



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional

**Importancia de la estrategia de
comunicación de RSC en la reputación
corporativa
Caso Cinépolis**

Vera Villar Villaseñor
Pedro Palencia Alacid

Madrid, Junio 2021

Tabla de contenidos

- 1. Resumen**
- 2. Introducción**
- 3. Objetivo y preguntas de investigación**
- 4. Metodología**
- 5. Estado de la cuestión y marco teórico**
 - a. La responsabilidad social corporativa**
 - b. La estrategia de comunicación de RSC**
- 6. Cuerpo de investigación**
 - a. Conceptualización de Cinépolis**
 - b. Programas de Cinépolis de RSC**
 - c. La estrategia de comunicación de RSC de Cinépolis**
- 7. Conclusiones**
- 8. Bibliografía**
- 9. Anexos**

Introducción

Crear y gestionar una buena reputación es una de las tareas más importantes y trascendentales para cualquier organización en el siglo XXI. Durante los últimos años, el peso de los activos intangibles se ha multiplicado, configurándose como indiscutibles generadores de valor. Y es que hoy en día los stakeholders se preguntan constantemente ¿Quién es esta organización? ¿Por qué hacen lo que hacen? ¿Lo están haciendo de forma ética? ¿Qué valor aportan a la sociedad? Buscando respuestas que sean coherentes, honestas y auténticas.

En este contexto surge la responsabilidad social corporativa (RSC) como una respuesta a las nuevas demandas sociales. Es una iniciativa por parte de las organizaciones para mejorar todos los ámbitos de la empresa, de manera que se impacte positivamente en la sociedad, en aspectos económicos, medioambientales y sociales. Las crisis sociales y medioambientales que múltiples organizaciones han sufrido en las últimas décadas han reforzado el concepto de RSC, ya que los stakeholders se encuentran cada vez más interesados en el impacto social y medioambiental de las organizaciones. Este impacto en la sociedad influencia a los stakeholders en una clasificación de organizaciones buenas y organizaciones malas, lo que a su vez determina las organizaciones con las cuales deciden asociarse o desvincularse. De acuerdo a Unerman (2008), la RSC tiene el poder de influenciar una percepción positiva en los stakeholders y contribuir a maximizar el potencial lucrativo de la reputación corporativa. Por lo que cada vez son más las empresas que implementan la RSC gracias a su potencial impacto en la reputación corporativa y en el rendimiento general de la empresa.

No obstante, para que la RSC pueda influenciar la opinión positiva de los stakeholders, es decir la reputación corporativa, es necesario que estos sean conscientes de las actividades de responsabilidad corporativa de la organización en primer lugar. Según Coombs and Holladay (2013), obtener la reputación corporativa deseada precisa el reconocimiento y credibilidad de las acciones de RSC por parte de los stakeholders a través de una comunicación efectiva. Un punto de vista que comparten Bayoud y Kavanagh (2012), quienes resaltan que la comunicación de la RSC aumenta la reputación corporativa, da mayor satisfacción al cliente y compromiso a los empleados,

llegando incluso a atraer inversores. Por lo que una buena estrategia de RSC tiene que estar acompañada de una buena estrategia de comunicación.

Teniendo en cuenta el potencial de la RSC y su comunicación en la configuración de una reputación corporativa positiva, he decidido estudiar a fondo el tema por medio de un estudio de caso, eligiendo el caso de la RSC y la comunicación de RSC de Cinépolis. En mi opinión, el caso de Cinépolis es interesante ya que es una organización que lleva a cabo diversos programas de RSC y que los ha comunicado de manera exitosa, ganando durante varios años consecutivos varios reconocimientos, como los premios Effie o el reconocimiento Merco. Por lo tanto, estudiando a fondo la estrategia, canales y mensajes utilizados por Cinépolis en su comunicación de RSC, trato de entender mejor los beneficios de la RSC, principalmente la mejora en la reputación corporativa. Intentando sintetizar las enseñanzas más importantes del caso Cinépolis al final del trabajo.

Motivos

La decisión de centrar el trabajo en la RSC y la reputación corporativa se debe a mi gran interés por ambos temas y por mi convicción de que están fuertemente interrelacionados. A mi parecer, ambos son conceptos de gran relevancia en un siglo XXI dominado por el valor de los activos intangibles. Que a pesar de haber ganado popularidad y uso en los últimos años, no han sido investigados académicamente a gran profundidad todavía. Por lo que es importante continuar generando trabajos académicos que ayuden a entender mejor ambos temas.

En cuanto a la elección de Cinépolis México como unidad de análisis, se debe al conocimiento y conexión que tengo con la empresa, al ser un caso de éxito originario de mi ciudad natal Morelia. Condiciones que me han permitido tener mayor acceso y cercanía en la recolección de datos de la empresa, siendo capaz de hablar con altos directivos de la misma. Además, es un caso de éxito que ha sido estudiada desde la perspectiva de su modelo de negocios por varias universidades reconocidas como Harvard o el Tecnológico de Monterrey. Pero nunca ha sido estudiada a profundidad desde el ángulo de la comunicación, con énfasis en la reputación.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es identificar y analizar la estrategia de comunicación de responsabilidad social corporativa de una empresa (Cinépolis) y su impacto en la reputación corporativa de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la responsabilidad social corporativa, su comunicación y la reputación corporativa
- Identificar la estrategia de RSC y la estrategia de comunicación de RSC de Cinépolis
- Identificar el impacto de la estrategia de comunicación de RSC de Cinépolis en su reputación corporativa

Preguntas de investigación

¿Cómo se relaciona la RSC con la reputación corporativa?

¿Cómo impacta la estrategia de comunicación de la RSC en la reputación corporativa?

¿Qué estrategia de comunicación de RSC es más efectiva para generar una reputación corporativa positiva?

¿Cuáles han sido las acciones de RSC y la estrategia de comunicación de Cinépolis? ¿Han sido efectivas y han mejorado la reputación corporativa?

Metodología

La primera parte del trabajo consiste en una revisión de literatura sobre la RSC y la relevancia de la estrategia de comunicación de RSC. La cual sintetiza y discute la literatura existente en el tema, mencionando las contribuciones que considero más importantes para el trabajo. La segunda parte del trabajo sigue el método de estudio de caso. Llevando a cabo un estudio de caso simple, buscando contestar a las preguntas de investigación a través del análisis de la estrategia de

comunicación de RSC de Cinépolis México. Se trata de una investigación exploratoria (Perry, 2021), pretendiendo conseguir un acercamiento entre las teorías sintetizadas y expuestas en el marco teórico (sobre el supuesto impacto positivo de una buena estrategia de comunicación de RSC) y la realidad objeto de estudio (es decir las acciones y resultados de Cinépolis México). En su mayoría, es un análisis cualitativo, utilizando como fuentes primarias entrevistas con ejecutivos de Cinépolis y Fundación Cinépolis, la información publicada en la página web de Cinépolis y Fundación Cinépolis y la gran variedad de materiales textuales y visuales de comunicación publicados por Cinépolis en redes sociales en relación con su RSC; y como fuentes secundarias se utilizan artículos de revistas especializadas en marketing y relaciones públicas y artículos académicos sobre la empresa y sobre la relación de la RSC con la reputación corporativa.

Estado de la cuestión y marco teórico

A medida que la RSC se ha ido convirtiendo en un tema crucial de la agenda empresarial, la comunicación de la RSC también se ha convertido en un imperativo, dado que todas las actividades de la organización sólo pueden darse a conocer a los stakeholders a través de la comunicación. La RSC se suele intercambiar con los términos sostenibilidad, sostenibilidad corporativa, ciudadanía corporativa, empresa social, desarrollo sostenible, triple cuenta de resultados, ética corporativa y, en algunos casos, gobierno corporativo (Anuradha y Bagali, 2015). El factor común de todos estos términos es que todos encarnan el compromiso social, económico, ético y medioambiental de una organización en la sociedad.

Según Epstein (2008), la RSC debe concentrarse en nueve áreas: ética, gobernanza, transparencia, relaciones comerciales, rendimiento financiero, participación de la comunidad, valor del producto, prácticas de empleo y protección del medio ambiente. Por otra parte, Archie Carroll (1979; 1991; 2016) clasificó en cuatro aspectos principales de la RSC, las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales/filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones. Estos cuatro aspectos, también conocidos como la pirámide de la RSC, es posiblemente el modelo de RSC más popular y modelo de RSC más adoptado (Visser, 2006). La pirámide de la RSC de Carroll es concisa e integral, ya que abarca los dos motivos principales de los compromisos de RSC: el motivo de servicio a la sociedad y el motivo de servicio a sí mismo. Y lo que es más importante,

dado que cada uno de los cuatro aspectos aborda diferentes aspectos de una empresa, su aplicación aumenta la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de los diferentes stakeholders, ya que para cada uno la prioridad y el interés en las actividades de RSC difieren. Por lo que la pirámide sirve de marco práctico para una gestión eficaz de los stakeholders, idealmente aplicando las decisiones, acciones, políticas y prácticas que cumplan simultáneamente con estos aspectos, porque la clave está en el conjunto y no en las partes por separado (Carroll, 2016:6).

El enfoque en la integridad es un aspecto esencial que contribuye a una reputación corporativa favorable, ya que la reputación es el resultado de las percepciones agregadas de todos los stakeholders hacia una organización en función de sus comportamientos, acciones y comunicación. Este énfasis en la integridad está impulsado por la teoría de los sistemas generales (TGS), que adopta una visión holística de la organización y postula que las distintas partes de la misma (es decir, los stakeholders, como los clientes, los empleados y los organismos reguladores) se unen para formar un todo complejo (es decir, la reputación corporativa). Por tanto, es importante que cada grupo de interés encuentre atractiva al menos una o varias actividades de RSC. La razón de ello es que la insatisfacción o exclusión de cualquier grupo de interés en relación con las actividades o la comunicación de la RSC repercutirá negativamente en la percepción general de la reputación corporativa (Modaff et al., 2008; Cutlip et al., 2006). Por lo tanto, para que la RSC contribuya a una reputación favorable, debe tratarse de manera integral, de manera que abarque toda la gama de responsabilidades empresariales.

Independientemente de las áreas de RSC en las que la organización decida centrarse, es decir, si de caridad o de empoderamiento de la comunidad, se deben utilizar estrategias y canales de comunicación apropiados, de lo contrario, las actividades de RSC no darán los resultados deseados. Amaladoss et al. (2013) sugieren que para que la RSC dé el resultado deseado, por ejemplo, contribuir a una reputación favorable, las organizaciones deben comunicar estratégicamente sus actividades de RSC mediante la presentación periódica de informes obligatorios y voluntarios. Esta comunicación es la que a menudo resulta importante para configurar la imagen de la organización con el fin de obtener una reputación favorable de la organización. Una comunicación eficaz de la RSC beneficia a una organización de varias maneras. La comunicación de la RSC puede utilizarse para influir en la percepción positiva de la

organización, por ejemplo, cuando los consumidores difunden palabras positivas sobre la de la organización en las iniciativas de RSC (Crane y Glozer, 2016). La comunicación de la RSC también conduce a la concienciación de las preocupaciones sociales compartidas con los grupos de interés, lo que facilita su identificación con la empresa (Coombs y Holladay, 2012). En consecuencia, la identificación de los grupos de interés con la organización conduce a un mayor patrocinio y a otros comportamientos de apoyo a la marca, como el boca a boca positivo, la fidelidad de los clientes y las referencias (Anuradha y Bagali, 2015; Coombs y Holladay, 2012; Maignan y Ferrel, 2004). Por lo contrario, la falta de identificación con la organización podría llevar a un boca a boca negativo e incluso a boicots organizados.

Sin embargo, aunque la comunicación de la RSE beneficia a las organizaciones de diversas maneras, la comunicación de la RSE puede ser un reto en la medida en que las organizaciones experimentan expectativas conflictivas de RSE por parte de diversos stakeholders (Lewis, 2003; Porter y Kramer, 2002; Wang y Berens, 2014; Schwaiger, 2004; Carroll, 1991). Los clientes pueden esperar un cumplimiento ético mientras que los miembros de la comunidad pueden esperar donaciones benéficas o actividades de voluntariado. Teniendo en cuenta que el principal factor que explica la creciente popularidad de la RSC ha sido la constante evolución de las expectativas de los stakeholders en cuanto a la contribución de las organizaciones a la sociedad, es esencial que las actividades de RSC reflejen los valores y las expectativas de los stakeholders. Por ello, a la hora de decidir una estrategia de comunicación de RSC adecuada, los expertos (Crane y Glozer, 2016; Dawkins, 2005; Oberseder € et al., 2013) aconsejan que las organizaciones tengan en cuenta los grupos de interés específicos a los que va dirigida la comunicación de RSC. Esto se debe a que la forma en que las empresas comunican sus actividades de RSC es fundamental para establecer y mantener relaciones con sus grupos de interés

Además, la comunicación de la RSC puede atraer escepticismo por parte de los stakeholders, por lo que existe un debate acerca de hasta qué punto las organizaciones deben comunicar su RSC. Puede ocurrir que el público se apresure a criticar las actividades de RSC y tengan actitudes negativas hacia la comunicación explícita de la RSC, si estas son percibidas como algo que beneficia a la empresa en lugar de preocuparse por la comunidad (Coombs y Holladay, 2012; Waddock y Googins, 2011; Wagner et al., 2009). De hecho, (Farooq et al., 2013) revelan que

cuanto más publicitan las organizaciones sus actividades éticas y sociales más probables es que atraigan las críticas de los grupos de interés. Además, las evaluaciones de los grupos de interés de las actividades de RSC no siempre son positivas, sobre todo cuando parece que las actividades de RSC se utilizan para cubrir la ineficacia de la organización (Bhattacharya y Sen, 2004; Morsing et al., 2008). En consonancia con esto, Morsing y Schultz (2006) señalan que algunos investigadores son de la opinión de que "si una empresa se centra demasiado en la comunicación de la RSC, es posible que los consumidores puedan creer que la empresa está tratando de ocultar algo". (pág. 323). Partiendo de esta premisa, Waddock y Googins (2011) afirman que para evitar el escepticismo del público respecto a la RSC y construir relaciones de confianza con las partes interesadas, las organizaciones deben comunicar esfuerzos de RSC que hablen o representen los valores corporativos.

En cuanto a los canales de comunicación de la RSC, Kim y Ferguson (2014) clasificaron los canales de comunicación en dos grandes categorías: canales de medios controlados y no controlados, "Los canales de comunicación controlados por la empresa incluyen la publicidad, los folletos, el sitio web de la empresa de la empresa, los medios sociales, los boletines, los informes anuales, etc., mientras que los medios no controlados incluyen los medios de comunicación, los blogs de los expertos o los medios sociales no pertenecientes a la empresa" (p. 3). Aunque algunos estudios sugieren que el uso extensivo de la publicidad como medio de comunicación de la RSC debería ser desalentado, porque aumenta el escepticismo de los stakeholders y disminuye la credibilidad de los mensajes de RSC (Schlegelmilch y Pollach, 2005; Morsing y Schultz, 2006). Los canales de comunicación de RSC óptimos pueden variar en función de las características y los intereses de cada stakeholder.

Por ejemplo, las encuestas de reputación de Morsing y Schultz (2006), que exploraron las percepciones del público en general sobre la forma en que las empresas deben comunicar sus mensajes de RSC revelan que los ciudadanos de los tres países escandinavos encuestados (Dinamarca, Noruega y Suecia) tienen diferentes percepciones de cómo las empresas deben comunicar sus esfuerzos de RSC. En concreto, algunos ciudadanos opinan que las organizaciones deben dar a conocer su RSC de forma proactiva y abierta, mientras que otros prefieren una comunicación más mínima a través de las páginas web de la empresa e informes anuales. Solo

unos pocos públicos (10%) prefieren que la organización no comunique sus esfuerzos en materia de RSC. A pesar de la variedad de canales de comunicación de la RSC preferidos por los diferentes stakeholders, el resultado de la encuesta (que se muestra en la Tabla 1) indica una fuerte demanda de comunicación de la RSC por parte de los stakeholders.

Lo anterior indica que, aunque la comunicación de la RSC es una tarea delicada, es crucial para mejorar la reputación corporativa. Las organizaciones deben desarrollar con cautela planes de comunicación de la RSC que proporcione información coherente, satisfaga las expectativas de cada stakeholder y, en última instancia, fomenta la confianza del público (Coombs y Holladay, 2012; Ihlen et al., 2011). De este modo la responsabilidad social de las empresas podría ser un triunfo para la organización y la sociedad. Coombs y Holladay (2012) explican que este beneficio solo se conseguirá cuando exista correspondencia entre la organización y sus acciones de RSC, lográndose mediante el uso de estrategias de comunicación de RSC adecuadas que hagan creer a los stakeholders que la organización realmente se preocupa por las causas que apoya.

Estrategias de comunicación de RSC

La estrategia de comunicación de la RSC, también denominada "motivo" en la literatura, es el principal determinante de la eficacia de cualquier comunicación de RSC. Coombs y Holladay (2012) definen los motivos como atribuciones que los stakeholders hacen sobre las actividades de RSC y presentan una matriz de cuatro motivos de RSC: (1) motivo estratégico, es decir, ayudar a los objetivos de la organización (2) motivo orientado a los valores, es decir, preocuparse por las causas que apoya, (3) motivo orientado a los stakeholders, es decir, responder a las expectativas de los stakeholders, y (4) motivo egoísta, o estar evidentemente centrado en sí mismo. Aunque los públicos pueden hacer múltiples atribuciones sobre las actividades de RSC

los investigadores (Coombs y Holladay, 2012; Skarmeas y Leonidou, 2013; Du et al. 2010; Ellen et al., 2006; Forehand y Grier, 2003) creen que el motivo orientado a los valores y el motivo estratégico inhiben el escepticismo y serán percibidos positivamente por los grupos de interés, mientras que los motivos orientados a los stakeholders y los egoístas provocan escepticismo y serán percibidos negativamente. Por otra parte, algunos investigadores (Kim, 2014; Forehand y Grier, 2003) descubrieron que reconocer tanto el motivo egoísta como el de servicio a la sociedad

reduce la atribución escéptica y aumenta la percepción favorable de la organización por parte de los stakeholders, en comparación con reconocer únicamente el motivo de servicio a la sociedad. Ambos investigadores revelan que la declaración de ambos motivos aumenta la decisión favorable de los stakeholders de apoyar, buscar empleo, invertir y comprar a la empresa, lo que indica una influencia directa de las estrategias de comunicación de la RSC en las intenciones de comportamiento de los stakeholders. Sin embargo, Kim (2014) señaló que cuando las organizaciones con mala reputación sólo reconocen un motivo de servicio a la sociedad, experimentará una reacción negativa por parte del público. Esto se debe a que el público asumirá que la organización está tratando de encubrir sus deficiencias a través de sus iniciativas de RSC

El hecho de que las respuestas favorables de los stakeholders se produzcan cuando las organizaciones que son percibidas favorablemente reconocen sus motivos egoístas implica que los stakeholders valoran la comunicación transparente de la RSC y aprecian cuando las organizaciones se esfuerzan simultáneamente por la responsabilidad económica, la ética y la filantropía. El resultado de la encuesta sobre la reputación antes comentada, así como las conclusiones de los investigadores, sugieren que el público es consciente de que la RSC está impulsada por las empresas, pero para que crea que la organización se preocupa realmente por los temas que apoya, el elemento estratégico no puede dominar el proceso de RSC.

Como modelo de comunicación estratégica de la RSC, Morsing (2006) propone las estrategias de "información" e "interacción". La estrategia de información y la de interacción están en consonancia con las estrategias de comunicación unidireccional y bidireccional de Grunig y Hunt (1984). Morsing (2006) explica que la estrategia de información implica proporcionar mensajes coherentes al público para mejorar la visibilidad de la organización y fomentar la confianza del público. Para que esta estrategia haga efectiva la comunicación de la RSC, el material de comunicación debe (1) enfatizar la RSC como una preocupación compartida entre la organización y sus públicos, (2) vincular la RSC con el objetivo principal de la empresa, (3) contener pruebas visibles que demuestran el apoyo de la organización, y (4) contener los resultados de la RSC (Morsing, 2006). Las organizaciones identifican primero estos cuatro aspectos de la RSC a nivel interno, y luego la difunden a públicos externos sin esperar una respuesta por su parte (Morsing, 2006; Morsing y Schultz, 2006; Grunig y Hunt, 1984).

Por otro lado, la estrategia de interacción implica que las organizaciones se esfuercen por comprometerse con los públicos en el desarrollo y la aplicación de sus programas de RSC (Morsing, 2006). La estrategia de RSC interactiva incluye (1) tener asociaciones sociales con líderes comunitarios y organizaciones sin ánimo de lucro; (2) la articulación local, que se denota como el compromiso de la empresa con una comunidad invitando o siendo invitada a públicos externos para una comunicación abierta; y (3) recibir apoyos proactivos de públicos externos sobre las buenas acciones de la empresa (Morsing, 2006).

De lo anterior se desprende que la estrategia de información se refiere estrictamente a la comunicación unidireccional de una organización a los grupos de interés. Algunos investigadores (Gioia y Chittipeddi, 1991; Morsing y Schultz, 2006) explican que las organizaciones utilizan este enfoque para "dar sentido" a sus públicos, mientras que la estrategia interactiva permite la retroalimentación del público con respecto a las iniciativas de responsabilidad social de las organizaciones. Por lo tanto, a través de la comunicación e interacción continua con los stakeholders, tanto las organizaciones como el público "co-crean sentido" con la estrategia interactiva (Morsing y Schultz, 2006). Aunque algunos académicos (Capriotti, 2011; Capriotti y Moreno, 2007; Morsing, 2006; Morsing y Schultz, 2006) afirman que las organizaciones deben emplear la comunicación bidireccional para atraer a los públicos, los estudios (Cho y Furey, 2016; Kim y Ferguson, 2014; Gómez y Chalmeta, 2013) han constatado que las organizaciones prefieren no involucrar a los stakeholders en la comunicación de la RSC. Por ejemplo, Cho y Furey (2016) descubrieron en su estudio que, al comunicar las actividades de RSC, las organizaciones emplean la estrategia informativa más a menudo que la estrategia interactiva y también incluyeron las actividades de los públicos internos que de los externos. Curiosamente, Gómez y Chalmeta (2013) en su estudio también descubrieron que, a pesar de la naturaleza interactiva de las redes sociales, las organizaciones no fomentan la retroalimentación y la participación de los stakeholders y el compromiso en los medios sociales, sino que sólo las utilizan como otro canal unidireccional para comunicar la RSC.

Esta primera parte se enfoca en revisar la literatura relevante sobre la relación entre la RSC, su comunicación y la reputación corporativa, dando una respuesta inicial a algunas de las preguntas

de investigación. Aportando una base teórica, la cual será contrastada posteriormente con el caso práctico de Cinépolis. Hasta este punto, podemos responder a las primeras preguntas de investigación de la siguiente manera:

¿Cómo se relaciona la RSC con la reputación corporativa?

En primer lugar, de acuerdo a la teoría la RSC tiene una relación directa y positiva con la reputación corporativa. Varios autores asignan a la RSC el poder de influenciar una percepción positiva en los stakeholders y contribuir a maximizar el potencial lucrativo de la reputación corporativa, siempre y cuando sus resultados cumplan con los valores y expectativas sociales y medioambientales de los stakeholders. Por lo que se reconoce la RSC como un generador de reputación corporativa.

¿Cómo impacta la estrategia de comunicación de la RSC en la reputación corporativa?

En segundo lugar, para la teoría la comunicación estratégica de la RSC es un imperativo, dado que las actividades llevadas a cabo por una organización sólo pueden darse a conocer a los stakeholders a través de la comunicación. Sin las estrategias y canales de comunicación apropiados, las actividades de RSC no darán los resultados deseados (una reputación favorable). Por lo que se reconoce la estrategia de comunicación de RSC como un elemento esencial para que las acciones de RSC generen una reputación corporativa positiva.

¿Que estrategia de comunicación de RSC es más efectiva para generar una reputación corporativa positiva ?

En tercer lugar, con base en la teoría, la estrategia de comunicación de RSC más efectiva para generar una reputación positiva es la que proporciona información coherente, satisface las expectativas de cada stakeholder y fomenta la confianza del público. Dejando claro que la empresa realmente se preocupa y se involucra en las acciones de RSC que lleva a cabo. Las estrategias de comunicación con un motivo orientado a los valores y un motivo estratégico inhiben el escepticismo y son percibidos positivamente por los stakeholders. Se perciben aún más positivos

aquellas estrategias que unen estos motivos con el motivo egoísta, transmitiendo confianza y transparencia a los stakeholders; especialmente cuando una empresa no tiene una reputación muy favorable. Por otro lado, varios académicos abogan por una estrategia interactiva, que permita la retroalimentación y la co-creación de sentido entre la organización y su público. Aunque varios estudios demuestran que en la práctica, es más común que se utilice una estrategia informativa para comunicar la RSC. En definitiva, la estrategia de comunicación de RSC efectiva conlleva transmitir compromiso, honestidad y confianza; utilizando la mezcla del motivo orientado a los valores, el estratégico y el egoísta, además de ser interactiva.

Parte II

Caso de Estudio Cinépolis

Cuerpo de investigación

Conceptualización de Cinépolis

Cinépolis se caracteriza por su constante innovación y su muy buen servicio, posicionándose como una empresa líder en la industria cinematográfica. Es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de Latino América y la cuarta más grande a nivel mundial. Es la segunda empresa cinematográfica más importante en venta de entradas a nivel mundial, la primera en importancia en entradas vendidas por sala. Además, es el operador de salas VIP más grande del mundo. Posee un total de 862 conjuntos cinematográficos y 6.416 salas de cine 100% digitales a nivel mundial (El Economista, 2020); 447 de ellos se encuentran en México y 385 en otros 16 países: Estados Unidos, Panamá, Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Colombia, Chile, Perú, Brasil, España, India, Argentina, Arabia Saudita, Omán e Indonesia. En México, Cinépolis ha logrado durante los últimos años una cuota del mercado nacional de cerca del 65%, seguido por Cinemex con cerca del 35% (El CEO, 2019). A nivel global, Cinépolis alcanzó en 2018 la cifra de 330.3 millones de espectadores en todas sus salas.

La historia de la empresa comienza en 1947 cuando el Lic. Enrique Ramírez inaugura el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Con el paso de los años, crecen formando la

Cinematográfica Cadena de Oro y en septiembre de 1971 se funda la Organización Ramírez. En 1994 nace la marca Cinépolis, inaugurando las primeras salas tipo multiplex. A partir de ese momento la empresa continúa creciendo e innovando, creando el concepto Cinépolis VIP en 1999 y comenzando la expansión internacional en 2003, comenzando por Guatemala y Costa Rica.

Cinépolis se caracteriza por un excelente servicio, constante innovación y un exitoso modelo de negocios estandarizando. La empresa se ha mantenido a la vanguardia tecnológica en el sector cinematográfico, introduciendo en México el concepto de salas múltiples tipo estadio. Además de ofrecer pantallas IMAX en salas comerciales, salas VIP, salas Junior, el programa de lealtad Club Cinépolis, la forma de pago CineCash y los servicios de reserva y compra de boletos Cineticket. Cinépolis fue también la primera cadena en Latinoamérica en implementar la numeración de butacas dentro sus salas y la primera en América en introducir la tecnología 4DX (experiencia en cuarta dimensión, con butacas con movimiento, aroma y efectos de luz y viento). Cinépolis ha apostado por la diversificación, lanzando Cinépolis Click en 2013, una plataforma online para visualizar películas, conciertos y eventos en vivo.

Durante 11 años han sido certificados como Súper Empresa por Expansión y Top Companies y durante 15 años consecutivos han sido reconocidos como Empresa Socialmente Responsable. Durante 2019, Cinépolis tuvo una participación, a nivel nacional, del 66,3 %. Cinemex, su competidor más cercano, tiene una participación del 39,3 %. El 1,9 % restante está dividido entre los competidores regionales.

Responsabilidad Social Corporativa de Cinépolis

Un aspecto muy relevante de Cinépolis, es que la RSC está presente desde la esencia del negocio, siendo un pilar importante de su modelo de negocios. Desde el área de dirección general, uno de los principales objetivos de la organización Cinépolis es ser una empresa socialmente responsable. Cinépolis reconoce que la RSC es un eje transversal que corresponde a toda la organización, contando con el apoyo de todas las áreas de la corporación. Las actividades transversales de RSC son principalmente la comunicación, administración voluntariado y las alianzas estratégicas.

Lo que es más, la RSC está estrechamente ligada a la cultura corporativa, en línea con la visión, misión y valores de la Cinépolis. Por lo que el impulso a la RSC empieza desde la dirección general de la corporación, pasando por Cinépolis responsable, el área dedicada a planear y llevar a cabo la mayor parte de la RSC y termina ejecutándose en las distintas áreas pertinentes de la organización.

Desde el 2006, Cinépolis cuenta con un área de Responsabilidad Social Corporativa (Cinépolis Responsable). La intención estratégica de este departamento es entender cómo evoluciona el mundo y las necesidades de los clientes y de la empresa; asegurando que la estrategia empresarial responda correctamente a estas nuevas necesidades, generando valor para el negocio, para las comunidades y para el mundo. Cinépolis responsable persigue dos objetivos principales: unificar todos los esfuerzos sociales de la empresa y de la fundación, posicionando a la corporación Cinépolis como un solo actor clave en la transformación social del país; generar conciencia sobre las causas en las que trabaja Cinépolis, aumentando el conocimiento sobre ellas e invitando a la gente a sumarse a ellas, fortaleciendo el posicionamiento de la empresa como líder responsable (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). En definitiva, el área de RSC busca desarrollar una cultura corporativa responsable, que pueda ser implementada por toda la corporación Cinépolis.

Esta área se divide en dos y opera bajo el órgano de una dirección de RSC y la Fundación Cinépolis, máximos responsables de la planificación y ejecución anual de la estrategia de RSC. Por una parte, la dirección de RSC guiada por los ejes rectores de la compañía, ejecuta iniciativas en los sectores de cuidado y preservación del medio ambiente, gobierno y ética corporativa (inclusión, diversidad, equidad de género, accesibilidad y compras sustentables), calidad de vida, vinculación con la sociedad (funciones incluyentes y voluntariado) . Por otra parte, la fundación se encarga principalmente de guiar la estrategia de vinculación directa con la comunidad por medio de tres ejes rectores: salud visual, educación a través del cine y entretenimiento con sentido. Es preciso destacar que dentro del área de RSC se encuentra una jefatura de comunicación social de la empresa, encargada de comunicar las acciones y estrategias a todos los stakeholders, desde el interior hasta el exterior. Manifestando la importancia que Cinépolis otorga a la comunicación de RSC, empezando por su estructura organizacional.

Como se ha mencionado anteriormente, el área de RSC opera a nivel de toda la corporación Cinépolis, siendo un eje transversal de esta. Lo que le otorga un alcance global, llevando a cabo varios programas en los distintos países donde opera Cinépolis, como vamos todos a Cinépolis. Sin embargo, el enfoque del área de RSC está en México, ya que es el territorio donde hay más programas y se encuentran más desarrollados. Asimismo, al ser parte de los pilares estratégicos de la empresa, el presupuesto asignado al área de RSC es significativo; destinando el 60% a las acciones de la fundación Cinépolis y el 40% al diseño de la estrategia, la comunicación y la sensibilización interna (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

Fundación Cinépolis

La Fundación Cinépolis, en conjunto con la dirección de RSC y el comité de RSC, es el encargado de materializar la RSC de la empresa, especialmente aquellas acciones con carácter filantrópico. Fue creada en 2008 con la misión de contribuir a la justicia social de México a través de tres ejes rectores: programas de salud visual, educación a través del cine y entretenimiento con sentido. Con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad. Dentro del eje de salud visual se encuentra su programa rector “Del Amor nace la Vista”. En el eje de educación a través del cine se encuentran iniciativas como “Hazlo en Cortometraje”, “Cinema Park”, o “Mira Film Fest”. Por último, en el eje de entretenimiento con sentido encontramos las iniciativas de “Vamos todos al cine” y “Ruta Cinépolis”. Es relevante mencionar que Fundación Cinépolis está constituida como una fundación corporativa, por lo que aún siendo una entidad independiente, mantiene vínculos estrechos con la corporación Cinépolis, alineando sus objetivos con los intereses y estrategia de la corporación.

Programas de RSC de Cinépolis

Del amor nace la vista

Es el programa principal de Fundación Cinépolis, creado en diciembre del 2005 cuando se adoptó la salud visual como uno de los ejes sociales rectores de Cinépolis, ya que está directamente vinculado con su razón de ser, es decir el cine. La misión del programa es devolver la vista a los

sectores más vulnerables de la sociedad que padecen ceguera por catarata, generando así mismo, una cultura de prevención de la ceguera y de valorización de la vista (López, 2019). El programa es completamente gratuito para el paciente y ahorran cada año un 17% de tiempo de espera para acceder a este tipo de cirugías . Al día de hoy, se han realizado más de 50,000 cirugías, Se cuenta con 26 instituciones aliadas, las cuales realizan cirugías en los 32 Estados de la República Mexicana. El programa ha sido clasificado como uno de los 8 programas de RSC en México que son un verdadero benchmark en la responsabilidad social de las empresas mexicanas.

Vamos Todos a Cinépolis

Forma parte de uno de los tres programas que constituyen la columna vertebral de las contribuciones sociales de Cinépolis. A través de este programa, Cinépolis comparte anualmente la experiencia completa de ir al cine a miles de niños de escasos recursos de México y Latinoamérica, organizando para ellos actividades, y regalándoles la entrada, palomitas y refresco; llegando a invitar a más de 130 mil niños de forma gratuita al cine en un solo día. Desde 1998 hasta ahora, más de un millón y medio de niños en condiciones de desventaja social se han beneficiado del programa. (Hacesfalta.org, 2009) En su mayoría, los niños que participan en el programa provienen de organizaciones como casas hogares, centros de educación especial o centros de rehabilitación. El programa cuenta con unos 12 mil colaboradores, que ejercen de “anfitriones de honor” en sus conjuntos y varias organizaciones benéficas que transportan a los niños hasta los cines.

Ruta Cinépolis:

Programa social dedicado a la exhibición de cine al aire libre en comunidades rurales y urbanas en toda la República Mexicana. La experiencia incluye la entrega de palomitas, que son donadas por conjuntos cercanos a las locaciones donde se realizan las funciones. Hasta ahora, se han realizado más de 1,300 funciones, beneficiando a más de 750,000 personas.

Funciones incluyentes: Aplicación “go all”

La particularidad de este programa son las funciones adaptadas para personas con discapacidad visual o auditiva. Estas funciones emplean la aplicación GoAll, la cual permite acceder a contenido de audio narrado para aquellos con discapacidad visual, o subtítulos y lengua de señas mexicana para aquellos con discapacidad auditiva. Hasta ahora, se han beneficiado más de 4,900 personas de este programa. (Ramirez, 2019)

Mira Film Fest

Este programa consiste en una muestra de cine de impacto social en línea, compuesto por varias producciones provenientes de más de 13 países, las cuales están relacionadas con los ODS de la ONU. El programa se lleva a cabo en asociación con ONU México. De momento, se han celebrado 2 ediciones. (ONU, 2019)

Voluntariado interno

Se promueve el voluntariado interno, involucrando a los empleados de Cinépolis en los programas de RSC. Se busca que los empleados vivan y se comprometan realmente con los valores y objetivos de la RSC, consonancia de involucrar tanto a stakeholders externos como internos. En especial, se invita a los empleados a asistir a las cirugías del programa del Amor nace la vista, conociendo a los beneficiados y compartiendo su alegría.

Estrategia de Comunicación de RSC de Cinépolis

La estrategia de comunicación de RSC, o comunicación social como lo llama Cinépolis, busca comunicar los esfuerzos e iniciativas de Cinépolis responsable: Responsabilidad Social y Fundación Cinépolis. Además, busca incentivar la cooperación, el voluntariado y las donaciones en varios de estos programas. Al tratarse de iniciativas transversales dentro de la corporación

Cinépolis, la estrategia de comunicación social conlleva una planeación y ejecución a nivel global, plasmada en un detallado mapa de responsabilidades que parte de la gerencia de Comunicación Social y Proyectos Estratégicos y pasa por distintas áreas de la corporación (Imagén 7). A continuación se explican los componentes principales de la estrategia de comunicación de RSC. La información presentada en la siguiente sección se ha obtenido de una entrevista con el jefe de Relaciones Públicas de Corporación Cinépolis y Presidente Interino de la Fundación Cinépolis, Ramón Ramirez; y el Gerente de Comunicación Social y Proyectos estrategicos de Cinépolis, Abraham Alvarez Manilla. Aportando valiosísimos datos sobre la planeación, la intención estratégica y la perspectiva interna de la RSC y la comunicación social de Cinépolis. Adicionalmente, he complementando la sección con información obtenida por cuenta propia de las paginas corporativas, redes sociales y medios especializados en comunicación.

Estrategia de Comunicación corporativa de Cinépolis

Es importante recordar que la estrategia de comunicación de responsabilidad social se encuentra dentro del marco de la estrategia de comunicaión corporativa de Cinépolis. Esto conlleva que los objetivos y ejes de la comunicación de RSC estan ligados a la linea estrategica de la comunicación corporativa y cultura corporativa de Cinépolis (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Su base se encuentra en los pilares estrategicos, la misión, la visión, los valores y la identidad de la corporación.

Estrategia corporativa: Crear experiencias inolvidables fortaleciendo nuestras relaciones con clientes, equipos y comunidades a traves de un eficaz y eficiente organización que maximiza el valor.

Misión: Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica 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, Vocación de servicio, Ser Palomita, Compromiso, Integridad.

Pilares estrategicos:

- Organización eficaz y eficiente
- Relaciones sólidas con los clientes
- Experiencias inolvidables
- Equipos y comunidad

Esto implica también que la comunicación de RSC esta ligada a la identidad grafica de la corporación Cinépolis (Imágenes 1,2,3 y 4). Utilizando la misma tipografía, paleta de colores y logotipo. El objetivo es una comunicación integral y consistente en todas las áreas de la corporación, que consolide la identidad corporativa (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

Cultura corporativa de Cinépolis

La comunicación de RSC y la cultura corporativa estan estrechamente elacionadas, influyendo la una en la otra. Por una parte, la estrategia de RSC y su estrategia de RSC operan dentro del marco de la cultura corporativa de Cinépolis, guiados por la misión, la visión y los valores corporativos. Pero a la vez, el área de RSC tiene la función de crear una cultura corporativa responsable, influyendo en esta y en sus distintas dimensiones (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

La cultura corporativa de Cinépolis establece cuatro pilares principales: Experiencias inspiradoras que tocan las vidas de las personas; las historias más importantes son las de nuestros equipos; impulsamos nuestro crecimiento con responsabilidad, damos fomra al futuro cuidando de la comunidad y medio ambiente. Se puede observar que todos los pilares contienen dimensiones de RSC: la persona en el centro, el equipo de trabajo como prioridad, crecimiento responsable, cuidado de la comunidad y medio amiente. Asi mismo, pone énfasis en la importancia de las experiencias para la cultura corporativa. Lo que tiene sentido teniendo en cuenta que es una empresa del sector de entretenimiento.

Vinculación y alianzas

Un elemento esencial para la comunicación social de Cinépolis es lo que ellos llaman vinculación y alianzas estratégicas; tanto con las distintas áreas de comunicación de la corporación, como con medios especializados y agencias externas de comunicación (Imágen 6).

Es muy relevante que la comunicación social cuente con el apoyo de las distintas áreas de comunicación de la corporación Cinépolis. Ya que la vinculación con áreas como publicidad, relaciones públicas, medios o comunicación interna es un gran músculo que permite que la comunicación sea más eficiente, eficaz y tenga mayor alcance e impacto (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

Por otra parte, Cinépolis se apoya en seis agencias especializadas en comunicación a las que contrata externamente. La agencia Sarape Social se encarga de desarrollar la estrategia (tono, mensajes y público), del diseño, de la gestión de redes sociales, de la creación de contenido y de la programación del sitio web (SEO/SEM); Fullshot se encarga de la creación de contenidos audiovisuales; Edelman apoya al área corporativa de Relaciones Públicas; Havas Media apoya al área corporativa de Medios; por último, Riestra Producciones y ID Creative se encargan de los eventos.

Comunicación externa de RSC

La comunicación de RSC trata de dar a conocer los esfuerzos y programas de Fundación Cinépolis y Responsabilidad Social a todos los stakeholders de la organización, principalmente a los stakeholders externos (consumidores, gobierno, inversores, sociedad). Sin una estrategia de comunicación, los esfuerzos de RSC de Corporación Cinépolis permanecerían desconocidos, perdiendo la oportunidad de generar un mayor impacto positivo en la reputación corporativa. Los principales canales de comunicación externa de RSC de Cinépolis son una combinación de canales completamente digitales, como redes sociales y las páginas web, y de canales híbridos (digital y físico), como anuncios en las salas de cine (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

En primer lugar, la RSC de Cinépolis es comunicada por la pagina web de la Fundación Cinépolis y la pagina web de Cinépolis. En los sitios webs, se encuentra información detallada sobre las iniciativas de RSC, las ultimas acciones llevadas acabo en RSC y los premios que se han obtenido en RSC. Se apoya en las redes sociales, principalmente Facebook y Twitter, que cuentan tanto con una cuenta general de Cinépolis (Imagén 9), como con una dedicada específicamente a la RSC y a la Fundación Cinépolis. En ambas redes sociales las cuentas de RSC y fundación Cinépolis son bastante activas, publicando cada par de días. Y de manera secundaria LinkedIn e Instagram, en las que no hay una cuenta importante de RSC y fundación Cinépolis, pero hay algunas publicaciones en las cuentas generales de Cinépolis. Existe coherencia a través de todos las canales digitales, ya que todos las publicaciones siguen el mismo formato, y mensaje central, adaptando el tono a las distintas redes sociales. Las publicaciones en redes sociales son principalmente acerca de las iniciativas de RSC, concienciación y apoyo a diversos problemas sociales y en tiempos de Covid, a infundir seguridad a los clientes. Lo que es más, las publicaciones en redes sociales buscan interactuar con sus seguidores, haciendo preguntas o encuestas a las que los seguidores puedan responder, estableciendo un dialogo con Cinépolis (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

En segundo lugar, es importante destacar que la infraestructura de Cinépolis (salas de cine), ha sido una gran ventaja para la difusión de los mensajes de RSC hacia los clientes (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Los anuncios en las instalaciones de los cines (taquilla y dulcería) y en las pantallas de las salas tienen gran exposición a stakeholders clave y son de bajo costo para la organización. Lo que es más, este canal asegura una alta visualización del mensaje, ya que se difunde durante el servicio prestado a los clientes, es decir, al ver una película.

Comunicación interna de RSC

A pesar de que los esfuerzos de comunicación de RSC de Cinépolis están enfocados hacia los stakeholders externos, la empresa es consciente de la importancia de comunicarlos también con los stakeholders internos, como empleados, directivos y accionistas. La comunicación interna es por tanto una parte importante de la estrategia de comunicación de RSC, siendo una de las áreas

que se beneficia de la vinculación con el departamento de Recursos Humanos y de Comunicación Interna del corporativo (Imágen 6 y 7).

La comunicación interna de RSC tiene dos vertientes principales. De cara a los directivos y accionistas es importante informar acerca de la consecución de los objetivos, el éxito de los proyectos y su rentabilidad. Incluyendo los resultados de las métricas e indicadores internos, y los premios y reconocimientos externos que se han conseguido. De cara a los empleados (incluyendo a altos directivos), la comunicación de RSC se centra en que todos los trabajadores comprendan y se comprometan en las actividades de RSC, especialmente los programas de la Fundación Cinépolis. Esta llamada a la acción a los empleados de Cinépolis por parte del equipo de RSC surge después de identificar en ellos percepciones muy distintas (en algunos casos negativas) sobre la recaudación de fondos para el programa Del amor nace la vista. Decidiendo que la mejor manera de hacer tangibles los objetivos y los resultados del programa para todos los empleados era involucrarlos directamente en los proyectos (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). De esta manera, desde hace unos años se promueve el voluntariado a nivel interno, permitiendo que los empleados vivan y compartan los valores de la RSC, ayudando desde el proceso de la recaudación y asistiendo a las operaciones benéficas. Además, involucrando al equipo en las acciones de RSC es la mejor forma de materializar y demostrar un alto nivel de compromiso de parte de Cinépolis en sus programas de RSC, evitando que dichos esfuerzos sean percibidos como solamente una estrategia de marketing para mejorar la marca, o aún peor, como una técnica de “greenwashing” corporativo.

Medición de la estrategia de RSC

Toda estrategia de comunicación debe de contener métricas e indicadores que permitan evaluar hasta qué punto los esfuerzos y acciones de comunicación han logrado la consecución de los objetivos de la estrategia de comunicación de RSC. En el caso de Cinépolis, el equipo de comunicación de RSC tiene sus propias métricas para medir el éxito de las acciones y campañas para posicionar a Cinépolis como una Empresa Socialmente Responsable, como su Tracking de satisfacción, Post Test DANLV/Cnps, la encuesta de servicio o ARSEA (Imágen 8) (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

Otro insight muy importante para la medición de los esfuerzos de comunicación de RSC son las métricas generadas por sus páginas web y sus redes sociales. Del tráfico en la página web se puede saber el número y porcentaje de visitas, el tiempo de permanencia, porcentaje de rebote, y los intereses de los visitantes. De la misma manera, las redes sociales aportan métricas útiles para entender mejor cómo percibe el público la comunicación de RSC, midiendo los seguidores, el alcance, las impresiones, el sentimiento y el share of voice. Además de proporcionar canales de retroalimentación por medio de comentarios y mensajes, haciendo visibles aquellos que critican y aquellos que defienden la marca (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021).

Por último, una importante métrica para medir el éxito de los programas de RSE es el ROI, especialmente en aquellos programas que realizan recaudaciones (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Parte de la comunicación de RSE va dirigida a incentivar al público a realizar donaciones, por lo que se puede observar que tan efectiva esta siendo la comunicación y que tanto simpatiza la gente con los programas en medida de que tan exitosa ha sido la recaudación. Por ejemplo, en el programa Del amor nace la vista, una inversión de 2 millones de pesos genero un ROI de 20 millones de pesos en recaudaciones para, datos que demuestran el gran éxito del plan de comunicación para recaudar fondos para “Del amor nace la vista”.

Comunicación de RSC en Covid-19

La pandemia de la Covid-19 ha supuesto una importante disrupción en el sector del entretenimiento. Las medidas y regulación par evitar la propagación del virus llevaron al cierre de los cines durante varios meses. Permitiendo posteriormente la reapertura de las salas con restricciones de aforo y estrictas medidas de salud, haciendo necesario replantear la organización y la operación de la corporación Cinépolis. Tanto el cierre como las restricciones han supuesto un reto para la organización en la disminución de ingresos y en la creación de nuevos protocolos de higiene y seguridad. En el área de comunicación, la pandemia ha planteado el desafío de mantenerse en la mente del consumidor e invitarlo a volver al cine. Por lo tanto, el objetivo principal de la comunicación durante la pandemia es transmitir seguridad a los clientes, centrándose en el mensaje de que ir al cine en Cinépolis es seguro (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Comunicando dicho mensaje por todas las plataformas y canales

utilizados por Cinépolis. Adicionalmente, Cinépolis ha marcado como pautas esenciales para este periodo, tanto en para la estrategia corporativa como para la estrategia de comunicación, la creatividad, innovación y adaptación.

Para el área de RSC, la pandemia ha supuesto un parón en la mayor parte de los programas benéficos de Fundación Cinépolis y un recorte en el presupuesto de comunicación de RSC (R. Ramirez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Es importante recordar que la mayoría de programas de RSC son obras benéficas que dependen económicamente de las donaciones por la corporación Cinépolis y de donantes externos. Por lo que estos programas se han visto afectados por la disminución de ingresos de la corporación, y por la pérdida de poder adquisitivo de los clientes (donadores) y de otras organizaciones aliadas. Además, la el formato presencial de muchas de las iniciativas de RSC dificultan su realización en tiempos de distanciamiento social. La comunicación de RSC ha sufrido un recorte en el presupuesto igualmente, cerrando temporalmente la pagina web de la Fundación Cinépolis (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Pero la comunicación de RSC sigue activa en las redes sociales de la Fundación Cinépolis, sumando esfuerzos en los objetivo de la comunicación corporativa de mantenerse en la mente de los consumidores, establecer la imagen del cine seguro e incentivar la vuelta al cine (Imágen 10 y 11).

Éxito de los programas y la estrategia de Comunicación de RSE de Cinépolis

Tanto los programas como la comunicación de RSC de Cinépolis han sido exitosos y han recibido numerosos premios. Entre ellos, Cinépolis ha ganado numersas veces los Effie Awards, un reconocido galardón que reconoce las iniciativas de marketing que contribuyen al mejoramiento y psoicionamiento de la marca y reputación de la empresa. Por ejemplo, en 2016 el programa del Amor Nace la Vista gano el Effie de plata a mejor campaña social y en 2019 la Fundación Cinépolis gano el Effie Social de oro con la campaña “que no se deteng la ayuda” (Effie Awards, 2021). Han sido otorgados por Cemefi el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) más de 16 veces consecutivas. El 2019, la Fundación Cinépolis también fue la ganadora en la categoría de Marketing de Responsabilidad Social del Año de los Premios InformaBTL (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021) . Todos lo reconocimiento que ha recibido las iniciativas

de RSC y se su comunicación hacen tangible su éxito. Además, estos reconocimientos son de gran ayuda para el equipo de comunicación de RSC de Cinépolis, ya que le confieren credibilidad y autoridad al promocionar sus acciones de RSC.

Adicionalmente a los premios, la ser una empresa socialmente responsable ha sido identificado por el equipo de comunicación de Cinépolis como un generador de valor para la reputación corporativa, el reconocimiento de marca y la fidelización (A. Alvarez, comunicación personal, 04 abril de 2021). Por lo tanto, los esfuerzos de RSC y su comunicación influyen de manera positiva a Cinépolis, ayudando a que los stakeholders la tengan en mejor estima.

Análisis: Contrastando la teoría con el caso Cinépolis

¿Cómo se relaciona la RSC con la reputación corporativa?

La teoría reconoce la RSC como un generador de reputación corporativa, con varios autores asignando a la RSC el poder de influenciar una percepción positiva en los stakeholders y contribuir a maximizar el potencial lucrativo de la reputación corporativa, siempre y cuando sus resultados cumplan con los valores y expectativas sociales y medioambientales de los stakeholders. El caso de estudio de Cinépolis confirma que la RSC influye de manera positiva en la reputación corporativa. No solo ha obtenido Cinépolis varios reconocimientos y premios, que generan buena reputación y mayor visibilidad de marca. Si no que también ayuda a que los stakeholders tengan en mejor estima a Cinépolis.

¿Cómo impacta la estrategia de comunicación de la RSC en la reputación corporativa?

En segundo lugar, la teoría reconoce la estrategia de comunicación de RSC como un elemento esencial para que las acciones de RSC generen una reputación corporativa positiva. El caso de estudio de Cinépolis vuelve a confirmar la teoría. Cinépolis es consciente de que sin una buena comunicación, tanto interna como externa, los esfuerzos de RSC impactan en menor medida a la creación de una reputación corporativa favorable. Esto es evidente en la existencia de un equipo dedicado de comunicación de RSC, las páginas web y redes sociales específicas para el área de

RSC y la Fundación Cinépolis. Admes, en la entrevista lo confirmo explícitamente los ejecutivos de comunicación de Cinépolis.

¿Que estrategia de comunicación de RSC es más efectiva para generar una reputación corporativa positiva ?

En tercer lugar, de acuerdo a la teoría la estrategia de comunicación de RSC efectiva conlleva transmitir compromiso, honestidad y confianza; utilizando la mezcla del motivo orientado a los valores, el estratégico y el egoísta, además de ser interactiva. En el caso de estudio Cinépolis, es evidente que la empresa lleva acabo y comunica la RSC desde el compromiso, la honestidad y la confianza. Desde los altos ejecutivos a los empleados de las taquillas, la organizació trata de que todo el equipo Cinépolis se involucre y compromenta en la RSC. De manera que al comprometerse verdaderamente con los programas de RSC, ser honesto y generar confianza es mucho más fácil para Cinépolis. Adicionalmente, la estrategia y la comunicación de RSC estan alineadas completamente con los valores empresariales, por lo que las acciones de RSC y su comunicación son congruentes con la estrategia corporativa. Finalmente, la estrategia de comunicación de RSC de Cinépolis es interactiva, buscando generar una respuesta en su público de manera que se involucren y cooperen en los programas de la Fundación. La comunicación interactiva se logra por redes sociales y por

¿Cuáles han sido las acciones de RSC y la estrategia de comunicación de Cinépolis? ¿Han sido efectivas y han mejorado la reputación corporativa?

A lo largo del caso de estudio se ha dado respuesta a la pregunta, analizando en profundidad las acciones de RSC y la estrategia de comunicación de Cinépolis. En definitiva, se ha podido observar la gran importancia que otorga Cinépolis a la RSC, siendo un pilar importante para su modelo de negocios y llevando acabo una amplia variedad de iniciativas de RSC. Lo que es más, Cinépolis reconoce la relevancia de una buena estrategia de comunicación de RSC, asignando los recursos necesarios para desarrollarla (equipo y extrategia de comunicación especializados en la RSC). Por último, teniendo en cuenta la magnitud de los programas de RSC, su crecimiento a lo

largo de los años y los distintos premios que han recibido en el área de compromiso social, es posible afirmar que la RSC de Cinépolis y su comunicación han sido exitosas.

Lo que es más, el éxito de la RSC y de la comunicación corporativa ha conseguido mejorar la reputación de Cinépolis. En primer lugar, los programas de RSC de Cinépolis y su comunicación materializan los valores, la visión y misión de Cinépolis, configurando la reputación de Cinépolis con base en ellos. Una acción muy relevante, ya que hoy en día es necesario hacer lo que se dice para ser considerado honesto y generar confianza. En segundo lugar, la RSC posiciona a Cinépolis como una organización “buena”, que se preocupa por la sociedad y las comunidades en las que está presente. Una percepción positiva que mantiene a Cinépolis en la mente del cliente, mejora la forma en la que el cliente piensa en Cinépolis y protege la reputación corporativa de Cinépolis en casos de posibles crisis reputacionales.

Conclusiones: Enseñanza del caso Cinépolis

El caso de estudio de Cinépolis deja valiosas enseñanzas sobre como llevar a cabo programas de RSC exitosos y como comunicarlos de manera que impacte de manera positiva a la reputación corporativa. A continuación menciono los puntos de éxito del caso Cinépolis.

RSC Coherente con el negocio:

Cinépolis considera la RSC como un pilar esencial y transversal de su modelo de negocios, ligandolo estrechamente a los valores y la cultura corporativa, de manera que la RSC este presente y sea coherente con todas las áreas de la corporación.

Compromiso real con la RSC:

Los programas de RSC de Cinépolis tienen un impacto significativo en miles de personas, gracias a su gran escala y la pasión con la cual son implementados por la Fundación Cinépolis. Cinépolis busca involucrar a todo el equipo de Cinépolis en los programas de RSC, de manera que exista un compromiso real con las causas que apoyan.

Vinculación con áreas corporativas:

Cinépolis ha sabido aprovechar las ventajas de ser una gran corporación para implementar los programas de RSC y para comunicarlos. La clave ha sido utilizar “el músculo” que proporcionan las distintas áreas corporativas en un esfuerzo en conjunto. Además de trabajar de la mano de agencias especializadas en comunicación y de otros stakeholders, como proveedores o “aliados”. Al trabajar uniendo fuerzas y recursos con toda la organización, la RSC y su comunicación han sido más efectivas y han logrado un mayor impacto social y reputacional.

Consonancia en la comunicación interna y externa:

Cinépolis ha sabido mantener un balance en la comunicación de la RSC, enfocándose en los stakeholders externos, a la vez que en los internos. Cinépolis entiende la relevancia de que aquellos que forman parte del equipo Cinépolis sean los primeros en confiar, entender y promover su RSC. Acertando en comunicar a nivel interno las iniciativas de RSC e involucrar al equipo Cinépolis en ella.

Bibliografía

Abiola Ajayi, O., & Mmutle, T. (2020). *Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility*. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1-15. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-02-2020-0047/full/pdf?title=corporate-reputation-through-strategic-communication-of-corporate-social-responsibility>

AGUILAR-RUIZ, A. and ROBLES-ESTRADA, C., 2021. *Branding Interno Online: Análisis de los sitios web corporativos de Cinépolis y Cinemex. La mercadotecnia digital y en redes sociales*, 1(1).

Amaladoss, M.X. and Manohar, H.L. (2013), "Communicating corporate social responsibility—a case of CSR communication in emerging economies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 65-80.

Anuradha, B. and Bagali, M.M. (2015), "Corporate social responsibility and purchase behaviour of customers and Shareholders: a study on Indian private multinational companies", *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol. 3 No. 9, pp. 268-280.

Bayoud, N.S. and Kavanagh, M. (2012), "Corporate social responsibility disclosure: evidence from Libyan managers", *Global Journal of Business Research*, Vol. 6 No. 5, pp. 73-83.

Bayoud, N.S. and Kavanagh, M. (2012), "Corporate social responsibility disclosure: evidence from Libyan managers", *Global Journal of Business Research*, Vol. 6 No. 5, pp. 73-83.

Bhattacharya, C. and Sen, S. (2004), "Doing better at doing good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives", *California Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 9-24.

Capriotti, P. (2011), "Communicating corporate social responsibility through the internet and social media", in Ihlen, Ø., Bartlett, J. and May, S. (Eds), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 358-378.

Capriotti, P. and Moreno, A. (2007), "Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, Vol. 33 No. 1, pp. 84-91

Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.

Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.

Carroll, A.B. (2016), "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1 No. 3, pp. 1-8.

Cho, M., Furey, L.D. and Mohr, T. (2016), "Communicating corporate social responsibility on social media: strategies, stakeholders, and public engagement on corporate facebook", *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 80 No. 1, pp. 52-69.

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2012), *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 212-227.

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2012), *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2013), "The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 212-227.

Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2013), "The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 212-227.

Crane, A. and Glozer, S. (2016), "Researching corporate social responsibility communication: themes, opportunities and challenges", *Journal of Management Studies*, Vol. 53 No. 7, pp. 1-30

Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2006), *Effective Public Relations*, 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.

Dawkins, J. (2005), "Corporate responsibility: the communication challenge", *Journal of Communication Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 108-119.

Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010), "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-19

Effie Awards. (2021). Ganadores – Effie Awards. *Effie.com.mx*. Obtenida el 28 de Mayo 2021 <https://effie.com.mx/2019-2/>.

El CEO. (2019) Cinépolis amplía su ventaja con Cinemex en su número de salas de cine. Obtenida el 13 de Mayo 2021 de <https://elceo.com/negocios/cinopolis-amplia-su-ventaja-con-cinemex-en-numero-de-salas-de-cine/>

El Economista (2020) Cinépolis domina el mercado. Obtenida el 06 de Mayo 2021 <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Cinopolis-domina-el-mercado-20200219-0114.html>

Farooq, O., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2013), "Employees' response to corporate social responsibility: an application of a non linear mixture REBUS approach", in Abdi, H., Chin, W., Esposito Vinzi, V., Russolillo, G. and Trinchera, L. (Eds), *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*. Springer Proceedings in Mathematics and Statistics, Springer, New York, NY, Vol. 56.

Forehand, M.R. and Grier, S. (2003), "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 349-356.

Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 433-448.

Gomez, L.M. and Chalmeta, R. (2013), "The importance of corporate social responsibility communication in the age of social media", 16th International Public Relations Research Conference, Miami.

Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY.

Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY

Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study (Doctoral thesis)*. Halmstad University.

Haces falta org. (2009). *FUNDACIÓN CINÉPOLIS INVITÓ EN UN SOLO DÍA A MÁS DE 130 MIL NIÑOS GRATIS AL CINE..* [Blog]. Obtenida el 01 de Mayo 2021 de <https://www.hacesfalta.org.mx/noticias/detalle/fundacion-cinepolis-invito-en-un-solo-dia-a-mas-de-130-mil-ni-os-gratis-al-cine/2248>

Ihlen, O., Bartlett, J. and May, S. (2011), "Corporate social responsibility and communication", in Ihlen, O., Bartlett, J. and May, S. (Eds), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, pp. 3-22.

Kim, S. and Ferguson, M.T. (2014), "Public expectations of CSR communication: what and how to communicate CSR", *Public Relations Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 1-22.

Kim, Y. (2014), "Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses", *Public Relations Review*, Vol. 40 No. 2014, pp. 838-840.

Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 356-364.

Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 356-364.

López, M. (2019). *8 programas de RSE mexicanos que son un benchmark* Obtenida el 13 de Mayo 2021 de <https://www.expoknews.com/8-programas-de-rse-mexicanos-que-son-un-benchmark/>

Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 3-19.

Modaff, D.P., DeWine, S. and Butler, J. (2008), *Organisational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings*, 2nd ed., Pearson, Boston.

Morsing, M. and Schultz, M. (2006), "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 323-338.

Morsing, M., Schultz, M. and Nielsen, K.U. (2008), "The 'catch 22' of communicating CSR: findings from a Danish study", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 No. 2, pp. 97-111.

Oberseder, M., Schlegelmilch, B.B. and Murphy, P.E. (2013), "CSR practices and consumer perceptions", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 10, pp. 839-1851.

- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2019). *Mira Film Fest, cine de impacto social en línea*. Obtenida el 09 de Mayo 2021 de <https://www.onu.org.mx/mira-film-fest-cine-de-impacto-social-en-linea/>
- Perry, C. (2021). *Case Research in Marketing*. *The Marketing Review*, 1(3), 303-323. Obtenida el 02 de Mayo 2021 de https://www.researchgate.net/publication/233612311_Case_Research_in_Marketing
- Remírez, D. (2019). *Cinépolis busca ofrecer un cine incluyente por medio de su fundación • Actualidad • Forbes México*. Obtenida el 30 de Mayo 2021, from <https://www.forbes.com.mx/cinepolis-busca-ofrecer-un-cine-incluyente-por-medio-de-su-fundacion/>
- Schlegelmilch, B.B. and Pollach, I. (2005), “The perils and opportunities of communicating corporate ethics”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 Nos 3/4, pp. 267-290.
- Skarmeas, D. and Leonidou, C.N. (2013), “When consumers doubt, watch out! the role of CSR skepticism”, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 10, pp. 1831-1838.
- Unerman, J (2008), “Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 362-364.
- Unerman, J (2008), “Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 362-364.
- Visser, W. (2006), “Revisiting Carroll’s CSR pyramid: an African perspective”, in Huniche, M. and Rahbek, E.P. (Eds), *Corporate Citizenship in Developing Countries—New Partnership Perspectives*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 29-56.
- Waddock, S. and Googins, B.K. (2011), “The paradoxes of communicating corporate social responsibility”, in Ihlen, O., Bartlett, J. and May, S. (Eds), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, pp. 23-43.
- Wagner, T., Lutz, R.J. and Weitz, B.A. (2009), “Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perception”, *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 6, pp. 77-91.
- Wang, Y. and Berens, G. (2014), “The impact of four types of corporate social performance on reputation and financial performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 131 No. 2, pp. 337-359.

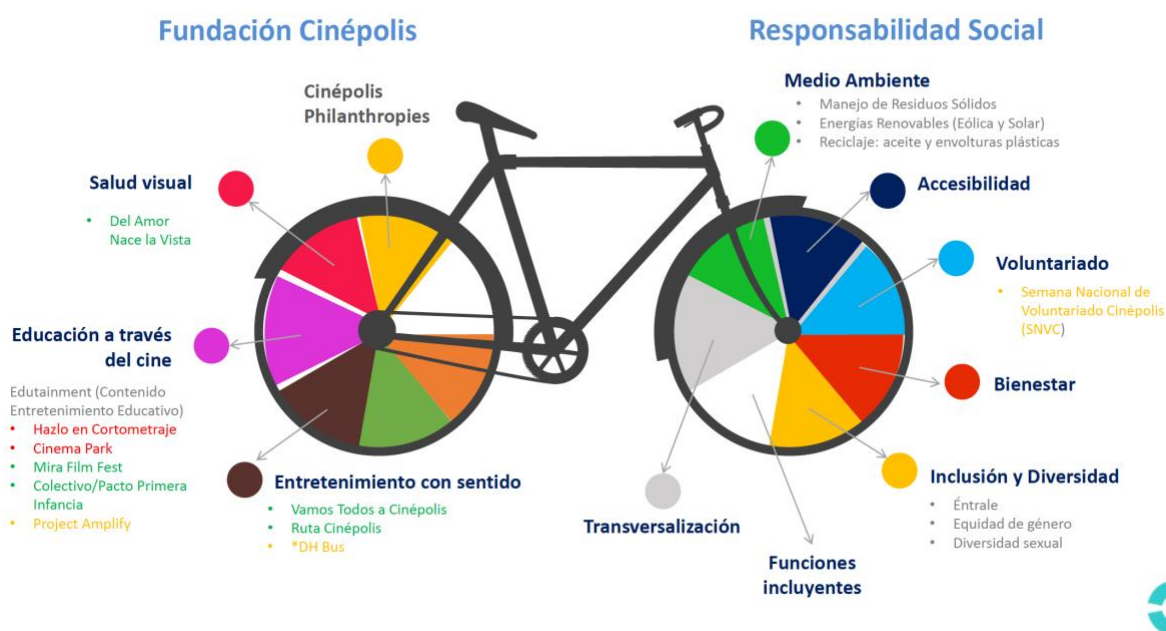
Anexos

Tabla 1. Cómo deberían comunicar las empresas su RSC

Cuando las empresas se comprometen a realizar actos de ciudadanía corporativa, ¿cree usted que deberían hacer públicas sus buenas acciones?	Dinamarca 2005 (%)	Suecia 2005 (%)	Noruega 2005 (%)
Sí, publicitar a través de publicidad corporativa y comunicados de prensa	30	47	42
Sí, comunicados mínimos como los informes anuales y en página web	59	46	49
No, no se debe hacer publicidad	11	8	9

Fuente: Morsing and Schultz (2006), p. 330 (traducida)

Imágen 1: Distribución de responsabilidades de Fundación Cinépolis y de Responsabilidad Social



Nota: Imágen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis

Imágenes 2 y 3: Logo y colores de corporación Cinépolis

FUNDACIÓN
cinépolis



Nota: Imágen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis.

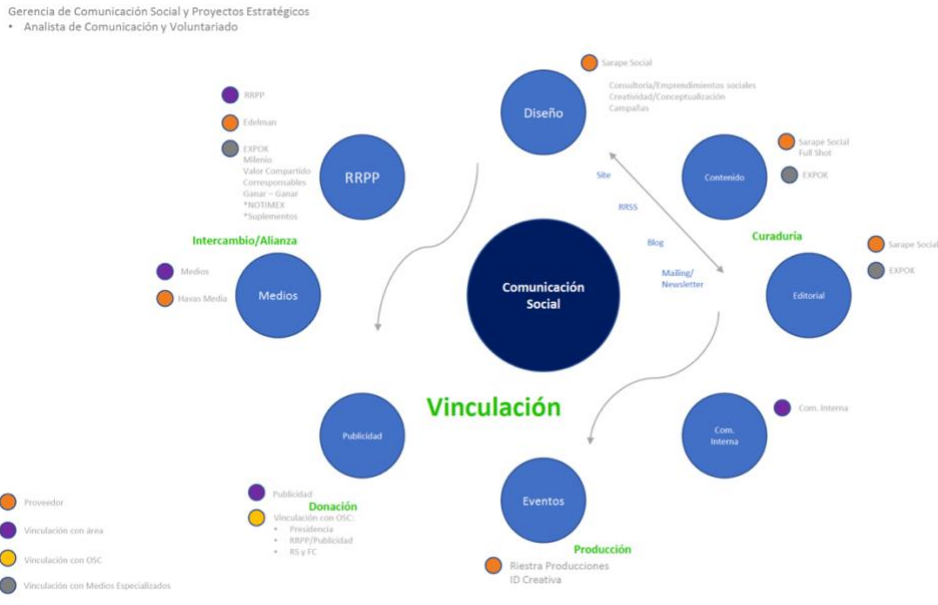
Imágenes 4 y 5: Logo y colores de corporación Cinépolis

cinépolis



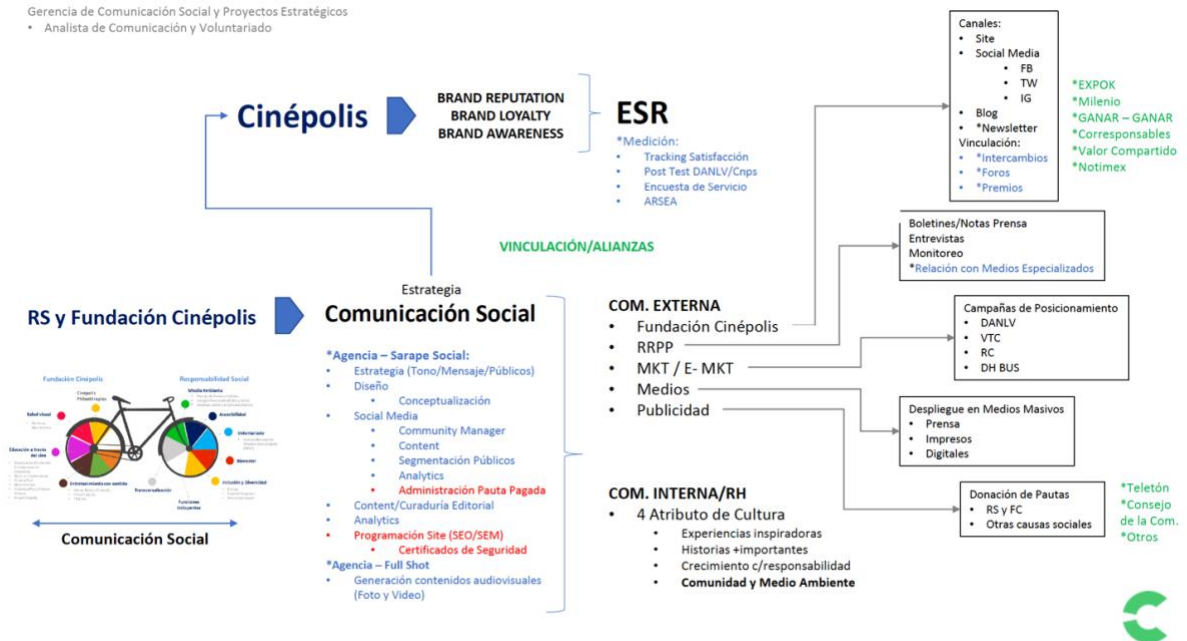
Nota: Imágen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis

Imagen 6: Esquema de vinculaciones y alianzas de la Comunicación Social



Nota: Imagen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis

Imagen 7: Esquema de estrategia de Comunicación social



Nota: Imagen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis

Imágen 8: Cinépolis como Empresa Socialmente Responsable



Nota: Imágen proporcionada por el equipo de comunicación de Cinépolis

Imágen 9: RSC Cinépolis Facebook



Nota: Fundación Cinépolis (3 de enero del 2021). Nos sentimos muy orgullosos de haber sido reconocidos como líderes en el ranking Merco 8ª edición. [Publicación de Facebook] Recuperado en <https://www.facebook.com/fundcinépolis>

Imágen 10: Cinépolis en tiempos de Covid



Nota: Fundación Cinépolis (9 de junio del 2021). Usar cubrebocas está de moda y es un accesorio indispensable para disfrutar los estrenos. [Publicación de Facebook] Recuperado en <https://www.facebook.com/fundcinepolis>

Imágen 11: Cinépolis en tiempos de Covid



Nota: Fundación Cinépolis (15 de junio del 2021).Sin cubrebocas no hay peli. [Publicación de Twitter].Recuperado de <https://twitter.com/fcinepolis?lang=es>