



GESTIÓN GERENCIAL

Procedimientos operativos

MX-PO-GSTG-MC-00

CINÉPOLIS


Revisión 0: 23 de Junio de 2014.

Cancela y sustituye: Ninguno

Toda la información contenida en este documento es confidencial y se proporciona como una fuente de información para la operación de los procesos administrativos, operativos y de soporte de Cinépolis. Por lo tanto queda estrictamente prohibida la publicación, divulgación y utilización de su contenido por cualquier medio, para fines propios o de terceros no autorizados y sin el consentimiento expreso y por escrito de Cinépolis.

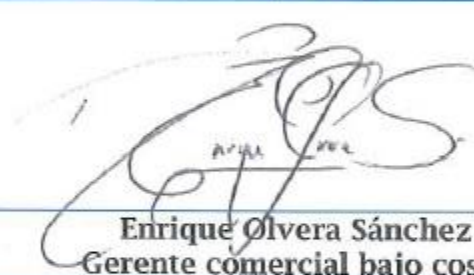
Hoja de firmas

Elaboró



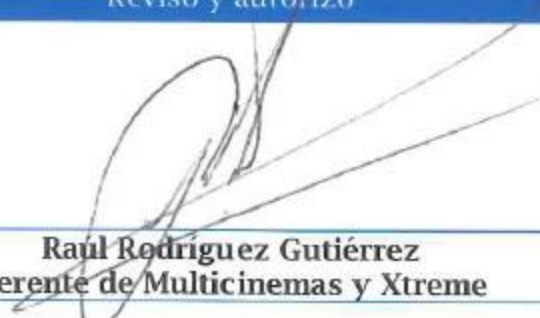
Alberto Alcaraz Aguilar
Gerente de procesos

Revisó y autorizó



Enrique Olvera Sánchez
Gerente comercial bajo costo

Revisó y autorizó



Raul Rodriguez Gutierrez
Gerente de Multicinemas y Xtreme

Índice

1. Introducción.....	5
1.1. Descripción y antecedentes de MC	6
1.2. Distribución física del conjunto	9
1.3. Metas de poder del formato	12
1.4. Diferencias entre Cinépolis tradicional y MC.....	14
2. Componentes	16
2.1. Organizacionales.....	17
2.1.1. Estructura administrativa	18
2.1.2. Empleados operativos	19
2.1.3. Descripciones de puestos.....	20
2.2. Productos	31
2.2.1. Dulcería.....	32
2.2.2. Taquilla.....	34
3. Funciones estratégicas de gerencia	35
3.1. Operar a bajo costo	36
3.1.1. Roles de trabajo.....	37
3.1.2. Programación de funciones	38
3.2. Controlar ingresos	39
3.2.1. Ingresos adicionales	40
3.3. Controlar almacén	42
3.3.1. Pedido sugerido	43
3.3.2. Antecedentes y gestión de almacenes estandarizados.....	44
3.3.3. Acomodo de almacén.....	45
3.4. Garantizar nivel de servicio Cinépolis.....	51
3.4.1. Mapa de experiencia del formato.....	52
3.4.2. Puntos POPCORN.....	53

4. Gestión administrativa	54
5. Gestión operativa.....	58
5.1. Supervisión en la apertura.....	59
5.2. Unifilas	61
5.3. Supervisión de publicidad	63
6. Sensibilidad de formato	65
7. Tabla de cambios	69
8. Documentos de referencia.....	71

1. Introducción

1.1. Descripción y antecedentes de MC

Objetivo

Ser una guía para que el gerente a cargo de un conjunto de bajo costo (MC) identifique las actividades clave (administrativas, operativas y comerciales) que deberá realizar para garantizar los criterios de éxito de la marca.

Antecedentes

A causa de la saturación de salas de cine en las principales ciudades de México y al aún bajo consumo de éste en niveles socioeconómicos (D, D+) mismos que representa más del 48 % de la población (más de 50 millones de habitantes) se realizaron diversos estudios para identificar por qué no van al cine.

Dichos estudios arrojaron que las principales causas son:

- ✓ Porque no tienen un cine cerca.
- ✓ Porque la opción que tienen les resulta cara.

Debido a lo anterior surge la necesidad de desarrollar un formato de cine que permitiera llevar la experiencia Cinépolis a estos sectores de la población a un precio accesible, logrando así que la marca siguiera creciendo y siendo rentable.

Una vez desarrollado el formato, en la estrategia de crecimiento y expansión se decidió llevarlo a las ciudades donde no hubiera oferta de cine o donde la existente no fuera relevante, así como a las principales ciudades que tuvieran sectores desatendidos y también en las que llevar el formato tradicional no era rentable.

Este formato consta de cines de 5 a 7 salas con la misma calidad en proyección y sonido que el formato tradicional, tiene una oferta reducida de productos de Dulcería y no cuenta con negocios como Cinecafé ni Baguis. Los precios de Taquilla y Dulcería son en promedio 25 % más bajos que en tradicional, esto debido a que se busca acceder a niveles socioeconómicos más bajos.

Para hacer rentable este formato fue necesario crear conjuntos de bajo costo desde su construcción hasta su operación diaria.

Los criterios de éxito de la marca, son:

- ✓ Operar a bajo costo
 - Roles de trabajo
 - Programación de funciones
- ✓ Controlar ingresos
- ✓ Controlar almacén
- ✓ Garantizar el nivel de servicio Cinépolis
- ✓ Cumplir metas

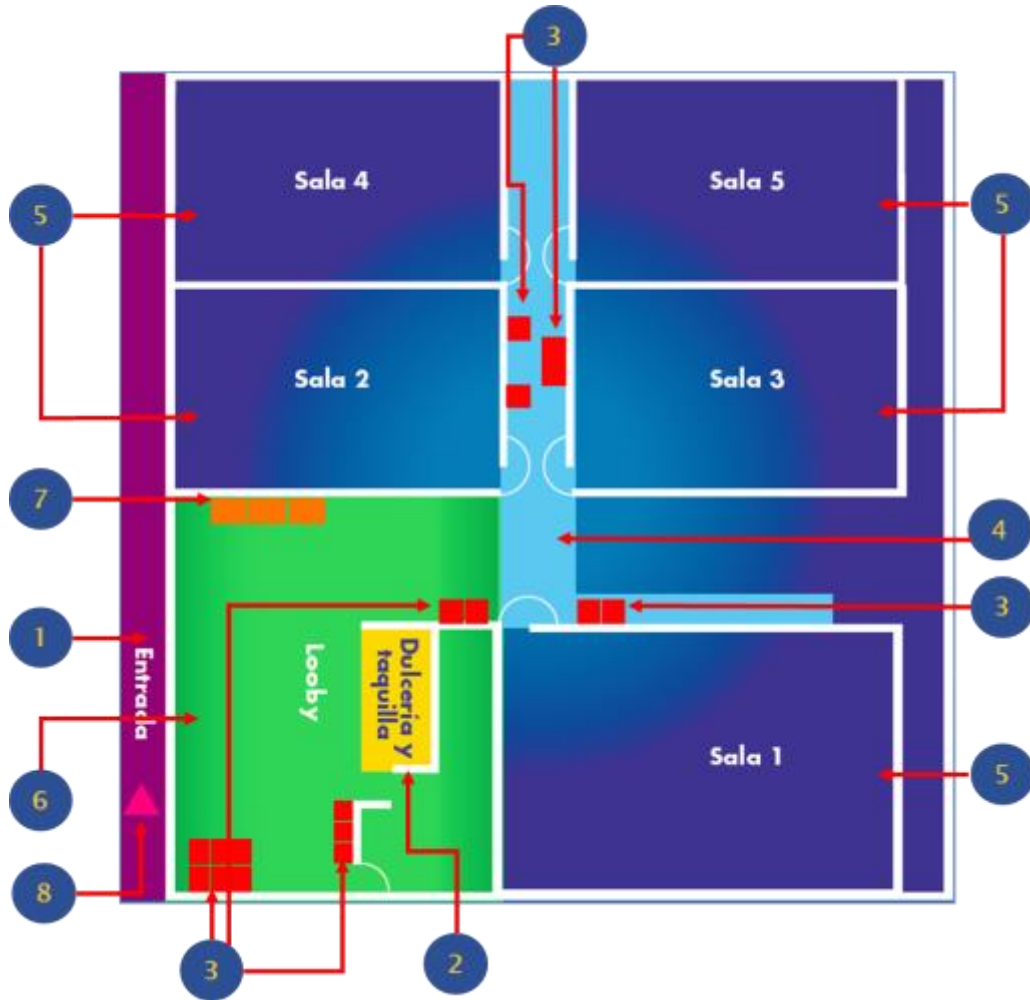
Filosofía de formato

Ser la mejor opción de entretenimiento en el segmento popular, fortaleciendo el liderazgo de Cinépolis en la industria cinematográfica, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar, con una cultura de frugalidad y eficiencia.

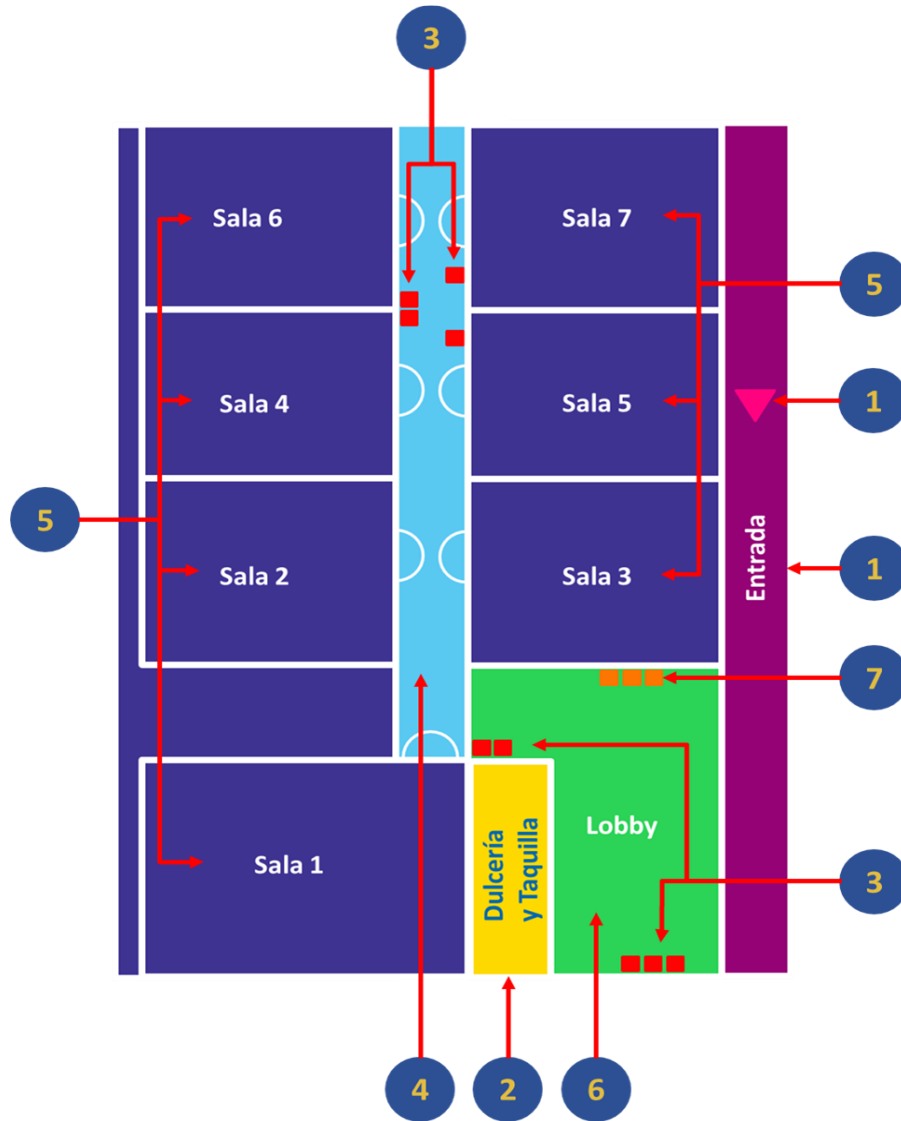
1.2. Distribución física del conjunto

La distribución física de los conjuntos con formato MC puede variar de uno conjunto a otro, la variación depende del número de salas que son de 5 a 7.

Conjuntos de 5 salas



Conjuntos de 7 salas



- | | | | |
|---|---------------------|---|-------------------------|
| 1 | Exterior | 5 | Salas |
| 2 | Dulcería y Taquilla | 6 | Lobby |
| 3 | Carteleros | 7 | Pendorones |
| 4 | Pasillos | 8 | Trópicos de información |

1.3. Metas de poder del formato

Las metas de poder del formato son las directrices con las que se conducirá la marca a mediano plazo. Las metas para el 2015 son:

- Llegar a 302 salas en México.
- Tener una participación de mercado de asistentes del 6 % y de ingresos del 3.7 %.
- Lograr una rentabilidad de los cines operando (TIR) mayor al 20 %.
- Lograr ingresos por 881 millones de pesos.
- Mantener un margen de EBITDA: 25 %.

1.4. Diferencias entre Cinépolis tradicional y MC

Las principales diferencias entre Cinépolis formato tradicional y formato MC son las siguientes:

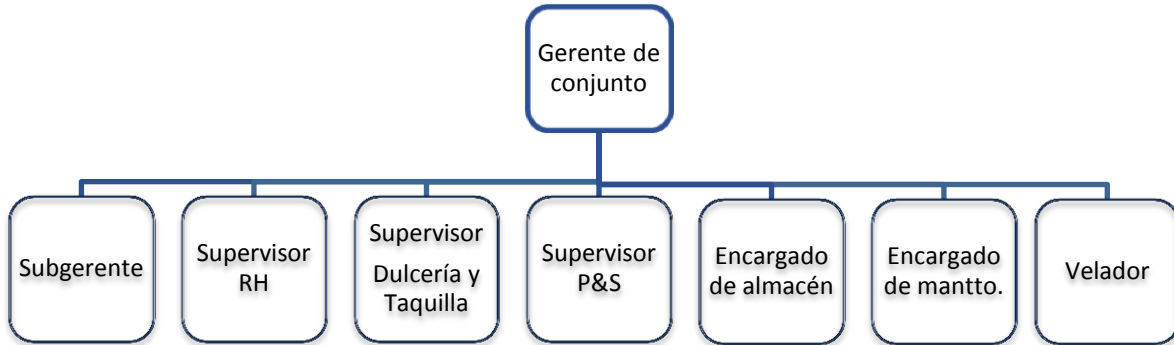
Formato tradicional	Formato MC
...	Sueldo base personal operativo 20 % menor al del formato tradicional.
...	Precios de Taquilla y Dulcería entre 20 % y 25 % menor al del formato tradicional.
Se establecen en ciudades a partir de los 100,000 habitantes.	Se establecen en ciudades con menos de 100,000 habitantes y en grandes ciudades con sectores desatendidos, donde la mezcla de NSE D y D- sea mayor al 65%.
Negocios: <ul style="list-style-type: none"> • Dulcería • Taquilla • Baguis • Coffee Tree • Dulcópolis 	Negocios: <ul style="list-style-type: none"> • Dulcería • Taquilla
Opera con multifila	Opera con unifila
Venta por negocio	Venta cruzada
Portafolio amplio de productos	Portafolio reducido de productos
<i>Lobby</i> con mesas y sillas	<i>Lobby</i> sin mesas y sillas
<i>Lobby</i> amplio	<i>Lobby</i> reducido
Salas tipo estadio	Salas tipo semi-estadio
De 5 a 16 salas	De 5 a 7 salas
Más de una arquilla de acceso	Un solo acceso de arquilla

2. Componentes

2.1. Organizacionales

2.1.1. Estructura administrativa

La estructura administrativa se presenta de la siguiente manera y aplica para los conjuntos Cinépolis de formato MC:



El gerente de conjunto debe asegurarse de que todo su personal administrativo cumpla con la presentación personal indicada en la G.O. PCA vigente¹.

¹ Los supervisores pueden portar camisa de manga corta y sin corbata.

2.1.2. Empleados operativos

Los empleados operativos de MC deben ser multitareas, es decir, estar capacitados para operar en diferentes áreas del conjunto, por ejemplo en ambos módulos de venta (Taquilla y Dulcería), o bien en arquillas y en limpieza de salas.



El gerente de conjunto debe asegurarse de que todo el personal operativo cumpla con la presentación personal indicada en la G.O. PCA vigente.

2.1.3. Descripciones de puestos

Gerente de conjunto

Objetivo general del puesto

Dirigir un equipo de trabajo enfocado al logro de las metas y rentabilidad de su conjunto a través de la supervisión, control, administración y seguimiento de políticas y procedimientos, fortaleciendo los comportamientos de ventas, generación de ingresos adicionales y servicio, representados en cada uno de los valores de la organización.

Funciones principales del puesto

1. Administrar, controlar y dar seguimiento a las métricas corporativas establecidas por la Dirección, elaborando y ejecutando planes de acción derivados para el mejoramiento de indicadores del conjunto.
2. Supervisar la correcta ejecución de las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
3. Administrar los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos otorgados para el alcance de los objetivos.
4. Realizar la programación de las películas de acuerdo a la temporalidad y respetando los lineamientos establecidos por el área de programación.
5. Fomentar el adecuado clima laboral para la satisfacción de sus colaboradores.
6. Garantizar el cumplimiento de obligaciones legales ante las autoridades públicas y gubernamentales.
7. Fomentar la capacitación y desarrollo de su equipo, integrando reforzando y retroalimentado para el alcance de los objetivos.

8. Dar seguimiento puntual a herramientas de medición del servicio y procesos que mejoren la experiencia de los clientes, la atención y tiempo de resolución de quejas.
9. Desarrollar estrategias de rentabilidad del conjunto asignado.
10. Monitorear y reportar promociones y estrategias de la competencia.
11. Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad necesarios para brindar el nivel de servicio Cinépolis.
12. Mantener en óptimas condiciones el inmueble a su cargo.

Dimensiones de puesto

Manejo de presupuesto	ID
Responde directamente por las cifras del presupuesto así como sus posibles desviaciones contra los reales.	x

Decisiones relevantes	Estratégico	Impacto \$
Contratar candidatos con perfil adecuado y acordes al puesto.	x	
Planeación del rol de trabajo del personal administrativo.	x	
Elaboración de horarios de funciones.	x	
Ejercicio de presupuesto asignado.	x	x

Comunicación

Nivel	ID
Negociación e influencia sobre otros.	x

Habilidades específicas para el puesto

- Integridad moral y ética.
- Administración y motivación de equipos de trabajo.
- Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.
- Capacidad de comunicación.
- Con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Espíritu crítico.
- Gran capacidad para delegar.
- Capaz de asumir responsabilidad.
- Perseverancia y constancia.
- Tolerancia a la frustración.
- Alto apego a procesos y procedimientos.

Encargado de cine

Objetivo general del puesto

Optimizar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a partir de los controles establecidos por las diferentes áreas de la empresa, por medio de la planeación de las actividades diarias, manteniendo el control de cualquier conjunto cinematográfico.

Funciones principales del puesto

1. Supervisar que los procesos de Taquilla, Dulcería y alimentos, ingresos y valores, egresos, nómina, así como de almacén se lleven a cabo de acuerdo a los controles establecidos por el área de auditoría.
2. Supervisar que todo el personal se encuentre debidamente capacitado y certificado de acuerdo a los programas establecidos y con los formatos autorizados.
3. Realizar el cálculo de pre Nómina y de pedido de almacén de Dulcería.
4. Mantener en óptimas condiciones de mantenimiento las instalaciones del conjunto cinematográfico.
5. Asegurarse de llevar a cabo las revisiones internas de puntos críticos, administrativos y operativos

6. Cumplir en tiempo y forma con la información que soliciten las diferentes áreas de corporativo.

Subgerente

Objetivo general del puesto

Administrar y controlar los negocios de Dulcería y Taquilla del cine, a través de un buen manejo de inventarios, supervisión del personal del conjunto, de salas, de caja chica y manejo de efectivo.

Funciones principales del puesto

1. Realizar cálculos semanales de pedido para reabastecer el almacén y hacer la solicitud en People Soft.
2. Realizar cortes de caja retirando todo el efectivo de puntos de venta y realizar el depósito diario.
3. Llevar a cabo la inhabilitación y habilitación de puntos de venta.
4. Realizar la apertura del conjunto verificando la asistencia de todos los empleados y la correcta apertura de las unidades de negocio.
5. Asignar los fondos a los vendedores y hacer los retiros correspondientes.
6. Verificar conciliación del inventario; contando la totalidad productos semanalmente y cuidando la rotación de inventarios de acuerdo al sistema PEPS.
7. Realizar facturación de ingresos, impresión de reportes y llenado de archivos de seguimiento a indicadores, así como información solicitada por corporativo y/o gerente regional.

Supervisor de recursos humanos operativo

Objetivo general del puesto

Administrar los procesos de RH, tales como reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, de acuerdo con las normas y políticas de la compañía, para garantizar el mejor talento en el conjunto, asegurando la supervisión de puntos de venta y la calidad en el servicio al cliente.

Funciones principales del puesto

1. Elaborar el rol operativo ESP; de acuerdo a la meta financiera y al presupuesto de asistentes.
2. Llevar a cabo la correcta elaboración de nómina; de acuerdo al personal y la suma de horas trabajadas, para su envío a corporativo.
3. Elaborar carpetas de información; documentando y actualizando la información sobre requerimientos de organizaciones gubernamentales. (STPS, SSA, protección civil).
4. Realizar la integración de los expedientes de los colaboradores con la documentación requerida y los recibos de nómina firmados por los empleados.
5. Desarrollar y llevar a cabo proceso de reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo.
6. Realizar altas y bajas de personal; entregando la renuncia, encuesta de salida y finiquito, así como solicitando apoyo al área de Relaciones laborales.
7. Brindar apoyo en CEEC interno identificando al personal de nuevo ingreso para darles capacitación.
8. Brindar capacitación al personal mediante inducción e información continua referente a los valores y cultura organizacional de la empresa.

9. Identificar faltas al reglamento aplicando acciones correctivas y dándole su respectivo seguimiento.
10. Supervisar que los empleados apliquen la correcta Técnica de venta, garantizando a los clientes un servicio de alta calidad.
11. Realizar las actividades del subgerente cuando éste se encuentre de vacaciones y sean sus días de descanso

Supervisor de Dulcería y Taquilla

Objetivo general del puesto

Asegurar el correcto funcionamiento y abastecimiento de las unidades de negocio de Dulcería y Taquilla, buscando maximizar las ventas y garantizando la habilitación e inhabilitación de los puntos de venta con base a los roles asignados al personal operativo.

Funciones principales del puesto

1. Realizar la apertura del conjunto asegurando los insumos para la operación de las unidades de negocio en base a un stock ideal, así como habilitando e inhabilitando los puntos de venta, coordinando y realizando actividades de abastecimiento.
2. Realizar conciliación de producto en punto de venta y subalmacenes contra inventario; ingresando la información al sistema People Soft,
3. Entregar el fondo de efectivo a empleados generales; estableciendo el personal para puntos de venta.
4. Realizar el corte de punto de venta y los cierres de turno.
5. Revisar y acomodar el producto en almacén.
6. Registrar los soportes en sistema ingresando a la liga de corporativo y dando referencia de los problemas en el sistema.

7. Cubrir descansos del encargado de almacén.

Encargado de almacén

Objetivo general del puesto

Controlar y asegurar el abastecimiento óptimo del almacén así como el abastecimiento y reabastecimiento oportuno de los puntos de venta.

Funciones principales del puesto

1. Realizar el cálculo de reabastecimiento de almacén en base a factores per cápita y presupuesto de asistentes con el apoyo de la herramienta vigente que se tenga en el conjunto.
2. Abastecer sub-almacenes de acuerdo a inventarios óptimos con base en factores per cápita, asegurando siempre la disponibilidad de los productos e insumos durante la operación.
3. Llevar a cabo el acomodo del almacén de acuerdo al *layout* de almacenes vigente cuidando siempre la frescura de los insumos y productos mediante el sistema PEPS.
4. Recibir proveedores, validando el estado óptimo y cantidades correctas (no golpeado, sin faltantes ni empaque roto o dañado).
5. Llevar a cabo el llenado de la bitácora de caducidades; etiquetando la mercancía de acuerdo a fecha de caducidad.
6. Llevar a cabo la toma de inventario en subalmacén al cierre del día; realizando el registro de las cantidades de producto de acuerdo al proceso establecido.
7. Realizar la conciliación semanal y mensual y la toma física de inventarios de acuerdo al calendario y procedimiento corporativo.
8. Realizar las actividades de control incluidas en la evaluación de la **G.O. PCA** vigente.

9. Garantizar el cumplimiento de la meta de rotación de inventarios y de costo de venta.

Supervisor de proyección y sonido

1. Examinar el estado físico, limpieza y correcto funcionamiento de cada uno de los componentes de los proyectores de película, equipo de sonido y mesas de edición.
2. Apoyar en el mantenimiento preventivo de los equipos.
3. Realizar la limpieza y enfoque de lentes Scope y Flat, los márgenes de imagen, audio y luz de cada sala y asegurar el buen funcionamiento del cambio de lente y mascarilla.
4. Editar el programa semanal a exhibirse configurando el proyector de acuerdo al material que se exhibirá.
5. Brindar capacitación a operadores de nuevo ingreso de conjuntos en operación y próximos de apertura cuando su conjunto sea sede.
6. Realizar la limpieza diaria de equipo y área de trabajo (pisos, baños, anaqueles, ventanillas, etc.).
7. Llevar y mantener actualizadas las diferentes bitácoras manejadas en el área (limpieza, piratería, estado físico de copia, bitácora de focos, supervisión de funciones, etc.).
8. Reportar de inmediato fallas en el equipo de proyección o paros de función vía sistema Máximo.

Encargado de mantenimiento

Objetivo general del puesto

Mantener en óptimas condiciones las instalaciones del conjunto para ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes.

Funciones principales del puesto

1. Realizar por lo menos un recorrido semanal por el conjunto en compañía del gerente para la revisión física de las instalaciones y/o equipos.
2. Realizar un plan de acción de acuerdo a las observaciones del recorrido para mantener el equipo en óptimo funcionamiento, bajo la supervisión del supervisor regional de mantenimiento y gerente de conjunto.
3. Dar mantenimiento general a las instalaciones y equipos por medio del contacto constante con todas las áreas para dar respuesta oportuna a sus peticiones.
4. Llevar correctamente actualizadas las bitácoras de servicios que se hacen a los diferentes equipos e instalaciones del conjunto, así como las rutinas generadas por el sistema Máximo.
5. Solicitar autorizaciones de compra para insumos o refacciones, en coordinación con el supervisor regional de mantenimiento y el gerente de conjunto.
6. Controlar y mantener el stock de herramientas y refacciones en buen estado.
7. Mantener en óptimas condiciones de limpieza el taller de mantenimiento.
8. Realizar la solicitud de los requerimientos necesarios en el sistema Máximo.

Velador

Objetivo del puesto

Garantizar la vigilancia del conjunto mientras no está operando, apoyar con supervisiones de salas en las últimas funciones del día y asegurar que el cine quede completamente cerrado al salir el último cliente.

Funciones principales del puesto

- 1.** Controlar, durante su horario laboral, entradas y salidas de personal en el conjunto para evitar que personas ajenas a la empresa entren al inmueble.
- 2.** Revisar las salas, reportando a gerencia si se encontró algún objeto perdido.
- 3.** Apagar las pastillas termomagnéticas y los A.C. de salas al término de la última función.
- 4.** Revisar todas las áreas para evitar que los clientes queden dentro de las instalaciones antes de cerrar el inmueble.
- 5.** Colocar candados en salidas de emergencia que dan al exterior del centro comercial, (en caso de aplicar).
- 6.** Recoger los lentes 3D en salas que hayan proyectado función en este formato.
- 7.** Llevar a cabo la limpieza y empaque de lentes 3D en el área asignada para ello.
- 8.** Revisar cada punto de venta y reportar a encargado de almacén si es encontrado producto, mueble o refrigerador abierto.
- 9.** Recoger unifilas colocadas en Taquilla y Dulcería.
- 10.** Realizar el lavado de palomeras y retirar de producto de los condimenteros.

11. Realizar la entrega de paquetes depositados por los clientes en el módulo de atención a clientes.
12. Llevar a cabo supervisiones de salas en las últimas funciones del día.

Empleado general

Objetivo general del puesto

Ofrecer un servicio de alta calidad superando las expectativas del cliente; buscando maximizar las ventas.

Funciones principales del puesto

Brindar un servicio de alta calidad al cliente en las diferentes unidades de negocio del conjunto; utilizando la técnica de venta establecida, buscando maximizar los ingresos, así mismo brindar atención al cliente solucionando dudas sobre la operación, promociones y/o programación del conjunto.

Realizar la limpieza profunda en salas, baños, lobby, Dulcería, Taquilla, pasillos de acceso y salida de salas, caseta de proyección y oficinas.

Verificar las entregas de producto en unidades de negocio; revisando las cantidades recibidas y llevando a cabo su acomodo.

Llevar a cabo la venta de boletos, membresías y tarjeta “Club Cinépolis”.

Asegurar la correcta proyección del material fílmico; uniendo los diferentes componentes de la película, así como con los espacios de publicidad, llevando a cabo el acomodo de la película en los diferentes proyectores en hora y sala asignada y realizando el lavado y sanitización de lentes.

Monitorear salas revisando la correcta proyección de la película, clima, sonido, orden de *tráilers* y publicidad.

Recibir boletos en arquilla y realizar el inventario de los mismos contando los boletos media hora después de iniciada cada función.

2.2. Productos

2.2.1. Dulcería

La variedad de productos que se ofrecen en Dulcería son los siguientes:

Palomitas

Palomitas sabor mantequilla y caramelo, se ofrecen en 3 tamaños: chicas, medianas y grandes.

Palomitas mix se ofrecen en 2 tamaños: medianas y grandes.



Nachos

Nachos Tostitos con queso derretido, se ofrecen únicamente en tamaño regular.



Hot dog

Salchichas Oscar Mayer, colocadas en pan medias noches Bimbo, se ofrecen únicamente en tamaño regular.



Refrescos

Refrescos de diferentes sabores, cada uno en cuatro tamaños: chico, mediano, grande y jumbo.



Agua embotellada

Agua purificada Ciel de 600 ml y 1 litro. No se maneja Ciel saborizada.



ICEE

Los sabores de ICEE se rotan continuamente dependiendo del conjunto y son: cereza roja, uva, manzana, naranja, frambuesa, cereza blanca, lima-limón, fresas cremosas, fresa, sandía y grosella negra.



Helados y paletas

Los helados y paletas que se ofrecen son: Choco cream, Chemisse, Solero y Cornetto fresa y chocolate.



Dulces empaquetados marca propia

Bolitas de mango enchilado, Bolitas sandía, Minimalvavisco frutas y Minimalvavisco con chocolate.



Combos

Se ofrecen los siguientes combos en tamaño grande:

- Combo Cuates
- Combo Clásico
- Combo Nachos
- Maxi combo Hot dog
- Maxi combo Nachos
- Maxi combo Mix
- Combo Helado



El combo Kid se ofrece en tamaño chico.

2.2.2. Taquilla

La variedad de productos que se pueden presentar en Taquilla se pueden encontrar en la sección “1. Descripción del negocio” del M.P.O. Taquilla Micine vigente.

3. Funciones estratégicas de gerencia

3.1. Operar a bajo costo

3.1.1. Roles de trabajo

El gerente de conjunto debe apegarse a la **Rol operativo 1000 a 13000** vigente y revisar las variaciones de los asistentes presupuestados de 2 semanas anteriores contra la asistencia real en el **Tablero de indicadores** vigente y verificar si se está alcanzando la meta de los asistentes presupuestados, además de tomar en cuenta las promociones o eventos especiales, para realizar los ajustes necesarios en el rol de ESP.



3.1.2. Programación de funciones

El gerente de conjunto debe cumplir con un rango de servicio mínimo al realizar la programación de funciones y cumplir con los siguientes criterios de programación:

- Apegarse a la regla del 30/30, el cual se basa en no programar más del 30 % de la capacidad instalada de butacas, en un rango mínimo de 30 minutos.
- Programar una mayor cantidad de funciones en los horarios *rush*, que son los de mayor afluencia de clientes (este rango oscila por lo general entre 5:00 pm a 9:00 pm).
- Generar horarios de funciones que no se empalmen.
- Debe existir una diferencia de 30 minutos en la programación de funciones para las salas de mayor capacidad².
- Programar como última función el estreno más reciente y con atractivo, excepto infantil.
- Apegarse al tiempo entre funciones indicado en la siguiente tabla dependiendo del número de salas con el que se cuente:

Salas	Tiempo entre funciones	
	Mínimo	Máximos
3	30 min.	40 min.
4	25 min.	35 min.
5 o más	15 min.	30 min.

² Se considera sala de mayor capacidad si cuenta con más de 170 butacas.

3.2. Controlar ingresos

3.2.1. Ingresos adicionales

El gerente de conjunto debe generar ingresos con diferentes alternativas, tales como:

Boletos empresariales

Se venden a través de canales alternativos y pueden ser canjeados en los puntos de venta de MC. Los boletos empresariales son los siguientes:

- Ponte Palomita (caqui y café)
- Empresarial (morado y naranja)

Cinepass

- Tiene la modalidad de tarjeta con la imagen de la empresa y/o cliente que lo adquiere.
- Contiene cierto número de entradas dependiendo de la promoción.
- Los cupones pueden ser a precio cero o precio especial.
- La vigencia y restricciones son variables.

CineCash

- Tiene la modalidad de tarjeta que permite al cliente adquirir los productos y/o servicios comercializados en conjunto y en línea.
- Cuenta con acceso a preventas exclusivas.
- Se presenta como un certificado de regalo que permite al cliente regalar la experiencia del cine a quien él decida.
- Su venta se realiza en la Dulcería y en la página web oficial de Cinépolis.

Funciones especiales

Son esquemas de eventos especiales en donde se proyectan contenidos fílmicos y materiales en vivo en las salas del conjunto y no deben interferir en con la programación normal.

Matinées corporativo 3x\$/Terceros/conjunto (L-D)

- Son los títulos que quedan fuera de cartelera (cargados en TMS)
 - Se paga una renta fija por función (KDM)
- a)
- Se deben regular por programación
 - Se pueden presentar como eventos corporativo 3x\$39
 - Se pueden presentar como eventos locales: consultar la tabla de costos por distribuidora.

Funciones especiales editoriales/Terceros/conjunto(L-D)

- Son títulos en cartelera (a partir segunda semana).
- b) • Se presenta un pago porcentual de film rental.
- Son reguladas por Comercialización.
- Se establece un precio por asistente (Ejemplo: MC \$19).
- Se solicita Price Card a corporativo con 4 días de anticipación.

Funciones especiales 3x\$ Corporativo/GR's (SyD)

- Son títulos en cartelera (a partir 3ra semana)
- Se presenta un pago porcentual de film rental
- Son reguladas por Comercialización
- c) • Se establece un precio 3x\$39
- Se pueden presentar como eventos corporativo-Logística habitual de comunicación.
- Se pueden presentar como eventos GR's. Se debe solicitar el Vo.Bo. y Price Card a corporativo mínimo con 7 días de anticipación.

Promociones

Se manejan las mismas promociones que en Cinépolis tradicional tanto para Taquilla como para Dulcería³.

³ Los precios de algunas promociones deberán tropicalizarse de acuerdo al formato.

3.3. Controlar almacén

3.3.1. Pedido sugerido

El pedido sugerido se alimenta de per cápitas, toma en cuenta el histórico de inventario de dos semanas y deberá estar proyectado en base a los asistentes de las siguientes 2 semanas.

Se debe tomar en cuenta las promociones, eventos especiales y asistentes reales vs presupuestados que se tendrán durante la semana para realizar los ajustes necesarios en el pedido sugerido.

3.3.2. Antecedentes y gestión de almacenes estandarizados

La necesidad de contar con almacenes estandarizados en conjuntos de formato MC surgió debido a que se requiere un fácil manejo de los mismos que permita operar a bajo costo.

La operación a bajo costo precisa del cumplimiento de los siguientes criterios:

- Procesos simples
- Equipamiento no especializado (bodegas climatizadas)
- No re trabajos
- Fácil operación

Para poder estandarizar los almacenes de este tipo de conjuntos fue necesario definir y mantener una oferta comercial estandarizada respetando el catálogo de productos definido.

Posteriormente se midió el consumo por asistente de cada producto en unidad de medida y con esto se calculó la cantidad de producto requerido para abastecer cierto número de asistentes.

En base a la estimación del flujo de asistentes en temporada alta, se determinó el volumen necesario de producto para cubrir la demanda en 2 semanas de operación en temporada alta (24,000 asistentes). Dicho producto se proyectó y acomodó dentro de tarimas y anaqueles de acuerdo a la necesidad propia de embalaje del producto. Ésto genera un espacio determinado que se concreta en dos almacenes:

1. Almacén general
2. Almacén de Dulcería

Cada producto tiene asignado un espacio determinado en los almacenes, el cual está identificado por un sistema de etiquetación predefinido⁴.

⁴ Para que este tipo de almacenes opere de forma eficiente es indispensable mantener el orden y el criterio de almacenaje.

3.3.3. Acomodo de almacén

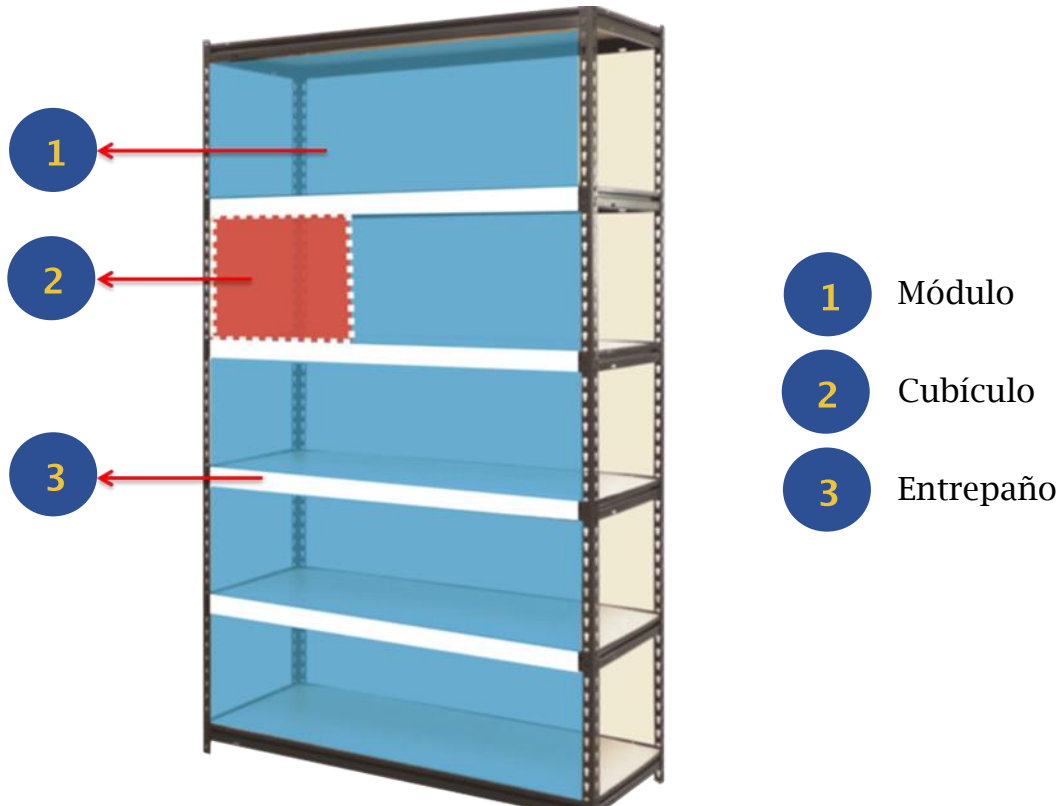
El acomodo de los dos tipos de almacenes con los que cuenta el formato MC (general y de Dulcería) debe apegarse a lo indicado en la presentación **Almacenes Micine** vigente. Cada almacén debe cumplir con lo siguiente:

Almacén general

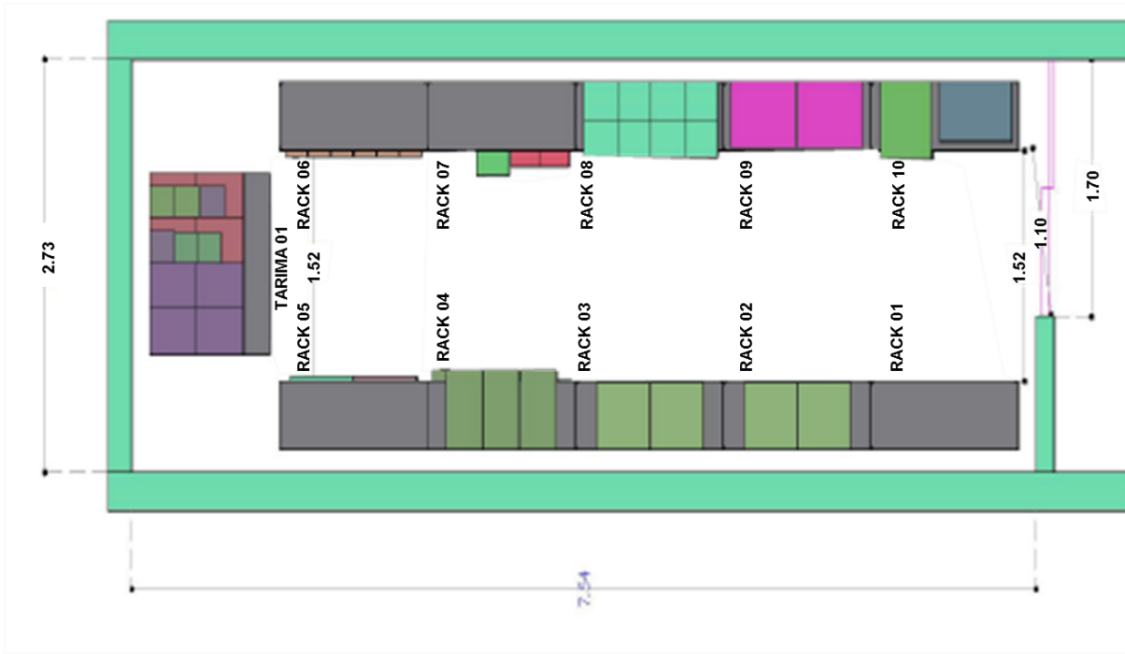
Cuenta con:

- 10 *racks* estándar con entrepaños, 1.23 m x 2.13 m x .45.5 m.
- 1 tarima estándar de plástico de 1.20 m x 1 m x 0.15 m.

Cada *rack* tiene los siguientes componentes:

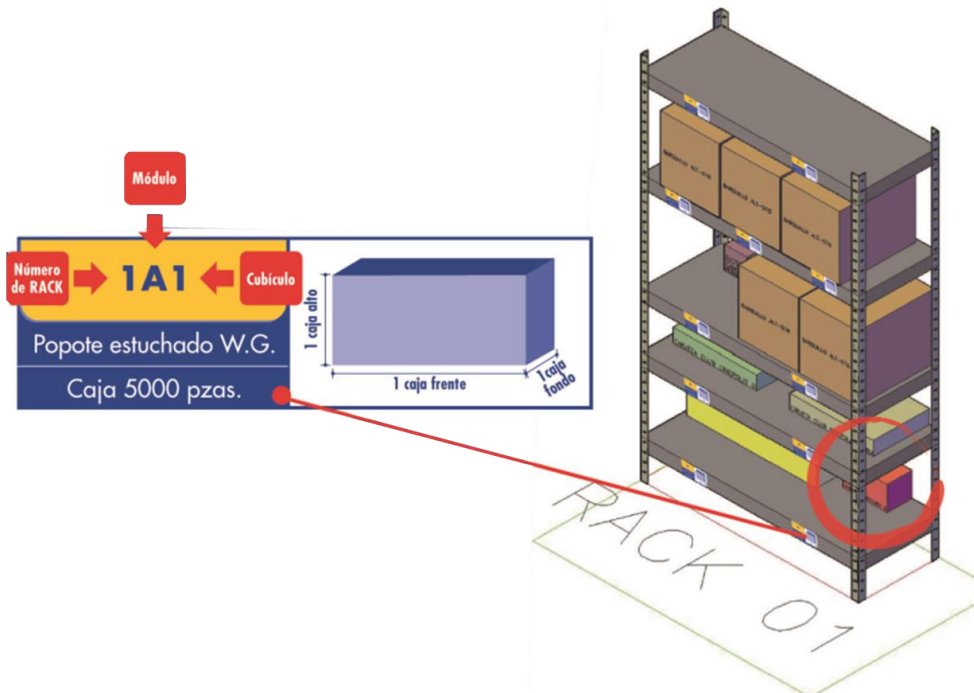


El acomodo detallado debe encontrarse como se muestra a continuación:

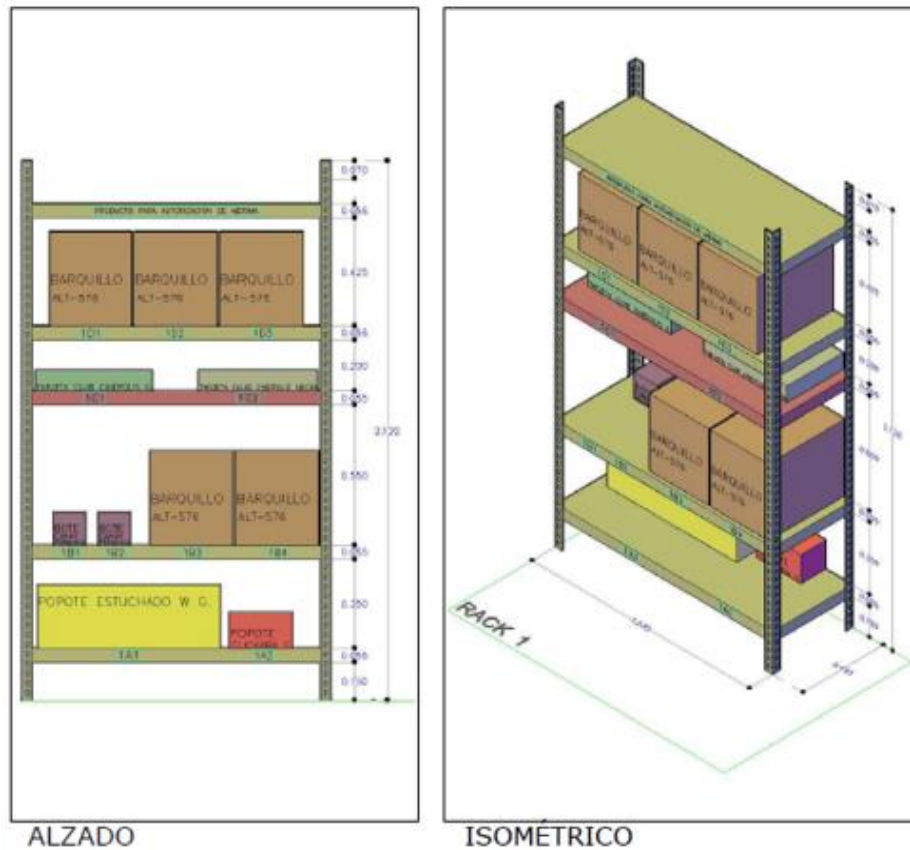


El gerente de conjunto debe validar que el almacén general cumpla con las siguientes especificaciones:

- a) Que todos los productos del almacén general estén acomodados sobre los entrepaños de los *racks* y sobre la tarima. No se debe tener ningún producto directamente sobre el piso.
- b) Que cada cubículo del *rack* cuente con la etiqueta de identificación del producto que debe almacenarse. Las etiquetas deben ir en la cara frontal de los entrepaños.



- c) Que se respeten las alturas de los módulos de cada *rack* mostradas en los planos alzados e isométricos.

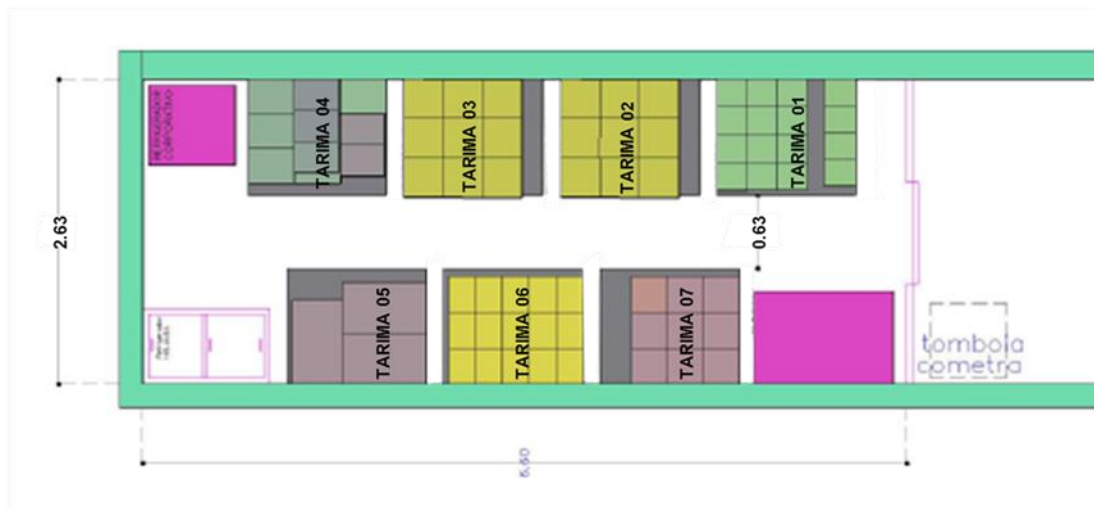


Almacén de Dulcería

Cuenta con:

- 7 tarimas estándar de plástico de 1.20 m x 1 m x 0.15 m.

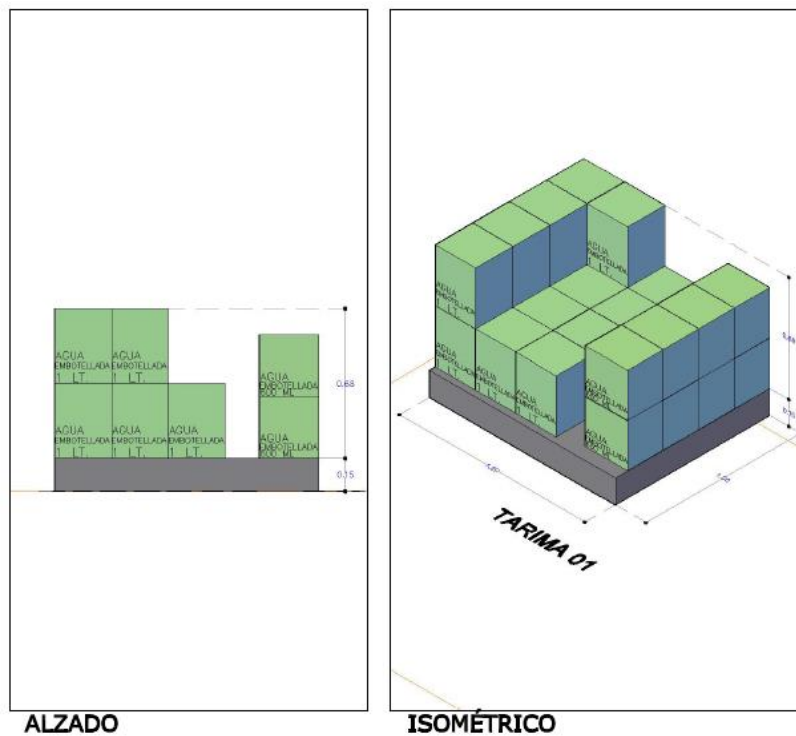
El acomodo detallado debe encontrarse como se muestra a continuación:



El gerente de conjunto debe validar que el almacén de Dulcería cumpla con las siguientes especificaciones:

- a) Que todos los productos del almacén de Dulcería estén acomodados sobre las tarimas, no debe haber ningún producto sobre el escritorio, refrigeradores o directamente sobre el piso.
- b) Que la tómbola de valores esté en el exterior de la zona delimitada por la reja.
- c) Que cuente con 1 congelador de Holanda.

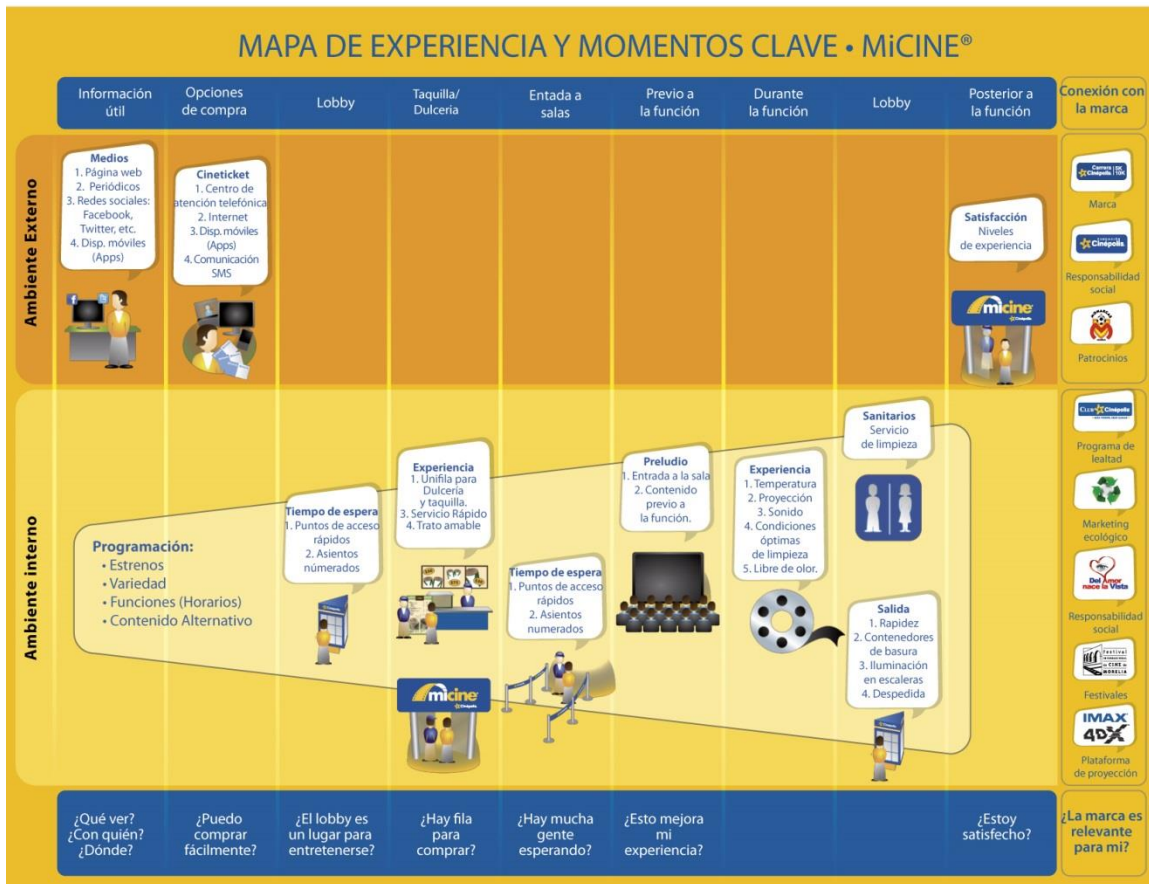
- d) Que cuente con 1 refrigerador para los insumos del condimentero y carnes frías.
- e) Que cuente con 1 escritorio de trabajo.
- f) Que se respeten las dimensiones de cada tarima mostradas en los planos alzados e isométricos.



3.4. Garantizar nivel de servicio Cinépolis

3.4.1. Mapa de experiencia del formato

El gerente de conjunto debe vigilar el cumplimiento de los criterios establecidos en el **Mapa de experiencia y momentos clave** vigente donde interviene el conjunto, en donde se muestra la interacción directa con el cliente y esté evalúa el servicio que ofrece el conjunto.



3.4.2. Puntos POPCORN

Durante la operación, el gerente de conjunto debe asegurarse de que se cumpla con lo especificado en la **Guía de criterios *checklist* POPCORN** vigente en las siguientes áreas y procesos:

- Dulcería
- Baños
- Salas
- Proyección de funciones
- Ventas de Taquilla y/o Dulcería
- Productos de Dulcería (palomitas y refrescos)

4. Gestión administrativa

Los aspectos de la evaluación de la gestión administrativa vienen incluidos en el tablero de indicadores y son los siguientes:

- Presupuesto
- Consumo por asistente
- *Ticket* promedio

El tablero de indicadores es el siguiente:

{ Tablero de Indicadores }					
		Trimestre:		Semana:	
Dimensión BSC	Indicador	Meta	Real	Alcance	Periodo
Financiera	Consumo por Asistente				
	Ticket Promedio				
	Hit Rate				
	Presupuesto Asignado				
	Otros Ingresos				
	Costo de Ventas				
Clientes	Mystery Shopper				
	Asistentes Reales VS				
	Asistentes Presupuestados				
	Porcentaje de Quejas sobre Asistentes				
Procesos	Auditorías de Servicio				
	Puntos Críticos				
	CEEC Interno				
	CEEC Administrativo				
Gente y Teconología	Clima Laboral				
	Rotación No Deseada				
	ESP	Human Time		Ranking de Conjuntos	
Acuerdos y compromisos:					

El tablero de indicadores debe estar actualizado de acuerdo a la frecuencia que se muestra a continuación:

Indicador	Resultado en?	Meta	Vigencia de la Meta	Cada cuánto se actualiza el indicador?	Límite para actualizar el indicador	Cómo se actualiza el indicador?	Quién genera la información?	Quién baja la información al cine?
Consumo por asistente	Monto	Cambia en cada cine	Trimestral		Viernes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Cine	Cine
Hit rate	Monto	Cambia en cada cine	Trimestral		Viernes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Cine	Cine
Ticket promedio	Porcentaje	Cambia en cada cine	Trimestral		Viernes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Cine	Cine
Presupuesto asignado	Monto	Cambia en cada cine	Trimestral		Viernes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Cine	Cine
Asistentes reales vs. presupuestados	Cantidad	Cambia en cada cine	Anual	Cada semana	Viernes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Asistentes presupuestados: Gerencia Administrativa Operaciones Asistentes reales: Cine	Asistentes presupuestados: Gerente Regional. Asistentes reales: Cine
Estado ESP	Operando o no	Estar siempre al 100%	Semanal		Viernes de cada semana	Estado de operación de la semana anterior	Cine	Cine
Estado Human Web	Operando o no	Estar siempre al 100%	Semanal		Viernes de cada semana	Estado de operación de la semana anterior	Cine	Cine
Ranking de Conjuntos	% de alcance y lugar obtenido	Estar por lo menos en el primer cuartil de la tabla	Trimestral	Cada trimestre	3 viernes después del fin del trimestre	Último dato disponible (año trimestre anterior)	Gerencia Administrativa Operaciones	Gerente Regional
Clima laboral	Calificación	RRHH proporcional al valor vigente anualmente	Anual	Cada año	3 días después que RRHH Corporativo envíe el resultado	Último dato disponible (año anterior)	RH Corporativo	Gerente Regional

Indicador	Resultado en?	Meta	Vigencia de la Meta	Cada cuánto se actualiza el indicador?	Límite para actualizar el indicador	Cómo se actualiza el indicador?	Quién genera la información?	Quién baja la información al cine?
Otros ingresos	Porcentaje	De acuerdo a la meta asignada a cada cine	Trimestral	Cada semana	Lunes de cada semana	Acumulado del trimestre al cierre de la semana	Gerencia Estrategia Operaciones	Gerente Regional
Costo de ventas	Porcentaje	Cambia en cada cine	Mensual	Cada mes	Día 10	Acumulado al cierre del mes Anterior	Sub Dirección Costo de Ventas	Cine, de Eureka
Mystery shopper	Calificación	96	Quincenal	Cada 15 días	Día 15 y 30 de cada mes	Calificación de la última visita del shopper	Shop & Check	Cine
% de quejas sobre asistentes	Porcentaje	Cambia en cada grupo de cines	Mensual		10 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior)	Gerencia Estrategia Operaciones	Gerente Regional
Auditorias de servicio	Calificación	95	Mensual		5 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior, incluyen el promedio de: habilitación operativa, técnicas de venta, ingresos y valores.)	Gerente Regional	Gerente Regional
Puntos críticos	Calificación	95	Mensual	Cada mes	5 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior, incluyen el promedio de: puntos críticos administrativos y puntos críticos operativos.)	Gerente Regional	Gerente Regional
CEEC operativo	Porcentaje	100%	Mensual		10 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior)	RH Corporativo	Gerente Regional
CEEC administrativo	Porcentaje	100%	Mensual		10 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior)	RH Corporativo	Gerente Regional
Rotación no deseada	Porcentaje	Cambia en cada cine	Mensual		10 primeros días del mes siguiente	Último dato disponible (mes anterior)	RH Corporativo	Gerente Regional

5. Gestión operativa

5.1. Supervisión en la apertura

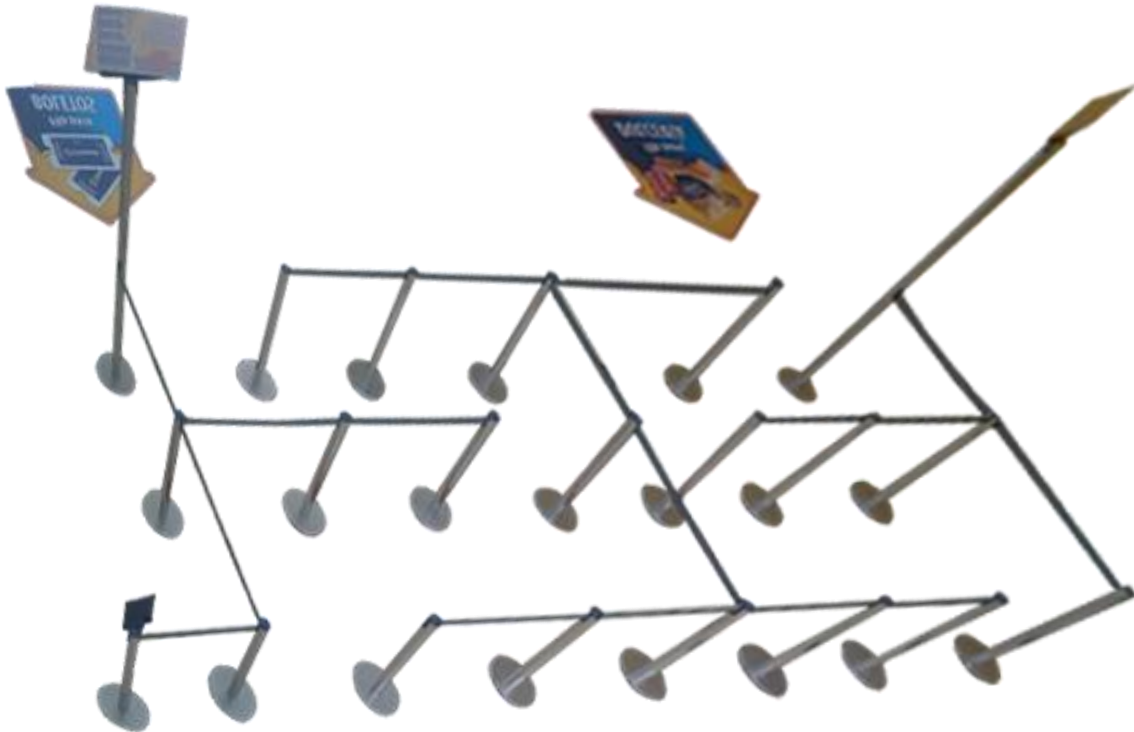
Antes de la apertura, el gerente de conjunto debe revisar que las siguientes áreas cumplan con lo indicado la **G.O. PCHO** vigente (según lo que aplique):

- Dulcería
- Taquilla
- Lobby
- Baños
- Salas
- Proyección y sonido



5.2. Unifilas

Para el formato MC se analizaron diferentes alternativas a través de estudio de filas y al contar con un *lobby* más reducido surge la necesidad de utilizar las unifilas de acuerdo a la afluencia alta o baja. El gerente de conjunto debe asegurarse de que la colocación y distribución de las unifilas se base en la G.O. **Administración de filas** vigente.



5.3. Supervisión de publicidad

El gerente de conjunto debe revisar que la publicidad cumpla con lo indicado en la G.O. PCA vigente.



6. Sensibilidad de formato

Ingresos

En el formato MC los ingresos de Dulcería son superiores a los de exhibición debido a los bajos precios de Taquilla que son un diferenciador importante en el formato.

Tipos de ingresos	MC	Tradicional	VIP
Total ingresos exhibición	45.4 %	48.5 %	52.3 %
Ingresos Dulcería y alimentos netos	49 %	45 %	39.5 %
Cineminutos	1.1 %	4 %	7.6 %
Cineminutos Coca-Cola	4 %	2.3 %	0.6 %
Videojuegos	0.4 %	0.3 %	0 %
Total ingresos	100 %	100 %	100 %

El obtener mayores ingresos de Dulcería a los de exhibición, lo que permite contar con un mayor margen de utilidad debido a que el costo de ventas (CV) de Dulcería es mucho menor al de exhibición.

Indicadores/Ingresos	MC	Tradicional	VIP
Proporción Dulcería/ Exhibición	108 %	93 %	76 %
Alquileres/ Ingresos de exhibición	44 %	44 %	44 %
Costo de ventas Dulcería y alimentos/ Ingresos Dulcería y alimentos netos	27 %	25 %	28 %

Debido a que el formato está diseñado para los niveles socio económicos D+ y D los precios de Taquilla (-40 %) y Dulcería (-30 %) son más bajos que los de tradicional, lo que impacta en el precio promedio del boleto (PPB) y el consumo por asistente (CxA).

Indicadores/Asistentes	MC	Tradicional	VIP
Boleto promedio	\$25.82	\$42.11	\$94.47
Consumo por asistente	\$27.85	\$39.05	\$71.34
Costo operativo por asistente	\$18.56	\$25.40	\$53.64

Gastos

Al ser un formato de bajo costo y un modelo muy sensible, el control de los gastos es clave para garantizar la rentabilidad de los conjuntos, éstos se deben concentrar y gestionar de acuerdo a lo indicado en el **M.P.O. Gastos** vigente.

La participación de las principales cuentas de gastos es la siguiente:

Tipos de gastos	MC	Tradicional	VIP
Total nómina conjuntos	42 %	34 %	45 %
Gastos controlables	18 %	21 %	15 %
Renta de conjunto	28 %	33 %	30 %
Total gastos de operación en corporativo	6 %	5 %	5 %
Total mantenimiento conjuntos	5 %	6 %	4 %
Total gastos	100 %	100 %	100 %

En el formato Micine la nómina es uno de los principales gastos ya que representa el 42 % de los gastos totales, por lo tanto se debe poner especial atención y seguimiento al control de este gasto.

Participación de los rubros de nómina:

Nóminas de conjuntos	MC	Tradicional	VIP
Nómina administrativa	35 %	32 %	29.5 %
Nómina operativa	44 %	48.4 %	50.9 %
Seguridad social	17.6 %	16.5 %	16.4 %
Impuesto sobre nómina	1.8 %	2 %	1.9 %
STIC/ Cuotas sindicales	1.6 %	1.2 %	1.3 %
Total nómina conjuntos	100 %	100 %	100 %

Porcentaje de Utilidad Bruta y Operativa

Debido a que la proporción de Dulcería es mayor que los ingresos de exhibición, en el formato se cuenta con la mayor utilidad bruta de los formatos de la compañía, y a pesar de ser un formato de bajo costo se genera una utilidad equiparable al resto de los formatos.

Resumen indicadores	MC	Tradicional	VIP
Utilidad bruta/ Ingresos totales	66 %	65 %	64 %
Utilidad operativa/ Ingresos totales	34 %	36 %	34 %

7. Tabla de cambios

Revisión	Descripción de cambios	Fecha
00	Documento original	23/06/14

8. Documentos de referencia

Documento vigente	Clave
M.P.O. Taquilla Micine	MX-MPO-TQL-MC
M.P.O. Gastos	MX-MPO-GST-TRA
P.O. Puntos críticos de habilitación operativa	MX-PO-PCHO-TRA
P.O. Administración de filas	MX-PO-AFL-MC
P.O. Puntos críticos administrativos	MX-PO-PCA-TRA
Almacenes Micine	MX-AV-ALM-MC
Mapa de experiencia y momentos clave	MX-AV-MEMC-MC
Rol operativo 1000 a 1300	MX-FT-ROP-MC
Guía de criterios <i>checklist</i> POPCORN	MX-FT-GCCP-MC