



**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**  
**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN**

**Aplicación de un manual de capacitación en el Call Center Cineticket de Cinépolis para mejorar el proces de capacitación y la imagen institucional de la empresa.**

**Tesis que para obtener el grado de:  
Maestra en Comunicación con terminal en  
administración de la imagen institucional.**

**Presenta:**

**L.D.G. Cristina Isabel Rocha Alvarado.**

**Asesora:**

**Dra. María Guadalupe Trejo Estrada.**

**RVOE ACUERDO: MAES 10081718**

**CLAVE: 16PSU0061A**

**Morelia, Michoacán, México. Junio 2017.**



## INDICE

### Aplicación de un manual de capacitación en el Call Center Cineticket de Cinépolis para mejorar el proceso de capacitación y la imagen institucional de la empresa.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>06</b>
<b>LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.1 Los Recursos Humanos.....	19
1.1.1 Antecedentes de Recursos Humanos.....	19
1.1.2 ¿Qué son los Recursos Humanos?.....	24
1.1.3 Departamento de Recursos humanos en la empresa.....	27
<b>LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>30</b>
2.1 Antecedentes de la Capacitación.....	30
2.2 ¿Qué es la Capacitación?.....	33
2.3 Procesos de Capacitación.....	35
2.4 Determinación de las necesidades de Capacitación.....	39
2.5 Herramientas para la Capacitación.....	41
2.6 Manual de Capacitación.....	43
2.7 Relación entre el departamento de Recursos Humanos y la Capacitación.....	44
<b>IMAGEN.....</b>	<b>47</b>
2.1 La Imagen y sus funciones.....	49
2.2 Los axiomas de la Imagen.....	53
2.3 La permanencia de la Imagen.....	58
2.4 La imagen Corporativa.....	61
<b>EL TELEMARKETING.....</b>	<b>67</b>
3.1 Antecedentes del Marketing.....	69
3.2 ¿Qué es el Marketing?.....	71
3.3 ¿Qué es el Telemarketing.....	73
3.4 ¿Cómo desempeñar el Telemarketing de la mejor manera?.....	75
3.5 Antecedentes y definiciones de los Call Centers.....	79
3.6 Funciones y objetivos de un Call Center.....	81
3.7 Marketing de Servicios.....	83
3.8 La empresa y su clasificación.....	88
3.9 Cinépolis. Empresa transnacional en México.....	90

<b>CINÉPOLIS, EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA.....</b>	<b>93</b>
4.1 Historia de Cinépolis.....	95
4.2 Cineticket.....	122
<b>MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>125</b>
5.1 Desarrollo Del Manual de Capacitación.....	127
5.2 Aplicación del Manual de Capacitación.....	132
5.3 Medición del impacto de la aplicación del manual en la calidad del servicio de los operadores.....	140
5.4 Discusión de resultados.....	160
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>175</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### ***I. Planteamiento del Problema***

“La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos del negocio y beneficios para la organización así como a su comunicación, reputación e imagen.” (Arru, 2014).

Según Medrano (2012, p. 1) Pizzolante (2004) hace referencia a la comunicación interna o corporativa, definiéndola como las situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con una visión global. Las organizaciones requieren que se puedan desarrollar estrategias de comunicación interna para todo el personal ya que esto permite que exista mayor confianza, empatía y que se conozcan los aspectos emocionales y mentales que experimentan las personas en sus áreas de trabajo.

Existen tres tipos de comunicación interna dentro de las empresas, la comunicación ascendente, la descendente y la lateral. En este trabajo mencionaremos las tres, sin embargo nos centraremos en la comunicación descendente, aquella que fluye de un nivel superior a un nivel inferior, como por ejemplo de los jefes a los empleados; ésta se utiliza para asignar metas, proporcionar instrucciones, dar información acerca de políticas y procedimientos, cambios en procesos, novedades, entre otros.

Una forma de comunicación interna son los programas de capacitación en los cuales se transmite todo tipo de información hacia los nuevos reclutas de cualquier empresa u organización.

La capacitación es parte fundamental del trabajo de las empresas hoy en día, ya sean grandes o pequeñas, siempre es necesario realizar una capacitación antes de iniciar a laborar e incluso mantener una retroalimentación constante si los objetivos de la empresa así lo requieren. Ésta viene siendo parte de las labores que toda empresa debe realizar.

Snell y Bahlander describen la capacitación como “cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros”. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y *desarrollo*, el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos elementos para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.” (2013 p. 292).

De lo anterior entendemos que la meta de la capacitación es contribuir a los objetivos de una organización. Lamentablemente, algunas organizaciones fallan al establecer ese vínculo entre sus objetivos y los programas de capacitación que emplean para intentar cumplir dichos objetivos. Muchas veces no le dan la suficiente importancia, se dejan llevar por las modas o incluso por lo que hace la competencia, en lugar de evaluar y diseñar un programa de capacitación ex profeso y adecuado para lograr satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Hoy en día Cinépolis es una de las empresas cinematográficas más grandes a nivel internacional, cuenta con cientos de salas distribuidas por toda la República Mexicana, Colombia, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Brasil, El Salvador y Los Ángeles. Además de salas de cine tradicionales, ofrece varias marcas a sus consumidores como lo son salas IMAX, XE, VIP, 4Dx, Plus, dulcería, Coffee Tree, baguis, entre otros servicios.

Una de sus dependencias, conocida como el Call Center de Cineticket de Cinépolis, se encarga de brindar servicio de operación telefónica a todos los clientes de los cines en México, Colombia, Guatemala, Panamá, Costa Rica y algunos complejos de España hasta el momento. Su labor consiste en realizar venta de boletos y reservaciones para cualquier Cinépolis de los países

anteriores, así como brindar información de carteleras y películas en exhibición, atención a socios Club Cinépolis, membresías, Cine Cash, entre otros.

Actualmente el Call Center labora con un promedio de 170 operadores, entre los cuales se encuentran los fijos y los temporales; estos últimos se refieren a aquellos que son contratados únicamente en temporadas altas, (temporadas vacacionales). En ocasiones se le extiende el contrato a determinados operadores dependiendo de su desempeño.

Se ha observado que en estas temporadas “altas” las contrataciones son muchas debido a la gran cantidad de llamadas que se reciben, por lo que resulta en parte agotador para el personal de recursos humanos dividir a los nuevos empleados hasta en cuatro grupos de 20 personas al momento de dar las capacitaciones. Así mismo, cuando estas contrataciones no se prevén con la suficiente anticipación, o el curso de las llamadas toma un rumbo inesperado subiendo su promedio antes de la fecha prevista, las capacitaciones resultan ser mucho más cortas e incompletas que cuando se programan con antelación, dada la urgencia de lanzar a los nuevos reclutas a operación para bajar el indicador de llamadas perdidas, el cual es un factor que se utiliza para medir la productividad del CAT.

Basándonos en un estudio previo sobre el tema, el 58.3% de los operadores encuestados en el mes de febrero del 2013, describieron que las capacitaciones que se brindaban anteriormente cuando el Call Center se encontraba en otra sede carecían de planeación y organización, ya que el personal que las impartía era menor, no había un encargado específico de dicha labor y además no había la organización actual recibida, al contrario de las capacitaciones actuales que se desarrollan de la siguiente manera:

Dura de cuatro a cinco días, de los cuales en los primeros dos se abarcan temas teóricos acerca de los cines, sus normativas, ubicaciones, entre otros, en un periodo de cuatro horas por día. Esta parte teórica se lleva a cabo en una de las salas de juntas del corporativo, sus condiciones físicas son similares a las de un salón de clases, amplia y con mobiliario adecuado, sin embargo, el material

gráfico con el que se procede a la capacitación consta solamente de una presentación de Power Point cargada de toda la basta información que un operador debe conocer para poder desempeñar correctamente su labor.

En el tercer día, se abarca la operación telefónica, el procedimiento que se debe llevar mejor conocido como “Script de llamada”. Se enseña también el manejo de los teléfonos y de los recursos para realizar las ventas y reservaciones, como son las plataformas de “Vista Call Centre” para ventas nacionales y “Web Back Office” para internacionales. Una vez explicado de manera teórica, se escuchan grabaciones de algunas llamadas de otros operadores para ejemplificarlo mejor.

Dicha información es demasiada, y muchas veces es muy agotador para los capacitados anotar todo en una libreta que ellos mismos deben llevar pues como el tiempo de la capacitación es limitado y es mucha información, generalmente es abordada de una manera sumamente rápida.

En el cuarto y quinto día se posiciona a los nuevos operadores en “sombra” es decir, junto a otro operador ya con experiencia que se encuentre contestando llamadas para que pueda escucharlo y el operador “luz” pueda resolver algunas dudas que surgen dependiendo de las llamadas. En determinado momento, comienzan a turnarse las llamadas con la finalidad de que el nuevo operador vaya tomando confianza y tenga a alguien disponible para él en caso de tener dudas.

En este caso en particular, al tratarse de una empresa a nivel mundial, la información que se proporciona a los operadores de nuevo ingreso al Call Center es sumamente basta e incluso puede prestarse a ciertas confusiones, como por ejemplo:

- Confundir nombres de Cinépolis que son parecidos, sin embargo se encuentran en distintas ciudades, como Cinépolis Arboledas en Guadalajara y Multiplaza Arboledas en la Ciudad de México, ya que los clientes de dicha ciudad, con decir Arboledas lo identifican.

- En el DF existen dos Cinépolis de nombres: Nezahualcóyotl y Nezahualcóyotl Norte, éstos suelen confundirse muy fácilmente, por ello se cuenta con dos referencias básicas, las cuales son: Nezahualcóyotl está ubicado en cuarta avenida y Nezahualcóyotl Norte está ubicado en Metro Impulsora.
- En todas las ciudades pueden entrar incluso bebés al cine, sin embargo por disposición oficial del ayuntamiento, en la ciudad de Guadalajara para que un menor de edad pueda entrar a una sala de cine aunque la película sea clasificación AA, debe tener como mínimo tres años cumplidos.
- Saber identificar cuáles son los cines que cuentan con servicio MOBIQA, éste consiste en recibir un mensaje de texto con un código de barras como confirmación de la compra realizada por el Call Center, con esto ya no es necesario presentarse en taquilla a retirar los boletos físicamente, pues cuentan en las puertas de las salas con un lector para estos códigos y permiten el acceso directo.

Según el 62% de los encuestados en febrero del 2013, tampoco se realizaba una retroalimentación adecuada ante nuevas políticas o cambios.

Teniendo en cuenta los antecedentes de los estudios sobre capacitación y comunicación, podemos darnos cuenta que pese a que existen programas, herramientas y múltiples opciones para impartir una capacitación de calidad y que arroje buenos resultados que vayan de acuerdo a las metas, en esta empresa en particular muchas veces no se presta la atención suficiente a cómo se desarrolla, la calidad y los grandes beneficios de la misma.

Pero, ¿Qué tiene que ver la capacitación con la imagen de la empresa? En muchas ocasiones podríamos pensar que son temas completamente diferentes o que no guardan ninguna relación entre ellos, sin embargo, al contrario de lo que se piensa, la capacitación y la efectividad de ésta repercute enormemente en la imagen que tengan los clientes de la empresa en cuestión.

Para Gordo (1999, p. 28), la construcción de una imagen pública requiere de la conjunción de varios elementos, todos ellos de igual importancia para lograr dicho objetivo, estos elementos bien coordinados y producidos, evitarán la existencia de contradicciones que impidan que el mensaje que se le quiere hacer llegar al cliente sea incoherente, lo cual es una cualidad necesaria para convencerlos de que son la mejor opción dentro de todas las opciones que ofrece la competencia, y por consecuencia, merece su credibilidad y confianza.

Por su parte, Smith (2002, p. 80) señala que la imagen como percepción no es más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar un juicio de valor de algo o alguien en particular, ya sea una marca, persona, empresa o experiencia.

Siendo el Call Center Cineticket de Cinépolis una empresa meramente de servicio al cliente, los empleados que desempeñen dicha tarea necesitan estar lo suficientemente bien preparados para desempeñar su labor de la mejor manera posible, de manera que los clientes sean bien atendidos y queden satisfechos con el servicio. Por lo tanto, tendrán una buena impresión e imagen de la empresa.

Es por ello que se realiza la propuesta de aplicar un manual para brindar apoyo a la capacitación en el área de operación, el cual el día de hoy a pesar de su existencia no se ha aplicado, dicho manual integra toda la información tanto de comunicación interna de la empresa como de los complejos y políticas que el operador debe manejar a la perfección, mejorando el servicio y atención al cliente para así, generar una buena imagen de la empresa con sus clientes actuales y futuros.

## ***II. Justificación***

Siendo la capacitación una herramienta crucial para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, esta investigación ayudó al mejoramiento del servicio que los operadores telefónicos

brindan a los clientes de la organización mejorando así la imagen que éstos tenían de la empresa.

Una vez aplicado el manual, se investigó y analizó si efectivamente hubo mejora en este aspecto, logrando un alcance internacional, ya que se reciben llamadas no sólo de México sino también de Costa Rica, Panamá, Colombia, Guatemala y España.

Así mismo se llenó una laguna de conocimiento referente a los temas de capacitación, las herramientas propicias y los métodos más adecuados para impartirla dependiendo del contenido de la misma.

De esta manera se pretendió colaborar con la empresa en los siguientes aspectos:

- a) Mejorar la transmisión de información y comunicación entre el área de Recursos Humanos, Supervisores y Operadores.
- b) Capacitaciones de mejor calidad, unificadas y dinámicas.
- c) Accesible fuente de consulta para los operadores estando ya en operación para desempeñar mejor su labor.
- d) Disminución de la cantidad de errores en operación al momento de realizar ventas, reservaciones e incluso al proporcionar determinada información a los clientes.
- e) Mejorar en el desempeño de los operadores que ya tienen tiempo laborando en la empresa. (Actualización)
- f) Como plus, mejora y reforzamiento de la imagen que los clientes tenían de la empresa.

Nuestros sujetos de investigación fueron en su mayoría los operadores telefónicos, así como los clientes y el encargado actual de la capacitación perteneciente al departamento de Recursos Humanos.

Con lo anterior, se pretendía conocer el panorama general y actual de la capacitación impartida en el CAT Cineticket de Cinépolis en la Ciudad de Morelia y se brindó apoyo y herramientas para mejorarla de manera que sea una

herramienta crucial en el logro de objetivos de la organización. Así mismo sirvió como mejora en varios aspectos referentes al servicio que se brinda en el CAT.

### **III. Preguntas de Investigación**

Las siguientes preguntas sirvieron de guía para la realización de esta investigación:

1. ¿La utilización de un manual diseñado ex profeso orientado a la unificación y disponibilidad de la información necesaria para la realización del trabajo en el área de operación mejorará la labor de los operadores del CAT Cineticket de Cinépolis de la Ciudad de Morelia?
2. ¿Qué impacto tendrá en la calidad del servicio brindada por los operadores y en la imagen que tienen los clientes de la empresa?

### **IV. Objetivo General**

Los objetivos que se plantearon ante estas interrogantes son los siguientes:

- 1.- Evaluar el impacto de la utilización de un manual diseñado ex profeso en el proceso de capacitación, que permita la unificación y disponibilidad de la información necesaria para mejorar la labor de los operadores del CAT Cineticket de Cinépolis de la Ciudad de Morelia, Michoacán y por ende la imagen que los clientes tengan de la empresa.
- 2.- Evaluar el impacto en la calidad del servicio brindada por los operadores a partir de la utilización de dicho manual.

### **V. Hipótesis**

Las grandes y exitosas organizaciones consideran la capacitación como un punto de suma importancia para lograr el buen desempeño de sus empleados, de esta manera se pueden obtener resultados sumamente favorables en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos de las empresas, así

como brindar un buen servicio a los clientes, que se traduce en una buena imagen para la empresa. Por lo tanto; la utilización de un manual diseñado ex profeso como herramienta de capacitación se traducirá en una mejora en la labor y la calidad del servicio que los operadores del CAT Cineticket de Cinépolis de la Ciudad de Morelia brindan a sus clientes.

### ***Operacionalización de la hipótesis***

**1.- Tipo de hipótesis:** El tipo de hipótesis es explicativa, ya que estamos aseverando que si aplicamos una variable independiente, que en este caso sería el manual de capacitación diseñado ex profeso para el CAT, obtendremos como variable dependiente, buenos resultados en cuanto a la mejora de la labor y la calidad del servicio brindado por los sujetos de estudio.

#### ***2.- Definición de Variables:***

- A. Utilización de Manual: Se refiere al uso que se le dará al manual como apoyo para las capacitaciones que todo aquel que desee ingresar a laborar en el CAT tiene que tomar.
- B. Herramienta de Capacitación: Elemento que sirve de apoyo para el proceso de capacitación, realizándolo con mayor facilidad, orden y unificación.
- C. Mejora en la labor: Se refiere a optimizar la labor de cualquier empleado o trabajador de una empresa en particular.
- D. Calidad del Servicio: Efecto positivo o negativo que los clientes perciben al momento de recibir un producto o servicio.

#### ***3.- Identificación de los sujetos de investigación***

Los sujetos de investigación en este caso, fueron los operadores telefónicos, los capacitadores y los clientes encuestados.

#### ***4.- Selección de indicadores***

Opiniones favorables o desfavorables respecto a la capacitación.

Sugerencias y solicitudes de parte de los operadores para la capacitación.

Frecuencia de quejas de los clientes.

Grado de satisfacción de los clientes.

Opinión de los capacitadores de las herramientas y procesos para capacitar.

## **VI. Metodología**

El enfoque dado a esta investigación fue tanto cualitativo como cuantitativo. Debido a que la investigación se centró en la aplicación del manual de capacitación y el impacto que éste tuvo tanto en la capacitación como en los beneficios respecto a la mejora de atención a los clientes y la imagen que éstos se llevan de la empresa cada que utilizan el servicio.

Por lo tanto se utilizó el método hipotético deductivo el cual según Francisco Aliaga (2008, p. 24) consiste en lo siguiente:

- 1. Observación o problema:** Identificar y definir el problema, la observación tiene que ser clara y repetible, lo cual permitirá que los hallazgos puedan ser confirmados o no por los investigadores incluso independientes.
- 2. Formulación de Hipótesis:** Se establecen conjeturas verificables empíricamente sobre la relación entre dos o más variables.
- 3. Deducción de conclusiones:** A partir de la hipótesis, se derivan casos generales y particulares en los cuales también habrán de encontrarse las relaciones entre las variables.
- 4. Verificación empírica:** Verificar de manera empírica los supuestos en las situaciones concretas que se han descrito previamente.

Por ejemplo, en nuestro caso, inicialmente se utilizó una técnica cuantitativa, aplicando para la recolección de datos un cuestionario con la finalidad de conocer el concepto en el que los operadores tenían el proceso de capacitación en el momento en el que se llevó a cabo el estudio. Al darle seguimiento a los resultados obtenidos e implementar el manual, se utilizó una técnica cualitativa entrevistando a los capacitadores, y posteriormente se utilizó de un cuestionario de respuestas cerradas para obtener la medición de la respuesta a la aplicación del manual en datos duros tanto en operadores como en clientes.

El cuestionario es una herramienta de las más utilizadas en la técnica de encuestas para la investigación de tipo cuantitativa, Briones la define de la siguiente manera; “Es la obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen características requeridas para el problema de investigación (Briones, 2003 p. 99).

Para poder aplicar dicho cuestionario, es necesario el diseño de un instrumento, que en este caso fue semi-cerrado, ya que constó tanto de preguntas abiertas como cerradas.

Este tipo de encuesta se caracteriza porque su fin es medir hechos, actitudes, conductas o preferencias, se pueden emplear técnicas de muestro y administrarse con presencia física de un investigador o ser auto administrados; dentro de este cuestionario, la información se analiza de manera cuantitativa, y los resultados pueden generalizarse (Abascal, 2005, p. 28).

Posteriormente a la obtención y análisis de datos del cuestionario aplicado a los operadores, se realizaron entrevistas con los supervisores y capacitadores, para sondear la contraparte del proceso de capacitación y conocerlo desde el punto de vista de quien la imparte, obtener información sobre los cambios ésta ha sufrido y los beneficios que la aplicación del manual traería a sus proceso de capacitación.

Una vez obtenida toda la información anterior, se procedió con la aplicación del manual a un grupo focal, compuesto de operadores recién contratados, de manera que se pudo medir la reacción que los operadores y los capacitadores mostraron ante el manual.

Posteriormente para la obtención de datos más confiables, se utilizó otro cuestionario que nos ayudó a medir los resultados obtenidos, tanto en operadores como en clientes, los cuales se presentan y discuten con mayor amplitud en el capítulo 5.

En el capítulo 1: Los Recursos Humanos y la Capacitación, se explican los antecedentes de los dos ámbitos a tratar, qué son con mayor detenimiento, sus funciones y su interrelación tanto como disciplinas como la importancia de comprenderlos para nuestro caso de estudio.

En el capítulo 2: Imagen, se explica el concepto de la misma desde el punto de vista de la percepción del receptor, entendiéndolo así profundizamos en el tema de la imagen corporativa, de lo que las empresas quieren comunicar y de cómo sus públicos lo perciben.

En el capítulo 3: Telemarketing, se introduce al marketing para comprender los conceptos básicos del mismo y así poder ahondar un poco en una de sus ramas llamada Telemarketing, la cual es principal en nuestro caso de estudio, entendiéndolo así el concepto, sus funciones y objetivos.

En el capítulo 4: Cinépolis, Empresa Transnacional Mexicana, abordamos la historia y contexto de nuestro universo de estudio, en el cual se ha desarrollado la presente investigación para poder comprender mejor los alcances de la misma.

# **LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACIÓN**

Este capítulo abordará los Recursos Humanos partiendo desde sus antecedentes, de manera que podamos saber de dónde vienen, cómo y cuándo es que surgen y el desarrollo y crecimiento que han tenido tanto de manera individual hasta haber conformado un departamento clave en las organizaciones.

Así mismo se precisarán las definiciones de los autores más destacados sobre Recursos Humanos, en cuestiones teórico prácticas.

Posteriormente se definirá lo que es el departamento de recursos humanos dentro de una organización u empresa, de manera que podamos conocer las funciones de dicho departamento y las responsabilidades y obligaciones que en este recaen, y todas las actividades que realizan dentro de la empresa.

Finalmente se expondrá la relación que tiene el departamento de Recursos Humanos con la capacitación de personal. Sus funciones dentro de la misma y los pros y contras que puede traer para la capacitación que sea el departamento de Recursos Humanos quien la imparta.

A su vez; ampliará nuestra visión en cuanto al tema de capacitación se refiere, inicialmente veremos los primeros antecedentes de la capacitación, cuándo y donde se originaron los primeros procesos de impartir la capacitación y dónde fueron requeridos, los gremios que hicieron uso de ella y los resultados obtenidos.

Posteriormente entraremos en la definición como tal del término de capacitación y sus homólogos en México y en Estados Unidos, de manera que se amplíe el panorama de la misma y podamos entender sus inicios y el proceso de cambio que ha sufrido hasta llegar a lo que hoy en día es.

Una parte fundamental de este capítulo es entender el proceso de la capacitación, saber en qué consiste y en qué se basa para poder planear y estructurar los contenidos, determinar las necesidades de la organización para

así mismo poder plantear los objetivos de la capacitación, la manera en que se impartirá y lo que se quiere lograr con ella.

Posteriormente se ahondará en la variedad de herramientas existentes para impartir la capacitación, se explicará cada una de ellas y se podrá determinar dependiendo de los objetivos y de las necesidades de la organización, las más adecuadas para la capacitación que se imparta.

Se hablará de la herramienta que para el presente caso se considera la más adecuada de todas, el manual de capacitación. Su estructura, la forma en la que se utiliza y los beneficios que se obtienen del mismo.

Finalmente se abordará el tema de la Imagen Institucional, la importancia que tiene para las empresas, sus funciones características y aplicaciones, así como la relación que tiene con la capacitación.

## **1.1 LOS RECURSOS HUMANOS**

### **1.1.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Aunque no se puede determinar el momento exacto en el que se empiezan a gestionar los recursos humanos, se puede decir que siempre ha existido algún tipo de procedimiento para dirigir al personal, aunque no fuera previamente pensado o determinado.

Puede servir como ejemplo el caso de la construcción de pirámides en Egipto, donde recurrían a la violencia para la realización del trabajo, pero aplicaron también otras técnicas como la selección del personal (elegían a los más fuertes para mover los bloques de piedra), la motivación (a través de las creencias religiosas o el castigo para los que no cumplieran su trabajo) o la capacitación (enseñando a los más jóvenes y ágiles las técnicas de perforación del granito).

Por lo tanto podemos afirmar que la preocupación por los recursos humanos ha existido siempre en las organizaciones, pero el interés por gestionarlos surge al aumentar la complejidad de las organizaciones a partir del siglo XX.

Hablando de recursos humanos, según Ortiz de Urbina (2005, p. 11-14) podemos decir que la evolución de la gestión de Recursos Humanos es:

1. Histórica: porque todos los acontecimientos que conforman la historia de la humanidad han influido en la evolución de las relaciones con los empleados.
2. Evolutiva: por los cambios culturales y graduales sufridos a lo largo de la historia tanto humana como social y tecnológica.

En el siglo XIX fue cuando nos encontramos con la primera administración de personal. Es entonces cuando surgen los primeros intentos por mejorar las técnicas de dirección de los recursos humanos.

Posteriormente, La Revolución Industrial trajo consigo la mecanización de muchas labores, como la textil, imprenta, incluso la agricultura, lo que produjo la insatisfacción de los trabajadores. Ante esta situación en las grandes empresas y debido a la amenaza que suponían los trabajadores sindicados, se crearon los llamados “departamentos de bienestar” claro antecedente de los actuales departamentos de personal. Entre las primeras funciones de estos departamentos de bienestar se encontraba la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como la vivienda, educación, asistencia sanitaria, etcétera (Sikula. 1988, p. 18).

Con la aparición de las grandes empresas, a finales del siglo XIX, surge la necesidad de dar soluciones a la problemática específica que ésta plantea. Es así como surge la llamada Escuela Clásica o Dirección Científica, cuyo núcleo estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, su análisis hasta reducirlo a los elementos más básicos y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El principal exponente de esta escuela fue Frederick Winslow Taylor cuya principal teoría era sencilla: “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello, con la única meta de satisfacer sus necesidades materiales”. Su ideal, según Taylor, consiste en trabajar lo mínimo posible ganando la mayor cantidad de dinero posible (1997, p. 29).

El Taylorismo está basado fundamentalmente en sus ideas acerca del comportamiento del trabajador:

Impera la ley del mínimo esfuerzo.

El trabajador en su puesto no necesita pensar.

El trabajador no quiere tener iniciativa en su propio trabajo.

El trabajo en grupo es negativo.

La única motivación para el trabajador es la compensación económica.

Bajo las ideas de Taylor van surgiendo los primeros departamentos de personal en los que se centralizarán las tareas de selección y confección de

nóminas y que absorberán las tareas de los antiguos departamentos de bienestar, encargándose también de las relaciones y negociaciones con los sindicatos y ampliando sus funciones a otras como la asesoría y la recopilación de información de datos de personal.

La Organización Científica del Trabajo tuvo su apogeo en América entre las dos guerras mundiales, permitiendo alcanzar altos niveles de productividad y favoreciendo el empleo de una mano de obra muy poco cualificada. Por lo tanto, el Taylorismo marca un momento histórico importante en la división social y técnica del trabajo pero no consiguió resolver los problemas de dirección de personal en las empresas ya que su principio básico resultaba incompleto.

En los años 20 y 30 del siglo XX, Elton Mayo, y F.J. Roethlisberg (1932) elaboraron, en la Universidad de Harvard, un estudio sobre la conducta humana en el trabajo. Seleccionaron un grupo de cinco obreros de determinada compañía para experimentar la influencia de las condiciones de trabajo, comprobándose que su productividad siempre aumentaba, tanto si las condiciones mejoraban como si empeoraban. Por lo tanto, había otros factores de carácter psicológico o sociológico que había que tener en cuenta, además de los materiales que condicionaban el trabajo. Sus conclusiones se plantean como oposición a los partidarios de la motivación por el trabajo. Afirman que el hombre, además de ser un ser racional, es un ser pasional cuyas reacciones pueden ser completamente ilógicas. Las principales aportaciones de Mayo acerca de este estudio realizado son:

La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.

Para dirigir a los trabajadores no sólo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas sino también las psicosociales.

El factor económico no es el único factor de motivación.

La naturaleza de los seres humanos es diferente.

Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores (Münch y García, 2012, p. 22).

Según la teoría de Mayo para dirigir a los trabajadores había que, por un lado, mejorar las comunicaciones dentro de la empresa ya que una deficiente comunicación interpersonal trae consigo la insatisfacción de los trabajadores, y por otro, propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que les afecten. Mayo no cree que los trabajadores puedan aportar propuestas provechosas pero consideran que estas políticas de dirección participativas son el método menos costoso para conseguir la cooperación y la aceptación de las decisiones empresariales.

Las teorías de Taylor y Mayo son, por tanto, opuestas. Para el primero, los problemas humanos interfieren en la producción y hay que combatirlos; mientras que para Mayo hay que estudiarlos y se convierten en una oportunidad para alcanzar progresos. El objetivo final de ambos es aumentar la producción, Taylor a través de la racionalización y Mayo a través de la humanización.

“En la actualidad, cuando nos referimos a Dirección de Personal o de Recursos Humanos ya no tiene el mismo significado que hace 15 ó 20 años, y ese cambio no sólo se refiere al contenido sino también al protagonismo y al posicionamiento de esta función en la estructura de la organización” (De la Calle Durán, 2004, p. 14).

### **1.1.2 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?**

Antes de hablar directamente de lo que son los recursos humanos, Alfredo Guth Aguirre recomienda desviarse un poco para comprender el asunto: “En la primaria y la secundaria se habla de los recursos naturales y se definen como: “las materias primas básica, utilizadas por el hombre para poder satisfacer sus necesidades de sustento, refugio, protección y otras. También se habla de que los bosques, los yacimientos minerales, los animales y plantas domésticos son parte de esos recursos.” Sin embargo nuestro recurso más valioso somos nosotros mismos, ya que sin nuestra capacidad de resolver problemas de nada

sirven los demás recursos naturales o los sintetizados a partir de ellos.” (2001, p. 17).

Muchos ignoramos ese detalle, tal vez porque lo damos por un hecho, pero un buen empresario se da cuenta de ello y no lo pierde de vista.

Hoy en día el departamento de Recursos Humanos ha sido designado dentro de las empresas con varios nombres: departamento de contratación de personal, departamento de personal o departamento de recursos humanos.

Cuando hablamos de Recursos Humanos nos referimos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa.

Como todo factor organizativo, son un recurso a minimizar porque tienen coste, pero que al mismo tiempo son personas, y la complejidad de su naturaleza hace difícil encontrar el equilibrio entre coste-inversión para garantizar el éxito de la gestión de los mismos. De ahí, las distintas denominaciones y la evolución que la función de recursos humanos ha tenido a lo largo del tiempo.

Inicialmente, el departamento de recursos humanos, se encargaba de aspectos que tenían que ver con el coste de personal y la parte legal de los mismos, por lo que fundamentalmente, eran los abogados los que se encargaban de gestionar al personal, determinaban las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer dichas necesidades y llevar a cabo los planes de una empresa. Posteriormente, se dio paso a los psicólogos, quienes se preocupaban más en el aspecto psicosocial de las personas (Sikula, 1988, p. 57).

En la actualidad, el perfil del encargado del departamento de Recursos Humanos es el de aquel especializado en aspectos sociales del ser humano,

pero que también se preocupe por el coste y el valor añadido de esta gestión para los accionistas y la organización en sí.

De hecho, hoy en día se considera que la gestión del departamento de Recursos Humanos en su misión de contratar el personal más adecuado, es una de las funciones empresariales que más ha evolucionado en los últimos tiempos, lo anterior derivado de que las empresas han detectado el valor que aporta la gestión de este departamento para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto.

¿Qué son los Recursos Humanos? Para Chiavenato (2000, p. 128.) “Los Recursos Humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en las organizaciones, en cualquier nivel jerárquico o tarea[...]

[...]El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales.”

A pesar de que siempre han existido personas en las organizaciones, no siempre se le ha dado la importancia que, actualmente, las empresas asignan a sus trabajadores; o, al menos, no a todos los niveles. Podríamos decir que la gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva implícita e informal a una más explícita o formal, es decir, más sintetizada.

Actualmente, es generalmente aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valiosos y muchas veces irremplazable. Por ello, la gestión de los recursos humanos ha pasado a ser un asunto crucial, un recurso estratégico que debe estar vinculado a los objetivos generales de la empresa.

Además de evitar errores para la empresa, como el contratar a la persona equivocada para un puesto determinado, o experimentar una gran rotación de personal, entre otros, el poner atención en los Recursos Humanos ayudará a las organizaciones a asegurar la obtención de los resultados deseados.

Por lo tanto, de acuerdo con Dessler y Varela (2004, p. 2.) realizamos una definición de la administración de los recursos humanos más generalizada, como aquella disciplina que se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, agradable y equitativo para los empleados de la compañía.

### **1.1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA**

Generalmente, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo complicadas progresivamente, tales como manejo de personal, manejo de nóminas y capacitaciones.

“En el momento en el que se crea el departamento, suele ser pequeño, dirigido por un ejecutivo de nivel medio. Comúnmente se limita a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en el reclutamiento y selección de candidatos a un puesto determinado de trabajo dentro de la empresa” (Ortiz de Urbina, 2004, p. 18).

La integración de dicho departamento ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional de la empresa a la que ingresa, a superar el impacto cultural y conductual que dicho ingreso le crea, es decir, los aspectos de la vida diaria que forman parte de la conducta del trabajador en la empresa, como la manera de comportarse, de saludar, la gesticulación ante determinadas situaciones, en general del lenguaje no verbal.

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado de integración de recursos humanos. De esta manera se logra una

adaptación más efectiva del nuevo trabajador, disminuir el nivel de ansiedad y nerviosismo que se presenta ante el nuevo puesto pero sobretodo fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con sus nuevos empleados.

Por otra parte, Werther Jr y Keit (2006, p. 9) mencionan que “el propósito de el departamento de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”

Uno de los aspectos importantes de los departamentos de recursos humanos son los servicios que facilitan al resto de la organización.

Los departamentos de personal existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. A los directivos de recursos humanos se les brindan distintos tipos de autoridades y responsabilidades dependiendo de su función, las cuales son:

La autoridad de Staff, la cual consiste en la posibilidad de asesorar a los directivos de otros departamentos.

La autoridad de línea, o autoridad directa, consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos de manufactura, o distribuyen los productos o servicios de la empresa (Gerentes de línea).

La autoridad funcional, ésta consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que tome decisiones que podrían haber correspondido a los gerentes de cada departamento, esto en ausencia de ellos en la empresa.

Responsabilidad dual de RH. El hecho de que haya una autoridad de línea, staff y funcional, puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal, tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía (Cenzo. 2006, p. 52).

Así, se entiende que el Departamento de Recursos Humanos en la empresa, está compuesta por áreas que se encargan de:

Aspectos legales de los trabajadores.

Reclutamiento y selección de personal.

Contratación y capacitación.

Administración o gestión del personal el tiempo que éste permanezca dentro de la empresa.

Comunicación Interna.

Nómina, etcétera.

Lo anterior, dependiendo del tipo de empresa en cuestión y la magnitud que ésta tenga. Es por ello que se considera esencial contar con un departamento de Recursos Humanos que permita mantener los puntos anteriores en orden.

El departamento de Recursos Humanos, también determina el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas, excepto las muy pequeñas, cuentan con un departamento de personal.

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias (Arias y Heredia, 2006, p. 43).

Siendo así, el propósito del departamento de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejora su efectividad y eficiencia. Es por ello que este departamento desempeña una función de gran importancia en la administración y desarrollo de las empresas.

## 1.2 LA CAPACITACIÓN

### 1.2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

Para poder determinar cuándo y cómo se originaron los primeros procesos de capacitación, basta con detenernos en una etapa de la historia y analizar el cómo trabajaban las personas en la antigüedad, esto lo podemos observar en cualquiera de los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Teotihuacán o las de Egipto, por ejemplo. Este tipo de monumentos nos demuestran que para lograr su construcción se tuvo que haber organizado e incluso entrenado a un gran número de personas con diferentes oficios.

Alrededor del año 2100 a.C. la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales por lo que la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta manera se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad en particular (Grados, 2001, p. 204).

Por otra parte, los gremios construyeron el primer concepto de empresa y por lo tanto dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, éstos fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad lo conocemos como sindicatos, dentro de ellos surgieron ciertos reglamentos como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

*Maestro:* Quien era el que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

*Aprendices:* Quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin obtener a cambio ningún beneficio económico.

*Oficiales:* Quienes ya habían recibido entrenamiento, aún cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia que se requería.

Esta forma de organización se puede ejemplificar en la manera en como trabajaba Leonardo da Vinci, él era maestro, tenía a sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad (Mendoza, 1996, p. 47).

Para Jaime A. Grados “En el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes” (2001, p. 211).

Con la Revolución Industrial la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban, lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero-patronal y la explotación hacia los trabajadores (Siliceo, 2006, p. 29).

En la medida en la que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de conocimientos sobre crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades; de manera que éstos empezaron a participar de una forma más completa y productiva en los procesos que se llevaban a cabo. Con el paso del tiempo y la mejora y optimización tecnológica de proceso aparece lo que hoy conocemos como la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial, se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades, sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para ellos.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia, como estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Grados, 2001, p. 215).

En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos. Siliceo (2006, p. 37.) considera que el adulto aprende si se toman en cuenta los siguientes factores:

*Motivación:* Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.

*Ejercitación:* Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.

*Estímulos apropiados:* La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

*Reforzamiento:* La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

### 1.2.2 ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional mexicano, que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra parte, han llegado a considerarla simplemente como sinónimo de cursos.

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, Jaime A. Grados (2006, p. 220.) menciona que es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos).

Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los conceptos siguientes:

*Capacitación:* Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

*Adiestramiento:* Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

*Desarrollo:* Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objetivo de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que este se refleje en la superación personal.

En términos generales, por capacitación podemos entender lo siguiente: “Enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación” (Grados, 2001, p. 228).

Así, mientras que en México se le refiere como “capacitación”, la terminología varía entre los distintos países, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina “formación profesional” y en Estados Unidos de América se conoce como “Training”, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, se refiere a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido. (Sánchez, 2006, p. 152).

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y los procedimientos con que esto se ha llevado a cabo han evolucionado con el paso de los años.

Para fines prácticos, la capacitación presenta a los nuevos trabajadores de determinada empresa u organización la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las reglas o lineamientos de la compañía.

Sin embargo, William B. Werther Jr. Y Keith Davis en su libro titulado *Administración de Personal y Recursos Humanos* mencionan que: aún después de cursar un programa de orientación o capacitación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente; es importante que la capacitación sea constante y no únicamente al momento del ingreso a la empresa, aunque ésta auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades (2006, p. 241).

Así mismo, forma parte del proceso de socialización e integración de los trabajadores nuevos en la empresa.

Dichos autores clasifican los beneficios de la capacitación de los empleados en una tabla que se divide en:

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.

De las clasificaciones anteriores se desglosan ciertos puntos que dado nuestro caso de estudio se consideran de gran importancia, los cuales son:

Mejora el conocimiento del puesto.

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Crea una mejor imagen.

Es un poderoso auxiliar para la comprensión y a adopción de nuevas políticas.

Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Permite el logro de metas individuales.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Ayuda en la orientación y permanencia de nuevos empleados (Cfr. Werther y Davis, 2006, p. 243).

Con base en lo anterior, se entiende que, efectivamente la capacitación es de suma importancia, tanto para aquellos de nuevo ingreso a la organización como para los que ya están dentro, sobretodo en nuestro caso de estudio, en el cual la información de promociones, políticas o aperturas de cines es cambiante, para lo cual se necesita una retroalimentación constante.

Cada empresa establecerá los parámetros, métodos y formas de capacitar a sus empleados que mejor le acomoden.

### **1.2.3 PROCESOS DE LA CAPACITACIÓN:**

Cuando se habla de capacitación, Alejandro Mendoza (1996, p. 58) se refiere a “un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que

justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación de personal, incremento de aptitudes, mayor productividad y eficiencia, entre otros.”

Por lo tanto entendemos, que para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación; muchas veces ésta no es detectada fácilmente, ya que así como el incumplimiento de resultados pueden ser una luz roja, muchas veces no se identifican los problemas hasta que las fallas son enormes, por lo que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con Werther (2006, p. 244.), las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

Planeación: En esta primera fase, se determina qué hacer y consta de tres elementos principales:

#### Detección de Necesidades (DNC)

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia que son propicias para ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

#### Establecimiento de objetivos

Los objetivos tiene como función seleccionar problemas que deben corregirse, se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

#### Establecimiento de planes y programas

Aquí se establecen las prioridades de la capacitación, el contenido temático de cada una, los materiales, los instructores, el presupuesto, etc.

1. Organización: Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al “qué hacer”, la organización se refiere a “con qué hacerlo”; es decir, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. Para que ésta funcione se necesitan los siguientes elementos:

*Estructuras y sistemas:*

Hacer una buena capacitación implica espacios físicos adecuados para proporcionarla, organización, autoridad, responsabilidad y formalidad. También requiere de un sistema establecido correspondiente a cada situación por la cual se va a realizar la capacitación.

*Integración de personas:*

Como todas las funciones de la empresa, para dar la capacitación se requiere de personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa de una manera eficaz.

*Integración de recursos materiales:*

Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos dependiendo del programa de la capacitación.

*Entrenamiento de instructores internos:*

La preparación del personal encargado de dar la capacitación, ya sea interno o externo, quizá sea el punto fundamental para lograr el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

2. Ejecución: La ejecución es la puesta en marcha del plan, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:

*Materiales y apoyos de instrucción:*

Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y filmico, al igual que determinados apoyos que deben proporcionarse en el momento adecuado.

*Contratación de servicios:*

Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material filmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, entre otros.

*Coordinación de cursos:*

Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicios de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicio antes, durante y después del curso.

3. *Evaluación y seguimiento:* La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo que se ha planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y de sondeo, está presente en todo el proceso.

*a) Evaluación del Sistema:*

La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

*b) Del proceso instruccional:*

La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso. Principalmente se puede lograr por medio de un examen de conocimientos, para posteriormente incorporarlos al área de trabajo y así mismo evitar errores.

Sin embargo, en ocasiones los exámenes no pueden ser del todo fieles a los resultados que se obtendrán en campo. Por ejemplo, en nuestro caso particular de estudio, los conocimientos brindados en la capacitación sin duda serán la base para facilitar el desempeño del operador, lamentablemente las políticas, productos y promociones están en constante cambio, por lo tanto la capacitación recibida hoy, puede que no sea suficiente 5 meses después, por lo que es necesario que exista una retroalimentación continua, para que el desempeño en el trabajo no se vea afectado de manera negativa.

#### **1.2.4 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con la UCECA "...enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..."(1979, p. 10-11) por ello, al hablar de necesidad de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tiene para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

La capacitación implica, aparte de la ejecución de los cursos, seminarios o algún otro término con el que se les conoce, que se realicen actividades preliminares para determinar las necesidades y así poder elaborar los programas de los cursos, y actividades posteriores de evaluación y seguimiento.

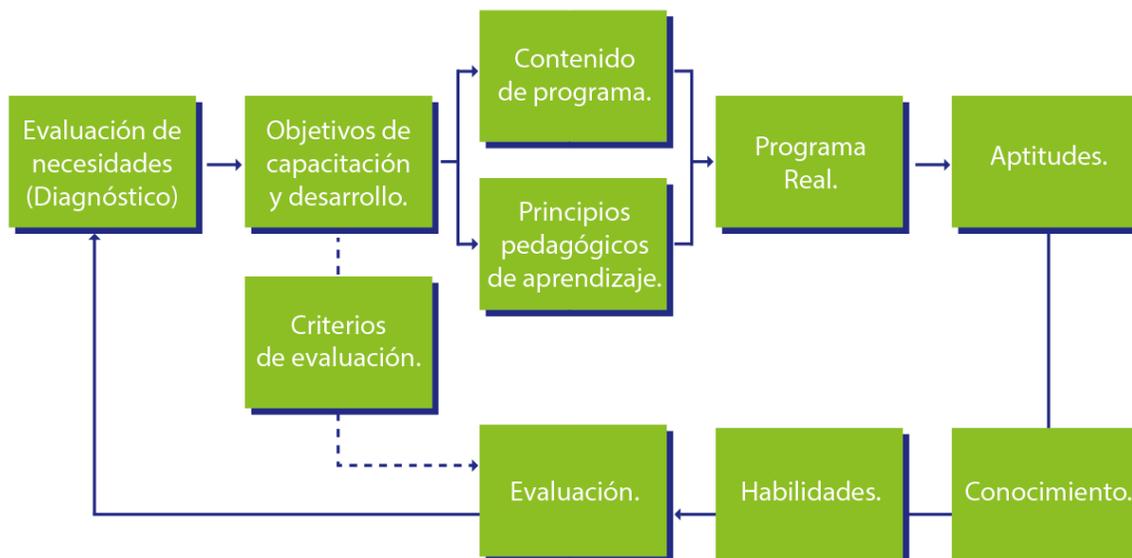
La capacitación no es, en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento inminentemente humano que exige

cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes) (Mendoza, 1996, p. 67).

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

- a) Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- b) Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir la capacitación.
- c) Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- d) Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Werther y Davis mencionan que la evaluación de las necesidades detecta los problema actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Por lo tanto proponen un esquema en el cual se puede observar que el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso (2006, p. 244). Dicho esquema es el siguiente:



Con este esquema queda más claro el proceso de determinación de una capacitación, y los pasos básicos para su planeación y seguimiento. Sin embargo, las herramientas de capacitación y principios pedagógicos de aprendizaje, variarán dependiendo sobre todo del contenido del programa.

### 1.2.5 HERRAMIENTAS PARA LA CAPACITACIÓN

Aún cuando el diálogo cara a cara es uno de los medios más elocuentes de comunicación, no siempre tiene eficacia para transmitir las ideas con exactitud. Es por ello que para lograr una buena comprensión entre el capacitado y el capacitador, existen otros medios sensoriales que se dirigen directamente a la vista y al oído de manera simultánea para definir de manera más concreta lo que tal vez dicho solamente, sería tomado como una generalidad.

La importancia de tener apoyos didácticos radica en la influencia que los estímulos externos ejercen en nuestro aprendizaje por medio de órganos sensoriales (Grados, 2004, p. 169).

Las ventajas del uso de apoyos audiovisuales son evidentes si partimos de la premisa de que la comunicación es esencialmente un proceso educativo.

El esfuerzo del capacitador debe estar dirigido en primer término a descubrir los intereses de los nuevos reclutas, para así dar fuerza y contenido a su mensaje.

Este tipo de apoyos dan al capacitador la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva; a su vez, le permiten al capacitado ponerse en contacto con la realidad, y cuando no es posible estar en contacto directo, por lo menos tiene una sensación inmediatamente similar a la de su futura labor.

Ángel Sánchez en su libro *Planeación Estratégica de la Capacitación*, menciona que: dentro de las principales ventajas de contar con apoyos didácticos y audiovisuales en la capacitación se encuentran las siguientes:

1. Las ideas se concretan.
2. Tiene un poder grande de atracción.
3. Mantienen despierto el interés en el tema.
4. Provocan emociones y reacciones ante los contenidos.
5. Ayudan a grabar con intensidad las imágenes o sonidos en la memoria, creando relaciones.
6. Tienen poder de persuasión.
7. Inducen a la acción.
8. Aceleran el aprendizaje.
9. Se adaptan a las necesidades de la capacitación.
10. Son variados.
11. Modifican la cultura y la percepción de los conceptos (2001, p. 161).

Lamentablemente, también existen ciertas desventajas, hablando en relación directa con la experiencia que tenga el capacitador, pues de ella depende la selección del material adecuado, teniendo en cuenta el tema, el espacio físico, los recursos materiales, el tamaño del grupo y el tiempo que tenga disponible para impartir el curso.

Cada uno de los distintos apoyos existentes cuenta con ventajas y desventajas inherentes a sus propias características y es tarea del capacitador,

conocerlos a la perfección, saberlos manejar y optimizarlos (Bohlander, 2008, p. 312).

Existen varios tipos de materiales didácticos de apoyo, como lo son los pizarrones, pintarrones, cañones con presentaciones, videos, canciones, rotafolios, magnetógrafos, etcétera, sin embargo nosotros nos centraremos en el Manual de instrucción o capacitación, siendo éste el considerado más adecuado para la capacitación de la empresa en cuestión.

## **MANUAL DE CAPACITACIÓN**

Para fines prácticos, Alejandro Mendoza define el manual de instrucción o capacitación como un conjunto de información presentada de forma escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, esquemas, información institucional y operacional, entre otras (2005, p. 74).

Así mismo habla de sus características, función e importancia de la siguiente manera:

### **a) Características**

En cuestiones físicas, el manual debe de ser perfectamente identificable, es decir que en su portada se debe de colocar el nombre y logotipo de la empresa, la denominación misma del manual, es decir, el título de lo que se trata dicho manual.

Así mismo debe contar con un índice o contenido en donde se relacionen los capítulos y las páginas correspondientes que forman parte del documento, de manera que facilite la localización de la información.

La introducción, en la que se expondrá sobre el documento, su contenido, las áreas de aplicación y la importancia de su revisión e implementación. Se pueden incluir mensajes de la directiva de la empresa u organización a los nuevos reclutas. De igual manera se incluyen la misión, visión y los valores institucionales.

Por otra parte, los objetivos de los procedimientos son vitales, ya que el manual en sí mismo es una directriz para lograr que se desempeñen de manera adecuada las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos.

### ***b) Función***

La función del manual, básicamente radica en el poder concentrar toda la información requerida por el capacitador, aún más cuando se trata de una basta información, de manera que se tenga ordenada según la importancia, las áreas a la que corresponda y se pueda generar una capacitación cronológica.

### ***c) Importancia***

Esta herramienta no es sólo de gran importancia para facilitar el proceso de transmisión de información al capacitador, sino para que los nuevos reclutas tengan la información a su alcance, puedan revisarla con detenimiento y estudiarla cuanto sea necesario, predispone al capacitado a poner atención al discurso que el capacitador este pronunciando, sin estarse distraendo por escribir todo lo que dice y mejorar el entendimiento reforzándolo con el material gráfico.

Así pues, los manuales de capacitación, bien empleados, con el contenido adecuado y el aprovechamiento adecuado, se convierten en una herramienta sumamente poderosa para que el desarrollo de la capacitación sea completamente adecuado, efectivo y beneficioso para ambas partes.

## **1.3 LA RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

El Departamento de Recursos Humanos tiene un gran peso sobre la Capacitación de Personal, sobretodo en las macroempresas como lo es Cinépolis.

“[...]Especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento (capacitación) es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados”(Yoder, 1956, p. 9).

Por otra parte para Whitenhill menciona que “es un área genérica de desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro de su trabajo” (1955, p.121).

Siendo así, el Departamento de Recursos Humanos es quien se considera más apto para poner en marcha la capacitación de personal, ya sea con un integrante del mismo departamento o delegando esta responsabilidad a la persona considerada como apta para el puesto, ya que se considera es uno de los departamentos con mayor conocimiento de las incidencias del personal, las nuevas necesidades de la empresa, la introducción de nuevos programas o servicios que podrían necesitar y sobretodo el que podría gestionar la capacitación con una persona externa a la empresa que tenga conocimiento y experiencia sobre determinados temas.

Dicho departamento es el que llevará a cabo una de las fases finales de la capacitación, que es la evaluación de resultados del personal capacitado, con la finalidad de determinar quién es, o quienes son las personas más calificadas y aptas para ocupar el puesto para el que se está capacitando, o en caso de que sea una capacitación sobre actualización, poder detectar si después de ellas quedan ciertas lagunas o no en cuanto a la información.

Por otra parte, el Departamento de Recursos Humanos es, a su vez, quien mide la productividad, es decir: cuando los objetivos de la capacitación se definen en base al logro de resultados en el rendimiento de un trabajador, y se establece que el propósito principal de la capacitación es la disminución de errores y de los costos derivados de los mismos, estos objetivos están destinados al incremento de la productividad del operador, y por lo tanto de la empresa. Lo cual se puede lograr a base de incentivos que sólo dicho departamento puede gestionar.

El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con la administración de la organización, tiene la labor de realizar una evaluación de las necesidades para poder generar planes de acción. La persona encargada de los Recursos Humanos debe estar alerta a los tipos de especialización requeridos, dónde y quienes los necesitan, y qué métodos serán los necesarios a los empleados.

El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podrían ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban quejas constantemente de los clientes, podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada. Por lo tanto es de suma importancia asegurar que la capacitación se de en el momento oportuno y que se enfocará en los asuntos prioritarios.

Una vez comprendiendo la relación del departamento de recursos humanos y la capacitación y su importancia para con la atención que se le brinda al cliente y por tanto la imagen que deja en él, en el siguiente capítulo se ahondará más acerca de las funciones de la imagen de la empresa y su importancia en la percepción del cliente.

**IMAGEN**

Este capítulo describe los axiomas y las funciones esenciales de la imagen en varios ámbitos, abarcando desde la percepción, como el ámbito personal, empresarial, etc. Puntualiza cada una de ellas y las relaciona con la empresa en cuestión: Cinépolis.

Así mismo identifica los puntos clave para lograr la permanencia de la imagen, los elementos necesarios que la empresa debe tener y desarrollar en caso contrario, las estrategias y técnicas necesarias para lograr que la imagen además de ser buena, se quede en la mente de sus clientes y consumidores.

Para generar un análisis más completo, se adentra también en el ámbito de la imagen corporativa, describe y define el término, así como menciona sus funciones y los puntos medulares que una imagen corporativa debe contener para ser exitosa.

Posteriormente se genera el análisis de la imagen de Cinépolis con base en las funciones que Joan Costa, uno de los grandes teóricos del tema considera son vitales y las estrategias que maneja para ser permanente.

## 2.1 LA IMAGEN Y SUS FUNCIONES

Antonio Sánchez (2014, p. 85) habla sobre las diferencias existentes entre sensación y percepción, definiéndolas de la siguiente manera:

Sensación: son las experiencias inmediatas básicas de las personas que captan a través de los sentidos frente a un estímulo recibido.

Por su parte, la percepción interpreta las sensaciones dándoles un significado. La organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos implica la actividad no sólo de nuestros órganos sensoriales, sino también del cerebro.

En este sentido, la percepción es flexible en cuanto a que puede ser modificada por las experiencias que vivimos, por ejemplo, la sensación que tenemos del olor particular de un perfume es la misma siempre y cuando éste no se asocie con situaciones particulares, ya que, con la carga emocional, es probable que el aroma adquiriera un significado positivo o negativo en términos de percepción.

En nuestro caso de estudio abordamos la imagen en cuestiones de percepción, como por ejemplo la imagen personal, de la cual percibimos las características y apariencia de una persona en particular, su forma de vestir, de andar, de comportarse, de comunicarse y por medio de ello, realizamos un juicio de valor. Por su parte, está la imagen corporativa, relacionada con las pequeñas y grandes empresas que realmente muestran una personalidad ante sus consumidores dadas sus características, como Coca Cola que tiende a representar una imagen familiar que refuerza con sus campañas publicitarias.

A finales de la primera década del siglo XX se dieron varios eventos que cambiarían la forma de ver la imagen corporativa en el mundo. Hubo cambios radicales que modificaron los estilos de vida de la sociedad, dada la evolución de la tecnología y el desarrollo en el área de la comunicación.

La imagen representa ambigüedad ya que hace alusión a una serie de atributos intrínsecos de la institución y un sistema de signos identificadores, la imagen objeto y la retórica de la imagen.

En nuestro caso nos basaremos en la retórica de la imagen, que Joan Costa (2000, p. 20) define como: “Las representaciones psíquicas, los registros sensibles, el registro visual y la lectura gráfica”.

La imagen como percepción no es otra cosa más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar algún juicio de valor de algo o alguien, sea esta una marca, una empresa, una persona o una situación en específico. Generalmente las personas somos sumamente tajantes al momento de calificar la imagen de una marca o empresa, es buena o es mala, nos gusta o disgusta (Smith, 2002, p. 80).

Con lo anterior podemos inferir, que si la imagen de la marca o empresa es buena, hay una gran posibilidad de que el consumidor aparte de sentirse cómodo y que la tome en cuenta la próxima vez que sea necesario, genera una promoción buena de boca en boca, comentando así su satisfacción y buena impresión sobre ella. Por el contrario, si es mala, entonces la marca o empresa se encuentra en problemas, ya que siempre lo malo sobre algo o alguien, es lo que más rápido se sabe y comenta, traduciéndose en pérdidas, tanto de clientes, como de consumo, entre otros.

Como aquellas marcas que se dicen ser socialmente responsables, o que contribuyen con donaciones a fundaciones para niños huérfanos o “N” cantidad de cuestiones de ayuda social que existen, sin embargo sus métodos de producción son a base de explotación de mujeres o menores de edad, y cuando esto sale a la luz, muchas personas indignadas al respecto, además de rechazar la marca, hablan tan mal de ella que se riega como pólvora; esto en ocasiones puede representar la decadencia de una empresa, marca o establecimiento.

Hoy en día nos encontramos sumergidos en una sociedad que se caracteriza por ser consumidora, y no solamente de productos tangibles, sino también de información, de imágenes y servicios; no sólo las características físicas o funcionales de los productos o servicios determinan su venta o consumo, sino también aspectos emocionales, que se generan con la publicidad de las marcas, las cuales atacan a la percepción y psicología del consumidor proponiéndole que adquirir cierto teléfono celular les dará status por ejemplo.

Dagoberto Páramo (2004, p. 223) habla sobre el fenómeno de consumo, concebido como la conjugación y expresión de una serie de circunstancias propias del mundo moderno particularmente complejas y estrechamente relacionadas con el acto y la acción de adquisición y uso de productos, se haya convertido en la columna vertebral del proceso de planeación e implementación del marketing al interior de muchas organizaciones empresariales.

Con base en lo anterior, entendemos que la mercadotecnia es especialista en crear necesidades inexistentes para generar consumo, necesidades que si no son cubiertas en el mundo capitalista y consumista en el que nos encontramos, logran generar cierto descontento, incluso rechazo hacia aquellos que no tienen el último producto de moda, como un teléfono celular por ejemplo.

El lado amable de la moneda, vienen siendo aquellas necesidades que por el contrario de lo anteriormente mencionado, sí se llegan a cubrir de forma exitosa, la identificación personal con ciertos famosos al poder conseguir similitudes en tonos de cabello al comprar el mismo tinte que determinada famosa recomienda, la línea de ropa o perfumes que un famoso puede promover.

Costa (2002, p. 26) menciona la importancia de la imagen explicando que el problema de las empresas no radica en la producción o planificación de sus productos, sino en la capacidad de comunicar ideas e imágenes determinadas a sus distintos públicos, ya sean internos o externos.

Con lo anterior se entiende la importancia que tiene la percepción de los clientes sobre una marca o empresa, en nuestro caso, la imagen que tengan los clientes del CAT Cineticket de Cinépolis, repercutirá en el éxito no sólo del CAT, sino de la empresa misma, ya que un cliente satisfecho con el servicio y la atención brindada, es un cliente publicista potencial, ya que transmite su satisfacción a sus conocidos, familiares y amigos. “La imagen es la capacidad de condicionar y determinar las actitudes de un grupo social en relación con una empresa en particular” (Costa, 2002, p. 27).

Gordoa (2002, p. 31) menciona que “Nuestra imagen será la manera como somos percibidos y serán los demás quienes nos otorgarán basados en lo que hayan sentido de nosotros” Por ejemplo, en nuestro caso, los clientes evaluarán la atención recibida por los operadores que respondan a sus llamadas, si son bien atendidos, los clientes quedarán satisfechos y recomendarán el servicio, por el contrario si no son bien atendidos, los clientes además de quedar descontentos con el servicio, recordarán y comentarán que en el CAT Cineticket de Cinépolis atienden mal, no Juan Pérez o el operador en cuestión, sino la empresa como tal, es ahí donde recae la importancia de la buena capacitación de los trabajadores y sus repercusiones en la imagen institucional de las empresas.

### **Funciones de la imagen**

La imagen institucional es la imagen que tiene todos los públicos de la organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta (Costa. 2000, p. 34).

Con base en lo anterior, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad en la empresa, que busca presentarse no como una cuestión económica, sino como un sujeto integrante de la sociedad. Es un concepto basado claramente en la idea de recepción y percepción.

La imagen resulta ser el valor que sustenta la relación entre una persona y una empresa, es el principal medio para incrementar el valor de la empresa e influir en la lealtad de los clientes. En este sentido, Smith (2002, p. 121) comenta que la imagen puede entenderse en dos formas.

1. La imagen general, entendida como la perspectiva que tiene la sociedad en su conjunto de alguna situación o circunstancia.
2. La imagen individual, es la única en la que podemos confiar, porque el consumidor es el único que puede decidir de modo propio si una imagen le parece buena o mala.

Así mismo, es importante indicar que la imagen corporativa como tal, tiene tres objetivos particulares a corto, mediano y largo plazo:

1. **Corto Plazo:** Impactar, atraer la atención del consumidor y preñar hacerse una marca recordativa en la mente del mismo.
2. **Mediano Plazo:** Destacar por encima de la competencia, diferenciarse de ella de forma clara e informar al consumidor por qué es la mejor opción.
3. **Largo Plazo:** Crear una relación de valor con el consumidor, crear un nexo común y un sentimiento de afecto entre los dos.

En nuestro caso de estudio nos basaremos en el objetivo a largo plazo, ya que con base a la calidad de los servicios brindados a los clientes, se reforzará esta relación de valor con el consumidor, y el nexo generado será cada día más fuerte, creando así un lazo de afecto y fidelidad con la empresa.

Así mismo la imagen cuenta con una tres valores que ganan al posicionarse en la mente del consumidor, estos se traducen en garantías de la imagen que ofrece al consumidor:

1. **Garantía de Seguridad:** Se basa en la solución que se le da a un problema. La seguridad le brinda al cliente tranquilidad y satisfacción. En nuestro caso esta es de suma importancia, ya que además de asegurar boletos para determinada función al realizar la compra o reservación por medio del CAT, los clientes que compran sus boletos proporcionan al operador que los atiende sus datos personales y de tarjetas bancarias, y el cliente debe tener

la confianza y seguridad absoluta de que dichos datos personales no serán mal utilizados.

2. **Garantía de Credibilidad:** Esta se sustenta en la verdad y distinción de la empresa. Cuando una empresa es congruente en su interior y exterior, se obtienen ciertos valores como la legitimidad, reconocimiento, calidad de experto, buena reputación, prestigio, exclusividad, popularidad, singularidad, originalidad, entre otros; Si la credibilidad del consumidor hacia la empresa persiste, esto crecerá hasta el nivel más alto de garantía de la imagen, es decir, la confianza absoluta del cliente para con la empresa. En nuestro caso, Cinépolis se caracteriza por generar un sentimiento de credibilidad con sus clientes, ya que se preocupa por promocionar lo que ofrece de manera adecuada, no engañar a sus clientes y siempre manejar de manera clara las políticas y restricciones existentes.
3. **Garantía de Confianza:** Esta garantía crea una relación marca-cliente. Un cliente es un consumidor convencido de que el producto o servicio que consume tiene un mejor valor que el de la competencia, lo cual fortalece su relación con la marca o empresa y produce lealtad a la misma. Y es entonces cuando el consumidor deja de ser racional para transformarse en emocional. Otra cuestión que Cinépolis cuida demasiado, no nada más en el servicio que ofrece al cliente, sino teniendo incentivos y detalles con sus clientes que otras cadenas de cine no manejan (Smith. 2002, p. 126 y 127).

Podemos entender entonces que la imagen es pieza clave para generar una relación efectiva entre cliente-empresa, esta surge basada en la percepción y las experiencias que los clientes tienen en la empresa, con el servicio que se les brinda y no basado únicamente en la calidad sino en la credibilidad y confianza que éste brinda a los consumidores.

Que una empresa mantenga una buena imagen no es tarea fácil, sin embargo cuidarla y generarla de manera positiva trae muchos beneficios no sólo para la empresa sino también para los consumidores mismos.

## **2.2 LOS AXIOMAS DE LA IMAGEN**

Una vez ampliado el concepto de imagen, ya sea institucional o personal, Gordo (2002, p.32) habla sobre 13 axiomas, los cuales son sentencias o proposiciones tan claras y evidentes que no es necesario demostrarlos, puntualizaremos los axiomas de imagen institucional ya que son los que competen a esta investigación.

Dichos axiomas son los siguientes:

### **1. Es inevitable tener una imagen:**

Todo tiene una imagen, todo es imagen, como lo mencionábamos con anterioridad, existen imágenes de todo tipo, es por ello de suma importancia que la imagen institucional sea sumamente cuidada, dado que será lo que se transmita a todos nuestros públicos. Si la primera impresión tanto en instalaciones como en servicio de nuestra empresa es buena, será más sencillo mantener la buena imagen de la misma.

### **2. El 83% de las decisiones las tomamos por los ojos:**

Lo cual nos indica la gran importancia que tienen todos los estímulos visuales tanto en las personas, en los productos, en los lugares, etc. Los estímulos visuales que una persona, producto o servicio emiten, son de suma importancia ya que es la primera carta de presentación, lo que genera comodidad o rechazo, como el sentarse a comer en un lugar limpio contra uno sucio, en nuestro caso, entrar a una sala de cine limpia contra una sucia, ingresar al complejo bien arreglado, limpio, con la iluminación adecuada, el mobiliario bien cuidado, así por el contrario, los muebles estuvieran sucios, los sillones rotos, hubiera basura por todos lados, etc.

### **3. El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos:**

Los científicos subrayan que la primera impresión es la que cuenta, esto va ligado con el axioma anterior, puesto que es la que queda grabada en la mente de quien nos percibe por primera vez. Si los nuevos clientes del CAT son atendidos con excelencia, recordarán siempre esta experiencia y además, continuarán haciendo uso del servicio y recomendándolo.

**4. La mente decide mayormente basándose en sentimientos:**

Algunos investigadores han descubierto evidencias que prueban que algunas funciones del cerebro, especialmente las que se refieren a la toma de decisiones, están gobernadas por las emociones y no por la razón. El calor de una emoción dura muy poco, por lo tanto para que sean más duraderas, lo que las produce debe ser repetido evocando constantemente la emoción, hasta provocar una impresión más duradera y definida. Es una forma latente de la emoción que se conserva de manera prolongada. Si los clientes son excelentemente bien atendidos cada vez que utilizan los servicios del CAT, esta emoción de satisfacción permanecerá latente y los invitará a seguir escogiendo la empresa como su marca preferencial.

**5. La creación de una imagen debe respetar la esencia del emisor:**

Una de las condiciones que debe ser cumplida es respetar la esencia de un cliente, de una empresa, descubrir una armonía entre todo lo que constituya la persona u organización para poder transmitirla de la manera más fiel posible a los consumidores; generar una imagen que vaya de la mano con los valores y principios para que exista una congruencia entre lo que se hace y lo que se dice. Si los valores de nuestra empresa en cuestión son por mencionar algunos, compromiso, integridad, vocación de servicio, todo el personal que labore en la empresa debe poder transmitir dichos valores a sus clientes, de manera que haya una congruencia entre lo que la empresa presume ser, y en realidad es.

**6. La imagen siempre es relativa:**

Hablando de imagen pública, cada plan se debe hacer a la medida de quien lo solicita, y debe tomarse en consideración las características particulares de cada cliente: culturales, temporales, espaciales, sociales, económicas etc., ya que la imagen siempre estará condicionada por el contexto en el que sea desarrollada. Como por ejemplo en nuestro caso, Cinépolis que tiene uno de sus complejos en la India, evidentemente al ser un país que considera a las vacas como un animal sagrado, tuvieron que retirar de sus alimentos todos aquellos que fueran preparados con carne de res, en el caso de los baguis por ejemplo.

#### **7. A mejor imagen mayor poder de influencia:**

Tener una buena imagen pública, limpia y que cuide todos los aspectos que se desean transmitir, le dará un valor agregado a la persona, marca o empresa, por lo que logrará transmitir y mantener la confianza en su público. Así mismo otorga poder, influencia, lo que podemos traducir como contar con más armas para poder convencer a los públicos objetivos de que son los mejores en algo, obteniendo y manteniendo así la preferencia de los clientes.

En nuestro caso, la imagen de Cinépolis a la fecha es buena, en lo que respecta a calidad, productos, atención, establecimientos, e incluso innovación, tiene un gran empoderamiento como marca y empresa cinematográfica, por lo tanto genera ese sentimiento de confort en todos aquellos que son sus clientes y que incluso están dispuestos a pagar en algunos productos su elevados costos, por el simple hecho de que “es un poco caro pero, vale la pena.”

#### **8. La imagen de la titularidad permea en la institución:**

La imagen de todos aquellos que laboren como directivos dentro de la institución, afectará la imagen de ésta en forma directa, quien tiene el mando, afectará con su forma de ser a toda la institución. Por lo tanto es de suma importancia trabajar en la imagen personal del titular para de ahí partir con la de toda la institución, es prácticamente predicar con el

ejemplo, ya que la empresa será lo que sean sus jefes. Si los gerentes de los complejos Cinépolis visten presentables, con su uniforme limpio, esto causará una influencia positiva en sus subordinados, invitándolos a portar su uniforme de la misma forma, al igual que en las oficinas corporativas.

#### **9. La imagen de la institución permea en sus miembros:**

Una vez establecida la imagen de la institución, cada uno de sus miembros debe ser coherente con la imagen que proyecte para que ésta vaya de acuerdo con todo el conjunto,

La buena imagen pública del CAT Cineticket en nuestro caso basada en la calidad del servicio brindada a los clientes, ayuda a que los clientes sigan teniendo en su mente a Cinépolis como primera opción en el ramo cinematográfico en Morelia.

Sin duda alguna la imagen es una cuestión fundamental y de suma importancia para el posicionamiento de una marca o empresa, y no solamente hablando de la identidad corporativa, su logo, sus colores, el uniforme de los empleados, el diseño de sus puntos de venta o los complejos en nuestro caso. Sino que de este concepto, también forma parte toda la percepción emocional que los clientes tienen de ellos, los valores y principios, la atención que se recibe, lo cual es fundamental para que un consumidor potencial se afiance a la empresa, y aquellos consumidores que ya son consumidores actuales, se vuelvan públicos cautivos, consumidores recurrentes y fieles a la marca.

### **2.3 PERMANENCIA DE LA IMAGEN**

Una de las principales preocupaciones de toda empresa es que además de que ésta sea rentable, se mantenga a través del tiempo, logrando superar los diversos obstáculos que se presentan a lo largo del tiempo.

Una de las cuestiones básicas para establecer objetivos claros y alcanzables en una empresa, es la planeación estratégica, dentro de la cual

existen cuatro etapas fundamentales, las cuales son: Diagnóstico, Planeación, Implementación y Seguimiento.

Sin embargo, la planeación estratégica de una empresa es responsabilidad de todos los actores o trabajadores de la misma, desde los jefes de departamento hasta los obreros o empleados.

Una de las cuestiones más importantes es determinar objetivos, misión y visión de la empresa, establecer cuál será el factor diferenciador que va a permitir reconocer la empresa por los clientes en el mercado. Analizar a cada uno de estos públicos en cuestiones de necesidades, preferencias, gustos y hábitos nos permite crear un panorama más claro de lo que la gente espera de la empresa.

Al ser el mercado siempre dinámico y cambiante, este ejercicio debe realizarse periódicamente, ya que el público consumidor permuta constantemente, las empresas, sus servicios y productos también deben ir innovándose y mejorando a la par de las nuevas exigencias de los consumidores.

Hoy en día, el valor de muchas empresas está considerado por el valor de sus servicios, es a través de las marcas y sus actividades, que se logra el acercamiento con las personas y es así como se logra que los públicos perciban el valor de las mismas, la cual permitirá alcanzar la fidelización y preferencia por parte de los consumidores.

En nuestro caso, Cinépolis es considerada en México como la empresa líder en la rama Cinematográfico, estando presente en todo México a nivel nacional y en más de 10 países a nivel internacional.

Referente a los cambios que las empresas presentan debido a los cambios de sus públicos y consumidores, se pueden observar las nuevas modalidades en los distintos tipos de salas, en los métodos de venta y reservación de boletos que se han ido desarrollando a la par de los avances

tecnológicos, la ampliación de los productos de dulcería, la creación de los Baguis, Coffee Tree, entre otros.

Es importante observar atentamente el entorno y sus cambios, con el fin de mantener siempre vivo el factor diferenciador de la competencia e identificar nuevas oportunidades dentro del mercado.

Entrar en la mente del consumidor simplificando el mensaje, hasta el punto en que una palabra sea suficiente para asociarlo con la idea que deseamos transmitir es lo que se conoce como posicionamiento de marca. Muchas empresas intentan mostrar la complejidad de sus productos, sin tomar en cuenta que muchas veces los clientes lo que más buscan es facilidad, simplicidad, utilidad y practicidad.

Las decisiones que la marca en cuestión tome para comunicarse con sus públicos, no sólo deberán atender a sus propios atributos, sino a lograr ocupar de forma permanente una posición privilegiada en la mente de los clientes, que nos haga diferenciarnos y salir elegidos de entre los competidores, ganar espacios en la vida y el día a día de los clientes, además de una presencia social.

En este caso en particular, la comodidad en instalaciones, la variedad en puntos de venta y productos y la calidad general en cuestión de servicios son los que podríamos considerar como factores diferenciadores de Cinépolis frente a otras cadenas Cinematográficas.

Una marca es un todo, más que su representación física, es un conjunto de experiencias sensoriales, tangibles, psicológicas, entre otras, es por ello que las marcas trabajan en despertar emociones y así incentivar lazos de afinidad que finalmente se traducirán en clientes cautivos y públicos potenciales.

Con base en este punto anterior, la empresa tiene una imagen buena o mala no solamente por lo que proyecta sino también por toda la cuestión de

servicios de todos sus complejos, de todas sus dependencias que se ven involucradas en el servicio al cliente, las que tienen contacto directo con sus consumidores; todo esto es un conjunto de factores que influyen en la percepción.

## 2.4 LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen que la gente tiene de una compañía y que tiene como misión que la empresa lidere el mercado en el que participa, es conocida como imagen corporativa o institucional. (Chaves, 2006, p. 13).

Es la imagen que la gente tiene de una compañía de envergadura, es el resultado de una construcción deliberada y bien planeada, que tiene como principal misión que la empresa lidere el espacio de mercado en el que se desenvuelve.

Es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás. La gente no compra por ellos mismos, ni por la marca, sino por su imagen que les confiere significación y valores. Así mismo agrega un valor duradero a todo cuánto hace la empresa, todo lo que realiza y comunica, ya que permanece en el tiempo y en la memoria social, cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios ya han sido olvidados.

Existen según Norberto Chaves diversos recursos y herramientas a la hora de construir esa imagen, tal es el caso de campañas comunicativas a través de diferentes medios de comunicación, radio, televisión, gráficas, internet, que incluyen no solo páginas web, sino también las redes sociales que hoy en día son el boom de la publicidad digital.

Entre los elementos que componen la imagen corporativa o institucional son los siguientes:

1. **Nombre de la Empresa.**- Debe ser fácil de recordar y estar vinculado con aquello que vende la empresa.

2. **Logo:** Reconocible y atractivo.
3. **Slogan:** Debe enunciar y ratificar los beneficios de lo que produce la empresa.
4. **Brochure:** Papelería, folletos, tarjetas de cliente frecuente etc.

Todos los elementos anteriormente mencionados ayudan en la identificación y reconocimiento de la empresa entre sus públicos. (2006, p. 21).

Sin embargo, otra cuestión importantísima alrededor de la imagen de una empresa es que más allá de sus estrategias para construirla, es imprescindible que sea creíble y coherente, es decir, no se puede construir una imagen que en la realidad, en la práctica, sea absolutamente diferente a su imagen promocionada, en resumen mentirosa, ya que será muy negativo en la percepción que se forme la gente de ella.

Joan Costa en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, menciona que “La imagen corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (2009, p. 53).

Se entiende entonces, que la imagen que se tiene de una empresa, es un efecto de diversas causas, como las percepciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que de un modo u otros son asociados directa o indirectamente entre sí y con la empresa, que sería el elemento inductor.

Ahora bien, ¿Para qué sirve la imagen en una empresa? Joan Costa maneja 15 funciones principales de la imagen en el entorno empresarial que son de gran importancia:

1. **Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:** La identidad de la empresa es su ADN, por lo cual toda empresa es única, diferente e

irrepetible. Debe desarrollarse un estilo único que la distinga de la competencia.

- 2. Definir el sentido de la cultura organizacional:** La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados en un equipo motivado hacia fines e intereses comunes.

La cultura organizacional expresa hacia fuera, en la conducta y el etilo de la propia empresa, en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria los valores y principios sobre los cuales se ha forjado la empresa.

- 3. Construir la personalidad y el estilo corporativos:** La personalidad corporativa es un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos, la cual se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. Es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa. Es fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.

- 4. Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo:** La identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. El orgullo de pertenencia a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. “La imagen empieza por adentro”.

- 5. Atraer a los mejores especialistas:** Ser elegidos por significar algo diferente, por proyectar una imagen y unos valores distintos y sugerir estilo y horizontes a futuro prometedores que son más confiables y atractivos para el proyecto de la persona en cuestión.

- 6. Motivar el mercado de capitales:** Abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados, es una de las cuestiones que las empresas buscan, los inversionistas tomarán en cuenta su confiabilidad, prestigio y

seguridad que inspira una empresa, bien gestionada y progresista al momento de tomar decisiones de inversión.

- 7. Evitar situaciones críticas:** Planes que se anticipen a crisis previsibles, determinar modos de evitarlas o de responder a ellas.
  
- 8. Impulsar nuevos productos o servicios:** Cuando una empresa posee valores de seguridad y seducción resulta que el esfuerzo de estas convicciones acumuladas, predispone a que las decisiones futuras de compra, sean de compra de una utilización de servicios o incluso de aspiraciones favorables.
  
- 9. Relanzar la empresa:** Relanzar productos y servicios que se encuentran en declive o estancados es una de las funciones típicas del marketing y la publicidad. Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa.
  
- 10. Generar una opinión pública favorable:** La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. Generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa. Si la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio, la imagen de liderazgo pasa por esta empatía con la sociedad.
  
- 11. Reducir los mensajes involuntarios:** Aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la planificación y control de su imagen.

**12.Optimizar las inversiones en comunicación:** La imagen corporativa presenta dos facetas, una económica y otra psicológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes, que además nunca serán tan fuertes por separado. Una marca global con una imagen corporativa fuerte, se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva.

**13.Acumular reputación y prestigio, el pasaporte para la expansión:** La imagen de la empresa tiene dos caras, una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. Por otra parte la notabilidad, dimensión cualitativa consistente en la reputación, excelencia y prestigio. Ambas dependen la una de la otra.

**14.Atraer a los clientes y fidelizarlos:** Empresas de servicios basadas en la confianza y seguridad, disponen de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. La fidelidad de los clientes es más evidente, es una cuestión de satisfacción, de buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos que constituyen la aureola y el carisma de la imagen.

**15.Inventar el futuro:** El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Esto no es sólo una afirmación sino un axioma. Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes y si esta trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base será la garantía del éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos. (2009, p. 62-65.)

Dichas funciones deben entenderse como potenciales o latentes, por ello hay que realizarlas, ya que no hay nada en la mente que no haya estado antes en los sentidos, lo cual explica la transformación que hacemos las personas de ciertos estímulos externos, percepciones y sensaciones en imágenes mentales.

Joan Costa (2009, p. 70.) menciona, que cuando la huella o recuerdo que deja la imagen mental en la persona, tiene suficiente intensidad, adquiere una capacidad de implicación psicológica, que afecta a la persona al mismo tiempo que la configura y retiene en su mente; convirtiéndose así en una imagen-estereotipo de la conducta, la cual reaccionará cuando es estimulada por la empresa, ya sea en forma de mensajes, actos o por la misma persona a través de sus decisiones, acciones, convicciones y opiniones propias. Lo anterior nos ejemplifica de mejor manera lo que señala Antonio Sánchez sobre las implicaciones de la percepción a través de los estímulos.

Dado lo anterior, se entiende entonces que las percepciones, experiencias y emociones ligadas a una empresa, producto o servicio estructuran los patrones de conducta social relativa al consumo de la misma. Es decir, el total de la experiencia que los clientes viven en el Call Center, al ser atendidos de manera cordial, efectiva, servicial, rápida y confiable se traduce al consumo y uso continuo, se genera una fidelización empresa-cliente.

En el siguiente capítulo, además de introducir al marketing, se explica detenidamente en qué consiste el telemarketing, sus funciones, objetivos y las dimensiones de calidad necesarias para brindar un excelente servicio, y así, poder comprender mejor la labor principal de nuestro universo de estudio.

# **EL TELEMARKETING Y LA EMPRESA.**

Este capítulo habla sobre el marketing, sus antecedentes, definiciones, indica sus funciones, sus pros, sus contras.

Profundiza sobre una de sus ramas conocida como el Telemarketing, e incluso menciona posibles formas de acción para desempeñarlo de la mejor manera. De este apartado se desprende lo que son los Call Centers, sus antecedentes, sus características, funciones y objetivos del mismo.

Se habla sobre el marketing de servicios, el cual es de suma importancia ya que se deriva de los anteriores y prácticamente es el corazón del telemarketing y de lo que en nuestro caso estamos tomando en cuenta como punto de evaluación.

Finalmente se abordara la definición, clasificación y funciones de una empresa, con la finalidad de comprender términos y tener una noción de lo que la constituye. Se hará referencia a la empresa transnacional, de manera que se comprenda el alcance de dicha empresa y lo que conduce a su creación.

### 3.1 ANTECEDENTES DEL MARKETING

La investigación histórica sobre el marketing ha aumentado en cantidad y calidad de los años 80, pero hubo un largo periodo de tiempo en que no había ningún tipo de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades de comercialización e investigación de mercados.

En el libro *Marketing*: Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara Ibañez, D.; Cruz Roche, J. (2004, p. 45-47.) mencionan diversas opiniones de autores acerca de los primeros indicios del marketing y la investigación del mismo que se presentan a continuación:

“Acertadamente Rassuli establece la necesidad de diferenciar desde un punto de vista histórico los trabajos académicos de la práctica, pues mientras la historia del marketing académico puede ser un fenómeno relativamente nuevo, su práctica es anterior al presente siglo. En este primer punto solo se pretende reseñar algunos de los aspectos más relevantes antes de la aparición de los primeros documentos escritos especializados en marketing, sin perseguir un desarrollo más pormenorizado que desbordaría los objetivos de este documento (1988, p. 45.).

El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostiene que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma (Martín Armario, 1993; Lambin, 1994; Kotler, 1989).

Por su parte, Bradley afirma que “Las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.” (2006, p. 12).

Retrocediendo en la historia, Rassuli (1988, p.45), alumno y seguidor de las tesis de Hollander, describe cómo las actividades de marketing se aplicaban

en la comercialización de libros del siglo XV. Según él, los editores de libros del mercado inglés de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing mix para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables del marketing estratégico como hoy en día. Es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y de los competidores.

En este sentido Lambin (1987, p. 23) establece un nexo de unión con el pasado cuando señala que “el marketing no es más que la expresión social y la transposición operacional de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII, que son la base de la economía de mercado”. Fullerton (1988, p. 24) por su parte señala que “el marketing es un fenómeno histórico ligado al desarrollo del capitalismo occidental, pues creció, se desarrolla y morirá con él. Es pues la manifestación concreta de los ideales del capitalismo.”

Jones y Monieson (1990 p. 41), también empeñados en la búsqueda de los orígenes del pensamiento del marketing, siguiendo a Bartels (1988), consideran que las universales de Wisconsin y Harvard fueron los centros originales de influencia en el desarrollo del pensamiento de marketing. Así los orígenes del enfoque institucional se vinculan inicialmente a una emigración académica de los estudiantes norteamericanos a Alemania durante el siglo XIX, que se vieron influidos por el modelo científico del historicismo, que en aquel momento empezaba a dominar las ciencias sociales en Alemania, y que se caracterizaba por su metodología estadística y su pragmatismo más que por sus ideas teóricas o conceptuales. Esta corriente de economistas norteamericanos regresaron a su país hacia 1870, y junto con sus discípulos, también formados parcialmente en Alemania, fueron pioneros en el pensamiento del marketing.

“Tanto la Universidad de Wisconsin como en la de Harvard, las semillas de la enseñanza e investigación en marketing fueron plantadas por los respectivos departamentos de Economía, y algunos de sus miembros han sido reconocidos por su contribución al pensamiento de marketing, e incluso algunos

impulsaron la disciplina siendo decanos, como Ely y Gay de Wisconsin y Harvard, respectivamente (Jones y Monieson, 1990, p. 54). Con la preocupación de los académicos por el marketing se entra en la fase histórica del mismo, en la que aparecen los primeros estudios sobre la disciplina.”

Hoy en día, la globalización de la economía está teniendo múltiples y variados efectos sobre la sociedad, el modo en que vivimos, los hábitos de consumo, la familia, el medio ambiente, las expectativas profesionales... pero sobre todo está impactando de forma generalizada en los modelos de gestionar las empresas. Nos encontramos en una fase en la que es preciso superar el modelo tradicional de las compañías, para alcanzar uno nuevo basado en la integración global y horizontal de todas las actividades empresariales y cuyo eje central sea la visión estratégica del marketing.

El mercado está teniendo una importante evolución no sólo por el protagonismo que el cliente ha adquirido en estos últimos tiempos, sino que la presencia de Internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico han suscitado la necesidad de crear una nueva visión estratégica que hasta la fecha es difícil poder predecir su alcance final y consecuencias. De lo que sí debemos estar seguros es de que nos encontramos ante unos hechos equiparables en la historia a la revolución industrial, el descubrimiento de la rueda, etc.

### **3.2 ¿QUÉ ES EL MARKETING?**

Actualmente se cuenta con muchas definiciones de marketing, pero es conveniente diferenciar primero si hacemos referencia a su concepto filosófico o a su concepto empresarial.

A nivel filosófico, el marketing inicia en aquella etapa de la historia en donde el hombre realizaba trueques para cubrir sus necesidades y aumentar su bienestar. Desde entonces ha ido evolucionando a la par con los ámbitos sociales y económicos.

A nivel empresarial, es una actividad que tiene como principal finalidad el alcanzar objetivos marcados (Bradley, 2006, p. 7).

Para Muñiz González, Rafael (2010 (Libro digital que no tiene nº de página)) el marketing desde un punto de vista filosófico “es la lógica estructurada y metodizada, ya que en todo momento se ha de actuar con el sentido menos común de todos, que es el “sentido común”. Y desde el punto empresarial, “el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre si, tendentes no sólo a satisfacer la demanda de un determinado mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa”.

Una vez diferenciados los dos términos anteriores, a continuación se mencionan las definiciones dadas por los autores más reconocidos y que se consideran las mas acertadas respecto a lo que el marketing es, dichas definiciones se toman del libro: “Los 80 conceptos esenciales del Marketing de la A a la Z” de Philip Kotler, quien a su vez cita a los siguientes autores (2003, p. 16-17).

1.- “Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros” (Kotler, 2004, p. 16).

2.- “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus stakeholders” (Asociación Americana de Marketing, AMA)

3.- “El Marketing tiene como objetivo conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades” (P. Ducker)

4.- “Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad” (Goldman)

5.- “Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas realizadas por las empresas que tratan de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado” (R. Muñiz)

En conclusión el Marketing se especializa en determinar ciertas necesidades y expectativas de los consumidores para poder adentrarse en el mercado de una manera satisfactoria modificando sus productos o servicios de tal manera que sean aceptados por los clientes.

Es por ello que para las macroempresas como Cinépolis, resulta de gran importancia tener planes de mercado de manera que se realicen estudios para saber si cada lanzamiento de producto o servicio va a ser o no bien aceptado, pero más que nada conocer qué es lo que sus clientes demandan hoy en día, nuevos canales de venta y reservación de boletos o nuevos productos en dulcería por ejemplo.

### **3.3 ¿QUÉ ES EL TELEMARKETING?**

Para W. Lamb Jr, (2008, p. 448) “El telemarketing es el uso del teléfono para vender directamente a los consumidores”, el cual se divide en dos tipos:

1. Llamadas de venta hacia afuera(de salida).- Por lo general no son pedidas.
2. Llamadas de venta hacia adentro(de entrada).- Mediante números de pedidos 01 800 gratuitos.

Según Kotler y Armstrong, en el año 2012, el telemarketing representó casi el 19% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo. Es una fuerza de venta especializada en elevar la efectividad y eficiencia del esfuerzo de ventas. Un método cada vez más aceptado para lograr mejores resultados en ventas con un sistema de apoyo innovador y que se mantiene a la vanguardia (2013, p. 430.).

Una de las razones de la creciente aceptación del telemarketing es que le permite a las empresas hacer ventas eficaces en cuanto a costos, especialmente a clientes más pequeños. Además de que muchos clientes prefieren este tipo de servicio por la comodidad de hacerlo desde su hogar, lugar de trabajo, entre otros, y la rapidez con la que se concretan las compras.

El empleo del telemarketing difiere de una empresa a otra según su rubro y tamaño. Dalrympre y Cron (2003, p. 413) el servicio al cliente, la búsqueda de calificación de prospectos, el apoyo en ventas y la publicidad y promoción son ciertas áreas en las que el telemarketing tiene mayor alcance dentro de la empresa y para con sus clientes.

En este caso, ahondaremos en el servicio al cliente, ya que es el fin principal del Cineticket. Esto implica proporcionarles a los clientes un número telefónico (443 323 6060) al que puedan llamar si tienen preguntas sobre algún producto o servicio o si requieren realizar una compra. Siendo así, las llamadas del Call Center, que en su mayoría son de venta, son llamadas “hacia adentro”.

El telemarketing se convierte en un medio sumamente efectivo, fiable y flexible. Hoy en día con los adelantos tecnológicos que se han obtenido el telemarketing ha crecido notablemente.

Para Cinépolis, el telemarketing es utilizado como medio para lograr una venta directa, ofreciendo al cliente la comodidad de adquirir sus productos desde su casa o cualquier otro lugar, así mismo funciona como un método de comunicación mediante el cual genera posibilidades a la empresa de mantener actualizadas las bases de datos en cuanto a los clientes, para posteriormente poder realizar encuestas, entre otros.

Si el telemarketing se diseña de la manera apropiada y se dirige a los consumidores adecuados, conlleva numerosas ventajas, entre las que destacan la comodidad de compra y una mayor información sobre el producto o servicio. Sin embargo, la reciente saturación de marketing telefónico no deseado resulta realmente molesta para muchos consumidores que se quejan de las “llamadas

basura” prácticamente diarias que les hacen levantarse de la mesa o que continuamente interrumpen sus labores o momentos importantes. Es por ello que hay que tomar en cuenta los factores necesarios, las acciones que se consideran como pros y contras para conseguir clientes satisfechos.

### **3.4 ¿CÓMO DESEMPEÑAR EL TELEMARKETING DE LA MEJOR MANERA?**

Pese al considerable mérito que el telemarketing ha recaudado en los últimos años como un método innovador, vanguardista, cómodo y sobretodo efectivo para las empresas, presenta diversos retos que hay que tener en cuenta para poder lograr su desarrollo de la mejor manera posible, si no es que lograr que éste sea perfecto.

Dalrymple y Cron (2003, p. 414-416) hablan sobre los retos más difíciles del telemarketing, los cuales son: aceptación organización y administración.

a) *Aceptación:* Si bien es cierto lo innovador que este método resulta, la integración de ésta con una fuerza de ventas tradicional puede ser un reto. Ya que hoy en día debido a la inseguridad existente, muchas personas desconfían de los métodos que usa el telemarketing, como proporcionar vía telefónica datos personales y de sus tarjetas bancarias por ejemplo. Así mismo existen clientes que no están del todo familiarizados con la tecnología, por lo que prefieren utilizar los métodos convencionales, como son las ventas personales, ya sea en un módulo de atención, en una sucursal y en nuestro caso, directamente a las taquillas de los cines.

b) *Organización:* En este caso, hablamos de una cuestión interna, es importante conocer el funcionamiento de la fuerza de ventas, en éste el personal que labora dentro del Call Center, la cantidad necesaria de operadores según la temporada, la organización y disposición de operadores según horarios, tomando en cuenta horas pico y horas muertas, la comunicación de información nueva, de retroalimentación y de capacitación dentro de los equipos de trabajo.

c) *Administración*: Por su parte, el personal administrativo es responsable de la contratación de las personas correctas, realizar las entrevistas y selección de candidatos de manera que se busquen las aptitudes necesarias para poder desempeñar la labor de la mejor manera posible.

Por otro lado, dada la carga de trabajo y la naturaleza del mismo, tediosa y repetitiva, es necesario que los administrativos generen incentivos y bonificaciones con base en rendimiento, mayor productividad, puntualidad, etc. En general la motivación y apoyo generaran productividad en los trabajadores sin necesidad de generar inconformidades en ellos.

Considerando los puntos tratados anteriormente, y tomando en cuenta la naturaleza del tema de este trabajo, con base en el Call Center, existen ciertos criterios que son de suma importancia para desempeñar el telemarketing de la mejor manera posible en esta empresa:

1.- *Saber los scripts*: Los scripts son los clásicos saludos que se escuchan al tomar la llamada y la presentación del operador. Balbucear y dudar ante una llamada de venta, puede ser lamentable y contraproducente. La paciencia del interlocutor se acorta al teléfono, por lo que es necesario que dichos scripts a su vez sean cortos y concisos, de manera que si son para ofrecer algún nuevo servicio o alguna promoción, el cliente escuche la información necesaria pero no se sienta abrumado por ella para que en caso de que ésta despierte su interés, pregunte al respecto, de lo contrario la llamada seguirá su curso normal, con la finalidad por la cual éste realizó la llamada.

2.- *Saber sobre lo que se está vendiendo*: Es necesario saber todo lo que se pueda sobre lo que se está ofertando al cliente. El operador debe tener un conocimiento profundo de lo que es, como funciona, sus políticas, beneficios, remarcar todos los beneficios del producto y por qué es conveniente para el cliente, de tal manera que se puedan concretar cada una de las llamadas recibidas en ventas. La confianza y seguridad son claves, tal y como se menciona en el punto anterior, y por teléfono es cuando más se nota, el cliente

nota lo que la voz del operador transmite, y transmitir confianza en la llamada es ofrecer confianza en lo que se vende.

Así mismo es importante conocer la respuesta a todas las preguntas que es posible se puedan plantear en una llamada telefónica, incluso es de gran ayuda generar un guión o documento que contenga las preguntas frecuentes con las respuestas más adecuadas de manera que se logre homogeneidad en las respuestas de todos los operadores.

3.- *Saber sobre la empresa en la que se labora:* Un buena operador no solo vende un producto o servicio, sino que también vende a la empresa. Debe ser capaz de hablar con los clientes sobre por qué deben elegir ésta empresa sobre la competencia. Conocer sus valores, su filosofía, testimonios de los clientes ayuda a ofrecerles una visión favorable y completa de quien se trata.

4.- *Entender a la perfección el proceso de venta:* Cada una de las empresas tiene un proceso de venta diferente, en este caso los clientes que llaman, en un 80% son para realizar una compra, por lo tanto es necesario contar con las suficientes habilidades par realizar el proceso de venta de principio a fin sin ningún error, esto incluye las políticas de venta, devolución o cambios, atención al cliente, entre otras cuestiones que es importante aclarar al momento de la venta para que los clientes sepan exactamente qué están adquiriendo, sus posibilidades y lo que no puede ser.

5.- *Nunca mentirle al cliente:* Mentirle a los clientes para salir de alguna situación fuera de lo común, de algún problema o reclamo, es la peor decisión que se puede tomar, dado que esto genera perder la confianza del cliente, y finalmente quedará un descontento y no precisamente hacia el operador en cuestión, sino hacia la empresa en general.

6.- *Mantener la Calma:* Habrá ocasiones en las cuales los clientes estén sumamente molestos, sean déspotas y groseros y múltiples situaciones más con las que uno no se puede enganchar. Dado que es un servicio vía telefónica y en ocasiones resulta sencillo alzar la voz o ser grosero a través del teléfono, es

importante conocer las circunstancias en las cuales además de mantener la calma se debe de intentar manejar la situación de manera que no termine en una batalla campal de cliente vs operador. En muchas ocasiones ser educado y prudente es mejor que explotar.

Todos los puntos anteriores son sumamente importantes para poder desempeñar el telemarketing satisfactoriamente, cada uno de ellos conlleva al otro, de manera que se logra no sólo generar números positivos generando ventas, sino que además, se genera una satisfacción en el cliente, el cual no dudará en volver a utilizar dicho servicio y además, la imagen que éste tendrá de la empresa será buena y benéfica para la misma, ya que será recomendada y alabada por el cliente.

### **3.5 ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE LOS CALL CENTERS**

Históricamente, los Call Centers nacieron alrededor del año 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores o potenciales clientes. Diversas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles: el telemercado.

Con el paso del tiempo, el uso de los Call Centers se expandió considerablemente debido a la fuerte competencia que convirtió al telemarketing en un servicio de lujo, mediante un canal habitual y necesario para mantener contacto con el cliente, por otra parte, debido a la fuerte demanda del cliente en particular, quien cada vez tiene menos tiempo libre por lo cuál le da más valor al mismo por lo que la atención vía telefónica representa una reducción de tiempo considerable.

Siempre que se habla de un Call Center, hacemos referencia a centros de Atención de llamadas, compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas. Las personas que atienden o realizan las llamadas en el Call Center se les conoce como agentes del Call Center u operadores telefónicos.

A través de un Call Center también se puede dar servicio no solo a clientes sino a colaboradores internos y proveedores de su compañía, ellos también son clientes.

La Misión principal de un Call Center, es lograr que los clientes sean más productivos en sus negocios a través del servicio que se ofrece. Lograr que los clientes de los Call Center se enfoquen más a su negocio, que sean más ágiles en su operación, y que sean mas eficientes en cuanto a sus resultados.

La operación en un Call Center es completamente automatizada para garantizar agilidad, calidad, precisión y bajos costos en la atención de sus clientes.

El mercado de los Call Centers es uno de los más dinámicos hoy en día, y cuenta con avances tecnológicos notables, debido a sus particulares características en cuanto a los servicios que ofrece, debe hacer frente a numerosos retos que se presentan dentro de su actividad, esto, considerando la elevada rotación de personal a la que están expuestos, en el caso de Cineticket, debido a las temporadas; la compleja relación con el cliente, y la falta de formación de equipos de trabajo duraderos.

“Tecnología y personas son los dos pilares sobre los cuales debe sustentarse el presente y el futuro de un call center para poder convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia” (Muñiz, 2010).

La tecnología evoluciona, y el mercado a medida que se vuelve más competitivo, ha enseñado a los usuarios a reclamar mayores servicios a la empresa y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la misma. Lo que ha obligado a los Call Centers a transformarse en Contact Centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa además del teléfono, como son correos electrónicos, mensajes de texto, etc, con la eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Sin embargo, si la tecnología es importante, lo debe ser aún más las personas, convirtiéndolas en la pieza clave y e eje central de los esfuerzos de la empresa. Es por ello que se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de los gastos y, en este aspecto, el capital humano tiene una gran responsabilidad que cubrir, pues la imagen de la empresa es la que está en juego.

Es importante centrar la cultura de la empresa en torno al cliente, de manera que se logre contactar, comunicar, informar, satisfacer, fidelizar y preescribir la relación con el mismo. Por lo tanto es importante que las empresas no centren únicamente su estrategia en la reducción de costos para poder competir con las demás, sino que inviertan en los equipos humanos, su capacitación, profesionalizar su gestión, dotarlos de las herramientas necesarias para así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado hoy en día y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita.

### **3.6 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE UN CALL CENTER**

Para Gary S. Goodman (202, p. 114) En un panorama económico como el actual, con un mercado cada vez más exigente, las empresas se ven obligadas a concentrarse en el desarrollo de su actividad a fin de ser competitivas. Esto les lleva a confiar a empresas externas especializadas la gestión de determinados servicios que, aun siendo fundamentales en sus resultados, no forman parte de su actividad principal.

Por lo tanto, las funciones y objetivos de un Call Center son las siguientes:

#### **A) FUNCIONES:**

Entre las principales funciones que realiza un Call Center se encuentran las siguientes.

- Recibir llamadas de venta, reservación, información, aclaraciones, quejas y sugerencias entre otros.
- Mantener contacto con los clientes de manera que se logre la familiarización con la empresa.
- Revisión de producto o servicio en cuanto a operaciones y distribuciones del mismo.

- Mantener un área de contacto de las aplicaciones digitales y páginas web en donde se de respuesta a estos canales de comunicación que son utilizados por los clientes.

- Realizar llamadas a los clientes de evaluación, monitoreo y encuestas.

## **B) OBJETIVOS:**

Los objetivos principales de un Call Center pueden dividirse en dos grandes grupos:

### **1. Reducir Costos**

- Costo del negocio
- Tiempo de llamada
- Tiempo de espera
- Personal
- Transferencia
- Papel
- Complejidad
- Tiempo de aprendizaje

### **2. Incrementar Ganancias**

- Productividad de los agentes
- Satisfacción de los clientes
- Incrementar posibilidad de negocios
- Retención de clientes
- Funcionalidad
- Calidad
- Posición competitiva

Si todas las funciones del Call Center se llevan a cabo exitosamente y de la mejor manera posible, sus objetivos serán cumplidos sin ninguna complicación, sin embargo, un Call Center funciona como un reloj, y si uno de los engranes falla, no habrá ninguna clase de éxito ni progreso.

### **3.7 MARKETING DE SERVICIOS**

Los estándares de atención son pieza clave para reducir la heterogeneidad en el desempeño de los servicios. No es suficiente con que todos los empleados sigan los mismos pasos, además deben hacerlo de la misma forma, con las mismas actitudes, palabras y énfasis. Esto es lo que se intenta lograr al fijar determinados estándares adecuados según el tipo de servicio que se esté brindando, en nuestro caso, fijar estándares ayudaría además de a unificar las capacitaciones a mejorar el servicio al cliente.

Fernández, en su libro *Gestión del Marketing de Servicios* (2013, p. 97-98), menciona cuatro características fundamentales para lograr un excelente marketing de servicios, las cuales son:

1. *Ajustados a las expectativas de los clientes*: Si se diseña un estándar de servicio que es cumplido por los empleados pero que no es lo que los clientes esperan o desean, es lógico que éstos se sientan incómodos o muestren desagrado ante la situación. Es importante conocer lo que los clientes esperan de nuestra empresa, diseñar los estándares de servicio a partir de la información que brindan los clientes sobre sus deseos y de mediciones de satisfacción.
2. *Ser claros*: Para fijar los estándares de atención y servicio, se debe tomar en cuenta que es necesario que éstos sean lo suficientemente claros, no deben dar lugar a dos interpretaciones, sino describir de forma precisa lo que se espera que la persona realice o lo que recibirá. Los estándares poco claros no ayudan a la homogeneización del servicio.

3. *Mensurables*: Esta característica en particular guarda relación con la anterior, ya que los estándares no pueden dar lugar a dudas o dobles interpretaciones sobre su cumplimiento. Por ejemplo en las políticas del servicio, ser claros y concisos es fundamental para que los clientes conozcan todas las posibilidades y restricciones que tienen con nuestros servicios. En nuestro caso, al momento de la compra, mencionar por ejemplo, que al adquirir los boletos por Cineticket es necesario presentar la tarjeta bancaria con la que se hizo el cargo e identificación oficial al momento de retirar los boletos de taquilla, evitará problemas o inconformidades posteriores para los clientes, que no se presenten con estos requisitos y por lo tanto surjan complicaciones y trabas a la hora de querer retirar sus boletos.
4. *Alcanzables*: Los estándares fijados deben ser posibles de lograr. De no ser así sería lo mismo a que fueran inexistentes. En este caso, los tiempos de atención por ejemplo deben ser fijados dentro de lo razonable y de lo que los clientes consideran aceptable. De manera que en nuestro caso, un buen tiempo de atención a la llamada, y el tiempo en el que se brinda la información solicitada y se realiza la transacción, sea traducido como un servicio efectivo y de calidad.

Con base a las características anteriores y analizando el servicio que se proporciona en el CAT Cineticket, a continuación se enlistan una serie de ejemplos de estándares que consideramos son aptos para aplicarse:

- Atender antes del tercer timbre la llamada del cliente.
- Saludar con amabilidad y con los scripts predeterminados.
- Identificarse.
- Hablarle de usted a los clientes.
- Preguntar a los clientes en qué se les puede ayudar.
- Escuchar con atención y en caso de no entender, pedir amablemente al cliente que repita su requerimiento.
- Pedir permiso a los clientes antes de ponerlos en espera y aguardar su respuesta.

- Procurar que la espera sea lo más corta posible.
- Agradecer por su espera al retomar la llamada.
- Preguntar si hay alguna otra cosa en lo que se le pueda ayudar.
- Agradecerle al cliente por haber llamado o utilizado los servicios de la empresa según sea el caso.
- No colgar la llamada hasta que el cliente lo haya hecho.

Los estándares mencionados anteriormente serían algunos de los que se proponen en nuestro caso implementar en la unificación de la capacitación. De manera que mejore la calidad del servicio a los clientes, que su experiencia sea agradable y satisfactoria para que consideren la marca su primera opción ante la necesidad de adquirir boletos para el Cine mediante una vía alterna a presentarse directamente en la taquilla.

### **3.7.1 Calidad Y Satisfacción:**

“Desde el punto de vista del marketing, satisfacción y calidad no son propiedades del producto, sino evaluaciones que realiza el cliente.” (Fernández, 2013. Pág. 349). Ambos son conceptos ligados íntimamente, podemos entender como satisfacción, el fruto de una consideración positiva del consumidor respecto a una experiencia de servicio; Calidad, por su parte, es el resultado de la evaluación global de un servicio, que se construye a partir de la apreciación de varias experiencias.

Si un cliente utiliza nuestros servicios por primera vez y lo atienden amablemente, resuelven sus requerimientos de manera rápida y buena, se sentirá satisfecho con el servicio, y volverá a utilizarlo cuantas veces sea necesario, si cada una de esas veces la atención que recibe es igual o mejor, se traduce a una sensación positiva no sólo de satisfacción sino de calidad de servicio en la empresa, ahondaremos sobre esto con la siguiente definición.

Armstrong (2013, p. 107.) Define calidad como “La evaluación que el cliente realiza acerca de la excelencia del diseño y la consistencia en la producción de un servicio en relación con sus expectativas”.

De la anterior definición podemos retomar tres partes claves fundamentales para explicarla de una mejor manera y entender su importancia:

- *Excelencia en el diseño:* Medida en que el servicio responde, alcanza o excede las expectativas del cliente.
- *Consistencia en la producción:* Esto se refiere a la homogeneidad del servicio a lo largo del tiempo y a través de las distintas personas que lo brindan. Es insuficiente contar con un buen diseño de servicio si algunos de los operadores lo realizan a la perfección y otros no; por lo tanto, excelencia y consistencia son aspectos que deben coexistir, de nada sirve tener un buen diseño si no se pone en práctica en un ciento por ciento, ya que tendremos clientes satisfechos esporádicamente y viceversa.
- *Relación con las expectativas de los clientes:* No existen parámetros objetivos y permanentes sobre la calidad del diseño. Ésta es definida en función de lo que los clientes van requiriendo a lo largo del tiempo y con la implementación de nuevas formas de brindar el servicio, como el surgimiento de nuevas herramientas tecnológicas por ejemplo. El servicio que hoy en día es adecuado puede que un futuro ya no lo sea y por ello el diseño es cambiante, ya que quien evalúa el servicio brindado no son los directivos de la empresa, sino el cliente que lo recibe.

Si se cuenta con las características anteriores al momento de diseñar los estándares de servicios, y aplicarlos al momento de brindar el servicio al cliente, sin duda alguna éste será calificado con excelente. De igual manera, como se menciona en el tercer punto, es muy importante estar actualizados sobre las necesidades de nuestros clientes, mismas que van sufriendo modificaciones conforme van surgiendo nuevos productos,

nuevas herramientas que sin duda ayudan a mejorar los servicios, sobretodo en una sociedad caracterizada por el consumismo que día a día genera nuevas necesidades que definitivamente las empresas tienen que buscar cubrir para poder mantenerse con un buen estándar de calidad.

### **3.7.2 Dimensiones de Calidad:**

De lo anterior podemos identificar claramente que las empresas deben diseñar sus servicios con la finalidad de no sólo cumplir, sino superar las expectativas de los clientes.

Independientemente del servicio que se brinde, los consumidores utilizan en general los mismos criterios para evaluarlo, aunque con diferentes ponderaciones en cada caso. Fernández (2013, p. 353). Menciona hace mención a los siguientes diez criterios más importantes para esta evaluación:

1. *Confiabilidad*: Esta se logra cuando el cliente recibe el servicio prometido en forma correcta, precisa y efectiva.
2. *Tangibles*: En nuestro caso se traduce a la efectividad de la comunicación en cuanto a la buena recepción de las llamadas, la rapidez de los sistemas de venta y la atención que brinda el personal.
3. *Capacidad de respuesta*: La voluntad de ayudar al cliente y proveer el servicio con diligencia.
4. *Competencia*: Son las habilidades y el contar con los conocimientos necesarios para poder brindar el servicio.
5. *Cortesía*: La amabilidad, respeto y consideración del personal para con el cliente.
6. *Credibilidad*: Veracidad y honestidad del proveedor para con el cliente.
7. *Seguridad*: Eliminación del riesgo o duda dado el manejo de datos personales y bancarios de los clientes.
8. *Accesibilidad*: Facilidad para establecer el contacto.
9. *Comunicación*: La información permanente en un lenguaje comprensible.
10. *Entendimiento*: El esfuerzo por comprender a los clientes y ser sensible ante sus necesidades.

Cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio, lo que realmente está midiendo es el desempeño de la empresa en cada uno de los aspectos anteriores.

El marketing de servicios es sin duda uno de los más complejos a diseñar y desarrollar de manera efectiva. Sobre todo en una empresa como el CAT Cineticket de Cinépolis en el cual la labor de operación no es siempre idéntica, sin embargo, aplicando los estándares adecuados y considerando las cuestiones importantes que los clientes toman en cuenta para evaluarlos, se pueden lograr los objetivos establecidos en cuanto a servicio y calidad.

### **3.8 LA EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN**

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución, la cual compensará los esfuerzos, riesgos e inversiones de los empresarios.

Al estar conformada por personas, la empresa alcanza la categoría de ente social con características y vida propias, que favorecen el progreso humano al permitir en su interior la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Hablar de “empresa” es hablar de un término difícil de definir, dado que este concepto tiene distintos enfoques, los cuales pueden ser económicos, jurídicos, filosóficos, sociales, entre otros más.

Münch. (2008, p. 44) define el concepto de empresa de la siguiente manera: “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. Aunado a lo anterior, es importante mencionar que dicho grupo social debe estar constituida de manera legal, de manera que todo su actuar se encuentre bien reglamentado.

El avance tecnológico y económico en esta era capitalista y consumista, ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, esto de acuerdo a la realidad y necesidades específicas de cada grupo social al que van dirigidos.

Es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes, Münch (2008, p. 45-49.) presenta algunos criterios más comunes de clasificación de las empresas:

- 1. Actividad o Giro:** Son empresas que se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan, estas se dividen en:
  - a. Industriales:* Cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
  - b. Comerciales:* Son intermediaras entre productor y consumidor, su principal función es la compra-venta de productos terminados.
  - c. Servicios:* Son aquellas que brindan un servicio a la comunicad y pueden tener o no fines lucrativos.
  
- 2. Origen del capital:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:
  - a. Públicas:* El capital pertenece al Estado, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
  - b. Privadas:* En este caso el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es meramente lucrativa. A su vez, pueden clasificarse en nacionales cuando el capital del inversionista es nacional, nacionales y extranjeros cuando se comparte esta característica. Y transnacionales cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
  
- 3. Magnitud de la empresa:** Este es hoy en día, uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, en el cual, de acuerdo con

el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

- a. *Empresa pequeña:* El capital, número de trabajadores e ingresos de esta empresa son muy reducidos. Su número de empleados no excede a veinte.
- b. *Empresa mediana:* En este caso el capital, número de trabajadores e ingresos son limitados pero regulares, estables y constantes. El número de trabajadores es mayor a veinte personas pero no sobrepasa los cien.
- c. *Empresa grande:* Por su parte la constitución de gran empresa, soporta grandes cantidades de capital, de número de empleados y maneja un alto volumen de ingresos al año. El número de trabajadores empleados es mayor a cien y no tiene tope.

Con lo anterior entendemos que además de las clasificaciones de empresas presentadas, hoy en día pueden agregarse más clasificaciones de acuerdo al surgimiento de más tipos de empresas dadas las nuevas demandas de la sociedad. Por otro lado podemos puntualizar que nuestra empresa en cuestión: "Cinépolis", con base a las clasificaciones anteriores, es una Gran Empresa, cuyo giro recae en el de los servicios, al ofrecer proyección cinematográfica, alimentos y bebidas en sus dulcerías, entre otros; su origen del capital es privado y transnacional, ya que proviene únicamente de sus socios, compuestos en su mayoría por mexicanos, aunado a ellos los pertenecientes a Costa Rica, Panamá, Colombia, Guatemala, La India, Estados Unidos, España, Brasil, y todos los países con los cuales está cerrando negocios actualmente.

### **3.9 CINÉPOLIS. EMPRESA TRANSNACIONAL DE MÉXICO**

Bartlett y Ghoshal (1991, p. 64) hacen referencia a una empresa transnacional, como una compañía que intenta conducir sus actividades locales a escala internacional. Lo anterior normalmente surge cuando la empresa se encuentra bien consolidada dentro de su país natal por así llamarlo, y está en búsqueda de expandir territorios.

Las empresas transnacionales inicialmente suelen abarcar diferentes territorios nacionales, en nuestro caso, casi todas las ciudades de México, funcionando como una sociedad Matriz, ubicada en Morelia, y sus filiales.

Sus objetivos, Menciona Chandler (1969, p. 42.) son de carácter privado, simples, bien definidos y permanentes, es decir: rentabilidad y crecimiento, evaluados para el conjunto integrado de sus operaciones a nivel del mercado mundial y en una perspectiva a largo plazo.

“El proceso de construcción de una empresa transnacional, es el resultado de la concentración y acumulación de capital, que da lugar a grandes monopolios cuya base financiera se encuentra ya consolidada” (Reyes Ponce, 1979, p. 227). Con el surgimiento del capitalismo, las empresas transnacionales se convierten en estructuras básicas del sistema económico-financiero mundial, de esta manera se genera una guerra implacable por el control de más mercados o zonas de mayor adquisición.

La empresa transnacional se ha convertido en una organización que gestiona la creación de valor a una escala mundial, con lo cual acumula capital al mismo nivel. Es el centro de la economía mundial, de los flujos financieros, tecnológicos, de comercio de bienes, servicios, conocimientos, información y muchos rubros más, e incluso hasta de recursos humanos.

Cinépolis se consolidó a lo largo de más de sesenta años, en los cuales sufrió cambios de nombre, cambios de directiva, de imagen, innovaciones en infraestructura, de procesos y muchas cuestiones que la llevaron en el año 2003 a ser una de las grandes empresas Mexicanas con mayor consolidación y capacidad de expansión internacional.

Es así como en ese mismo año, brinca fronteras llegando a Costa Rica, posteriormente en Guatemala, Panamá, y así sucesivamente hasta que en 2009 se considera da un salto gigantesco al llegar a la India, tras un amplio estudio

que reveló la amplia rentabilidad de salas en dicho país dada la existencia de Bollywood y su amplio manejo de material cinematográfico.

Posteriormente Cinépolis continuó expandiéndose a mayores territorios, tales como Brasil, Estados Unidos, España, Panamá, Costa Rica, Perú, Colombia, Honduras, Guatemala, El Salvador y recientemente en Enero del 2015 llegó a Chile con la compra de Cine Hoyts; actualmente se encuentra migrando a su sistema cines de España conocidos como Yelmo Cines de los cuales ya es dueño desde el 2015.

En el siguiente capítulo se profundiza mucho más en la historia de la empresa, su cultura organizacional, cronología y en el Call Center Cineticket de Cinépolis que constituye nuestro universo de estudio de la presente investigación.

**CINÉPOLIS. EMPRESA  
TRANSNACIONAL MEXICANA**

En este capítulo se abordará a Cinépolis como empresa transnacional, haciendo referencia a sus inicios, desarrollo y el momento en el cual se convirtió en transnacional, países a los que se ha expandido.

Se abordará su historia, su cronología y ciertos detalles de la empresa que enriquecerán el contexto que gira en torno a ella para poder familiarizarnos más con el proyecto.

Finalmente se hablará del CAT Cineticket de Cinépolis, el cuál es nuestro entorno de estudio y aplicación, se mencionará su historia breve y cuestiones importantes referente a la función del mismo.

## 4.1 HISTORIA DE CINÉPOLIS

La siguiente información fue tomada del libro: “Cinépolis 40 años contigo: Esta película la escribimos juntos” de Cinépolis, realizado con motivo de su 40 aniversario.

Una obra de agencia Promotora de Publicaciones S.A. de C.V

### 4.1.1 Cultura Organizacional

**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.

#### **Valores:**

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

Cumplo mis metas.

Doy seguimiento a mis compromisos.

Busco la mejora continua.

**Compromiso:** Doy lo mejor de mi a la empresa a mi equipo de trabajo y a la comunidad

Soy leal a la empresa.

Otorgo la confianza de que no voy a fallar.

Genero bienestar en mi comunidad.

**Integridad:** Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y hago.

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 un aprendizaje continuo:

Trabajando como muchas palomitas en una canasta.

Respetando todas las variedades de palomitas.

Trabajo con sencillez y disciplina.

#### **4.1.2 Historia**

Como el tiempo es relativo, 40 años pueden ser un suspiro o una eternidad. Para Cinépolis, que día a día se ha esforzado por llevar a los numerosos públicos a los que sirven lo mejor del entretenimiento proyectado que se genera en el mundo, parece que fue ayer cuando empezaron, en una sol sal de Morelia, la digna tarea de proyectar buen cine.

Pero cuando empezaron a enumerar las mil incidencias, ocurrencias, anécdotas, logros, obstáculos, contribuciones y aportaciones que han ido encontrando en el camino, descubrieron que el tiempo puede ser largo.

Falta tiempo para lograr todo lo querido para ofrecer contenidos cada vez más interesantes, entretenidos, informativos y formativos. No alcanza el día para

buscar cómo darle al público una experiencia inolvidable que les ayude a tenerlo de su lado el día de mañana y más adelante.

Se tiene claro que una gran empresa como lo es Cinépolis existe, prospera y se desarrolla, gracias a muchos factores, principalmente al apoyo de miles y miles de personas.

Cinépolis es una empresa de éxito porque tienen y aprovechan el mejor talento disponible para cada uno de los innumerables puestos de trabajo requeridos para proyectar sobre la pantalla plateada esas imágenes móviles que nos transportan al mundo de lo imaginable.

Son exitosos porque en su oficio, echan mano de los mejores productos de la creatividad y el talento humano en forma de películas, documentales, cortometrajes y otras proyecciones de la mente que nos hacen reír; llorar; pensar y sobre todo vivir más allá de nuestra cotidianeidad.

Por que disfrutan del talento de estrellas de la cinematografía, equipos de producción, distribuidores, agentes, ayudantes y sobre todo los mejores directores de cine que ha dado la historia.

Son exitosos porque pueden recorrer el mundo y encontrar, en decenas de festivales de cine, la oportunidad de elegir, entre miles y miles de opciones, aquello que consideran lo mejor para su público.

Cinépolis es ya una gran organización de alcance mundial, gracias al esfuerzo colectivo y coordinado de miles y miles y miles de trabajadores de todos los niveles. A continuación, su historia.

### **4.1.3 Cronología**

#### **1947.- Circuito Oro, precursor de Organización Ramírez**

La historia de Organización Ramírez se remonta a los años cincuenta con la adquisición del Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán por parte del Lic. Enrique Ramírez Miguel, fundador de la compañía. Años después, en 1957, construye el Cine Morelia, el primero de los muchos que habría de construir durante su vida.

En aquella época los cines sólo podrían programar películas si tenían contrato con alguna distribuidora. Ante tal impedimento, el Cine de Morelia fue rentado a Don Gabriel Alarcón Chargoy, quien era dueño de Cadena de Oro, un circuito que contaba con cines en todo el país. En 1960, el Presidente Adolfo López Mateos nacionaliza la industria de exhibición cinematográfica. La Cadena de Oro, como otras empresas exhibidoras, fue comprada por el Gobierno.

En 1962 el Lic. Enrique Ramírez Miguel y su hijo Enrique Ramírez Villalón forman una sociedad con Don Gabriel Alarcón Chargoy y su hijo Gabriel Alarcón Velázquez para hacer cines nuevamente en todo el país. En la nueva sociedad, a la que denominan Circuito de oro, cada uno de los socios participa con la cuarta parte de las acciones. El primer cine de Circuito de Oro fue el Cine Salamanca, en la ciudad de Salamanca, Guanajuato. A través de la contratación de varios créditos, uno para la estructura metálica del cine, otro para la obra, y otro para las butacas y los equipos de proyección, se hizo posible este proyecto.

El cine fue inaugurado en junio de 1963 y su éxito fue tal, que permitió no sólo pagar los compromisos adquiridos, sino comprar un terreno en Guanajuato, ciudad donde en 1964 se construyó el Cine de Guanajuato con un esquema similar de financiamiento.

Para finales de ese año, Circuito de Oro contaba con la operación de tres cines en las ciudades de Salamanca, Guanajuato y Manzanillo.

El crecimiento de Circuito de Oro continuó de manera acelerada hasta 1971, convirtiéndose en el exhibidor exclusivo de Columbia Pictures y Twentieth Century Fox. Durante este período se construyeron cines por todo el país. Entre los que más destacaron fueron los realizados en la ciudad de México. Cinema Plaza Satélite, Cinema Dorado de Plaza Universidad y Cinema Insurgentes.

Para 1971 se contaba con 24 salas en operación con más de 50,000 butacas instaladas y algunas otras en proceso de construcción. De los 24 cines, 18 se construyeron en edificios que eran propiedad de la Compañía. Circuito de Oro se había posicionado como exhibidor independiente más importante del país, y sus cines en la zona metropolitana de la Ciudad de México, fueron reconocidos como los mejores de la época.

### **1971.- Nacimiento de Organización Ramírez**

En el año de 1971 los señores Ramírez construyen los primeros cines fuera de Circuito de Oro que constituiría la base de lo que más tarde sería organización Ramírez: el Cine del mar en Mazatlán, Culiacán 70 en Culiacán, Dorado 70 en Aguascalientes, y Cinema La Raza en la Ciudad de México.

En 1972 se concluyó por mutuo acuerdo la sociedad entre los señores Ramírez y Alarcón. El Lic. Enrique Ramírez Miguel y el Ing. Enrique Ramírez Villalón venden el 50% de su participación en circuito de oro a los señores Alarcón. Con los recursos provenientes de la venta de Circuito de oro, y la experiencia en construcción y operación de cines, fundan Organización Ramírez y empiezan la expansión del nuevo circuito por todo el país. A partir de 1974, se integran los otros tres hijos del Lic. Enrique Ramírez Miguel a Organización Ramírez: El Dr. Marco Antonio Ramírez Villalón, quien encabezaría durante las siguientes décadas el área inmobiliaria del grupo; el Arq. Eduardo Florentino Ramírez Villalón, quien asumió la dirección del área de Proyectos y Construcción de la organización; y el CP. Jaime Ramírez Villalón quien inicialmente se responsabilizó del mantenimiento y remodelación de los cines, y asesoró en la parte contable y fiscal de la organización, y más adelante dirigió la división automotriz y de medio de comunicación del grupo.

Organización Ramírez desde sus inicios se caracterizó por ser una empresa visionaria que pronto se consolidaría en el ámbito de exhibición cinematográfica, así como en el rubro inmobiliario y de servicios.

Hoy en día el grupo está conformado por dos importantes organizaciones: Cinépolis y Citelis, empresas reconocidas por su crecimiento estratégico, ambiente y clima laboral, así como por los éxitos financieros y fuerte orientación al servicio.

### **1972.- Primer Cinema Gemelos**

El primer proyecto de Cinema Gemelos en el país fue la tesis profesional del Arq. Eduardo Florentino Ramírez Villalón, actual Vicepresidente del Consejo de Organización Ramírez, titulada “Primer Proyecto de Cinemas Gemelos en la República Mexicana”, para realizarse en la ciudad de Tampico. Sin embargo, primero se inaugura en 1972, el Cinema Gemelos Hipódromo Agua Caliente, Tijuana.

Este concepto reunía en un solo espacio dos salas, lo que representó un giro radical en la industria de la época, facilitando que las familias disfrutaran de películas distintas en un mismo sitio.

Desde sus orígenes la empresa tuvo una orientación hacia la innovación, elemento clave para mantenerse en el gusto de los clientes. En esa década la empresa creció fuertemente con ese formato.

### **1973.- Primer Multiplex, Multicinemas**

En 1973 abrió el primer Multicinemas en Universidad, Estado de México. Este concepto reunía 3 o más salas en un solo espacio, lo que significó cimbrar la estructura y buscar de nuevo el equilibrio. Los Multicinemas fueron una gran oportunidad para los asistentes cinéfilos, ya que podían disfrutar en un solo Conjunto de varias opciones para ver películas.

Fue con este concepto que la empresa continuó su crecimiento en la década de los 70s y 80s buscando ser siempre mejores que los competidores.

Desde entonces la empresa aprendió el valor de ofrecer a los clientes lo mejor, buscando ventajas competitivas. Organización Ramírez concentró su estrategia de crecimiento en esta marca hasta 1993.

Organización Ramírez nuevamente dio un ejemplo de la innovación que la ha caracterizado durante 40 años.

### **1980.- Publicidad en las salas**

Con 40 años de experiencia en la exhibición de películas, Cinépolis ha aprendido además el fuerte valor que como medio publicitario tiene. Por sus características, pantalla de gran tamaño, un vasto número de audiencia y alta percepción, los anunciantes han encontrado en el cine un excelente medio para publicitar sus marcas con la gran ventaja de poder dirigir sus estrategias a mercados específicos y altamente segmentados. El cine logra una recordación en el público de un 79% (38% más que la televisión de paga).

Desde filminas, celuloide y proyección digital, los formatos de publicidad en pantalla han variado, y con contenidos que van de cortinillas, cineminutos a infomerciales, la publicidad en cine se ha convertido en un gran complemento en la estrategia de comunicación en las marcas.

### **1994.- Primer Cinépolis**

El 14 de abril de 1994 se inauguró el primer Cinépolis en Plaza Carrusel, Tijuana, con el primer cine de 9 pantallas de la República Mexicana, lanzando así el concepto que daría inicio a la época moderna de la empresa. El surgimiento de Cinépolis fue un importante punto de agua para la compañía, ya que las necesidades de administración y servicio cambiaron radicalmente, rompiéndose los esquemas del pasado para empezar a ver la empresa como algo más grande. A partir de entonces la estrategia de crecimiento se centró en la marca Cinépolis.

1994, fue un año histórico en la industria de exhibición, ya que llegaron a México 2 de las 5 cadenas de cine más importantes a nivel mundial y nació otro competidor fuerte.

Por ésta y otras razones, la evolución de la empresa se dio en poco tiempo para hacerle frente a la competencia y sacar ventaja del conocimiento y experiencia en el mercado mexicano, teniendo la oportunidad de hacer mejor las cosas y de seguir innovando.

En la actualidad son ya más de 288 conjuntos y más de 2,673 salas en operación.

### **1995.- Salas tipo estadio**

En 1997, con la apertura de Cinépolis Culiacán, se introdujo un concepto revolucionario en salas de cine que en ese entonces se convirtió en una ventaja competitiva para la empresa y que en la actualidad es una norma de la industria: las salas tipo estadio.

Las salas tipo estadio buscaban mejorar radicalmente la isóptica de las salas que anteriormente se tenía y con esto mejorar significativamente la experiencia de vivir el cine. Con la introducción en México del concepto de salas estadio, Cinépolis logró ser el primer proyccionista mexicano en instalar macropantallas de 22 metros de largo y hasta 260 metros cuadrados en sus salas.

### **Primera página de internet**

Era 1996, Mosaic y Netscape eran los navegadores del momento; ruidos de módem se escuchaban en las casas y sus líneas telefónicas estaban ocupadas durante horas con el único fin de conectarse a Internet.

En este contexto el equipo de Cinépolis decidió aventurarse e incursionar en lo que pocos le apostaban, y desarrolló su primer versión web con el proyecto

de cinepolis.com. Esta primera versión permitía consultar las carteleras de todas las ciudades, las cuales eran capturadas de manera centralizada y manual desde corporativo.

Esta primera versión era muy básica, tenía pocas imágenes y se enfocaba en ofrecer las carteleras en línea, por lo que durante el transcurso de los años subsecuentes se fue mejorando el diseño e integrando nuevos módulos como sinopsis y promociones.

Para 2002 el sitio de Cinépolis Online gana el premio Yahoo! Como mejor página web de entretenimiento.

En el 2008 gana el AMIPCI (Asociación mexicana de Internet) como mejor página de innovación. En ese mismo año se desarrollan los sitios de Colombia e India.

En 2009 Cinépolis Online gana en la categoría de CNNExpansión en dos categorías: Comercio electrónico por la aplicación de venta de boletos por Facebook y Sitio del Año.

Dado el potencial de las plataformas móviles, en 2010 comienzan las iniciativas y desarrollo de prototipos de versiones móviles para iPhone, iPad BlackBerry y Android y es a principios de 2011 que se liberan sus versiones móviles con gran aceptación entre los usuarios.

En 2011 gana el premio de la Innovación de AMIPCI por las aplicaciones móviles de iPhone y iPad.

Hoy Cinépolis Online tiene más de 8 millones de visitas mensuales con versiones en los 11 países en donde la empresa tiene presencia, representa el medio más utilizado para buscar la cartelera y en ciertas épocas del año, para algunos conjuntos, la taquilla alterna más importante.

### **1998.- Vamos todos a Cinépolis**

Vamos Todos a Cinépolis es un programa fundamental en las contribuciones sociales de Cinépolis. Tiene sus orígenes en 1998 y desde entonces, comparte cada año la divertida experiencia del cine con niños y adultos mayores que viven en desventaja social tanto en México como en los países donde opera Cinépolis.

Los invitados son recibidos por los colaboradores de Cinépolis quienes organizan voluntariamente juegos y sorpresas, y así, entre palomitas, refrescos, películas y diversión, pasan juntos un día inolvidable.

Hasta la fecha, más de un millón y medio de personas han descubierto, a través de Vamos Todos a Cinépolis, la emoción del cine, y han encontrado un espacio de diversión y esparcimiento.

Por 13 años consecutivos Cinépolis ha compartido el cine con quienes menos tienen, impulsando este programa incluso en condiciones adversas, llevando esta experiencia a zonas rurales en los estados de Nuevo León, Coahuila, San Luis Potosí, Michoacán y Estado de México, y a comunidades afectadas por desastres naturales en Tabasco, Michoacán, Veracruz, Nuevo León y Haití.

### **1999.- Exhibidor internacional del año (1999,2008)**

En 1999 el Ingeniero Enrique Ramírez Villalón recibió el máximo premio que puede obtener un exhibidor: El Exhibidor Internacional del Año, en el marco del Showest en Las Vegas, Nevada. Este reconocimiento se otorga por parte de la National Association of Theatre Owners (NATO), con sede en Washington D.C. que representa a más de 30,000 cines en 50 países.

Showest, ahora conocido como CinemaCon, es el evento más importante en la industria de cine a nivel mundial, en donde exhibidores, distribuidores y productores de películas y empresas de todo el mundo que de alguna manera

están relacionadas con la industria del cine se reúnen para generar diálogos sobre tendencias mundiales en esta industria, exponer nuevas tecnologías de proyección y sonido, mostrar los próximos lanzamientos, etc. La relevancia de esta distinción es no sólo que reconocen a la trayectoria de un empresario como el ingeniero Enrique Ramírez, sino que además fue el primer mexicano en recibirlo.

En 2008, el Lic. Alejandro Ramírez magaña también recibió el reconocimiento al Exhibidor Internacional del Año en Showeast, en Orlando, Florida. Es la primera ocasión en que dos ejecutivos de una misma compañía reciben este galardón.

### **Un millón de asistentes por semana**

La asistencia del público a Cinépolis ha crecido de manera sostenida a través de los años. La mezcla de muchos factores detonó que en 1995, con la película de Toy Story 2, la empresa alcanzara la barrera del millón de asistentes en una semana.

En 2007 logró una asistencia récord de tres millones de asistentes semanales con 1,570 salas. Las 10 películas, que por orden de asistencia, contribuyeron a la meta fueron:

1. Harry Potter y la orden del fénix.
2. Ratatouille.
3. Duro de matar 4.
4. Los Cuatro Fantásticos y Silver Surfer.
5. Ahora son 13.
6. Shrek Tercero.
7. Luces del más allá.
8. Una lección de vida: Griffin & Phoenix.
9. Crimen Perfecto.
10. Apariciones.

Sólo tres años después, en el 2010, Cinépolis superó esta meta logrando otro histórico de cuatro millones de asistentes semanales durante la segunda quincena de junio y ahora en 2,205 salas.

### **Primer Cinépolis VIP**

El 9 de Diciembre de 199 se inauguró el primer Cinépolis VIP basado en una idea del Lic. Enrique Ramírez Magaña. UN conjunto de salas del más alto nivel con un concepto novedoso para el espectador mexicano. Este complejo, ubicado en el Centro Comercial Interlomas de la Ciudad de México, fue el primero en su clase, brindando los más altos estándares de calidad en México y América Latina.

Cinépolis fue uno de los pioneros en salas cinematográficas de lujo a nivel mundial. Butacas reclinables de piel, con descansapiés y numeradas, servicio de mesero, bar, cafetería gourmet y una amplia oferta de alimentos y bebidas son sólo algunas de las características de un concepto que se ha convertido en uno de los principales diferenciadores de Cinépolis.

Actualmente Cinépolis es el mayor operador de salas cinematográficas de lujo en el mundo, con más de 125 salas en 8 países.

Fue en ese mismo año y aprovechando el crecimiento de la oferta de productos que Cinépolis VIP ofrecía, que se creó Cinecafé con el propósito de ofrecer en un mismo espacio diferentes variedades de café, repostería e infusiones, entre otros productos de calidad y un servicio especializado a los clientes.

A finales de 2007 abrió en Cinépolis Plaza Morelia la primera cafetería gourmet bajo el nombre de CoffeTree, marca que opera actualmente en los nuevos conjuntos cinematográficos de Cinépolis y Cinépolis VIP, así como en algunas ubicaciones independientes fuera de los cines.

## **2002.- Relación Cinépolis-Coca Cola**

Coca Cola y Cinépolis establecieron una alianza en diciembre de 2002 y con esta unión se creó la oportunidad de generar experiencias únicas e inolvidables en los consumidores. Desde el inicio de su relación, Coca-Cola se ha convertido en uno de los socios más importantes de Cinépolis y ha desarrollado en conjunto con esta empresa muchas estrategias exitosas, así como sinergias interesantes con otros socios comerciales. Siendo empresas líderes, cada una en su ramo, Cinépolis y Coca-Cola han demostrado verdadero trabajo e equipo.

## **2003.- Club Cinépolis**

La forma inteligente de ir al cine, Club Cinépolis es un programa de lealtad creado en 2003 con la finalidad de premiar la preferencia de los cinéfilos más asiduos a nuestra marca. El programa de valor a las compras que los clientes hacen en taquillas, dulcerías y otros negocios de Cinépolis, premiando con puntos su preferencia.

Al utilizar la tarjeta en Cinépolis, el socio obtiene el 5% en puntos del total de sus compras en alimentos y taquilla, canjeables por cualquier producto en taquilla, Coffee Tree, Dulcópolis, Crepería, Baguis, Sushi y Bar VIP.

Los clientes pueden acumular puntos por las compras que realicen en taquilla, dulcería y cafeterías a través de la Tarjeta Club Cinépolis. Esta tarjeta guarda información personal del cliente y de sus compras como cinéfilo.

Además del beneficio en puntos, Club Cinépolis recompensa a sus socios con descuentos en otros comercios con los que tenemos alianzas y con promociones exclusivas dentro del cine e internet.

Actualmente Club Cinépolis cuenta con más de 1'500,000 socios a nivel Latinoamérica que generan más del 25% de los ingresos totales.

### **Primer Cinépolis fuera de México**

En 2003 Cinépolis exportó por primera vez su marca al extranjero, con más de 30 años de experiencia en la industria de exhibición cinematográfica en México.

El 30 de octubre abrió sus puertas Cinépolis TerraMall en Costa Rica, y el 17 de diciembre se inauguró Cinépolis Miraflores en Guatemala, ambos conjuntos con resultados muy favorables y bien recibidos por los nuevos clientes.

Éste fue un proceso de aprendizaje que resultó muy retador. Se conoció la legislación de diferentes países, se adaptaron algunos productos de dulcería al mercado “local” y se familiarizó con los modismos del lenguaje.

### **Mil Salas**

El 5 de noviembre del 2003, Cinépolis celebró el haber llegado a las mil salas en operación, con la inauguración de Cinépolis Galerías Guadalajara. Un gran logro pues en 2003, solamente 8 empresas en el mundo operaban más de mil salas, y una de ellas era Cinépolis.

Cinépolis continuó creciendo y consolidándose como la mejor opción de entretenimiento en el país.

### **Inicia el Festival Internacional de Cine de Morelia**

En el año de 2003, Cinépolis impulsa el nacimiento del Festival Internacional de Cine de Morelia (FICM) que surge la necesidad de crear un punto de encuentro único en México entre los cineastas, el público y la

comunidad fílmica internacional. El festival tiene como finalidad establecer un foro para promover a los nuevos talentos del cine mexicano, crear estímulos y diversas oportunidades culturales para el público mexicano e internacional, así como difundir la enorme riqueza del estado de Michoacán.

El festival cuenta con cuatro secciones oficiales en competencia: Cortometraje Mexicano, Documental Mexicano, Largometraje Mexicano y Sección Michoacana (en la que participan cortometrajes y largometrajes, tanto de ficción como documentales, realizados por michoacanos).

Desde su primera edición, el Festival ha tenido un gran poder de convocatoria y ha contado entre sus invitados a Werner Herzog, Barbet Schroeder, Gus Van Sant, Alfonso Cuarón, Stephen Frears, Gael García Bernal, Terry Gilliam, Alejandro González Iñárritu, Salma Hayek, Todd Haynes, Mike Hodges, Tommy Lee Jones, Diego Luna, Cristian Mungiu, Manoel de Oliveira, Arthur Penn, Nicolas Philibert, etc.

Desde el 2008 el FICM está oficialmente reconocido por la Academia de Artes y Ciencias Cinematográfica (AMPAS), EUA, por lo cual los cortometrajes ganadores en las categorías de Ficción y Animación son elegibles para inscribirse a los premios Oscar. En 2009 el FICM fue incluido en la lista de los 50 Mejores Festivales de Cine en el Mundo por la revista especializada de cine IndieWire.

Las actividades del FICM durante todo el año se completan con ciclos fílmicos, funciones al aire libre, talleres, conferencias, mesas redondas y exhibiciones en Morelia, Pátzcuaro y la Ciudad de México.

Así cada otoño, Cinépolis como sede y patrocinador oficial alberga en sus salas de Morelia, Michoacán y en su extensión en la Ciudad de México, el júbilo de un foro de reunión, expresión, reflexión y aprendizaje, distinguido para la comunidad cinematográfica.

### **2004.- Cinépolis IMAX Theatre**

Otro ejemplo de innovación es Cinépolis IMAX Theatre, que en el 2004 abrió sus puertas en centro comercial más importante de América Latina, Cinépolis Perisur, Ciudad de México.

Cinépolis IMAX Theatre pone al espectador en el centro de la acción, sumergiéndolo en imágenes y sonidos tan reales que pueden sentirlos, viviendo así una experiencia multisensorial gracias a la alta definición de su pantalla y el realismo de 3D.

Al 31 de julio del 2011, Cinépolis cuenta ya con siete salas IMAX.

### **2006.- Nace “Del amor nace la vista”**

Mediante este programa, Cinépolis concentró sus esfuerzos sociales en devolver la vista a personas en situación de vulnerabilidad que padecen ceguera por catarata y que no cuentan con los recursos para financiar su tratamiento médico.

A cinco años de su lanzamiento, “Del Amor Nace la Vista” ha logrado devolverles la vista a más de 10 mil 500 personas en 18 estados de la República Mexicana con 69 Jornadas de Cirugías efectuadas con el apoyo de 520 voluntarios (colaboradores de corporativo y complejos cinematográficos) que han donado más de 21 mil 500 joras para participar en este exitoso programa.

Se cuenta con el apoyo de la Asociación para Evitar la Ceguera en México y otras instituciones oftalmológicas ubicadas en diferentes ciudades.

Además se han generado importantes alianzas con la Secretaría de Salud y con numerosos Sistemas DIF estatales y municipales.

## **Inicia operaciones Cinema Park**

En junio del 2006, Cinépolis continuó con sus planes de innovación al abrir al público Cinema Park: el primer proyecto comercial de cine educativo y de entretenimiento del continente americano.

Cinema Park es una emocionante ventura que tiene lugar en 6 diferentes y excitantes salas con experiencias multisensoriales, utilizando tecnología de vanguardia como: butacas con movimiento, efectos de aire y agua, controles remotos interactivos para concursar por grupos o individualmente, proyecciones en 3D y efectos de luz y sonido.

Los temas presentados en Cinema Park reciben el nombre de “Tour Temático”, integrado por seis películas que hablan de un tema central, manteniendo siempre un sentido educativo y entretenido a través de:

1. Sala de Movimiento.
2. Sala de Música.
3. Sala de Imaginación.
4. Sala Inspiracional.
5. Sala Interactiva.
6. Sala 3D y 4D.

## **2007.- Se implementa el pago con tarjetas de crédito en el cine**

En el año 2007, Cinépolis integra, como forma de pago en todas las transacciones del cliente, el uso de tarjetas de crédito y débito. Ampliando la gama de servicios para todas las necesidades del cliente, Cinépolis, en alianza con Invex, implementa las terminales de crédito en taquilla y dulcería de todos sus conjuntos. Es a través de este proyecto que, posteriormente, Cinépolis inicia una fuerte alianza comercial con Bancomer, uno de los grupos financieros más fuertes de México.

## **2008.- Inicia Fundación Cinépolis**

Fundación Cinépolis nace en 2008 con el objetivo de contribuir a la justicia social de México 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.

Estos tres ejes han sido creados por su alta vinculación con la razón de ser como empresa, el cine, conscientes de los activos clave con los que cuenta Cinépolis entre los que destacan: Su capacidad instalada, poder de convocatoria, capital humano y sus raíces como empresa mexicana.

Los programas que actualmente opera Fundación Cinépolis son:

1. **Salud Visual:** Mediante el programa Del Amor Nace la Vista se atienden a pacientes de escasos recursos que requieren cirugías de catarata.
2. **Educación a través del cine:** Aprovecha la capacidad instalada y poder de convocatoria para generar conciencia sobre temáticas socialmente relevantes, así como promover la formación de jóvenes talentos con una visión emprendedora en el séptimo arte con eventos como el Festival Internacional de Cine en Derechos Humanos, concurso universitario de cortometrajes ambientales y pantallas promotoras de educación y conciencia social.
3. **Acción Comunitaria:** A través de este eje busca generar vitalidad en las comunidades donde opera a través de programas culturales, cívicos, de desarrollo social y entretenimiento.

Cinépolis ha sido reconocida con el “Distintivo de Empresa Socialmente Responsable” desde el año 2003, reconocimiento que anualmente otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Esto gracias a la implementación de programas corporativos que alineados a la estrategia del negocio, cuentan con la decidida participación de sus colaboradores.

Además ha recibido cinco Effies Sociales, otorgado por la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP). Tres de ellos de Oro y dos a la

Continuidad por demostrar resultados efectivos en su programa social rector “Del Amor Nace la Vista” (2008, 2009 y 2011).

En 2009 fue la mejor Fundación Corporativa según el Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES) y obtuvo el reconocimiento “10 de 10” que otorgó el CEMEFI como una de las 10 mejores prácticas de responsabilidad social en los últimos 10 años.

Adicionalmente ha recibido el reconocimiento de Mejores Prácticas de Responsabilidad Social por los programas “Del Amor Nace la Vista” y “Vamos Todos a Cinépolis Rural”, otorgado por el CEMEFI.

### **Proyección digital en 3D**

Cinépolis siempre a la vanguardia, inició en 2008 un proceso de digitalización 3D, consistente en la conversión de un importante número de salas a esta tecnología, mediante la instalación de proyectores digitales con capacidad 3D.

Este proyecto responde a la tendencia mundial de producir y distribuir películas en este formato, ofreciendo al espectador una experiencia más intensa con exhibiciones del más alto nivel.

Cinépolis actualmente cuenta con el 70% del total de las salas 3D en el país. Con esto, Cinépolis se une a la siguiente generación de entretenimiento cinematográfico, ofreciendo un servicio estelar y la mejor experiencia de cine a nivel mundial.

### **2009.- Cinépolis llega a las dos mil salas**

Cinépolis celebró el haber llegado a las 2 mil salas con la inauguración de Cinépolis Galerías Atizapán, Estado de México, el 25 de marzo del 2009.

Este logro fue compartido por colaboradores, amigos y familiares, los cuales han sido parte fundamental del exitoso crecimiento de la compañía. En el 2003 Cinépolis contaba con mil salas, y sólo cinco años después llegó al doble de pantallas en todo el continente.

Con etas 2 mil salas, Cinépolis fortaleció su liderazgo en el país, bajo el firme compromiso de continuar ofreciendo al público la mejor experiencia para vivir el cine de manera cómoda y divertida, con tecnología de vanguardia y el servicio estelar que le caracteriza.

### **Primer Cinépolis en India**

Cinépolis decide incursionar en el mercado cinematográfico de la India a partir de un plan de negocios elaborado por Miguel Mier, Director general de Operaciones. Cinépolis se convirtió en el primer exhibidor internacional en este mercado asiático al abrir el 18 de diciembre del 2009 sus puertas en el centro comercial Celebration Mall, en la ciudad de Amristar; al noreste del país. Este complejo es el primer multiplex de la ciudad, que ofrece una experiencia de clase mundial a los asistentes.

Siguiendo la filosofía de la empresa, Cinépolis Amristar es el primero en su clase, con 4 salas equipadas digitalmente, 2 pantallas 3D y con una capacidad de mil butacas.

Cinépolis tiene como objetivo abrir a partir de 2011 entre 50 y 70 salas por año, consolidándose así como una empresa de clase mundial

Actualmente opera ya 5 conjuntos con 25 salas en total en un mercado totalmente nuevo para Cinépolis y una cultura, aunque diferente, apasionante.

### **Cien millones de asistentes en un año**

Fue en el año 2009, y con 2,152 salas, que Cinépolis rebasó los 100 millones de asistentes con una participación de mercado del 57.28%.

El top ten de películas que lograron que Cinépolis llegara a una meta nunca antes alcanzada por la industria en el país fue:

1. La Era del Hielo 3.
2. Harry Potter y el Misterio del Príncipe.
3. Avatar.
4. Transformers 2: la venganza de los caídos.
5. Luna Nueva.
6. 2012.
7. Up. Una aventura de altura.
8. Ángeles y Demonios.
9. Rápidos y Furiosos.
10. Monstruos Vs Aliens.

### **Cinépolis en las redes sociales**

Cinépolis ha sido pionero en el desarrollo de herramientas digitales que le permiten estar en contacto permanente con sus diversas audiencias. Claro ejemplo es el inicio en las redes sociales, en mayo de 2009, año en que incursiona en Twitter y Facebook. Es en esta última red social que Cinépolis obtiene en el primer año 300,000 fans y cerca de 1'000,000 para el segundo año.

Actualmente Cinépolis tiene presencia en las siguientes redes sociales:

1. Facebook.
2. Twitter.
3. You Tube.
4. Foursquare.
5. LinkedIn.
6. Flickr.

Cinépolis se ha beneficiado enormemente de estos nuevos medios digitales para tener una mayor cercanía con el cliente, dar a conocer información de nuevos productos, tecnologías, aperturas, estrenos, etc., y entregar contenido de cine relevante para los usuarios utilizando la plataforma de contenido: Cinépolis News.

El esfuerzo más reciente en redes sociales es la implementación de la aplicación de venta de boletos en Facebook, con el que se brinda a más de un millón de personas una nueva forma de invitar a sus amigos al cine y unirse a la innovación de Cinépolis.

### **Primer cine en Brasil**

El viernes 18 de junio de 2010, Cinépolis inicia operaciones en Brasil en Riberiã Preto – una de las ciudades más importantes del interior del estado de São Paulo. Con un total de ocho salas tradicionales, el Conjunto Cinépolis Santa Úrsula fue el primero en el país con tres salas digitales 3D.

Comenzar operaciones en Brasil significó entrar en uno de los mercados con mejores perspectivas de crecimiento en el mundo. Con una propuesta novedosa, Cinépolis se convirtió en el cuarto mayor circuito del país en menos de dos años, teniendo al cierre de 2011: 15 conjuntos con 120 salas en 14 ciudades, incluyendo 7 capitales de estado.

La empresa ha tenido gran aceptación por el público y la crítica brasileña. En agosto de 2011, el conjunto Iguatemi Alphaville, primer cine con salas VIP de Cinépolis Brasil, fue elegido como el mejor cine de São Paulo 2011-2012 por la revista Época de São Paulo. A nivel internacional, Cinépolis Brasil ya ha recibido todos los reflectores al ser sede de premieres mundiales de películas como Rápido y Furioso 5 y Rio, en el Conjunto Cinépolis Lagoon, en Rio de Janeiro – sin duda, importantes reconocimientos con tan solo un año de operaciones.

En 2011, Cinépolis adquiere en Brasil a la empresa Cinebox y se convierte en el cuarto circuito cinematográfico más importante de ese país.

Con excelentes perspectivas de mercado e innovación, Cinépolis continuará creciendo aprovechando el potencial que representa el mercado brasileño.

### **Proyección de contenido alternativo**

Cinépolis ha buscado diferentes alianzas estratégicas para poder llevar contenidos alternativos a las pantallas de los conjuntos cinematográficos. Más allá de los estrenos cinematográficos y toda la propuesta fílmica mundial, Cinépolis se propuso llevar a otro tipo de proyección que crecería la propuesta de entretenimiento con el público.

Durante el 2010 se integraron grandes propiedades relevantes para el consumidor, con las cuales se logró consolidar a Cinépolis como centro de entretenimiento, aprovechando la capacidad instalada y maximizando los ingresos. Empresas como la NBA, WWE, FIFA, Fox Sports, Auditorio Nacional y New Born han llevado sus eventos a la espectacularidad de nuestras pantallas, entre ellos, el Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, siendo Cinépolis la única cadena cinematográfica de Latinoamérica en transmitirlo, logrando un reconocimiento por parte de la FIFA, por ser la cadena de cines con mayor número de espectadores en todo el mundo.

Cinépolis cuenta con una estructura para poder recibir cualquier señal desde cualquier parte del mundo, incluso en cualquier formato, gracias a la instalación de equipos profesionales en proyectores digitales, logrando que pueda tener la mejor tecnología HD + 3D Live. Es gracias a esta tecnología que hemos transmitido eventos deportivos, (algunos partidos de futbol transmitidos en vivo y en 3D), conciertos, ópera en 3D y muchos otros espectáculos para muy variados públicos.

## **Cinépolis se convierte en la cuarta cadena a nivel mundial**

Cinépolis es una organización que orienta su crecimiento en un programa estratégico que ha posibilitado su expansión en once países del orbe, manteniendo desde hace varios años el mayor número de salas en América Latina, al tiempo que un servicio de calidad y excelencia para todos los que gustan de disfrutar la experiencia de cine en sus salas.

Gracias a este desarrollo y modelo de servicio, en mayo de 2010 Cinépolis alcanzó la cuarta posición a nivel mundial por su capacidad instalada, rebasando la marca de las 2 mil 500 salas en 73 ciudades de México y 22 ciudades más en el extranjero: Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, India y, recientemente, Estados Unidos.

En 2003 se inauguró la sala número mil, logrando para el año 2009 la apertura de la sala 2 mil. Dos años después, con más del 61% de participación en el mercado mexicano, la empresa escaló del quinto al cuarto sitio en el mundo por el número de sus salas, alcanzando ya 270 complejos cinematográficos de todas sus marcas: Cinépolis (209), Cinépolis VIP (36), Xtreme (17), Multicinemas (7), Cinépolis Luxury Cinemas (1).

## **Cinépolis Macro XE**

Las salas Macro XE son un concepto desarrollado en 2010 para satisfacer las expectativas de una franja de clientes que más que exigir la comodidad de una sala VIP, desean tener una “experiencia extrema de visualización de su película favorita”.

Las salas MacroXE ofrecen una mejor calidad en la experiencia del cine, las pantallas aumentan en un 35% con 170 metros cuadrados, cuentan con sonido 7.1 y butacas de piel. Estos recintos aumentan el confort y permiten diversificar la oferta de programación a nuestros clientes contamos actualmente con 29 salas con tecnología MacroXE.

## **Nuevo Edificio Corporativo**

Cinépolis es una empresa que se ha mantenido siempre a la vanguardia, lo cual se ve reflejado en la construcción del nuevo Campus Corporativo.

Inaugurado el 13 de enero de 2010, por el Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa, la moderna construcción de más de 15 mil metros cuadrados se encuentra ubicada en el desarrollo conocido como Ciudad Tres Marías en Morelia, Michoacán, México.

El nuevo edificio corporativo así como el master plan del campus fueron diseñados por KMD, uno de los más destacados despachos de arquitectura. El diseño vanguardista de este edificio ha ganado premios importantes en el ámbito arquitectónico, como Iconos del Diseño de la Revista AD México; Américas Property Award, en Londres y Cityscape Award Architecture Emerging Markets 2010 en Dubai en dos categorías, Commercial/Mixed Use Built y Special Award Environmental.

Este Campus integra un diseño arquitectónico moderno, en el que se destacan dos volados o cantilevers, uno de ellos de 40 metros, el más grande de Latinoamérica, que representan un referente en el mundo de la arquitectura y la ingeniería mundial, con elementos estructurales amigables con el medio ambiente y entorno.

El diseño interior del inmueble impulsa la transparencia y la productividad de los colaboradores, con todas las facilidades para hacer el ambiente de trabajo algo excepcional.

El nuevo Campus Corporativo de Cinépolis es un inmueble moderno e integral que permite implementar exitosamente el plan de internacionalización de la compañía. Todas las operaciones de la empresa son dirigidas desde aquí,

facilitando la consolidación de Cinépolis como una empresa multinacional, ofreciendo siempre innovación, diversión y un servicio estelar.

### **2011.- Un millón de fans en Facebook**

Cinépolis es la primera empresa mexicana en alcanzar 1.000.000 de fans en Facebook. Superó a finales del mes de mayo de 2011 el millón de seguidores en su perfil de Facebook, lo que la convierte en la primera empresa mexicana en llegar a esta cifra en la red social, posicionando a Cinépolis como la empresa de exhibición cinematográfica más innovadora y vanguardista en el uso y manejo estratégico de herramientas de comunicación digital.

En un mes se logran 31.9 millones de impresiones de las publicaciones y se tiene un crecimiento mensual de 60 mil nuevos usuarios. Con ello, en 2011 se tuvo un crecimiento del 264.3% con respecto al año anterior.

### **Cinépolis 4DX**

La nueva experiencia en cuarta dimensión llega a México en el año 2011 en exclusiva y gracias a las pantallas de Cinépolis. Las salas 4DX de Cinépolis enriquecen la experiencia de ir al cine con efectos multisensoriales que combinan movimiento, agua, viento, aromas, luz, neblina y burbujas logrando una experiencia inigualable.

Esta nueva y original tecnología de origen coreano mezcla efectos reales dentro de la sala de cine y una proyección 3D en sincronía con la acción de la película, causando una total sensación de realismo que sorprenderá al público de todas las edades.

Cinépolis 4DX, un proyecto innovador y extraordinario, acerca al público a las posibilidades globales del entretenimiento, generando una experiencia única en el espectador.

## **Cinépolis llega a Estados Unidos**

El 22 de julio de 2011, Cinépolis inició operaciones en Estados Unidos con la apertura de Cinépolis Luxury Cinemas, ubicado en el centro comercial Del Mar Highlands, en Del mar, un suburbio dentro del condado de San Diego, California.

La estrategia de expansión en EU consiste en introducir un concepto Premium en ubicaciones específicas para un mercado de nivel alto. El modelo de negocio de Cinépolis Luxury Cinemas ofrece un menú muy elaborado con más de 200 productos y una carta de vinos muy amplia. También ofrece los productos estrella que hay en México como las palomitas de mantequilla, acarameladas, light y enchiladas, incorporando además palomitas gourmet.

Será a través de esta marca, Cinépolis Luxury Cinemas, que la empresa haga frente a un mercado fuertemente competido como es el de Estados Unidos.

## **2012.- 4Dx en Brasil**

El 1 de Julio del 2012 Cinépolis abre la primera sala 4Dx en Sur América en Brasil, en el JK Iguatemi Shopping mall in Sao Paulo. Es actualmente el segundo mayor cliente del Grupo CJ con un total de trece teatros 4DX en todo México y un total de diecisiete teatros 4DX en toda América Latina.

## **2015.- Llega a Chile y España**

Llegó el 6 de enero de 2015 a Chile, con la compra de Cine Hoyts. En España compra a Yelmo Cines.

## **2016.- Cinépolis Klic**

En 2016, la empresa lanzó Cinépolis Klic, un servicio de streaming de películas.

## 4.2 CINETICKET

En el año 2001, y buscando mejorar la experiencia del servicio en la compra de boletos se creó Cineticket. Este servicio que a través de un centro de atención telefónica podía vender boletos en toda la República Mexicana, se convirtió rápidamente en el preferido para los clientes.

Cineticket inició operaciones en el año 2001 con sólo unas cuantas extensiones telefónicas dentro de Cinépolis Interlomas, en respuesta a la necesidad de los usuarios de esta zona de reservar sus boletos de cine.

Posteriormente entre 2002 Y 2003 el servicio se extendió rápidamente a otros Conjuntos del área metropolitana del D.F. cómo Satélite, Pabellón Bosques, Perisur y Universidad. Para 2003 el servicio telefónico abarcaba todo el D.F. y Área Metropolitana.

Durante ese periodo las instalacines crecieron a 30 estacioes de trabajo y se ubicaron a un costado de Cinépolis Hollywood en los límites del Estado de México y el Distrito Federal.

Además se crearon Cineticket Guadalajara, Cineticket Monterrey y Cineticket puebla para atender a los usuarios locales de ess importantes ciudades. Cineticket Guadalajara se ubicó en Cinépolis Centro Magno, Cineticket Monterrey en Cinépolis Garza Sada Monterrey (Las Américas) y Cineticket Puebla en Cinépolis Boulevard.

En el 2005 se cerraron los Centros Telefónicos de Monterrey y Puebla, canalizando sus llamadas a Guadalajara y D.F. respectivamente.

Cineticket ha apoyado las preventas de grandes blockbusters que se han exhibido durante los últimos años, en los formatos de vanguardia que han caracterizado a nuestra empresa: THX, IMAX, IMAX 3D, Digital 3D y recientemente 4DX.

En 2006 arrancamos el servicio en Colombia para atender a Cinépolis Los Hayuelos como parte de la internacionalización de la compañía.

En el mismo año implementamos servicios para mejorar la experiencia del cliente como fue el código bidimensional para acceder directamente a la sala comprando sus boletos vía telefónica.

En junio de 2008 centralizamos las operaciones en Morelia al cerrar los Call Centers de México y Guadalajara, comenzando a recibir todas las llamadas de las ciudades que ya se venían atendiendo y sumando a la operación: Tijuana, Cancún, Costa Rica, Panamá, Mérida y recientemente Villahermosa y Veracruz.

El Call Center de Cineticket ha sido el medio por excelencia de los clientes para tener sus boletos antes que nadie, por lo que el servicio es básico para los usuarios de VIP, que desde que tuvieron el servicio de butaca numerada siempre han llamado para elegir su lugar. Siendo este uno de nuestros segmentos más importantes de mercado.

Desde que llegó a Morelia ha roto récords de venta de boletos y de llamadas atendidas, llegando a 19,000 llamadas en un solo día con un mínimo porcentaje de abandono.

En la semana 25 de 2010 se recibieron 92 mil 600 llamadas y se vendieron 241 mil 106 boletos.

De 2008 a la fecha Cineticket ha crecido tanto en llamadas recibidas como en número de boletos vendidos de manera sostenida de un 20 a 25% anual.

Cineticket, a su vez, es responsable de todos los canales alternativos de venta de boletos diferentes a taquilla: como lo son la página de internet, el portal Wap, las aplicaciones móviles y las taquillas automáticas.

Estos puntos de ventas permanecen monitoreados constantemente con la finalidad de comprobar que no haya errores o desfases en los horarios publicados de las películas y sobretodo que tengan un correcto funcionamiento.

Actualmente se cuenta con más de 100 operadores, en su mayoría jóvenes de entre 18 y 26 años, estudiantes entusiastas, comprometidos con el servicio y la calidad en cada una de sus llamadas.

Cineticket es un ejemplo de cómo la tecnología ha sido un elemento fundamental para lograr los altos estándares de servicio que Cinépolis ofrece día a día.

En el siguiente capítulo, se presenta la medición y discusión de los resultados obtenidos de la presente investigación de manera detallada.

**MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO  
ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL  
MANUAL DE CAPACITACIÓN**

Tomando en cuenta lo mencionado en las primeras páginas de la presente investigación acerca de que la buena o mala capacitación repercute en la imagen que el consumidor tiene de la empresa de acuerdo al servicio que obtiene de sus trabajadores, en este capítulo abordaremos primeramente el desarrollo y diseño del manual de capacitación, cómo se llevó a cabo la detección de necesidades, sus objetivos, función y contenido.

Los antecedentes de la fecha de creación del manual, antecedentes tanto del Call Center como del estado de la capacitación en ese entonces y hasta antes de la introducción y aplicación del manual.

Así mismo se explicará el proceso de capacitación actual del Call Center, quién o quiénes lo imparten, la duración, los elementos didácticos y de apoyo utilizados y sobretodo la adición del manual a dicho proceso y los cambios que esto representa.

Una vez entendidos los antecedentes y el universo actual del Call Center se explicarán los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, la medición del impacto de la aplicación del manual en la capacitación y calidad del servicio de los operadores, valiéndonos de encuestas y entrevistas realizadas a los operadores que no se capacitaron con el manual, a aquellos que sí lo hicieron y a los clientes de ambos grupos al finalizar cada llamada para evaluar su satisfacción ante el servicio recibido de acuerdo al operador que lo atendió.

Se discutirán todos los resultados obtenidos presentando datos duros, gráficas y finalmente se generarán las conclusiones de esta investigación, brindando algunas recomendaciones para que el mejoramiento en la capacitación obtenido siga latente dentro de dicho proceso y avance de manera positiva día con día.

## 5.1 DESARROLLO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN

El manual de capacitación diseñado para el Call Center Cineticket de Cinépolis fue elaborado en Julio del 2013, al estar inmersa en dicho universo y por ende detectar la inexistencia del mismo y la importancia y necesidad de unificar los contenidos del proceso de capacitación independientemente de quién la impartiera. Ya que los contenidos variaban de acuerdo a la persona que se encargara de capacitar, (en aquel entonces brindada por los supervisores), cada supervisor proporcionaba a sus grupos de nuevos reclutas información que ellos consideraban pertinente y en ocasiones olvidaban algunas cuestiones dado que no había una estructura formal de contenidos para la capacitación.

Con este manual se buscó lograr lo siguiente:

1. Unificar la información brindada en la capacitación.
2. Que la capacitación se más dinámica y menos cansada.
3. Que el operador cuente con una forma de consulta incluso estando ya en operación sin la necesidad de tener que estar preguntando a los supervisores o a los compañeros que a su vez están laborando y muchas veces no se puede obtener una respuesta inmediata o completamente adecuada.
4. Mejorar el proceso de la capacitación y por ende el servicio brindado al cliente.

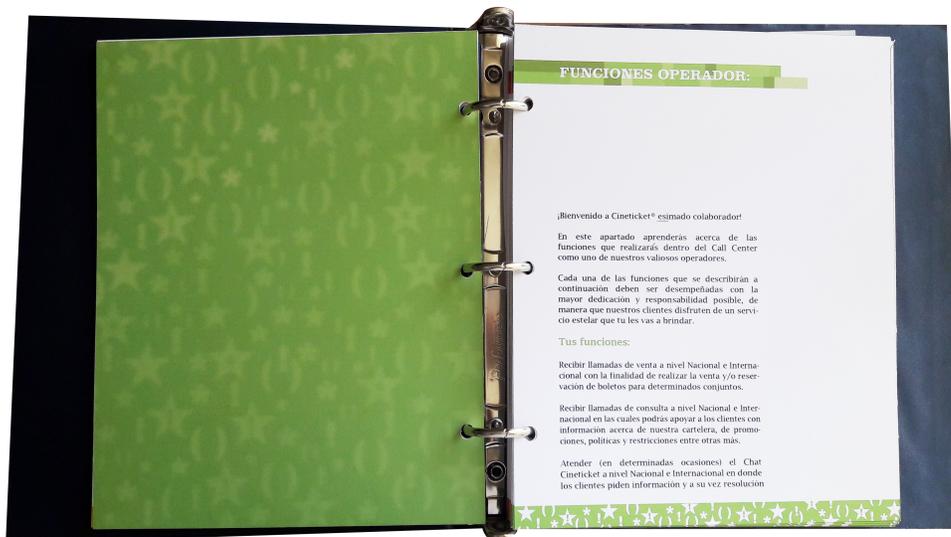
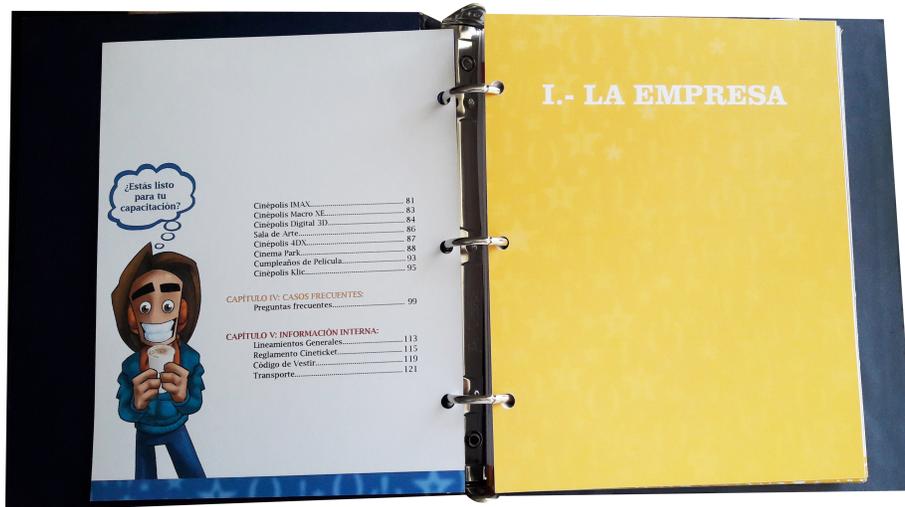
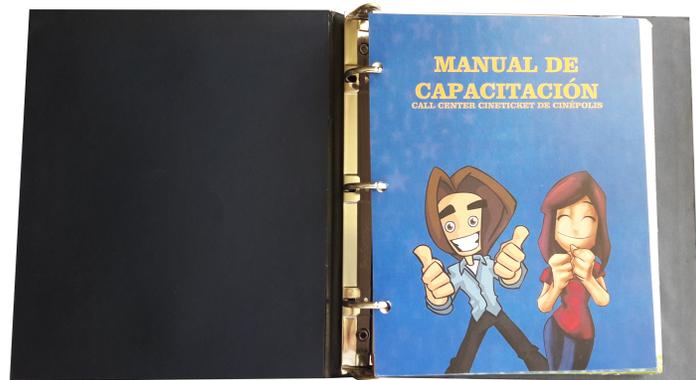
El manual en cuestión cuenta con la información necesaria para además de desempeñar la labor de los operadores de manera adecuada, que los nuevos reclutas conozcan la cultura organizacional de la empresa, su reglamento interno, políticas entre otros.

Dicho manual se divide en 5 capítulos, cada uno de ellos diferenciado por colores, con el objetivo de dividir la información por secciones y localizarla de forma más sencilla, estos capítulos son:

1. **La empresa:** Resaltado en color amarillo, en el cual se habla de la cultura organizacional de la empresa, la historia tanto de Cinépolis

como del Call Center, la filosofía, misión, visión, valores y el código de ética.

2. **Operación:** Resaltado en color verde, este es en particular uno de los capítulos claves para la capacitación, ya que en él se explica a detalle la función del operador, el script, abecedario, las plataformas de trabajo para ventas, chat, extensiones, etc. Prácticamente contiene toda la información operacional necesaria para su correcto desempeño.
3. **Nuestras marcas:** Resaltado en color azul, es otro apartado muy importante, ya que incluye todos los productos que maneja la empresa y que intervienen en los procesos de ventas y reservaciones, como son la Tarjeta Club Cinépolis, las Membresías, la variedad de pantallas y salas como las IMAX, Macro XE, 4Dx entre otros.
4. **Casos Frecuentes:** Resaltado en color anaranjado, es un apartado de apoyo, ya que menciona preguntas frecuentes que surgen en las llamadas y que muchas veces no se tocan en las capacitaciones, ya que como lo hemos mencionado anteriormente el universo Cinépolis está en constante cambio y cada llamada es diferente.
5. **Información Interna:** Resaltado en color rojo, habla en particular de los lineamientos generales de la empresa, reglamentos, códigos de vestir, horarios de comedor, los horarios y reglamentos del transporte.
6. **Notas:** Resaltado en color morado, consiste únicamente en hojas de raya con el diseño del manual, de manera que los operadores tuvieran un espacio dentro del mismo manual donde poder hacer sus notas y apuntes personales sin que se perdieran o mezclaran otras libretas, estas hojas al ser tipo carpeta eran fácilmente reemplazables por nuevas al terminar la capacitación e iniciar otra y proporcionarle al nuevo operador el manual.



### CISCO:

Cisco es el programa mediante el cual desempeñarás tu labor como operador respondiendo a tus llamadas, a su vez, se transmitirá información interna de operación de los supervisores o equipo de monitoreo a todos los operadores.

Indica el estado en el que te encuentras:  
 Preparado  
 No preparado  
 Habilitado  
 Desconectado

Conexión Desconexión  
 Verde: Preparado Rojo: No preparado

Chat Interno: Comunicaciones entre operadores supervisores y agentes de monitoreo.

Campo	Datos	Dep...	Tipo	Descripción	Duración
ANI	86382119	5199	Punt.	Punto de esta.	00:00:00
DMS	5199	1	CSQ	CSQ	00:00:00
Dialto	default	5942	ID de...	Cinepólis agen...	00:00:22
				Total	00:00:30

Cinepólis WEB: BACK OFFICE  
 agente118 Cinepólis 0532 agente118 Preparado 00:01:17 En funcionamiento 14:27

# de Agente # de extensión. Tiempo que llevas en ese estado. Duración de la llamada Desde qué hora estás Conectado a Cisco.

### PLATAFORMA WBO:

La plataforma Web Back Office (WBO) es el medio por el cual tu como operador realizarás las ventas y reservaciones que los clientes te soliciten, tanto nacionales como internacionales.

Así mismo tendrás acceso a la siguiente información:

1. Publicaciones con información determinada de eventos especiales, festivales, entre otros.
2. Archivos para revisión de los conjuntos.
3. Reporte de compras y reservaciones realizadas tanto por la Página Web como por WBO.
4. Publicaciones internas (Horarios del fin de semana, comunicados, posibles vacantes dentro del Call Center).

Para acceder a ella es necesario que cuentes con tu ID de empleado y tu contraseña, la cual podrás dar de alta con tu supervisor.

Es muy importante que cuides el manejo de tu cuenta, que no olvides cerrar tu sesión al ir a break o al finalizar tu jornada laboral, ya que el sistema registra todos los momentos que realizas en ella, y si algún compañero realiza una venta mal en tu cuenta por ejemplo, la sanción será para ti.

### PREGUNTAS FRECUENTES:

Muchas veces existen preguntas que los clientes realizan con frecuencia, e incluso casos que te tocará manejar de alguna u otra forma. A continuación te presentamos las que mayor incidencias tienen para que sepas como enfrentar tus llamadas sin ninguna complicación.

El cliente llama para pedir un cambio o cancelación de boletos debido a que por alguna razón personal no podrá asistir a la función. Debes recordarle que una vez hecho el cargo no existe ningún tipo de cambio ni cancelación por política de Cinepólis.

En caso de que la compra la haya realizado por medio de la página web, puedes ampararte recordándole que esta política se encuentra en los términos y condiciones que el cliente acepta antes de realizarla compra.

El cliente llama y te comenta que por alguna extraña y mágica razón mientras compraba sus boletos por medio de la página de internet o su aplicación de ipod, iphone o ipad, la función se cambió de Cinepólis, se le asignaron otros asientos o incluso acepta que se equivocó de horario, cine o película.

### LINEAMIENTOS GENERALES:

Los lineamientos nos ayudarán a mejorar nuestro clima laboral.

1. Queda prohibida todo tipo de vista que no sea de carácter laboral.
2. Todos nuestros visitantes y proveedores deberán registrarse en recepción, en donde se revisaran sus pertenencias y se les asignará un guilete de acceso a la oficina.
3. En la entrada, la credencial deberá ser presentada ante los lectores ópticos, quienes darán acceso a nuestro lugar de trabajo. Cada vez que entres o salgas de cualquier área del edificio, debes pasar tu credencial por el sistema de apertura de las puertas (no importa que otro colaborador vaya contigo y te brinde acceso).
4. Los colaboradores que lleguen al Campus Corporativo en auto propio, tendrán derecho a un cajón de estacionamiento que podrá ser seleccionado a partir del segundo nivel. No existen cajones de estacionamiento reservados.

Lamentablemente por falta de presupuesto no pudo reproducirse físicamente el manual para proporcionarlo a todos los operadores del Call Center, por lo tanto se optó por tener una versión digital en cada una de las computadoras de operación para que los nuevos reclutas que inicien su labor en operación puedan revisarlo y consultarlo en la medida de lo necesario.

Así mismo la persona encargada de la capacitación, tendrá dicho manual como base para realizar el cronograma y planear de manera adecuada y completa el desarrollo de las capacitaciones.

Actualmente los únicos apartados del manual que han tenido actualizaciones son el de operación y el de marcas, dado el crecimiento constante de la empresa y los constantes cambios en políticas, aperturas de nuevos cines, innovación en productos en dulcería, e incluso una actualización en la plataforma de venta que los operadores utilizan.

## **5.2 APLICACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN**

### **5.2.1 Antecedentes:**

El Call Center labora con un promedio de 170 operadores, entre los cuales se encuentran los fijos y los temporales; estos últimos se refieren a aquellos que son contratados únicamente en temporadas altas, como semana santa, veranos, vacaciones decembrinas, y fechas específicas donde hay estrenos considerados como importantes, entre otros.

Se ha observado que en estas temporadas “altas” las contrataciones aumentan debido a la gran cantidad de llamadas que se reciben, con base en la fecha del estreno de determinada película considerada importante, la fecha en la que se planea preventa en caso de existir, y la fecha en la que empiezan los periodos vacacionales; además se hace un estimado de cuántos días previos a la espera del aumento de llamadas es oportuno iniciar las capacitaciones para que cuando esto suceda, los nuevos operadores estén preparados adecuadamente para laborar con efectividad.

Sin embargo, cuando estas contrataciones y capacitaciones no se prevén con la suficiente anticipación, o el curso de las llamadas toma un rumbo inesperado subiendo su promedio antes de la fecha prevista, las capacitaciones resultan ser mucho más cortas e incompletas que cuando se programan con antelación, dada la urgencia de lanzar a los nuevos reclutas a operación para cubrir todas las llamadas que se reciben, por lo tanto se basan únicamente en el apartado operacional, enseñándoles a contestar, vender, reservar, es decir, a cumplir con la función básica del operador.

Basándonos en un estudio previo sobre el tema, el 58.3% de los operadores encuestados en febrero del 2013, describieron que la capacitación recibida se desarrolló de la siguiente manera: Dura de 3 a 4 días dependiendo del avance del grupo, se divide en días teóricos y días prácticos.

En los primeros dos días se abarcan temas teóricos acerca de los cines, sus normativas, ubicaciones, entre otros, en un periodo de cuatro horas por día.

Esta parte teórica se lleva a cabo en una de las salas de juntas del corporativo, el material gráfico con el que se procede a la capacitación consta solamente de una presentación de Power Point cargada de toda la basta información que un operador debe conocer para poder desempeñar correctamente su labor.

En el tercer día, se abarca la operación telefónica, el procedimiento que se debe llevar mejor conocido como “Script de llamada”. Se enseña también el manejo de los teléfonos y de los recursos para realizar las ventas y reservaciones, como son las plataformas de “Vista Call Centre” para ventas nacionales y “Web Back Office” para internacionales. Una vez explicado de manera teórica, se escuchan grabaciones de algunas llamadas de otros operadores para ejemplificarlo mejor.

Dicha información es demasiada, y muchas veces es muy agotador para los capacitados anotar todo en una libreta que ellos mismos deben llevar pues como el tiempo de la capacitación es limitado y es mucha información, generalmente es abordada de una manera sumamente rápida.

En ocasiones cuando el tiempo lo permite, en el tercer día los nuevos operadores se colocan en “sombra” es decir, junto a otro operador ya con experiencia que se encuentre contestando llamadas para que pueda escucharlo y el operador “luz” pueda resolver algunas dudas que surgen dependiendo de las llamadas. En determinado momento, comienzan a turnarse las llamadas con la finalidad de que el nuevo operador vaya tomando confianza y tenga a alguien disponible para él en caso de tener dudas.

El cuarto día depende del avance del grupo, si es necesario ponerlos nuevamente en sombra se les da oportunidad de estar de 3 a 4 horas en operación, de lo contrario termina la capacitación.

Dada la naturaleza de este proceso de capacitación en particular, el cual, además de ser hasta cierto punto improvisado, se impartía por tres personas distintas, lo cual afectaba el contenido de la misma, ya que el mismo estudio realizado en febrero del 2013 arrojó el resultado de que el contenido de la capacitación variaba de acuerdo a la persona que la impartiera.

Pese a que existen programas, herramientas y múltiples opciones para impartir una capacitación de calidad, en esta empresa en particular muchas veces no se presta la atención suficiente a cómo se desarrolla, la calidad y los grandes beneficios de la misma si se desarrollara adecuadamente. No se preparaba de forma adecuada.

Es por ello que se realizó la propuesta de aplicar un manual para brindar apoyo a la capacitación en el área de operación, donde se integre toda la información tanto de comunicación interna de la empresa como de los complejos y políticas que el operador debe manejar a la perfección, mejorando así la capacitación y por consiguiente el servicio y atención brindados al cliente.

### **5.2.2 Actualidad:**

Hoy en día, el Call Center labora con 198 operadores, de los cuales 93 forman parte de 12 escuadrones, quienes tienen distintas actividades referentes a los distintos servicios y marcas de la empresa, así como soporte de cuestiones internas dentro del funcionamiento del Call Center. Dichos escuadrones son:

- 1. Membresías.** Aquellos encargados exclusivamente de brindar atención y soporte sobre las membresías Cinépolis.
- 2. Carteleras.** Quienes se encargan de monitorear que las carteleras en las distintas plataformas de venta (página web, aplicaciones móviles, etc.) tengan un correcto funcionamiento y coincidan con las programaciones de los complejos.
- 3. Contacto.** Aquellos que se encargan de la atención al cliente vía correo electrónico y las plataformas de comentarios en línea.
- 4. Taquillas automáticas.** Monitorean el correcto funcionamiento de las taquillas automáticas y su desempeño y utilización.

5. **Cinecash.** Encargados exclusivamente de brindar atención y soporte a los clientes Cinecash.
6. **Cibersource.** Encargados de la plataforma de venta y su correcto funcionamiento.
7. **Monitoreo.** Departamento encargado de revisar las llamadas de los operadores para evaluar su correcto desempeño.
8. **Reportes.** Encargados de generar reportes y estadísticas de ventas, reservaciones, recepciones de llamadas, abandono de llamadas, entre otros.
9. **Klic.** Encargados exclusivamente de brindar atención y soporte a los clientes de la aplicación klic.
10. **Recursos Humanos.** Quienes se encargan de todo lo relacionado con los trabajadores, nóminas, entrevistas, contrataciones, horarios, capacitaciones y reclutamiento entre otros.
11. **Team Leaders.** Grupo de apoyo para los supervisores en cuestiones de operacionales, podrían interpretarse como asistentes de supervisor.

De éstos solamente el primero y el noveno tienen contacto directo vía telefónica con clientes, sin embargo su relación no es de venta directa sino de información, reservación y soporte a los productos adquiridos por los clientes.

Por lo tanto, quedan 105 operadores que se dedican a la venta y reservación de boletos, los cuales son nuestro universo de estudio, de éstos, 27 eran de nuevo ingreso, con una antigüedad no mayor a 3 meses y 13 se encontraban en proceso de capacitación en el momento en que se desarrolló el levantamiento de información a través de encuestas y entrevistas.

En cuanto a la capacitación se refiere, ésta sufrió varias modificaciones desde el personal que la imparte, hasta su procedimiento y materiales.

El nuevo proceso de capacitación, además de incluir el manual, que si bien no es en cuestiones de diseño el que se propuso tres años atrás por la cuestión económica de la reproducción, son fotocopias en blanco y negro generadas por el encargado, por lo tanto el contenido no varía en absoluto, solamente ha sido actualizado dadas las nuevas políticas o a las aperturas de nuevos complejos. Éstas se le entregan a cada uno de los operadores y se les permite conservarlas durante todo el proceso de la capacitación e incluso al finalizar.

La capacitación es coordinada por una sola persona y apoyándose del manual y de cada uno de los escuadrones consiste en lo siguiente:

**Primer día.**

1. Se inicia con la presentación y bienvenida (video corporativo).
2. Recorrido por las instalaciones y presentación de gerentes, sub gerentes y supervisores.
3. Se dan las reglas del juego, horarios, formas de trabajo dentro de la capacitación etc.
4. Presentación en power point de la cultura organizacional, misión, visión, valores.

5. Firma de contrato, convenio de confidencialidad, reglamento y código de ética.
6. Sombra y Retroalimentación.

**Segundo día:**

1. Se integra el manual en el cual se revisan los temas de reglamento interno, código de vestir, motivos por los cuales se hacen acreedores a las amonestaciones o actas administrativas.
2. Se explora la página de Cinépolis, para que conozcan su contenido, los menús, avisos de privacidad y las cuestiones de las cuales ellos se pueden apoyar al momento de realizar su labor en operación.
3. Inician las visitas de los escuadrones, 2 por día. Cada uno explica en qué consiste su trabajo y el vínculo que pueden tener con su labor de operación, procedimientos y apoyos.
4. Fundación Cinépolis.
5. Sombra y retroalimentación.

**Tercer día:**

1. Web Back Office y Vista. (Plataformas de venta y reservación)
2. Publicaciones importantes. ¿Dónde encontrarlas? Referencias, promociones, etc.
3. Plan de capacitación. Revisar paso por paso los elementos del script. (Saludo, Nombre y apellido, abecedario, tarjeta club Cinépolis, dependiendo de temporadas.)
4. Visita y presentación de escuadrones.
5. Sombra y retroalimentación.

**Cuarto día:**

1. Cisco, teléfonos, transferir llamadas (si hay espacio se sitúa a cada capacitado en una estación), de lo contrario en sombra se revisan.
2. Escucha de llamadas grabadas.
3. Ejercicio de llamadas de prueba.

4. Visita y presentación de escuadrones.
5. Sombra y retroalimentación.

**Quinto día:**

1. Visita y presentación de escuadrones restantes.
2. Sombra.
3. Retroalimentación.
4. Examen.
5. Entrega de constancia, dado la evaluación de la certificación, para fundamentar y comprobar el proceso de capacitación.

Toda la información anterior está contenida en un cronograma presente en el manual de capacitación.

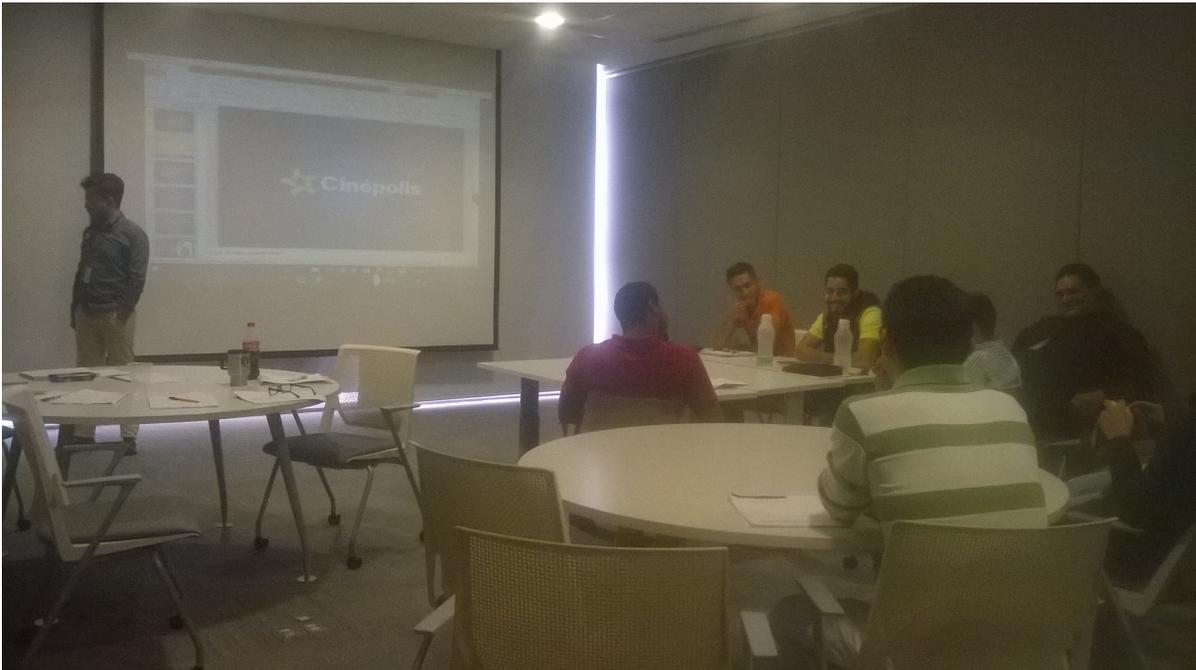


Foto 1. Sala de juntas. Alejandro, encargado de la capacitación y nuevos operadores.

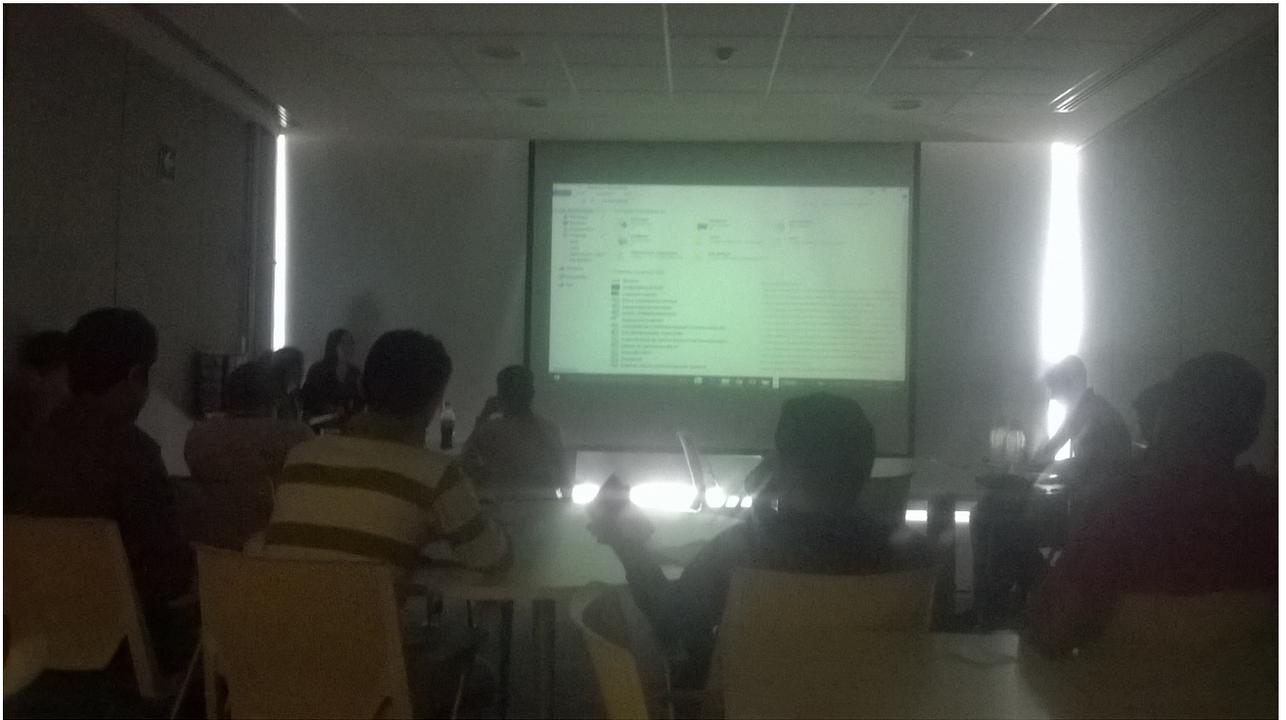


Foto 2. Sala de juntas. Exposición de Perla, encargada del escuadrón de monitoreo.

### **5.3 MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL EN LA CAPACITACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS OPERADORES**

Recordando que la capacitación es una herramienta crucial para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, y que su Buena o mala ejecución repercute en la imagen que el consumidor tiene de la empresa de acuerdo al servicio que obtiene de sus trabajadores se llevó a cabo la medición del impacto de la aplicación del manual en la capacitación de los operadores, su aprendizaje y desempeño y por ende en la calidad del servicio que brindan a los clientes, y dados los cambios en la capacitación anteriormente descritos,

Para realizar la medición se aplicó una encuesta semi cerrada a 34 de los 40 operadores de nuevo ingreso para medir la percepción de ellos respecto a la calidad de la capacitación recibida y si realmente es efectiva para desarrollar adecuadamente su labor en operación.

Así mismo se aplicó la misma encuesta semi cerrada a operadores que fueron capacitados antes de que se implementara el manual de capacitación y que fuese una sola persona quien se encargara del proceso, con la finalidad de obtener datos duros además de la calidad y su efectividad, sobre la equidad en contenidos y procesos de la misma. Dicho cuestionario se entregó a los operadores de la siguiente manera:

#### **Cuestionario Diseñado para medir los contenidos de la capacitación que los operadores reciben para poder desempeñar su labor.**

Instrucciones: Marca con una x la respuesta que más se asemeje a tu experiencia en cuanto a la capacitación que recibiste.

1.- ¿Existe en la empresa un equipo de Capacitación y Adiestramiento?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2.- Indica el contenido informativo de tu curso de capacitación.

Historia de la empresa.

Cultura Organizacional. (Misión, Visión, Valores, etc.)

Labor en específico a realizar.

Información base para realizar dicha labor.

Manejo de materiales, herramientas, equipo, etc.

Aspectos administrativos. (Nómina, Recursos Humanos, prestaciones, etc.)

Reglamento de la empresa.

Otro: \_\_\_\_\_

No recibí capacitación.

3.- ¿Consideras que la información proporcionada en tu capacitación fue suficiente para desempeñar de manera adecuada tu labor?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

4.- Indica el material didáctico utilizado para tu capacitación:

Material audiovisual.

Presentación de PPT.

Manual de capacitación.

Pintarrón.

Video corporativo.

Material auditivo.

Herramientas de trabajo.

Otro: \_\_\_\_\_

6.- ¿Consideras que el material didáctico utilizado en tu capacitación fue suficiente para aprender a desempeñar adecuadamente tu labor?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

## 7.- Recomendaciones:

---

---

---

---

---

---

---

La aplicación de encuestas se llevó a cabo dentro de la jornada laboral de los operadores, se le proporcionó a cada uno su cuestionario y se les dio la libertad de responderla desde sus estaciones, y en sus tiempos libres entre llamadas para no interferir con las labores de operación y no propiciar que se desconectarán del sistema para no recibir llamadas. El tiempo aproximado que duró la recolección de datos fue de hora y media, ya que algunos operadores se encontraban en horario de comida, al estar en puerta el fin de semana las llamadas van en aumento, por lo tanto los tiempos entre cada llamada no eran tan largos y el avance en responder el cuestionario era lento, además de que no se quiso hacer presión para que contestaran de manera coherente y no al aventón.

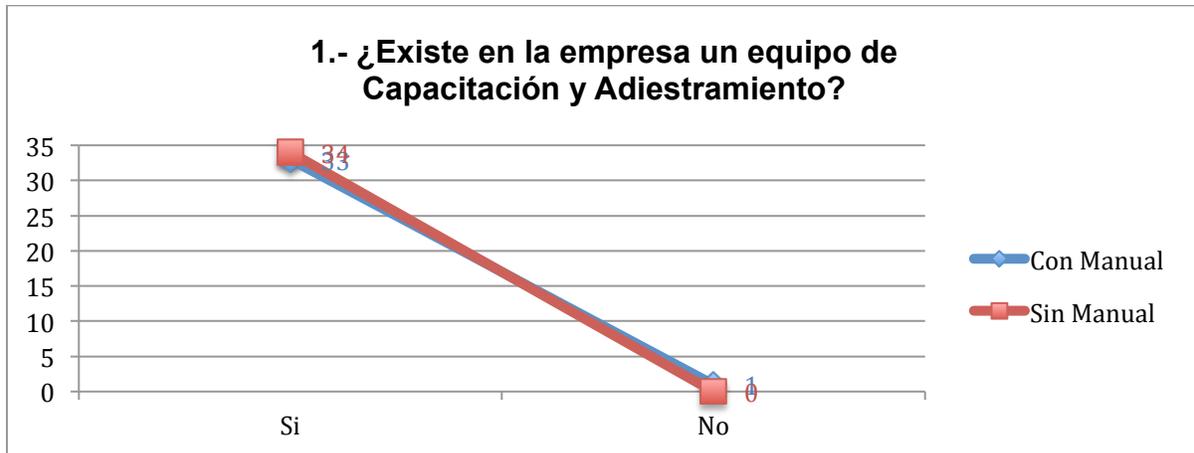
A continuación se describen los objetivos de todas las preguntas de la encuesta y los resultados obtenidos:

### *1.- ¿Existe en la empresa un equipo de Capacitación y Adiestramiento?*

El objetivo de la primer pregunta es además de reafirmar su existencia, identificar si los nuevos reclutas tienen el conocimiento de la existencia del equipo de capacitación y adiestramiento en la empresa, ya que aunque el responsable de ella sea actualmente una sola persona, al apoyarse en los delegados de cada escuadrón se transforma en un equipo. El hecho de que los operadores conozcan la existencia de este personal, facilitará el acercamiento en futuras ocasiones para esclarecer dudas que se puedan presentar.

De los 68 encuestados, de los cuales 34 son operadores capacitados con el manual y los otros 34 no, se obtuvieron los siguientes resultados:

CAPACITADOS:	SI	NO
CON MANUAL:	33	1
SIN MANUAL:	34	0

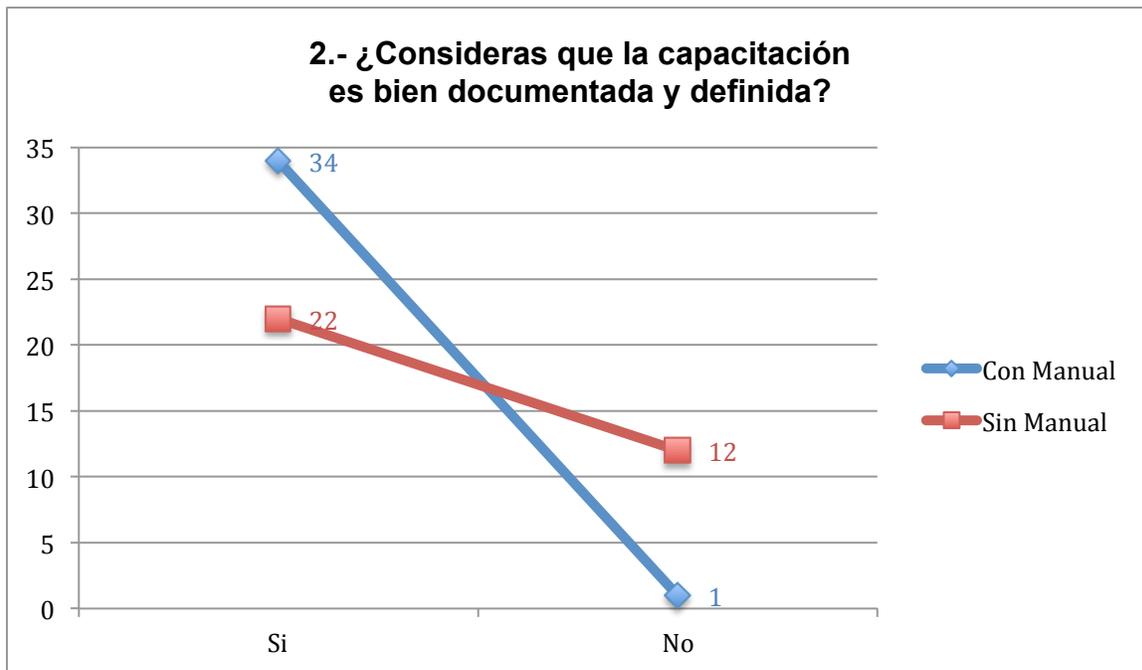


En ambos grupos la respuesta es similar, varía en un 1%, siendo la variante el hecho de que el encuestado que dijo “no” conocer la existencia de este equipo menciona que solamente es una persona, no un equipo, sin embargo esta variante es meramente sobre percepción del encuestado, ya que en efecto, sí existe un departamento encargado de la capacitación conformado como se menciona anteriormente por el representante encargado del proceso perteneciente al departamento de recursos humanos y los encargados de cada uno de los diferentes escuadrones y departamentos existentes.

## 2.- *¿Consideras que la capacitación es bien documentada y definida?*

El objetivo principal de esta pregunta es conocer si los operadores consideran que el contenido de la información es completo, al inicio de la capacitación es difícil saberlo, esto se vive una vez que este proceso termina y son lanzados a operación, en donde evalúan si el contenido es bien fundamentado y actualizado. Si es suficiente para poder desempeñar sus labores de manera adecuada o no. Esto nos ayudará en cierta forma a darnos una ligera idea de la calidad del contenido de la capacitación.

CAPACITADOS:	SI	NO
CON MANUAL:	34	1
SIN MANUAL:	22	12



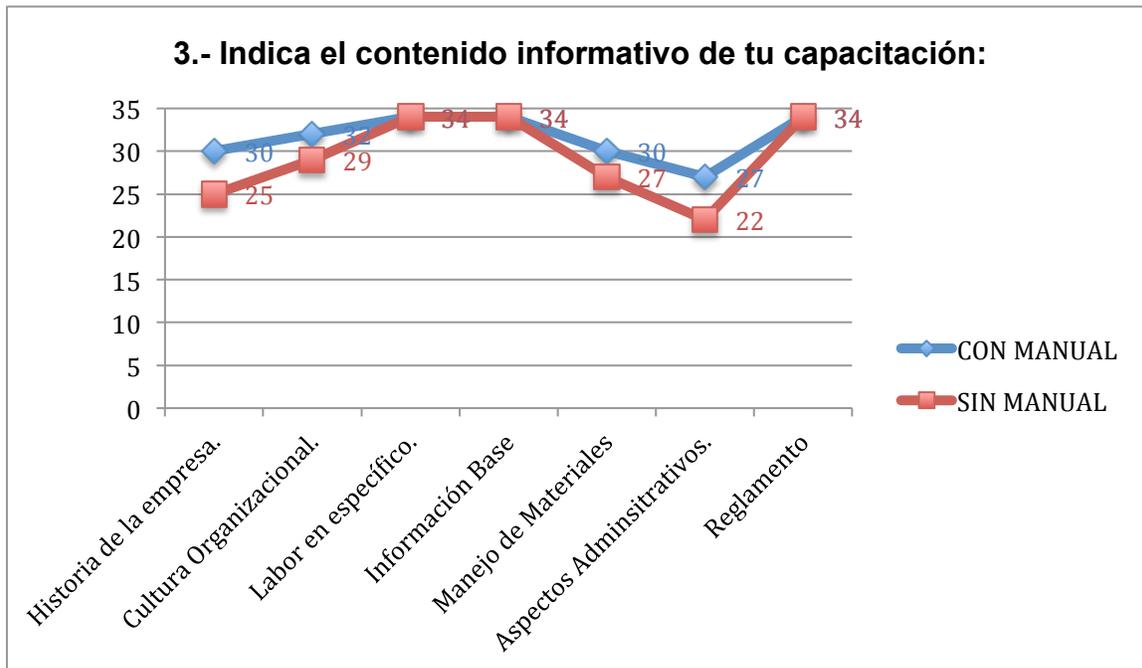
En este caso en particular, hubo un operador capacitado con el manual que respondió tanto sí como no; sí es bien documentada, porque la información es suficiente, pero su negativa es referente a que requería un poco más de tiempo para asimilarla, ya que era mucha información y en ocasiones había confusiones.

Por el contrario, en las encuestas que realizamos a aquellos que fueron capacitados sin manual, se puede observar una diferencia mucho mayor en cuanto a la calidad de la información, por lo tanto se entiende que hubo variantes u omisiones en la información brindada durante la capacitación, que claramente al momento de ser lanzados a operación fue notorio esta carencia ya que había muchas más dudas para desempeñar su labor, desconocían información clave que en ocasiones los clientes preguntan, como referencias de cines, ubicaciones de complejos, entre otros.

**3.- Indica el contenido informativo de tu curso de capacitación:**

Esta pregunta nos indica con exactitud sobre qué temas en particular se proporcionó información en la capacitación, las opciones que se dan para que el operador seleccione, son basadas en las que contiene el manual y se consideran las más importantes a tratar para el correcto desempeño laboral del nuevo recluta.

CAPACITADOS:	CON MANUAL	SIN MANUAL
HISTORIA DE LA EMPRESA	30	25
CULTURA ORGANIZACIONAL:	32	29
LABOR A REALIZAR:	34	34
INFORMACIÓN BASE:	34	34
MANEJO DE HERRAMIENTAS:	30	27
ASPECTOS ADMINSTRATIVOS:	27	22
REGLAMENTO DE LA EMPRESA:	34	34



En esta tabla podemos apreciar la información a la que se le da más importancia, evidentemente la labor a realizar, la información base para poder

realizarla y el reglamento de la empresa son los tres tópicos que permanecen en ambas capacitaciones, ya sea utilizando de apoyo el manual de capacitación o no.

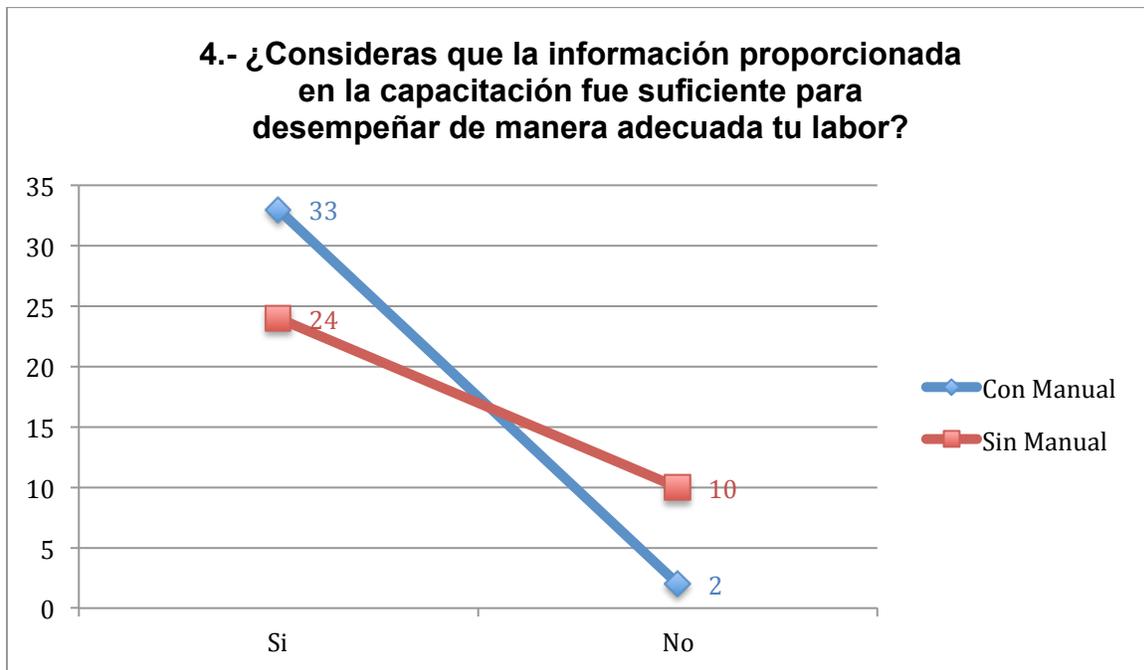
Así mismo podemos observar que los tópicos como historia de la empresa, cultura organizacional y aspectos administrativos son considerados de menor importancia, sin embargo, en las capacitaciones impartidas utilizando el manual, se ve una constante en el manejo de todos los temas que por consenso y con base al estudio realizado hace tres años, son importantes tocar dentro de la capacitación.

Por otra parte podemos observar que en ambas capacitaciones los aspectos administrativos son los que menos peso tienen dentro de todos los temas, posiblemente sea por su naturaleza e irrelevancia al momento de desarrollar la labor de operación, aunque de cualquier manera es importante que los operadores conozcan las cuestiones de pagos, días de descanso, solicitud de vacaciones, asuntos referentes a sus contratos entre otros que se derivan de la administración, aunque no puedan generar errores o problemas en las ventas o reservaciones que es la labor principal del operador, puede generar ciertas inconformidades o dudas en cuanto a su contrato o pagos por ejemplo.

*4.- ¿Consideras que la información proporcionada en tu capacitación fue suficiente para desempeñar de manera adecuada tu labor?*

En este caso el objetivo de la pregunta es que el operador evalúe si la información brindada es o no suficiente para que realicen su labor al momento de terminar la capacitación y comenzar con la operación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CAPACITADOS:	SI	NO
CON MANUAL:	33	2
SIN MANUAL:	24	10



En este caso, se observa una gran variante de acuerdo a los operadores que consideran si la información fue adecuada o no dependiendo prácticamente de si se utilizó o no el manual de capacitación.

Independientemente de que en la pregunta número 3 se obtuvieran cantidades iguales en cuanto a la información proporcionada del tema de operación, es evidente que no es suficiente saber contestar teléfonos y utilizar las plataformas de venta; las variantes en los temas de la historia de la empresa, cultura organizacional, etcétera, son importantes al momento de realizar la labor de operación, conocer la cultura organizacional es conocer los valores, políticas y en ocasiones información específica que puede ser de gran ayuda al momento de generar la labor de venta o reservación. Información que como podemos ver, al apoyarse en el manual se encuentra completamente cubierta, a diferencia de los que fueron capacitados sin el manual.

En esta pregunta, los operadores que fueron capacitados sin el manual externaron comentarios acerca de por qué no creían que la información fuera suficiente, muchos coincidieron en los siguientes puntos:

1. Saturación de información.

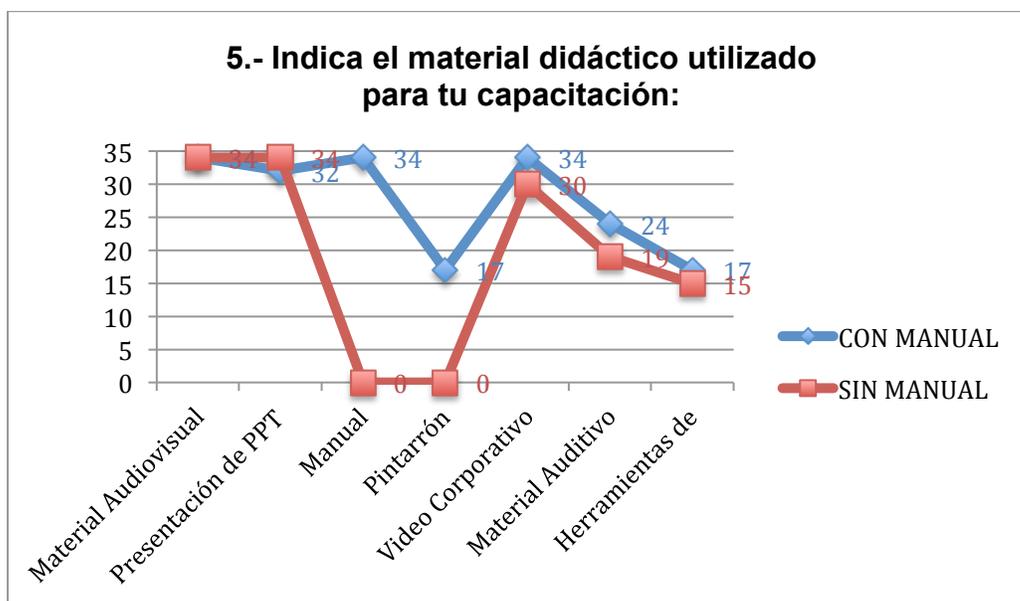
2. Algunas cosas se repiten y faltan otras.
3. Faltó información de algunos productos y servicios.
4. Los teléfonos son diferentes y no todos tienen las mismas funciones de la misma forma en cuestión de botones y procesos.
5. Las políticas cambian mucho de acuerdo a cada cine o ciudad.

Tomando estos cinco puntos en cuenta se puede enfatizar en ellos al momento de brindar la capacitación, así como ahondar en las políticas de cada complejo y actualizar un apartado del manual en donde se contengan estos detalles para mayor seguridad y dominio del tema del operador al proporcionar la información al cliente.

*5.- Indica el material didáctico utilizado para tu capacitación:*

El objetivo de conocer el material didáctico utilizado en la capacitación es en primer lugar para conocer las herramienta de apoyo y ratificar la implementación o no del manual, en segundo lugar analizar si las herramientas son las adecuadas de acuerdo a la naturaleza y la gran cantidad de información.

<b>CAPACITADOS:</b>	<b>CON MANUAL</b>	<b>SIN MANUAL</b>
<b>MATERIAL AUDIOVISUAL:</b>	34	34
<b>PRESENTACIÓN DE PPT.</b>	32	34
<b>MANUAL DE CAPACITACIÓN:</b>	34	0
<b>PINTARRÓN:</b>	17	0
<b>VIDEO CORPORATIVO:</b>	30	34
<b>MATERIAL AUDITIVO:</b>	22	19
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO:</b>	17	15



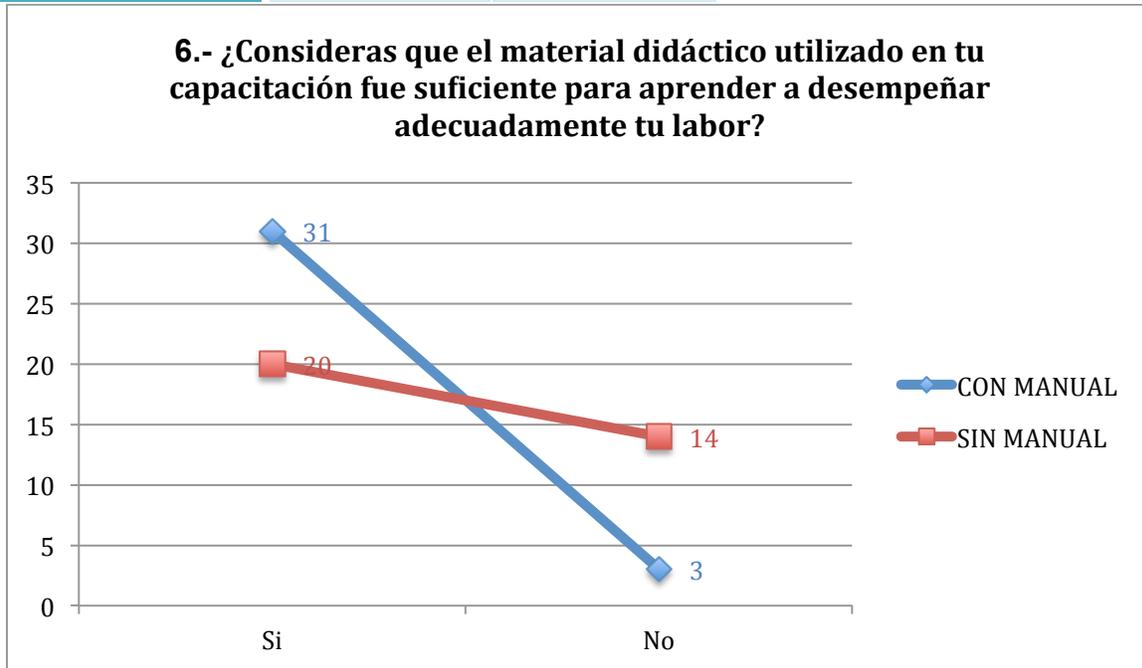
Esta gráfica muestra claramente las variantes del material, principalmente la utilización y omisión del manual. En cuestión de los otros materiales, todos van muy a la par, la variación no es mucha, a excepción del pintarrón, que realmente con el avance tecnológico existente su uso no es indispensable, a diferencia del material audiovisual para medidas de seguridad, el video corporativo que se utiliza para la presentación de la empresa, la presentación de power point que se utiliza en general, el material auditivo que son las llamadas grabadas de prueba y las herramientas de trabajo los teléfonos, las plataformas para ventas, etc.

De esta manera se demuestra que al aplicar el manual hay una mayor variedad en cuanto a los materiales y herramientas para capacitar, así como una mayor compleción entre ellos.

*6.- ¿Consideras que el material didáctico utilizado en tu capacitación fue suficiente para aprender a desempeñar adecuadamente tu labor?*

En este caso, la finalidad de la pregunta es evaluar si el operador se siente cómodo con el material didáctico que se utilizó para brindar la capacitación y ayudar a su aprendizaje o si en su defecto, requiere de otro que posiblemente no se haya tomado en cuenta o se desconozca su efectividad.

CAPACITADOS:	SI	NO
CON MANUAL:	31	3
SIN MANUAL:	20	14



Esta tabla muestra la gran diferencia existente entre si los operadores consideran que el material es suficiente o no, aquellos que utilizaron el manual de capacitación muestran mayor conformidad en contra de los que no lo utilizaron.

Al igual que en la pregunta cuatro, los operadores que fueron capacitados sin el manual externaron comentarios acerca de por qué no creían que la información fuera suficiente, muchos coincidieron en los siguientes puntos:

1. La información que dan es mucha en muy poco tiempo y se confunde.
2. Es necesario bajar a sombra más tiempo para poder familiarizarse más con la labor.
3. Hacer más llamadas de práctica.
4. No todos los equipos de teléfono son iguales.
5. La información no tiene orden.

Así entendemos que si el operador no domina toda la información teórica, el nerviosismo con el que responde sus primeras llamadas sin apoyo de un operador “luz” aumenta en cuestiones de inseguridad a diferencia de aquellos que tienen mayor conocimiento teórico de políticas, complejos, entre otros.

Por lo tanto, la aplicación del manual y posibilidad de que los nuevos reclutas revisen esta información de manera digital en sus computadoras en los momentos en los que el flujo de llamadas no es elevado, proporciona la posibilidad de que repasen los temas vistos y refuercen los conocimientos que obtuvieron en el proceso de capacitación para poco a poco ir aumentando tanto su seguridad como su efectividad y productividad.

Aunado a las encuestas sobre capacitación a los operadores, se encuestó a 47 clientes que en una jornada de cinco horas fueron los únicos que aceptaron responder la encuesta de calidad, éstos fueron atendidos únicamente por el grupo de 13 operadores recientemente capacitados, ya que aunque los de nuevo ingreso eran 40 en su totalidad, los otros 27 ya entre mes y mes y medio laborando, tiempo suficiente para reafirmar información, por lo tanto quisimos abarcar los resultados de los recién capacitados y lanzados a operación para que los datos obtenidos fueran más fieles a las necesidades de la investigación.

Este pequeño cuestionario se aplicó un viernes en el horario de 4:00 a 9:00 pm conocido como “cierre”, aunque éste horario cubre de 4:00 a 11:00 pm, una limitante es que a partir de las 9:00 pm las llamadas bajan considerablemente y las pocas que hay son de consulta únicamente, por lo tanto el lapso de 4:00 a 9:00 pm es en el que mayor cantidad de llamadas se reciben, la intención era captar la mayor cantidad de clientes que accedieran a contestar dicha encuesta, que consistía en que al finalizar la llamada de venta o reservación, el operador invitaba al cliente a responder una pequeña encuesta de calidad sobre el servicio que acababan de recibir, aquellos que aceptaban, eran transferidos a una extensión en la cual se les hicieron las siguientes preguntas:

- 1.- ¿El operador que lo atendió respondió todas sus dudas?  
*En una escala del 1 al 10 en donde 1 es pésimo y 10 es excelente:*
- 2.- ¿Cómo califica la calidad del servicio que acaba de recibir?
- 3.- ¿Qué imagen tiene de la empresa de acuerdo al servicio brindado?
- 4.- Recomendaciones.

Los resultados de este cuestionario se fueron vaciando en una hoja de Excel para agilizar el proceso, mediante la cual posteriormente por medio de algunas formulas se podría obtener una precisión en los resultados y así mismo graficarlos.

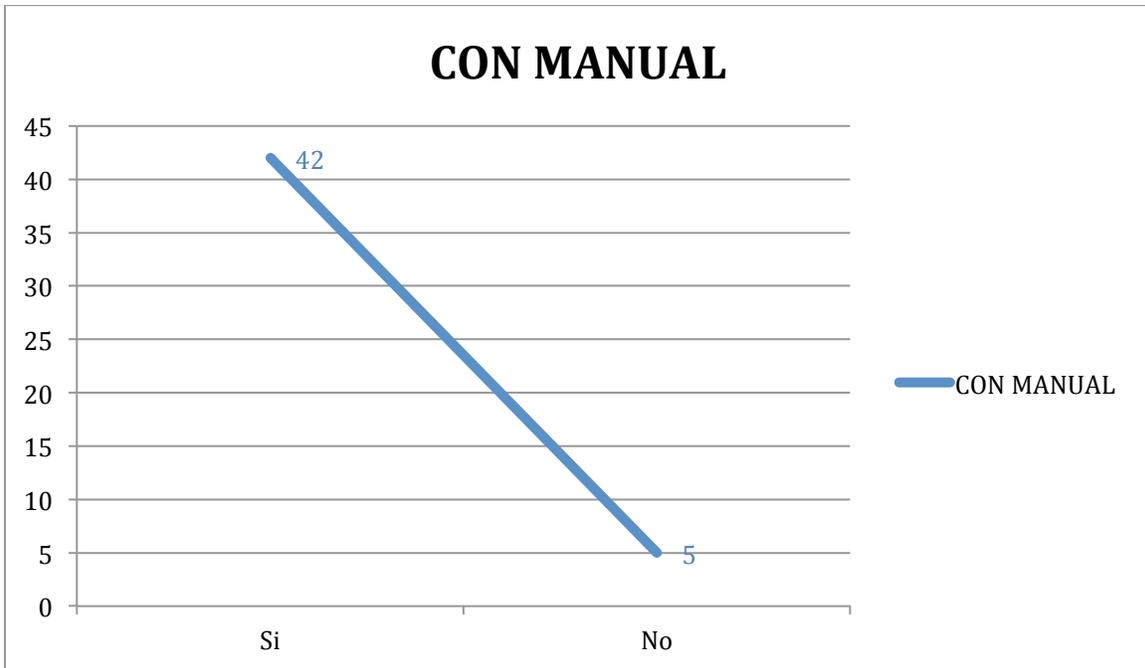
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S										
1	ENCUESTAS A CLIENTES																												
2																													
3	1.- ¿El operador que lo atendió respondió a todas sus dudas?																												
4	Si		No																	En una escala del 1 al 10 donde 1 es pésimo y 10 es excelente:									
5					2.- ¿Cómo califica la calidad del servicio que acaba de recibir?															3.- ¿Qué imagen tiene de la empresa de acuerdo al servicio brindado?					4.- Recomendaciones:				
6																													
7																													
8																													
9																													
10																													
11																													
12																													
13																													
14																													
15																													
16																													
17																													
18																													
19																													
20																													
21																													
22																													
23																													
24																													
25																													
26																													
27																													
28																													
29																													
30																													
31																													
32																													
33																													
34																													
35																													
36																													
37																													

En este caso, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*1.- ¿El operador que lo atendió respondió todas sus dudas?*

En este caso cada llamada tiene una naturaleza diferente, así como puede ser llamada de venta, puede ser de reservación o de consulta de información, la meta del operador es transformar cada llamada en una venta, aunque sean meramente informativas el operador debe conocer toda la información necesaria para que se le pueda ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes independientemente de la naturaleza de su llamada.

<b>CAPACITADOS:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CON MANUAL:</b>	42	5



Esta gráfica muestra que la mayoría de los clientes fueron bien atendidos, en el caso de los 5 que presentaron quejas o que no se sintieron satisfechos con la atención de los operadores fue por las siguientes cuestiones:

1. El operador no supo decirme si la sala tenía espacio para discapacitados. (México).
2. Los horarios de los cines son muy malos.
3. El servicio fue muy lento.
4. No aceptan todas las tarjetas. (Banorte).
5. No pudieron reservar en sala VIP.

En estos cinco casos en particular, pudimos observar que la molestia de los clientes fueron por cuestiones de las cuales los operadores no tienen control, si bien en el caso número uno sería adecuado sugerir la adición de iconos de discapacitados en los mapas de las salas para poder brindar esta información, en los siguientes cuatro son cuestiones que no dependen de ellos, como los horarios de la programación, la lentitud en el sistema de venta que en ocasiones se satura, los convenios inexistentes con determinados bancos para el uso de sus tarjetas y la normativa de la prohibición de reserva en salas VIP.

Muchas veces los clientes no entienden que hay cuestiones que salen de las manos de las personas que los atienden, pese a ello, se puede observar una

gran satisfacción del servicio que se le brindó a los demás clientes en sus llamadas independientemente de la naturaleza de ésta, es decir, si eran llamadas de consulta, venta o reservación para sala tradicional (donde si es posible).

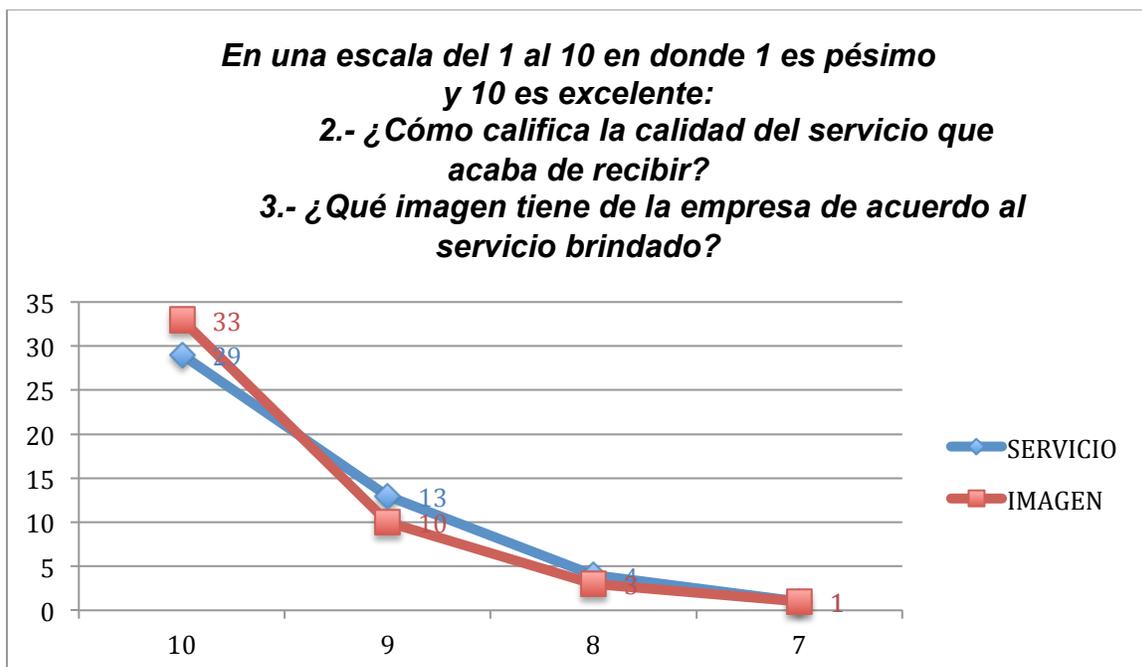
*En una escala del 1 al 10 en donde 1 es pésimo y 10 es excelente:*

*2.- ¿Cómo califica la calidad del servicio que acaba de recibir?*

*3.- ¿Qué imagen tiene de la empresa de acuerdo al servicio brindado?*

El objetivo de estas preguntas es ponderar el servicio recibido y por ende la imagen con la que se quedan de la empresa de acuerdo al mismo estas dos preguntas van muy de la mano. Los resultados fueron los siguientes:

CALIFICACIÓN	SERVICIO	IMAGEN
10	29	33
9	13	10
8	4	3
7	1	1



Como se puede observar la calificación más alta es 10 y la más baja fue 7, lo cual es un punto importante a considerar dado que no es una calificación del

todo buena, ambas en cuanto a servicio e imagen van muy de la mano, ya que si los atienden bien tendrán buena imagen y viceversa.

En el caso de las calificaciones más bajas, 7 y 8, van de la mano con las cinco inconformidades de los clientes de la pregunta número uno, ya que por ejemplo, el cliente que intentó realizar su compra por medio de una tarjeta Banorte que era rechazada por el sistema, a pesar de que el operador que lo atendió le comentó la inexistencia del convenio con el banco y lo invitó a que utilizara alguna otra tarjeta, y fue así como se concretó la compra, quedó inconforme por no poder utilizar la tarjeta que el quería para hacer el cargo.

Así como también uno de los clientes que calificaron con 8 el servicio y la imagen fue dado que el quería reservar en sala VIP porque “no sabía si podría llegar a tiempo a la función” y al no poder realizar la reservación por política de la empresa y no por voluntad del operador, y al no querer quedarse tampoco sin lugares en caso de que si alcanzara a llegar se vio forzado a comprar.

Por lo tanto entendemos que estas calificaciones van de la mano con los casos fuera del alcance del operador que se obtuvieron en la primer pregunta. Reforzando así que mientras dependa de la atención del operador y en resolver dudas o apoyar al cliente en la medida de sus posibilidades y conocimientos, ambas respuestas son favorables.

En la pregunta número cuatro en donde se pedía a los clientes alguna recomendación para la calidad del servicio brindado y para la empresa en general (esto último a petición de gerencia), predominaron lo siguiente:

<b>RECOMENDACIONES:</b>
1. Que se pueda reservar en salas VIP.
2. Que se acepten todas las tarjetas de débito o crédito para las compras.
3. Los mensajes de texto con la confirmación de compra y la clave para tener acceso directo a sala tardan hasta 1 día en llegar. Corregir y agilizar ese detalle.

4. Que se agregue en los mapas de las salas de todos los dispositivos de venta íconos de lugares para personas discapacitadas y su ubicación.

5. Las llamadas internacionales (Guatemala, Costa Rica, Colombia y Panamá) se cortan la minuto cincuenta de la llamada, en ocasiones no se ha finalizado el proceso de venta y es muy desgastante estar llamando y dando los datos de venta y pago a otro operador distinto.

6. Taran en contestar, agilizar ese proceso.

7. Poner horarios más accesibles y diferentes en complejos cercanos. Porque por ejemplo en Morelia, Los horarios de una misma película varían por 5 minutos de un complejo a otro.

Con estas recomendaciones algunas reforzadas por más clientes que otras pudimos observar y constatar que nuevamente las recomendaciones de los clientes son hacia cuestiones que salen de la mano de los operadores, como las fallas de las compañías telefónicas para hacer llegar los mensajes de confirmación a tiempo o la programación de los horarios de las funciones, sin embargo, estas se hicieron saber a gerencia para que en la medida de lo posible tomaran cartas en el asunto.

Finalmente, se procedió a realizar entrevistas a aquellos operadores que no fueron capacitados con el manual y cuyos capacitores aún variaban, ya que se consideró infructífero encuestar a sus clientes en cuanto a calidad, ya que el manual se implementó hace 3 meses, tiempo suficiente para que estos operadores ya hayan aprendido sobre la marcha, por lo cual sus calificaciones en cuanto a calidad no serían tan fidedignas como las de aquellos que acaban de ser capacitados y lanzados a operación.

Esta entrevista se aplicó en persona a 6 operadores y consistió en tres preguntas:

1. ¿Consideras que la capacitación que recibiste fue buena?

2. ¿Consideras que haber tenido un manual de capacitación hubiera ayudado de mejor manera a tu proceso de aprendizaje?.
3. ¿Cómo te sentiste al momento de iniciar la operación?.
4. ¿Realizarías alguna mejora a la capacitación?.

Las respuestas de los operadores fueron las siguientes:

*1. ¿Consideras que la capacitación que recibiste fue buena?*

**Operador 1:** Si, aunque es mucha información creo que Marissa hizo un buen trabajo, aparte es muy agradable e hizo la capacitación muy amena.

**Operador 2:** Estuvo bien pero creo que es mucha información para tan pocos días y duramos muy poco tiempo en sombra, me hubiera gustado estar más tiempo en sombra.

**Operador 3:** Yo creo que no, la chava que la dio es buena onda pero creo que había muchas cosas que no sabía bien y se hacía bolas. Aparte es mucha información y es bien poquito tiempo.

**Operador 4:** Si y no, le faltó como tiempo, porque si dieron bien la información pero luego es tanta que te hace bolas a la hora de ponerla en práctica, entonces creo que tres días no fueron suficientes.

**Operador 5:** Considero que fue buena pero muy rápida, yo hacía notas pero a la hora de estar en operación no podía sacar mis notas porque no te dejan tener nada entonces a veces me confundía o se me olvidaban cosas.

**Operador 6:** Yo digo que si, nos explicaron lo que teníamos que hacer y cómo hacerlo.

*2. ¿Consideras que haber tenido un manual de capacitación hubiera ayudado de mejor manera a tu proceso de aprendizaje?.*

**Operador 1:** Si, para tener como repasar la información.

**Operador 2:** Yo creo que si, porque así hubiéramos podido volver a ver algunos datos o cosas así.

**Operador 3:** Si porque a lo mejor así no se hubiera hecho bolas la chava, y sería como más fácil poder tener toda la información y como leerla cuando te la están explicando.

**Operador 4:** Pues si, para poder tener como un apoyo más real.

**Operador 5:** Si, definitivamente, porque así hubiera repasado lo que no alcancé a anotar, o anotar ya sólo como cosas muy pequeñas y no todo lo que decían o ponían en la presentación.

**Operador 6:** Hubiera sido más fácil para repasar la información y resolver ciertas dudas de forma más rápida.

### *3. ¿ Cómo te sentiste al momento de iniciar la operación?*

**Operador 1:** Nerviosa, porque pues no sabía que me iba a tocar, cada llamada era como diferente y aparte me costó aprenderme como las ladas para saber de qué ciudad me llamaban y así hacer más fácil la localización de los cines. Pero poco a poco me fui sintiendo mas segura aparte de que siempre procuraba sentarme con gente que ya tuviera tiempo por cualquier cosa que se me trabara pedir ayuda.

**Operador 2:** Pues me sentí bien, si hay muchas cosas que luego no te dicen en la capacitación como de que lado es la puerta de emergencia de las salas o esas cosas raras, pero aparte a mi siempre me tocaban clientes raros, creo que también por eso pude aprender más cosas. Si te da como nervio pero poco a poco se te va quitando.

**Operador 3:** Al principio si me sentí nervioso, pero ya como después de una hora se me pasó y ya sólo fue cosa de aprenderme los cines de cada ciudad o por ejemplo las ladas, porque así ya tienes como un tip de dónde te están llamando.

**Operador 4:** Yo creo que bien, me acuerdo que si me daba nervio de repente, luego había clientes bien sangrones y luego clientes muy buena onda, creo que lo que más trabajo me costó fue entenderle a los de internacionales, porque hablan bien raro.

**Operador 5:** Me puse bien nerviosa las primeras veces, y quería sacar a veces mis notas, porque me preguntaban cosas que sabía que había anotado pero eran tantas cosas que no me acordaba y con los nervios menos. Pero poco a poco me fui sintiendo mejor.

**Operador 6:** Nervioso, era algo nuevo pero es mejor el teléfono, que tener al cliente cara a cara, así que poco a poco le fui perdiendo el miedo pero si había muchas cosas que me costó aprenderme, como los cines.

#### *4. ¿ Realizarías alguna mejora a la capacitación?*

**Operador 1:** Más días.

**Operador 2:** Pues el manual estaría bien y que fueran más días.

**Operador 3:** Pues las que ya se hicieron, el manual y que también se puso en las computadoras, así es más fácil sobretodo la parte de preguntas frecuentes que son medio raras pero que si tocan de vez en cuando.

**Operador 4:** Hacer más llamadas como de prueba antes de que nos manden a operación, como diferentes.

**Operador 5:** Estar más tiempo en sombra, pero sería padre que pudiéramos escuchar ambas personas, o sea, no sólo a quien está con nosotros sino también al cliente, como poner dos teléfonos o así para poder escuchar la llamada completa, de qué le preguntan y que contesta y así creo que nos daríamos mejores ideas.

**Operador 6:** Que sea más tiempo y a lo mejor que te den algo con toda la información, el manual estaría bien, pero que te dejen quedártelo para poder revisar cosas.

Con las respuestas de estos seis operadores que eran aquellos que quedaban en el cuerpo de operación sin haber sido capacitados con el manual y que además estaban laborando en el momento del levantamiento de información, podemos también constatar que muchos de los puntos que se ven reflejados en las encuestas se vuelven tangibles en sus respuestas, como el hecho de organizar la información de mejor manera y abarcarla en su totalidad y la necesidad de poder volver a ella en ocasiones particulares en las que los clientes preguntan cuestiones que se vieron en capacitación pero que no recuerdan del todo.

### 5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dados los resultados obtenidos, podemos observar que la capacitación es una parte crucial en el proceso de introducción de los nuevos reclutas a cualquier tipo de empresa, así mismo es importante reconocer que en la mayoría de los casos el departamento de recursos humanos es el más apropiado para además de planearla, proporcionarla, tal como mencionamos en el primer capítulo al referirnos a la relación del departamento de recursos humanos y capacitación. “Es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados” (Yoder, 1956. P.9).

Dentro de nuestro universo, dicho departamento es el que se encarga de realizar todo el proceso de reclutamiento del nuevo personal, desde las revisiones de solicitudes, entrevistas, capacitación, contratos, y todo aquel tema que infiere con el operador.

Así mismo hemos caído en cuenta que, con el paso de los años se le ha ido dando más importancia al proceso de capacitación impartido dentro del Call Center, dado que hoy en día hay un encargado exclusivo del tema, el cual con apoyo de gerencia, de integrantes de los escuadrones, del manual y de su profesionalismo ha desarrollado una estructura y un cronograma que se considera muy bueno para poder impartir la capacitación de la mejor manera posible con los recursos existentes.

Gracias a las encuestas realizadas, nos dimos cuenta que de los principales problemas que los operadores detectaban en la capacitación, sobretodo aquellos que no fueron capacitados con el manual, es que ésta era muy corta, que la información era demasiada, que se sentían saturados en ocasiones y que era muy confuso al final del día.

Por lo tanto, la capacitación actualmente dura como mínimo cinco días, con opción a extenderla de acuerdo al avance del grupo, lo anterior debido a que

efectivamente la información es basta, por lo que se busca hacerla más amena y dosificada para asegurar la mayor retención y concentración posible.

El hecho de que cada uno de los escuadrones visite a los nuevos reclutas para explicarles su labor y la relación que pueden tener con ellos, además de hacer mas verídica y fiel la capacitación en esos temas en particular, la hace más llevadera al exponer a los nuevos reclutas a nuevas caras y no a estar 8 horas diarias por 5 días frente a la misma persona.

A demás de que cualquier duda que tengan los operadores será respondida de mejor manera por alguien que está inmerso en el área correspondiente y no por el elemento de recursos humanos que si bien tiene nociones, posiblemente no esté actualizado con determinada información.

En cuanto a la aplicación del manual, evidentemente ha sido de gran ayuda para estandarizar el contenido de la capacitación, tal como se vio en las gráficas, la capacitación impartida con el manual es mucho más completa que sin él, ya que sirve de guía y en ocasiones si el capacitador no ahonda mucho en el tema, el operador tiene la ventaja de tener la información por escrito y poder consultarla en cualquier momento e incluso realizar preguntas al respecto.

Al no tener el manual de guía en el proceso de la capacitación, es más fácil que se omitan ciertos datos importantes, tales como productos, servicios o nuevas políticas como lo mencionan los encuestados, que si bien la persona encargada de la capacitación puede dominar y estar preparado al respecto, es común y normal que en le momento de transmitir tanta información se puedan olvidar, y que se repitan cuestiones que posiblemente ya hayan sido mencionadas con anterioridad.

Lo anterior podemos observarlo de manera más detallada en las entrevistas realizadas a los operadores que fueron capacitados sin manual, respecto a cómo consideraron la capacitación y cómo se sintieron al ser lanzados a operación,

realmente existían deficiencias, varios coinciden en el tiempo como ya lo mencionamos anteriormente pero también en el contenido, ya que en las gráficas se puede apreciar que hay más operadores que consideran que el contenido de la información proporcionada en la capacitación fue suficiente para desempeñar de manera adecuada su labor, que aquellos que recibieron la capacitación con el manual.

Otro aspecto es lo abrumador que puede ser recibir tanta información en tan poco tiempo, y de la manera tan veloz en la que se impartía, dado que al no existir el manual los operadores tendían a querer anotar en libretas, sin embargo muchas veces no se les daba el tiempo y perdían la noción y el hilo de la presentación.

Las encuestas revelan ciertas diferencias existentes en el material didáctico utilizado para la capacitación actual en el Call Center. Las principales es la aparición del manual y la eliminación del pintarrón, aparte de ello se conservan el material audiovisual para ejemplificar funciones de taquillas automáticas y otros dispositivos, las presentaciones de power point de apoyo para la exposición de cada escuadrón, el video corporativo, el material auditivo para las llamadas de prueba y grabaciones y las herramientas de trabajo.

Un porcentaje significativo del total de los operadores encuestados antes de la adición al manual consideraban que el material didáctico utilizado no era suficiente para aprender a desempeñar su labor en contra de los que utilizaron dicho manual, por lo tanto podemos comprobar que los cambios realizados a la capacitación son realmente efectivos hoy en día.

Ahora bien, pasando al tema de las encuestas realizadas a los clientes, se pensó en cuatro breves preguntas de manera que el cliente accediera con mayor facilidad a contestar una “pequeña” encuesta y que pudieran arrojar información sobre la calidad del servicio que reciben los clientes y por lo tanto la imagen con la que se quedan de la empresa con base a ese servicio, así como darles la

oportunidad de proporcionar recomendaciones para mejorar el servicio y que este detalle generara esa satisfacción de que la empresa se interesa por su opinión y sugerencias.

En el caso de la primera pregunta: ¿El operador que lo atendió respondió a todas sus dudas? observamos anteriormente que independientemente de la naturaleza de la llamada, el operador debe conocer toda la información necesaria, esta pregunta arrojó un total de 5 casos negativos de 47 en total, estos cinco casos en particular, solamente el primero (el operador no supo decirme si la sala tenía espacio para discapacitados) y el tercero (el servicio fue muy lento) tienen que ver con el servicio de los operadores directamente, sin embargo en el primero sería importante resaltar que muchos complejos no proporciona esa información al Call Center por lo que es desconocida, lo cual arroja un nuevo tópico que investigar y añadir al manual. En cuestión del tercer caso, compete al operador, sin embargo el no controla la lentitud de la plataforma de venta y su sistema, que en ocasiones se encuentra saturado y responde de forma muy lenta.

Por otra parte, los casos dos, cuatro y cinco, (los horarios de los cines son muy malos, no aceptan todas las tarjetas (Banorte) y no pudieron reservar pasajes VIP respectivamente); no competen al operador ya que son cuestiones de políticas en los complejos o cuestiones bancarias con las que aún no hay convenios y no está en sus manos solucionar.

En el caso de las preguntas 2 y 3, en las cuales se califica del 1 al 10 en donde 1 es pésimo y 10 excelente la calidad del servicio que se recibe y por ende la imagen que tienen de la empresa con base a dicho servicio, podemos observar que el 61.7% de los encuestados calificaron con 10 el servicio, el 27.6% con 9, el 8.5% con 8 y el 2.1% con 7. Lo cual nos arroja que la calidad del servicio se considera en un 89.3% de buena a excelente y en un 10.6 % regular.

En cuanto a la imagen que tienen de la empresa de acuerdo al servicio que le brindaron en esa llamada en particular, encontramos que el 70.2% de los

encuestados la calificaron con 10, el 21.2% con 9, el 6.3% con 8 y finalmente el 2.1% con 7. Lo cual nos arroja que la imagen que tienen de la empresa es en un 91.4% de buena a excelente y en un 8.4% regular.

Finalmente, en el tema de las entrevistas realizadas a los operadores que recibieron su capacitación antes de que se unificara e implementara el manual, se pueden constatar los datos recogidos en la encuestas iniciales, en donde las situaciones que perduran tanto en datos duros como en las entrevistas fueron:

- La basta información recibida.
- Consideraron que duraron muy poco tiempo en sombra.
- Temas que no se dominaban a al perfección.
- Tres días no son suficientes.
- Fue muy rápida y confusa porque no se podía anotar.
- Que el manual hubiera ayudado en gran manera a unificar la capacitación y a tener la información de manera más ordenada, práctica y fácil acceso.

Cuestiones que evidentemente en el proceso de capacitación actual se han tomado en cuenta e intentado mejorar con diferentes cambios y aportaciones tanto de los escuadrones como del diseño del programa del capacitación por parte del encargado de la misma.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN**

A lo largo de la presente investigación se ha reforzado y entendido de mejor manera los conceptos de recursos humanos, capacitación, imagen, marketing y telemarketing entre otros que en ella se mencionan, habiéndola aplicado en el Call Center Cineticket de Cinépolis, nuestro universo de estudio, donde nuestra intención principal ha sido medir la imagen que se tiene de la empresa Cinépolis, mediante el servicio proporcionado por los trabajadores del Call Center antes y después de la aplicación del manual.

Para ello, generamos una investigación profunda partiendo desde los departamentos de recursos humanos en las empresas, la capacitación, y la imagen en sí misma, comprendiendo entonces que evidentemente el departamento de Recursos Humanos hoy en día es uno de los más importantes dentro de las organizaciones, pues no solamente se encargan del reclutamiento del personal, de verificar las cuestiones laborales y legales de los mismos para con la empresa, sino de seleccionar el talento necesario basándose en los objetivos y metas que la empresa tiene fijados, los valores y principios de la misma.

Aunado a lo anterior, dicho departamento es el más indicado para brindar la capacitación del nuevo personal, o en su defecto delegar esta responsabilidad a la o las personas más adecuadas para desempeñar la tarea. Pudiendo así asegurarse de que los nuevos reclutas reciban no sólo la información necesaria para poder desempeñar su trabajo de manera adecuada y eficaz, sino para promover el trabajo basado en los principios y valores institucionales de manera que se logre un ambiente de trabajo agradable tanto para jefes y directivos como para los empleados de distintas áreas.

Definitivamente, este departamento es quien debe estar más pendiente de todo lo relacionado con los empleados, aún cuando, por ejemplo, la capacitación sea impartida por otra persona por n cantidad de razones, éste departamento debe de estar involucrado en el proceso, en el contenido de la

misma y en el material utilizado para brindarla, debe supervisar el proceso desde su inicio hasta su término.

Por ejemplo, en nuestro universo de estudio el Call Center de Cineticket de Cinépolis, el departamento de Recursos Humanos es quien se encarga de realizar las entrevistas preliminares a todo aquel que lleva solicitud de empleo, a realizar la selección de los posibles candidatos al puesto de operadores, realizar los exámenes pertinentes y posteriormente a conformar los grupos para la capacitación, sin embargo es una sola persona quien está designada al tema de las capacitaciones y realizar las evaluaciones y retroalimentaciones, supervisado por el encargado de Recursos Humanos, mas no involucrado con el mismo.

Por otro lado, si bien es cierto que desde que se comenzaron a generar los oficios ha existido la capacitación para transmitir las destrezas y conocimientos necesarios y así poder desempeñar de manera adecuada los oficios y trabajos, inicialmente no se conocía con el término actual.

Con el paso de los años y la creación de departamentos especializados, se le ha dado la importancia suficiente a este proceso, derivada generalmente del crecimiento de las compañías y su necesidad de integrar mayor personal para el desempeño de determinadas labores.

Es sumamente importante definir los objetivos y metas de la capacitación antes de comenzar con la planeación y estructuración de contenidos y metodología de la misma, de esta manera será mucho más sencillo impartirla y su enfoque será directo al cumplimiento de las metas planteadas y el logro de los objetivos.

Definitivamente la capacitación bien impartida y estructurada, se traduce en mejoras y ganancias para la organización, como menciona Alejandro Mendoza (1996, p. 58) capacitación se refiere a “un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos

accidentes de trabajo, menor rotación de personal, incremento de aptitudes, mayor productividad y eficiencia, entre otros.”

Es importante a su vez, conocer todos los materiales gráficos y didácticos de apoyo existentes para auxiliarnos en la capacitación, de manera que esta sea menos tediosa, más funcional y amena para los nuevos reclutas y sobretodo que sea exitosa de acuerdo a la naturaleza y objetivos de las empresas.

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, podemos entender que tal y como menciona Werther en el capítulo de Recursos Humanos y Capacitación, el manual de capacitación o instrucción es un elemento de suma importancia para implantar adecuadamente un programa de capacitación.

Las encuestas realizadas revelan datos duros sumamente claros de los avances en la capacitación al unificar la información, la buena aceptación y efectividad de la implementación del manual para facilitar a los operadores el aprendizaje durante el proceso de capacitación, el fácil acceso a la información y sobretodo el considerar el manual como un apoyo o guía durante dicho proceso e incluso ya finalizado, al momento de ingresar a operación teniendo acceso a él de manera digital como modo de consulta.

Sin la existencia del mismo los proceso de comunicación y capacitación se ven afectados, de manera que se generan conflictos y posibles errores al momento de llevar a cabo labores operacionales.

## **IMAGEN:**

En cuanto a la Imagen se refiere, ésta es una cuestión que se presenta día con día en muchos ámbitos de nuestra vida, es un marcador que está presente

indistintamente y en muchas ocasiones de forma inconsciente en la mente de las personas.

Una imagen corporativa bien estructurada, es un arma muy potente al momento de intentar situarse en los primeros lugares en la competencia de marcas, y no solamente radica en la imagen gráfica de la empresa, llámese logotipo, establecimientos, etcétera, sino también en la atención que los clientes reciben del personal.

Por tanto el análisis anteriormente realizado sobre lo que la imagen representa en el consumidor para que elijan a la marca en cuestión como su primera opción al momento de presentar una necesidad en particular, nos abre el panorama de todos los factores que intervienen al momento de realizar el proceso de decisión, desde el punto de vista perceptivo y persuasivo, hasta el impulsivo.

Recordemos entonces las palabras de Smith mencionadas en el capítulo perteneciente a la imagen, en donde dice que “La imagen como percepción no es otra cosa más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar algún juicio de valor de algo o alguien, sea esta una marca, una empresa, una persona o una situación en específico. Generalmente las personas somos sumamente tajantes al momento de calificar la imagen de una marca o empresa, es buena o es mala, nos gusta o disgusta”. (2002, p. 80).

Es sumamente interesante cómo a su vez, los clientes se encuentran en su mayoría satisfechos con el servicio que se les brinda, independientemente de que los operadores sean nuevos, ya que están desempeñando de manera adecuada su labor, y eso se debe a que recibieron una buena capacitación, la cual evidentemente ha mejorado con respecto a aquellos encuestados en el 2013. Por lo tanto la imagen de la empresa es positiva en casi la totalidad de los clientes encuestados.

Independientemente de los años que hayan tomado dichos cambios, es un hecho que la capacitación en el Call Center Cineticket de Cinépolis ha mejorado sobremanera, identificando necesidades, estableciendo objetivos, siendo planeada con suficiente tiempo de antelación, utilizando los materiales didácticos y de instrucción adecuados y sobretodo realizando un proceso de evaluación y seguimiento, que anteriormente era inexistente.

Luego entonces, una vez comprobada la efectividad en cuanto a la calidad en el servicio de las mejoras realizadas a la capacitación, podemos comprobar la teoría de Smith mencionada anteriormente.

Mejorando el servicio brindado a los clientes, mejora el juicio de valor que éstos tienen respecto a la empresa, en base a su experiencia con el uso del servicio de venta y reservación telefónica que brinda el Call Center.

La imagen resulta ser el valor que sustenta la relación entre una persona y una empresa, es el principal medio para incrementar el valor de la empresa e influir en la lealtad de los clientes.

Recordando los objetivos a largo plazo de la imagen, mencionados en el capítulo correspondiente, y con base a los datos obtenidos en la presente investigación, se puede comprobar que una buena imagen representa indiscutiblemente la garantía de seguridad, que evidentemente los operadores brindaron a los clientes al resolver de forma adecuada sus dudas, generando así mismo credibilidad y confianza en la empresa.

*“El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen”*

*Goethe.*

## **TELEMARKETING**

Abordando el tema del marketing, hoy en día es uno de los temas más comunes en la sociedad, sin embargo no es mera cuestión de moda, sino de vivencias que día a día marcan la importancia de generar un buen marketing en las empresas.

Una de las cuestiones que impera hoy en día en las empresas de servicios es el Telemarketing, el cual si es bien diseñado como vimos anteriormente puede resultar sumamente fructífero para las empresas, a final de cuentas es un contacto directo y cómodo con el cliente, el cual puede expresar su satisfacción o insatisfacción de manera fácil, rápida y concisa. Es por ello que en la medida de las posibilidades de cada empresa, se debe tener sumo cuidado en el manejo del telemarketing de su empresa.

Definitivamente la variedad de los rubros hace que el marketing mute en distintas tácticas, formas y planes para lograr los objetivos de la empresa, en nuestro caso, donde lo que el telemarketing del CAT Cineticket de Cinépolis ofrece es meramente un servicio, es brindar atención al cliente y en ocasiones personalizada, de manera que éste se sienta satisfecho del uso del servicio, y no solamente vuleva con los ojos cerrados sino que además lo recomiende ampliamente.

El marketing de servicios efectivo, eficaz y bien desarrollado es una pieza medular para la empresa, si se sabe desarrollar y generar de manera adecuada, puede brindar grandes beneficios y ganancias a la empresa en cuestión, de no ser así puede ser lo equivalente a la decadencia de la empresa.

Considerando que el servicio que Cineticket brinda a sus clientes es por medio del telemarketing, el cual recordemos es el preferido de muchos clientes por la comodidad de hacerlo desde su hogar, lugar de trabajo, entre otros, y la rapidez con la que se concretan las compras, es necesario que cumpla con todas las funciones explicadas con anterioridad, siendo en nuestro caso las siguientes:

1. *Saber los scripts.*
2. *Saber sobre lo que se está vendiendo.*
3. *Saber sobre la empresa en la que se labora.*

4. *Entender a la perfección el proceso de venta.*
5. *Nunca mentirle al cliente.*
6. *Mantener la Calma.*

De tal manera que los procesos operacionales siempre se logren de manera efectiva independientemente de la naturaleza de la llamada, es decir, si sea venta, consulta o reservación.

## **CINÉPOLIS, EMPRESA TRANSNACIONAL MEXICANA**

Sin duda alguna las empresas han atravesado una gran etapa de cambios a partir de la época en la que surgen hasta nuestros días. Prácticamente la sociedad capitalista y consumista en la que nos desenvolvemos genera cada día más la creación de nuevas empresas de todos los tamaños y rubros posibles.

Comprender la magnitud de una gran empresa, sus alcances y sobre todo conocer la Historia de una de las empresas Mexicanas Transnacionales más importantes, ilustra las capacidades de expansión posibles y las ejemplifica claramente.

Al hablar de la historia de Cinépolis y su crecimiento, se pretende ampliar el panorama sobre la empresa que contiene la dependencia que se convirtió en nuestro universo de trabajo para este proyecto, con la intención de generar un cambio, pese a que la empresa sea grande y esté bien posicionada, el CAT Cineticket de Cinépolis es solamente una pequeña rama del gran árbol que Cinépolis representa, y si no se cuida la labor que en esta dependencia se realiza, poco a poco los clientes dejarán de utilizar el servicio y se generará mala imagen del mismo.

Partiendo entonces de lo anterior, la presente investigación se basó en la hipótesis que sustenta que: mejorando el proceso de capacitación del CAT Cineticket de Cinépolis mediante la adición de un manual diseñado ex profeso para la empresa como herramienta de capacitación se traduciría a una mejora en

la labor y la calidad del servicio que los operadores brindan a sus clientes, mejorando por ende la imagen que éstos tienen de la empresa.

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

- 1.- Evaluar el impacto de la utilización de un manual diseñado ex profeso en el proceso de capacitación, que permita la unificación y disponibilidad de la información necesaria para mejorar la labor de los operadores del CAT Cineticket de Cinépolis de la Ciudad de Morelia, Michoacán y por ende la imagen que los clientes tengan de la empresa.
- 2.- Evaluar el impacto en la calidad del servicio brindada por los operadores a partir de la utilización de dicho manual.

Consideramos que los objetivos fueron alcanzados en su totalidad, dado que evidentemente los efectos de cada paso dado en la investigación repercutieron en el siguiente y así sucesivamente, es decir, se añadió el manual al proceso de capacitación, generando entonces unificación en los contenidos de la información y tomado como una herramienta de apoyo por parte de los operadores, propiciando entonces una capacitación de mayor calidad y con mayor preparación teórica para que los operadores desempeñaran su labor, causando entonces el efecto de una buena atención y por ende una buena imagen de la empresa con la que los clientes se quedan de acuerdo a la calidad del servicio recibido por los operadores.

Finalmente, tras los resultados obtenidos las recomendaciones serían:

1. Actualizar constantemente la información tanto del manual físico como de su versión digital para que el desempeño de los operadores siga siendo efectivo y los nuevos reclutas tengan cómo acceder a ella de manera fácil y rápida.
2. Considerar tener una bitácora de las preguntas inusuales que hacen los clientes, como la de los lugares para discapacitados que surgió en las encuestas, ya que es información a la que si se puede tener acceso, solamente es cuestión de designar quien se encargue de estar al pendiente

de las cuestiones esporádicas pero existentes que los clientes pueden demandar, de tal manera que si se puede tener acceso a esta información se actualice, de lo contrario preparar un script de respuesta adecuado para cada caso en particular.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias, F. Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México:Trillas.
- Armstrong, G. Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México:Pearson Editorial.
- Arru, M. (2014). *Comunicación Interna una oportunidad para las empresas*". Revista Internacional América Economía.  
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México:International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Chaves, Norberto. (2006). *La Marca Corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logos*. México:Paidós Ibérica.
- Chaves, Norberto. (2003). *La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*. México:Gustavo Gili.
- Costa, J. (2000). *Identidad Corporativa*. México:Trillas.
- Costa, J. (2009) *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. México:Trillas.
- Dalrymple, D. Cron, W. (2003). *Administración de ventas. Conceptos y Casos*. México:Limusa Wiley.
- De Cenzo, D. Robbins, S. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México:Limusa Wiley.
- De la Calle Durán, M. Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de*

*Recursos Humanos*. Madrid:Pearson Educación S.A.

- Dessler, G. Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México:Pearson Educación.
- Fernández, C. (1988). *La Comunicación en las Organizaciones*. México:Trillas.
- Fernández, P. (2013). *Gestión del Marketing de Servicios*. España:Editorial Granica.
- Fernández, P. Bajac, H. (2012). *La Gestión del Marketing de Servicios*. México:Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Goldhaber, G. (1999). *Comunicación Organizacional*. México:Editorial Diana.
- Gordoá, V. (2002). *El Poder de la Imagen Pública*. México:Editorial Edomex.
- Grados, J. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México:Trillas.
- Kotler, Philip. (2012). *Marketing 3.0*. Barcelona:Editorial LID.
- Mendoza, A. (1996). *Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación*. México:Trillas.
- Münch, L. García, J. (2012). *Fundamentos de Administración*. México:Trillas.
- Páramo, D. (2004). *El fenómeno de Consumo y el consumo en el Marketing*. Revista de Ciencias Sociales. Sistemas de información Científica Redalyc. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe España y Portugal. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503409>

- Sánchez, A. (2001). *Planeación Estratégica de la Capacitación*. México:Trillas.
- Serrano, M. (2007). *Teoría de la Comunicación*. España:Mc. Graw Hill.
- Sikula, A. (1988). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México:Noriega Editores.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México:Limusa.
- Smith, J. (2002). *Marketing de la Imagen*. México:Editorial Anónima.
- UCECA. (1979) *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Págs. 10-11.
- Werther, W. Keit, D. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México:Mc. Graw Hill.
- Winslow Taylor, F. (1997). *Principios de la Administración Científica*. México:Editorial Herrero Hermanos.