

PLAN ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CINÉPOLIS CALI.
PERIODO 2013 -2018

ANDRÉS DAVID SALAZAR ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE - CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI - 2013

PLAN ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CINÉPOLIS CALI.
PERIODO 2013 -2018

Trabajo de grado para optar por el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ANDRÉS DAVID SALAZAR ÁLVAREZ
CÓDIGO 0751777

DIRECTOR
BENJAMÍN BETANCOURT
Administrador de Empresas MBA.

UNIVERSIDAD DEL VALLE – CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI – 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

Prof. Benjamín Betancourt
Director trabajo de grado.

Prof. Andrés Azuero
Director del Programa

Jurado Evaluador

Santiago de Cali. Agosto 2013.

CONTENIDO

	Pág.
1. METODOLOGÍA	5
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 MARCOS REFERENCIALES	7
1.4.1 Marco teórico	7
1.5 TIPO DE ESTUDIO	17
1.6 METODO DE ESTUDIO	18
1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	19
1.8 DIMENSIONES DE LA RSE PARA ESTUDIO	19
2. HISTORIA DE CINÉPOLIS	20
2.1 IDENTIFICACIÓN Y REFERENTE HISTÓRICO DE CINÉPOLIS	20
2.1.1 Unidades de negocio	21
2.1.2 Operación Cinépolis	23
3. ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN	24
3.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS	24
3.1.1 Entorno institucional o jurídico	24
3.1.2 Entorno económico	33
3.1.3 Entorno social	35
3.1.4 Entorno ambiental	37
3.2 ANÁLISIS INTEGRADO	39

4. ANÁLISIS DEL SECTOR	44
4.1 DIAMANTE COMPETITIVO	44
4.1.1 Factores	46
4.1.2 Sectores conexos y de apoyo, cluster y cadenas productivas	52
4.1.3 Demanda	56
4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector	57
4.1.5 Gobierno	57
4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	58
4.2.1 Competidores existentes	58
4.2.2 Productos sustitutos	59
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores	59
4.2.4 Poder de negociación de los proveedores	59
4.2.5 Poder de negociación de los clientes	60
5. REFERENCIACIÓN BENCHMARKING	61
5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	61
5.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	66
5.2.1 Factores de éxito	67
6. ANÁLISIS INTERNO	72
6.1 DESCRIPCIÓN PROCESOS INTERNOS	72
6.1.1 Diagnóstico del proceso administrativo	72
6.1.2 Análisis de la cultura organizacional	81
6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	83
6.2.1 Gestión y situación contable y financiera.	83
6.2.2 Gestión y situación comercial	86
6.2.3 Gestión y situación de la producción	89
6.2.4 Gestión de los suministros	93
6.2.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo.	944
6.2.6 Gestión de los sistemas de información	955
6.2.7 Gestión de recursos humanos	97
6.3 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	99
6.4 MATRIZ DE IMPACTO SITUACIÓN INTERNA	102

6.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA COMPAÑÍA	105
7. ANÁLISIS DOFA	107
7.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	1077
7.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS	108
7.3 MATRIZ DOFA	109
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE RSE DE CINÉPOLIS	110
8.1 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	1111
8.2 MISIÓN Y VISIÓN	112
8.3 OBJETIVO ESTRATÉGICOS	1122
8.4 ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	113
8.4.1 Síntesis de acciones y estrategias	114
8.5 MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	118
9. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL PROGRAMA DE RSE	120
10. CONCLUSIONES	126
11. RECOMENDACIONES	128
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables entorno Jurídico.....	33
Tabla 2. Variables entorno económico.....	35
Tabla 3. Variables entorno social	37
Tabla 4. Variables del entorno ambiental	39
Tabla 5. Matriz Integrada de Análisis Externo.....	40
Tabla 6. Participación de los exhibidores cinematográficos en Colombia*.....	55
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo.....	69
Tabla 8. Síntesis de la planeación.....	74
Tabla 9. Síntesis de la organización.....	77
Tabla 10. Síntesis de dirección	78
Tabla 11. Síntesis de la capacidad de evaluación y control	81
Tabla 12. Síntesis de la cultura organizacional	83
Tabla 13. Factores internos área financiera.....	84
Tabla 14. Síntesis de la gestión contable y financiera	85
Tabla 15. Síntesis de gestión comercial.....	89
Tabla 16. Síntesis de gestión de producción	92
Tabla 17. Síntesis de gestión de suministros.....	94
Tabla 18. Síntesis de gestión de investigación y desarrollo	95
Tabla 19. Síntesis de gestión de los sistemas de información	97
Tabla 20. Síntesis de gestión recursos humano	99
Tabla 21. Matriz de integrada situación interna.	103
Tabla 22. Matriz E.F.E.....	107
Tabla 23. Matriz E.F.I	108
Tabla 24. Matriz DOFA.....	109
Tabla 25. Estrategia de ética y gobernabilidad empresarial	115
Tabla 26. Estrategia de calidad y vida en la empresa	116
Tabla 27. Estrategia de vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	117
Tabla 28. Estrategia cuidado y preservación del medio ambiente	118

Tabla 29. Acciones e indicadores estrategia de gobierno corporativo	120
Tabla 30. Acciones e indicadores estrategia de vida empresarial	121
Tabla 31. Acciones e indicadores estrategia de vinculación social	121
Tabla 32. Acciones e indicadores estrategia de cuidado y preservación del medio ambiente	122
Tabla 33. Cronograma de trabajo plan de acción	123
Tabla 34. Presupuesto para la implementación de las prácticas de RSE	125

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Dimensiones de la Responsabilidad Social.....	14
Gráfica 2. Salas de cine en Colombia por año.....	45
Gráfica 3. Cadena productiva del sector cine	55
Gráfica 4. Demanda por ciudad.....	56
Gráfica 5. Diamante de Porter.....	58
Gráfica 6. Salas de exhibición por marca.....	62
Gráfica 7. Participación del mercado en asistencia a salas de cine en Colombia..	63
Gráfica 8. Araña de Benchmarkig	70
Gráfica 9. Organigrama Cinépolis	75
Gráfica 10. Balance Scorecard.....	87
Gráfica 11. Propuesta de organigrama	119

RESUMEN

Cinépolis Colombia en la actualidad no cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la empresa cuenta con una serie de prácticas que son ejecutadas por los gerentes regionales y de cada sala de cine, conforme a los principios corporativos. El objetivo central de este trabajo es formular un plan estratégico de responsabilidad social empresarial para Cinépolis, para ser implementado en el periodo 2013 a 2018.

En la primer parte de este trabajo se hace un análisis de los entornos de la organización, en sus dimensiones social, económica, ambiental e institucional, para identificar amenazas y oportunidades. En este análisis se evaluó las principales variables de cada entorno, con esto se evidenció la relación con el sector, la tendencia futura, y la relación que tendrá con los cines.

Posterior al análisis de los entornos se realizó un análisis del sector cinematográfico para conocer el ambiente competitivo. Se evaluó la situación del mercado, y se logró hacer el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el análisis de referenciación, se usó el modelo de Benchmarking, se compararon las variables claves de éxito de los principales competidores: Cine Colombia, Cinemark, Cinépolis, y Royal Films; sin embargo ya que este trabajo de investigación esta direccionado a la Responsabilidad Social empresarial se realizó el mismo ejercicio de referenciación con empresas destacadas que desarrollan actualmente programas líderes de R.S.E., dichas empresas son: Empresas Públicas de Medellín, Argos y Bavaria. Se evaluaron distintos elementos como participación en el mercado, los factores competitivos y en particular las actividades de responsabilidad social de cada competidor. Al final se elaboró un radar comparativo para mirar la posición de cada competidor y sus principales ventajas.

Para conocer la situación interna de la empresa se elaboró un diagnostico que se enfocó en las distintas áreas y procesos, incluidos los programas de RSE. Cinépolis tiene unas grandes fortalezas operativas, que le permiten alcanzar la calidad en los servicios y productos. Sin embargo su modelo de dirección hace que dependa de las instrucciones y planes de la casa matriz y de la gerencia regional. Con este análisis se logró determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

Con el resultado del análisis de los entornos, del ambiente competitivo, y el diagnostico interno se procedió a elaborar una matriz DOFA donde se evidencian las estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas y aminorar las debilidades y amenazas. En la matriz DOFA se realizaron las estrategias, especialmente aquellas orientadas al tema de RSE.

Posterior a la elaboración de la matriz DOFA se procedió a formular el direccionamiento estratégico de responsabilidad social empresarial. En este caso se consideró estrategias en cuatro ámbitos: 1) ética y gobierno corporativo, 2) Calidad de vida en la empresa, 3) vinculación, compromiso y desarrollo de la comunidad, 4) cuidado y preservación del medio ambiente.

Una vez definidas las estrategias de RSE se planteó un plan de acción mediante el cual se dará pleno cumplimiento de las estrategias. En el plan de acción se definieron una serie de indicadores, que facilitaran el monitoreo y control.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2009 la empresa Cinépolis llegó a Colombia y abrió su primer complejo cinematográfico en la ciudad de Bogotá. Actualmente tiene 6 complejos distribuidos de la siguiente manera: Bogotá con dos, Barranquilla con uno, Envigado uno y dos en la ciudad de Cali.

Como se puede apreciar la empresa ha ido creciendo y a lo anterior hay que sumarle las próximas aperturas ya confirmadas que serán en Medellín, Cali, Soacha, Barranquilla más otras aperturas que faltan aún por confirmar.

Cinépolis es una empresa caracterizada en otros países por su alto grado de compromiso social, destacándose principalmente por su dedicación y compromiso con sus trabajadores y la acción comunitaria; un ejemplo de esto son programas de R.S.E. que se desarrollan en México como por ejemplo: “Del amor nace la vista”, “Vamos todos a Cinépolis” “Premieres y funciones a beneficio”, “Great place to work” entre otros, que han hecho merecedora a la compañía de diferentes distinciones en el ámbito nacional e internacional.

Este proyecto es importante para la empresa porque le permite contribuir al desarrollo y mejoramiento de su entorno más cercano, siendo este uno de los principios de la organización. Por lo tanto le permite a Cinépolis Colombia alinearse a los principios de la organización en general.

Mientras en los demás países ya hay programas bien estructurados de RSE, Cinépolis Colombia no cuenta con un plan, por eso es necesario que la empresa se ponga al “día” con los principios generales de la organización y desarrolle su plan de RSE Cinépolis Colombia.

En este trabajo se hace un análisis de los entornos donde la empresa opera destacando las oportunidades y amenazas que giran en torno al tema de responsabilidad social, se tuvo en cuenta los aspectos internacionales y nacionales que enmarcan los distintos programas de RSE. Posterior a ello se hizo un análisis del sector, identificando a los competidores, su participación en el mercado y las prácticas que poseen respecto a la responsabilidad social.

Se elaboró una matriz de perfil competitivo donde se compararon factores críticos que conllevan al éxito en la implementación de un programa de RSE. Se escogieron a tres grandes compañías: EPM, ARGOS y BAVARIA, las cuales tienen una gran experiencia en el mercado y han adelantado una importante labor social en las zonas donde tienen influencias.

Se realizó un diagnóstico interno de Cinépolis, donde se evaluó aspectos del ciclo administrativo y los principales procesos. También se valoraron las actuales

prácticas que adelanta la empresa respecto a la responsabilidad social, de este análisis surgieron las debilidades y fortalezas.

Con los resultados del análisis externo de los entornos, el análisis de la competencia y el diagnóstico interno se procedió a elaborar una matriz DOFA, de ésta se desprendieron las estrategias que posteriormente se desarrollaron en el Plan Estratégico de RSE.

En el Plan Estratégico que se elaboró se propuso una nueva misión y visión que involucren aspectos de la responsabilidad social, y en especial de los grupos de interés. Posteriormente se hizo una formulación de estrategias conforme a las dimensiones que indica la RSE.

Finalmente se hizo una presentación del Plan de Acción en donde se detallan las distintas actividades para dar cumplimiento a las estrategias. Se definió un presupuesto y un cronograma que sirve de guía para la implementación de los programas de RSE.

PLAN ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CINÉPOLIS CALI. PERIODO 2013 -2018

1. METODOLOGÍA

En las últimas dos décadas cada día es más común escuchar a grandes empresas y gobiernos hablando acerca de la sostenibilidad, compromiso, responsabilidad empresarial, responsabilidad social etc. El auge de estos términos tal vez se deba que en este mismo periodo de tiempo y tal vez con la misma frecuencia o aún más comúnmente se escuchan términos como el calentamiento global, efecto invernadero, deforestación, desigualdad social, cambio climático etc.

Los problemas que ha traído consigo el desarrollo y la explotación de los recursos naturales de manera desahogada en las últimas décadas, por los cambios en el medio ambiente, el deterioro de la calidad de vida de la población, los escándalos corporativos por la ausencia de ética empresarial, la violación de los derechos humanos y el trabajo infantil, entre otros, han despertado la necesidad entre la sociedad de exigir a las organizaciones que los directivos lleven a cabo una gestión ética y que asuman las responsabilidades que se deriven de sus actuaciones.

Se ha despertado entonces de manera lenta pero constante un interés que cubre desde los gobiernos hasta las personas del común por conservar o mejor aún por salvar lo que queda de los recursos naturales sin apartarse de la competitividad y generación de ingresos. Este interés poco a poco se ha ido entranando en la sociedad en general y se ha manifestado en expresiones o términos conocidos como Responsabilidad Social Empresarial o Desarrollo Sostenible.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto el cual Cinépolis no conoce sin embargo no se ha tocado o gestionado el tema a profundidad en las sedes de Colombia, ya sea a través de un plan de RSE, ni definido políticas para su desarrollo debido a la corta trayectoria de la empresa en el país.

En la empresa se realizan actividades que se pueden considerar como acciones de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo no hay un proyecto, no hay un programa bien estructurado, bien definido, que permita tener un horizonte claro con respecto a lo que son las prácticas de RSE y lo que la organización quiere para ello, además que permita medir el desempeño de la empresa con respecto al tema.

Con este trabajo se pretende formular un plan o programa de RSE que le permita a la empresa tener un concepto y desarrollo claro de las temáticas de RSE.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En mayo del 2008, Cinépolis debutó en el mercado Colombiano con la apertura de su primer complejo cinematográfico en la ciudad Bogotá. Al año 2013, la compañía ya ha abierto cinco cines más, y actualmente cuenta con seis complejos ubicados en las principales ciudades del país.

Como se puede apreciar, la compañía ha ido creciendo y a lo anterior hay que sumarle las próximas aperturas, lo que en consecuencia la va posicionando como uno de los principales competidores en el sector cinematográfico de Colombia.

Como se había mencionado anteriormente, Cinépolis es una compañía que no es indiferente al compromiso que conlleva los términos de responsabilidad social, por el contrario se puede calificar como una compañía comprometida con el tema, de hecho, ya en otros países se caracteriza por su alto grado de compromiso social, destacándose principalmente por su dedicación y compromiso con sus trabajadores y la acción comunitaria.

De acuerdo a los principios generales de la compañía, el crecimiento que Cinépolis Colombia ostenta actualmente debe ser un crecimiento integral, por lo tanto es necesario desarrollar un plan o proyecto de RSE que acompañe paralelamente su crecimiento físico y económico, este a su vez, le permite alinearse a los principios éticos de la compañía en general.

Este proyecto es importante para la empresa porque le permite contribuir al desarrollo y mejoramiento de su entorno más cercano, siendo este uno de los principios de la organización. Por lo tanto le permite a Cinépolis Colombia alinearse a los principios de la organización en general.

Mientras en los demás países ya hay programas de RSE bien estructurados, Cinépolis Colombia no tiene todavía un plan, por eso es necesario que la empresa se ponga al "día" con los principios generales de la organización y desarrolle su plan de RSE Cinépolis Colombia.

Como autor y estudiante; este trabajo es importante porque a través de él se da una solución o respuesta a una necesidad real de una empresa poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, además y tal vez lo más importante en lo personal la satisfacción de poder contribuir en el mejoramiento del bienestar de un sector de la sociedad.

1.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General. Formular el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Cinépolis Limonar Cali. Periodo 2013 -2018.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis del sector cinematográfico para conocer el ambiente competitivo.
- Realizar un estudio de referenciación; Benchmarking para comparar la organización y sus políticas de responsabilidad social con otros programas de responsabilidad social empresarial.
- Diagnosticar la situación interna de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades.
- Elaborar una matriz DOFA donde se evidencien las estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas y aminorar las debilidades y amenazas.
- Formular el direccionamiento estratégico de responsabilidad social empresarial.
- Formular un plan de acción del programa de responsabilidad social empresarial con indicadores.

1.4 MARCOS REFERENCIALES

1.4.1 Marco teórico. Las responsabilidad social es un tema que está de “moda”, se usa mucho en el vocabulario empresarial, distintos comerciales anuncian la “responsabilidad social”, sin embargo al revisar las definiciones sobre el tema existe una gran variedad de interpretaciones, en su mayoría coinciden, en la “forma de gestionarla empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales”.

No hay una definición que haya sido universalmente aceptada para definir a la Responsabilidad Social Empresarial; según DERES (y es la definición más popular), es "una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio

ambiente".¹ Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.²

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.³

El interés por la responsabilidad social situándolo en el contexto de un mercado de la economía mundial se puede apreciar rápidamente desde dos perspectivas. Primero se encuentran los consumidores que cada día van adquiriendo más conciencia de la importancia e impacto que ellos generan solamente en el proceso de elección entre un producto y otro a la hora de hacer una compra. Un ejemplo claro del tema se encuentra con John Elkington quien es considerado Pionero y padre del "desarrollo sostenible". Elkington a través de su publicación de *La guía del consumidor verde* muestra un catálogo de productos sostenibles que brinda información a los consumidores sobre las empresas que los fabrican y los comercios que los ofrecen. Allí Elkington afirma: "Todos los días, mientras hacemos las compras diarias o buscamos algún artículo de confort, desde pescado hasta un abrigo, estamos tomando decisiones que afectan la calidad del ambiente en el mundo en que vivimos".

Por otra parte y con otra perspectiva se encuentran las empresas, unas con la sincera intención de mejorar la calidad de vida de su entorno y otras con el propósito de hacer mercadeo con la "moda" de la Responsabilidad Social Empresarial.

Lo que sí es seguro es que debido al entorno económico, social y ambiental las empresas y modelos de negocio deben ir cambiando en respuesta a una necesidad común de la sociedad: DESARROLLO SOSTENIBLE.

¹¹ DERES. Responsabilidad social. Manual de autoevaluación. Uruguay. [En línea] Disponible en: http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf [Consultado el 15 de abril de 2013]

² ALCALDIA DE BOGOTÁ. Proyecto de acuerdo 056 de 2012. Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=46179> [Consultado el 15 de abril de 2013]

³ CEMEFI. El concepto de responsabilidad social empresarial. México. [En línea] Disponible en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf [Consultado el 15 de abril de 2013]

Para hablar de RSE es necesario conocer las diversas posturas que se han asumido alrededor de este término que a través de los últimos años ha suscitado varios debates.

Con una postura tajante y muy criticada por los estudiosos del tema se encuentra Milton Friedman, que expresa sus ideas en dos intervenciones (Lozano, 1999). En el año 1962 se refiere al individuo que actúa en el mercado, argumentando que sólo en el caso del monopolio tiene sentido hablar de responsabilidad social porque perturba el funcionamiento del mercado; en el año 1970 se refiere a la empresa, y expresa que la única responsabilidad de la misma es la maximización de los beneficios, siendo los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo. El argumento de Friedman ha sido tan importante porque se apela a la maximización del beneficio como principio moral y lo utilizan como base para diversas acciones y políticas empresariales sobre fundamentos morales (Carson, 1993).

Según Melendo (1990), el economicismo de Friedman no es tan sólo la expresión de una filosofía social inadecuada, sino que el atractivo del texto de este autor desfigura los mismos negocios. Según Donalson (1982), más que eliminar el objetivo del beneficio, un planteamiento más razonable sería introducir otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones. En la misma dirección de los autores mencionados, Drucker (1988) señala ocho áreas en las que la empresa debe fijarse objetivos de realización y de obtención de resultados: situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública. Otro autor que ha estudiado la RSE ha sido Carroll (1998), el cual propone una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad, y son⁴:

- **Económica.** Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.
- **Legal.** Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.
- **Ética.** Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.
- **Discrecional.** Actividades que no son una exigencia de la sociedad pero que son satisfactorias, como son contribuir con recursos financieros a obras de caridad, apoyar programas educativos, etc.

⁴CARROLL, A. Social Responsibility. En: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane and Freeman, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1998pp. 593-595.

Y para finalizar con las críticas a las opiniones de Friedman, según García Echevarría (1994) el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes, por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa. Así, Termes (1995) define el objetivo como bifronte: crear riqueza para todos los participantes en la empresa y prestar un verdadero servicio a la comunidad donde se halla ubicada.

Más allá del compromiso con la sociedad muchas empresas y autores han encontrado múltiples beneficios para las organizaciones que adoptan la RSE en su gestión.

Por ejemplo los resultados económicos a largo plazo mejoran cuando las empresas no se preocupan sólo por los accionistas y son socialmente responsables. Así, De la Cuesta et al (2002a) afirman que “para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”. Por lo tanto, no es previsible pensar en el éxito empresarial a largo plazo si se abdica de las responsabilidades sociales.

Antes de continuar con la siguiente fase del trabajo es necesario resaltar que hay muchas posturas y definiciones acerca de lo que significase ser responsable socialmente para una compañía; por lo tanto el concepto de RSE es un concepto dinámico y en continuo desarrollo.

Una empresa puede ejecutar actividades relacionadas a la RSE sin que ello signifique que la empresa sea Responsable Socialmente, un ejemplo de ello es la acción social. Tal y como la define la Fundación Empresa y Sociedad, la acción social es la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, principalmente en las áreas de servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo.

La acción social es un complemento a las prácticas de RSE. Una empresa se puede considerar como socialmente responsable sin hacer acción social y puede ser irresponsable aunque destine grandes cantidades de dinero a acción social. En conclusión propia y como referencia con el autor John Elkington con su concepto de triple resultado, una empresa para ser considerada como SOCIALMENTE RESPONSABLE debe desempeñarse en tres dimensiones.

El triple resultado es un término de negocios sustentables que hace referencia al desempeño de una empresa expresado, en tres dimensiones: económica, ambiental y social. Su origen en inglés (*triple bottom line*) hace alusión al resultado neto expresado en el último renglón del estado de resultados contables. La

expresión fue utilizada por primera vez por John Elkington en 1994, quien posteriormente expandió y articuló a fondo en su libro *CannibalsWith Forks*.⁵

Las empresas por muchos años solo se ha preocupado por su resultados financieros, este concepto invita a que la empresas no solo se preocupen por lo financiero sino que también muestren un interés y demuestren en sus resultados contables cual fue el desempeño en las tres áreas ya antes mencionadas.

En base a todo lo expuesto anteriormente sobre la RSE, surgela siguiente pregunta: ¿ante quién es responsable la empresa? La respuesta a esta pregunta es clara: “ante todos a los que puede afectar con su actividad”. Así, la Teoría de losStakeholders (agentes sociales) establece que el objetivo de la empresa es servir el interés de todos sus agentes sociales (Nascimento, 2001)

Conceptos. “La primera referencia formal en el contexto occidental sobre el concepto de responsabilidad social empresarial fue la propuesta por ANDREW CARNEGIE, quien en su libro de TheGospel of Wealth estableció que las personas adineradas y sus empresas deberían asumir como responsabilidad propia el administrar la riqueza de sus organizaciones para así luego brindar beneficios a la sociedad y socorrer a los menesterosos, aunque el término formalmente aún no se utilizaba si se advierte una propuesta de responsabilidad social empresarial, claro que con un sentido filantrópico, entendido como donativo voluntario o caridad a los necesitados⁶

El Libro Verde de la Comisión Europea se refiere al concepto de responsabilidad social de las empresas como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»⁷

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades. (OIT)

Según el ICONTEC, “Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

⁵ [En línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Triple_Resultado [Consultado 15 de abril de 2013]

⁶ YEPES G. Responsabilidad Social Empresarial Fundamentos y Aplicaciones en las Organizaciones de Hoy. Editorial Universidad Externado de Colombia P. 77-87.

⁷ ESADE. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo. para la responsabilidad social de las empresas. Impresión: Estudi6 – Barcelona. Noviembre 2002. Depósito legal: B-45151-2002

La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial, implica un alcance amplio, donde existe una relación armoniosa entre el ser de la empresa y el quehacer, dando satisfacción a las necesidades de la sociedad, inversionistas y colaboradores. La dimensión integral, supone varios aspectos⁸:

- En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes, servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aporte a la causa e intereses públicos vía la contribución impositiva. Así mismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implementación de los planes económicos de su región y del país.
- En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones, aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan, favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
- En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.
- En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) comenzó a difundirse a raíz de la iniciativa del “Pacto Global” (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas,

⁸ CAJIGA CALDERÓN Juan Felipe CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía. El concepto de responsabilidad social empresarial.

el Señor Kofi Annan, en el FORO ECONÓMICO MUNDIAL, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999.⁹

La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios que transversalizan el conjunto de actividades que materializan las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales en materia de:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

Durante la mitad del siglo XX, los ciudadanos y consumidores comienzan a gestar un cambio en la sociedad donde se exige a las grandes corporaciones una mayor responsabilidad frente a temas sociales, políticos y ambientales, sin embargo fueron pocas las empresas que comenzaron a cambiar sus prácticas empresariales. Es en los años 80's cuando comienza a gestarse una verdadera transformación en el mundo empresarial, impulsados por las protestas sociales derivadas del accionar de multinacionales que vulneraron los derechos de algunas comunidades, entre estas figuran empresas del sector petrolero, financiero y manufactura.

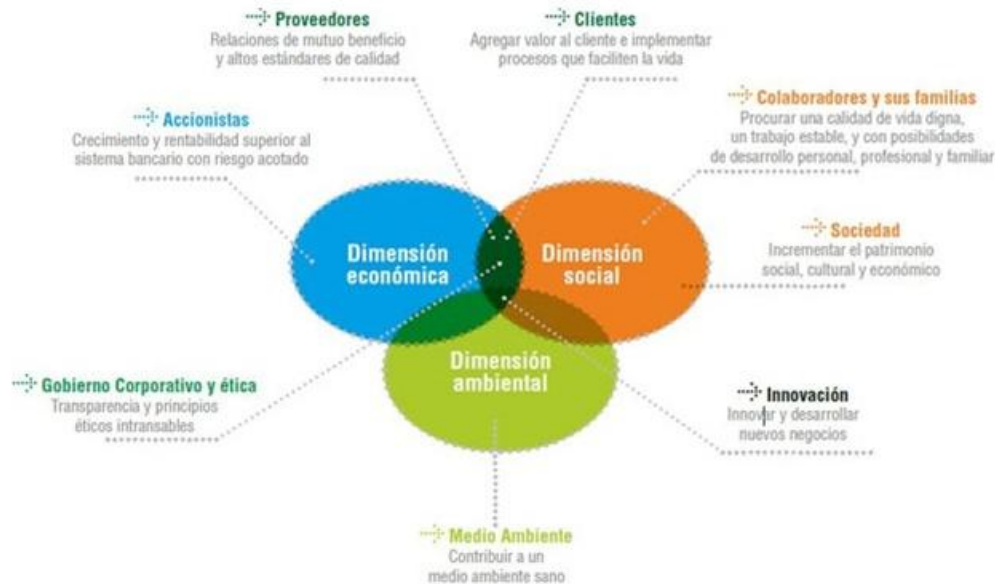
Teniendo en cuenta que muchas de las actividades empresariales e institucionales son nocivas o causan perjuicios para la sociedad y el medio ambiente, surge una necesidad de que los países se unan al Pacto Global, como un mecanismo para mejorar y alcanzar un nivel de desarrollo más sostenible. Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004, siendo una nación destacada en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial; a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto y más las compañías multinacionales el número que se registró fue de 450 compañías que integraban la red de responsabilidad social en Colombia. Esta dinámica del auge que ha tenido el Pacto en Colombia, lo corrobora la encuesta sobre Mejores Prácticas Corporativas (MPC) en las empresas colombianas que llevó a cabo y publicó la Súper-financiera en septiembre de 2008 siendo altamente significativo porque “evidencia el positivo trabajo que han hecho en este sentido las compañías inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)”¹⁰

⁹ ROJAS MUÑOZ Alfonso Lucas. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Universidad Santiago de Cali. Área de responsabilidad social.

¹⁰ LA REPUBLICA.COM.CO. “Empresas inscritas en bolsa mejoran gobierno corporativo”. (Consultado 10/11/2009)

En la gráfica 1 se aprecian las distintas dimensiones de la responsabilidad social, sobre las cuales se han gestado distintos modelos prácticos para su implementación en las empresas del sector real.

Gráfica 1. Dimensiones de la Responsabilidad Social



Fuente. MUSSIO Verónica. [En línea] Disponible en: <http://www.letsqointernship.com/blog/responsabilidad-social-empresaria-en-el-sector-hotelerio-una-nueva-forma-de-crear-valor> [Consultado 15 de abril de 2013]

Las empresas y la RSE. Simón Zadek concibe que las empresas al desarrollar su sentido de responsabilidad corporativa pasa por cinco etapas las cuales son¹¹:

- **Etapla defensiva:** las organizaciones niegan prácticas, efectos o responsabilidades, lo hacen para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.
- **Etapla de cumplimiento:** adoptan un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.
- **Etapla de gestión:** introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo, y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

¹¹ ZADECK Simón El camino hacia la responsabilidad social corporativa. Harvard BussinesReview. Edición Especial Responsabilidad Social Empresarial. Agosto de 2007

- **Etapa de estrategia:** integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.
- **Etapa civil:** promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva

Normas de RSE. Normas derivadas de los modelos de buenas prácticas

Global Reporting Initiative - GRI. El GRI fue constituido en 1997 por iniciativa conjunta de dos organizaciones no gubernamentales, CEBES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) con el objetivo de aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. A su desarrollo han contribuido representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, sindicatos, empresas auditoras y ha dado su fruto en la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad, que ha seguido siendo desarrollada desde que se lanzó la primera en el año 2000. La versión actual data del año 2002 y bajo el concepto de sostenibilidad, se integran además de los ya tradicionales aspectos económicos, los aspectos sociales y medioambientales.¹²

La Guía para la realización de Informes de Sostenibilidad elaborada por el GRI es de uso voluntario. Actualmente más de 300 empresas de todos los sectores, tanto industrial, financiero, de servicios... y de todo el mundo la han aplicado, en ellas se evalúan los tres matices de sostenibilidad de la empresa, lo que se llama la "triple bottom line", triple cuenta de resultados: aspectos económicos, sociales y medioambientales, basándose ante todo en un diálogo continuo con los "stakeholders" o partes interesadas.

Ente promotor: CERES (Coalición de economías socialmente responsables, www.ceres.org) y UNEP (Programa medioambiental de Naciones Unidas, www.unep.org). Con sede en Amsterdam.

Año de creación: Presentación formal en 2002. G3 a partir de octubre de 2006.

Accountability - AA1000. Ente promotor: AccountAbility, Instituto Internacional de Rendimiento de Cuentas Éticos y Sociales. Sede Reino Unido

¹² Responsabilidad Social de las Empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative). Responsabilité Social des entreprises. Model GRI. Corporate Social Responsibility. GRI Model. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NTP 648.

Enfoque: Metodología de rendimiento de cuentas y relación con stakeholders. Puede complementar a GRI en el “cómo” se comunican los datos de los indicadores. Herramienta de autoevaluación.

Especialidad: Diálogo con stakeholders.

Verificación: Entidades acreditadas por Accountability

Los Principios de AccountAbility para el desarrollo sostenible, aparecieron por primera vez en la Norma Marco de Accountability publicada en 1999. Durante las consultas realizadas para el desarrollo de la primera edición de la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000, publicada en 2003, los principios se sometieron a un importante debate y revisión. El resultado fue el Compromiso con la Inclusividad, apoyado en los principios de Relevancia, Exhaustividad y Capacidad de Respuesta. Estos principios formaron parte del núcleo de la Norma de Aseguramiento AA1000AS publicada en 2003, AA1000AS (2003), y la Norma de Compromiso con los Grupos de Interés publicada en 2005, AA1000SES (2005). La Nota de Apoyo sobre la aplicación de los principios en relación con la AA1000AS (2003) publicada en 2006, clarificó aún más estos principios.¹³

SA 8000. La SA8000 es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores. Esta norma básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

Entepromotor: SAI (Social Accountability International). Organización internacional con sede principal en Nueva York y oficinas en Europa.

Año de creación: 1997, revisada en 2001.

Enfoque: Procesos de gestión

Especialidad: Aspectos relacionados con condiciones de trabajo, incorpora requisitos de OIT y de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

SGE 21. La Norma de Empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. La norma de SGE 21 surge como resultado del trabajo de un nutrido grupo de

¹³ MONEVA José M. Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008). Editorial. MAS Business, S.L.. Chile 2010. ISBN 1-9016930-11-2

directivos y líderes de opinión que, en el seno del X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

Ente promotor: FORETICA, Asociación sin ánimo de lucro creada en 1999.

Año de creación: 2002, revisada en 2005.

Enfoque: Procesos de gestión

Especialidad: Gestión RSE

Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

El comité internacional de normalización correspondiente conocido como ISO, también ha formulado su modelo conocido como: Norma internacional ISO 26000:2010, *Guía de responsabilidad social*, ofrece orientación armonizada, pertinente a nivel mundial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo sobre la base de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés, y de esa manera fomenta la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo¹⁴.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

Estudio Exploratorio: se realizó un estudio exploratorio debido a que es necesario conocer de manera más amplia los antecedentes y comportamientos de la RSE en Cinépolis, este estudio permite examinar ampliamente un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad, como es el caso de la RSE en Cinépolis Cali, este tema no ha sido abordado de manera amplia en esta localización de la empresa.

El estudio exploratorio sirvió para conocer las prácticas de la empresa respecto a la responsabilidad social. De igual manera permitió indagar sobre las acciones de la competencia respecto a RSE. Finalmente se exploró como los programas de RSE contribuyen a generar ventajas competitivas y una mejor relación con los grupos de interés.

En esta parte del estudio se debe tener en cuenta bibliografía y/o trabajos efectuados con anterioridad sobre la RSE, externo e interno a la organización, ya que esto permitirá saber en dónde iniciar nuestra investigación para comenzar la formulación de hipótesis y desarrollo de nuestro problema de investigación.

Adicionalmente este estudio permite conocer para llegar a un grado de familiaridad con la organización en cuanto al tema de estudio. Los estudios exploratorios *en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos*, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono

¹⁴ ISO.20006. Guía de Responsabilidad Social Empresarial.

de investigaciones posteriores más rigurosas” (Dankhe, 1986, p. 412). Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos (v.g., buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible). Asimismo, implican un mayor “riesgo” y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Estudio Descriptivo: Después de efectuar un estudio exploratorio que no permitió acercarnos y conocer sobre la relación de la organización y el tema a tratar, es necesario efectuar un estudio más profundo. El estudio descriptivo permite detallar el tema estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de los factores y/o atributos que están implícitos en la investigación.

El conocimiento que se obtendrá será más profundo que el exploratorio el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como: Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.), Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc. Establecer comportamientos concretos, Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.¹⁵

Para este estudio se utilizaron herramientas de investigación como las entrevistas, cuestionarios y encuestas; direccionadas a los diferentes actores implicados en el tema de RSE en Cinépolis.

1.6 MÉTODO DE ESTUDIO

Método Deductivo: este método consiste en ir de lo general a lo particular, se inicia con la observación de comportamientos generales con el propósito de identificar verdades particulares.

Es necesario que en el estudio a desarrollar en Cinépolis se lleve a cabo este tipo de metodología, la RSE es un tema bastante amplio por lo cual este método permitió pasar de las hipótesis y acercamiento general que se efectuó en la organización hasta llegar al objetivo de estudio, y poder plantear un plan apropiado de RSE en la organización.

¹⁵ VASQUEZ HIDALGO Isabel. Tipo de estudio. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm> [Consultado el 15 de marzo de 2013]

El papel de la deducción en la investigación es doble: Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos, también sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.¹⁶

Método analítico: en este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.¹⁷

Este método permitió identificar la relación que hay de los resultados de la investigación con el objetivo de investigación, además ayudó a establecer la relación causa-efecto entre los diferentes factores y actores de la organización en relación al tema de RSE, el análisis permitió identificar y conocer de manera individual cada parte del estudio.

1.7 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

- Identificar la necesidad de la empresa.
- Recopilar datos internos y externos, primarios y secundarios referentes al tema de necesidad de la empresa.
- Aplicar entrevista a empleados y directivos para conocer la situación interna.
- Realizar una recopilación documental para analizar los programas de RSE de organizaciones en Colombia.

1.8 DIMENSIONES DE LA RSE PARA ESTUDIO

Para ser más preciso y coherente con el objetivo del trabajo, es necesario entonces tomar las tres dimensiones de la RSE que se tienen de referencia y desglosarlas en la siguiente manera: Dimensión social, Económica y Ambiental.

¹⁶ RAMOS C. Ena. Métodos y técnicas de investigación. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm> [Consultado 15 de marzo de 2013]

¹⁷ Ibíd.

ECONÓMICA. Interna. La responsabilidad se orienta a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera que la empresa genere utilidades y se mantenga viva y pujante.

Externa. Implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, la aportación a la causa pública vía su contribución impositiva. Así mismo, el empresario debe aportar puntos de vista que influyan en la definición e implantación de la política económica de su región y del país.

SOCIAL Interna. Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores, para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

Externa. Conlleva la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las organizaciones intermedias y de las comunidades.

AMBIENTAL Interna. Implica la mejora del desempeño ambiental de la empresa con base en un enfoque de eficiencia y prevención que maximice el uso de insumos y recursos naturales.

Externa. Significa la promoción de la protección y restauración del patrimonio ambiental, la promoción de los principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa y, en caso necesario, remediar los daños ambientales que ocasionen sus procesos productivos.

2. HISTORIA DE CINÉPOLIS

2.1 IDENTIFICACIÓN Y REFERENTE HISTÓRICO DE CINÉPOLIS

Cinépolis es una empresa mexicana de salas de cine y servicios relacionados, tiene su sede en la ciudad de Morelia, Michoacán. La empresa cuenta con varias marcas y servicios entre las que se encuentran Cinépolis, Cinépolis IMAX Theatre, Digital Theatre, Macro XE, Cinépolis VIP, Multicinemas, Cinemas Gemelos, Cinema Park y Mi Cine.

La empresa fue fundada en 1947, por Enrique Ramírez Miguel, con la apertura del Cine Morelos en Morelia, Michoacán. Es en septiembre de 1971 cuando se funda Organización Ramírez, iniciando operaciones con la apertura del cine La Raza, en la Ciudad de México. En 1972 se crean los Cinemas Gemelos y al año siguiente,

el complejo Multicinemas. Se crea el concepto Cinépolis en 1994, bajo el concepto de salas multiplex. La versión VIP se crearía hasta 1999. El primer complejo construido en la Ciudad de México se dio en el 2009, con el complejo Interlomas. Los complejos Multicinemas son transformados en Xtreme Cinemas, creados en el 2008. La variante de bajo costo, Mi Cine, se crea en el 2010.

La empresa posee complejos cinematográficos en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica Colombia, Panamá, Brasil, Perú, India , Honduras y Estados Unidos. Actualmente opera 2.950salassumando una capacidad instalada superior a las 545 mil sillas, con1673 salas digitales, 8 IMAX y 52 Macro XE y 14 4DX. Todo esto en 325 conjuntos siendo así la empresa cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial.¹⁸

Actualmente en Cinépolis trabajan más de19 mil 500 personas y genera63.29% de los ingresos de exhibición en México, alcanzando en 2011 los 119.4 millones de asistentes en el país y 14.7 millones en el resto de países donde tiene presencia, dando un total de 134.1 millones de espectadores en todas nuestra salas.

2.1.1 Unidades de negocio. Multicinemas y Cinemas Gemelos. Solían ser cines de dos a cinco salas, fue la cadena con la cual Organización Ramírez empezó a ser conocida a nivel nacional. Con la introducción de Cinépolis como modelo, estos formatos ya no han tenido nuevas aperturas: algunos de estos complejos han sido cerrados, o bien ampliados y transformados a Cinépolis.

Xtreme Cinemas. Fruto de la compra de la empresa Xtreme Cinemas S.A. de R.L. y sus subsidiarias regionales del Poniente, es considerado el relanzamiento de las marcas "Multicinemas y Cinemas Gemelos". Estos complejos se localizan en las salas que anteriormente ocupaban estas cadenas, los complejos han sido completamente remodelados dando mayor comodidad a los clientes, están dirigidos a un segmento de mercado C o D ya que los precios son más económicos que en su cadena hermana Cinépolis.

Cinépolis. Complejos cinematográficos múltiplex, de cinco a veinte salas; estos cuentan con butacas reclinables, dulcería, servicio de cafetería y comida rápida. Cinépolis cuenta con el complejo de salas más grande de América Latina localizado en el centro comercial Galerías Guadalajara (en Zapopan Jalisco) que cuenta con 21 salas.

Cinépolis VIP. Cinépolis también cuenta con salas VIP más cómodas que las salas normales, equipadas con reposets y lobbys exclusivos, al igual que meseros en las salas. El concepto VIP cuenta actualmente con 43 complejos, en 75 salas, en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Torreón, Reynosa, Tijuana,

¹⁸CINÉPOLIS. Página corporativa.[En línea] Disponible en: <http://www.Cinépolis.com.mx/talentoCinépolis/historia.aspx>[Consultado 15 de marzo de 2013]

Chihuahua, Veracruz, Cuernavaca, Ciudad Juárez, Culiacán, Acapulco, Villahermosa, Cancún, Metepec, la Ciudad de México, Aguascalientes, Morelia, Mérida, Puebla, Saltillo, Hermosillo, Colima y San Luis Potosí, Guatemala, Panamá, San José y Santiago de Cali en Colombia.

Cinépolis IMAX. Cinépolis también cuenta con una submarca, la cual cuenta con varias megapantallas IMAX. Se distinguen de sus otros formatos por sus pantallas enormes con cintas de 35 mm; sonido en seis canales en más de 13,000 watts y posibilidad de producciones en 3D. Actualmente se ubican en Perisur (Distrito Federal), Cuatro Caminos (Torreón), Universidad (Distrito Federal), Las Américas (Veracruz), Galerías (Guadalajara), Galerías Valle Oriente (Monterrey), Metepec (Metepec), las Misiones (Cd Juárez) C. Galerías Hipódromo, C. Plaza Monarca (Bc.Tijuana),y Galerías del Valle(Bc.Mexicali).⁵

Mi Cine. Cinépolis creó en el año 2010 un nuevo formato de cines de bajo costo, que tiene salas más pequeñas, pero con misma calidad de audio y video. Sus complejos son pequeños, de cinco salas normalmente. El primer complejo fue ubicado en Comalcalco, Tabasco.

Cinema Park. Es una submarca de Cinépolis, con salas que incluyen las siguientes características:

- **Sala de Movimiento:** Es una sala equipada con butacas inteligentes (en inglés, *smartseats*) que se mueven al ritmo de la película.
- **Sala Inspiracional:** En estas salas, presentan contenidos motivantes y excéntricos, fuera de lo común.
- **Sala 3D:** A través de unos lentes especiales, se presentan contenidos en 3D.
- **Sala de la Imaginación:** En estas salas, se requiere el sentido del oído para imaginar, usando los sonidos, para comprobar *que nuestra imaginación es mucho más poderosa que nuestros ojos.*

Cinépolis Luxury Cinemas. Esta marca solo se encuentra en Estados Unidos, en San Diego, California, actualmente hay cinco conjuntos. Este formato significa en español "Cinépolis Cines de Lujo" y tiene este nombre debido a que está dirigido a tener servicios de lujo y gourmet como asientos de piel reclinables, servicio de comidas y bebidas gourmet, entre otros. El formato es muy parecido a los Cinépolis VIP en América Latina.

2.1.2 Operación Cinépolis. La compañía está dividida en cinco corporativos: México que es la casa matriz, LATAM, Brasil, India y EEUU. Cada uno cuenta con un corporativo que es donde se maneja la parte estratégica de la empresa para la región que le competen. Cinépolis no es ajena a la intención de contribuir con el mejoramiento de su entorno, de hecho en otros países como México ya tienen planes de Responsabilidad Social Empresarial muy bien definidos con los cuales ayudan en este caso a la población de la clase menos favorecidas con brigadas de salud y entretenimiento. El programa de RSE de Cinépolis en México que es el más completo de la empresa entre los países que tiene presencia, funciona bajo la administración de Fundación Cinépolis. Esta fundación tiene como MISIÓN contribuir a la justicia social a través de programas de salud visual, educación a través del cine y acción comunitaria con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad. Algunos de los programas que se desarrollan son:

SALUD VISUAL. En las jornadas de salud visual se operan a niños y ancianos de bajos recursos que tengan problemas o debilidades visuales, a la vez que se genera una cultura de prevención hacia la ceguera.

EDUCACIÓN A TRAVÉS DEL CINE. La educación a través del cine consiste en crear concursos y eventos que promuevan e incentiven al desarrollo del séptimo arte entre jóvenes emprendedores.

ACCIÓN COMUNITARIA. Es el programa más común de la fundación y de la empresa en general ya que esta actividad se realiza en todos los países donde la compañía tiene presencia incluyendo Colombia. Dentro de las actividades del programa se halla una bajo el nombre de “VAMOS TODOS A CINÉPOLIS”, en esta actividad se regala una función acompañada de un refrigerio a niños y ancianos de los sectores más deprimidos de la sociedad.

3. ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 ANÁLISIS DE ENTORNOS

3.1.1 Entorno institucional y jurídico. El tema de la responsabilidad social ha generado acogida en organizaciones del sector privado y público, así mismo las instituciones gubernamentales han legislado para promover prácticas empresariales que favorezcan a la comunidad, medio ambiente y sobre todo al desarrollo sostenible.

En Colombia la responsabilidad social ha ido ganando espacio en las empresas, cada vez son más comunes las prácticas mediante las cuales se busca generar relaciones de beneficio mutuo con la sociedad, uno de los temas que quizá ha tenido mención en los últimos años es el de “Gobierno Corporativo” un modelo administrativo que busca en un principio mejorar la relación entre propietarios y directivos, y que hoy en día se extiende a otros grupos de interés, como son clientes, proveedores, empleados, socios, directivos, inversionistas, Estado, y demás terceros que se interesen en las operaciones industriales o comerciales de la empresa.

Gobierno Corporativo. Según la Súper Intendencia Financiera de Colombia, “Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés”. Esta visión de la Súper deja ver que el tema de gobierno corporativo que recoge los intereses de distintos actores que tienen una relación directa e indirecta con la empresa.¹⁹

Dentro de los principios que se destacan del buen gobierno figuran:²⁰

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.

¹⁹ SUPERINTENDENCIA DE FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de Gobierno Corporativo Agosto de 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf> [Consultado el 13 de julio de 2013]

²⁰ CAF. Gobierno Corporativo. Lo que el empresario debe saber. 2.010. P.14 ISBN: 978-980-6810-64-8

- Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.
- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

En el país al revisar por sector la adopción del Gobierno Corporativo se encuentra que es el sector financiero el que mayor participación tiene (46%), seguido de los sectores de comercio y servicios (33%) y por último el industrial (21%). En la gráfica 2 se aprecia esta participación.

Gráfica 2. Participación de los sectores en la adopción de gobierno corporativo



Fuente. Basado en Súper intendencia Financiera. 2009. P. 21

En sector financiero ha tenido una mejor implementación de los modelos de gobierno corporativo, en parte porque se ven obligados, toda vez que cotizan en la bolsa de valores. Adicionalmente la transparencia en sus operaciones ha sido un factor estratégico y competitivo con que atraer a los inversionistas.

Según la gráfica 3, el sector privado es quien más ha implementado esta clase de modelos (80%), seguido de lejos (10%) por los sectores denominados mixtos (público y privado). En parte esto se explica porque las

empresas privadas tienen una mayor participación en el mercado, y sus normas internas son menores, a diferencia de las públicas y mixtas que si tienen una normatividad extensa, documentadas y fiscalizada por los entes de control.

Gráfica 3. Participación empresarial en la adopción de Gobierno Corporativo



Fuente. Basado en Súper intendencia Financiera Colombia. 2009.P. 20

En el corto plazo la tendencia se enfoca en que más empresas privadas hagan adopción de medidas como el gobierno corporativo, existiendo así mayor control sobre sus operaciones e inversiones. Esto genera mayor confianza entre el público y grupos de interés.

Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el gobierno de las sociedades. La intención del Consejo de la OCDE fue el de abordar el hecho según el cual las corporaciones crean empleos, generan ingresos tributarios, producen una amplia gama de bienes y servicios a precios razonables, manejan cada vez más ahorros del público y aseguran ingresos para el retiro, sin embargo es cada vez más amplia la gama de riesgos a los cuales se enfrentan dichas corporaciones.

Dentro de los fines que persigue el gobierno corporativo y en virtud del artículo 1 del Convenio firmado el 14 de diciembre de 1960 en París, y que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene como objetivo promover las políticas destinadas a²¹:

- Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales.

Código de buen gobierno corporativo. White Paper – Colombia. El White Paper de Gobierno Corporativo es el primer esfuerzo llevado a cabo en Colombia para establecer un marco guía para que las empresas que en Colombia buscan financiación a través del mercado de valores, cuenten con un código de Buen Gobierno Corporativo.

Este esfuerzo fue liderado por el Convenio entre la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, y el CIPE, y contó con el apoyo de Asofondos, la Bolsa de Valores de Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Cartagena, KPMG, la Revista Dinero, SpencerStuart y Juan Carlos Varón²².

Los asuntos abordados por el Código son muy similares a aquellos planteados por los principios de la OCDE:

- Derechos y trato equitativos de los accionistas
- Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva
- Transparencia, fluidez e integridad de la información
- Los grupos de interés de la sociedad y la responsabilidad social
- El ejecutivo principal
- Los conflictos de interés
- Administración y resolución de controversias

²¹ ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. París. 2004.

²² PROGRAMA CORPORATE GOVERNANCE PARA COLOMBIA CONFECAMARAS – CIPE. Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo. Bogotá. 2009.

Medición de la sustentabilidad. Una organización sea socia o economía, se crea con la finalidad de alcanzar unos objetivos, en procura de esto debe administrar unos recursos. Por muchos años las empresas sobre todo las que tienen fines de lucro, se enfocaron en la medición de la rentabilidad y valoración de la inversión, como únicos resultados e indicadores de medición. Hoy en día la tendencia es que no solo se mire lo económico, sino que se abarque nuevos criterios antes de definir si una empresa es sustentable, toda vez, que existen interés de la sociedad, de empleados, proveedores, accionistas, entre otros.

En la actualidad prima la valoración de las empresas donde se evalué indicadores de sustentabilidad, como los que se señalan en la tabla 1. Estos criterios corresponden al modelo Triple Bottom Line (o triple resultado), utilizado por primera vez en 1994 por John Elkington, éste busca redefinir criterios y valores utilizados para medir el éxito y sustentabilidad de una organización incorporando a la visión tradicional eso dos elementos, de esta manera se recogen las preocupaciones de los distintos grupos de interés.

Tabla 1. Indicadores de sustentabilidad

SUSTENTABILIDAD		
ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIO AMBIENTE
Accionistas. Maximizar el valor corporativo	Socios Comerciales. Mejorar la competencia mediante relaciones de colaboración empresarial en las que todos ganen	En actividades industriales. Contribuir en mantener y enfrentar los problemas globales medio ambientales
Clientes. Desarrollar productos de bajo impacto ambiental y mejorar en forma continua su satisfacción	Comunidad. Contribución social eficaz para la gestión de la reputación de la empresa y de la continuidad de los negocios	Organizaciones No Gubernamentales. Construir relacione de colaboración exitosas
Empleados. Mejorar valores mediante la capacitación y la innovación	Gobierno. Colaborar para lograr un clima de negocios justo y donde todos puedan competir dando cumplimiento a la normatividad vigente	Empleados, clientes y proveedores. Fomentar las actividades respetuosas con el medio ambiente

Fuente. Riportella Andrés - Socio San Martín - Suárez & Asociados. Argentina. 2012.

Buenas prácticas empresariales, (o BestPractices, en inglés). Corresponden a un conjunto coherente de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) consideradas en su momento como las más eficaces e innovadoras para resolver problemas o promover el desarrollo en

diferentes campos. Se les reconoce como exitosa en su contexto, y se espera que lo continúen siendo en contextos similares. Mantienen una vigencia temporal variable, lo cual significa que no son necesariamente de las más recientes. Por todo ello, la intención de usar las mejores prácticas obliga a estar atentos a su conveniente renovación o reemplazo por otras.²³

Las buenas prácticas (o mejores prácticas) se enfocaron en temas económicos, de productividad o competitividad, sin embargo con el paso del tiempo y las exigencias de la sociedad, sean volcados a temas de desarrollo sostenible y responsabilidad social.

Las Buenas Prácticas pueden agruparse en función de los vínculos u obligaciones que adquiere la empresa (o la institución). Así:

- ♦ Las que se relacionan con los trabajadores (o clientes internos), con la población (o la comunidad, la localidad, la región o el país), y con el medio ambiente de su área de influencia. Son las mejores prácticas que tienen que ver con el comportamiento empresarial. La empresa tiene un buen comportamiento.
- ♦ Las que se asocian con su propio desarrollo, en términos de su orientación, la eficiencia de sus factores, el desempeño según la calidad normada, su relación con el mercado y con los clientes. Son las mejores prácticas de la gestión empresarial. La empresa tiene una buena gestión.
- ♦ Las que se gestionan en grupos de empresas, la forma de redes o sistemas. Como el caso de las franquicias o las cadenas productivas

En tema de las buenas prácticas empresariales ha tenido una gran acogida en distintos países, donde existen diversos mercados y el panorama competitivo es diferente. En tal sentido ha logrado institucionalizarse un código que orienta dichas prácticas.

Código de Buenas Prácticas Empresariales. En Colombia seis gremios se han sumado al Acuerdo Unificado de Buenas Prácticas Comerciales, Industriales y de Defensa del Consumidor,²⁴ que fue firmado en el mes de diciembre del año 2003; firmaron la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios - ACOPI y la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO. En años posteriores firmaron otros gremios como la Asociación Colombiana de Plásticos - ACOPLÁSTICOS, la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica - ANDIGRAF, la Asociación Colombiana de Importadores de Bebidas

²³ MP.PERU. Las mejores prácticas empresariales. [En línea] Disponible en: http://www.mp.peru-v.com/#_ftnref1 [Consultado 20 de noviembre de 2012]

²⁴ ANDI, FENALCO, ACOPI. Acuerdo unificado sobre prácticas industriales, comerciales y defensa del consumidor. Bogotá. 2003

y Alimentos, la Industria arrocera de Colombia - INDUARROZ y la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar - ASOCAJAS.

El acuerdo permite a los proveedores y los grandes comercializadores tener claras las reglas contractuales que los regirán.²⁵ Este acuerdo invita a las partes, proveedores y cadenas de almacenes (entre otros) a unirse y aceptar los distintos planteamientos que se brindan en referencia a las relaciones comerciales, y estipula que en caso de presentarse diferencias o conflictos estas serán subsanadas conforme lo indica el acuerdo.

En este acuerdo se estipulan las reglas de comportamiento de las empresas que hacen parte del compromiso, en donde se definen las pautas de cómo deben obrar, siendo la transparencia y el apego a la ley elementos fundamentales. En gran medida lo que se busca es que las relaciones entre los actores del comercio generen beneficios para todos, además se respete la igual, se genere confianza, cooperación y solidaridad.

Pacto Global. Es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas²⁶.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, entre ellos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

Adicional al Pacto Global existen otros lineamientos orientados a regular la actividad empresarial, tales como:

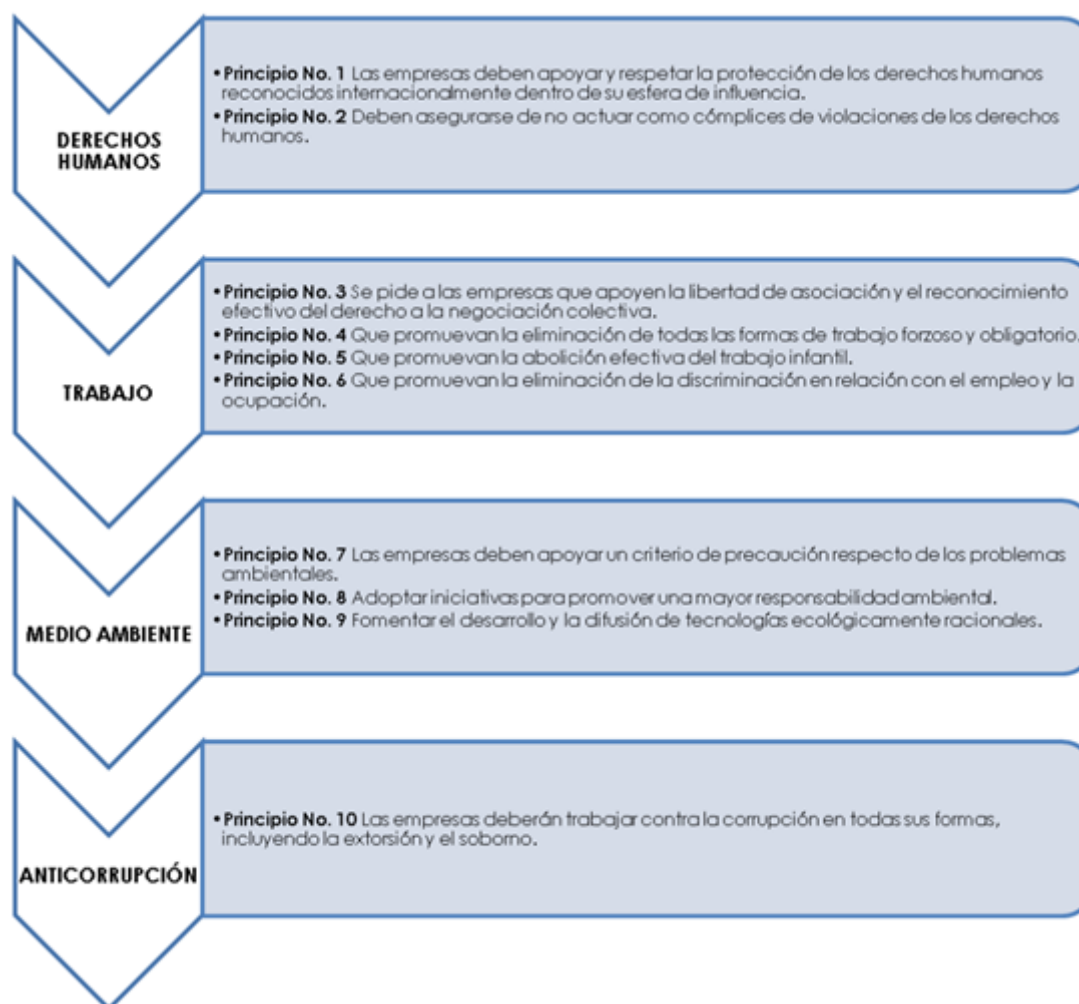
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo –
- Lineamientos CAGC, publicados por la Corporación Andina de Fomento. Téngase presente que estos lineamientos, 51 en total, no son aplicables a todo tipo de empresa por igual.

²⁵ PERIODICO EL TIEMPO. Artículo. Buenas Prácticas comerciales. Sección otros. Publicado 30 abril de 2004.

²⁶ NACIONES UNIDAS. Pacto mundial. [En línea] Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html> [Consultado el 16 de julio de 2013]

Como se observa en la tabla 2, se presentan los principios universales del pacto global, donde se hacen énfasis a los diferentes enfoques o áreas.

Tabla 2. Principios Universales del Pacto Global



Fuente: ROJAS MUÑOZ Alfonso Lucas. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. MBA, Universidad del Valle, Administrador de Empresas de la Universidad Libre, Especialista en Gerencia Financiera de la USC, Docente Tiempo Completo Universidad Santiago de Cali.

Institucionalidad en Colombia. Si la institucionalidad de un país está determinada "principalmente por el marco jurídico y el marco administrativo en el que los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar riqueza", es evidente que sin un marco institucional claro y transparente, la competitividad de los países es imposible. Así lo demuestra

el informe de competitividad del Foro Económico Mundial.²⁷ Según este informe, Colombia ocupa el puesto 100 entre 142 países evaluados. Colombia ha creado Ministerios y ha fortalecido otros para mejorar la competitividad del país y en especial desarrollo sostenible, superando así las condiciones de miseria y pobreza, al mismo tiempo garantizar mejor calidad de vida y protección del medio ambiente.

²⁷ FORO ECONOMICOMUNDIAL. Informe de competitividad.

Tabla 3. Variables entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Gobierno Corporativo. Modelo mediante el cual se busca transparencia en la toma de decisiones, en armonía con objetivos de los grupos de interés.	O				X
Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el gobierno de las sociedades.	O			X	
Código de buen gobierno corporativo. White Paper – Colombia. Es una iniciativa local para que las empresas puedan implementar el Gobierno corporativo	O			X	
Medición de la sustentabilidad. Involucra indicadores sociales, económicos y ambientales.	O				X
Buenas prácticas empresariales. Es una tendencia donde las empresas desarrollan actividades sociales, económicas y ambientales en beneficio de la comunidad, empleados y proveedores.	O			X	
Código de Buenas Prácticas Empresariales. Es una guía para las empresas colombianas.	O			X	
Pacto Global. Dispone una serie de principios que promueven en desarrollo sostenible y la responsabilidad de las empresas con la sociedad.	O			X	
Institucionalidad en Colombia. Enmarca el esfuerzo del Estado por alcanzar un desarrollo sostenible, en lo social, económico y ambiental.	O			X	
LEY DEL CINE. Ley 150 del Senado y 220 de la Cámara. La nueva legislación contempla que un productor nacional o internacional que ruede en Colombia recibirá una contraprestación del 40 % de los gastos realizados por concepto de servicios cinematográficos, y del 20 % de los gastos por alojamiento, alimentación y transporte.	O				X
Cambios en la legislación que promueven una la responsabilidad social y ambiental de las empresas. Como la Ley 1503 de 2011, que promueve principios de educación en la responsabilidad social en medios de transporte, vías y uso de espacios públicos. Así mismo, se dispone de la Ley 275 de 2001 que determinó el sistema de Gobierno Corporativo colombiano	O				X

Fuente. Elaboración del Autor. 2012.

3.1.2 Entorno económico. En el proceso de toma decisiones las variables económicas no se pueden dejar de lado, la empresa está inmersa en una cierta coyuntura económica, la cual la afecta significativamente a ella y a los distintos grupos que se encuentran en ella y en su entorno. No se puede obviar, bajo ninguna circunstancia, el acontecer económico diario.

Tanto las grandes empresas como las pequeñas sienten efecto del desempeño de la economía nacional, de las distintas medidas de política económica que toman las autoridades, e incluso, en algunos casos, de la economía mundial, pues variables como el crecimiento de la producción y del ingreso, la inversión, la deuda pública y el gasto público, el crédito, las relaciones económicas internacionales, la devaluación de la moneda, las tasas de interés, el comportamiento de los distintos precios (inflación), los salarios, etcétera, son aspectos que todos los distintos agentes económicos perciben, y ante los cuales deben saber tomar decisiones adecuadas.

El crecimiento promedio anual de la economía colombiana en términos de PIB ha sido del 5% en los últimos cinco años, mientras que la economía mundial sólo ha aumentado el 2,6%. Cabe aclarar que ese crecimiento económico se ve opacado si se tiene en cuenta indicadores como el coeficiente de GINI quien nos muestra que nuestro país es uno de los más desiguales de la región y del mundo, sin embargo Pobreza y desigualdad no son lo mismo, aunque están ligadas. En Colombia, la pobreza por ingresos disminuyó de 54 por ciento a algo más de 45 por ciento entre 2002 y 2009, mientras el índice de desigualdad se mantuvo estable. Estas no son cifras, son personas: 45 por ciento de pobreza son veinte millones de colombianos en la olla.

Inversión privada en responsabilidad social empresarial. Para el año 2011 la inversión de las empresas colombianas en programas de responsabilidad social llega a 0,3 por ciento del producto interno bruto (PIB), mientras que en otros países alcanza entre el 1,5 y el 4 por ciento del PIB. En ese año, una encuesta de la Asociación Nacional de Empresarios (Andi) mostró que las compañías destinaban a los programas de responsabilidad social el equivalente al 2,5 por ciento de sus ventas.²⁸

Para los años posteriores 2012 y 2013 la tendencia ha sido un aumento en la inversión privada en RSE, a esta conclusión han llegado los distintos gremios, los programas se han vuelto más activos, llevando a que sean los mismos beneficiados los que generen condiciones de progreso. Al mismo tiempo que se aumenta la inversión se cambia la metodología como se administran estos recursos. Citando al presidente de la ANDI: *“Esta es una nueva metodología que ha utilizado el BID de la mano de la ANDI en presentar los programas de RSE que consiste en que se da un paso adelante del asistencialismo a la generación de valor y riqueza. Las cifras de hoy son muy positivas, hemos invertido un poco más de 5 millones de dólares, beneficiando a cerca de 15 mil ciudadanos vulnerables. Y vamos a*

²⁸ MOLANO, Diego. Director de Acción Social. Publicado por: PERIODICO EL TIEMPO. Sólo se destina 0,3% del PIB a responsabilidad social. Publicado 5 de abril de 2013.

*hacer una segunda etapa a mediados de este año duplicando la cifra, es decir, alrededor de 10 millones de dólares para el periodo 2012- 2015”.*²⁹

A continuación las variables económicas más importantes del país, relacionadas en la tabla 4.

Tabla 4. Variables entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
PIB. El crecimiento ha sido positivo entre 5% y 6 % algo muy significativo para la economía del país.	O				X
Pobreza. El 45% de los colombianos son pobres, el 16% se encuentra debajo de la línea de la pobreza extrema.	A	X			
COEFICIENTE DE GINI. Según la última Encuesta de Calidad de Vida que hace el Dane, el Gini colombiano habría llegado en 2008 a 0,59, uno de los más altos, si no el más alto del planeta y, quizá, el más alto de América Latina, la región más desigual del mundo.	A		X		
Inversión en Responsabilidad social. En 2001, La inversión de las empresas colombianas en programas de responsabilidad social llega a 0,3 por ciento del producto interno bruto (PIB), mientras que en otros países alcanza entre el 1,5 y el 4 por ciento del PIB,	O		X		

Fuente. Elaboración del autor. 2012.

3.1.3 Entorno social. Con el análisis del entorno social se comprende los fenómenos, actualidad y tendencias de la sociedad, lo que permitirá a la organización fijar sus metas y estrategias. Colombia se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser un país violento, el desarrollo del narcotráfico alimentado por la falta de políticas sociales incluyentes han creado el espacio ideal para el surgimiento de nuevas bandas delincuenciales que en su mayoría son conformadas por jóvenes entre los 16 y 28 años.

Acción de las Cajas de Compensación Familiar (CCF). El origen de las CCF se remonta a 1954, cuando un grupo de empresarios antioqueños preocupados por el alto costo de la canasta familiar y, sobre todo por el deterioro del ingreso familiar en los casos de familias con muchos hijos, decidió compensar a sus trabajadores, otorgándoles un subsidio monetario

²⁹ VILLEGAS Luis Carlos. Presidente ANDI. Artículo. ‘Se va a duplicar la inversión en RSE en periodo 2012-2015’: Luis Carlos Villegas. Programa La W Radio. Publicado 1 Marzo de 2012.

por hijo. Desde este momento se estableció que el aporte de las empresas para este fin sería equivalente al 4% de la nómina.³⁰

A través de las cajas de compensación familiar se ofrece un gran número de beneficios al trabajador y su núcleo familiar, en este sentido las empresas encuentran en las CCF un aliado para generar prácticas de responsabilidad social. Entre los beneficios que se ofrecen figuran: educación, subsidio de vivienda, formación para el trabajo, recreación.

En la ciudad de Cali las cajas de compensación; Comfandi y Confenalco tienen fuerte presencia, siendo las aliadas de las empresas. Así mismo, el gobierno nacional y local ha visto en estas organizaciones un mecanismo para fomentar la compra de vivienda de interés social y prioritario.

Educación. Juega un papel determinante en la sociedad, de ahí su importancia para el desarrollo de la nación. Actualmente en Colombia se invierte el equivalente del 4.9% del PIB en la educación, del cual el 1.01% va destinado a la educación superior, se espera en los próximos años mejorar la calidad de la educación en todos sus eslabones, reconociendo que con mejor educación es más probable un desarrollo económico. Con respecto al Valle del Cauca existe una buena oferta de educación por lo menos acorde a lo que necesitan las empresas instaladas en la región.

Instituciones como el SENA son valiosos aliados para promover la capacitación de la fuerza laboral en sus diferentes niveles: laboral, técnico, tecnológico y profesional.

A continuación las variables sociales más importantes del País y el departamento, tal como se aprecia en la tabla 5.

³⁰ REVISTA DINERO. Cajas de compensación familiar. Publicado el 15 de septiembre de 2006.

Tabla 5. Variables entorno social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Acción de las Cajas de Compensación. Ofrecen unos beneficios para el trabajador y su núcleo familiar, como: educación, recreación y vivienda.	O				X
Educación. Con respecto a la educación el departamento del Valle cuenta con una muy buena estructura y calidad educativa en especial su capital Cali. Cali cuenta con 32 instituciones de educación superior, de los cuales 9 son universidades. Esto es positivo para la empresa ya que puede conseguir el perfil que necesite para su organización.	O				X
Plan nacional de educación. Colombia tiene un plan decenal de educación, que orienta el servicio de educación hacia la población más vulnerable, y hacia unos objetivos sociales, como es la inclusión, la igualdad y el desarrollo sostenible. Esto se soporta en el Plan Nacional decenal de Educación 2006 a 2016.	O				X

Fuente. Elaboración del autor. 2012.

3.1.4 Entorno ambiental. Toda acción de cualquier empresa tiene un impacto directo en el bienestar del medio ambiente. Dependiendo del sector productivo donde se encuentra la organización, el impacto puede ser mayor o menor, positivo o negativo. Cinépolis es una empresa que por la actividad que desempeña, su impacto en el medio ambiente va a ser mucho menor que otra empresa como del sector industrial por ejemplo, sin embargo esto no la exime de las obligaciones legales y morales ante la protección y respeto del medio ambiente. En el cine se consume una gran cantidad de energía, se produce ruido y se generan residuos productos de la comida y afluencia de clientes.

Constitución Política de Colombia: En Colombia la protección del ambiente está consagrado en el artículo 80: "El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución".

Legislación ambiental. Colombia existe una cada vez más completa legislación para obligar a la protección medioambiental, contemplando leyes sanitarias (Ley 9/1979), para el manejo de residuos sólidos (Ley 99/1993, Decreto 849/2002), especiales (Resolución 2309/1986), peligrosos (Ley 430/1988), hospitalarios (Decreto 2676/2000 y Decreto 1669/2002), leyes que regulan los servicios públicos domiciliarios, con altos contenidos ambientales (Ley 142/1994),

También existen normas que establecen beneficios tributarios a empresas que aporten, mediante un proceso productivo limpio, a la conservación del medio ambiente (Decretos 3172 y 2755/2003, Decreto 2532/2001,

Resolución 486/2002). Y adicionalmente, las empresas colombianas están sujetas a reglamentos y normas técnicas de calidad ambiental como la ISO 14000, de aplicación mundial pero voluntaria, con el fin de dar herramientas para el control de los efectos nocivos de la producción sobre los ecosistemas, cuyas certificaciones aumentaron entre 2005 y 2006 en casi un 8% en el país (“Las bondades de la ISO 14000 en el impacto ambiental”, 2007).³¹

Normas Técnicas y Estándares Ambientales: Estas normas guían la actividad productiva o comercial de las empresas, generan estándares ambientales establecen índices, factores o niveles permisibles de calidad ambiental o de emisión, descarga o disposición de elementos contaminantes en el aire, las aguas o los suelos.

Estas normas se desprenden de las leyes, y son lideradas por el Ministerio del Medio Ambiente, cuando éste los establezca en uso de sus atribuciones legales; o bien, los que expida el DAMA para ser observados dentro del perímetro urbano de la ciudad, o bien, los que establezca la CAR dentro del territorio del Distrito Capital, pero aplicables por fuera del perímetro urbano³².

Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes. Tiene por objetivo general es consolidar la producción de bienes ambientales sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) creó el Sello Ambiental Colombiano “SAC” y reglamentó su uso mediante la Resolución 1555 de 2005 expedida en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT).³³

En este análisis del entorno se revisó qué regulaciones ambientales pueden afectar al sector y la organización, además de las regulaciones, las decisiones de la empresa que afecten al medio ambiente. En la tabla 4 se presenta una síntesis de estas variables.

³¹ GOMEZ MEJIA Santiago. Investigación en RSE. Blog [En línea] Disponible en: <http://kiosdecolombia.blogspot.com/2011/07/responsabilidad-social-empresarial.html> [Consultado 15 de julio de 2013]

³² Ibid.

³³ ICONTEC INTERNACIONAL. Sello ambiental colombiano. [En línea] <http://www.icontec.org.co/index.php?section=76> [Consultado el 15 de Julio de 2013]

Tabla 6. Variables del entorno ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Legislación ambiental. Contempla las normas que sancionan las acciones que van en detrimento del medio ambiente. Así mismo, promueven el cuidado de los recursos y la producción limpia.	O				X
Normas técnicas ambientales. Sirven de guía para establecer indicadores o estándares de contaminación perceptibles, obligan a las empresas mejorar su producción y hacer más competitivas.	A	X			
Plan estratégico de mercados verdes. Es una iniciativa para promover los mercados donde se comercializa productos y servicios cultivados con métodos limpios y sostenibles.	O			X	
LEY 1259 DE 2008. Por medio de la cual se instaure en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros	O				X
Decreto 1713 de 2002. "Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos".	A		X		

Fuente. Elaboración del autor. 2012.

3.2 ANÁLISIS INTEGRADO

En la tabla 5 se presenta la matriz integrada del análisis externo a la organización. En esta matriz se presenta la relación de las principales variables de los entornos analizados, y su relación con el sector, la tendencia y el impacto que eventualmente generaría en Cinépolis. Se seleccionaron las variables que tienen mayor incidencia en las operaciones de la empresa, o que eventualmente generen riesgos, oportunidades o amenazas de consideración.

MATRIZ INTEGRADA DE ANÁLISIS EXTERNO

Organización: Cinépolis El Limonar

Tabla 7. Matriz Integrada de Análisis Externo

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
LEY DEL CINE. Ley 150 del Senado y 220 de la Cámara.	Genera estímulos para atraer la producción de películas. La Ley del Cine además creará empleo y garantiza la transferencia de tecnología para que la industria nacional esté cada vez más calificada.	La nueva legislación contempla que un productor nacional o internacional que ruede en Colombia recibirá una contraprestación del 40 % de los gastos realizados por concepto de servicios cinematográficos , y del 20 % de los gastos por alojamiento, alimentación y transporte.	Esto genera condiciones para alcanzar un desarrollo sostenible en la industria del Cine, y en especial en la exhibición.
PIB. El crecimiento ha sido positivo entre 5% y 6 %-	Influye en la oferta y demanda de películas. Esto es favorable porque permite mayor inversión en la industria, y al mismo tiempo da sostenibilidad a los programas de RSE.	El crecimiento de la economía se ha visto reflejado en el crecimiento de la cinematografía nacional, cada año se producen más películas colombianas, hay más asistentes a las salas de cine y más salas de cine.	La expectativa de crecimiento es positiva, lo que garantizara recursos para financiar el programa de RSE.
Coeficiente GINI.	Los cines deben buscar llegar a estos segmentos de mercado, esto significa modificación a precios de boletería y comida.	En Colombia la tendencia es una reducción en la brecha entre ricos y pobres. En el corto plazo se prevé un incremento en el número de habitantes que pertenecen a la clase media.	La empresa debe llevar a este segmento como parte su compromiso con la labor social.
EDUCACIÓN	El sector cinematográfico se compone de varios eslabones en la cual cada uno necesita mano de obra capacitada y calificada para realizar las actividades respectivas.	El sector cinematográfico, incluida la exhibición, demanda mano de obra calificada, en este sentido se debe promover la capacitación de los empleados, siendo necesarias las alianzas estratégicas con entidades educativas, como universidades, Sena e institución de educación técnica.	La empresa debe promover el desarrollo académico y profesional de su personal, para ello deberá invertir y realizar alianzas con instituciones académicas.

Tabla 7 (continuación)

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ley 1259 de 2008 de protección ambiental.	Existe mayor regulación para todas las empresas, a fin de reducir la carga contaminante. Si la empresa no cumple se prevé una sanción económica.	Mayor control y regulación a las actividades productivas y de comercialización.	Para la empresa esto representa una inversión en programas de educación ambiental y adecuación de recipientes para la separación de residuos.
Ley 1503 de 2011, que promueve principios de educación en la responsabilidad Social en medios de transporte, vías y uso de espacios públicos.	Existe una exigencia a las empresas para que generen hábitos responsables de consumo y uso de los productos. Y para que existan un esfuerzo global; entre el sector público y privado para garantizar la cultura ciudadana.	La tendencia es aumentar las normas que obligan a las empresas a tener un mayor compromiso con la responsabilidad social.	En el corto plazo los cines deben educar a los consumidores, y promover hábitos responsables, tales como cuidado del medio ambiente, disposición de residuos. Además se verá una mayor exigencia para que promuevan una cultura ciudadana responsable.
Ley 275 de 2001 que determinó el sistema de Gobierno Corporativo colombiano	Para las sociedades la Ley les exige mayor transparencia en sus operaciones, comerciales, productivas y financieras.	Cada vez abra mayor regulación y se exigirá mayor transparencia tanto con el Estado, socios inversionistas, como con empleados y clientes.	En el corto plazo no se ve que los cines estén obligados a fomentar modelos de gobiernos corporativos, pero si se les exige transparencia en sus operaciones.
Inversión privada en Responsabilidad social.	Existe una mayor inversión en prácticas de RSE, las cuales tienden a generar un impacto visible.	Aumentará la inversión privada en prácticas de RSE y quizá estas se puedan deducir de los impuestos.	En los cines se ve un aumento en la inversión en RSE, lo que puede aumentar los costos operativos.

Plan Nacional decenal de Educación 2006 a 2016.	El Gobierno busca garantizar la educación de grupos vulnerables y sobre todo población infantil en condición de pobreza.	Cada vez aumenta más la cobertura de educación y se da inclusión a nuevos métodos de enseñanza.	Los Cines son “instituciones” que apoyan de manera activa la educación, y al mismo tiempo pueden ofrecer recreación.
Decreto 1713 de 2002. En relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos".	Existe un aumento en la legislación que protege el medio ambiente. En el corto plazo aumentaran las sanciones.	Las empresas deben invertir en procesos limpios, y en programas que minimicen el impacto contaminante de sus operaciones.	Los cines deben lograr mejor manejo de los residuos generados. Se debe invertir en educación e infraestructura para lograr el manejo efectivo de residuos sólidos.
Gobierno corporativo	Las empresas implementan modelos de gobierno corporativo para generar confianza con los grupos de interés, en especial para atraer inversionistas.	Los distintos competidores e incluido Cinépolis implementara en el corto plazo un gobierno corporativo.	La empresa debe independizar la dirección a nivel de Colombia, para implementar un gobierno corporativo acorde a las condiciones del mercado local.
Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el gobierno de las sociedades.	Las grandes empresas de Cine, incluidas las de exhibición se acogen a estos principios. E integran dichos principios a los modelos administrativos para generar acciones de RSE.	Cada vez son más las empresas que acogen estos principios. Las empresas tienen programas más estructurados con un mayor alcance y que genera un mayor impacto en la sociedad.	Cinépolis debe acogerse a estos principios, e integrarlos a su programa de RSE. De esta manera estará siguiendo una tendencia del mercado ajustándose al panorama competitivo.
Código de buen gobierno corporativo. White Paper – Colombia	Las empresas Colombianas se acogen al buen Gobierno, el código White Paper Colombia, es un esfuerzo por adaptar esta iniciativa al contexto local.	Cada día mayor número de empresas implementaran el gobierno corporativo, teniendo en cuentas las condiciones del mercado local y las regulaciones de Colombia.	Cinépolis debe mejorar su estilo de dirección, logrando mayor independencia en Colombia, una vez se logra esto se debe implementar un gobierno corporativo acorde a este mercado.
Medición de la sustentabilidad.	Las empresas amplían los indicadores para medir su desempeño, incluyen aspectos sociales, ambientales y económicos.	Los indicadores se orientaran a incluir datos de desarrollo sostenible, enfocados al desempeño de corto y largo plazo.	Cinépolis debe crear estos indicadores y comenzar a calcularlos para usarlos en la toma de decisiones.
Buenas prácticas empresariales	Las empresa implementan buenas prácticas para favoreces a los grupos de interés. Estas tienen un fuerte impacto en el desempeño, acreditación de marca, y clima organizacional.	Se implementan las buenas prácticas en las distintas organizaciones para generar mejores condiciones de trabajo, mejor uso de los recursos.	Cinépolis tiene experiencia en la implementación de algunas buenas prácticas, pero debe profundizar en estas e integrarlas a su programa de RSE.

Código de Buenas Prácticas Empresariales Colombia	Las empresas acogen este código para garantizar un trato justo a los grupos de interés: proveedores, clientes, empleados, socios, Estado y comunidad.	Cada vez más empresas se suman a la implementación de este código, especialmente las que pertenecen a un gremio: Fenalco, ANDI, entre otros.	Cinépolis debe adoptar este código, de esta manera tendrá una guía para desarrollar buenas prácticas, que deberán estar en armonía con el programa de RSE.
Pacto Global	Ha tenido una gran difusión, la industria en Colombia se ha comprometido con los lineamientos del pacto global y objetivos del milenio. Se ha ge	Las empresas se enfocan en crear mejores condiciones productivas para generar empleo de calidad, reducir la pobreza, propiciar la educación y promover el desarrollo sostenible.	Cinépolis debe tener una actitud más activa respecto a lo contenido en el pacto mundial, e incluir estos aspectos en su direccionamiento estratégico.
Institucionalidad en Colombia.	El país tiene Ministerios que se enfocan en promover el desarrollo, tales como Mintrabajo, Min protección Social, Min Educación, esto genera estímulos para que las empresas desarrollen una labor social.	El Estado promueve la labor social de las empresas a través de los ministerios. Existen leyes y programas que generan estímulos para que las empresas puedan implementar sus programas de RSE.	Cinépolis debe identificar estímulos que favorezcan la implementación de los programas de RSE, así mismo las normas, que se orientan en temas de protección ambiental, relaciones laborales, gobierno corporativo, entre otros.
Acción de las Cajas de Compensación Familiar (CCF).	Se han convertido en aliadas estratégicas de las empresas para mejorar las condiciones de vida de empleados y su núcleo familiar.	Cada vez son más utilizadas para lograr acceder a vivienda, a educación, recreación y capacitación.	Cinépolis debe profundizar la relación con las cajas de compensación y promover la utilización de estos servicios por parte de sus empleados.
Legislación ambiental.	En Colombia la legislación ambiental cada día es más amplia, y rigurosa. Tiene un gran alcance y obliga a la protección de recursos y disposición racional de los residuos.	Las empresas modifican sus esquemas productivos para reducir su contaminación. Así mismo, deben promover programas de reciclaje en la organización.	La empresa tiene prácticas responsables con el medio ambiente, pero deberá ampliar su alcance y generar un mayor impacto.
Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes.	Existe una mayor demanda de productos “verdes” producidos de forma sostenible. Las empresas incluyen los alimentos verdes en sus menús como una opción saludable y como una práctica que ayuda al desarrollo del agro.	Existe una creciente demanda de productos naturales, orgánicos, siendo los mercados verdes una opción para acceder a los mismos.	La empresa deberá incluir en su oferta algunos productos verdes, e incentivar su consumo como una opción saludable,,

Fuente. Elaboración Propia. 2013.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación se presenta el análisis del sector industrial al cual pertenece Cinépolis: exhibición cinematográfica, se hace una descripción y análisis de los diferentes aspectos que inciden en el sector, afectando la demanda y oferta. Así mismo, se hace una presentación de la estructura del sector, para hacer un análisis de la competencia, determinar su posición en el mercado.

4.1 DIAMANTE COMPETITIVO

Sector: Exhibición cinematográfica.
Empresa: Cinépolis Limonar

Durante los últimos seis años la industria del cine Colombiano ha tenido un crecimiento que para algunos es considerado “milagroso”³⁴ debido a su prospera y rápida evolución.

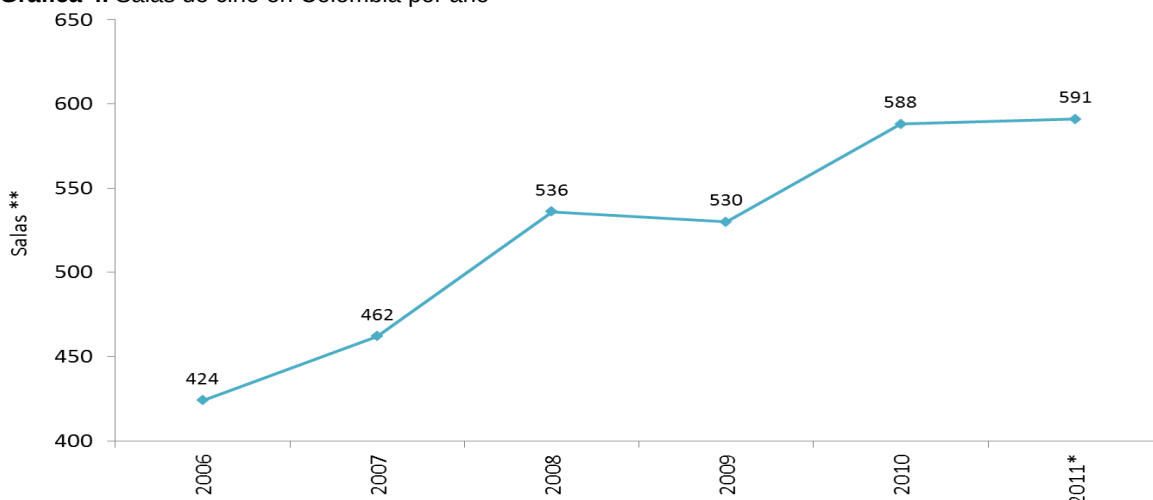
Como se puede apreciar en la gráfica 1, año tras año se abren más salas de cine en el país y los espectadores responden masivamente a los estrenos de películas internacionales y nacionales, se destacan estas últimas que cada vez tienen más cabida dentro de los gustos de los colombianos.

Aun así, con el crecimiento denominado “milagroso”, los Colombianos dentro de la región son los que menos van al cine, mientras en México y Estados Unidos tienen un índice de asistencia al cine por habitante de 2 y 4 respectivamente, en Colombia este indicador solo alcanza el 0,8, lo que significa que en promedio un Colombiano va al cine por año 0,8 veces.³⁵

³⁴ TRIANA DE VARGAS Claudia. Directora del Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica “Proimágenes Colombia”. [En línea] Disponible en: <http://www.latamcinema.com/especial.php?id=125> [Consultado 20 de marzo de 2013]

³⁵ PROIMAGENES. Página corporativa. [En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26> [Consultado 20 de marzo de 2013]

Gráfica 4. Salas de cine en Colombia por año



Fuente. PROIMAGENES.[En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26> [Consultado 15 de junio de 2013]

El desarrollo de la exhibición cinematográfica se ha visto beneficiada entre otros factores por la estimulante reglamentación del gobierno en este campo y por el crecimiento económico del país. Solamente en el año 2012 hubo 38.441.879 asistentes con unos ingresos que suman \$176.032.564 millones de dólares.³⁶

A nivel nacional y teniendo en cuenta a grandes y pequeños exhibidores, Bogotá es la ciudad con más complejos de cine 42, le sigue Medellín con 14 luego Cali con 12 y por ultimo Barranquilla con 9, solamente en estas cuatro ciudades se concentra el 64.04% de complejos cinematográficos del país.³⁷

En el contexto local, en la ciudad de Cali para el año 2012 se registró un total de 4.227.450 asistentes y unos ingresos totales de \$17.905.590 millones de dólares.³⁸ La participación de Cinépolis Limonar en el mercado caleño con respecto a los asistentes fue del 18.11% seguido de Unicali 17.81% y en cuanto ingresos la participación de Cinépolis Limonar fue del 19.75% seguido nuevamente por Unicali con el 19.42%, como se puede apreciar más claro en los gráficos 2 y 3, Cinépolis Limonar es el líder del mercado caleño.

³⁶ CINÉPOLIS. Información suministrada por Cinépolis; archivo competencia 2012

³⁷ MINISTERIO DE CULTURA REPUBLICA DE COLOMBIA. Estadística de la exhibición en Colombia – 2001 informe a mayo. [En línea] Disponible en: <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=18380#> Consultado 20 de marzo de 2013]

³⁸ CINÉPOLIS. Información suministrada por Cinépolis; archivo competencia 2012

4.1.1 Factores. Básicos. Como ya es bien sabido, la exhibición cinematográfica está en manos de pocas empresas por lo que se le considera como un sector oligopólico, esto se debe a que las barreras de entrada son muy altas.

Cinépolis Limonar está ubicado en la ciudad de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, con una población estimada en 2.294.643³⁹ habitantes es la tercera ciudad más grande del país después de Bogotá y Medellín respectivamente.

En la ciudad hay una Población Económica Activa de 1.223.000 de los cuales 1.035.000 están ocupados y 188.000 desocupados. El coeficiente de empleo está en el 54.9 y la tasa de desempleo 15.4%.⁴⁰ Esto le asegura a la compañía que existe la fuerza de trabajo disponible para contratar.

La tasa de analfabetismo total de Cali es del 6%, la cual es alta comparada con el promedio de las principales ciudades del país (4,9%). Otro indicador básico es el promedio de años de educación, que en Cali es de 6,5 para mujeres y 7,0 para hombres, superior al promedio del país (4,9) pero bajo comparado con Bogotá: 7,9 para mujeres y 7.7 para hombres.⁴¹

Avanzados

Infraestructura: La infraestructura del Valle del Cauca se ha construido con bases sólidas, que poco a poco se han ido consolidando para convertirlo en un departamento moderno. Esta plataforma se ha constituido en un medio que facilita la inversión a aquellos interesados en ubicarse en el Valle del Cauca, ya que provee las mejores instalaciones para el montaje y operación de una empresa.

Portuaria. La ciudad de Buenaventura ha construido una de las mejores plataformas portuarias del país y del grupo andino. Es el único puerto polivalente de Colombia, con terminales especializadas en contenedores, gráneles sólidos y líquidos y multipropósito. Buenaventura posee una ubicación privilegiada en el contexto mundial y conecta con 203 puertos en todo el mundo. Cuenta además con un amplio número de frecuencias a los principales puertos del Asia pacífico y el pacífico americano, provistas por las más grandes líneas navieras del mundo. Buenaventura es el principal puerto de Colombia en el Pacífico y moviliza la carga nacional e internacional de

³⁹ ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de planeación. DANE. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DANE

⁴⁰ ALCALDIA DE CALI. Documento Cali en cifras 2011. Departamento Administrativo de Planeación.

⁴¹ FUNDACIÓN FORO NACIONAL POR COLOMBIA; Asociación de Trabajo Interdisciplinario - A.T.I., Fedevivienda, Campaña del Milenio Colombia "Sin Excluidos 2015 "Por una Colombia sin pobreza", Oxfam Novib. «Pobreza y exclusión social en Bogotá, Medellín y Cali» (en español) (PDF). [Consultado el 20-01-2008]

diferentes regiones; importación 82% del comercio exterior y exportación 18% a nivel nacional, se realizan atreves de este puerto.

Actualmente existen proyectos de expansión portuaria tales como:

- Proyecto Aguadulce: La Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A. constituida en 1996 tiene como objeto desarrollar un nuevo Terminal Portuario en la Bahía de Buenaventura. Este Terminal estará localizado frente al actual Puerto de Buenaventura, el alcance del proyecto consiste en la construcción de un Terminal Portuario de características comercial e industrial. Además de los muelles tradicionales de contenedores y gráneles sólidos, tendrá las facilidades necesarias para el manejo de petróleo y sus derivados y gas y minerales como el carbón que no tienen un manejo especializado en el actual Terminal Portuario. El Proyecto se ejecutará por Etapas hasta alcanzar una capacidad total de 12.000.000 de toneladas.
- Delta del Rio Dagua: con una futura localización en la Costa Sur del canal de acceso al puerto actual de Buenaventura y un área de 60 Ha en patio de contenedores Y 100 ha en inmediatas cernías del puerto; la capacidad instalada será de 500 mil contenedores/año. La infraestructura de este proyecto estará repartida en dos fases: la primera, 3 módulos, muelle y patio de contenedores, carga general y gráneles y la segunda fase de módulos.
- Proyecto Puerto Solo: su localización estará sobre el costado sur del estero Aguacate y confluencia de esteros Aguacate y el Piñal, en el depósito para dragado de SPRB, con un área de 71.64 ha y una capacidad instalada de 250.000 ton/año en contenedores aumentando hasta los 10 millones de toneladas al final de la concesión. En la parte de infraestructura comprenderá en su totalidad 7 puestos de atraque para contenedores, uno para carga general y un terminal de combustibles (2.500 m).
- Igualmente el proyecto de profundización del Canal de Acceso al Puerto de Buenaventura que dispone dragar el canal de accesos a 13.5 metros y posteriormente aumentar a 15.5 metros de acuerdo a la ampliación del canal de Panamá.

Vial y ferroviaria. La capital del Departamento, Santiago de Cali, y su área metropolitana, Área Metropolitana de Santiago de Cali, y las ciudades intermedias, poseen una eficiente infraestructura logística y de transporte carretero, aunada a una ubicación geoestratégica privilegiada frente a la Cuenca del Pacífico con amplias ventajas competitivas que han convertido al Departamento en una excepcional plataforma logística para los sectores agropecuario, industrial y terciario que buscan atender no sólo el mercado

doméstico sino también a la Región Andina, Centro y Norte América, y los Mercados Asiáticos.

La región cuenta con una infraestructura física que provee conectividad y adecuada movilidad de bienes y servicios con el centro del país. Esta red está conformada por 8.230 kms, que incluye 690 km de doble calzadas en ambos sentidos, conectando a Santiago de Cali con la región Cafetera hacia el norte. Hacia el sur la vía Panamericana conecta con el Ecuador, y hacia el occidente con la ciudad portuaria de Buenaventura. En un mediano plazo se proyecta la vía a los llanos orientales al oriente del país, atravesando las llanuras para conectar la región con Venezuela. La infraestructura vial Valle del Cauca se ve beneficiada por la topografía del Departamento del Valle del Cauca y una alta inversión en los últimos 20 años. El transporte de camiones y tracto camiones, es atendido en CENCAR, la central de carga ubicada en el municipio de Yumbo a tan sólo 12 kms de Santiago de Cali hacia el norte, en la ruta hacia Palmira, Buga y el norte del Departamento. El complemento de las carreteras lo constituye el sistema ferroviario multipropósito con capacidad de transportar granel sólido, azúcar en sacos, carga en contenedores, carga general y madera en trozas. La red férrea departamental cuenta con aproximadamente 500 kms en operación.

La convergencia de las vías con la red férrea posibilita el transporte de carga bimodal desde Buenaventura a Bogotá, y próximamente de Buenaventura a Medellín. Este avance, a su vez daría el paso a la primera fase del Puerto Seco de Buga, ciudad ubicada en el centro del Valle del Cauca a 74 kms hacia el norte de Santiago de Cali. El nodo multimodal posibilita el movimiento y la transferencia de mercancías y bienes por vía férrea al sistema vial, con la posibilidad de complementarse convenientemente con el fluvial a través del Río Cauca que surca el valle geográfico y atraviesa el territorio colombiano por el costado occidental, de sur a norte para unirse con el Río Magdalena hacia el Atlántico.

Frente a los retos de la integración mundial en el Valle se están desarrollando una serie de proyectos estratégicos que mejoran la conectividad con el Puerto de Buenaventura y del departamento en general con Colombia y el mundo. Una de las principales obras que están en ejecución es la segunda calzada de la vía que conecta a Cali y a la capital con Buenaventura.

Esta doble calzada optimizará la conectividad del Corredor Bogotá - Buenaventura en el Valle. Será una vía moderna de 106 Kms. que contará con túneles, viaductos y hasta cuatro carriles en algunos tramos. Cabe anotar que la red vial departamental corresponde a 8230km de los cuales 7578,08 pertenecen al departamento.

Aeroportuaria. El departamento posee además la infraestructura aeroportuaria adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades productivas y para el comercio internacional. Actualmente dispone de cinco aeropuertos, dos de ellos internacionales.

Es el caso del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, segundo de Colombia en importancia por su volumen de pasajeros (2,3 millones de pasajeros al año con aproximadamente 35.000 operaciones) y de carga. Los viajeros proceden principalmente de Estados Unidos, Panamá, Venezuela y España. Funciona los 365 días del año, 24 horas al día y por sus condiciones climatológicas cierra muy ocasionalmente, en lo corrido del año solo se ha cerrado 5 horas por eventos meteorológicos y menos de 7 días por obras de infraestructura interna.

Este es el segundo aeropuerto del país después del Aeropuerto El Dorado y facilita sus servicios como aeropuerto alterno para otros aeropuertos del centro del país. Cuenta con vuelos directos a seis destinos internacionales – Panamá, Ecuador (Quito, Esmeraldas y Guayaquil), Estados Unidos (Miami) y España (Madrid) – y se pueden realizar conexiones a otros 29 destinos internacionales a través del aeropuerto de Bogotá, que es el primero en América Latina en movimiento de carga. Además conecta nacionalmente con los aeropuertos de Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Isla de San Andrés, Pasto, Bucaramanga, etc.

Al Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón llegan importantes líneas aéreas que conectan a la región con varias ciudades en el mundo y con la mayoría de destinos nacionales:

- Avianca - TACA
- American Airlines
- LAN
- Copa Airlines
- Satena
- TAC

Actualmente, se adelantan proyectos de adecuación de la infraestructura física de este terminal aéreo proyectados para el 2014; donde el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón contará con una moderna terminal aérea internacional y se complementaría con una segunda pista paralela a la actual.

Otro proyecto a corto plazo, es el Aeropuerto de Santa Ana de Cartago. Pretende establecerse como un aeropuerto para la movilización de carga internacional especializada como flores, frutas y carnes, con bodegas y equipos de embarques especiales, que operarían durante las 24 horas del día, los 365 días del año. Sus instalaciones se acondicionarán para prestar el

servicio de Zona Franca, incluyendo producción y control de calidad a exportadores e importadores de la región Andina; además se considera la posibilidad de transformarse en un terminal de pasajeros. Tiene una ubicación estratégica, situado en una zona agroindustrial, cafetera y ganadera, convirtiéndolo en una despensa natural.

Servicios básicos

Energía: El servicio de energía eléctrica en el departamento del Valle del Cauca comprende la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización. Existen en la región 5 empresas que prestan este servicio: Empresas de Energía del Pacífico S.A. – EPSA, que tiene cubrimiento en todos los municipios del Valle a excepción de Cali, Yumbo, Tuluá y Cartago; Empresas Municipales de Cali -EMCALI, que genera y distribuye, cubre 2 municipios (Cali – Yumbo); las Empresas Municipales de Cartago – EMCARTAGO-, que cubre un municipio; y la Compañía de Electricidad de Tuluá (comercializan), que cubre 1 municipio. Además cuenta con una distribuidora y comercializadora de Energía, DICEL.

Las Empresas Municipales de Cali, EMCALI, atienden la demanda de servicios públicos de la ciudad y de gran parte de su área metropolitana. EMCALI es propietaria de la infraestructura de distribución y conjuntamente con EPSA, son propietarias de las 18 subestaciones de energía conectadas a la red eléctrica nacional.

Agua potable: En el Valle existen 8 entidades prestadoras del servicio. Ellas son: Emcali ESP, Aguas de Buga S.A. ESP, Emcartago, Sociedad de Acueductos y Alcantarillados del Valle del Cauca, Acuaviva de Palmira, Hidropacífico, Fontana S.A ESP, y Centroaguas Tuluá. En 2004, estas empresas presentaron en conjunto, un consumo de agua de 4.4 millones de metros cúbicos para el sector industrial.

En la ciudad de Cali, EMCALI es responsable también por el servicio de acueducto y alcantarillado. La distribución se divide en zonas de redes alta y baja. La red alta es abastecida por gravedad, la red baja necesita un sistema de bombeo. Hay cuatro plantas de tratamiento de agua potable:

Río Cali: se abastece del Río Cali. Tiene una capacidad de producción de 1,80 m³/s, surte agua potable a 420.000 consumidores en la parte antigua de la ciudad.

- La Reforma: se abastece del Río Meléndez. Con un caudal de 1 m³/s abastece a 120.000 usuarios en la zona de ladera de la ciudad.
- Río Cauca: se abastece del Río Cauca. Tiene una capacidad de 2,5 m³/s.
- Puerto Mallarino: se abastece del Río Cauca y tiene un caudal de 6,6 m³/s.

- Las aguas residuales de la ciudad se recogen por medio de caños colectores que las llevan a la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Cañaveralejo (PTAR-C). En la PTAR-C estas aguas son tratadas antes de devolverlas al Río Cauca. La PTAR-C maneja un caudal promedio de 7,6 m³/s, lo que permite tratar un 70% de las aguas residuales de Cali.

Gas natural. La ciudad posee una red de distribución con dos ejes principales: sur-norte a lo largo del Corredor Férreo y oriente-occidente por debajo de la Autopista Suroriental. Con una capacidad de 130 millones de pies cúbicos diarios se garantiza el servicio de gas natural en las 22 comunas de la ciudad. Esta red es alimentada por un gasoducto que viene desde Yumbo hasta el norte de la ciudad.

Telecomunicaciones. La región también ha conseguido desarrollar una infraestructura en telecomunicaciones que cuenta con uno de los mejores equipamientos a nivel nacional. Esta excelente conectividad al mundo entero, gracias a los cables que llegan al país; 4.500 kilómetros de fibra óptica a nivel de nodos de transmisión y con 18 canales distribuidos en 4 anillos.

El Valle del Cauca y sus ciudades, cuentan además con una amplia oferta de servicios telefónicos y de internet, 11 empresas proveedoras de telefonía con más de 1'500,000 líneas instaladas y más de 900,000 de éstas en servicio y 23 empresas proveedoras de Internet dedicado de última tecnología con capacidad instalada de más de 175,000 Mbps.

Existe también tres operadores de telefonía móvil, todos con cobertura nacional y con tecnología GSM y 3G WCDMA, Claro Movil (de América Móvil) Banda: 850Mhz y 1900Mhz; Movistar (de Telefónica) Banda: 850MHz y 1900MHz, y Tigo (de la ETB, EPM Telecomunicaciones y Millicom International de Luxemburgo) Banda: 1900MHz NGN.

Tecnología. Cuando se habla de tecnología se debe hacer referencia a los dos tipos de tecnología: Blanda y dura.

La tecnología dura hace referencia a lo palpable, las maquinas, objetos.

La tecnología blanda hace referencia al conocimiento, a la capacitación, el saber, etc.

Aunque la historia universitaria del departamento no es muy antigua si es una de las más amplias e importantes del país. Después de Cundinamarca y Antioquia, en el valle se encuentra el mayor número de entidades para la educación superior con las más variadas carreras, esto como respuesta a las necesidades del sector empresarial de la región. Las universidades más destacadas del departamento son: Universidad del Valle, Santiago de Cali, Javeriana, San buenaventura, Icesi, Autónoma de occidente, Universidad central del Valle del Cauca, Libre, Nacional-Palmira, Del Pacifico, instituto

bellas artes, escuela nacional del deporte, escuela militar de aviación Marco Fidel Suarez entre otras.

El capital humano que ofrece el departamento se distribuye así: universitarios 75,7%,tecnólogo 15,3%, técnico profesional 4,6%, especialización 2,6%, maestría 1,5%, doctorado 0,2%.⁴²

El departamento del Valle ofrece el capital humano necesario para el funcionamiento de la industria de la exhibición cinematográfica, como ya se mencionaba anteriormente, las universidades del departamento gozan de un excelente prestigio por su nivel educativo y variada oferta de programas académicos, lo que le garantiza a la compañía talento humano para ejercer cargos administrativos y directivos.

En términos generales el Valle del Cauca se caracteriza por ser una de las regiones con mejores indicadores en cobertura de servicios básicos en el país, lo cual repercute en mejores condiciones de vida para sus habitantes y en un apropiado espacio para el desarrollo de las actividades productivas.

4.1.2 Sectores conexos y de apoyo, clúster y cadenas productivas. La cadena productiva del sector cinematográfico en Colombia está constituida por las actividades de producción (proceso de pre-producción, producción, y post-producción), distribución o comercialización y exhibición.

La Actividad de Producción la ejecutan básicamente las casas productoras de cine y comerciales, así como personas naturales (directores o productores) que se asocian con productoras. Por lo general, una película, sobre todo colombiana, es hecha bajo la figura de “coproducción” que consiste en la asociación entre productoras con el fin de repartir los altos costos. En esta primera etapa de la cadena cinematográfica, se encuentra la pre-producción, que se refiere a la planeación de presupuestos, locaciones, casting y tiempos de rodaje. Esta etapa puede tomar alrededor de 6 meses a 1 año. A lo largo de ésta etapa se realizan todos los preparativos necesarios antes de comenzar el rodaje en sí de la película. El primer paso suele ser la elaboración de un guion, en el que además del propio guionista puede participar también el productor ejecutivo para obtener el mejor resultado posible.

Tras ello, llega la hora de realizar un casting para seleccionar a los actores que interpretarán cada uno de los papeles principales de la película. Paralelamente han de llevarse a cabo todas las gestiones oportunas para el comienzo del rodaje: financiación del proyecto, selección de las

42 DANE. Cuentas nacionales departamentales. Valle del Cauca. 2012.

localizaciones donde grabar, contratación del personal técnico que trabajará en la película, preparación de storyboards que guíen la grabación...

Una vez aprobada, se sigue con la producción del filme que por lo general toma entre 2 y 6 meses como máximo. Durante este proceso, en el que intervienen una gran cantidad de profesionales del cine, es donde se hace realidad todo lo que estaba sobre el papel en la fase anterior. A diferencia de lo que mucha gente piensa las escenas no se graban en el mismo orden que tendrán en el metraje final, sino que se organizan en función de diversos factores: disponibilidad de los actores, tiempo de alquiler de los sets de rodaje, tipo de localizaciones que aparecen, etcétera.

Una vez grabado todo el material se inicia la llamada fase de postproducción, en la que se dará sentido a todo lo hecho hasta el momento. Lo grabado se debe revelar y se trasfiere a algún formato (beta o DV Cam) en el cual se puedan trabajar los arreglos de color, imagen, sonido y demás del proceso. Así, en el estudio de montaje se seleccionan, manipulan y ordenan las escenas y secuencias más adecuadas de entre todo el metraje disponible, hasta dar lugar a lo que será el montaje final que llegue a las pantallas.

También es el momento de añadir el componente sonoro a la película, introduciendo la banda sonora y diferentes efectos en las escenas que así lo requieran. Asimismo, se graban las posibles voces en off que intervengan en el film, y en caso de necesidad pueden volver a repetirse los diálogos de las escenas que no hayan sido del todo satisfactorias.

Una vez finalizado y unido todo ya se tiene entre manos la película en su versión final, por lo que se inician las actividades enfocadas a su promoción y distribución. Así, se dará a conocer la obra a la prensa especializada, muchas veces a través de los festivales de cine, a la par que se realiza una promoción publicitaria que la de a conocer al gran público.

Para continuar con la siguiente fase, hay que saber que en el mundo de la distribución existen dos universos: el primero conocido como las 'Majors', que son herencia de los grandes estudios de Hollywood (Fox, Warner, Paramount o Universal) y corresponden al 80% del mercado en Estados Unidos; y el segundo, compuesto por las casas independientes, que son todas las productoras del mundo que no pertenecen a Hollywood.

En la actividad de Distribución existen en el país 3 empresas, aunque por sellos distribuidores, existen 7 como tal en el país:

- UIP (United International Pictures): Distribuye los sellos United International, Paramount, Universal y también Columbia TriStar

- Industrias Audiovisuales Colombianas (Cinecolor Colombia): Distribuye el sello Walt Disney Motion Pictures, además de Miramax y New Line
- Cine Colombia: Adicional a la actividad de exhibidor, Cine Colombia maneja la distribución a nivel nacional de los sellos Warner y Fox, y hasta el momento la del cine colombiano.

Los distribuidores locales, se encargan de comprar los derechos de las películas ya sea a las “Majors” o a las casas independientes, una vez obtenido los derechos, estas se encargan de comercializar los títulos de un sello a su nombre, se deben de encargan de la publicidad y promoción de las películas además de la negociación con los exhibidores o salas de cine.

Estas negociaciones generalmente se hace repartiendo un porcentaje de los ingresos , y el porcentaje para cada una de las partes depende de las semanas que la película lleve exhibiéndose al público. Habitualmente las películas que tienen mucha expectativa con su estreno o son películas de alto presupuesto se negocian de la siguiente manera: en la primera semana los ingresos de la venta de boletos en el cine se dividen en un 50% y 50%, mitad para la exhibidora y mitad para la distribuidora, la segunda y hasta la tercera semana sigue el mismo porcentaje, ya a partir de la cuarta semana en adelante, los porcentajes quedan 60% para el exhibidor y 40% para el distribuidor. Adicional de la parte económica muchas veces entra en negociación el número de salas que se va a exhibir la película, el tiempo mínimo de permanencia en las salas de cine y hasta el horario de la última función.

La Actividad de Exhibición en el mercado colombiano se encuentra dominada por 5 grandes compañías. Cine Colombia, Procinal, Cinemark, Royal Films, y Cinépolis (la 4º cadena de teatros más importante a nivel mundial). Entre los independientes hay aproximadamente 39 teatros.

Los exhibidores son los encargados de proyectar las películas de los distribuidores en los teatros al público y estos obtienen ingresos a través de taquilla y confitería.

En la tabla 6 se aprecia la participación en el mercado de los cinco principales competidores. Se detalla la cantidad de complejos, salas, sillas y la participación en porcentaje.

Tabla 8. Participación de los exhibidores cinematográficos en Colombia*

EXHIBIDOR	Complejos	Salas	Sillas	Participación Complejos	Participación Salas
Cine Colombia S.A.	35	225	46,271	24.14%	36.95%
Cinemark Colombia S.A.	13	74	16,801	8.97%	12.15%
Royal Films Ltda.	16	73	11,805	11.03%	11.99%
Procinal	12	58	8,918	8.28%	9.52%
Otros (51 exhibidores)	69	179	33,439	47.59%	29.39%
Totales	145	609	117,234	100%	100%

Nota. *Información a Mayo del 2011

Fuente. Datos tomados de /www.mincultura.gov.co/?idcategoria=18380# [Consultado 15 de junio de 2013]

En la gráfica 3 se presenta la estructura que tiene la cadena productiva del sector cinematográfico.

Gráfica 5. Cadena productiva del sector cine



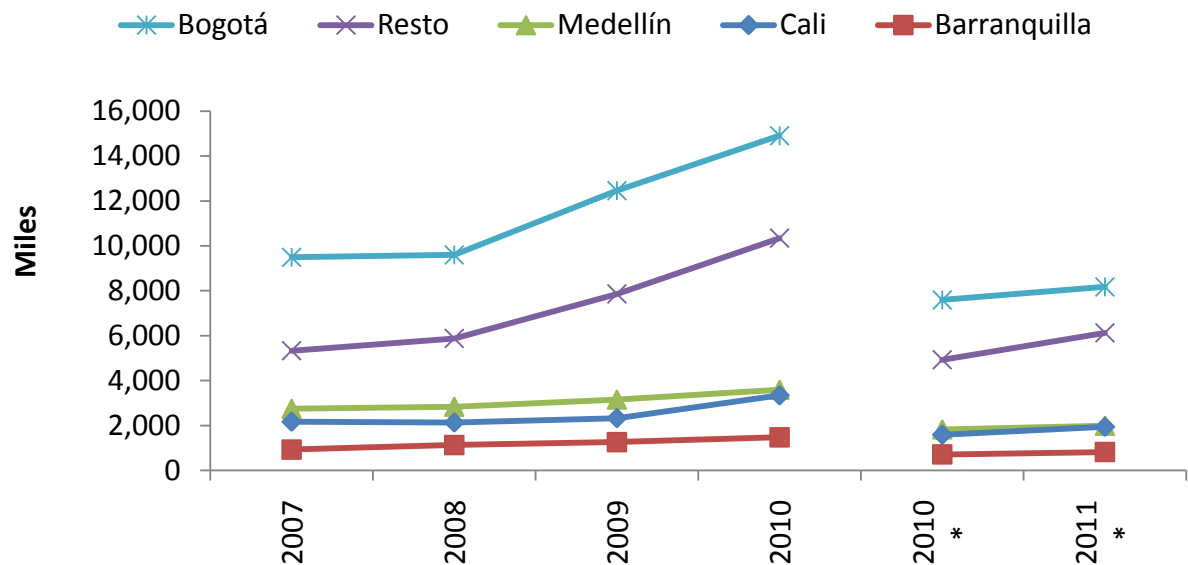
Fuente. Proexport. [En línea] Disponible en: <http://antiquo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10085DocumentNo7897.PDF> [Consultado 15 de marzo de 2013]

4.1.3 Demanda. Comenta Alejandro Figueras:⁴³ "Cambian la formas, las modas, las costumbres pero hay algo innato en el ser humano que siempre buscara: entretenerse."

Según un análisis de la firma Raddar⁴⁴, un colombiano gasta en promedio \$138.285 COP en cultura y entretenimiento, del total consumido, el 42.4% se van en cine y el 25% en fútbol. Según este mismo estudio, el consumo en Colombia aumenta año tras año y las ciudades que registran un mayor crecimiento son Bogotá, Cali y Medellín con un 13.8%, 11.5% y 10.1% respectivamente.

Según datos de PROIMAGENES COLOMBIA se puede corroborar que año tras año la asistencia al cine aumenta y Cali como una de las principales ciudades del país es también una de las tres ciudades con mayor asistencia a cine.

Gráfica 6. Demanda por ciudad



Fuente. PROIMAGENES. [En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26> [Consultado el 15 de marzo de 2013]

En Colombia y especialmente en las principales ciudades del país entre ellas Cali, existe una amplia oferta de compañías de exhibición cinematográfica y una demanda que aunque año tras año crece según los datos expuestos en el párrafo anterior, aún le falta crecer, más si se compara con la demanda de

⁴³ Director división cines, Figueras International Seating.

⁴⁴ PERIODICO PORTAFOLIO. Artículo. Cifras del gasto de los colombianos en temporada navideña [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/cifras-gasto-los-colombianos-temporada-navidena> [Consultado 15 de marzo de 2013]

otros países de la región como México, Argentina, Chile y EU. Esta situación sumado a que los clientes cada vez tienen un mayor nivel de educación y están más informados, cada vez exigen más, lo que ha obligado a las compañías a mejorar y competir no solo en precios sino en calidad de servicio, instalaciones, innovación y todo con lo que permita mejorarla experiencia en el cine.

4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. Las empresas del sector compiten por atraer más clientes y con ellos más ingresos a cada conjunto.

La principal competencia entre los conjuntos cinematográficos se da a través de los precios, más en Cali donde la mayoría de los cines están concentrados en la zona sur de la ciudad. La estrategia de precios bajos generalmente están acompañados de una estrategia que busca la lealtad donde los clientes acceden a precios preferenciales por medio de tarjetas de fidelización como Club Cinépolis, Cineco, y Club royal, que son de Cinépolis, Cine Colombia y Royal Film respectivamente.

Por usar las tarjetas que lo acreditan como miembro de un club, los clientes aparte de recibir precios preferenciales, también acumulan puntos, reciben premios etc. Estos incentivos estimulan al cliente a visitar frecuentemente una misma marca (fidelización) porque entre “más asiste al cine más gana”. Productos de calidad y un mejor servicio por el mismo precio hacen parte también de las estrategias de las compañías del sector.

Adicional las compañías compiten por traer nueva tecnología al país y hacer de sus instalaciones las más confortables, y agradables a la vista de los visitantes, siempre buscando mejorar la experiencia en el cine.

4.1.5 Gobierno. El cine colombiano cuenta hoy en día con una calidad y una reputación que estuvo ausente por muchos años. Sin embargo esto no es el resultado de un proceso constante sino de las acciones y decisiones del gobierno que estimula, impulsa y fortalece la cinematografía nacional.

Teniendo en cuenta el capítulo XX, análisis del entorno jurídico, se puede señalar que con la expedición de la Ley General de Cultura (397 del 97) y de la Ley del Cine (814 de 2003) se sientan las bases para una política pública para la cinematografía nacional, ya que se crean e implementan mecanismos de fomento a la industria del cine en todas sus etapas (desarrollo, preproducción, producción, postproducción, distribución y exhibición), que están en proceso de consolidación y generación de resultados.

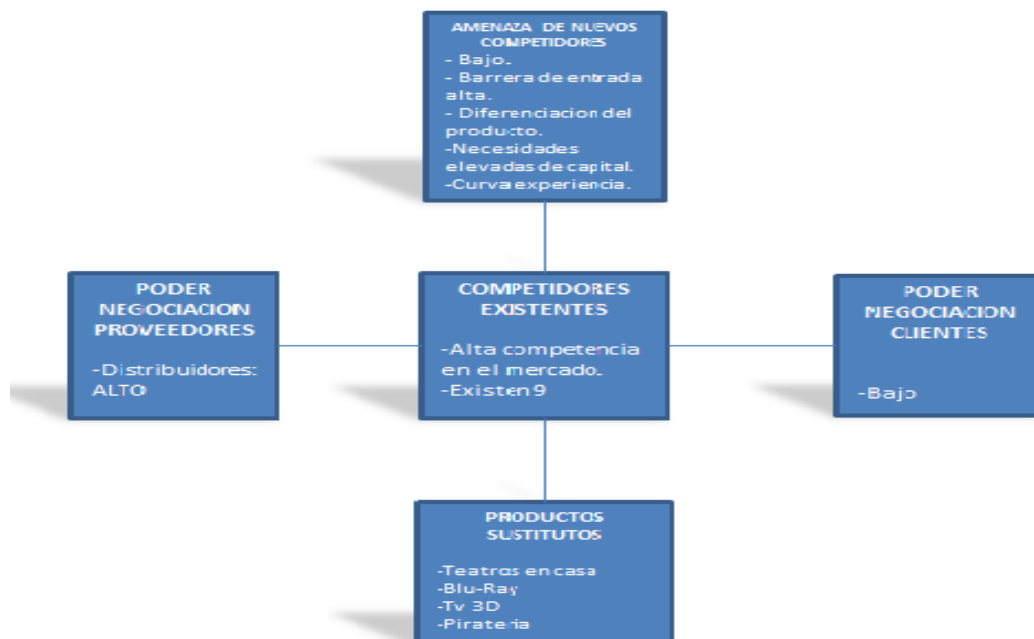
Decisiones del gobierno como tratados de libre comercio también benefician al sector ya que permiten la adquisición e importación de nuevas tecnologías. Se puede afirmar entonces que el gobierno ha jugado un papel fundamental que ha propiciado el crecimiento y desarrollo del sector.

4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

A continuación se procede hacer en análisis de las cinco fuerzas competitivas, tal como lo propone el autor M. Porter. En la gráfica 5 se ilustran esas cinco fuerzas que serán analizadas en el contexto de Cinépolis el sector de la exhibición cinematográfica.

Gráfica 7. Diamante de Porter.

Fuerzas de la competitividad del sector de exhibición cinematográfico en Cali



Fuente. Elaboración del autor. 2013.

4.2.1 Competidores existentes. Actualmente en la ciudad de Cali existen nueve conjuntos cinematográficos ubicados de la siguiente manera:

- Royal Film Centenario. Centro comercial Centenario, norte de la ciudad.

- Royal Films Jardín Plaza. Centro comercial Jardín Plaza, sur de la ciudad.
- Cinépolis Limonar. Centro comercial Limonar Premier, sur de la ciudad.
- Cinépolis Limonar VIP. Centro comercial Limonar Premier, sur de la ciudad.
- Cineco Chipichape. Centro comercial Chipichape, norte de la ciudad.
- Cineco Rio Cauca. Centro comercial Rio Cauca, oriente de la ciudad.
- CinecoPalmetto. Centro comercial Palmetto Plaza, sur de la ciudad.
- CinecoCosmocentro. Centro comercial Cosmocentro, sur de la ciudad.
- CinecoUnicali. Centro comercial Unicentro, sur de la ciudad.

Como se puede apreciar de los nueve conjuntos tres están ubicados al oriente y norte de la ciudad (Cineco y Royal), los otros seis se encuentran en el sur en un radio de distancia relativamente cercano lo que hace que la competencia entre estos cines sea más fuerte ya que técnicamente cinco de los seis cines están dirigidos a un mismo segmento excepto Cinépolis Vip que tiene un factor diferenciador y está dirigido a un segmento diferente.

Aunque en la ciudad la cuota de pantalla por habitantes es baja, se presenta una alta competencia y competitividad entre estos conjuntos.

4.2.2 Productos sustitutos. Los adelantos tecnológicos y con ellos algunos productos como teatros en casa, Blu-Ray, Tv 3D etc. permiten que la persona cada vez puedan tener mejores experiencias viéndose una película desde la comodidad de su casa. Adicional a estos elementos, fenómenos como la piratería y el acceso a internet son productos que se pueden catalogar en algún momento como sustitutos para la exhibición cinematográfica ya que ahora no es necesario ir al cine para ver una película que se estrena (piratería, internet) ni tampoco para experimentar un formato único que te pueda ofrecer el cine (teatro en casa, 3D etc.).

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores es pequeña debido que las barreras de entrada a este sector son muy altas. Hay una diferenciación del producto lo que significa unas marcas establecidas y lealtad de parte de los consumidores, por lo tanto se necesita invertir grandes recursos financieros para entrar al mercado con un nivel competitivo. Patentes, curva de aprendizaje y el hecho que el sector es oligopólico, son características que elevan las barreras de entrada al sector.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores. En este punto podemos distinguir dos tipos de proveedores para los cines:

- Distribuidores.
- Proveedores de materia prima.

Con respecto a los distribuidores, ellos tienen un poder alto de negociación debido que cuando llega una película nueva al país, solo una empresa tienen el derecho para distribuirla, no hay una opción de conseguirla con otro proveedor. Sumándole a lo anterior el hecho que Cinépolis solo tiene 6 salas de cine en el país lo que representa una participación muy pequeña en el mercado, le da aún más poder para negociar al proveedor.

Con el resto de los proveedores la situación es a la inversa, ya que existen muchos posibles proveedores para surtir la materia prima que el cine necesita para su operación como comida, productos de aseo etc. Por lo tanto en este escenario ya es Cinépolis el que tiene poder de negociación.

4.2.5 Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes es bajo, por lo menos en Cali como ya se mencionaba anteriormente, hay una baja cuota de pantallas por habitantes, hay pocos cines en la ciudad teniendo en cuenta el número de habitantes por lo tanto los clientes no tienen muchas opciones para escoger. Además el producto se compra en distintos niveles de distribución lo que hace que no tenga que preocuparse por un sector en particular.

5. REFERENCIACIÓN BENCHMARKING

5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este capítulo se identifican los principales competidores de Cinépolis, se hace una breve reseña de cada uno y se describen sus principales características.

CINE COLOMBIA S.A. Nació el 7 de junio de 1927, en Medellín día en que veinte empresarios antioqueños firman en la notaria y constituyen la Compañía Cine Colombia con el propósito de construir salas de cine y explotarlo comercialmente, alquilar, comprar y vender películas y exhibirlas o distribuirlas.

Fue en las paredes de los salones de Té donde gracias a proyectores portátiles se pudo ver la magia del cine mudo por primera vez. El silencio se interrumpió cuando músicos contratados les ponían su ritmo.

Desde cuando se fundó CINE COLOMBIA S.A., su objetivo principal fue el de construir teatros y procurar para estos las mejores películas. En un principio la Compañía operó solamente en Medellín, explotando como teatro el antiguo circo España, su primera propiedad el cual se usaba en el día para corridas de toros y al caer la noche, la arena se convertía en un cine donde nuevas aventuras eran proyectadas sobre un telón. Más tarde compró la empresa consistente en un grupo de películas, el teatro Rialto de Cartagena y conexiones con los dueños de salas cinematográficas en todo el territorio de la República.

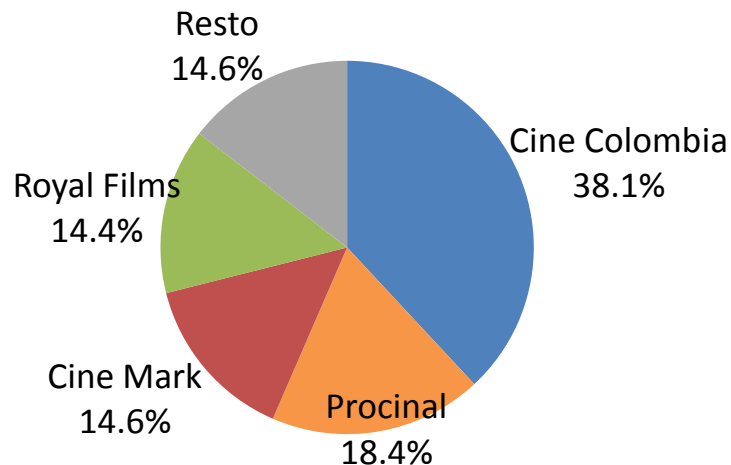
Con el pasar de los años y diferentes dueños, actualmente Cine Colombia pertenece al grupo empresarial Santo Domingo, propiedad de Julio Mario Santo Domingo uno de los principales empresarios de la historia del país. Actualmente Cine Colombia posee 36 multiplex distribuidos en las siguientes ciudades, cada una de ellas con presentaciones en formato 35mm, 3D y servicios adicionales de confitería, heladería entre otros: Bogotá: 17 sede, (1 de ellas con megapantalla), Medellín 5 sedes, Cali 5 sedes, Cartagena 2 sedes, Bucaramanga 2 sedes, Armenia 1 sede, Barranquilla 1 sede, Montería 1 sede, Pereira 1 sede y Manizales 1 sede.

Características. Como se pudo apreciar, Cine Colombia es una empresa con mucha historia e incidencia en el desarrollo de la industria cinematográfica colombiana. Sus 86 años de historia en Colombia han dejado una marca grabada en la mente de muchas generaciones e incluso ha despertado emociones de apego entre sus clientes.

Adicional, Cine Colombia tiene la más alta penetración del mercado en Colombia. De un total de 591 salas de cine en el país, el 38.1% pertenecen a Cinecolo que le permite ser el líder en asistentes con un 46.98% de participación en el mercado nacional.⁴⁵

En las gráficas 6 y 7 se aprecia la distribución de salas según el competidor y la participación en el mercado. Como se observa Cine Colombia tiene mayor cantidad de salas de cine y tiene una participación del 46% en el mercado.

Gráfica 8. Salas de exhibición por marca



Fuente. ENRODAJE. [En línea] Disponible en: http://www.enrodaje.net/4resumen_1er_semestre_taquilla_colombiana_2012.htm [Consultado 15 de marzo de 2013]

En cuanto a la exhibición, el panorama cinematográfico colombiano se reduce a cinco grandes cadenas que dominan el 94.88% del mercado: Cine Colombia lidera con el 46.98%, seguido de Cinemark con el 19.57%, Procinal con el 13.09%, Royal Films con el 8.74% y Cinépolis con el 6.5%.

⁴⁵PROIMAGENES. Página corporativa. [En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26> [Consultado 15 de marzo de 2013]

Gráfica 9. Participación del mercado en asistencia a salas de cine en Colombia.



Fuente: ENRODAJE. [En línea] Disponible en: http://www.enrodaje.net/4resumen_1er_semestre_taquilla_colombiana_2012.htm [Consultado 15 de marzo de 2013]

Responsabilidad social Cine Colombia. Cine Colombia tiene enmarcada sus distintas prácticas de responsabilidad social, dentro de su código ético, donde hace mención de unos valores que propenden a la protección de los derechos de los principales grupos de interés: empleados, clientes y socios inversionistas.

Esta empresa además tiene dos grandes programas de responsabilidad social, el primero orientado hacia lo social, el segundo hacia lo ecológico.

Cine Social. Cine Colombia en el marco de Responsabilidad Social, trabaja con entidades sin ánimo de lucro ofreciendo funciones especiales de cine para que niños y/o adultos mayores de escasos recursos, puedan asistir a nuestras salas de cine y puedan disfrutar, sin costo alguno, de un momento de sano entretenimiento.

Programa Ambiental. “Es vital unir esfuerzos para preservar y conservar el medio ambiente, Cineco Ecológico es un mecanismo de participación que integra a nuestros clientes, empleados, proveedores y centros comerciales, todos trabajando por el reciclaje como contribución al cuidado del medio ambiente”

Cine Colombia produce aproximadamente 600 toneladas de residuos al año, de las cuales el 84% es material reciclable, lo que equivale a las 504

toneladas con las que comienza Cineco Ecológico. De ese gran porcentaje de material reciclable, hacen parte los vasos y baldes de crispetas⁴⁶

Cine Colombia además promueve la empleabilidad de la población joven, un aspecto que es reconocido abiertamente, principalmente por la población que realiza estudios superiores. En esta empresa se brinda trabajo para personas que estén estudiando: carreras profesionales, técnicas y tecnológicas, el personal vinculado cuenta con todas la garantizas de ley y un horario flexible que le permita seguir estudiando.

CINEMARK. Cinemark es una cadena multinacional de cines de películas en general. En 1984 Lee Roy Mitchell y Paul Broadhead, crearon Cinemark U.S.A. Inc. Desde esa fecha, comenzaron a adquirir importantes cadenas de cines de diversos estados y ciudades en Estados Unidos, tales como Salt Lake City, California, Oregón, Texas, Kentucky, etc. Ya para 1989 habían abierto casi la mitad del total de pantallas inauguradas en Estados Unidos ese año. En 1993, abrieron un múltiplex de 6 pantallas en Santiago en Chile, siendo su primera inversión fuera de los EE.UU. Un año más tarde, se expandieron a México, Argentina, Brasil, Ecuador y Perú.

A la fecha, se ha establecido en países como Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá. Además, Cinemark abrió recientemente salas de cine en Taiwán, Inglaterra y Guatemala.

Características. En Colombia Cinemark operan actualmente 18 teatros con 98 salas en el territorio nacional, es la tercera marca con más cines en Colombia después de Cineco y Procinal respectivamente, ocupa también el segundo puesto con respecto a la participación de mercado en cuanto asistentes.

Cinemark se caracteriza por ser una multinacional con presencia en más de 10 países, se encuentra dentro de las 5 empresas más grandes del mundo (por número de salas) en el sector de exhibición cinematográfica. Se caracteriza en el mercado nacional por ser una empresa con una imagen conservadora y la elegancia de sus instalaciones.

Responsabilidad social CINEMARK. Las principales prácticas de responsabilidad social de CINEMARK han estado orientadas hacia las facilidades que hace la empresa, para la población con menos recursos, y en especial la infantil acceda al cine, en particular a presentaciones con

⁴⁶ CINE COLOMBIA. Página Corporativa. Responsabilidad social. [En línea] Disponible en: <http://www.cinecolombia.com/bogota/corporativo> [Consultado 20 de junio de 2013]

tecnología 3D. “La responsabilidad empresarial de la empresa ofrece la oportunidad de sano esparcimiento a poblaciones vulnerables”.⁴⁷

De esta manera la RSE de Cinemark se orienta hacia el tema social con grupos de población vulnerable.

Al igual que muchas otras organizaciones, busca contratar a jóvenes universitarios que alternen sus obligaciones personales y escolares, para que puedan subsidiarse sus estudios.

PROCINAL LTDA. La Promotora Nacional de Cines, es una de las empresas cinematográficas con más trayectoria en el país. Antioquia y todo el territorio paisa, fue sede de dos productoras cinematográficas, la Compañía Filmadora de Medellín en 1924 y PROCINAL en 1946, y fue el lugar de donde surgieron algunos de los primeros largometrajes: BAJO EL CIELO ANTIOQUEÑO, de Arturo Acevedo, MADRE, de Samuel Velásquez, NIDO DE CÓNDORES, de Alfonso Mejía.

En la actualidad Procinal cuenta con Cinemas en 13 centros comerciales de Bogotá, uno en Cartagena, Villavicencio y Barrancabermeja, totalizando 82 salas de cine.

PROCINAL tiene actualmente presencia en los siguientes centros comerciales: Plaza De Las Américas, Salitre Plaza, Tunal, Bulevar Niza, Palatino, Bima, Tintal Plaza, Unisur, Unicentro De Occidente, Centro Suba, DiverplazaAlamos Y Portal De La Sabana En Bogotá, La Plazuela En Cartagena, Unicentro En Villavicencio, Centro Comercial Iwana En Barrancabermeja.

Características. Procinal es la segunda marca con más salas de cine en el país y la tercera en cuanto asistentes.

Su principal característica está en que sus complejos están ubicados y orientados a un segmento de la población de estratos medio-bajo, sus instalaciones son muy sencillas lo que se ve reflejado en el bajo costo de los boletos y comida en sus conjuntos.

Responsabilidad social Procinal. En cuanto a recurso humano, Procinal se ha enfocado principalmente en la contratación y capacitación de personal universitario y personal discapacitado; observa de esta manera su función de responsabilidad social empresarial. La compañía, adicionalmente, se

⁴⁷ BELTRAN ANDREA. Gerente Mercadeo CINEMARK. Artículo. Alcaldía y Cinemark en alianza, con responsabilidad social, por los niños de Armenia. Comunicado de prensa Alcaldía de Armenia. Publicado el 29 septiembre de 2012.

caracteriza por brindarles una muy buena atención a sus empleados, a través de toda clase de incentivos

En cuanto a políticas empresariales, Procinal se ha enfocado principalmente en generar valor a través de precios bajos, con lo cual, de nuevo, pretende ofrecerle facilidades al cliente para que pueda acceder a las salas de cine. Se ha enfocado igualmente en la inversión en recurso humano, con el fin de prestar un mejor servicio; y en la implementación de planes para el mejoramiento del medio ambiente, un aspecto que supone un valor agregado importante para la empresa, al ser reconocida como una organización que cumple cabalmente con las condiciones de sanidad, con su política de gestión de calidad y con su función de responsabilidad social empresarial.⁴⁸

5.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Considerando que las empresas del sector de exhibición cinematográfico no tienen programas tan extensos y consolidados de Responsabilidad Social Empresarial, se procede a realizar una comparación con empresas que tienen programas de RSE ya establecidos, los cuales están documentados.

Las empresas que se comparan son: Argos, Bancolombia y Bavaria, cada uno de estas organizaciones ha logrado consolidar sus programas como ejemplos, y al mismo tiempo han hecho de la RSE una ventaja competitiva.

Bavaria. Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alcohólicos, especialmente cerveza. Es una de las empresas más grande del país, con presencia en varios países de la región. La empresa tiene más de 120 años de historia, su consolidación le permite cotizar en la bolsa de valores. Bavaria aplica la responsabilidad social desde las tres dimensiones que esta contempla así: la dimensión social se observa claramente a través de los programas que maneja la Fundación Bavaria, y de programas como el de consumo responsable, la dimensión ambiental y económica se observa claramente a través de su programa de desarrollo sostenible donde expresan “la estrategia de desarrollo sostenible de SABMiller parte de construir localmente, ganar sosteniblemente”. Adicionalmente se observan como tienen aplicación en sus diferentes grupos de interés a través de los programas que manejan y como difunden su labor a través de su sitio web y de los informes que la comunidad puede observar.

⁴⁸ CALVACHI PRIETO Natalia. CARDENAS MENDEZ Jeisson. GALVIS OSORIO Luis Felipe. RIVERA RODRIGO Hugo Humberto. Turbulencia en Colombia. Sector Cine. Documentos de investigación. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Número. 86. ISSN. 0124-8219. Enero de 2011.

Argos. Es una empresa que llegó a tener inversiones en distintos sectores de la economía; energético, minero, y cementero. Con el paso del tiempo la empresa separó sus negocios. Para este caso se analiza el caso de la cementera.

Cementos Argos es la mayor productora de cementos de Colombia, además tiene participación en Centro América y norte América. Esta empresa sigue los lineamientos de: Reporte Global (Global Reporting Initiative, GRI). Su programa de RSE está completamente documentado e institucionalizado, cada año la empresa rinde un informe de sostenibilidad.

Empresas Públicas de Medellín (EPM). Esta es una empresa que se ubica en el sector de servicios domiciliarios, su carácter es público. La empresa tiene un fuerte impacto en la sociedad, tanto en Antioquia como en otras zonas del país. En los últimos años ha consolidado su programa de RSE, haciendo énfasis en el trabajo con la comunidad y la preservación del medio ambiente; actualmente manejan programas como: Antioquia iluminada, energía prepago, habilitación de viviendas entre otras, programas que involucran a sus grupos de interés y que los han hecho merecedores de varios premios.

5.2.1 Factores de éxito. Para realizar la comparación en el tema de responsabilidad social empresarial se definen unos criterios que se denominan factores de éxito. Estos son:

- 1. Relación con los grupos de interés.** Hace referencia a los mecanismos para satisfacer los intereses de empleados, proveedores, clientes, Estado, Socios, comunidad, medios de comunicación, entre otros.
- 2. Capital destinado a los programas de RSE.** Involucra el dinero que se destina para financiar las actividades y programas en ejecución.
- 3. Programas ambientales.** Hace referencia la cantidad de programas y el impacto que se tiene en las zonas de influencia.
- 4. Beneficios para los empleados.** Se considera los beneficios como salud, educación, vivienda, recreación y algunos adicionales.
- 5. Inclusión de la población vulnerable.** Hace referencia a la integración a la fuerza laboral de personas que eventual podrían estar en riesgo o sobre las cuales sea vulnerado los derechos.

6. **Impulso a las actividades de desarrollo sostenible.** En este factor se incluyen actividades que promuevan el desarrollo social y económico de comunidades donde la empresa tiene operaciones.
7. **Consumo responsable.** Involucra la promoción de mensajes donde se invite al uso racional de los productos o servicios ofrecidos.
8. **Transparencia y gobierno corporativo.** Implica el modelo administrativo que genera confianza entre los distintos grupos de interés.

En la tabla 7 se presenta la matriz de perfil competitivo donde se comparan las empresas que son guía en la implementación de programas de responsabilidad social empresarial.

Matriz de perfil competitivo

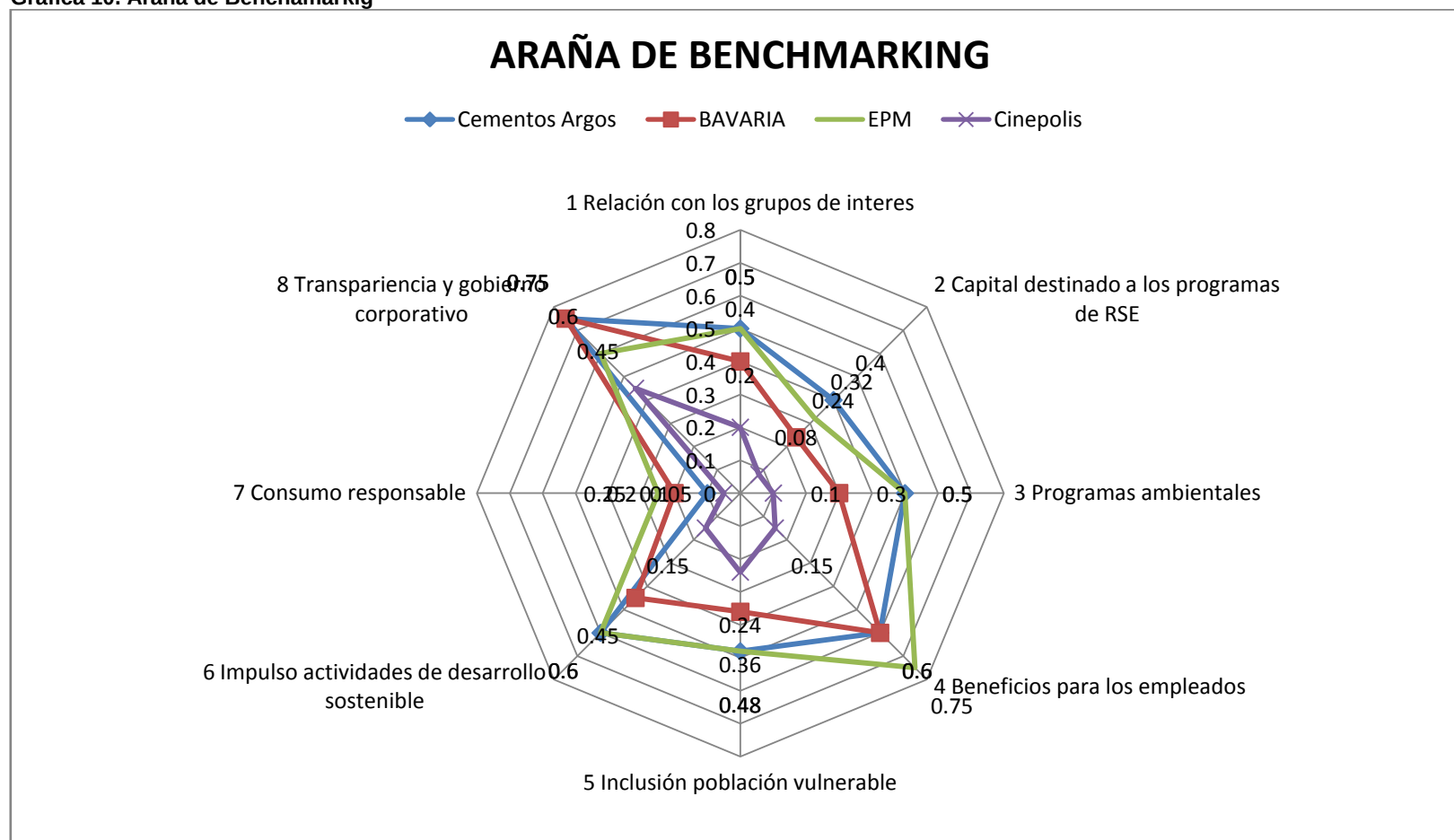
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PESO		Cementos Argos		BAVARIA		EPM		Cinépolis	
			VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
				SOPESADO		SOPESADO		SOPESADO		SOPESADO
1 Relación con los grupos de interés	15%	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	2	0,2
2 Capital destinado a los programas de RSE	8%	0,08	5	0,4	3	0,24	4	0,32	1	0,08
3 Programas ambientales	10%	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	1	0,1
4 Beneficios para los empleados	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	1	0,15
5 Inclusión población vulnerable	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	2	0,24
6 Impulso actividades de desarrollo sostenible	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	1	0,15
7 Consumo responsable	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	5	0,25	1	0,05
8 Transparencia y gobierno corporativo	20%	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45
TOTAL	100%			3,93		3,3		4		1,42

Fuente. Elaboración del autor. 2013

Como se ve en la gráfica 8, la empresa que obtuvo mayor calificación respecto a los programas de RSE es EPM, lo cual se explica por la vocación de servicio público, y porque es una empresa al servicio de la sociedad que debe garantizar un desarrollo sostenible en los lugares donde hace presencia. Esta empresa se ha enfocado en el cuidado del medio ambiente, el consumo responsable y la transparencia en la toma de decisiones e inversiones. Por su parte Cementos Argos es una empresa con un fuerte programa de RSE y aunque sigue unos lineamientos claros (Indicadores GRI) sus programas deben tener un mayor alcance, en materia ambiental, consumo responsable e inclusión social.

Gráfica 10. Araña de Benchmarking



Fuente. Elaboración del autor. 2013

Como se aprecia (tabla 7 y gráfica 8) en la matriz de perfil competitivo y en el radar competitivo, EPM obtuvo la calificación más alta, le siguió Cementos Argos y en tercer lugar BAVARIA. La clave de estas empresas es que han definido unas políticas claras de RSE, como factor estratégico, esto a su vez les ha permitido acercarse de forma asertiva a los grupos de interés.

Las tres empresas tienen una imagen positiva en el mercado colombiano, en el caso de Argos y Bavaria su imagen ha sido clave para penetrar en otros mercados. Esto tiene un impacto positivo en la cotización de la empresa, puesto que atrae inversionistas.

A Cinépolis, respecto a los programas de Responsabilidad Social Empresarial, se le recomienda profundizar las prácticas sociales, ecológicas, las cuales ya tiene, pero debe hacer mayor énfasis para que sean visibles y para que generen un mayor impacto en la comunidad. En el caso de las prácticas orientadas al desarrollo de los empleados se deben aprovechar las alianzas con Cajas de Compensación Familiar (CCF) para ofrecer beneficios para el trabajador y sus familias que vayan mucho más allá del campo laboral.

Finalmente, en el campo de la RSE se recomienda a Cinépolis un papel más activo para fomentar el desarrollo de la industria cinematográfica local, es decir un apoyo activo a los productores cinematográficos colombianos, toda vez que las salas de cine son un importante medio para la promoción y distribución.

6. ANÁLISIS INTERNO

Para definir la situación actual de la organización y así reconocer sus debilidades y fortalezas se procede a realizar un análisis de los diferentes procesos y área de Cinépolis, en cada análisis se sintetiza con las variables que generan debilidades o fortalezas y se califica su impacto; mayor o menor.

6.1 DESCRIPCIÓN PROCESOS INTERNOS

6.1.1 Diagnóstico del proceso administrativo

6.1.1.1 **Planeación.** Cinépolis es una organización con presencia en más de 10 países. Actualmente se considera la cuarta empresa más grande del mundo dentro del sector de exhibición cinematográfico, es la más grande fuera de Estados Unidos y la de mayor crecimiento en el mercado actualmente. Un crecimiento como el que ostenta esta compañía, sin duda deber ser el resultado de una buena planeación y gestión de parte de la alta dirección.

Dos herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, son su visión y su misión. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, y la visión es lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

A continuación la misión y visión de Cinépolis:

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

VISIÓN. “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”.

Cinépolis cuenta con unos objetivos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Atraer y lograr la lealtad del cliente.
- Desarrollar el capital humano.
- Aprovechar los recursos óptimamente.

Para alcanzar dichos objetivos, la organización cuenta con unas estrategias que le han significado el reconocimiento de parte de varios sectores de la

economía y en general de la sociedad por su aporte y contribución al desarrollo social y empresarial.

- Ofrecer salarios y prestaciones más competitivos, aún en tiempos de crisis.
- Generar en los colaboradores un sentido de orgullo y pertenencia a través de programas de Cultura Organizacional, Clima Laboral y Procesos de Retroalimentación.
- Contar con el programa "Excelencia Cinépolis", en donde se reconoce y premia al Top 20 % de los Directores y Gerentes.
- Ofrecer empleo temporal a personas joven que necesita trabajar y estudiar en paralelo.
- Contratación de jóvenes sin experiencia para colaborar en las unidades de negocio, así como, becario en el corporativo.
- Contar con programas de capacitación orientados a formar a los futuros ejecutivos de la empresa.
- Patrocinio de diplomados y maestrías para ejecutivos de alto desempeño.

Tal vez no esté expresado explícitamente, pero una de las estrategias que ha dado muchos resultados dentro de la compañía, es la promoción del personal interno. Cuando hay una vacante dentro de la compañía ya sea para un cargo administrativo-operativo o administrativo-ejecutivo, primero se les da la oportunidad a las personas dentro de la compañía, lo que permite el crecimiento personal y profesional de muchos jóvenes dentro de la empresa.

Adicional Cinépolis invierte bastante dinero en la constante capacitación de sus administrativos y operativos en temas propios de cada área, lo que arroja como resultado personal altamente calificado que le da valor agregado a las operaciones de los conjuntos.

Estas serían las estrategias de la compañía en general. Con respecto a la planeación se puede decir que se divide en dos fases: Primero, desde la casa matriz en Morelia, México, se hace la planeación ya la vez se lleva el control de Cinépolis México y Cinépolis internacional el cual está conformado por Cinépolis EEUU, Cinépolis LATAM, Cinépolis BRASIL y Cinépolis INDIA. Es en México y bajo la batuta de su director Alejandro Ramírez, donde se planea y se toman las decisiones que definirán el futuro de la compañía, luego son los corporativos de cada región (EEUU, LATAM, BRASIL e INDIA) donde deben alinear sus estrategias de acuerdo a lo planeado en México, aquí se "tropicalizan" las estrategias y procedimientos que "bajan" desde México", comenta el Licenciado Alfredo Manzo⁴⁹, Country Manager Colombia.

⁴⁹ ENTREVISTA con el Licenciado Alfredo Manzo, Gerente de País Cinépolis Colombia. 10 Octubre de 2012.

Una vez asimiladas las directrices en cada corporativo, la información pasa a cada uno de los países que hacen parte de este. A la cabeza de cada país se encuentra un Country Manager donde este en compañía por los gerentes de conjuntos se encargan de aplicar mejor de llevar a la operación las instrucciones recibidas.

Tabla 10. Síntesis de la planeación

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Capacidad de planeación local, de Cinépolis Cali.	D				X
La planeación se hace desde la casa matriz.					

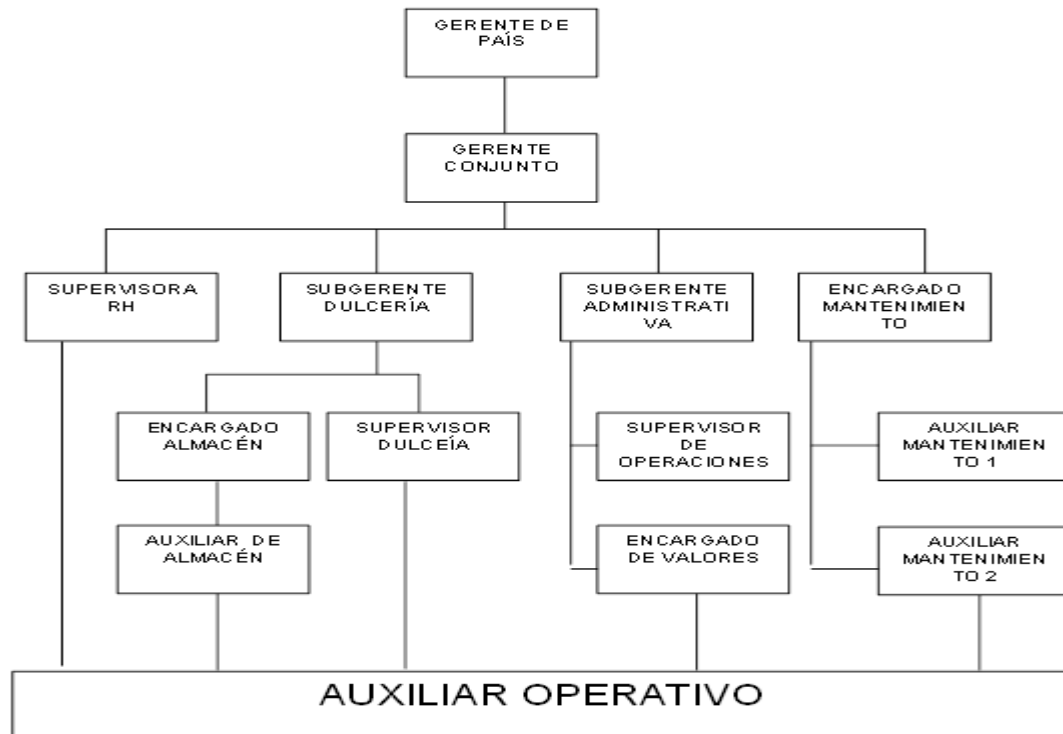
Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.1.1.2 **Organización.** La compañía implícitamente se puede dividir en dos, la parte directiva y la operativa. Con respecto a la operativa se puede identificar a los conjuntos cinematográficos como tal.

No todos los organigramas de los conjuntos son iguales, estos varían de acuerdo al tamaño del cine (cantidad de salas, número de asistentes por semana, etc.).

Organigrama de Cinépolis El Limonar Cali.

Gráfica 11. Organigrama Cinépolis



Fuente. Elaboración del autor, según datos de la Gerencia Cinépolis. Cali. 2012.

Con base en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas")⁵⁰ y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones")⁵¹ se logra distinguir que el organigrama por su presentación es de tipo vertical y por su ámbito es de tipo general.

Aunque en el organigrama el auxiliar operativo se muestra de una manera generalizada, estos también se encuentran divididos por áreas como proyección, dulcería, accesos, seguridad, aseo y taquilla.

De acuerdo a como interpretan el organigrama los integrantes administrativos de la compañía, todo cargo que está por encima de auxiliar operativo tiene potestad para supervisar y dar una instrucción a un cinepolito (es el nombre con el que se hace referencia a los auxiliares operativos) en caso de ser

⁵⁰ FINCOWSKY Franklin, BENJAMÍN Enrique, Organización de Empresas, 2a Edición, México, Mc Graw Hill, 2004.

⁵¹ DE ZUANI Elio Rafael. Introducción a la administración de organizaciones. Valletta Ediciones, 2005.

necesario, sin embargo en Cinépolis Limonar los “jefes” de cada área son muy dados a no “meterse” en el área del compañero, por ejemplo, si la subgerente administrativa tiene alguna queja o instrucción para con un cinepolito del área de dulcería, en vez de hacerlo directamente ella, lo hace a través del jefe de esa área, ya sea el supervisor de dulcería o el subgerente de dulcería.

“..Las cuatro áreas exhibidas en el organigrama son de vital importancia para el funcionamiento del cine, de ahí que se encuentren en lamisma altura...” comenta Alexis Manrique⁵², gerente del conjunto.

La subgerencia administrativa tiene a su cargo las áreas de proyección y programación de películas, accesos, aseo y seguridad, taquillas.

La subgerencia de dulcería tiene a su cargo todas las unidades de negocio de venta de comidas que hay en el cine, dulcería, coffetree, cinecafé, dulcópolis, etc. Sibien todaslas áreas del cine son importantes, es esta, la de las ventas de comida con la que se tiene un mayor cuidado y recelo, ya que son las ventas de esta área las que dejan la mayor utilidad al cine.

Por otra parte, se encuentra el área de mantenimiento que también es muy importante, son los que se encargan que el cine esté en condiciones aptas para operar, y por supuesto, está recursos humanos razón quedemuestra el porqué dela importancia de esta área en una organización.

La relación, comunicación y coordinación entre las áreas es de suma importancia para la operación del cine. Por ejemplo, es necesario que la subgerencia administrativa le comunique a la subgerencia de dulcería cuáles son las películas a exhibir y sus respectivos horarios, para que de esa manera las unidades de negocio de comida y en general el cine puedan tener la capacidad operativa suficiente en el momento indicado para prestar un excelente servicio.

Un canal de comunicación muy usado es el correo interno de la compañía, sin embargouna vez por semana se hace una reunión donde hace presencia todos los administrativos, esto con el fin de mejorar la comunicación entre las respectivas áreas, aportar ideas y en general tratar temas del conjunto.

De acuerdo a la operación del cine y comparándola con el organigrama, considero en lo personal que el área de valores por sus actividades y la importancia de estas mismas, debería de reportarle directamente al gerente de conjunto que es como realmente sucede en la actualidad y no a la subgerencia administrativa como lo muestra el organigrama.

⁵² ENTREVISTA con Alexis Manrique. Gerente de Conjunto Cinépolis Limonar. 10 de Octubre de 2012.

Respecto a las decisiones, existe un procedimiento (no formal, no escrito) para las decisiones programadas que son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas.

Para las decisiones no programadas el procedimiento obliga a los cinépolitos a llamar un administrativo quien es quien debe tomar la decisión, ya dependiendo del nivel de esta, así mismo es el rango del administrativo que debe tomarla.

Tabla 11. Síntesis de la organización

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Organización de Cinépolis. En especial de Cinépolis limonar.	F		X		

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.1.1.3 Dirección. La dirección es una etapa del proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.⁵³

La dirección es transcendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

De acuerdo a los estilos de liderazgo de Kart Lewin⁵⁴, en Cinépolis se logra caracterizar dos estilos de dirección:

⁵³ UNIVERSIDAD NACIONAL A DISTANCIA. UNAL. Planeación y Dirección. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf> [Consultado 10 abril de 2013]

⁵⁴ LEWIN, K., LIIPPIT, R. & WHITE, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-301 cit. pos., David Straker, Lewin's Leadership Styles [en

A nivel del corporativo, su estilo de dirección se ajusta a un estilo autocrático, que según Lewinen este estilo, el líder toma decisiones sin consultar con otros. La decisión es tomada sin tomar en cuenta ninguna forma de consulta. En los hallazgos de Lewin, este estilo causa el mayor nivel de descontento entre los funcionarios o seguidores.

A nivel operacional, en el conjunto CinépolisLimonar, el estilo de dirección se caracteriza más, acorde a Lewin, a un estilo democrático que según el mismo autor en este estilo, el líder incorpora al personal y seguidores en la toma de decisiones, aunque el proceso en la toma final de la decisión puede variar desde que el líder tome la decisión hasta que el grupo encuentre un consenso sobre la decisión a tomar.

En el conjunto cinematográfico se encuentra que la gerencia sí delega funciones y responsabilidades, propicia un buen clima de trabajo y motiva al personal. De acuerdo a los estilos de gerencia se puede considerar como tipo participativa.⁵⁵

Tabla 12. Síntesis de dirección

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Capacidad de dirección de la gerencia de Cinépolis en Cali y en especial en Limonar.	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.1.1.4 Evaluación y control. El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos.⁵⁶

Antes de describir como es el proceso de evaluación y control en Cinépolis, es provechoso para el lector precisar antes el significado de los términos “control”, “evaluación” y por supuesto lo indispensable para que haya dichos procedimientos: “información”.

En primer lugar, la información puede ser considerada como la representación de la realidad mediante algún tipo de lenguaje.

[línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/73706639/9/Estilos-de-Liderazgo-de-Lewin> [Consultado 10 de marzo de 2012]

⁵⁵ Video. Cómo dirigir eficazmente McGraw Hill, 1.994

⁵⁶ GERENCIE. Control. [En línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html> [Consultado 14 de marzo de 2013]

Convencionalmente puede aceptarse que los datos son las representaciones más directas sobre los hechos mientras que las informaciones “propriadamente dichas” son aquellas en las que los datos han sido interpretados o elaborados de alguna manera; lo que para algunos son datos, para otros es información.⁵⁷

Por otro lado, el control, incluye algo más que las informaciones en que se basa; controlar significa verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia.

Por último, la evaluación, a su vez incluye algo más que el control: implica, además, juicios de valor explícitos o implícitos. Si controlar es comparar información de la realidad contra patrones de referencia técnicos, evaluar es comparar tales informaciones contra patrones de referencia valorativos. Las evaluaciones dicen cosas tales como si algo es bueno o es malo, si sirve o no sirve.

En Cinépolis existe un control interno bastante minucioso para ciertas áreas de la compañía, pero para que haya control, debe haber indicadores o “patrones técnicos” que permita medir.

De acuerdo a la información que se tuvo acceso, las áreas donde se ejerce un control o tal vez las de “mayor” control son las de operaciones y contabilidad.

Con respecto al área de operaciones existe toda una serie de indicadores que permite medir el desempeño de la compañía en diferentes secciones, a continuación la descripción de cada una de acuerdo al área:

DULCERIA

CXA: Consumo por Asistente: existe una meta para las ventas de la dulcería el cual varía dependiendo el cine. En El Limonar la meta es de \$3.69 dólares lo que significa que en promedio cada cliente que visite el cine debe consumir en productos de la dulcería mínimo ese valor.

TP: Ticket Promedio: para El Limonar la meta es de \$11.20 dólares, lo que significa que cada transacción que se ejecute en un punto de venta de dulcería debe ser mínimo por ese valor.

⁵⁷ HINTZE, Jorge. Control y evaluación de gestión y resultados. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá, 28-31 de octubre de 2003

Hit Rate: Este indicador me muestra el porcentaje de transacciones que se hace en los puntos de venta con respecto a la cantidad de boletos vendidos, la meta de El limonar es de 40%.

EXHIBICION:

Asistentes: se pronostica por semana la cantidad de asistentes que deben entrar al cine.

OPERACIONES:

M.S: MysteryShopper: como su nombre lo indica es una persona que se contrata para que incógnitamente vaya al cine a evaluar puntos claves de la operación con el fin de revisar que se estén cumpliendo los estándares mínimos de calidad.

T.S: Tracking de satisfacción: es una encuesta que se le hace vía email a los clientes que han visitado el cine y que se ha detectado que ha pasado por cada uno de los negocios con el fin de medir la satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofrecidos por el cine.

Intervenciones: cada mes y de manera imprevista, la coordinadora de operaciones llega al conjunto a evaluar el estado físico de las instalaciones de este además de otros puntos claves de la operación y el servicio. Todos estos indicadores se encuentran dentro del área de operaciones la cual está a cargo del gerente regional de operaciones LATAM quien es el encargado de hacer el respectivo monitoreo y seguimiento a los resultados de los conjuntos.

“.. Lo que se puede medir, se puede mejorar⁵⁸...” comenta Alberto Alcaraz, gerente de procesos Cinépolis quien es el autor de la implementación de algunos mecanismos de evaluación como el MysteryShopper entre muchos otros.

Haciendo alusión a la frase del gerente de procesos, y de acuerdo a la información obtenida en diferentes entrevistas, en Cinépolis todos los mecanismos de control y evaluación que existen, están diseñados con el fin de poder realizar un mejoramiento continuo de sus servicios.

Muchos de estos indicadores se reportan generalmente cada semana y otros pocos mensualmente.

Cuando hay algún conjunto que no está cumpliendo con las metas, se procede a revisar cuáles pueden ser las causas de este suceso, y en una tarea conjunta entre el área de operaciones, gerencia de país y el gerente de conjunto se pasa a diseñar las estrategias y compromisos que permitan en un corto plazo alcanzar dichos objetivos.

⁵⁸ ENTREVISTA con Alberto Alcaraz, gerente de procesos Cinépolis. 10 de octubre de 2012.

Como se había mencionado anteriormente, aparte del área de operaciones, también se ejerce un control muy estricto al área contable. Para esta sección, la compañía dispone de un equipo de auditores quienes son los encargados de revisar y monitorear la contabilidad de cada conjunto y de cada país. Al mando de este equipo de auditores se encuentra el gerente de auditorías LATAM quien es el encargado a su vez de pasar reporte a México. Con respecto al área contable, la compañía también contrata agentes externos para que hagan las respectivas auditorías de cada país.

Tabla 13. Síntesis de la capacidad de evaluación y control

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Capacidad de evaluación y control de las distintas áreas y procesos.	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.1.2 Análisis de la cultura organizacional. No resulta fácil definir qué es la cultura organizacional, pero cuando alguien ingresa a trabajar en una compañía, lo primero que percibe es que al interior de la misma hay una forma particular de ver, entender y hacer las cosas.

Los valores de la compañía son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque se convierte en un elemento motivador para las acciones y del comportamiento humano y, como ya se sabe, este comportamiento humano hace parte de lo que se denomina cultura organizacional.

A continuación lo valores corporativos de Cinépolis.

Pasión por los resultados. Me entrego a mi trabajo en búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de objetivos comunes.

Compromiso.

- Doy lo mejor de mí a la empresa, a mi equipo y a la comunidad.
- Soy leal a la empresa.
- Otorgo la confianza de que no voy a fallar.
- Generó bienestar en mi comunidad.

Integridad. Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y actúo.

- Respeto a mis colaboradores, clientes y socios.
- Demuestro austeridad en mi conducta y en el aprovechamiento de los recursos.
- Hago lo correcto.

Vocación de servicio. Tengo la disposición permanente de satisfacer a mis clientes y exceder sus expectativas.

- Construyo y mantengo relaciones sólidas.
- Me anticipo a las necesidades de mi cliente.
- Escucho a mi cliente empáticamente.
- Domino los servicios a mi cargo.

Ser palomita

- Es la esencia de Cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de una aprendizaje continuo.
- Trabajando como muchas palomitas en una canasta.
- Respetando todas las variedades de palomitas.
- Trabajo con sencillez y disciplina.

Una vez conocidos los valores de la compañía, queda más fácil entender el porqué de la manera de actuar de sus integrantes, el porqué de su modo de operar.

Por otro lado, hay que resaltar que la compañía ha sido galardonada con reconocimientos entre muchos otros como:⁵⁹

- Una de las mejores empresas para trabajar en México 2007 - 2008,
- Empresa líder 2008 y 2009,
- Top companies una de las empresas más felices de centro América y el Caribe 2011.

El “ambiente”, la cultura en Cinépolis escoherentea los valores ya los reconocimientos anteriormente exhibidos. Dentro de la compañía es esencial el buen trato y respeto entre compañeros y para con los subalternos. A Los trabajadores se les ve comprometidos con la empresa, se les nota ese sentido de pertenencia.

En Cinépolis cuando hay vacantes en el área administrativa o directiva, impera el personal interno de la compañía, “...Cuando hay una vacante, la oportunidad es primero para los trabajadores de aquí, sabemos el recurso que tenemos y por eso se trata de contratar muchas veces jóvenes que se

⁵⁹ CINÉPOLIS. Documentos internos. [En línea] Disponible en: <https://intranet.Cinépolis.com/SitePages/reconocimientos.aspx> [Consultado 15 de marzo de 2013]

puedan proyectar en la empresa, que puedan hacer carrera, porque la empresa está creciendo y va a necesitar más personal administrativo...”⁶⁰.

El hecho de poder crecer dentro de la empresa motiva tanto a cinepolitos como administrativos que se proyectan con la compañía, de hecho en este momento de los 16 administrativos que hay en El Limonar, 7 comenzaron como cinepolitos, fueron ascendidos gracias a sus estudios y buen desempeño. Dentro de los administrativos también hay quienes han ascendido de cargo, iniciaron como supervisores y ahora están como subgerentes o gerentes de otros conjuntos por ejemplo.

En Cinépolis es tal el esmero por mantener un ambiente laboral agradable que cada tres meses se realiza una encuesta de clima laboral donde se evalúan factores como la colaboración, liderazgo, administración del desempeño, equidad y justicia, promoción, reconocimiento y valores.

Tabla 14. Síntesis de la cultura organizacional

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Cultura organizacional: actitud y prácticas de los colaboradores	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

6.2.1 Gestión y situación contable y financiera. El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Con el objeto de evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa es necesario iniciar utilizando el tabla 7, donde se establecen los principales indicadores del comportamiento financiero.

⁶⁰ ENTREVISTA con Alexis Manrique, Gerente de conjunto

Tabla 15. Factores interno área financiera

FACTOR	INDICADOR		SE OBTIENE ASI	2010	2011
RENTABILIDAD	Margen Bruto		Ventas Netas - Costo Ventas Netas	4,620,635,000	8,438,237,000
	Margen Operacional		Utilidad Neta Operativa/Ventas Netas	0.10	-0.04
	Margen Neto		Utilidad Neta/Ventas Netas	-0.04	-0.18
	Rentabilidad de la Inversion		Utilidad Neta/Total Activos	-0.008	-0.048
	Rentabilidad Patrimonial		Utilidad Neta/Patrimonio Neto	-0.033	-0.29
	Utilidad Por Accion		Utilidad Neta/# de Acciones en Circulación	-413	-2645
	Rentabilidad de la Accion.		Dividendo por Acción/Precio por Acción	-0.41	-2.64
LIQUIDEZ	Razón Corriente		Activo Corriente/Pasivo Corriente	0.31	0.16
	Prueba Ácida		Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	0.29	0.14
	Capital de Trabajo Neto		Activo Corriente-Pasivo Corriente (Millones de \$)	(26,587,647)	(39,150,677)
A C T I V I D A D	Rotación de la Cartera	Veces	Ventas Netas/Cuentas por Cobrar	33.90	65.99
		Días	360 Días/# Veces	10.62060267	5.45561238
	Rotación de Inventarios	Veces	Costo de Ventas/Inventarios	6.996	23.55
		Días	360 Días/# Veces	51.46015264	15.28389237
	Rotación de la Inversión		Ventas Netas/Total Activos	0.19	0.26
	Rotación de Activos Fijos		Ventas Netas/Total Activos fijos Neto	0.28	0.43
ENDEUDAMIE NTO	Nivel de Endeudamiento		Total Pasivo/Total Activo	0.61	0.75
	Relación P.I.P a Patrimonio		Pasivo a Largo Plazo/Patrimonio	0.012	0.013

Fuente. Datos tomados del estado de resultado y balance general de Operadora Colombiana de Cines S.A.

El margen operacional indica cuanto la empresa generó en utilidad operacional, entre el 10% y 4% con respecto al total de las ventas en cada periodo.

Por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$0.31 y \$0.16 de respaldo de activo corriente, indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por cada peso que se debe en el pasivo corriente se cuenta con \$0.29 y \$0.14 respectivamente para su cancelación sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

Con respecto a la actividad, se necesitan 10.2 y 5.4 días respectivamente para que la empresa recaude su cartera.

Con respecto al nivel de endeudamiento, la empresa por cada peso que tiene en el activo, debe \$61 centavos y \$7 centavos, es decir, que esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

En cuentas generales, la compañía no tiene el nivel deseado de rentabilidad debido a que se necesitan grandes cantidades de dinero para invertir y el retorno de la inversión se da a muy largo plazo.

En la compañía en general se hace el presupuesto y se le da el seguimiento respectivo a la gestión financiera, conjunto por conjunto y región por región. Cada mes, el cine recibe la retroalimentación de parte del área financiera de cómo está su conjunto en términos financieros: gastos, ingresos, utilidades etc. De esa manera cada gerente es consciente de las cuentas que benefician o afectan su conjunto y se toman las medidas pertinentes. De parte del corporativo se hace una proyección y mes a mes se va evaluando el alcance de las metas financieras, también se van ajustando de acuerdo al alcance obtenido por cada conjunto.

Tabla 16. Síntesis de la gestión contable y financiera

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Gestión financiera y contable: manejo de los activos, costos y generación de rentabilidad	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2.2 Gestión y situación comercial. Mercados y productos. De acuerdo a lo expresado por Alberto Alcaraz, gerente de procesos Cinépolis, la compañía lo que vende a sus clientes son experiencias:” ir al cine solo o en compañía, comer, disfrutar de una buena película es una experiencia por la cual los clientes están dispuestos a pagar”⁶¹.

El mercado de Cinépolis Limonar Cali son hombres y mujeres, niños y niñas a partir de los 2 años de edad y ancianos; en fin, es la familia, ya que ir al cine generalmente es una actividad familiar. Los servicios van dirigidos a personas de estratos 3, 4, 5 y 6.

La compañía en general tiene diferentes marcas que van dirigidas a los diferentes estratos socioeconómicos, por ejemplo esta Cinépolis VIP que está dirigido a la más alta clase social, y por otro lado está la marca “MI CINE” que son cines de bajo costo y están dirigidos a un nicho que inicia desde el estrato 2.

De acuerdo a estudios realizados por Cinépolis, al cine asisten más mujeres que hombres. Del total de los asistentes, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Con respecto a edades, del total de asistentes, el 29% está en un intervalo de edad de entre los 13 y 19 años, el 26% entre los 23 y 34 años, el 19% entre los 19-22 años, el 16% 35-44 años y por último el 12% mayores de 45 años.

A nivel nacional, la compañía tiene 6 conjuntos ubicados en diferentes ciudades del país, su participación del mercado a nivel nacional con respecto a ingresos totales es del 6% en promedio y con respecto a los asistentes también es del 6% en promedio.

En la ciudad de Cali, Cinépolis cuenta con un solo conjunto con el cual alcanza una participación del mercado caleño en cuanto a asistentes del 19%⁶² aproximadamente y con respecto a los ingresos del 21% aproximadamente.⁶³

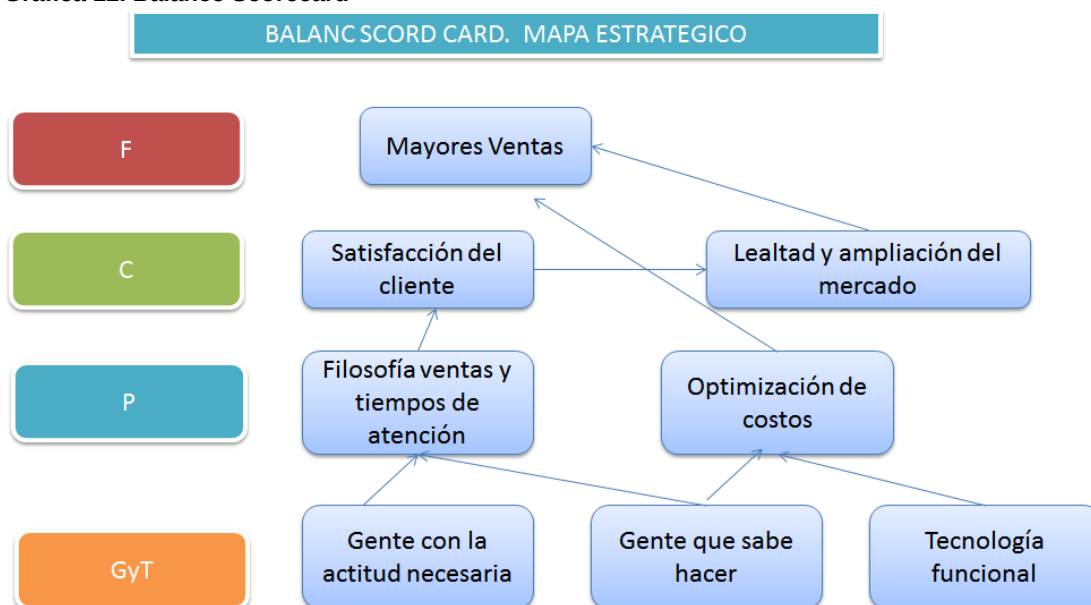
La compañía en general cuenta con una estrategia global basada en el Balance Score Card donde contempla las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos, gente y tecnología.

⁶¹ ENTREVISTA, ALBERTO Alcaraz, gerente proceso Cinépolis. 10 de octubre de 2012.

⁶² El promedio semanal de asistentes en la ciudad de Cali es de 82.000 personas aproximadamente. Cali cuenta con ocho (8) conjuntos cinematográficos distribuidos de la siguiente manera: Cine Colombia 5, Royal Films 2 y Cinépolis 1.

⁶³ CINÉPOLIS. Documentos internos de la compañía. Datos proporcionados por el CIREC. [Consultado el 10 de marzo de 2013]

Gráfica 12. Balance Scorecard



Fuente. Elaboración del autor. 2013.

A su vez, la estrategia cuenta con unos ejes estratégicos que son los que ayudan a organizar la estrategia por temas e incluyen una serie de objetivos. Con respecto al mercadeo de la compañía hay una serie de objetivos en la cual se basan las estrategias de mercadeo, siempre visualizando y/o en pro del alcance de dichos objetivos⁶⁴ A continuación los objetivos:

- Penetrar el mercado internacional.
- Consolidar la excelencia operacional.
- Aumentar la satisfacción del cliente, generando lealtad a través de la propuesta de valor.
- Mantener o mejorar la participación del mercado.
- Incrementar la base total de clientes.
- Mejorar la posición en la industria del entretenimiento.
- Mejorar el posicionamiento de la marca.
- Investigar, desarrollar y lanzar nuevas opciones de negocio.

En los cines no solo se hacen para ver películas, sino, y especialmente para vender comida. Bajo esa premisa funciona la industria de la exhibición cinematográfica.

De todas las áreas que generan ingresos en un cine, los alimentos son los que aportan la mayor utilidad al negocio, son la razón por la cual se construyen los cines, para vender comida. De todos los alimentos que se

⁶⁴ ENTREVISTA, ANDRÉS Ulate, Gerente mercadeo Cinépolis LATAM. 15 de octubre de 2012.

puede encontrar en un cine, son las crispetas y las gaseosas los de mayor rentabilidad y generalmente, son los productos que más se venden.

Existen otros producto que no son tan rentables comparados con las crispetas y gaseosas, sin embargo es necesario tenerlos a la venta para complacer los diferentes gustos de los clientes.

Gestión comercial. La gestión comercial de la empresa se puede analizar desde dos áreas: dulcería y exhibición.

Con respecto a la dulcería, esta tiene un indicador financiero con el cual se miden las ventas de un cine, ese indicador es el CXA (consumo por asistente) el cual se monitorea semanalmente, hay unas metas fijadas el cual cada conjunto debe velar por su cumplimiento.

Si un conjunto no está alcanzando su objetivo de ventas, dispone del apoyo del área de comercialización para diseñar una promoción que vaya enfocada en aumentar las ventas, por ejemplo una promoción muy utilizada es la que le dice al cliente que por compras superiores a X monto, lleve un coleccionable o participa en la rifa de X artículo.

También se cuenta con otras estrategias como reducir tiempos en fila de la taquilla y de la dulcería, este influye directamente en las ventas de la dulcería, las técnicas de venta a la hora de vender están orientadas siempre a maximizar, estas se realizan a cabalidad cuando no hay filas largas, pero en caso de haberlas, en vez de maximizar, se debe agilizar y realizar la mayor cantidad de transacciones posibles.

Por otra parte se encuentra el área de exhibición la cual se encuentra compuesta por las ventas de boletos de cine y la publicidad.

La venta de boletos se realiza a través de las taquillas en los conjuntos, por internet y vía telefónica, en cambio la venta de espacios publicitarios se hace a través de una persona que está encargada del tema y es quien busca generalmente los clientes potenciales. Si un cliente se interesa en pautar en el cine, siempre se le va a remitir al encargado de esa gestión.

Con respecto a los precios, tanto de dulcería como de exhibición, se fijan de acuerdo a tres parámetros: primero se mide la rentabilidad de los productos y el margen que se quiere alcanzar, segundo, se analiza el entorno geográfico del conjunto, ubicación de la competencia, zona de influencia y segmento al cual está dirigido, ya por último, y dependiendo de los dos puntos anteriores, se tiene en cuenta los precios de la competencia.

Tabla 17. Síntesis de gestión comercial

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Gestión comercial: estrategias de penetración y segmentación del mercado	D				X

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2.3 Gestión y situación de la producción. Proceso de producción. Como se comentó en un principio, Cinépolis lo que busca venderá sus clientes son experiencias. La experiencia de un cliente en el cine está compuesta por cada uno de esos momentos donde este interactúa con los servicios y productos ofrecidos por el cine. Una vez el cliente entra al lobby, hace una fila para comprar su boleto, al final de esta entra en contacto con un cinepolito quien es el encargado de venderle los boletos que el cliente desee. Después, el cliente pasa a la dulcería donde debe hacer otra fila y al final de esta, otro cinepolito es el encargado de venderle la comida. Luego pasa a la sala donde otro cinepolito es el encargado de ubicarlo y ya al final de la función, hay un cinepolito que se encarga de despedirlo.

A parte de los cuatro contactos entre el cliente y el cinepolito que se mencionaron en el párrafo anterior, existen otros “momentos de la verdad”⁶⁵. Cuando el cliente entra al lobby y este se encuentra limpio, el estado de los baños, el proceso al cual se someten los alimentos antes de que se coloquen a la venta, cuando entra a la sala y esta se encuentra limpia y en condiciones que generan confort y la proyección de la película.

Para cada uno de los momentos de la verdad que se mencionó, existe previamente al contacto con el público toda una operación que en Cinépolis se encuentra estandarizada, lo que significa que la experiencia que se vive en un conjunto de la India, debe ser la misma que vive un cliente en Cali por ejemplo.

El área de dulcería se divide en dos: almacén y sub-almacén. Para el almacén existe todo un proceso operativo que inicia desde el contacto con los proveedores y la recepción de la mercancía, hasta el abastecimiento de los puntos de venta. Con respecto al sub-almacén también se encuentra documentado el proceso desde que recibe el abastecimiento hasta que al final del proceso se atiende a un cliente.

⁶⁵ Momentos de la verdad es la manera como se identifican en Cinépolis, los momentos y/o espacios donde el cliente se lleva una imagen del servicio prestado y de la compañía en general.

En el área de exhibición no es distinto, todos los procesos, de venta en la taquilla, limpieza y proyección se encuentran debidamente documentados y estandarizados.

Sobre la productividad. En la compañía se mide la productividad en varios niveles: el primero sería a nivel de inventarios que es sumamente importante dentro de Cinépolis, el *Costo de Venta Mensual* muestra la eficiencia y eficacia con las que se han manejado los recursos de este área, para ellos hay una meta el cual este costo no debe sobrepasar de un 35%.

Con respecto a los vendedores, se les mide con tres indicadores: Ticket Promedio, este indicador muestra el promedio de las transacciones de cada cinepolito, en la medida que sea más alto, indica que el cinepolito está maximizando las ventas. Otro indicador sería el Hit Rite, este indicador muestra la agilidad que tiene el cinepolito en atender, entre mayor sea este, quiere decir que se ha atendido a una mayor cantidad de personas. Por último y el más importante se encuentra el CXA que como se había explicado anteriormente, es el consumo promedio por asistentes.

Desde inicios de año 2000 la empresa año tras año ha ido mejorando su productividad, resultado que se ha hecho visible en el crecimiento de la compañía a nivel internacional. Cinépolis es una empresa que no estima en gastos cuando son en pro de mejorar la productividad y en el servicio al cliente, por ello es considerada como una empresa líder en el mercado y a la vanguardia tecnológica, ejemplo de ello es que actualmente en Latinoamérica es la única 100% digital.

Programación de la producción. Aunque en la compañía existe un proceso de armado y alistamiento de los productos para vender, también hay otro aspecto a tener en cuenta que son las ventas entendidas como la acción de vender y el servicio que se presta.

Con respecto al armado de los productos que se venden, existe todo un proceso debidamente documentado y estandarizado. Las personas encargadas de velar por el fiel cumplimiento de este son los supervisores y subgerente del área, también existe una figura externa al conjunto que realiza intervenciones periódicas con el fin de revisar que se cumpla a cabalidad todos los procesos estandarizados.

Entendiendo las ventas y el servicio como parte de la producción del cine, existen también unos programas de producción que son las técnicas de venta. Cada cinepolito independientemente del área que se encuentre, tiene una técnica de venta con la cual debe abordar y/o atender a los clientes. Los encargados de verificar que estas técnicas de venta se cumplan a cabalidad son los supervisores en primera instancia, luego están los subgerentes o el mismo gerente de conjunto. Existen también dos figuras externas que se

encargar de evaluar el cumplimiento de estas técnicas y del servicio ofrecido en general que son el coordinador de operaciones y el mysteryshopper.

Organización de talleres y almacenes. En el caso de Cinépolis Limonar, el almacenamiento se hace en tres bodegas, entre las tres bodegas hay suficiente espacio para almacenar todos los productos necesarios para la operación diaria del cine. Los insumos de la operación se dividen en productos de inventario, consumibles y exhibición. Algunos productos que tienen una altísima rotación como es el caso de los vasos de gaseosa, se guarda un stock para ventas de tres meses aproximadamente, el stock que se maneja también depende de si el producto se compra en el mercado local o si hay que importarlo. Otros productos que tienen una rotación más lenta o que se compran en el mercado local, se manejan con stock para un día de operación o una semana por ejemplo.

Como se ha mencionado en ocasiones anteriores, el almacén como en todas las áreas del cine, cuenta con unos procedimientos definidos y estandarizados el cual se debe cumplir a cabalidad. El almacenaje de todos los productos, en especial los perecederos, se realiza bajo el método PEPS (Primeros en Entrar Primeros en Salir).

Existen también otros parámetros que deben tener en cuenta los almacenistas quienes son los encargados de esta área, por ejemplo el recibido de la mercancía, para productos perecederos se debe revisar la fecha de vencimiento y esta no debe ser inferior a una fecha que previamente se ha establecido como mínima para recibir X producto. Para este control existe una bitácora bajo el nombre de “bitácora de fechas de vencimiento”.

Los congeladores y refrigeradores deben permanecer a una temperatura ya establecida de acuerdo a los productos que se guarda en ellos, el control se lleva a través de una bitácora donde se registran hasta tres veces al día las temperaturas de estos con el objetivo de garantizar la calidad e idoneidad de los productos.

A manera general, se puede concluir que la empresa tiene la maquinaria y utensilios necesarios para el buen funcionamiento de cada una de las áreas.

Mantenimiento de equipos y locales. Con respecto al mantenimiento, la empresa tiene una deficiencia ya que esta área dentro de la compañía, se encuentra en la primera de las cuatro etapas generales que se conocen de este proceso (correctivo, preventivo, predictivo y proactivo).

“En Cinépolis desafortunadamente nos encontramos en la etapa de mantenimiento correctivo, sin embargo se está trabajando y se espera que

en un corto periodo de tiempo, en la compañía a nivel regional nos encontremos con un mantenimiento proactivo”.⁶⁶

En general el personal que se contrata para el área de mantenimiento debe de tener unos conocimientos básicos para aspirar al cargo, luego de contratado, se le capacita en unas sub áreas.

El control de la producción y de la calidad. Como se ha mencionado a través del capítulo, Cinépolis en cada área cuenta con unos procesos ya definidos y estandarizados, estos procedimientos son conocidos explícitamente por el equipo administrativo de cada conjunto y por el personal auxiliar operativo del área que le compete.

Desde que el cliente entra al lobby del conjunto hasta que sale de las salas, todo, absolutamente todo está documentado y hay unos lineamientos que indican cómo proceder o el cómo ejecutar ciertas acciones, cada conjunto se debe regir a estos lineamientos, el propósito de la compañía busca que una persona que entre a un conjunto de Cinépolis no importa cuál sea o el país donde esté ubicado, se lleve la misma experiencia; de excelencia.

Existe una figura dentro de la compañía que es el coordinador de operaciones quien es el encargado de revisar que los procedimientos se estén ejecutando de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa.

Con respecto al servicio se lleva un control de la calidad mediante la figura del MysteryShopper y tracking de satisfacción. El primero como su nombre lo indica, se trata de un cliente incognito que llega al cine y evalúa las instalaciones de este y la calidad del servicio prestado, teniendo como referencia unos parámetros ya definidos como por ejemplo los tiempos en fila. El tracking de satisfacción, es una encuesta mediante la cual los clientes evalúan de acuerdo a su propio criterio el servicio y la experiencia vivida en el conjunto.

Tabla 18. Síntesis de gestión de producción

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Gestión de producción: estandarización y documentación de procesos	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

⁶⁶ ENTREVISTA SERGIO Bardales, gerente de operaciones LATAM.15 de octubre de 2012.

6.2.4 Gestión de los suministros. Para el proceso de compras dentro de la compañía, existe de acuerdo a la característica del producto y el valor económico de la compra varias jerarquías y de acuerdo a esta jerarquía asimismo se define el responsable de aprobar dicha actividad.

Primero que todo, hay que conocer que en la empresa las compras se hacen en dos modalidades: caja chica y crédito. La primera modalidad, son todas las compras que se pagan de contado y la segunda como su nombre lo indica son la compras que se pagan a crédito.

Con respecto a las compras de caja chica, las compras más comunes, que se hacen a diario y cuyo monto no supera los \$280.000 COP las realiza el encargado del almacén. El subgerente del área y por último el gerente del conjunto son los encargados de hacer la veeduría del caso.

Con las compras a crédito es un caso especial, si la compra no supera los \$200 US se toma la decisión en el mismo conjunto, pero si excede este monto toca escalar la petición para que se autorice la compra. Sin embargo este parámetro solo aplica para las ocasiones que se vaya a comprar algo diferente a los insumos necesarios para la operación del cine. Un ejemplo, las compras a Coca-Cola se hacen cada semana y estas facturas superan en muchas ocasiones los 2 millones de pesos, por lejos excede los \$200 US pero no es necesario pedir autorización porque se entiende que es normal y necesario para la operación del cine, además son compras repetitivas y todos estos productos están dados de alta en la contabilidad, pero si dado el caso se va a comprar un artículo nuevo como una impresora y el valor de esta excede el parámetro ya mencionado, ahí si se debe escalar la petición para que autoricen la compra.

Como se mencionó en un principio, dependiendo del valor de la compra hay un responsable que autoriza este gasto, A continuación las relaciones:

- Compras menores a \$200 US, no necesita 3 cotizaciones y la autorización la da el gerente del conjunto.
- Compras superiores a \$200 US e inferiores a \$500 US, necesita tres cotizaciones y la autorización la da el gerente de país.
- Compras superiores a \$500 US, igualmente se necesitan tres cotizaciones y se escala al departamento de compras quienes se encargan de evaluar y autorizar.

Existen algunos proveedores que se entienden directamente con el gerente de compras, estos proveedores son quienes les proporcionan productos que se consumen en todos los cines de la región. Ejemplo, los nachos y los helados son los mismos productos que se maneja en todos los cines de Colombia. Como es un solo proveedor para todos los cines y el volumen de compras es muy grande, esa negociación la lidera el gerente de compras, en

cambio con los proveedores locales, o sea de productos que se manejen en un solo cine o por ciudad, esa negociación se hace desde el conjunto en su mayoría de veces.

Respecto a los inventarios, la compañía tiene un reglamento el cual es bastante estricto, son considerados como uno de los mayores activos de la empresa⁶⁷.

El conteo del inventario se hace semanal y mensual, cada jueves se cuentan todos los productos “contables” que son los productos que están registrados en el sistema, que son los que se descuentan por receta o se venden directamente al cliente como el vaso de gaseosa, maíz, nachos etc. El último día de cada mes debe contarse a parte de los productos anteriormente mencionados, todos los productos denominados como “consumibles” que son los que no están registrados en el sistema, no hacen parte de una receta, ejemplo servilletas, pitillos etc.

Al final del inventario, el subgerente de la dulcería debe contar al azar unos productos y verificar que coincida con lo que ha contado el almacenista. Estos reportes se guardan para cuando lo solicite auditoria.

Tabla 19. Síntesis de gestión de suministros

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Gestión de suministros: procesos y costos de compra de suministros.	D				X

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo.. Como se había mencionado, la casa matriz de la compañía está ubicada en México, generalmente la función de investigación y desarrollo se ejecuta en ese país y los resultados o decisiones se aplican en primera instancia en México, luego se “bajan” a la región LATAM.

Como la mayoría de las compañías, Cinépolis cuenta con un área y un gerente de mercadeo, operaciones, finanzas, etc. En cada área se encargan de investigar y desarrollar ya sea nuevos productos o procedimientos respecto a la actividad que les concierne. Por ejemplo, el área de operaciones se encarga de investigar cual es la mejor manera de calibrar las crispeteras para que estas rindan lo más posible, o si se va a implementar un nuevo producto cómo se debe hacer, cuál es su receta. Normalmente este

⁶⁷ ENTREVISTA ALEXIS Manrique, Gerente de conjunto.

tipo de desarrollo necesita la participación de varios departamentos como el de mercadeo que es el que proporciona datos del segmento de cada cine para que en base a estas necesidades que se puedan detectar, los otros departamentos trabajen en pro de ellas. Un ejemplo fue la apertura que hubo en la ciudad de Medellín, se detectó que allá las personas prefieren sus crispetas con azúcar y no con sal como ocurre comúnmente, en respuesta se debió desarrollar una nueva receta para complacer los gustos de los clientes.⁶⁸

Tabla 20. Síntesis de gestión de investigación y desarrollo

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Sistemas de investigación y desarrollo, en especial en el contexto local: Colombia y la ciudad de Cali.	D				X

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2.6 Gestión de los sistemas de información. En relación con la selección, definición y difusión de la información. Con respecto a la información se puede decir que es precisa y acorde a los diferentes niveles de decisión, esta tiene en cuenta según el nivel jerárquico su contenido, presentación, precisión y control.

La información en Cinépolis se clasifica en dos grupos, dentro del conjunto y del conjunto para con el corporativo o viceversa.

A nivel de la compañía, toda la información y comunicación entre sus empleados se da a través del correo interno y la intranet. Dentro del conjunto Cinépolis Limonar, la información dependiendo de la importancia de esta se maneja de manera verbal o escrita. Cuando hay un comunicado sumamente importante y se debe asegurar que le llegue a cada uno de los colaboradores, se hace a través del correo electrónico y de esa manera existe la certeza que cada persona recibió la información, además queda la constancia. Cuando la información no es tan relevante, se hace de manera verbal, ya sea directamente con el individuo al que se le quiere hacer llegar la información o sobre el equipo en general.

Hay reuniones del equipo administrativo cada semana con el fin de retroalimentarse de lo acontecido en el transcurso de la semana, además se aprovecha la reunión para analizar el alcance de metas, generar nuevas ideas etc. Con el equipo operativo hay una reunión por mes el cual se

⁶⁸ ENTREVISTA Sergio Bardales, Gerente operaciones LATAM. 15 de octubre de 2012.

encuentran todos los cinopolitos en un mismo espacio, esto se hace con el fin de transmitirle la información que se necesite y recibir también una retroalimentación de parte de ellos.

Otro medio de hacerle llegar información a los cinopolitos es a través del periódico mural. Por medio de este, ellos se dan cuenta de algunos datos generales de la compañía.

La comunicación que existe entre el conjunto y el corporativo se describiría mejor como del corporativo hacia el conjunto, se detectó que no hay una retroalimentación efectiva la cual es una debilidad pero ya se está trabajando en ello comenta Alexis Manrique gerente del conjunto. Solamente se puede decir que hay una comunicación bidireccional con la gerencia de operaciones, regularmente cada semana se hace una reunión no presencial a través de la Inter Wise donde se exponen temas acerca de las metas, la competencia, procedimientos, en fin, es la ocasión para que entre los conjuntos junto con el área de operaciones se retroalimenten⁶⁹.

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información. Aunque la compañía cuenta con los medios necesarios para que la información fluya de manera efectiva, aún quedan varios aspectos por mejorar.

Con la entrada al mercado de los teléfonos inteligentes incluyendo la BlackBerry, se ha mejorado mucho el proceso de comunicación entre las partes, de hecho el comunicarse a través del "PIN" o programas como "WHATSAPP" ha desplazado en cierta medida el uso del correo de la empresa aunque por el hecho de no ser un medio de comunicación formal dentro de la compañía, cuando se trata de un tema importante al final se corrobora la información a través del correo corporativo.

Lo mismo sucede con el medio de comunicación que se usa entre el equipo administrativo y el operativo, en muchas ocasiones se usa el "pin" y el "whatsapp" sumados a las redes sociales para difundir cierto tipo de información como el caso de los horarios, pero como no todos cuentan con estas herramientas, hay momentos donde se carece de comunicación o no es la más efectiva.

⁶⁹ Es un programa el cual la compañía compro los derechos de uso con el fin de realizar reuniones no presenciales, es una especie de Skype pero a un nivel más ejecutivo.

Tabla 21. Síntesis de gestión de los sistemas de información

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Sistemas de información: Estrategias de comunicación e implementación de tecnologías para soportar procesos internos.	F		X		

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.2.7 Gestión de recursos humanos. La calidad y cantidad de los recursos humanos. “La gran diferencia entre Cinépolis y su competencia es su capital humano, nuestra cultura, nuestro clima laboral; se generan las condiciones para que el personal y la compañía crezca...”⁷⁰

Tal como lo comentó la doctora Sandra Zuluaga, en Cinépolis la calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización.

Cinépolis Limonar al igual que en toda la organización, el personal que labora en sus instalaciones tiene el perfil adecuado y acorde al cargo que desempeña. Cinépolis es una compañía que no escatima en gastos a la hora de invertir en la capacitación de sus colaboradores, tanto operativos como administrativos y en la medida que la organización y el mercado lo exija porque como se mencionó, esa es la gran diferencia de la compañía: su personal.

Cinépolis Limonar cuando inició operaciones en Cali, empezó con una plantilla reducida de administrativos y operativos, conforme fue aumentando el número de clientes, ha sido necesario aumentar el número de cargos administrativos y operativos; lo que sea necesario para prestar un servicio de excelente calidad y acorde a la exigencia de la operación del cine.

Clima de trabajo y salud ocupacional. Cinépolis es una compañía que se preocupa por su cliente interno, entiende la importancia de este actor en el negocio y por eso no se ahorra esfuerzos con tal de que el clima laboral sea de los mejores”.⁷¹

Como muestra del interés de la compañía por hacer de su clima laboral el mejor para sus trabajadores, constantemente se está evaluando el clima laboral de los conjuntos ya sea mediante mecanismos internos o bien participando en concursos internacionales de TOP COMPANIES el cual es

⁷⁰ ENTREVISTA SANDRA Zuluaga, Dirección recursos humanos Cinépolis. 20 de octubre de 2012.

⁷¹ ENTREVISTA ALEJANDRA Quijano, supervisora RRHH Cinépolis Limonar. 20 de octubre de 2012.

un concurso a nivel de Centro América y el Caribe donde se evalúan y posteriormente se premian a las empresas más felices para trabajar. En este concurso la compañía por segundo año consecutivo ha sido certificada en el ranking de empresas TOP + General Centro América y el Caribe como una de las compañías más felices para trabajar.

Sin embargo esto no es suficiente para la compañía y por eso se decidió implementar un plan de compromiso activo, donde se le va a realizar una encuesta a la totalidad de los trabajadores de todos los conjuntos, posteriormente se van a analizar los resultados, se identifican los factores a mejorar y se ejecutan actividades y planes de acción. Este proyecto se denomina “compromiso activo Cinépolis” e inicia en el mes de enero del 2013.

Entrando un poco más a lo que es el clima laboral en Cinépolis Limonar, la mayoría de los trabajadores de Cinépolis Limonar expresan que el clima laboral es muy bueno y esos comentarios lo confirman las encuestas que trimestralmente hace la compañía en cada uno de sus conjuntos.

Estas encuestas miden la satisfacción de los empleados en 6 aspectos: colaboración, liderazgo, administración del desempeño, equidad y justicia, promoción, reconocimiento y valores.

Actualmente Cinépolis Limonar se encuentra dentro de los tres mejores calificados en esta encuesta igual que en el ranking de alcance de resultados.

Comenta Alejandra Quijano, supervisora de RRHH del conjunto, que el ausentismo no es un problema ya que su índice en los últimos 6 meses escero y que históricamente su tendencia es cercana a cero, lo mismo sucede con la rotación no deseada, no hay problema a con ese indicador. Las condiciones laborales del conjunto son las indicadas para propiciar un buen ambiente y gran sentido de pertenencia por parte de los empleados. Las actividades que se realizan en el cine aunque hay unas que se consideran riesgosas, no se presentan accidentes laborales con frecuencia, en lo corrido del 2012 solo se registraron 3 accidentes que no fueron graves afortunadamente. Comenta Alejandra, que el bajo índice de accidentes es el resultado a las medidas preventivas.⁷²

Administración de Personal. En Cinépolis hay un proceso definido desde la gerencia de recursos humanos LATAM para la selección, contratación, inducción y capacitación del personal.

⁷² ENTREVISTA ALEJANDRA Quijano, supervisora RRHH Cinépolis Limonar. 20 de octubre de 2012.

El proceso de selección y contratación inicia con la convocatoria de candidatos al cargo ofertado, esta se puede hacer a través de anuncios clasificados por radio, periódico o agencias de empleo, sin embargo normalmente se acude a las hojas de vida que constantemente dejan en las instalaciones del conjunto. Dependiendo de la vacante y del perfil que se necesita, se seleccionan las hojas de vida, se contacta a la persona y se le cita para una entrevista que sería el primer filtro. Después de la entrevista se le envía al correo las pruebas psicométricas que debe responder el candidato, una vez se tienen los resultados, se evalúa y decide las personas a contratar. De acuerdo a lo estandarizado por parte de RRHH LATAM, después de este paso debería de haber un último filtro que sería la entrevista con el gerente de conjunto, sin embargo en El Limonar, este paso se omite en la mayoría de veces.

La contratación de todo el personal se hace a través de un contrato a término indefinido el cual por ley tiene dos meses de periodo de prueba, al finalizar este periodo de acuerdo a lo observado por los supervisores de cada área, se decide si la persona continua o no con la empresa.

Respecto a la capacitación, después de firmado el contrato y antes de estar en contacto con el cliente, el candidato debe pasar por un proceso de capacitación el cual se encuentra estandarizado por RRHH LATAM, dura una semana y hay una serie de actividades ya definidas, sin embargo este procedimiento no se cumple a cabalidad como lo indica el manual de operaciones pero el resultado al final de esta actividad se considera positivo porque los nuevos empleados cuando inician sus actividades lo hacen estando ya bien capacitados.

Tabla 22. Síntesis de gestión recursos humano

VARIABLE	D/F	FM	fm	dm	DM
Gestión de recurso humanos y la relación con los colaboradores de la organización	F	X			

Fuente. Elaboración del Autor. 2013.

6.3 PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Cinépolis no cuenta en la actualidad con un plan estratégico de responsabilidad social que enmarque las actividades en este sentido. Sin embargo la empresa sí tiene unas prácticas empresariales que crean unos beneficios para la comunidad en general.

Dichas prácticas han estado enmarcadas en el código ético de la empresa, en concordancia con la misión y visión de la organización.

Dentro de las prácticas de responsabilidad social de Cinépolis se enmarcan las siguientes:

Exhibición de películas a población vulnerable
Oferta de trabajo a población joven
Patrocinio de la formación a la fuerza laboral
Programas de manejo responsable de residuos dentro de las salas
Política empresarial anti-discriminación

Estas prácticas se han ido consolidando en Cinépolis Colombia bajo la dirección de la casa matriz, sin embargo los distintos gerentes en cada una de sus dependencias, han logrado ajustarlas al contexto local.

En México Cinépolis cuenta con una fundación la cual canaliza gran parte de las actividades de RSE, lo que ha facilitado la relación de la organización con la comunidad. En el caso de Colombia aún no se encuentra conformada alguna fundación, por lo tanto las prácticas de RSE están bajo la responsabilidad de cada uno de los gerentes de las salas.

Las prácticas de RSE están orientadas hacia tres grupos de interés: empleados, comunidad, y clientes.

Prácticas de RSE con empleados. En Cinépolis los empleados cuentan con un ambiente laboral gratificante, la empresa les permite cursar estudios para su formación. E incluso fomenta una cultura de estudio y superación, de esta manera la empresa contribuye al desarrollo integral de sus colaboradores. Los empleados vinculados por contrato laboral, cuentan además con los beneficios que ofrecen organizaciones como la Caja de compensación familiar, que se orientan a:

- Educación

A través de Comfenalco, los empleados del cine y sus respectivas familias pueden acceder gratuitamente o a un costo muy bajo a los distintos cursos y capacitaciones que ofrece esta organización. A través de estos programas, el beneficiario puede terminar sus estudios básicos o mejorar sus niveles de conocimiento capacitándose en las diferentes alternativas que ofrece la caja de compensación, esto contribuye significativamente al mejoramiento de la calidad de vida del beneficiario ya que le permite crecer y desarrollarse a nivel personal y profesional además de todas las consecuencias que trae consigo este crecimiento.

- **Salud**

Los empleados del cine pueden acceder a servicios de salud como: citas con especialistas, belleza saludable, odontología especializada, vida saludable, alimentación nutritiva, entre otras, a una tarifa preferencia comparada con el mercado gracias a su vinculación con la caja de compensación.

- **Recreación**

Comfenalco ofrece productos y servicios de recreación, que puede disfrutar el afiliado y su núcleo familiar, para el esparcimiento con programas de entretenimiento y deporte.

- **Vivienda**

La caja de compensación ofrece a sus afiliados una asesoría integral en la necesidad habitacional y en la búsqueda de solución a través de los siguientes servicios: subsidio familiar de vivienda, asesoría en vivienda, oferta proyectos de vivienda nueva, oferta vivienda usada, asesoría en compra y/o construcción de vivienda.

Una de las grandes falencias en Cinépolis es que no hay una promoción de los beneficios que ofrecen las cajas de compensación, en este sentido los empleados no realizan un uso activo de los servicios y los beneficios que ofrecen estas organizaciones.

La empresa no tiene unas prácticas de RSE orientadas a la familia del trabajador, aspecto que se convierte en una gran falencia.

Prácticas de RSE con Clientes. Los clientes son unos de los grupos de interés más relevante, con este grupo de población se tiene unas prácticas de RSE orientadas a la inclusión, para que las personas con menores ingresos económicos puedan acceder a la exhibición de películas, en particular la población infantil.

Prácticas de RSE con el medio ambiente. La empresa cuenta con un programa para el manejo de los residuos sólidos, los cuales son recolectados y separados para su posterior reciclaje.

Así mismo, en los últimos años se ha insistido en la educación de los clientes para que sean estos quienes contribuyan de manera efectiva con la disposición final de los residuos generados.

6.4 MATRIZ DE IMPACTO SITUACIÓN INTERNA

En la tabla 21 se sintetiza la situación de la empresa, su relación con el sector, la tendencia y el impacto que se genera cada una de las variables descritas en el análisis interno.

Tabla 23. Matriz integrada situación interna.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Planeación	La empresa tiene planeación a nivel general, esta se realiza en la casa matriz, y los planes no son ajustados plenamente al contexto de Colombia y las ciudades donde Cinépolis hace presencia. Esto hace que se subvalore la competencia, y sustitutos.	Los procesos de planeación están mejorando para que cada país tenga autonomía con sus planes y de esta manera sus proyectos se ajusten a los contextos locales.	La planeación en la casa matriz, generan debilidades a Cinépolis Cali, porque lo planeado se distancia del contexto local.
Organización	La empresa está estructurada conforme a sus necesidades, haciendo énfasis en las actividades, procesos. Además reconoce los niveles gerenciales.	La estructura organizacional se adapta al crecimiento de las salas de cine, y al portafolio de servicios y productos, respondiendo así al aumento en la demanda.	Es una fortaleza menor, porque genera claridad en las funciones pero no da una ventaja frente a los competidores.
Dirección	EL modelo de dirección de Cinépolis sobre sale en el sector, haciendo de la empresa un punto de referencia.	La dirección en Cinépolis tiene dos tendencias: Nivel autocrático: dirección corporativa : Nivel democrático: Dirección operativa	La dirección es una fortaleza, genera compromiso con los proyectos institucionales.
Evaluación y control	En el sector cine hay control en la calidad del servicio, siendo esto clave para lograr la satisfacción del cliente. En este sentido Cinépolis no se queda atrás y cuenta con un complejo sistema de control y evaluación en distintas áreas.	Incremento en los estándares de servicio, calidad. Al igual aumento en los indicadores de desempeño: Financieros, ventas, endeudamiento, utilidad, rentabilidad.	Esto es una fortaleza en Cinépolis. El sistema de evaluación y control le garantiza calidad en sus servicios, generando una favorable experiencia con el cliente.
Cultura organizacional	La cultura le da a la organización cierta identidad. Y esto influye en la actitud de los empleados frente al cliente. La competencia se enfoca en generar una cultura de servicio.	Cinépolis, tiene una cultura organizacional en donde se motiva al empleado. Esto se traduce en una actitud de servicio, evidenciándose Calidad en los distintos servicios y áreas.	Es una fortaleza porque la empresa tiene personal con actitud de servicio, que se motiva gracias a las condiciones laborales.

VARIABLES CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
Gestión financiera y contable	La tendencia en el sector es lograr costos bajos, y mayor rentabilidad.	Cinépolis se ajusta a la tendencia de precios, que es reducción en boletería y busca maximización de la utilidad en los alimentos.	Esto es una fortaleza, porque permite a la empresa a ser competitivos en un esquema de rentabilidad.
Gestión comercial	Las empresas de cine se enfocan en llegar a segmentos de todos los ingresos. Incluidos los de ingresos bajos (1, y 2).	Cinépolis se enfoca en llegar a todos los segmentos del mercado, por edad, género, y estrato socioeconómico.	La gestión comercial respecto a la penetración de mercados aun no es fuerte. Debe mejorar en este aspecto.
Gestión de producción	Las empresas se enfocan en agregar valor a cada actividad con la cual se interactúa con el cliente. A través de la calidad se logra generar una experiencia positiva y una estrecha relación con el cliente.	Cinépolis se concentra en lograr un control en todas las áreas productivas. En todos los procesos. Esto le ha garantizado satisfacer a los clientes, y además diferenciarse de la competencia.	La gestión de producción es una fortaleza, existen estándares y procesos documentados.
Gestión de suministros	La competencia hace un uso de las políticas de compra que les garanticen costos bajos. Por ello logran alianzas estratégicas con sus proveedores.	Cinépolis, tiene una estrategia de compras. Las más costosas se realizan a crédito, y las pequeñas mediante caja menor. Esto le garantiza flexibilidad y costos bajos.	En este sentido la empresa debe mejorar para reducir aún más sus costos. Debe profundizar alianzas con proveedores.
Gestión de la función de investigación y desarrollo	Las empresas de Cine en Colombia investigan el mercado para ajustar sus productos acorde a los hábitos de los consumidores.	Cinépolis depende de la casa matriz para realizar investigación. En este sentido está en desventaja frente a la competencia local	Esto es una debilidad, la empresa debe mejorar su modelo para ajustar la investigación al contexto local.
Gestión de los sistemas de información	Las empresas integran tecnologías para facilitar sus procesos internos, y mejorar la comunicación con el cliente y consumidor.	Cinépolis usa tecnologías para la comunicación interna, pero aun no desarrolla una estrategia de comunicación clara, tanto con públicos internos y externos.	Es una fortaleza menor, en cuanto las tecnologías de información no se usan mediante una estrategia clara.
Gestión de recursos humanos	Las empresas buscan generar ambiente de trabajo agradable, y generar una imagen socialmente responsable.	Cinépolis se enfoca en mejorar las condiciones de trabajo de todos los colaboradores. De esta manera a logrado destacarse como una de las mejores empresa para trabajar.	Es un de las fortalezas mayores. Esto ha generado personal comprometido con los proyectos institucionales.
Prácticas de responsabilidad social Empresarial	La empresa tiene unas prácticas de RSE concentradas en los clientes, en trabajadores y el ambiente, similar a los competidores.	Cinépolis tiene el objetivo de ampliar su programa de RSE y abarcar a mayor población y as generar un mayor impacto en la comunidad.	Actualmente las prácticas de RSE son débiles. Pero en el corto plazo se quiere hacer de la RSE una ventaja competitiva y diferenciadora

Fuente.

Elaboración

del

Autor.

2013.

6.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERES DE LA COMPAÑÍA

Para la elaboración de todo Plan de R.S.E. se debe tener claro cuáles son sus grupos de interés o stakeholders, por lo tanto se realiza una esquematización de los grupos de interés que puede tener Cinépolis para llevar a cabo sus programas de R.S.E.; es claro que algunos de los stakeholders se deben convertir de alguna manera en aliados estratégicos de la organización.

De ahí que, se hayan identificado los siguientes grupos, organizados de acuerdo a su importancia.

1. Clientes: son la razón de ser de la compañía, por lo tanto son para ellos para quienes la organización se esmera por prestar los mejores servicios posibles, de manera justa y con la calidad que caracteriza a la organización.
2. Colaboradores o Empleados: es todo el equipo humano con el que trabaja la compañía, gracias a quienes se puede prestar el servicio satisfactorio que la organización presta a la comunidad, en condiciones que para éstos sean satisfactorias y se transmitan en el buen servicio brindado.
3. Socios: son todos los miembros dueños de la organización que no solo reciben un beneficio económico sino que se encuentran en consonancia con las necesidades de todos los otros grupos de interés, mediante el ejemplo lo que puede ser expresado a través del buen gobierno corporativo.
4. Comunidad: este grupo está a la vez conformado por algunos clientes, sin embargo para muchas otras personas que aún no se encuentran haciendo parte del grupo de clientes es importante realizar un impacto positivo, ya que la organización como ente social impacta sobre ellos y la retroalimentación que deben obtener estos debe ser positiva, y de alguna manera esté relacionada con el objeto comercial de la compañía.
5. Los Medios de Comunicación: son un grupo que puede llegar a convertirse en un aliado estratégico importante para la compañía o que puede causar un impacto negativo en la organización; a través de ellos comúnmente se puede realizar la socialización de los programas de R.S.E. y la difusión de estos en la comunidad.

6. Los Proveedores: éste es un grupo muy importante ya que como se observó anteriormente en la cadena de la organización, se debe procurar que estos estén alineados a las políticas de R.S.E. que tiene la compañía, fortaleciendo lazos y creando de manera positiva mejores condiciones para todos los grupos de interés que los proveedores puedan tener.
7. El Estado: este mejor que ningún otro es considerado un aliado estratégico para la organización, ya que con el apoyo de él se crean mejores condiciones que se pueden transmitir a los otros grupos arriba mencionados.
8. El Medio Ambiente: este se puede catalogar como la dimensión que la mayoría de organizaciones deben considerar ya que generan un impacto en mayor o menor medida, y que el aseguramiento de su bienestar afecta de manera positiva a otros grupos de interés creando mejores condiciones generales.

Estos son los grupos que la organización actualmente puede identificar, es claro que en el proceso de implementación puedan surgir nuevos grupos, eliminar alguno o que el orden de importancia aquí dado pueda variar dependiendo de las condiciones que se llegaren a presentar.

Con la identificación de estos grupos de interés se puede inferir entonces que a medida que una organización implementa su Programa de R.S.E.; tiene un impacto positivo, ya que al involucrar a sus grupos de interés, crea una cadena de valor que se transmite a toda la comunidad en general, y se puede observar como los grupos de interés están estrechamente relacionados en mayor o menor medida lo que tiene un impacto directamente proporcional en la mayoría de los casos, ya que el mejoramiento de uno, afecta de manera positiva al otro y viceversa.

7. ANALISIS DOFA

Para la realización de la Matriz DOFA se tuvo en cuenta el análisis externo, donde se describió el panorama de los entornos, en análisis del sector donde se presentó la situación de los competidores, y el análisis interno donde se evidenció la condición de distintos procesos internos.

El análisis externo permitió definir las variables que conforman las amenazas y oportunidades. El análisis interno permitió definir las variables que conforman las debilidades y fortalezas. Para la elaboración de la matriz DOFA se tuvo en cuenta las variables con un impacto mayor.

7.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

En la tabla 24 se presenta la matriz de factores externos, donde se presentan las distintas variables que conforman las oportunidades y amenazas. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 24. Matriz E.F.E

FACTORES EXTERNO CINÉPOLIS	PESO		RESULTADO
OPORTUNIDADES	RELATIVO	VALOR	SOPEADO
Disponibilidad de tecnologías	0,15	3	0,45
Estímulos gubernamentales a la industria del cine	0,2	4	0,8
Implementación del Gobierno Corporativo	0,2	3	0,6
Adopción de buenas prácticas empresariales	0,1	4	0,4
Modelos y guías para implementación de Gobierno corporativo, Buenas prácticas y RSE.	0,07	4	0,28
Mayor inversión en RSE.	0,04	3	0,12
AMENAZAS			0
Mayor exigencia legal al cuidado del medio ambiente	0,1	2	0,2
Exigencia en el desempeño económico, social y ambiental.	0,08	3	0,24
La competencia tiene mayor experiencia en programas de RSE.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		3,21

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

7.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

En la tabla 25 se aprecia la matriz de perfil interno, donde se aprecian las fortalezas y debilidades.

La matriz EFI, es instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Tabla 25. Matriz E.F.I

	PESO	VALOR	
FACTORES INTERNOS CINÉPOLIS	RELATIVO	SOPESADO	RESULTADO
FORTALEZAS			
Recursos técnicos y tecnológicos para soportar los procesos internos.	0,1	1	0,1
Actitud de los directivos para implementación de prácticas de RSE.	0,2	2	0,4
Solidez económica para financiar los programas de RSE.	0,04	2	0,08
Disponibilidad para hacer alianzas estratégicas con cajas de compensación y SENA	0,03	1	0,03
Antecedentes en prácticas de RSE.	0,07	4	0,28
Cultura corporativo de servicio orientado al beneficio de la comunidad	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			0
El modelo de dirección no se ajusta a las necesidades de Colombia	0,3	3	0,9
Lenta capacidad de respuesta ante cambios del mercado.	0,04	3	0,12
Baja experiencia con trabajo con la comunidad.	0,09	4	0,36
Las prácticas de RSE actuales son débiles y generan un bajo impacto.	0,04	3	0,12
Baja autonomía para desarrollar un programa de RSE en Cali.	0,05	4	0,2
TOTAL	1		2,71

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

7.3 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la matriz DOFA con las distintas estrategias que surgen al revisar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Tabla 26. Matriz DOFA

	LISTA DE FORTALEZAS. F1. Solidez económica y financiera para la financiación del programa de RSE F2. Actitud de directivos hacia la implementación de un programa de RSE. F3. Disponibilidad técnica y tecnológica para soportar la carga administrativa de los programas de RSE. F4. Hay un direccionamiento gerencial para tener prácticas de RSE en favor de los grupos de interés: clientes, proveedores, socios trabajadores y comunidad en general. F5. Disponibilidad para hacer alianzas con Cajas de compensación Familiar y Sena.	LISTA DE DEBILIDADES. D1. El corporativo está ubicado en Costa Rica, falta conocer más el mercado Colombiano. D2. Se reacciona muy lento ante los estímulos del mercado local, causa de ello es el problema de comunicación y que el corporativo este ubicado en otro país. D3. Poca experiencia con trabajo con la comunidad. D4. Las actividades RSE son débiles y generan un bajo impacto.
LISTA DE OPORTUNIDADES. O1. Estimulo del gobierno nacional al sector cinematográfico. O2. Estímulos legales y jurídicos a los programas de RSE. O3. Guías y lineamientos para el desarrollo de programas de RSE.. O4. Mayor inversión privada en programas RSE	ESTRATEGIAS – FO (O1 –F1) Elaborar un plan estratégico de RSE que busque favorecer a los grupos de intereses. (O2-F2) Implementar un programa de RSE para generar ventajas competitivas. (O3-f3) Usar una guía para la implementación de los programas de RSE y así cubrir las distintas dimensiones. (O4-F5) Realizar alianzas estratégicas con las CCF y el Sena para reducir los costos de las actividades de RSE.	ESTRATEGIAS – DO (D4-O1) Fortalecer los programas de RSE dentro de una estrategia general más ambiciosa que abarque a: clientes, proveedores, socios trabajadores y comunidad en general (D1, O2) Establecer un gobierno corporativo para Colombia, siguiendo los modelos vigente que indica la ley. (D3 -O3) Usar guías de RSE para diseñar e implementar el programa.
LISTA DE AMENAZAS A1. Mayor exigencia al cuidado del medio ambiente y disposición de residuos. A2. Mayor exigencia al desempeño de las empresas: económicos, ambientales y sociales. A3. Los competidores en el sector cinematográfico han ampliado sus prácticas de RSE para atraer a los clientes.	ESTRATEGIAS – FA (A3-F1-F2) Fortalecer los programas de RSE dentro de una estrategia corporativa para desarrollar ventajas competitivas que diferencien a Cinépolis de la competencia. (A2-F4) Promover una gestión enfocada en el resultado económico, social y ambiental, acorde a las dimensiones del RSE.	ESTRATEGIAS – DA (A3-D1) Establecer un modelo de dirección que se ajuste al contexto local y que responda al panorama competitivo. (D4-A4) Fortalecer los actuales programas de RSE, ampliando su alcance y magnitud, así mismo hacerlos más notorios en el mercado.

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE RSE DE CINÉPOLIS

La propuesta que se realiza a Cinépolis se enfoca en el área de responsabilidad social, sobre todo para lograr mejorar la relación de la empresa con los distintos grupos de interés. Lo que se pretende es mejorarla relación con los proveedores, empleados, socios, clientes y en sí con la comunidad en general. Dichas relaciones finalmente se traducen en una mejor acreditación de la marca a partir de la responsabilidad social.

Cinépolis en la actualidad dispone de unas prácticas de responsabilidad social, estas prácticas han estado enmarcadas en el código ético de la empresa, en concordancia con la misión y visión de la organización.

Dentro de las prácticas de responsabilidad social de Cinépolis se enmarcan las siguientes:

- Exhibición de películas a población vulnerable
- Oferta de trabajo a población joven
- Patrocinio de la formación a la fuerza laboral
- Programas de manejo responsable de residuos dentro de las salas
- Política empresarial anti-discriminación

Las prácticas de RSE están orientadas hacia, tres grupos de interés: empleados, comunidad, y clientes.

El problema de las prácticas de responsabilidad social es que han tenido un impacto considerable, no ha sido visto como un diferenciador o una ventaja competitiva.

La causa del problema ha sido la falta de estructuración de las prácticas, es decir, estas no obedecen a un plan macro sino que son unos esfuerzos aislados por favorecer a los empleados, comunidad y clientes. La solución que se plantea es el diseño de un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial, que abarque mayor cantidad de prácticas y que se oriente de forma clara a cada uno de los grupos de interés.

Cinépolis ya tiene un antecedente respecto a la responsabilidad social, viene trabajando y generando unas prácticas en la temática, esto sirve de base para la consolidación del programa de RSE. Así mismo la gerencia tiene el interés de diseñar e implementar esta clase de programas, porque reconoce

que a partir de ellos se genera una ventaja competitiva, basada en la confianza con los empleados, clientes, socios y comunidad en general.

8.1 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial, implica un alcance amplio, donde existe una relación armoniosa entre el ser de la empresa y el quehacer, dando satisfacción a las necesidades de la sociedad, inversionistas y colaboradores. La dimensión integral, supone varios aspectos⁷³:

- En su **dimensión económica interna**, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- En su **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes, servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aporte a la causa e intereses públicos vía la contribución impositiva. Así mismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implementación de los planes económicos de su región y del país.
- En su **dimensión social interna**, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- En su **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones, aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan, favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
- En su **dimensión ecológica interna**, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y

⁷³ CAJIGA CALDERÓN Juan Felipe CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía. El concepto de responsabilidad social empresarial.

subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.

- En su **dimensión ecológica externa**, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

8.2 MISIÓN Y VISIÓN

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

Somos una organización comprometida con el desarrollo integral de la comunidad, nuestro talento humano y protegemos el medio ambiente, para lograr estos contamos con procesos que vinculan los intereses de nuestros clientes, empleados, proveedores y del medio ambiente.

VISIÓN. “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”.

Somos y seremos un fuerza que promueve la calidad de vida de nuestros clientes, proveedores colaboradores y de la comunidad en general. Conservamos el medio ambiente, impulsamos el desarrollo de cine de Colombia, dándole la oportunidad a nuevos cineastas y variedad de entretenimiento a nuestros clientes.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Dentro del direccionamiento estratégico del programa de responsabilidad social empresarial de Cinépolis es un importante destacar los objetivos estratégicos. A continuación se hace mención de estos:

- **Ética y gobernabilidad empresarial.** Lograr estructurar un gobierno autónomo para Colombia y sus subregiones.
- **Calidad de vida en la empresa** (dimensión social del trabajo). Promover relaciones laborales más gratificantes que incentiven el desempeño económico.

- **Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.** Promover e impulsar el crecimiento de la industria cinematográfica de Colombia.
- **Cuidado y preservación del medioambiente.** Promover hábitos responsables de los clientes para con el ambiente, teniendo como eje central la educación.

8.4 ESTRATEGIASDE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Líneas estratégicas para alcanzar la responsabilidad social. Las líneas estratégicas sobre el cual se fundamenta la responsabilidad social, siendo enfoques prácticos y viables, de tal manera que se materialicen los enunciados organizacionales.

La Responsabilidad Social Empresarial sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa. Éstos a su vez incluyen sus respectivos subtemas, que pueden variar de un país, de un sector o de una empresa a otra. Estos son⁷⁴:

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
- Cuidado y preservación del medioambiente.

Las estrategias que adelante Cinépolis se delimitan por estas cuatro líneas y sobre cada una de este se establece una estrategia en particular:

- **Estrategia de Ética y Gobernabilidad empresarial**

Construir un gobierno corporativo para Colombia, con autonomía para la toma de decisiones, recursos y un código ético que responda al modelo cultura del país. Y donde se de participación directa y democrática (voz y voto) a los distintos colaboradores.

Se espera de esta manera construir un gobierno corporativo basado en la democracia, en la participación activa de los colaboradores locales. Al mismo tiempo este repercute en la flexibilidad y eficiencia a la hora de tomar decisiones de mercado.

⁷⁴ CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía. Conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Fórum Empresa / Cemefi. Mayo de 2000

- **Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).**

Construir relaciones laborales que beneficien el desarrollo integral del colaborador, en el corto y largo plazo. Al mismo tiempo incidir en su desempeño a través de la motivación.

Generando un plan para el desarrollo integral del trabajador, se podrá mejorar su condición y calidad de vida. Así mismo se generará una relación más duradera entre trabajadores y sus familias con la organización.

- **Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.**

Convertirse en unos promotores e impulsores de la industria cinematográfica en Colombia, siendo Cinépolis un espacio para que productores, directores y artistas puedan difundir sus creaciones.

Por medio de la colaboración con productores de cine local se logra reforzar la relación con la comunidad del cine, favoreciendo así a la industria local y a los espectadores que buscan nuevas alternativas audiovisuales.

- **Cuidado y preservación del medio ambiente.**

Usar los espacios de Cinépolis, en particular sus salas, como espacios para la educación ambiental. Lograr por medio de mensajes audiovisuales construir una cultura de respeto por el medio ambiente, los recursos e incentivar prácticas como la del reciclaje.

8.4.1 Síntesis de acciones y estrategias. Para dar cumplimiento a las distintas estrategias planteadas es necesario contar con unas acciones, así mismo debe delegarse un responsable de la ejecución de estas acciones.

El responsable que se sugiere a su vez puede delegar dicha responsabilidad, aunque es importante contar con un cargo de dirección al mando de las acciones propuestas, para garantizar el pleno cumplimiento.

Tabla 27. Estrategia de ética y gobernabilidad empresarial

Estrategia de Ética y Gobernabilidad empresarial		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Construir un gobierno corporativo para Colombia, con autonomía para la toma de decisiones, recursos y un código ético que responda al modelo cultura del país. Y donde se de participación directa y democrática (voz y voto) a los distintos colaboradores. Se espera de esta manera construir un gobierno corporativo basado en la democracia, en la participación activa de los colaboradores locales. Al mismo tiempo este repercute en la flexibilidad y eficiencia a la hora de tomar decisiones de mercado	- Establecer un gobierno para el mercado de Colombia. -Formalizar los estatutos del nuevo gobierno corporativo -Asignar responsables -Establecer mecanismos de participación -Definir políticas y normas -Socializar el nuevo gobierno a los grupos de interés.	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 28. Estrategia de calidad y vida en la empresa

Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Construir relaciones laborales que beneficien el desarrollo integral del colaborador, en el corto y largo plazo. Al mismo tiempo incidir en su desempeño a través de la motivación. Generando un plan para el desarrollo integral del trabajador, se podrá mejorar su condición y calidad de vida. Así mismo se generará una relación más duradera entre trabajadores y sus familias con la organización.	-Establecer un programa para la igualdad de género. -Implementar políticas para promover la inclusión de personas con limitaciones físicas, y de la tercera edad. -Diseñar y ejecutar un programa de formación y capacitación. -Mejorar los ambientes de trabajo: en la seguridad e higiene ocupacional. -Implementar programas para la integración de empleados, más allá del ámbito laboral. -Establecer actividades de integración para las familias de los colaboradores. -Establecer alianzas estratégicas con las cajas de compensación, así impulsar beneficios de vivienda, educación y recreación orientados a los colaboradores.	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 29. Estrategia de vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo

Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Convertirse en unos promotores e impulsores de la industria cinematográfica en Colombia, siendo Cinépolis un espacio para que productores, directores y artistas puedan difundir sus creaciones. Por medio de la colaboración con productores de cine local se logra reforzar la relación con la comunidad del cine, favoreciendo así a la industria local y a los espectadores que buscan nuevas alternativas audiovisuales.	-Realizar una convocatoria para muestras de cine, cortos, y producciones audiovisuales -Realizar concursos interactivos para la producción de ideas y proyectos cinematográficos. -Establecer un premio para reconocer a la industria local del cine. -Establecer alianzas estratégicas con escuelas de cine local y con facultades de arte y desarrollo audiovisual. -Difundir los programas del Min Cultura para el desarrollo del cine.	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 30. Estrategia cuidado y preservación del medio ambiente

Cuidado y preservación del medio ambiente.		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Usar los espacios de Cinépolis, en particular sus salas, como espacios para la educación ambiental. Lograr por medio de mensajes audiovisuales construir una cultura de respeto por el medio ambiente, los recursos e incentivar prácticas como la del reciclaje.	-Establecer un programa de educación ambiental orientado a los clientes de Cinépolis. Segmentado por públicos: infantil, juvenil y adulto. -Implementar un PGIRS: Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos. -Diseñar y promocionar mensajes audiovisuales antes o a final de las películas. -Adoptar un mensaje verde, para promover el “amor” por el medio ambiente.	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE

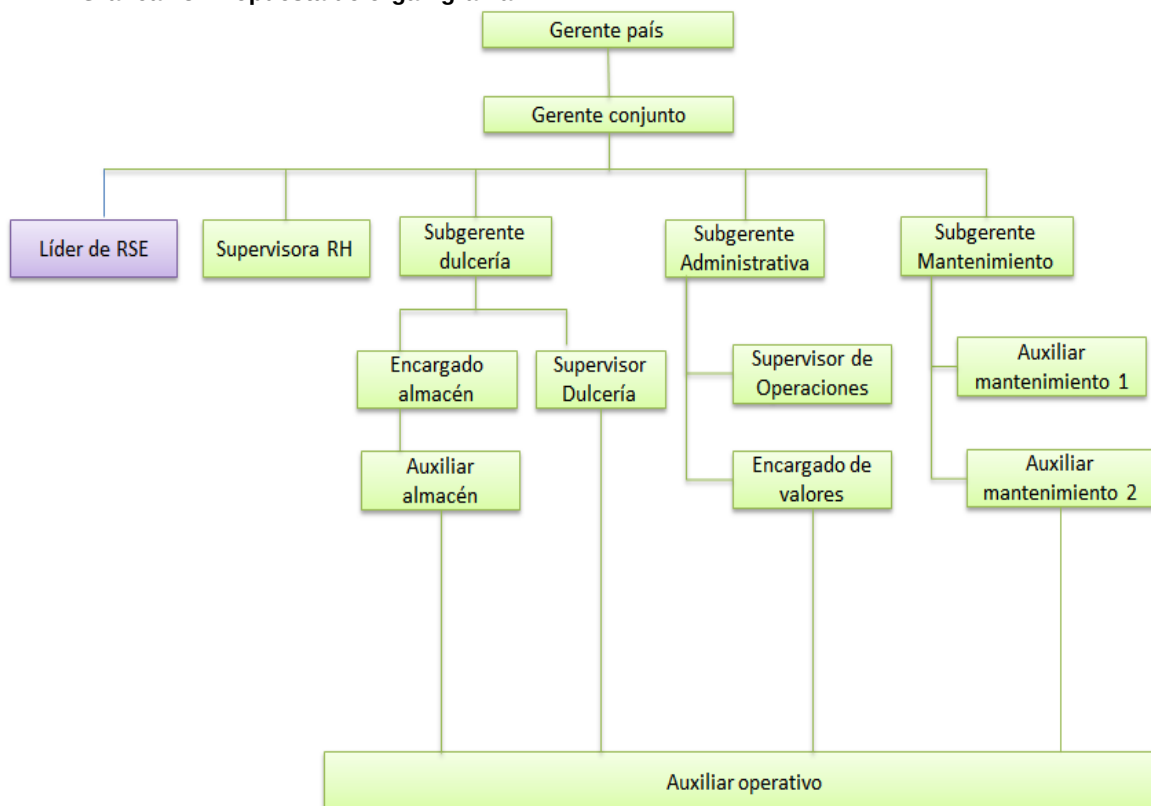
Fuente. Elaboración del autor. 2013.

8.5 MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de un programa de responsabilidad empresarial en Cinépolis, implica designar una persona capaz de coordinar los objetivos, estrategias y acciones. Se recomienda a la empresa crear un cargo denominado Líder de RSE, que será el encargado de velar por el desarrollo de las acciones contempladas en cada estrategia.

Como se aprecia en la gráfica 11, el líder de RSE estará subordinado al gerente conjunto. El cargo de líder tiene unas funciones de coordinación, ya que las actividades como tal de responsabilidad social son ejecutadas por las áreas operativas, en este sentido el líder brinda apoyo y realiza un monitoreo permanente al proceso para sugerir cambios e impulsar el trabajo en equipo.

Gráfica 13. Propuesta de organigrama



Fuente. Elaboración Propia. A partir del organigrama vigente de Cinépolis en 2013.

La oficina del líder de RSE estará ubicada en el área de supervisor RH en la sede de Cali, donde se concentra gran parte de la actividad administrativa. El espacio de trabajo dispondrá de los elementos de oficina convencionales: escritorio, computador portátil y equipos de comunicación. En gran medida las actividades del líder de RSE están en el campo, es decir en espacios distintos a su oficina, su actividad profesional implica un contacto permanente y activo con los empleados, clientes, proveedores y demás persona que esté interesada en interactuar con Cinépolis.

9. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL PROGRAMA DE RSE

A continuación se presenta la síntesis de las acciones que se proponen para cumplir con las cuatro grandes estrategias en el contexto de la responsabilidad social. En cada uno de las tablas se presentan las acciones y los indicadores que permitirán el control.

Lo que se busca que las acciones sean realizables, por lo tanto los indicadores permiten hacer una verificación para ver si se da cumplimiento a cada acción en particular.

Tabla 31. Acciones e indicadores estrategia de gobierno corporativo

Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable
Estrategia de Ética y Gobernabilidad empresarial	Establecer un gobierno para el mercado de Colombia.	Cargos creados	Dirección de Recursos Humanos
	-Formalizar los estatutos del nuevo gobierno corporativo	Estatuto y normas creadas	
	-Asignar responsables	Número de cargos y funciones documentadas	
	-Establecer mecanismos de participación	Procesos y políticas documentadas	Líder en RSE
	-Definir políticas y normas	Número de políticas y normas documentadas y aprobadas	
	-Socializar el nuevo gobierno a los grupos de interés	Número de reuniones y número de participantes	

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 32. Acciones e indicadores estrategia de vida empresarial

Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable
Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)	Establecer un programa para la igualdad de género.	Distribución de hombres y mujeres por cargos y áreas	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE
	-Implementar políticas para promover la inclusión de personas con limitaciones físicas, y de la tercera edad.	Distribución de personas por rangos de edad, y con limitaciones	
	-Diseñar y ejecutar un programa de formación y capacitación.	Dinero invertido, y número de participantes	
	-Mejorar los ambientes de trabajo: en la seguridad e higiene ocupacional.	Capacitaciones implementadas, señalización, comités creados	
	-Implementar programas para la integración de empleados, más allá del ámbito laboral.	Número de actividades recreativas y Número de participantes	
	-Establecer actividades de integración para las familias de los colaboradores.	Número de familias participantes, cantidad de actividades realizadas	
	-Establecer alianzas estratégicas con las cajas de compensación, así impulsar beneficios de vivienda, educación y recreación orientados a los colaboradores.	Número de beneficiarios que hacen uso de los servicios de las CC.	

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 33. Acciones e indicadores estrategia de vinculación social

Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable
Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	Realizar una convocatoria para muestras de cine, cortos, y producciones audiovisuales	Numero de convocatorias, número de participantes, y cantidad de afluencia de público	Dirección de Recursos Humanos Líder en RSE
	-Realizar concursos interactivos para la producción de ideas y proyectos cinematográficos.	Número concursantes, cantidad de afluencia de público	
	-Establecer un premio para reconocer a la industria local del cine.	Numero de nominados, impacto en la ciudad y medios	
	-Establecer alianzas estrategias con escuelas de cine local y con facultades de arte y desarrollo audiovisual.	Numero de alianzas, proyectos emprendidos y público participante	
	-Difundir los programas del Min Cultura para el desarrollo del cine.	Numero de público impactado	

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

Tabla 34. Acciones e indicadores estrategia de cuidado y preservación del medio ambiente

Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable
Cuidado y preservación del medioambiente.	Establecer un programa de educación ambiental orientado a los clientes de Cinépolis. Segmentado por públicos: infantil, juvenil y adulto.	Cantidad de actividades programas y ejecutadas por segmento de público	Dirección de Recursos Humanos
	-Implementar un PGIRS: Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos.	Actividades y acciones presupuestas y ejecutadas	
	-Diseñar y promocionar mensajes audiovisuales antes o a final de las películas.	Cantidad de mensajes diseñados, número de publicaciones, cantidad de público impactado	Líder en RSE
	-Adoptar un mensaje verde, para promover el “amor” por el medio ambiente.	Numero de mensajes y cantidad de publicidad usada	

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE TRABAJO

Recursos. Para la implementación del programa de Responsabilidad Social Empresarial en Cinépolis se necesitan recursos humanos, técnicos y financieros. Como se planteó en la reforma a la estructura organizacional, (Numeral 8.5) se necesita de una persona que desempeñe el cargo de líder de RSE, este a su vez debe tener una oficina con toda la infraestructura; equipos de cómputo, escritorio, papelería, archivo, etc.

Para financiar el programa de RSE se necesitan unos recursos económicos valorados en \$81.000.000, tal como se describe en la tabla 34.

En la tabla 33 se presenta el cronograma de trabajo, donde se relacionan las distintas actividades para dar cumplimiento a las estrategias planteadas. En el cronograma se detallan las fechas de inicio de las actividades, se espera que estas se mantengan vigentes mínimo en el periodo 2013 a 2018.

Tabla 35. Cronograma de trabajo plan de acción

ESTRATEGIA	ACCIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Estrategia de Ética y Gobernabilidad empresarial	Establecer un gobierno para el mercado de Colombia.	X	X	x	X									
	-Formalizar los estatutos del nuevo gobierno corporativo			x	X									
	-Asignar responsables			x	X									
	-Establecer mecanismos de participación			x	X									
	-Definir políticas y normas			x	X									
	-Socializar el nuevo gobierno a los grupos de interés				X									
Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)	Establecer un programa para la igual de género.		X	x	X	x								
	-Implementar políticas para promover la inclusión de personas con limitaciones físicas, y de la tercera edad.				X	x	x							
	-Diseñar y ejecutar un programa de formación y capacitación.					x	x	x	x	x	x	X	x	x
	-Mejorar los ambientes de trabajo: en la seguridad e higiene ocupacional.	x	X	x										
	-Implementar programas para la integración de empleados, más allá del ámbito laboral.									x	x	X	x	x
	-Establecer actividades de integración para las familias de los colaboradores.												x	x
	-Establecer alianzas estratégicas con las cajas de compensación, así impulsar beneficios de vivienda, educación y recreación orientados a los colaboradores.						x	x	x	x	x	X	x	x

ESTRATEGIAS	ACCIONES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	Realizar una convocatoria para muestras de cine, cortos, y producciones audiovisuales					x	x			x	x		x	x
	-Realizar concursos interactivos para la producción de ideas y proyectos cinematográficos.							X				x		x
	-Establecer un premio para reconocer a la industria local del cine.													x
	-Establecer alianzas estrategias con escuelas de cine local y con facultades de arte y desarrollo audiovisual.				x	x	x	X						
	-Difundir los programas del Min Cultura para el desarrollo del cine.			X	x	x	x							
Cuidado y preservación del medioambiente.	Establecer un programa de educación ambiental orientado a los clientes deCinépolis. Segmentado por públicos: infantil, juvenil y adulto.						x	X	x					
	-Implementar unPGIRS: Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos.						x	X	x					
	-Diseñar y promocionar mensajes audiovisuales antes o a final de las películas.								x	x	x			
	-Adoptar un mensaje verde, para promover el “amor” por el medio ambiente.					x								

Fuente. Elaboración del autor. 2013.

En la tabla 34 se presenta el presupuesto para la implementación de todas las actividades. En total se debe invertir un monto aproximado, de \$ 81.000.000 anual. Este valor es un aproximado, deberá de la empresa ampliar el presupuesto para garantizar un mayor alcance del programa de RSE.

PRESUPUESTO

Tabla 36. Presupuesto para la implementación de las prácticas de RSE

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN		
Estrategia	Acciones	VALOR
Estrategia de Ética y Gobernabilidad empresarial	Establecer un gobierno para el mercado de Colombia.	\$ 2.000.000
	-Formalizar los estatutos del nuevo gobierno corporativo	\$ 1.500.000
	Asignar responsables: Líder de RSE	\$ 24.000.000
	-Establecer mecanismos de participación	\$ 500.000
	-Definir políticas y normas	\$ -
	-Socializar el nuevo gobierno a los grupos de interés	\$ 1.500.000
Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)	Establecer un programa para la igual de género.	\$ -
	-Implementar políticas para promover la inclusión de personas con limitaciones físicas, y de la tercera edad.	\$ -
	-Diseñar y ejecutar un programa de formación y capacitación.	\$ 10.000.000
	-Mejorar los ambientes de trabajo: en la seguridad e higiene ocupacional	\$ 5.000.000
	-Implementar programas para la integración de empleados, más allá del ámbito laboral.	\$ 8.000.000
	-Establecer actividades de integración para las familias de los colaboradores.	\$ 5.000.000
	-Establecer alianzas estratégicas con las cajas de compensación, así impulsar beneficios de vivienda, educación y recreación	\$ -
Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	Realizar una convocatoria para muestras de cine, cortos, y producciones audiovisuales	\$ 1.000.000
	-Realizar concursos interactivos para la producción de ideas y proyectos cinematográficos.	\$ 10.000.000
	-Establecer un premio para reconocer a la industria local del cine.	\$ 5.000.000
	-Establecer alianzas estrategias con escuelas de cine local y con facultades de arte y desarrollo audiovisual.	\$ -
	-Difundir los programas del Min Cultura para el desarrollo del	\$ -
Cuidado y preservación del medioambiente.	Establecer un programa de educación ambiental orientado a los clientes de Cinépolis. Segmentado por públicos: infantil, juvenil y adulto.	\$ 3.000.000
	-Implementar un PGIRS: Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos.	\$ 1.000.000
	-Diseñar y promocionar mensajes audiovisuales antes o a final de las películas.	\$ 3.000.000
	-Adoptar un mensaje verde, para promover el “amor” por el medio ambiente.	\$ 500.000
		\$ 81.000.000

Fuente. Elaboración del autor. 2013

10. CONCLUSIONES

El mercado y en sí el sector cinematográfico en Colombia se encuentra en expansión, la industria nacional ha respondido favorablemente a los estímulos del gobierno para promover la creación de películas, y para fortalecer el sistema de distribución y exhibición de las mismas. Esto se traduce en una mayor demanda de servicios de salas de cine, de igual manera los consumidores han respondido favorablemente a las reducciones de precios producto de una mayor competencia.

En el entorno de la empresa se evidencia una tendencia por aumentar la inversión en las prácticas de responsabilidad social empresarial. El sector público ha generado condiciones para promover la RSE de las empresas privadas, esto se demuestra con la distinta legislación en la materia. Así mismo, el sector empresarial ha respondido positivamente ampliando la magnitud de sus programas de RSE y generando una mejor relación con los distintos grupos de interés.

Uno de los grandes retos que tiene el sector de cines es el incremento de la competencia y sustitutos. Gracias a tecnologías como internet, los consumidores pueden acceder a películas en línea, juegos o demás eventos.

En el mercado de Cali se evidencia una gran expansión del sector cines, ha existido una apertura de nuevos cines, de varias marcas, en distintos sectores de la ciudad, llegando incluso al segmento de consumidores con menos ingresos.

Respecto a la RSE del sector de los cines se evidencia que las prácticas se orientan a la exhibición de películas a población menos favorecida, así mismo programas que favorecen la formación y desarrollo de los empleados. Los programas de RSE se limitan a ciertos grupos de interés y unas prácticas orientadas al ámbito social y laboral. En el corto plazo han comenzado a incursionar en las prácticas orientadas al medio ambiente, logrando implementar programas para dispensación responsable de residuos.

Cinépolis tiene una gran capacidad instaladas, cuenta con tecnología, equipos y personal con lo cual ofrece un servicio de calidad, sin embargo tiene debilidades en cuanto al poder de negociación con los proveedores, lo que implica un compromiso respecto a la oferta de películas.

El modelo de dirección, (de gobierno corporativo) es una de las otras debilidades, depende principalmente de la casa matriz, lo que le resta poder de decisión, esto compromete sus estrategias en el mercado local.

Respecto a las prácticas de RSE en Cinépolis se encontró que la empresa tiene beneficios para los clientes y empleados, sin embargo no se estructuran en un programa o estrategia. Las prácticas de RSE están aisladas, enmarcadas en el código ético de la empresa, lo que evidencia que existe una disposición para fomentar prácticas en beneficio de los grupos de interés: comunidad, clientes, proveedores, empleados e inversionistas.

Después del análisis interno y externo se evidenció que se pueden generar estrategias de responsabilidad social en cuatro líneas: gobierno corporativo, relaciones laborales, desarrollo con la comunidad y cuidado del medio ambiente. Cinépolis puede ejecutar estrategias en estas cuatro líneas y generar un impacto positivo con los grupos de interés: socios, directivos, empleados, clientes y comunidad en general.

La implementación de un plan de responsabilidad social para la organización genera una ventaja competitiva, que se fundamenta en la relación de confianza y beneficio que se puede generar con los grupos de interés. Actualmente la competencia directa tiene programas de RSE que se enfocan solo en favorecer a unos clientes y grupos de población de bajos ingresos. Cinépolis en su programa de RSE involucra a mayor población y a todos los grupos de interés, lo que hace de la RSE una práctica más ambiciosa, por lo tanto se espera un mayor impacto en el mercado.

Las ventajas de las estrategias de RSE formuladas para Cinépolis radican en que se orientan a cuatro dimensiones, en cada una de ellas se involucran los intereses de los socios inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores, y comunidad, tanto a nivel interno como externo. En un sentido amplio, se pensó en el beneficio económico y social de todos los involucrados, así mismo, se orientó las estrategias para que exista un compromiso de los grupos de interés, que se refleje en una participación activa.

Los objetivos estratégicos de RSE abarcan diferentes ámbitos de la empresa, desde la gobernabilidad de la empresa, la calidad de vida en la empresa, la vinculación y compromiso con el desarrollo de la comunidad y el cuidado del medio ambiente. Estos objetivos demuestran el interés de la empresa por generar beneficios a los grupos de interés y tener acciones responsables en cada una de sus operaciones, considerando que la empresa de forma indirecta o directa interactúa con los elementos del entorno.

11. RECOMENDACIONES

Considerando los distintos elementos explorados en este trabajo, se identifican algunos aspectos donde la empresa debe mejorar. Por lo tanto se recomienda:

- Realizar permanentemente investigaciones de mercados para conocer los cambios en los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Establecer convenios con instituciones, siendo un buen ejemplo las educativas, para garantizar una afluencia de público permanente y crear una cultura de “ir a cine”
- Desarrollar un programa de promoción en Calipara dar a conocer la marca y la oferta de películas que ofrece Cinépolis.
- Vincularse más activamente a la industria del cine en Cali, ciudad que se caracteriza por el desarrollo de esta industria.
- Establecer alianzas con grandes distribuidores de películas a fin de garantizar una mayor oferta.
- Usar medios digitales para realizar publicidad y promover las ventas de boletería.
- Ampliar la cantidad de salas de cine, permitiendo mejores ubicaciones para estar más cerca de los segmentos de interés.
- Crear una comunidad “Cinépolis” para promover la fidelización, usando medios digitales para generar interacción y difusión publicitaria.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de planeación. DANE. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DANE
- ALCALDIA DE CALI. Documento Cali en cifras 2011. Departamento Administrativo de Planeación.
- CAJIGA CALDERÓN Juan Felipe CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía. El concepto de responsabilidad social empresarial.
- CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía. Conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Fórum Empresa / Cemefi. Mayo de 2000
- CINÉPOLIS. Información suministrada por Cinépolis; archivo competencia 2012
- CINÉPOLIS. Documentos internos de la compañía. Datos proporcionados por el CIREC. [Consultado el 10 de marzo de 2013]
- CINÉPOLIS. Documentos internos. [En línea] Disponible en: <https://intranet.Cinépolis.com/SitePages/reconocimientos.aspx> [Consultado 15 de marzo de 2013]
- CINÉPOLIS. Página corporativa.[En línea] Disponible en: <http://www.Cinépolis.com.mx/talentoCinépolis/historia.aspx>[Consultado 15 de marzo de 2013]
- DANE. Cuentas nacionales departamentales. Valle del Cauca. 2012.
- DE ZUANI Elio Rafael. Introducción a la administración de organizaciones. Valletta Ediciones, 2005.
- ENTREVISTA ALEJANDRA Quijano, supervisora RRHH Cinépolis Limonar. 20 de octubre de 2012.
- ENTREVISTA con Alberto Alcaraz, gerente de procesos Cinépolis. 10 de octubre de 2012.

- ENTREVISTA con Alexis Manrique. Gerente de Conjunto Cinépolis Limonar. 10 de Octubre de 2012.
- ENTREVISTA con el Licenciado Alfredo Manzo, Gerente de País Cinépolis Colombia. 10 Octubre de 2012.
- ENTREVISTA SANDRA Zuluaga, Dirección recursos humanos Cinépolis. 20 de octubre de 2012.
- ENTREVISTA SERGIO Bardales, gerente de operaciones LATAM. 15 de octubre de 2012.
- ENTREVISTA, ALBERTO Alcaraz, gerente proceso Cinépolis. 10 de octubre de 2012.
- ENTREVISTA, ANDRÉS Ulate, Gerente mercadeo Cinépolis LATAM. 15 de octubre de 2012.
- ESADE. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo. para la responsabilidad social de las empresas. Impresión: Estudi6 – Barcelona. Noviembre 2002. Depósito legal: B-45151-2002
- FINCOWSKY Franklin, BENJAMÍN Enrique, Organización de Empresas, 2a Edición, México, Mc Graw Hill, 2004.
- FUNDACIÓN FORO NACIONAL POR COLOMBIA; Asociación de Trabajo Interdisciplinario - A.T.I., Fedevivienda, Campaña del Milenio Colombia "Sin Exclusas 2015 "Por una Colombia sin pobreza", Oxfam Novib. «Pobreza y exclusión social en Bogotá, Medellín y Cali»(en español) (PDF). [Consultado el 20-01-2008]
- GERENCIE. Control. [En línea] Disponible en: <http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html> [Consultado 14 de marzo de 2013]
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Responsabilidad Social de las Empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative). Responsabilité Social des entreprises. Model GRI. Corporate Social Responsibility. GRI Model. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NTP 648.

- HINTZE. Jorge. Control y evaluación de gestión y resultados. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá, 28-31 de octubre de 2003
- ISO.20006. Guía de Responsabilidad Social Empresarial.
- LA REPUBLICA.COM.CO. "Empresas inscritas en bolsa mejoran gobierno corporativo". (Consultado 10/11/2009)
- LEWIN, K., LIIPPIT, R. & WHITE, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology , 10, 271-301 cit. pos.,David Straker, Lewin's Leadership Styles [en línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/73706639/9/Estilos-de-Liderazgo-de-Lewin> [Consultado 10 de marzo de 2012]
- MINISTERIO DE CULTURA REPUBLICA DE COLOMBIA.Estadística de la exhibición en Colombia – 2001 informe a mayo. [En línea] Disponible en: <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=18380#> Consultado 20 de marzo de 2013]
- MONEVA José M. Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008).Editorial. MAS Business, S.L.. Chile 2010. ISBN 1-9016930-11-2
- PERIODICO PORTAFOLIO.Articulo. Cifras del gasto de los colombianos en temporada navideña [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/cifras-gasto-los-colombianos-temporada-navidena>[Consultado 15 de marzo de 2013]
- PROIMAGENES.Página corporativa. [En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26>[Consultado 15 de marzo de 2013]
- PROIMAGENES. Página corporativa. [En línea] Disponible en: <http://www.proimagenescolombia.com/secciones/centrodoc/centrodoc.php?nt=26> [Consultado 20 de marzo de 2013]
- RAMOS C. Ena. Métodos y técnicas de investigación. [En línea] Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>[Consultado 15 de marzo de 2013]

- ROJAS MUÑOZ Alfonso Lucas. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Universidad Santiago de Cali. Área de responsabilidad social.
- TRIANA DE VARGAS Claudia. Directora del Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica “Proimágenes Colombia”. [En línea] Disponible en: <http://www.latamcinema.com/especial.php?id=125> [Consultado 20 de marzo de 2013]
- UNIVERSIDAD NACIONAL A DISTANCIA. UNAL. Planeación y Dirección. [En línea] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf> [Consultado 10 abril de 2013]
- VASQUEZ HIDALGO Isabel. Tipo de estudio. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm> [Consultado el 15 de marzo de 2013]
- YEPES G. Responsabilidad Social Empresarial Fundamentos y Aplicaciones en las Organizaciones de Hoy. Editorial Universidad Externado de Colombia P. 77-87.
- ZADECK Simón El camino hacia la responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review. Edición Especial Responsabilidad Social Empresarial. Agosto de 2007