



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

Análisis y Diagnóstico de un Sistema Productivo.

Caso: "CINEMEX Gran Sur"

Tesis que presenta el alumno:

Olivares Medina Gil Alberto

96330728

Para la obtención del grado de:

Licenciado en Administración

Asesora:

Mtra. María Cristina Escobar Iturbe

Agosto, 2002

INDICE

Introducción

Capítulo 1. Análisis del sistema	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Ubicación	5
1.3 Organigrama	6
1.4 Componentes	7
1.4.1 Información	7
1.4.2 Estructura: organigrama del complejo Gran Sur	10
1.4.3 Componentes de información, físicos y tecnológicos	11
1.4.4 Componentes humanos	15
Capítulo 2. Evaluación ex post	21
2.1 Taquilla	21
2.2 Dulcería	22
2.3 Salas	24
2.4 Proyección	25
2.5 Tesorería	30
2.6 Gerencia	33
Capítulo 3. Diagnóstico	35
3.1 Incumplimiento de reglamento	35
3.2 Robos constantes	36
3.3 Vigilancia ineficiente	36
3.4 Mala comunicación	37
3.5 Ausencias y retardos frecuentes	37
Conclusiones	41
Bibliografía	43

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se tienen que enfrentar a la globalización y con esto a los métodos generales de las empresas mundiales, es decir, las mejores empresas siempre estarán a la vanguardia en cuanto a los sistemas tecnológicos, económicos, ambientales, además de enfrentarse a las restricciones políticas en los países dentro de los cuales funcionan.

Las empresas tienen que funcionar con los mejores mecanismos y sistemas dentro del ambiente en el cual se desenvuelven, es por esto que en esta investigación se va a analizar el funcionamiento del sistema productivo CINEMEX Gran Sur, para determinar si la empresa cuenta con estos mecanismos para poder desempeñarse de manera adecuada y así poder funcionar como una de las mejores dentro de su ramo.

En el presente trabajo se va a revisar de manera integral el funcionamiento del complejo CINEMEX Gran Sur en todas sus áreas de trabajo de acuerdo con sus propios criterios de evaluación, manuales y reglamentos de la empresa, es decir, se tratará de identificar si el complejo tiene problemas en su funcionamiento de acuerdo a los criterios antes mencionados y si es que los tiene, mencionar algunas alternativas de solución de acuerdo a los criterios como profesional en la administración.

En esta investigación se realizó utilizando la metodología para la solución de problemas en sistemas productivos, la cuál consta de las siguientes fases: análisis del sistema, evaluación ex post, diagnóstico, generación de alternativas, evaluación ex ante, selección de alternativas, implantación y control. En la investigación no se desarrollarán las últimas cuatro fases, esto debido a que no se tuvo el tiempo, los

recursos materiales y económicos necesarios, ni la facilidad de la organización para poder realizarlos.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos. En el primer capítulo se realiza una descripción del sistema productivo CINEMEX complejo Gran Sur, conforme a sus reglamentos, manuales y estructura que la empresa desarrollo y los componentes que la misma esta manejando.

El segundo capítulo está conformado por la investigación que se hizo del funcionamiento real del complejo, es decir, que esta parte consta de las observaciones que se realizaron en la organización de cada una de sus áreas.

El tercer capítulo consiste en la identificación de los problemas que se detectaron dentro del sistema una vez que se hizo la comparación entre el análisis del sistema y la evaluación ex post.

Capítulo 1

ANALISIS DEL SISTEMA

1.1 ANTECEDENTES

CINEMEX es una empresa que nació cuando tres jóvenes se reunieron para llevar a cabo un proyecto de negocios para terminar su maestría.

La idea empieza en la Escuela de Negocios de Harvard en 1993. Miguel Angel Dávila, Adolfo Fastlich y Matthew Heyman eran estudiantes de la maestría en Administración de Empresas y cursaban la materia “Estudios de Campo en Administración para Emprendedores”. Formaron un equipo para elaborar el plan de negocios de una empresa de exhibición cinematográfica en México. El proyecto tenía tantas posibilidades de que fuera un éxito que buscaron fondos a través de la Universidad para realizarlo, ante el nulo apoyo inicial, terminaron pagándolo con sus propios recursos.

Una vez listo el proyecto, se dieron a la tarea de conseguir el financiamiento para hacer realidad el sueño.

En el año de 1994, después de tocar muchas puertas, reunieron finalmente el capital de riesgo necesario para iniciar la construcción del primer complejo cinematográfico que abrió sus puertas el 2 de Agosto de 1995 en el sur de la ciudad de México, CINEMEX Altavista con 6 salas de exhibición y capacidad para 1280 invitados.

1.2 UBICACION

Dirección del corporativo (oficinas generales): CINEMEX Plaza Sur S.A. de C.V.
Blvd. Manuel Avila Camacho #40-16 Lomas de Chapultepec 11000, México D.F.

En el corporativo de CINEMEX las áreas que componen la organización son:

Area de operaciones: su función principal es dar servicio interno y apoyo a los complejos a través de las gerencias para lograr una coordinación y comunicación efectiva. Elaboración de presupuestos y su implementación. Administración de los recursos económicos y humanos en el área de operación de la empresa.

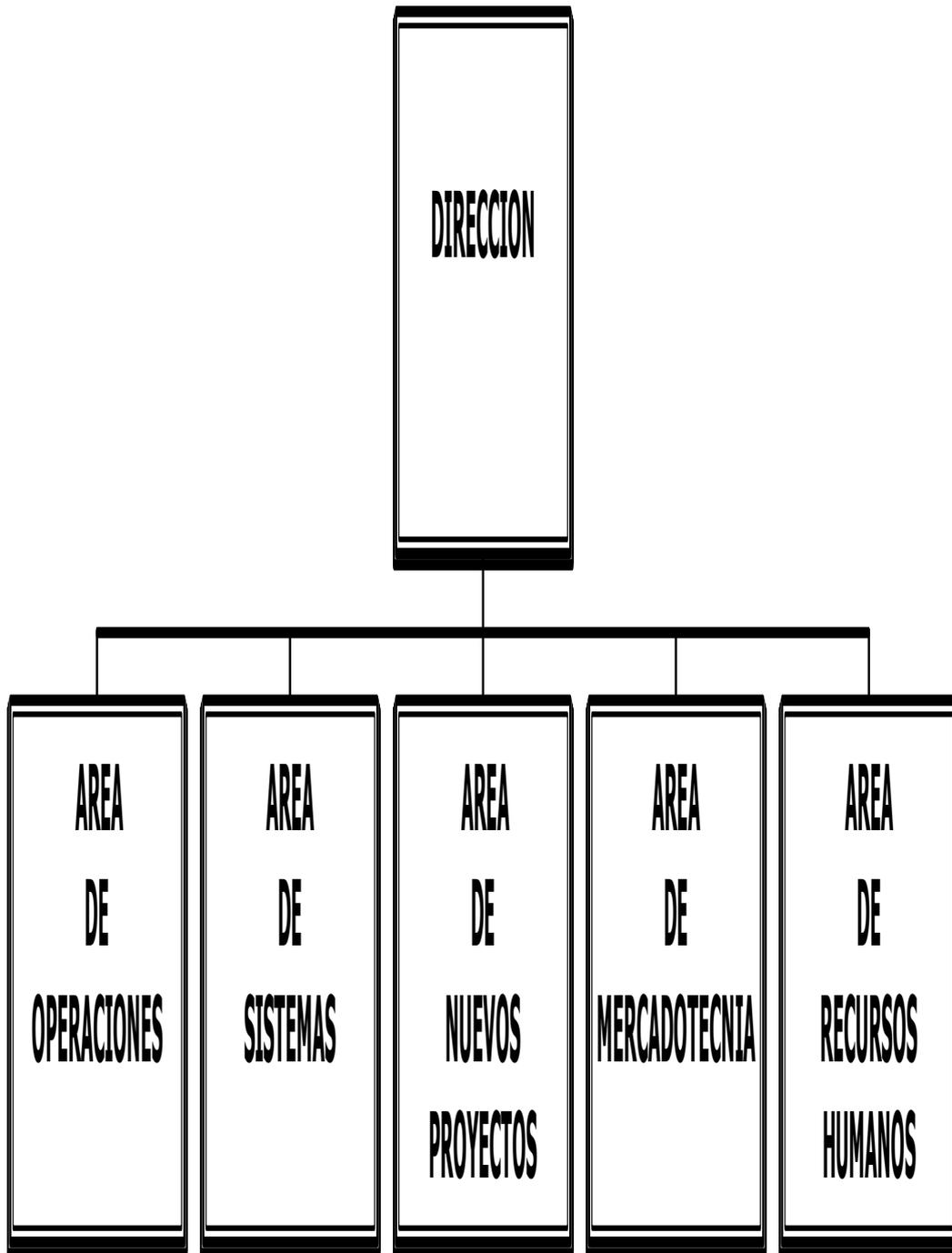
Area de sistemas: su responsabilidad principal es vigilar la operación de todos los sistemas en los cines y corporativo tanto en cuestiones de Hardware y Software logrando que éstas se encuentren funcionando correcta y adecuadamente en todo momento.

Area de nuevos proyectos: su función principal es la planeación y desarrollo de proyectos de construcción de nuevos complejos CINEMEX. Es el área responsable de analizar la localización y ubicación de nuevos cines haciendo estudios de mercado, estudio de costos y diseño de proyecto arquitectónico.

Area de mercadotecnia: es responsable de la mercadotecnia en la apertura de nuevos complejos cinematográficos y la planeación, desarrollo, organización y coordinación de las estrategias comerciales que conlleven al logro de los objetivos corporativos y el posicionamiento de la empresa en el mediano plazo.

Area de recursos humanos: su función principal es proveer gente para la empresa.

1.3 ORGANIGRAMA



CINEMEX Gran Sur: Periférico sur #5550, Centro Comercial Gran Sur, Col. Pedregal de Carrasco, Coyoacán C.P. 04700, México D.F.

CINEMEX es una empresa que presta un servicio a sus clientes y está ubicada dentro de un nivel sectorial de grande empresa ya que cuenta con varios complejos alrededor del Distrito Federal y en el interior de la república (nota revisar los complejos que contiene CINEMEX) y para el estudio del complejo que se va a investigar (Gran Sur), cuenta con 100 empleados para las funciones del mismo (cada complejo contiene distinto número de trabajadores, ya que no todos tienen la misma capacidad de personas y espacial).

1.4 COMPONENTES

1.4.1 Información:

Misión: “estar dedicados a ser mejores en divertir a la gente”; darle a sus clientes un espacio, en donde puedan olvidar sus problemas diarios, del tráfico, la violencia, en donde puedan entrar y sentir una experiencia que pueda ser de diversión, de alegría, de acción, de drama, de diferentes cosas, eso les da y les deja algo.

Filosofía: CINEMEX es una empresa joven con un gran espíritu de superación, de cambio, de crecimiento continuo que lucha día con día por mantener su liderazgo en la industria cinematográfica, en cambiar la mentalidad y hábitos de la gente en cuanto entretenimiento y trabajo se refiere.

La filosofía se sustenta en cuatro principios y valores esenciales para el sostenimiento de la empresa:

1) CINEMEX es su gente: preocuparse por el bienestar de todos los miembros y por cultivar y mantener un ambiente sano de confianza y lealtad.

- ❖ Actitud positiva.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Calidez.
- ❖ Perseverancia.

2) Confianza: es la esperanza firme que se tiene en todo el personal que labora en la empresa, en que actuaran en todo momento de la manera correcta. Es tener la seguridad de que en toda persona existe la bondad y la honestidad.

- ❖ Compromiso:
 - Comunicación.
 - Respeto.
 - Participación.
 - Relaciones sanas y cordiales.
 - Entrega.
 - Superación.
 - Trabajo en equipo.

- ❖ Flexibilidad.

3) Lealtad: se busca en las acciones y en la confianza depositada en la gente alcanzar la fidelidad y lealtad absoluta en sus clientes y6 de el personal.

- ❖ Honestidad.
- ❖ Pertenencia.
- ❖ Seguridad y oportunidad.

4) Diversión: promover un cambio de actitud en el trabajo, es decir, ver a la gente trabajar con alegría y entusiasmo. Es el entretenimiento y la diversión lo que permite tener un vinculo más estrecho con los clientes.

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Creatividad.
- ❖ Sonrisa.

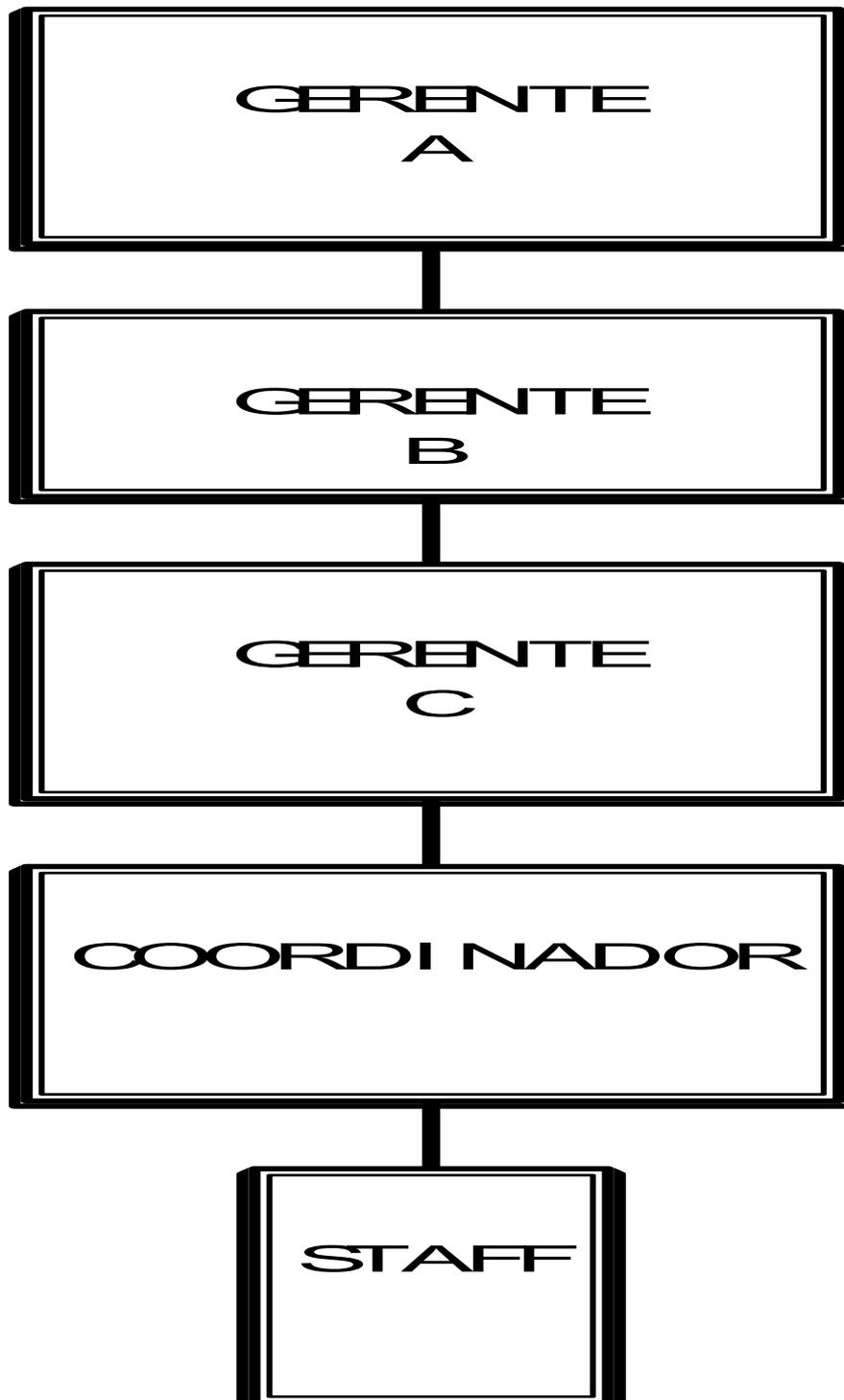
Políticas:

- ❖ Saber tomar decisiones.
- ❖ Mejorar constantemente la calidad en el trabajo.
- ❖ Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto.
- ❖ Promover la innovación, creatividad y productividad.
- ❖ Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- ❖ Ejecutar tareas enteras.
- ❖ Superar las expectativas de los invitados.
- ❖ Tener orientación al servicio.
- ❖ Aprender de las experiencias.

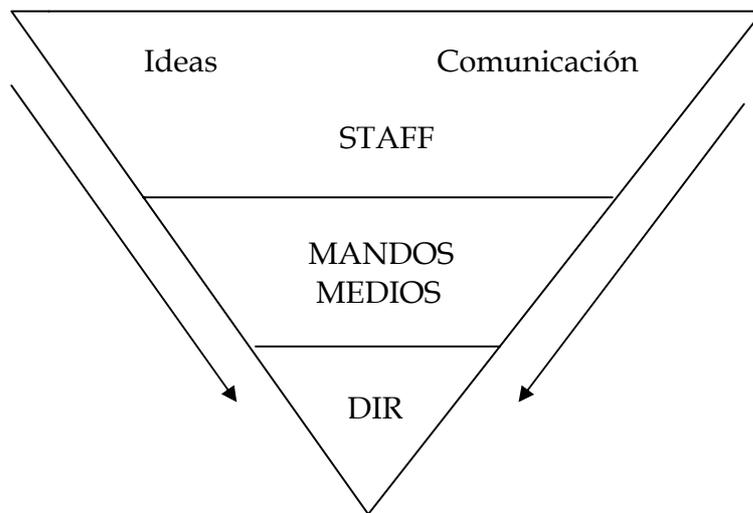
Reglas en el servicio:

- ❖ Recibe al invitado siempre con una sonrisa.
- ❖ Dale la bienvenida como si llegara a tu propia casa.
- ❖ Atiéndelo con amabilidad, cortesía y rapidez.
- ❖ Trata en todo momento de superar sus expectativas.
- ❖ Agradece su visita e invítalo a que regrese.

1.4.2 Estructura: organigrama del complejo Gran Sur



En CINEMEX lo más importante y la cabeza de la organización son los invitados y el staff que tiene contacto directo con ellos, que saben sus necesidades y se dedica a superar sus expectativas. De ésta base se desea que fluyan de manera natural y por ley de gravedad las ideas, la comunicación y las decisiones que ayuden a superar los problemas y a mejorar día con día. Se promueve la comunicación a todos los niveles y la filosofía de puertas abiertas, esto quiere decir, que cualquier persona que trabaje en CINEMEX no importa el nivel que tenga, siempre encontrará las puertas abiertas para la comunicación y el dialogo con nuestros directores.



1.4.3 Componentes de información, físicos y tecnológicos:

En cada complejo o unidad de negocios, las áreas, funciones y componentes son los siguientes:

Gerencia general: su función es administrar los recursos humanos y materiales a su cargo, así como coordinar y apoyar la labor de todas las áreas del cine. Es el

principal responsable de que se cumpla el servicio y de superar las expectativas de los invitados internos y externos.

La gerencia cuenta con un área o espacio para las actividades a su cargo dentro del complejo, la cual cuenta con: 3 computadoras, 1 impresora, 4 mesas de trabajo, 4 escritorios, 3 anaqueles, teléfonos, 1 fax y un sistema de audio que controla el video gol (la pantalla gigante del lobby).

Area de piso (lobby) y taquilla: su función principal es la atención a los invitados preocupándose por superar sus expectativas, así como la imagen y limpieza de todas las áreas comunes del complejo.

En el lobby se encuentra el video gol (que está compuesto por 16 televisores de 20”), cuenta con 9 mesas para sus clientes o invitados, cada una con 4 sillas, 1 cenicero y 1servilletero, 60 unifilas (los postes para formar a la gente), 1 buzón de sugerencias, 2 marquesinas (anuncios de películas), 2 bebederos, 2 teléfonos públicos, 1 ATM (una computadora para venta de boletos con tarjeta de crédito), 3 placas (una para el juramento de la empresa y 2 para los empleados destacados en el mes), alarmas de emergencia, cámaras de vigilancia, cajero automático, 1 área de paquetería (con 132 casilleros), mantas de promoción, 2 barras de condimentos, 1 área de conserjería (con teléfono y computadora), quillas (urnas para guardar los boletos), guest poster (promocionales de las películas) y 6 baños (2 de ellos para discapacitados).

En el área de taquilla se encuentran 6 computadoras (monitor de pantalla de toque, teclados e impresora), cada una cuenta con micrófono, bocinas, scanner, sellos, cojines, caja registradora, además hay 4 televisores (anuncios de las funciones y horarios), 1 alta voz, cámaras de vigilancia y teléfono.

Area de dulcería: se encarga de la atención a los invitados en dulcería, la locura y carrito, responsable de que haya producto suficiente para la venta y que cumpla con los estándares de calidad y frescura.

El área de dulcería se divide en 3 partes: dulcería principal, dulcería satélite y la locura (dulcería a granel); además cada una cuenta con una bodega para almacenar los productos.

La dulcería principal cuenta con 5 torres (máquina para servir el refresco), 3 palomeras (máquina para hacer palomitas), 4 warmers y exhibidor de palomitas, 2 queseras, 2 warmers y exhibidor de nachos, 2 refrigeradores para contener agua embotellada, 2 refrigeradores para contener helado, 12 pads (cajas registradoras), 5 butter up (dispensadores de salsa, limón y mantequilla), 6 displays (exhibidor de dulces y chocolates), 1 cafetera, 1 extractor, 2 contenedores de café, 3 televisores, 21 anuncios, 2 hocheras (máquina para calentar las salchichas y pan para los hot-dogs), teléfonos, cámaras de vigilancia, servilleteros y popoteros. A su vez en bodega encontramos 3 refrigeradores para los productos perecederos, 8 anaqueles, 1 máquina para hacer hielos, 13 contenedores de jarabe de refresco, 2 CO2 (tanque de gas), lavabos, 1 boiler, 1 extractor de basura, teléfonos, y cámaras de vigilancia.

En la dulcería satélite encontramos 2 warmers de palomitas, 1 palomera, 3 displays, 2 butter up, 1 quesera, 1 warmer de nachos, 1 refrigerador para contener helados, 1 refrigerador para contener agua, 1 hochera, 4 pads, 2 torres, 2 televisores, 11 anuncios, popoteros, servilleteros y cámaras de vigilancia. A su vez en bodega se encuentran 4 refrigeradores, 7 anaqueles, 12 contenedores de jarabe, 2 CO2 y lavabos.

La Locura (dulcería a granel) cuenta con 70 contenedores de dulce, 1 warmer de palomitas, 1 torre, 1 refrigerador para contener helados, 2 pads, 2 básculas, 40

exhibidores de dulces, cámara de vigilancia y teléfono. En bodega encontramos 3 refrigeradores, 10 anaqueles, 9 contenedores de jarabe y 1 CO2.

Area de proyección: es responsable de que las películas se exhiban tal y como fueron concebidas por sus realizadores, del armado y desarmado de las películas que se proyectan. Tiene a su cargo el funcionamiento, mantenimiento y cuidado del equipo de proyección.

Dentro del área de proyección se encuentran las salas donde se exhiben las películas y el complejo cuenta con 12 de ellas y están divididas en tamaños; las salas que cuentan con mayor capacidad son la 1 y 3, las salas de mediana capacidad son la 2, 11 y 12, las de pequeño tamaño son 8,9 y 10 y aquellas de micro capacidad son la 4, 5, 6 y 7, cada una de las salas cuenta con 4 asientos para discapacitados, 1 pantalla, 1 salida de emergencia, 1 puerto, 12 bocinas, 1 guest poster y luces (stage, house y tibolis). A su vez hay 12 salas de proyección y en cada sala de proyección hay 1 proyector digital (el cual maneja todo el funcionamiento de la sala), 1 sistema de audio, en el pasillo de proyección se encuentran 5 mesas para armado de películas, 2 splicer (máquina para armar películas), 6 rieles, 2 anaqueles, 1 pizarrón de corcho, 20 cerebros (aparato para girar la película), cámara de vigilancia y 1 contenedor de basura de cinta.

Area de tesorería: su responsabilidad principal es la custodia y salvaguarda de los valores del cine. Es el lugar donde se entrega todo el dinero recaudado por las ventas de taquilla y dulcería, se encarga de entregar charolas, cambios y cuadrar a todos los usuarios.

El área de tesorería cuenta con una computadora con 2 CPU 's independientes, 1 tubo neumático (conectado con cada una de las áreas en donde se maneja efectivo), 2 mesas de trabajo, 2 cajas fuertes (una manejada por el cine y otra

manejada por la empresa panamericana), cámara de vigilancia, teléfono, radios, diademas, 1 machimbradora (sellador de bolsas para depósito de efectivo) y 1 anaquel.

Area de recursos humanos (personal): su función principal es atender a los invitados en todas las dudas, requerimientos y necesidades con eficiencia y eficacia.

1.4.4 Componentes humanos:

El complejo CINEMEX Gran Sur opera con el siguiente personal:

- ❖ 1 gerente general.
- ❖ 2 gerentes B.
- ❖ 1 gerente C.
- ❖ 4 coordinadores (operan en las áreas de proyección, dulcería, lobby y taquilla; uno en cada área).
- ❖ 4 encargados (uno en cada área).
- ❖ 88 personal staff multifuncional.

El personal de staff cuenta con un área de comedor (staff-room) para los recesos del mismo y el resguardo de sus artículos personales.

NOTA: el personal de intendencia (NOAM) y de seguridad (INTERCOM) no forman parte del complejo Gran Sur, es decir, es personal subcontratado por parte del corporativo.

Reglamento de personal:

Trampas:

- ❖ No pasar a la gente sin pagar.
- ❖ No dar palomitas y/o refresco de empleado a amigos y familiares.
- ❖ No reembolsar boletos para beneficio personal.
- ❖ No cobrar de menos o más para beneficio personal.
- ❖ No dar o vender pases de empleado a terceras personas cuando no sean sus acompañantes.
- ❖ No registrar producto en las ventas para beneficio personal.

Breaks (descansos):

- ❖ Tienes derecho a tomar un descanso de 15 minutos. El cual comienza al abandonar el área de trabajo, y se podrá realizar en el staff-room.
- ❖ Esta será asignado por el gerente o por el coordinador o en su caso el responsable del área. Cuando la cantidad de trabajo sea lo menos intensa.
- ❖ Podrás consumir refresco, palomitas y hot-dog de empleado procurando siempre no desperdiciar sirviéndote únicamente lo que vas a consumir. Esto es única y exclusivamente durante tus horas de trabajo y no podrás compartirlo con tus amigos o familiares.
- ❖ Es indispensable que firmes el control de personal donde registras tu entrada y salida del break.

Estándares de conducta:

- ❖ Recibe siempre a los invitados con una sonrisa.

- ❖ En todo momento sé cortés y educado con los invitados y con los compañeros de trabajo.
- ❖ No debes hablar con groserías o malas palabras frente a los invitados o compañeros de trabajo.
- ❖ Mantén las áreas de trabajo siempre limpias y ordenadas, principalmente las de alimentos.
- ❖ Debes presentarte siempre con tu uniforme completo y estar listo para trabajar de 15 a 20 minutos antes de que comiencen las labores.
- ❖ Nunca debes portar el uniforme si estás fuera de las instalaciones o has terminado tus labores.
- ❖ Nunca debes comer, fumar, mascar chicle, leer revistas o periódicos frente a los invitados, ni durante el tiempo que estés trabajando.
- ❖ No puedes recibir llamadas de amigos o conocidos durante las horas de trabajo.
- ❖ Siempre debes checar tu tarjeta en el área donde se encuentre el reloj (staff-room) al inicio y término del turno, o firmando las listas manualmente. De ésta forma procederán los pagos.
- ❖ El robo o mal uso que se haga en dulcería o en taquilla será causa inmediata de rescisión de contrato.
- ❖ Esperamos que participes activamente y contribuyas con tus ideas y opiniones para mejorar la operación y el servicio de los invitados.
- ❖ Nunca debes aceptar propinas, o quedarte con el cambio o cualquier producto, aunque el invitado lo ofrezca.
- ❖ Debes cuidar el equipo de trabajo que se te asigne.
- ❖ Esperamos que siempre sigas todas las políticas y procedimientos de la compañía.

Uniforme:

- ❖ El uniforme consta:

- Dos gorras.
 - Una camisa manga larga.
 - Una camisa manga corta.
 - Una playera de cuello alto.
 - Dos pantalones negros.
 - 1 gafete.
 - 1 credencial de empleado.
- ❖ Debes usar zapatos, calcetines y cinturón negros (sin figuras).
 - ❖ Está prohibida cualquier prenda debajo o encima del uniforme que afecten su apariencia.
 - ❖ No se permite el uso de otra gorra que no sea la del uniforme.

Apariencia personal:

- ❖ Deben presentarse bien peinado. En el caso de los hombres ó mujeres de cabello largo éste deberá estar recogido y no caer sobre la cara, deberá estar limpio sin usar un color muy llamativo. Esto es de vital importancia, especialmente en las áreas de comida y en proyección.
- ❖ A excepción del reloj de pulsera, deberás evitar cualquier clase de joyas. No están permitidas las pulseras, aretes largos, anillos grandes y toda clase de perforación en el cuerpo que no sea usual. Durante las horas de trabajo solo podrás usar aretes pequeños.
- ❖ No deberás usar perfumes o colonias muy penetrantes, ni maquillaje excesivo.
- ❖ Tus zapatos deberán estar siempre limpios y dentro de las normas del uniforme.
- ❖ Tanto las manos como las uñas deberán estar siempre limpias.
- ❖ Los tatuajes o cualquier otra marca física intencional deberán estar siempre cubiertos.

- ❖ Los hombres deberán presentarse rasurados diariamente, sin candados, patillas, bigote o barba.

Forma de pago:

- ❖ El personal de staff cobra catorcenalmente, un jueves sí y un jueves no.
- ❖ Términos para determinar la forma de pago:
 - Jornada laboral diaria: son las horas que se trabajan por día.
 - Jornada laboral semanal: depende del turno de trabajo que se tenga: diurno, nocturno o mixto, son 48, 42 ó 45 horas (respectivamente) máximo de trabajo por semana.
 - Costo por hora: es lo que se recibe por cada hora de trabajo.
 - Cierre de cine: los viernes y sábados hasta la 1:00 a.m. del sábado y domingo respectivamente, de domingo a jueves hasta las 24:00 hrs.
- ❖ En el recibo de nómina se encuentran varias percepciones y deducciones que integran el pago:
 - Sueldo base hora: son todas las horas trabajadas en la catorcena, multiplicado por el costo hora.
 - Horas dobles o triples: son todas aquellas horas que se trabajan en una semana, excedentes a 48, 42 ó 45 horas, según el turno.
 - Compensación adicional diaria: se conforma de todas las horas adicionales a el día de trabajo de 8 horas, éstas se calculan al 50% del valor de la hora. El importe de las horas dobles se compara con el importe de la compensación adicional diaria y lo que resulte mayor es lo que se paga.
 - Prima dominical: los trabajadores que presten el servicio en día domingo tendrán derecho a recibir una prima, equivalente al 25% del costo de las horas trabajadas en domingo.

- Horas festivo: cuando el trabajador preste sus servicios en un día de descanso obligatorio tendrá derecho a una retribución equivalente al 200% del costo de las horas trabajadas ese día.
- Premio por asistencia nocturna (ayuda de transporte): esta excepción se compone de tres variables:
 1. Cuando se trabaja hasta las 22:00 hrs. se paga un porcentaje adicional.
 2. Por trabajar después de las 22:01 hrs. se paga % por cada hora completa.
 3. Por trabajar hasta el cierre se paga %.

Capítulo 2

EVALUACION EX POST

Aquí se va a describir lo que en realidad se ve dentro del complejo CINEMEX.

El complejo CINEMEX Gran Sur opera, en el horario de apertura a partir de las 11:00 A.M. y el horario de cierre depende del tiempo en el cual terminen la última función del complejo.

2.1 TAQUILLA

- ❖ La clientela revisa la información acerca de las funciones que se están exhibiendo (que películas se están exhibiendo y su respectivo horario).
- ❖ El cliente va a la taquilla y es atendido por un operador, el cuál lo atiende amablemente.
- ❖ El cliente pide el ó los boletos de la función que éste desea ver.
- ❖ El operador revisa en la computadora si la función se encuentra disponible en el horario que pidió el cliente.
- ❖ El operador da el precio total de los boletos.
- ❖ El cliente paga y el operador entrega el ó los boletos, indicándole la función, el horario y la sala en la cuál se exhibe la película y agradece la visita al complejo.
- ❖ En el horario de apertura (11:00 A.M.) sólo se encuentran dos operadores en esa área; a partir de las 4:00 P.M. en adelante de lunes a viernes (excepto los miércoles) se encuentran en el área de tres a cuatro operadores; los miércoles, sábados y domingos a partir de las 3:00 P.M. están 5 operadores en el área.

- ❖ Los días en los que la taquilla tiene más afluencia de clientes son los miércoles, sábados y domingos.
- ❖ Dentro de la taquilla se encuentra un gerente (B o C) el cuál supervisa el área y al personal en revisiones periódicas.
- ❖ El tiempo aproximado de los operadores en atender a los clientes es entre 2 a 4 minutos.
- ❖ En los días de más afluencia de clientes, hay funciones que se agotan y los operadores tienen que avisar a los mismos (por medio de un alta voz) que funciones están agotadas y cuáles se encuentran aún disponibles.
- ❖ Los precios en este complejo son algo elevados (el precio de las funciones depende de la zona en la cual se encuentren exhibiéndose) los precios para adolescentes y adultos son de \$40.00; de lunes a viernes antes de las 6:00 P.M. es de \$38.00 (excepto miércoles y días festivos); funciones de lunes a viernes antes de las 12:30 P.M. es de \$28.00 (excepto días festivos); los miércoles es de \$20.00; las personas mayores de 60 años y menores de 12 años es de \$34.00.

2.2 DULCERÍA

- ❖ Los clientes revisan los precios de los productos que se encuentran en existencia.
- ❖ Los operadores preguntan a los clientes que producto van a querer.
- ❖ Los clientes piden el producto que desean y los operadores atienden al cliente de manera cortés.
- ❖ El cliente recibe el producto, éste paga y el operador le dice al mismo la cantidad que recibe de él.
- ❖ El operador agradece al cliente la visita al complejo.
- ❖ En el horario de apertura solamente se encuentran tres operadores en el área de dulcería (uno atendiendo a los clientes y los dos operadores más atendiendo la maquinaria para realizar alimentos); después de las 4:00 P.M. de lunes a viernes

(excepto los miércoles) se encuentran de 2 a 3 operadores atendiendo a los clientes y 6 personas atendiendo la maquinaria y la bodega; en los días de mayor afluencia de clientes (miércoles, sábados y domingos) se encuentran de 3 a 4 operadores atendiendo a los clientes y 6 operadores atendiendo las máquinas y la bodega, esto es en la dulcería principal.

- ❖ En dulcería satélite se encuentran todos los días 2 operadores atendiendo a los clientes y 2 operadores en maquinaria y bodega.
- ❖ En la locura se encuentran 2 operadores atendiendo a los clientes y ellos mismos atienden la maquinaria y la bodega
- ❖ El gerente supervisa fuera del área de la dulcería sólo se encuentra ahí cuando hay problemas con los clientes o con la maquinaria (esta es el área en donde hay mayor supervisión de los gerentes).
- ❖ Los precios de los productos son los siguientes:

PRODUCTO		GRANDE	MEDIANO	CHICO
<i>Refrescos</i>		\$23.00	\$20.50	\$17.50
<i>Palomas</i>		\$24.00	\$21.50	\$18.50
<i>Dulces</i>		\$17.50	\$15.50	\$ 9.00
<i>Helados</i>		\$20.50	\$18.50	\$16.50
<i>Hot-dog</i>	\$20.00			
<i>Agua</i>	\$13.00			
<i>Nachos</i>	\$20.00			
<i>Combo Holanda</i>	\$52.50			
<i>Combo Grande</i>	\$47.00			
<i>Combo Magic</i>	\$29.00			
<i>Combo Pareja</i>	\$67.00			
<i>Combo Chico</i>	\$36.00			
<i>Combo Amigo</i>	\$99.00			

<i>Combo hot-dog</i>	\$53.50			
<i>Café capuchino frío</i>	\$23.50			
<i>Express</i>	\$10.50			
<i>Americano</i>	\$11.50			
<i>Capuchino caliente</i>	\$14.50			
<i>Galleta</i>	\$13.00			
<i>Galleta tipo garabato</i>	\$13.00			
<i>Brownie</i>	\$16.00			
<i>Mufin</i>	\$13.00			
<i>Pie</i>	\$18.00			
<i>Churro</i>	\$13.00			
<i>Dulces a granel (100 gramos)</i>	\$19.00			

2.3 SALAS

- ❖ En las salas pequeñas y micro se encuentra un operador recibiendo los boletos para las funciones; en las salas grandes y medianas se encuentran dos operadores.
- ❖ Dentro de cada una de las salas se encuentra un carrito de dulces (contiene solo palomitas, refresco y café) con 2 operadores atendiéndolo.
- ❖ Todos los empleados cuentan con el uniforme de trabajo.
- ❖ El coordinador de cada área cuenta con una diadema de comunicación para informar cualquier contingencia que pudiera ocurrir.
- ❖ Los miércoles reciben los trailers de los estrenos de las películas, ese mismo día las tienen que armar y los operadores invitan a familiares y amigos para que las

puedan ver antes de que se exhiban en cartelera (después de que terminan todas las funciones).

2.4 PROYECCION

- ❖ Se revisa el horario de las películas comparado con el de las marquesinas.
- ❖ Se revisa que las películas se encuentren en el proyector correcto, antes de montarla al igual que el programa, ya que el proyector es digital y se encuentran sincronizadas por:

Programa 1:

Comerciales

Trailers Flat

Película

Programa 2:

Comerciales Scope

Trailers Scope

Película Flat

Programa 3:

Comerciales

Trailers Scope

Película

Programa 4:

Comerciales	Flat
Trailers	Flat
Película	Scope

Programa 5:

Para premiers con película Flat.

Programa 6:

Para premiers con película Scope.

Flat (impresión ancha del lente, forma de luz cuadrada del proyector).

Scope (impresión larga del lente, forma de luz rectangular del proyector).

- ❖ Al terminar cada función, el proyector es limpiado con algodón isótopos, alcohol y cinecote (líquido para limpiar la banda y el lector de sonido del proyector), el cuál limpia la gama y el lector de sonido; en la semana se dividen los proyectores para la limpieza, son 6 personas para tal acción y se dividen de 2, ya que el complejo, como lo mencionamos antes, cuenta con 12 proyectores (estas actividades son realizadas de (Lunes a Domingo, además de montar y arrancar las películas de acuerdo al horario establecido).

Miércoles: armado de películas.

- ❖ El proveedor envía las películas al complejo en la noche (aproximadamente a las 8:00 P.M.) que se estrenarán el viernes.

- ❖ Para esta actividad se cuenta con 4 personas que trabajan de las 8:00 P.M. y salen del trabajo a las 3:00 A.M.
- ❖ Las películas llegan en latas (un rollo por lata), y cada una de las películas tiene de 4 a 8 latas de película.
- ❖ Se sacan de las latas rollo por rollo y se colocan en las mesas de armado.
- ❖ En un anillo de metal se van pegando los comerciales y trailers, con su respectivo cue (es una cinta metálica con la cual el proyector realiza las funciones correspondientes, es decir, se apagan y enciendan las luces de la sala, se escuche el sonido de la película, se vea la imagen, se suban y bajen las cortinas y funcione el minintermition –es un pequeño espacio que se hace entre los trailers y antes de poner el sonido CINEMEX-).
- ❖ Se coloca la cinta blue lide (es una cinta que se utiliza para montar la película).
- ❖ Con el splicer (instrumento utilizado para cortar y pegar películas, comerciales y trailers) y cinta cebra (esta cinta pega cosas distintas con líneas de color amarillas y transparentes), se corta la cinta en cuadro de la pantalla (frame) y se une con diferente cinta.
- ❖ Después de colocar la cinta blue lide se coloca el primer comercial (este siempre es el de Coca-Cola) y después se colocan los otros comerciales según sea el caso de la semana correspondiente (los comerciales, trailers y películas que colocan se mandan específicamente de corporativo).
- ❖ Cuando inician los comerciales las luces bajan al 25% de su intensidad.
- ❖ Se coloca el trailer de próximamente y posteriormente tres trailers más de las películas que están próximas a salir (en cada función siempre son tres trailers), en el último de los trailers se coloca la cinta cue y realiza el minintermition (bajan las cortinas y vuelven subir), para eso se utiliza cinta negra, en la cual se le colocan 2 cues.
- ❖ Se colocan los trailers del cine (presentación estelar, sonido CINEMEX, sonido 100% digital y el tipo de sonido con el que se proyecta la película); los tipos de sonido son:

- SR: estereo o sound round.
 - SRD: dolby estereo o sound round digital.
 - DD: doble digital o dolby digital.
 - DTS: digital o dolby tround sound.
- ❖ Se coloca el último cue, con el cuál el proyector apaga al 100% las luces y comienza la película.
 - ❖ Antes de terminar de armar la película, al iniciar los créditos (se deja un segundo de créditos), se coloca otro cue, el cuál prende las luces al 50%.
 - ❖ El proyector automáticamente, al terminar de correr toda la cinta prende las luces al 100%, baja las cortinas, pone música ambiental y apaga el proyector.
 - ❖ Al armar las películas siempre se les corta un cuadro de imagen de la película, en la cabeza y el pie, esto con el fin de volver a armar la película y regresarla a su distribuidor.
 - ❖ Las películas se prueban el mismo día, en este día todos los empleados pueden invitar a sus familiares, amigos, etc. Para que puedan verla antes de su estreno y empiezan a exhibirlas por lo general al terminar la última función.

Jueves: desarmado de películas que saldrán de exhibición y cambio de comerciales y trailers.

- ❖ Las películas comienzan a desarmarse al terminar todas las funciones (aproximadamente entre 12:00 a 1:00 A.M).
- ❖ Se comienza por la cola de la película, se le quita el cue que tienen los créditos y se comienza a enrollar en la mesa de armado.
- ❖ Se busca la unión siguiente de la cinta cebrá y se despega la película, se le quita la cinta y se une cabeza con pie de la película, dándole continuidad hasta que termine la película.
- ❖ Se enlatan y se dejan en gerencia para que el proveedor se las lleve el viernes en la mañana (10:00 A.M.).
- ❖ Los comerciales y trailers son almacenados o puestos en otras películas.

- ❖ El cambio de comerciales y trailers se realiza de acuerdo al formato establecido en corporativo, mandado por outlook los miércoles.
- ❖ Dependiendo del lugar que ocupen, se quitan los comerciales o trailers, y se ponen los nuevos que llegan el miércoles con las películas (algunos se les quita la cinta basura que tienen la principio o al final).
- ❖ El viernes en las dos primeras funciones se revisan y se corrigen los errores de las películas que se van a exhibir.
- ❖ El área de proyección tiene un reglamento que algunas veces el personal no lo cumple:
 - Ya que comen en el área.
 - Algunas veces abren la puerta de la salida de emergencia a personas ajenas al complejo y en los días que toca armar las películas introducen bebidas alcohólicas.
 - Dejan el área sola.
 - Están sentados y descansando.
 - Algunas veces queman o rayan las películas.
 - Dejan de cuidar la función.

Horario de proyección

Empleados /Días de semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	*	*
						Sábado	Domingo
1	10-14	15-21	16-22	16-22	10-15		10-15
2	14-20	10-16	20-26	20-26	11-16	10-16	
3	19-24	16-22	20-26	20-26	15-21	11-15	
4		19-25	20-26	20-26	16-22	15-20	11-16
5			20-26	20-26	17-23	16-22	15-21

6			10-16	10-16	18-25	19-25	19-25
---	--	--	-------	-------	-------	-------	-------

*Estos días son de limpieza.

2.5 TESORERIA

- ❖ Se entregan los radios para las diferentes áreas de trabajo, sólo se entregan dejando una credencial de la persona que lo solicita.
- ❖ Se cuenta la caja chica, que incluye:

Billetes	Apertura	Intermedio	Cierre
\$500			
\$200			
\$100			
\$ 50			
\$ 20			
Monedas			
Moralla			
\$10			
\$ 5			
\$ 2			
\$ 1			
\$.50			
Monedas			
\$300			
\$100			
Vales			
Facturas			

Otros			
Total			
Saldo anterior			
Diferencia			
Conteo gerente			

- ❖ Las facturas se pagan cuando la cantidad a cobrar es menor de \$1000.00.
- ❖ A los proveedores o cualquier tipo de facturas mayores de \$1000.00, las paga corporativo (sólo las autoriza un gerente y se firman por quien recibe el dinero).
- ❖ La moralla se pide los miércoles con una semana de anticipación. La cantidad requerida va a depender de la fecha, es decir, cuando son vacaciones, puentes o días festivos, se pide más con las cuales se hacen cambios para las áreas de ventas. Estas bolsas (llegan del banco BBV), también están a disposición de los otros cines, si se llega a acabar la moralla se pide más y se paga con billetes. Sólo el gerente está autorizado para ir por la moralla a otro cine y llevar el dinero consigo.
- ❖ Cada una de las bolsas de la moralla llegan de:
 - De \$10 en total son \$5000.
 - De \$5 en total son \$5000.
 - De \$2 en total son \$4000.
 - De \$1 en total son \$2000.
 - De \$.50 en total son \$1000.

Con las monedas de \$10 y \$5, se hacen cambios de \$300 y con las monedas de \$2, \$1 y \$.50, se hacen cambios de \$1000. Se acomodan para contarse en la caja chica en cada bolsa (sea de \$100 y \$300) 10 cambios en cada una, por lo que contienen para conteo \$1000 y \$3000 respectivamente. Los cambios se dividen entre las personas que se encuentran en la tesorería (pueden ser entre 3 y 4); el conteo se tendrá que hacerse en el transcurso de la semana, antes del próximo

jueves, que es cuando llega el próximo pedido. Las bolsas se depositan en la caja de cambios (caja fuerte).

- ❖ En la caja fuerte se guarda todo el dinero, con excepción de las bolsas que trae el banco, estas bolsas se quedan fuera de dicha caja, pero deben permanecer dentro de la tesorería (las bolsas del banco se guardan debajo de un escritorio).
- ❖ En la caja chica se guarda el dinero del finiquito de los empleados, los cheques, facturas y en ocasiones se guardan los celulares de los invitados que se llegan a perder.
- ❖ Se lleva a cabo un registro muy preciso del dinero que se recibe y que se manda a los puntos de ventas (dulcería y taquilla), al igual que los bancos. Los empleados piden sus charolas (dinero) que contienen siempre la misma cantidad:

En taquilla son 10 bolsas que contienen \$1000 cada una.

En dulcería son 25 bolsas que contienen \$200 cada una.

En total las bolsas contienen \$15000, y todos los días se hace el conteo al entregar las charolas y al hacer el corte final.

- ❖ Se llena un formato llamado control de charolas, que contiene:
 1. Nombre.
 2. Número de charola.
 3. Cantidad.
 4. Gerente en turno.
 5. Firma a quien se entregó la charola.

Junto con la charola se les entrega una hoja, la cual se llama hoja de depósitos, y que contiene:

1. Nombre.
2. Area.
3. Turno.
4. Número de empleado.

5. Pin (clave que contiene cada empleado y se dan de alta en el sistema de computo).
6. Número de charola.
7. Cantidades depositadas.
8. Tesoreros.
9. Cajeros.
10. Cambios.

Con la hoja se lleva el control del dinero que entra y sale en cada punto de venta. Sólo los coordinadores, gerentes y tesoreros, están autorizados a abrir las cajas y hacer los depósitos, y son los únicos que cuentan con las llaves de dichas cajas. Se anota la cantidad que se está depositándose de él empleado en su propia caja, el tesorero debe contar la cantidad depositada y el cajero firmar de conformidad (esto se hace en el punto de venta y en la tesorería para verificarlo correctamente)..Posteriormente se verifica en la computadora si el depósito es el correcto, ya que las cajas están conectadas a la computadora de la tesorería.

- ❖ En la tesorería se lleva a cabo los registros de los depósitos, los cuáles al juntar no menos de \$7000 y no mayores de \$10000 se hace el depósito en el banco (si es mayor a esta cantidad los depósitos se hacen hasta que venga una camioneta de valores). Los billetes se enfajillan, que no pasen más de \$2000 por fajilla o más de 20 billetes también por fajilla, así como las monedas. Se machimbran (se envuelven en plástico) y posteriormente se llena la ficha del banco y atrás de la ficha se desglosa el dinero depositado. Los gerentes firman las fajillas y por último se mete el dinero en una bolsa del banco.

2.6 GERENCIA

- ❖ Se asigna el área en la cuál se va a ubicar cada gerente.
- ❖ Se asignan las actividades que va a desempeñar el gerente en su área.

- ❖ Se realiza la programación de películas (esto se hace con previa autorización del corporativo).
- ❖ Se realiza también los horarios de las películas (esto se hace con previa autorización del corporativo).
- ❖ Se realizan los reportes del mantenimiento de las películas.
- ❖ Se hace el inventario de trailers cada semana.
- ❖ Se establecen cuáles son los costos de la dulcería en el mes.
- ❖ Se establecen cuáles son los gastos de los suministros del complejo.
- ❖ Se administra el presupuesto que ingresa al complejo.
- ❖ Se realiza el suministro de boletos para el área de taquilla.
- ❖ Se realiza la documentación del IMSS para los empleados del complejo.
- ❖ Se establecen los costos de nómina (mensual).
- ❖ Se establecen las incapacidades de los empleados.
- ❖ Se establecen los horarios de entrada y salida de los empleados.
- ❖ Se realiza el pedido de la moralla al banco.
- ❖ Se checan los depósitos bancarios
- ❖ Se realizan los pedidos de los productos a los proveedores cada semana.

Capítulo 3

DIAGNOSTICO

Dentro del complejo de CINEMEX Gran Sur se encontraron algunos problemas que pueden afectar el funcionamiento y el desempeño de la organización, ya que con frecuencia, el personal de la empresa no se da cuenta de que estos existen.

3.1 INCUMPLIMIENTO DEL REGLAMENTO

Podemos decir que no se cumple el reglamento dentro de la organización, ya que el personal realiza otras actividades que no están relacionadas con su trabajo como: admiten personas ajenas a la empresa sin permiso o pago de boleto; introducen en ocasiones (los días que les toca armado de películas) bebidas alcohólicas, realizan sus tareas escolares cuando no tienen carga de trabajo, a veces los empleados comen en horas de trabajo.

Este tipo de problemas pueden ser causados por el trabajo rutinario de los empleados, las extensas jornadas de trabajo, el poco tiempo que tienen para realizar actividades extralaborales, así como la edad en la que se encuentran los empleados (18-22 promedio), ya que todavía no tienen la madurez para adquirir una responsabilidad laboral.

La principal consecuencia que se puede presentar es que los invitados y clientes, tengan una mala imagen de la organización y no deseen regresar a ella y el despido justificado de los empleados (en la mayoría de los problemas) (ver fig. 2).

3.2 ROBOS CONSTANTES

Los robos ocurren en el área de dulcería, esto porque en ocasiones se pierde parte del inventario de los productos o en otras porque algunos compañeros roban los productos para culpar a otro empleado con el cual tenga diferencias laborales; además los empleados toman alimentos de más (en la hora de comida), de los cuales la empresa les tiene permitido

Las causas posibles como se mencionó antes, pueden ser los problemas económicos, laborales o extralaborales que tengan los empleados, así como el mal trato que tengan entre ellos.

Las consecuencias que se pueden presentar podrían ser, la pérdida de dinero por parte de la empresa (menos ingresos y mayores gastos) y mayores diferencias entre ellos y por consecuencias mayores robos (ver fig. 1).

3.3 VIGILANCIA INEFICIENTE

El problema de la vigilancia se da principalmente en las salas de exhibición de las películas, ya que los empleados que les toca trabajar en esa área (por lo general son dos personas en una sala) sólo se encuentran cuando van a recibir los boletos para que ingresen los invitados y posteriormente después de iniciar la película (aproximadamente 10 minutos) se retiran del área de trabajo; además de que los gerentes no realizan una vigilancia periódica en todas las áreas de trabajo, ya que sólo la realizan en el área de taquilla y tesorería.

Las causas de este problema pueden ser el aburrimiento de los empleados en vigilar esa área en particular de trabajo, la falta de rotación constante de los empleados en diferentes áreas de trabajo, la falta de personal o la realización de

otras actividades en otras áreas de trabajo, la vigilancia constante dentro de áreas de trabajo en donde se maneje dinero.

Las consecuencias dentro de este problema pueden ser el ingreso de personas que no hayan pagado su boleto, que se tengan bajos ingresos de entradas a la organización, el mal manejo de las áreas de trabajo (ver fig. 2).

3.4 MALA COMUNICACION

En ocasiones los empleados tienen problemas, es decir, no tienen una relación cordial con sus compañeros.

Las causas pueden ser por las diferencias de caracteres y de temperamento de cada uno de los empleados, la poca comunicación que puede haber entre ellos dentro del ambiente laboral y los problemas que tengan fuera del trabajo.

Las consecuencias a este problema, como se menciono antes pueden ser las malas acciones de los empleados de unos para con otros (como pueden ser robos justificando a otras personas, chismes, malas impresiones, etc.), malos tratos por parte de los empleados hacia el mismo personal o hacia los invitados, y por consecuencia una mala imagen de la empresa (ver fig. 1).

3.5 AUSENCIAS Y RETARDOS FRECUENTES

El problema se presenta desde que el gerente general y el gerente A, casi nunca se encuentra dentro del mismo, así como los empleados llegan tarde o no se presentan al trabajo.

Las actividades extralaborales son una posible causa a este problema, la distancia que tienen que recorrer los empleados a su trabajo, el mal detalle por parte de la empresa al realizar el organigrama de la organización (específicamente de la gerencia) y la jerarquía que se tiene al ser los más altos mandos de la organización, y realizar las actividades que ellos quieran.

Las consecuencias pueden ser el atribuirse funciones que no les corresponden por parte de los gerentes de más baja jerarquía, la ausencia de personal en las áreas de trabajo de la organización, la contratación de más personal y los gastos que se tienen que realizar para esas contrataciones (ver fig. 2).

CADENA CAUSA-EFECTO

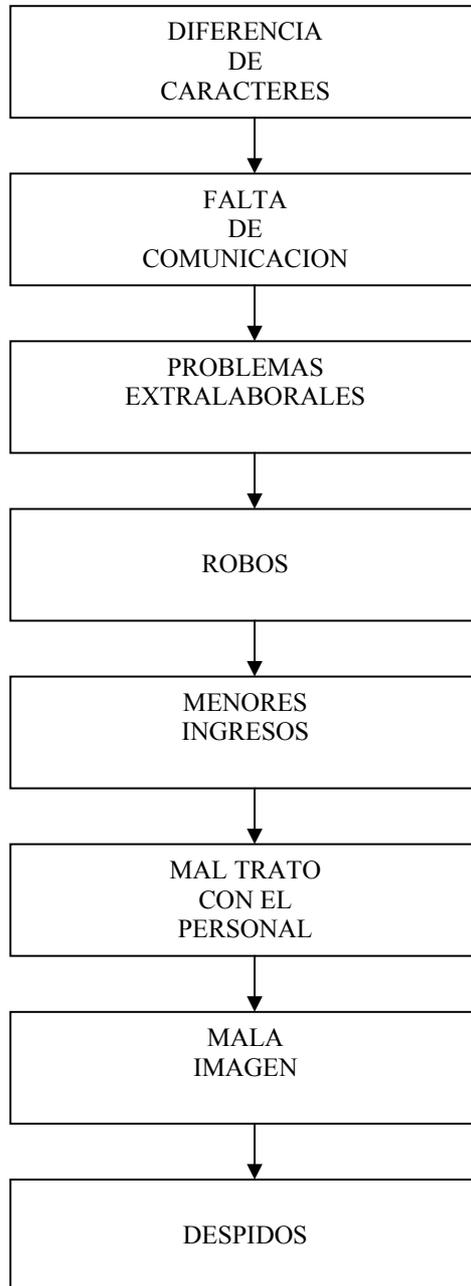


Fig. 1, creación del autor

CADENA CAUSA-EFECTO

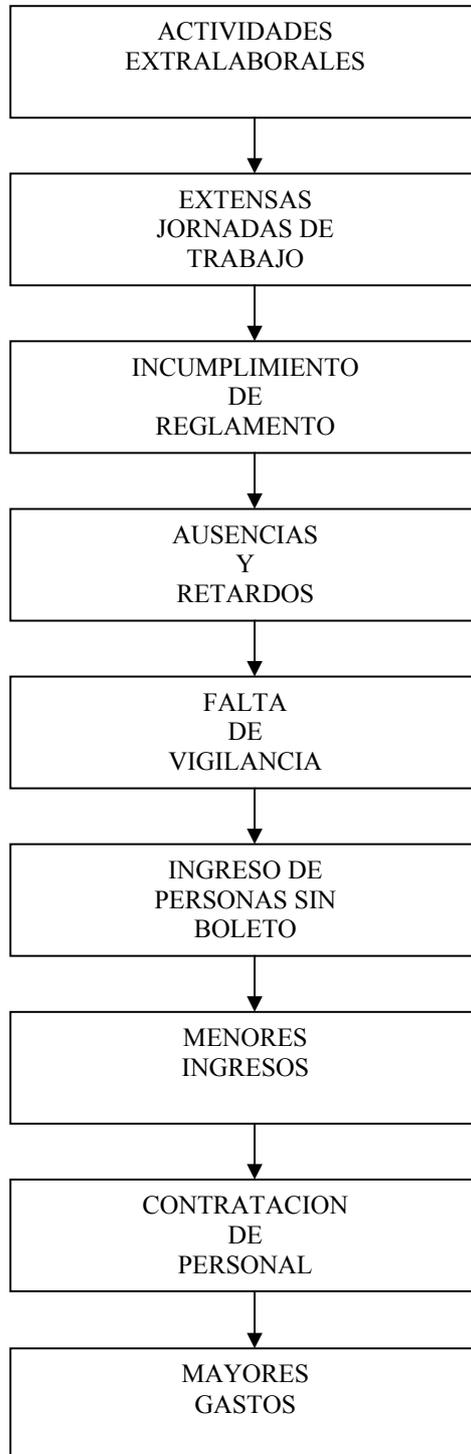


Fig. 2, creación del autor

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación arrojaron esta información: el sistema opera en un 90% de acuerdo a sus normas, reglamentos, estructura y manuales establecidos.

Pudimos ver que realmente no hay problemas de fondo en la gestión de la empresa, es decir, cuenta con una normatividad actualizada, procedimientos modernos, manuales y reglamentos entendibles y una estructura flexible. Los problemas que se presentan son tanto de orden operativo como de una inadaptabilidad de los empleados a la organización y las soluciones son fácilmente implementables en el corto plazo. Aquí se sugieren algunas alternativas de solución:

Para que el reglamento de trabajo se cumpla se podría sugerir una rotación de personal más frecuente en todas las áreas de trabajo (semanalmente), así como establecer los tiempos de breaks más extensos (aproximadamente de 1 hora) y uniformes para la mayoría de los empleados esto con la finalidad de que estos no se aburran y puedan realizar actividades extralaborales, con esta alternativa se podrían resolver los problemas de comunicación.

Se sugieren un control de inventario más riguroso en el área de bodega (semanal), esto por parte de los gerentes del complejo, así como una mayor vigilancia por parte de ellos en el área de dulcería, afín de resolver los problemas de robos.

En cuanto al problema de vigilancia se podría establecer un empleado en la entrada de las salas fuera del horario de programación de películas además de establecer una rotación continua, para que revise que los clientes tengan su boleto y puedan estar en esa área para ingresar a alguna función.

Se puede establecer un acuerdo con los empleados que tengan actividades extralaborales y lleguen tarde o se ausenten frecuentemente, es decir, hay que explorar la posibilidad en la cual ellos elijan el horario más accesible para ingresar al trabajo, así como establecer un tiempo de tolerancia para ingresar al trabajo (aproximadamente de 15 minutos).

Por ser un sistema pequeño y joven no se encontraron problemas de fondo en los cuáles se tuvieran que implementar recursos materiales, económicos y tecnológicos, además de que las soluciones planteadas aquí son factibles de implementar por los tomadores de decisiones de la empresa.

Aunque pudiera desarrollar todas las fases que incluye la metodología aplicada en esta investigación, es preciso mencionar que la organización puede implantar las soluciones antes mencionadas sin modificar el esquema de trabajo y su estructura, ya que éstas no representan un costo para la empresa y son fácilmente adaptables.

BIBLIOGRAFIA

Escobar Cristina y Rosas Alfredo, *Métodos y técnicas para la investigación en las ciencias económico-administrativas*, México, 2000, UAM-I.

Kast Fremont E. y Rosenzweig James E., *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, 4ª. ed., México, Mc Graw-Hill.

Manual de inducción, publicado por el corporativo, México, 1995.

Manual de reglamento, publicado por el corporativo, México, 1995.