector.

Respecto a la media, durante los dos primeros años se mostró constante y a partir del 2008 inició una tendencia al alza, consecuencia del crecimiento del indicador financiero de Cinemark. Esta inclinación ascendente en la media se debe también a que las tres empresas mejoraron sus resultados año tras año durante el período en estudio, con excepción de la reducción del ROA en Procinal en 14 puntos porcentuales del 2006 al 2007.

En cuanto a la mediana, se mantuvo relativamente estable desde el año 2006, con ligeras variaciones entre el 3% y el 4%, y refleja un comportamiento muy similar al de la media, pero siempre por debajo de esta. Para este caso, la mediana correspondió siempre al ROA obtenido por Cine Colombia, hecho preocupante si se tiene en cuenta que tuvo un desempeño por debajo del promedio del sector, y es más preocupante aún para Procinal estar durante este tiempo por debajo de la media y adicionalmente por debajo de la mediana.

Con el fin de identificar la asimetría financiera del sector se muestran a continuación los gráficos radiales del ROA de las empresas en los cinco años estudiados.

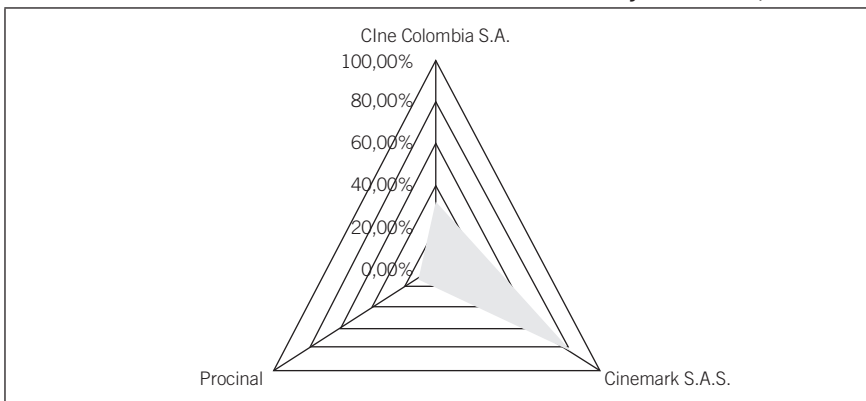
Gráfico 2. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2006



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Durante el año 2006 se destacó el impulso que le aportaron al sector los resultados obtenidos por Cinemark, que consiguió una importante participación en el mercado. Por su parte, Cine Colombia y Procinal tuvieron rendimientos muy similares y se repartieron el resto del mercado.

Gráfico 3. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2007

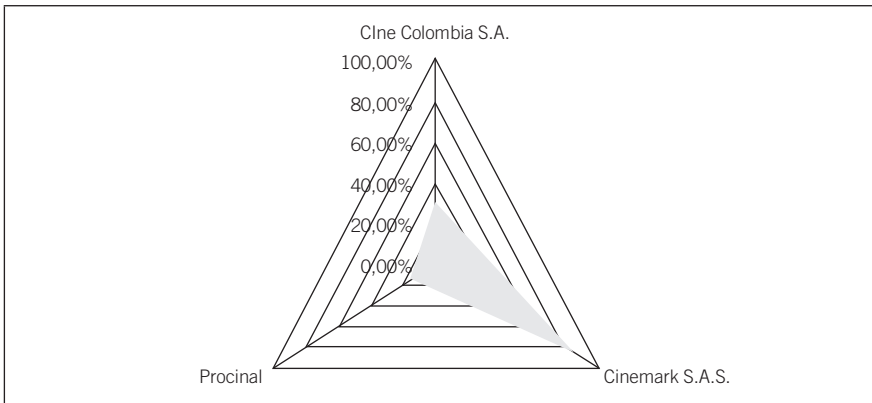


Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2007 se hizo más evidente el impulso ejercido por una empresa en concreto, pues hubo un aumento relevante en el ROA de Cinemark, de

casi catorce puntos porcentuales, el mayor crecimiento de esta empresa en los cinco años estudiados. En este año continuó presentando los rendimientos más altos del sector. Procinal y Cine Colombia, en consecuencia, perdieron participación en el mercado, y en general se puede observar una importante reducción del área radial, que puede llevar a que el sector no sea atractivo para los inversionistas.

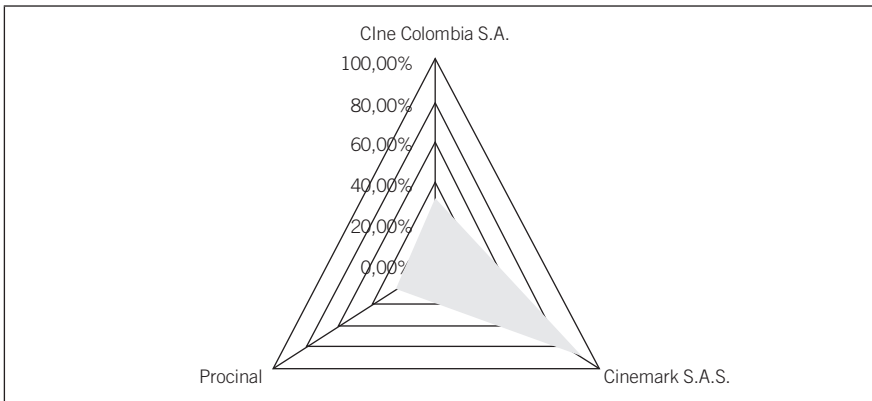
Gráfico 4. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2008



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

Para el año 2008 no hubo mayores modificaciones. En las tres empresas el ROA aumentó, pero Cinemark mantuvo los rendimientos más altos. Por otra parte, Cine Colombia y Procinal recuperaron cierta participación en el mercado con respecto al año anterior.

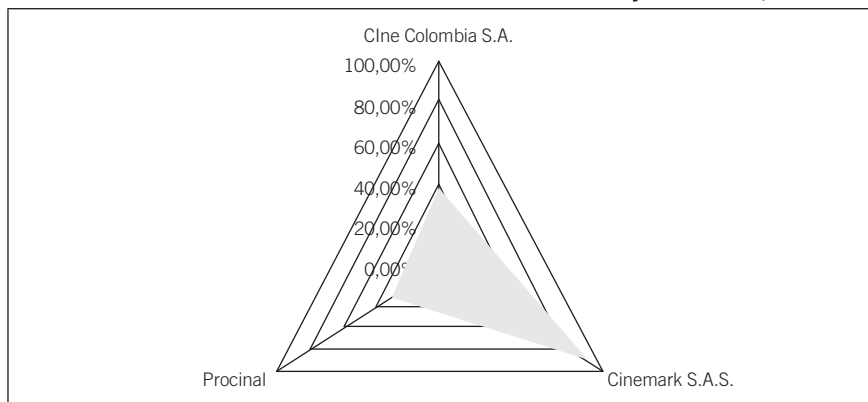
Gráfico 5. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2009



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En este año se observa un aumento del área radial como consecuencia del importante ascenso del indicador financiero de Procinal, en diez puntos porcentuales. En Cine Colombia, por el contrario el crecimiento fue muy leve, y como de costumbre Cinemark consiguió un alto crecimiento, incluso muy superior al tercer cuartil correspondiente a este año.

Gráfico 6. Hacinamiento del sector de exhibición de filmes y videocintas, 2010



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En el último año estudiado, se mantuvo la tendencia del año anterior. Aunque Cinemark obtuvo de nuevo rendimientos elevados, el crecimiento fue muy sutil; Cine Colombia y Procinal también crecieron, pero no lograron durante estos años superar la media del indicador financiero en el sector.




La prueba de hacinamiento cuantitativo del sector concluye con la clasificación de las empresas del sector en cinco zonas de desempeño, con base en los cálculos efectuados anteriormente y en la propuesta AESE. Las posiciones de las empresas se establecen de acuerdo a los siguientes criterios de clasificación:

- Zona de desempeño superior: Empresas cuyo ROA se encuentra por encima del indicador estadístico de mayor valor, en este caso el tercer cuartil.
- Zona de desempeño medio: Empresas cuyo ROA se encuentra entre el segundo indicador de mayor valor y el tercer cuartil.

- Zona de morbilidad: Empresas cuyo ROA se encuentra entre el segundo indicador de mayor valor y el de menor valor.
- Zona de perdurabilidad comprometida: Empresas cuyo ROA tiene un valor positivo y es menor al indicador estadístico de menor valor.
- Estado tanático: Empresas cuyo ROA tiene un valor negativo.

En la tabla 5 se realiza una identificación cromática de las empresas para efectuar la lectura de la ubicación de cada una de ellas en las zonas de desempeño. A partir de la información que aporta la tabla es posible formular conclusiones sobre la evolución y el desempeño de las empresas a lo largo del período estudiado.
















Tabla 5. Identificación cromática de las empresas

<i>Empresas</i>	
Cine Colombia S.A.	
Cinemark S.A.S.	
Procinal	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 muestra la ubicación ya mencionada de las empresas del sector.

Tabla 6. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2006-2010

<i>Zona</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Desempeño superior					
Desempeño medio					
Morbilidad					
Perdurabilidad comprometida					
Estado tanático					

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de Sociedades.

En primer lugar, en términos generales, puede afirmarse que hay un equilibrio en el sector, pues en un período de cinco años no hubo variaciones en las posiciones. De las tres empresas analizadas, Cinemark siempre ocupó la zona de desempeño superior, Cine Colombia la zona de morbilidad y Procinál la de perdurabilidad comprometida.

De Procinál podemos decir que se encuentra en una difícil situación por no tener la capacidad de producir rendimientos superiores sostenibles, y por ello ve en riesgo su permanencia en el sector. Cine Colombia también tiene inconvenientes en el ejercicio de su actividad empresarial, y la situación se agrava si se tiene en cuenta que la media fue superior a la mediana durante los cinco años analizados. Esto implica que la empresa está en un nivel de morbilidad alta, pues no solo estuvo por debajo del promedio sino que, adicionalmente, su indicador estuvo por debajo del de la mitad de las empresas del sector.

Cinemark cuenta con facilidad de acceso a canales y a materias primas, además de capacidad para adquirir nuevas tecnologías, por ser una empresa internacional y posicionada en varios países. Por tal motivo cuenta con cierta ventaja que puede explicar su acelerado crecimiento. Es la mejor empresa según el indicador financiero seleccionado. Por otra parte, la situación indica que la presencia de empresas extranjeras en un sector aumenta la rivalidad.

Para determinar si hay o no hacinamiento en este sector es preciso realizar la prueba de hacinamiento cualitativo que complementará el estudio y permitirá llegar a una conclusión.

2.1.2. Hacinamiento cualitativo

Este análisis revela las similitudes y diferencias que existen entre las empresas, y el grado de imitación que cada una de ellas ejerce en el sector. Todo ello permite tomar decisiones asertivas para evitar caer en la erosión de la rentabilidad.

Inicialmente se definen las variables (necesidades) del sector y los criterios de la realización de la evaluación de cada empresa en relación con cada variable.

Tabla 7. Definición de variables

<i>Tipo</i>	<i>Necesidad</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Criterios</i>
Tecnología	Equipos de proyección	La empresa cuenta con equipos de proyección (DLP, 3D, etc.)	Cuenta con un proyector de 35 mm
	Equipos de sonido	Adaptadores análogos (Dolby SR), digitales (Dolby Digital), ECDDDS, DTS	Cuenta con sonido análogo
	Software	La empresa cuenta con software para ubicación de puestos en la sala	Al vender las boletas el usuario ve la ubicación de su puesto en sala frente a la pantalla
Infraestructura	Capacidad de la sala de cine	La capacidad de cada empresa respecto a la cantidad de sillas que tienen sus salas de cine	El mínimo de sillas es de 8000
	Taquilla	La empresa cuenta con espacio suficiente para la compra de boletas	La empresa tiene distinción en las filas, una para sus clientes VIP (tarjeta) y otra para el público en general
Publicidad	Mercadeo relacional	La empresa establece relaciones con los clientes por medio de la utilización de tarjetas	La cantidad de beneficios que ofrece la empresa por adquirir la tarjeta son mínimo dos
	Página web	La empresa publica la cartelera en su sitio web	Muestra toda la variedad de películas que están en proyección en el momento, y sus horarios
	Periódico	La empresa publica la cartelera en el periódico	
Producto/servicio	Comida	La empresa cuenta con sección de confitería	La empresa ofrece crispetas y gaseosa
	Venta de boletas	La empresa ofrece venta en página web y directa	Vender boletas en taquilla
	Formas de pago	Posibilidad de pago en efectivo y con tarjetas débito y crédito	La empresa recibe pago en efectivo por parte de los clientes
Precio	Precio bajo	Constante guerra de precios	Si una empresa disminuye precios, al poco tiempo otra empresa bajará los suyos también
	Alternativas	La empresa ofrece variedades en los precios	Los cambio en los precios dependen del lugar del cine, el horario de la película y la ubicación dentro de la sala
	Descuentos por tarjeta	La empresa ofrece disminución en el precio de la boleta cuando el cliente utiliza la tarjeta	La empresa ofrece disminución en el precio de la boleta cuando el cliente utiliza la tarjeta

Continúa

<i>Tipo</i>	<i>Necesidad</i>	<i>Definición de la variable</i>	<i>Criterios</i>
Calidad	Técnicas	La película está enfocada en la pantalla y lista para proyección, antes del inicio de cada función	Al inicio de la función el usuario no debe percibir movimientos en la pantalla
	Video	La imagen es nitida	La proyección de la película no se ve borrosa
	Mantenimiento de salas	La empresa realiza limpieza en la sala al finalizar cada función	Al entrar a la sala está limpia, sin basura
Promoción	Acumulación de puntos	La empresa utiliza tarjeta para la venta en confitería	El usuarios acumula puntos por la compra de boletas y recibe descuentos y cambio de puntos por productos de confitería
	Convenios	La empresa cuenta con convenios para promoción en las funciones	Convenios con empresas para motivar la asistencia al cine, que afectan el precio

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo este estudio es necesario realizar una matriz de doble entrada, la cual permite establecer las relaciones directas o indirectas que pueden tener las variables entre sí. Así es posible identificar el peso porcentual de cada variable, es decir su importancia. Para este caso, la matriz de doble entrada es la siguiente:

Tabla 8. Ponderación de variables

Determinación del peso porcentual

	Tecnología	Infraestructura	Publicidad	Producto/ servicio	Precio	Calidad	Promoción	Sumatoria	Porcentaje
Tecnología	x	0	1	1	1	1	0	4	21.05263158
Infraestructura	0	x	0	1	1	0	0	2	10.52631579
Publicidad	0	0	x	1	0	0	0	1	5.263157895
Producto/servicio	0	0	1	x	1	1	1	4	21.05263158
Precio	0	0	0	0	x	0	1	1	5.263157895
Calidad	0	1	1	1	1	x	0	4	21.05263158
Promoción	0	0	1	1	1	0	x	3	15.78947368
	0	1	4	5	5	2	2	19	100

1: Sí; 0: No.

Fuente: elaboración propia.

Para el sector las variables con mayor importancia son la calidad, la tecnología y el producto o servicio ofrecido, con un porcentaje del 21,05% cada una. Son estas las que más influyen en la actividad del sector. Por el contrario, las variables con menor peso porcentual son publicidad y precio, con 5,26% cada una, que no afectan en mayor medida el funcionamiento del sector.

A continuación se establece una escala de calificación para identificar qué tanto imita cada empresa al sector; está definida de la siguiente forma:

Escala de imitación:

1. Innovación.
2. Imitación parcial.
3. Imitación alta.
4. Ni siquiera cumple con los requisitos mínimos.

El nivel de imitación de cada empresa puede verse en la tabla 9.

Tabla 9. Nivel de imitación

Variable			Empresa		
Tipo	Peso (%)	Necesidad	Cine Colombia S. A	Cine Mark Colombia S. A. S	Procinal Bogotá Limitada
Tecnología	21,053	Equipos de proyección	2	1	1
		Equipos de sonido	3	1	1
		Software	3	3	3
Infraestructura	10,526	Capacidad de la sala de cine	1	2	3
		Taquilla	3	3	3
Publicidad	5,263	Mercadeo relacional	2	1	2
		Página web	3	3	3
		Periódico	1	3	3
Producto/ servicio	21,053	Comida	1	2	2
		Venta de boletas	3	3	3
		Formas de pago	3	2	3

Continúa

Variable			Empresa		
Tipo	Peso (%)	Necesidad	Cine Colombia S. A	Cine Mark Colombia S. A. S	Procinal Bogotá Limitada
Precio	5,263	Precio bajo	3	2	3
		Alternativas	2	3	2
		Descuentos por tarjeta	2	3	3
Calidad	21,053	Técnicas	2	2	4
		Video	3	3	3
		Mantenimiento de salas	1	2	2
Promoción	15,789	Acumulación de puntos	3	4	3
		Convenios	2	3	2
Total			43	46	49

Fuente: Elaboración propia.

La tabla evidencia que existe hacinamiento, dado que las empresas realizan actividades similares a las del sector. La variable que presenta un mayor nivel de innovación es la de tecnología, y las empresas sobresalientes son Procinal y Cinemark, pues disponen de la mejor tecnología por ofrecer proyecciones en Imax y cine XD,⁶ respectivamente. En la mayoría de variables el nivel de imitación es alto. Cine Colombia presenta la menor sumatoria, es decir que imita en un menor grado. Sin embargo los tres valores totales son muy similares, lo cual permite concluir que el nivel de imitación es alto y por lo tanto existe hacinamiento en el sector.

2.2. Levantamiento del panorama competitivo

La siguiente prueba del análisis estructural es el levantamiento del panorama competitivo, una metodología que permite identificar las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. Estas manchas representan espacios de mercado no atendidos o escasamente atendidos, a los cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con nuevas propuestas de mercado traducibles

⁶ Proyección 100% digital con salida de luz 30.000 lumens. Cuenta con pantalla gigante de 190 mts y *silver screen* para la proyección de películas en 3D y en formato digital. Sistema de sonido diseñado exclusivamente para Cinemark por la compañía JBL.

en relaciones producto/mercado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables (Restrepo & Rivera, 2005).

Así mismo, el panorama permite conocer las actividades que las empresas pertenecientes al sector están llevando a cabo, e identificar las posibilidades de mercado. Además, sirve de apoyo para tomar decisiones estratégicas, es decir, para obtener ventajas competitivas cambiando las reglas del juego del mercado (divergencia).

Para realizar esta prueba se procede a identificar tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales (ver anexo 1). Las variedades son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra, esto es, los requerimientos del usuario final en relación con las variedades disponibles; y los canales de distribución son los mecanismos utilizados por las empresas para vender el producto o servicio, y los medios que utilizan para darlo a conocer. Es necesario ahora definir cada una de las variables identificadas en el sector.

2.2.1. Necesidades

- Estudio/trabajo: Para los clientes, la actividad de ir a ver películas debe satisfacer su propósito de cumplir con una obligación laboral o de estudio (estudiantes, críticos de cine).
- Entretenimiento: Estar en capacidad de ofrecer productos o servicios para recrear y distraer a los clientes.
- Diversión: Actividades que las personas disfrutan y que les permiten experimentar placer.
- Sonido envolvente: Las compañías exhibidoras de películas deben contar con parlantes distribuidos alrededor del espectador, en los que se ajusta la salida del sonido.
- Pantalla grande: El sector debe contar con pantallas grandes para que los clientes vivan una experiencia diferente a la de ver filmes en el televisor.

- Disfrutar películas favoritas: Las empresas deben ofrecer diversidad de películas que incluyan los diferentes géneros existentes (melodrama, comedia, ciencia ficción, animación, etc.), para que el cliente pueda escoger según sus preferencias.
- Cultura: Hace referencia a la importancia que tiene para el cliente la variedad de servicios ofrecidos por las empresas, como funciones de música y deportes.
- Actualización: Las empresas están en capacidad de ofrecer las películas más recientes (estrenos).
- Promoción de productos: Las empresas de exhibición de cine deben ofrecer opciones para que otras empresas puedan promocionar sus productos.
- Refrigerios: Para los clientes es importante que las empresas exhibidoras de filmes ofrezcan productos alimenticios en las actividades de fiestas de cumpleaños.
- Servicio a la silla: La posibilidad que ofrecen las empresas de llevar la comida a la silla del cliente.
- Eventos: Estar en capacidad de ofrecerles a los clientes la posibilidad de realizar diversas actividades (eventos empresariales, cumpleaños, exhibición de películas a un grupo de personas, conferencias, grados, etc.).
- Exclusividad: Las empresas deben ofrecerle al cliente beneficios únicos por el uso de sus servicios.
- Incentivos a los empleados de otros sectores: Las empresas deben ofrecerles a otras compañías la posibilidad de brindarles entretenimiento a sus empleados, con las mejores tarifas.

- **Calidad:** Las proyecciones deben tener buena nitidez y enfoque de la imagen.
- **Tecnología:** La empresa debe contar con la última tecnología disponible para la proyección de películas.

Los resultados de la prueba indican que el 60% de las necesidades no son satisfechas actualmente por el sector. Las variedades que presentan una mayor concentración son la proyección de películas en 35 mm y en 3D. La necesidad más atendida por las empresas es el entretenimiento.

2.2.2. Variedades

Durante el levantamiento del panorama competitivo se identificaron en total once variedades, correspondientes a la demanda de los clientes del sector, entre ellas la proyección de películas en 35 mm y en 3D, el alquiler de salas y la publicidad. Es necesario definir las siguientes:

- **Otros espectáculos:** Se trata de la realización de espectáculos diferentes a la exhibición de filmes, como funciones de ópera, eventos deportivos (tenis, fútbol) y videojuegos.
- **Cinefiestas:** Es la posibilidad que ofrecen las empresas de realizar fiestas de cumpleaños en un espacio específico para niños, con recreadores, sorpresas y refrigerios, además de la exhibición de películas.
- **Publicidad:** Capacidad de las empresas para ofrecer servicios a otras empresas ajenas al sector, para que puedan pautar en las salas de cine, en sus instalaciones y en sus páginas web.

2.2.3. Canales de distribución

En el sector se encuentran cinco canales de distribución: punto de venta directo, internet, *call centers*, reservas y ventas virtuales y reservas telefónicas; estos son los medios por los cuales se venden y se dan a conocer los productos o servicios.

En el panorama competitivo se observa que, en cuanto a las necesidades del usuario, las variedades que atienden las empresas examinadas: Cine Colombia, Procinal y Cinemark, varían notablemente, pues en algunos casos las tres empresas se comportan de manera similar o atienden de igual forma las necesidades de los clientes, como en el caso de la proyección de películas en 35 mm y en 3D, y en el alquiler de las salas.

No obstante, en la medida en que atiende otras variedades, como la aplicación de telefonía móvil, otros espectáculos, cinefiestas y bonos de regalo, Cine Colombia satisface necesidades poco comunes de los clientes, es decir que está innovando y obteniendo ventajas competitivas poco imitables, porque ninguno de sus competidores ofrece servicios similares. En cuanto a los canales de distribución, existen varias manchas blancas en las variables de bonos corporativos, bonos de regalo y aplicación en telefonía móvil.

A continuación se presenta el panorama competitivo del sector.

Gráfico 7. Panorama competitivo

	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	C.C	CM	P	
Estudio/trabajo																									
Entretinamiento																									
Diversión																									
Sonido envolvente																									
Pantalla grande																									
Disfrutar películas favoritas																									
Cultura																									
Actualización																									
Promocionar productos																									
Refrigerios																									
Servicio a la silla																									
Eventos																									
Exclusividad																									
Incentivos a empleados de otros sectores																									
Calidad																									
Tecnología																									
Variedades																									
Punto de venta directa																									
Internet																									
Telefónicamente																									
Reservas y ventas virtual																									
Reservas telefónicas																									
Variedades																									
Proyección de películas 35 mm																									
Proyección de películas 3D																									
Proyección con nuevas tecnologías (Imax, XD)																									
Alquiler de salas																									
Confitería																									
Otros espectáculos																									
Cinefiestas																									
Bonos corporativos																									
Bonos de regalo																									
Aplicación en telefonía móvil																									

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis estructural de fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico de Michael Porter y se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario,⁷ que ofrece herramientas para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. El análisis de tales fuerzas implica revisar, en el sector estudiado, cinco grandes categorías que permiten conocer qué ocurre en él; estas categorías son: riesgos de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y riesgo de sustitución.

El estudio de las fuerzas de mercado busca identificar que tan atractivo es el sector en términos de rentabilidad y riesgo.

2.3.1. Nivel de rivalidad entre los competidores

En esta fuerza se evalúa la dificultad que existe en el sector a la hora de competir en el mercado contra las empresas ya posicionadas. El nivel de rivalidad existente entre competidores es medio alto. Una de las explicaciones es que las barreras de salida son medias-altas, lo que implica que es difícil para las empresas salir del sector porque hay importantes restricciones y deberían asumir elevados costos; en consecuencia, las empresas deben permanecer en el sector y luchar por mantener su rentabilidad.

Una característica particular de este sector es que funciona como un oligopolio. Las empresas tienen poder en el mercado porque son pocas y no hay libre acceso para nuevos competidores.

2.3.2. Poder de negociación de los compradores

En esta fuerza se evalúa el poder de negociación de los compradores. En lo referente a importancia del proveedor para el comprador y al grado de importancia del insumo el poder se encuentra en equilibrio.

⁷ “Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del *software*. El *software* permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I = inexistente; B = bajo; MB = medio bajo; E = en equilibrio; Ma = medio-alto; A = alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas. En una tabla individual [...] en la parte inferior de ellas [de las tablas] se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico”. Restrepo y Rivera (2008).

No existe integración hacia atrás, dado que los compradores tendrían que hacer una inversión demasiado alta y no existe motivación para hacerla.

En cuanto a los costos de cambio y la información del comprador acerca del proveedor, ambos tienen una calificación media-alta. La explicación radica en que las empresas son tan similares que para los compradores el cambiarse de una a otra no les supone un alto costo; de esta manera, los compradores tienen poder de negociación sobre el sector. Adicionalmente, los compradores tienen fácil acceso a la información de cada empresa, dado que es un sector abierto al público, lo que limita su capacidad de negociación.

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

En general, el poder de negociación de los proveedores está en equilibrio: en algunos aspectos estos tienen un mayor poder de negociación, en otros se encuentran en equilibrio y otros en desventaja. El primer caso, con un poder de negociación medio-alto, obedece a la presión de los sustitutos y a la importancia de los insumos en los procesos. En equilibrio están la ventaja y la información del proveedor sobre el comprador. Y finalmente, se encuentran en calificación media-baja los costos de cambio y la amenaza de integración hacia adelante.

Los principales proveedores de este sector son: Warner Brothers, Fox, Universal, United Artist y Disney. Las empresas necesitan de cada uno de estos proveedores porque les ofrecen una gran diversidad de productos que satisfacen las necesidades de los clientes finales.

2.3.4. Sustitutos

En esta fuerza se evalúa la amenaza de desplazamiento por causa de los sustitutos. En este caso los sustitutos son la televisión por cable, las plataformas de video en internet, la piratería y las tiendas de alquiler de videos. Existe una amenaza media-alta de desplazamiento por sustitutos.

Los sustitutos mencionados brindan al consumidor beneficios en cuanto a los costos y a la accesibilidad. Por el contrario, la calidad de la imagen es insuperable por los sustitutos.

2.3.5. Riesgo de ingreso

Con esta fuerza se analiza la facilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado. Para estudiarla es necesario dividirla en tres categorías: barreras de entrada, programas gubernamentales y respuesta del rival.

2.3.5.1. Barreras de entrada

En el sector las barreras de entrada son altas, pues la tecnología que en él se implementa tiene costos elevados. Así mismo, el posicionamiento de las marcas, las grandes inversiones de capital por distintos rubros y la dificultad de acceder a las películas, entre otras razones, son significativas exigencias para el nuevo competidor y le exigen tener fuerza en el mercado.

2.3.5.2. Políticas gubernamentales

En Colombia hay un gran número de entidades⁸ que trabajan sobre un estatuto cinematográfico con el fin de “establecer un sistema de regulaciones preciso y contundente, que permita a la industria cultural cinematográfica acceder a unas condiciones de claridad, estabilidad, participación y recuperación económica”.⁹ Así pues, las regulaciones y el marco legal son significativos.

Además, en lo referente a los impuestos del sector, en América Latina, incluida Colombia, existen cuotas de pantalla que buscan garantizar un espacio de mercado para las películas nacionales. Estas disposiciones les han traído inconvenientes a las exhibidoras de cine, pues son contrarias a sus intereses y a su estabilidad económica. Al nivel de impuestos le corresponde una calificación media-alta.

Por último, el sector no recibe subsidios por parte del Estado, dado que está integrado por empresas privadas establecidas; los subsidios están dirigidos a otras categorías, como la de los productores nacionales. De manera que esta característica recibe una calificación baja.

⁸ Las entidades colombianas que desarrollan el estatuto son el Ministerio de Cultura y el Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica Proimágenes en Movimiento –entidad de participación mixta en la que están representados los ministerios de Comunicación, Educación y Cultura, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Universidad Nacional, Colciencias, la Fundación Patrimonio Fílmico Colombiano, Cine Colombia S. A., la Asociación de Distribuidores de Películas, Kodak Américas Ltda. y voceros designados por los productores y realizadores nacionales.

⁹ “Informe Sistema Nacional de Cultura”. Disponible en http://www.sinic.gov.co/oei/paginas/informe/informe_31.asp

2.3.5.3. Respuesta del rival

Los cálculos realizados en lo relativo a la liquidez de las compañías indican que para Cinemark el valor correspondiente al año 2010 fue de 18,02%, en contraste con el 26,47% del año anterior. Para Cine Colombia la razón de liquidez fue de 39% en 2010, comparada con 27,88% del año anterior. Y finalmente, para Procinal las cifras fueron de 97,79% frente a 83,82%. Ello representa un promedio en el nivel de liquidez del sector estratégico de 51,60%. La calificación que se le asignó a esta característica fue media-baja, pues es muy difícil realizar transacciones con los activos disponibles.

Las empresas tienen una considerable capacidad de endeudamiento, lo que implica que, ante una eventual entrada de nuevos competidores, la respuesta de Cine Colombia, Cinemark y Procinal será inmediata y ampliarán su endeudamiento hasta derrotar a los nuevos participantes.

Como se dijo antes, el riesgo de ingreso de nuevos competidores es medio-bajo. Para crear una compañía competente en el sector se necesita una elevada capacidad de endeudamiento, pues las inversiones necesarias son cuantiosas.

3. Estudio de competidores

La última prueba que se realiza en el análisis estratégico es el estudio de competidores, que estudia a cada uno de los integrantes del sector mediante la realización de tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión. El estudio de competidores se realiza con el objetivo de “identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector” (Restrepo & Rivera, 2008), por medio de la información hallada en el estudio de hacinamiento cuantitativo y cualitativo.

3.1. Supuestos del sector

En el sector de exhibición de filmes y videocintas se deben establecer los supuestos del sector, es decir, los paradigmas que lo dirigen, para saber si las empresas retan o no dichos supuestos para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas. A continuación se mencionan:

- La comida que se consume dentro de las salas de cine debe ser exclusivamente de la confitería del cinema.
- Las empresas solo proyectan películas comerciales, y no de arte.
- Las empresas se limitan a presentar películas en sus teatros, sin tener en cuenta otros tipos de espectáculos.
- La utilización de las salas de cine se restringe únicamente a la proyección de películas, sin contemplar la posibilidad de alquilarlas para otros eventos.
- La cantidad de teatros existentes está determinada por el número de centros comerciales que se construyen.
- Para recibir la boleta de entrada a cine las personas deben hacer fila, sin importar si la compra fue realizada de manera virtual.
- Las salas de cine de las empresas del sector tienen una infraestructura sin mayores diferenciaciones. Todas las salas tienen forma de auditorio rectangular, su pantalla es también rectangular y está ubicada en la parte inferior delantera del auditorio.

3.2. Crecimiento potencial sostenible (CPS)

El crecimiento potencial sostenible se enfoca en identificar si una empresa será capaz de responder a una contingencia del mercado, como el aumento de la demanda o la apertura a nuevos segmentos de mercado.

En esta prueba es necesario identificar el crecimiento intrínseco de cada empresa, es decir, el efecto de vender lo que produce, y el crecimiento extrínseco, que se refiere al manejo del dinero en el exterior de la empresa (inversiones, deudas, acciones, etc.). La suma del crecimiento intrínseco y extrínseco determina el crecimiento potencial sostenible. Cabe anotar que para que exista crecimiento potencial sostenible el crecimiento intrínseco y el extrínseco deben ser positivos.

Tabla 10. Crecimiento potencial sostenible, 2006-2010

<i>Año 2006</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>
Cine Colombia S. A.	0,47	(0,03)	0,44
Cinemark Colombia S. A.	0,86	0,24	1,10
Procinal Bogotá Limitada	0,72	(0,14)	0,58
<i>Año 2007</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>
Cine Colombia S. A.	0,40	0,03	0,43
Cinemark Colombia S. A. S.	0,88	0,21	1,09
Procinal Bogotá Limitada	0,17	0,03	0,20
<i>Año 2008</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>
Cine Colombia S. A.	0,36	0,04	0,40
Cinemark Colombia S. A. S.	0,90	0,14	1,04
Procinal Bogotá Limitada	0,19	0,06	0,25
<i>Año 2009</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>
Cine Colombia S. A.	0,35	0,07	0,42
Cinemark Colombia S. A. S.	0,91	0,24	1,16
Procinal Bogotá Limitada	0,29	0,17	0,46
<i>Año 2010</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>Crecimiento potencial sostenible</i>
Cine Colombia S. A.	0,44	0,08	0,52
Cinemark Colombia S. A. S.	0,92	0,17	1,09
Procinal Bogotá Limitada	0,34	0,27	0,61

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la superintendencia de sociedades.

En el 2006 Cine Colombia y Procinal no alcanzaron un crecimiento potencial sostenible debido a su mal manejo de capitales fuera de la actividad a la que se dedican; Procinal, por su parte, obtuvo un mejor crecimiento intrínseco que Cine Colombia, una de las razones pudo ser la reducción de los precios, que aumentó las ventas en ese año.

Cinemark obtuvo un crecimiento potencial sostenible, y además el crecimiento intrínseco fue mayor que el extrínseco, lo que implica que está realizando una buena labor, ya que obtiene más rendimientos por su campo de acción. Como lo indicó Pablo Umaña, gerente de Cinemark, en el 2006, “además de las inversiones en infraestructura, se trabaja en mejores precios para que la gente vuelva a las salas de cine. Somos conscientes que no basta con tener unas salas grandes, cómodas y dotadas con toda la tecnología de punta si no hay un gancho para que la gente vaya a cine”.

En el 2007 Cinemark tuvo igualmente un crecimiento potencial sostenible con mejor crecimiento intrínseco (pasó de 86% a 88%). Cine Colombia y Procinal mejoraron, ya que progresaron en el manejo de los recursos. Cine Colombia desplazó a Procinal en las ventas (39% frente a 17), pero Cinemark conservó su posición de líder del sector. Una de las razones por las que Cine Colombia obtuvo un crecimiento extrínseco fue el acuerdo que realizó en ese año “con Valorem S. A., Holding de Ivernac, una sociedad de la familia Santo Domingo y su alianza estratégica”.¹⁰

En el 2008 Cinemark conservó su crecimiento sostenible e incrementó su crecimiento intrínseco, pero disminuyó su crecimiento extrínseco, lo que quiere decir que hizo un mal manejo de sus recursos exteriores. Por su parte, a Cine Colombia le fue mejor que a Procinal en su crecimiento intrínseco, aumentó ligeramente el crecimiento extrínseco (pasó de 3,38 a 3,63%) y tuvo un crecimiento potencial sostenible. Procinal presentó un mejor crecimiento intrínseco y extrínseco que el año pasado, y por lo tanto consiguió un mejor crecimiento potencial sostenible.

Para el año 2009 Procinal tuvo un crecimiento potencial sostenible mayor que el de Cine Colombia. Este resultado puede estar relacionado con el mayor crecimiento del indicador financiero (ROA) de Procinal en ese mismo año, cuya variación fue de casi 10 puntos porcentuales, pasando de 14,86% a 24,76%, mientras que el crecimiento del ROA de Cine Colombia varió solamente del 31,55% al 33,10%. Cinemark siguió siendo el líder en el sector y aumentó su crecimiento potencial sostenible del 103% del año anterior a 115%.

Procinal incrementó sus espectadores en un 93% con respecto al año pasado debido a sus bajos precios; sin embargo, no ofrecía películas en 3D,

al contrario de Cine Colombia y Cinemark. Cabe resaltar que en el 2009 empezaron a tener auge las películas en tercera dimensión.

Además, en ese mismo año los precios fueron muy populares, lo que hizo que la industria creciera en seis millones de espectadores. En años pasados las empresas de cine habían disparado los precios y cayó la asistencia, así que debieron disminuir los precios nuevamente.

En el 2010 Cinemark mantuvo su liderazgo en el sector, aunque disminuyó su crecimiento potencial sostenible debido a un menor crecimiento extrínseco; su crecimiento intrínseco, en cambio, aumentó. Procinal, por su lado, aumentó su crecimiento potencial sostenible de 45% a 60%, gracias a un aumento significativo en el crecimiento intrínseco y en el extrínseco, y dejó nuevamente atrás a Cine Colombia. Sin embargo, esta última empresa aumentó en 10 puntos porcentuales su crecimiento potencial sostenible.

Transcurridos los cinco años analizados, puede observarse que Cinemark siempre lideró el sector gracias a un buen manejo interno y externo de la empresa sustentado en su amplia oferta y en la calidad de sus productos, que satisfacen las necesidades y deseos de los colombianos. Además, la empresa se preocupa por mantener un equilibrio financiero y por mejorar la gestión administrativa y operacional. Cine Colombia y Procinal mantienen una rivalidad mucho más intensa: hubo dos años en los que Cine Colombia superaba a Procinal, mientras que Procinal superó a Cine Colombia en tres años.

3.3. Análisis de la erosión

El análisis de los índices de erosión de las empresas permite determinar si afrontan problemas de productividad o de estrategia.

La erosión de la estrategia se da cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor a la tasa de crecimiento de los ingresos en una relación mínima de tres a uno y la tasa de crecimiento de los costos es negativa. En esta erosión no hay procesos de mejoramiento constantes.

La erosión de la productividad se da cuando la tasa de crecimiento de los ingresos es mayor en una proporción tres a uno a las utilidades y la tasa de crecimiento de los costos es positiva. En esta erosión existen ineficiencias que hacen que se aumenten los costos.

Tabla 11. Deltas de utilidad del sector exhibición de filmes y videocintas

	<i>Cine Colombia</i>	<i>Cinemark</i>	<i>Procinál</i>
2006-2007	7,2%	16,8%	-2,5%
2007-2008	0,7%	19,6%	13,9%
2008-2009	13,9%	29,4%	66,3%
2009-2010	31,3%	23,4%	23,0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 12. Delta de ingresos del sector de exhibición de filmes y videocintas

	<i>Cine Colombia</i>	<i>Cinemark</i>	<i>Procinál</i>
2006-2007	8,1%	15,5%	2,7%
2007-2008	1,0%	18,9%	12,1%
2008-2009	14,6%	30,1%	72,6%
2009-2010	31,4%	22,8%	21,6%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 13. Delta de costos del sector de exhibición de filmes y videocintas

	<i>Cine Colombia</i>	<i>Cinemark</i>	<i>Procinál</i>
2006-2007	15,3%	3,3%	39,6%
2007-2008	3,1%	10,7%	3,5%
2008-2009	19,2%	38,6%	108,0%
2009-2010	32,1%	15,8%	15,5%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 14. Índice de erosión estratégica

<i>Erosión de la estrategia</i>	<i>Cine Colombia</i>	<i>Cinemark</i>	<i>Procinál</i>
2006-2007	0,89	1,08	-0,93
2007-2008	0,73	1,04	1,14
2008-2009	0,96	0,98	0,91
2009-2010	1,00	1,03	1,06

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Transcurridos estos cinco años, del 2006 al 2010, ninguna de las empresas presenta indicios ni problemas de erosión de la estrategia, ya que no hay una diferencia igual o mayor de tres a uno entre las utilidades y los ingresos, y los costos no disminuyeron en ninguno de los años. Por lo tanto, ninguna

de las empresas está obteniendo buenos resultados por disminuir costos, ni por medio de recortes de personal, de la disminución de la calidad de los servicios y/o productos, etc.

En el caso específico de Cinemark, el hecho de no presentar siquiera indicios de erosión de la estrategia es un factor positivo, si se tiene en cuenta que sus buenos resultados en el ROA no se deben a reducciones en costos, como lo indicaría la presencia de este tipo de erosión. Así, se puede concluir que Cinemark está en capacidad de presentar un desempeño superior sin reducir la calidad de su servicio.

Tabla 15. Índice de erosión de la productividad

<i>Erosión de la productividad</i>	<i>Cine Colombia</i>	<i>Cinemark</i>	<i>Procinal</i>
2006-2007	1,13	0,93	-1,08
2007-2008	1,37	0,96	0,88
2008-2009	1,05	1,02	1,10
2009-2010	1,00	0,97	0,94

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Cine Colombia, Cinemark y Procinal no presentan indicios ni problemas de erosión de la productividad, es decir, ninguna de ellas obtuvo un crecimiento mayor en los ingresos que en las utilidades en una relación de tres a uno con aumento de costos. Esto quiere decir que las empresas supieron manejar bien su dinero externamente; en otras palabras su crecimiento extrínseco fue bueno en general.

Conclusiones

Las empresas del sector de exhibición de filmes y videocintas se encuentran hacinadas por la similitud de sus prácticas; por esto es necesario que atraigan a los clientes por medio de innovaciones que garanticen su perdurabilidad. Uno de los agentes más importantes a la hora de tomar decisiones es el gerente de cada compañía, quien debe sortear los cambios del entorno de manera asertiva.

Otro factor clave para ser perdurable en el sector es retar los supuestos existentes, es decir, huir de la convergencia estratégica para evitar la imitación y la consecuente erosión de la rentabilidad del sector, que afectaría en general a todas sus empresas.

El atractivo del sector se basa en que las barreras de entrada y salida son altas, de manera que se ubica en una zona de rendimientos elevados y riesgosos. La zona de desempeño en la que se encuentran las empresas es superior o media, y el riesgo de ingreso es bajo.

Así, si evitan los supuestos, se adaptan al entorno, innovan en las necesidades, variedades y/o canales y son conservadoras en términos financieros estas empresas pueden ser exitosas y brindarle siempre al cliente lo que cliente desea.

Referencias

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan.
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry". *Management Science*, 34 (7), 816-835
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987). "Organizational Effects of Decline and Turbulence". *Administrative Science Quarterly*, 32, 220-240.
- Dess & Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 52-73
- Emery, F. & Trist, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18 (21), 21-32.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Godoy, Clemencia (2006). *Desarrollo y evolución del cine en Colombia y tendencias del mercado actual de cine arte, desde de la perspectiva de críticos de cine*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.
- Khandwalla, P. (1976-1977). "Some Top Management Styles, Their Context and Performance". *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4), 21-51.
- Reina, M. & Oviedo, S. (2011). *Primer boletín sobre el sector cinematográfico colombiano*. Bogotá: Fedesarrollo, Centro de Investigación Económica y social.
- Restrepo, F. & Rivera, H. 2005, "¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?". *Universidad y Empresa* 4 (9): 66-85.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*, 2.^a ed. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2010). "Cambio estratégico para entornos turbulencia". *Investigación y Reflexión* 18 (1), 87-117.
- Rivera, H. (2011). *La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro*. Documento de investigación n.º 100, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá.
- Rivera, H., Gómez, J. y Méndez, L. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes*. Documento de investigación

n.º 72, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad y Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.

Terreberry, S. (1968). "The Evolution of Organizational Environments". *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.

Trist, E. (1980). "The Environment and System-response Capability". *Futures*, 12 (4), 113-127.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración