

**Symnetics**

*Business Transformation*

# Balanced Scorecard

## Case Review



**Cinépolis**  
LA CAPITAL DEL CINE



## :: La Empresa

Cinépolis es una empresa 100% familiar y orgullosamente mexicana. Al día de hoy es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de América Latina y la 9ª a nivel mundial.

Nuestra familia se compone de:

260 Empleados Corporativos

150 Gerentes de Conjunto

400 Sub-Gerentes

7,200 Empleados Operativos

Su primera apertura fue en 1947 en la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Actualmente tiene presencia en 24 estados y 52 ciudades de la República Mexicana, **CON MÁS DE 1000 SALAS, divididas en:**

- **75 Cinépolis** (multiplexes de 5 a 20 salas)
- **13 Cinépolis VIP** (multiplexes de 2 a 7 salas de lujo con butacas de piel tipo primera clase, servicio de restaurante completo con sushi, crepería, cafetería y coctelería)
- **39 Multicinememas, 25 Gemelos y 6 Cinemas,**

Con más de 60 millones de asistentes en el 2002 cuenta con una participación del **42%** del mercado mexicano. Así mismo, ya ha comenzado su incursión en los mercados de Costa Rica, Guatemala y Ecuador.

Llevando siempre como estandartes el liderazgo y la innovación, Cinépolis fue la primer compañía en introducir al mercado mexicano el concepto de salas gemelas (con su marca Cinemas Gemelos, en 1977), los multiplex (bajo la marca de Multicinememas, en 1978), salas tipo estadio (Cinépolis, en 1996), Megapantallas (1998), Omnipantallas (1999) y salas con concepto V.I.P. (Cinépolis VIP, en 1999). Y, en un esfuerzo de hacer llegar la magia del cine a más familias mexicanas, se están afinando los últimos detalles para lanzar un nuevo concepto para ciudades pequeñas y medianas (Cinépolis Jr., 2003).

## CINÉPOLIS

CONCEPTO	2000	2001	2002
PANTALLAS	733	837	944
INGRESOS EXHIBICIÓN	66,22%	62,16%	61,67%
INGRESOS DULCERÍA	31,53%	32,35%	32,89%
INGRESOS PUBLICIDAD	2,25%	5,49%	5,44%
INGRESOS TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%



## ::: Origen del Proyecto

A partir de 1995, la competitividad del mercado nacional se intensificó dramáticamente con la entrada de Cinemex, haciendo más difícil mantener el tamaño de la “rebanada del pastel” a Cinépolis.

Sin embargo, en ese mismo año se integró la 3ª generación de la familia a la compañía, cuya intervención generó y sigue generando ideas revolucionarias en conceptos, servicios y actitudes organizacionales.

Como resultado de estos 2 factores, competencia y nueva sangre, Cinépolis ha venido experimentando mejoras en su gestión y organización. Y la última prueba de ello es la decisión de aventurarse en un proyecto de la envergadura de la implementación de un Balanced Scorecard, con el objetivo de clarificar el rumbo estratégico que quiere seguir y comunicarlo a todos sus integrantes, así como de focalizar sus recursos para invertirlos en donde más los necesite y maximizar su aprovechamiento.

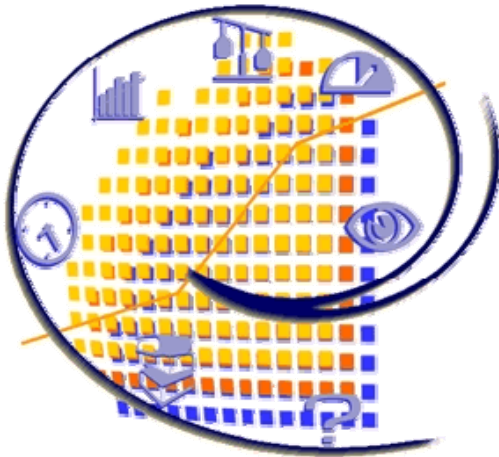
## ::: El Proyecto

Este proyecto pretende llegar a cada una de las áreas en el corporativo y a cada uno de los conjuntos cinematográficos, de modo que el BSC sea adoptado como el modelo de gestión de aquí en adelante, y que todos los proyectos de inversión, todas las decisiones y el sistema de remuneración estén relacionados fuertemente con esta herramienta.



Como se ve en el gráfico, luego de la capacitación, y como segunda fase del proyecto, la empresa se enfocó en la formalización de la estrategia, ya que no existía material disponible validado. En ese trabajo, junto al equipo de Symnetics, se establecieron los principales objetivos que Cinépolis debía asumir en pos de liderar el mercado en la región, entre los más salientes:

- Entender el alcance de la MISIÓN y VISIÓN de Cinépolis, facilitando la comunicación de los objetivos estratégicos
- Validar los TEMAS ESTRATÉGICOS de Cinépolis, a fin de lograr, en el proceso de Balanced Scorecard, su traducción en acciones concretas
- Analizar su PROPOSICIÓN de VALOR a los 2 tipos de clientes externos: los que visitan el conjunto y los que invierten para publicitar sus productos en una sala de cine, reconociendo las oportunidades de mejora que aún existen
- Definir los próximos pasos hacia el armado del MAPA ESTRATÉGICO con sus relaciones causales



## Principales desafíos de nuestro BSC

- Romper el “status quo” y los paradigmas o modelos de gestión anteriores
- Expresar los objetivos desde la posición de un mapa *corporativo*, evitando objetivos demasiado detallados (que solo impactan a un área de la empresa y, por ende, son más apropiados para la etapa de desdoblamiento)
- Elegir un solo responsable para cada objetivo, cada indicador y cada iniciativa del mapa, con una visión global de su evolución
- Identificar indicadores estratégicos consensuados, como mejores comunicadores de la evolución de los objetivos estratégicos
- Fijar METAS para indicadores “nuevos”
- Descentralizar decisiones, en una empresa muy familiar
- Generar un cambio en la cultura organizacional, superando la poca “cultura estratégica” dirigiendo hacia una visión más largo plazo.
- Hacer de la estrategia y la evaluación de ésta un trabajo de todos

## Factores críticos de éxito

- Consolidar el proceso como un proyecto Corporativo, es decir, con un total apoyo y compromiso de la Alta Dirección
- Convencer totalmente al Cuerpo Directivo y Gerencial. Realmente, lograr que los directores se involucren en la dinámica del BSC y lo utilicen como herramienta permanente
- Estructurar el Core Team Cinépolis - Symnetics, no sólo para la aplicación de la metodología de construcción e implementación del Balanced Scorecard, sino también para la validación de la estrategia corporativa
- Desde el Core Team ser lo suficientemente inteligentes para combinar el logro de resultados en el menor tiempo posible sin perder la visión estratégica, a efecto de modificar la percepción cortoplacista e involucrar a ciertas áreas clave.
- Administrar eficientemente los numerosos cambios que impone el proyecto
- Desarrollar una cultura basada en la metodología:
  - Formalización
  - Organización enfocada
  - Herramientas adecuadas
  - Comunicación fluida y permanente
  - Adoptar una Gestión basada en la responsabilidad (accountability)

Efectivamente, los resultados están resultando los deseados porque se contó con un fuerte respaldo de la alta dirección, comprometiendo sus agendas para cada uno de los eventos, donde la participación a cada “encuentro” no quedó supeditada a los tiempos de uno u otro directivo, sino que fue correctamente anticipada y delimitada bajo criterios de agenda. El principal factor de éxito de este proyecto es que continúe el apoyo de los número 1 de la empresa.

El compromiso de los equipos de trabajo ha constituido el factor determinante para que la consecución del proyecto se alcance. Los esfuerzos de integración y comunicación dieron como resultado un equipo consolidado y eficiente.



## :: Beneficios del Proyecto

Aún cuando la integración del BSC a la cultura de Cinépolis lleva sólo algunos meses –9 meses- los beneficios palpables generados por la introducción de este Modelo de Gestión son entre otros:

- Foco estratégico: visualización y monitoreo continuo de la estrategia por medio de indicadores de desempeño, totalmente integrados a los objetivos, metas e iniciativas de la Organización.
- Foco táctico operacional: obtención de información clara y concisa, integrada y comunicada a cada miembro de la organización.
- Beneficios tangibles: reducción de costos operacionales, anticipación de mercado, redefinición de la propuesta de valor a los distintos target de clientes.
- Beneficios intangibles: reuniones estratégicas donde se discute la estrategia y no la operación del día a día, fuerte alineamiento de toda la empresa en torno de la estrategia, homogeneización de conceptos, mayor consenso y trabajo en equipo, entre otras.

Así como beneficios directos de aplicación de la probada metodología de BSC:

- Cierre del GAP de desempeño (oportunidades de mejora)
- Asignación de recursos escasos basada en la estrategia
- Alineamiento entre iniciativas y estrategia
- Clarificación de responsabilidades
- Fuerte conexión entre el proceso de presupuestación y de planeamiento estratégico
- Resultados palpables desde el comienzo del proyecto (iniciativa estratégica de gestión por costos, iniciativa de mapeamiento de procesos, cambio cultural en varios de los directores, integración entre pares de Cinépolis)

## :: Próximos pasos

Cinépolis está en fase de revisión de todos sus procesos y estrategia. Mediante la implementación de la Metodología de Balanced Scorecard, se pretende dar paso a una nueva visión del negocio, donde los miembros de la dirección fijarán pautas de trabajo y revisarán cada objetivo, meta, indicador e iniciativas, obteniendo así los feedbacks necesarios con el objetivo de planificar estratégicamente sus acciones a futuro.

El proceso en cuestión incluye una visualización y trabajo en el día a día, relativo a "Cómo Cinépolis logra gestionar su negocio" a través del modelo planteado y determinado por los miembros de la empresa. Este es un trabajo continuo donde los miembros del directorio visualizarán si el **Mapa Estratégico** elaborado en conjunto con Symnetics, verdaderamente cumple con la estrategia del negocio, en función de esto la dirección de la compañía trabajará en orientarse estratégicamente hacia sus objetivos.

Adicionalmente, hoy el Core Team está participando en una iniciativa de comunicación de estos BSC, que incluye el diseño y puesta en marcha de una herramienta en intranet con un entorno colaborativo.

Para reforzar el éxito de la implementación del BSC en toda la organización, se decidió que el Core Team apoye directamente en la consecución de algunas iniciativas estratégicas, colaborando en su planeamiento y ejecución.

## :: Algunos comentarios de los ejecutivos de Cinépolis:

*"Con el BSC estamos logrando mejorar el conocimiento de cada área sobre todo desde la perspectiva de costos, hacer entender a cada área la relevancia de sus proyectos, difundir una cultura de mayor conocimiento a herramientas como SCM, ERP, CRM, etc.*

*Elevar la barra de gestión operativa de cada área y hacer que las áreas dediquen más tiempo a la planeación y menos a ejecución" - Lic. Miguel Mier Esparza, Dir. Gral. de Operaciones*

*"Transformar la forma de gestión de la empresa orientada con claridad hacia la estrategia definida, encontrando sobre todo la medición de los resultados y la contribución real del desempeño individual dentro del resultado global de la empresa" - Lic. Alejandro Valdes Caudillo, Dir. Operaciones Zona Sur*

*"Yo creo que si todos los responsables de los Objetivos e Iniciativas Estratégicas, así como los responsables de los indicadores, cumplen cada quién con sus compromisos y responsabilidades en tiempo y forma, consecuentemente se producirá una sinergia que nos conducirá a resultados extraordinarios." - C.P. Cuauhtémoc Farias Rios, Dir. de RH*