
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre
de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“ANÁLISIS DEL SERVICIO LOGÍSTICO INTEGRADO A LA
CADENA DE CINES DE ORGANIZACIÓN RAMÍREZ: CINÉPOLIS”**

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

PRESENTA

Ana Pilar Ramírez Quintero

ASESOR: Mtro. Enrique Hernández Medina

GUADALAJARA, JALISCO; AGOSTO 2007.

• **INTRODUCCIÓN**

•
El entorno actual en los negocios ha adquirido una dinámica extremadamente acelerada en la que la creatividad y el talento de sus líderes ha tomado sin igual relevancia para conseguir la permanencia de la empresa en el mercado y más aun, obtener un lugar privilegiado en él.

Día con día, las empresas ponen su mejor empeño por ser competitivas y lograr la preferencia de los consumidores; las herramientas de las que se valen pueden ser tan diversas como los resultados que de su aplicación emanen. Durante años, las organizaciones han trabajado arduamente en conseguir la eficiencia operativa que les permita competir y lograr las mejores prácticas traducidas en utilidades.

La interpretación hoy en día, comprobada una y otra vez, es que debe existir una armonía entre la estrategia y la eficiencia operativa, las mejores prácticas son condición básica para competir, el eje central es encontrar los elementos de diferenciación que sean valiosos para el cliente y que le permita a la empresa, si es que se puede hacer una afirmación así, lograr la preferencia del mercado y por ende el éxito organizacional con un mayor grado de “certeza”.

No se puede hablar hoy en día de organizaciones aisladas, las empresas con visión de largo plazo son aquellas que han entendido que la colaboración es el elemento esencial para construir una verdadera cadena de valor. La integración es una característica distintiva de los negocios exitosos, de aquellos que se atreven a confiar en sus socios comerciales compartiendo metas y objetivos bien definidos, finalmente el éxito es compartido y las ganancias surgen de la optimización de resultados obtenidos por todos los participantes de la cadena.

Por tal motivo, una de las preocupaciones centrales de la empresa es la optimización de su cadena de suministro debido a que les permite lograr ventajas competitivas ya no sólo basadas en su producto o servicio sino en su infraestructura y eficiencia logística, en la velocidad y flexibilidad que les permita atender las cambiantes necesidades del mercado y adaptarse constantemente a su entorno.

El presente análisis, hace una revisión de los componentes del servicio logístico que se brinda a una de las cadenas más grandes de cines en México. Se plantean los requerimientos específicos del cliente y se diagnostica el nivel de servicio brindado por el operador logístico. Así mismo, se puntualizan los elementos clave del servicio ofertado y se especifican las actividades de valor para el cliente detectadas en la investigación, aportando elementos que contribuyan a estructurar un mejor servicio y una mayor integración de la cadena que consolide su posicionamiento en el mercado y se traduzca en beneficio de los consumidores finales.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 CONTEXTO SOCIAL - MACRO AMBIENTE.....	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 METODOLOGÍA.....	14
CAPÍTULO II.....	17
2. REFERENCIAS TEÓRICAS.....	17
CAPÍTULO III.....	25
3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	25
3.1 OFERENTES – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	25
3.2 DEMANDANTES.....	29
3.3 INTERCAMBIO.....	30
3.3.1 FORTALEZAS.....	31
3.3.1 DEBILIDADES.....	31
3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS.....	32
3.4.1 RIVALIDAD EN EL SECTOR.....	32
3.4.2 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....	33
3.4.3 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	35
3.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	36
3.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	35
CAPÍTULO IV.....	38
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	38
4.1 VISIÓN.....	38
4.2 MISIÓN.....	38
4.3 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	39
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.5 VENTAJA COMPETITIVA.....	43

4.6 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	44
4.7 BALANCE SCOREDCARD.....	51
CAPÍTULO V.....	51
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	56
5.1 ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	57
ENTREVISTAS CON TOMADORES DE DECISIONES.....	58
TÉCNICAS CUALITATIVAS EMPLEADAS.....	59
OBSERVACIÓN.....	59
JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	59
DEFINICIÓN DEL NÚMERO DE SESIONES Y PÚBLICO OBJETIVO.....	60
ANÁLISIS.....	61
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	62
JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA.....	62
NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	63
DEFINICIÓN DEL NÚMERO DE SESIONES Y PÚBLICO OBJETIVO.....	64
ANÁLISIS.....	65
5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	68
5.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	68
5.2.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	68
5.2.3 TIPO DE ENCUESTA UTILIZADA.....	69
5.2.4. CUESTIONARIO O GUÍA DE TÓPICOS.....	70
5.2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

HISTORIA Y ESTRUCTURA

En 1990, DISTRIBUIDORA NACIONAL E INTERNACIONAL S.A. DE CV. (DNI) surge para satisfacer las necesidades de maquinaria y equipo especializado para la preparación de comida rápida como calentadores de nachos, hot dogs, máquinas palomeras, entre otros, los cuales se importaban para establecimientos especializados relacionados con la industria del cine y el vídeo. En un principio las actividades se concentraron principalmente en la importación de video caseteras, posteriormente los esfuerzos se concentraron en importar los equipos directamente relacionados con los productos alimenticios antes mencionados, de esta manera se fue diversificando la empresa hasta ir abasteciendo a los clientes no sólo de este tipo de maquinaria sino de insumos especializándose en los productos tipo “snack” o comida rápida, con influencia norteamericana, como pizzas, hot dogs, nachos, pretzels, palomitas de maíz, entre otros.

Con el auge que tomaban las franquicias en México y el rápido crecimiento de los establecimientos que ofrecían este tipo de productos, principalmente los cines, la empresa logró un rápido crecimiento; tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes, su estructura interna se modificó y su organización quedó

conformada por cinco empresas que ahora integran GRUPO DNI: “Comercializa”, “Transporta”, “Distribuye”, “Snack Pride” y “La Isla del Snack”

Las cinco empresas unifican sus esfuerzos para un bien común, creando la sinergia que les permita ser más competitivas:

La comercializadora (“COMERCIALIZA”): Es quien realiza la importación de productos, su introducción al mercado y la venta a minoristas. Esta empresa es quien realiza la búsqueda de nuevos clientes, quien establece el vínculo con las cadenas de comida rápida y da seguimiento a las necesidades de los clientes. Está pendiente de la innovación en los productos del ramo, participa en ferias, asiste a convenciones internacionales para monitorear la oferta y la demanda, además de contactar a proveedores y establecer vínculos y relaciones a largo plazo. Una vez desarrollado el proveedor, lo asigna a la distribuidora que es quien mantiene el contacto de operaciones constantes. De igual forma, si la cartera de productos de un cliente aumenta y se logra una distribución periódica, el cliente es asignado a la distribuidora.

La distribuidora (“DISTRIBUYE”): Realiza la logística de entregas periódicas a clientes institucionales con rutas y tiempos establecidos. Una vez que el cliente hace compras frecuentes, se incorpora al esquema de distribución semanal, quincenal o mensual, de acuerdo a sus necesidades. La distribuidora recibe los pedidos, los procesa y realiza la entrega el día y la hora asignado de acuerdo al diseño de rutas. Da servicio personalizado a cada cliente y fomenta la

colaboración e integración con el cliente para optimizar los recursos tanto de la distribuidora como de sus clientes aprovechando posibles sinergias y vinculación con proveedores.

La transportista (“TRANSPORTA”): Es quien administra y opera las unidades de la empresa logrando una logística más eficiente entre proveedores y clientes. De acuerdo a los requerimientos semanales de la distribuidora; contrata y asigna unidades de transporte, determina pesos volumétricos y consolida pedidos y rutas de los clientes de la distribuidora con los de la comercializadora, logrando mayor maza crítica, es decir, tener mayor cantidad de producto para desplazar y lograr la eficiencia operativa del transporte, aspecto fundamental para la optimización de operaciones de las tres empresas.

“SNACK PRIDE”: Es la empresa que fabrica y comercializa algodones de azúcar de sabores y palomitas de maíz cuyo mercado en gran parte son los clientes de la comercializadora (“Comercializa”) y la distribuidora (“Distribuye”). A través de los años de participación en el mercado de la diversión, la empresa detectó la oportunidad de crear su propia marca de algodones y palomitas saladas y acarameladas ya que se cuenta con la distribución exclusiva de los insumos que darían una ventaja sobre los productos tradicionales.

Los algodones de azúcar, además de ser de sabores, se le incorporó innovación en el empaque, el cual prolonga su vida de anaquel significativamente; un algodón de azúcar tradicional tiene algunas horas antes de que compacte por la humedad

del ambiente, el cual en caso de estar perfectamente cerrado se puede prolongar máximo dos días; con el envase incorporado por la empresa, el producto puede tener hasta dos meses de vida de anaquel, lo cual permite su comercialización y la oportunidad de llegar a más mercados, ante esta oportunidad, Snack Pride concentra sus esfuerzos en la mejora del producto, la introducción del producto y la consolidación de su marca.

“LA ISLA DEL Snack”: Esta empresa fue creada para llegar directamente al consumidor final, es decir, para satisfacer las necesidades del cliente final que es quien adquiere los snacks. Debido a que se cuenta con las fuentes de suministro de los productos de “fast food”, a que se tienen precios competitivos y a la experiencia en el mercado, se decide crear un concepto que integre la oferta de los productos más demandados y que llegue con oportunidad a los consumidores, con precios competitivos y aprovechando la actual demanda y “moda” por este tipo de productos. Es así como se ofertan las distintas categorías de productos en un punto de venta establecido en el centro de la ciudad de Morelia.

En el sector en el que se desarrolla Grupo DNI, las necesidades de los clientes han ido cambiando, ahora es más común que los consumidores opten por una comida rápida o snack, no sólo por el tiempo, sino por la practicidad al consumirlo o adquirirlo. Respecto a las botanas o productos relacionados con el entretenimiento, constantemente están sufriendo cambios y surgen innovaciones, por lo que hay que realizar adecuaciones en la oferta continuamente, además de realizar adaptaciones no solo en infraestructura sino también en la tecnología que

soporta la venta de este tipo de productos, específicamente el equipo como calentadores, exhibidores, entre otros.

En el ramo de la comercialización y distribución, que es lo concerniente al presente estudio, hasta hace pocos años no existía un negocio dedicado exclusivamente a la venta de todos los productos relacionados con la industria del snack, los usuarios finales, principalmente los cines, compraban directamente a los proveedores, invirtiendo demasiado tiempo en actividades de compra y distribución que los distraían de su negocio principal; al existir ese nicho de mercado, Grupo DNI encuentra oportunidades de negocio en la comercialización, centralización y distribución de toda esa gama de productos, por lo que la distribución dedicada a ese nicho es relativamente reciente. En poco tiempo, se ha adquirido conocimiento del sector, lo cual ha ido consolidando el negocio a través de los años y le ha permitido tener mayor proyección para otros segmentos de mercado aprovechando el respaldo de todo el grupo y el conocimiento actual de la industria.

La distribuidora es la empresa con mayor peso en el grupo y la que concentra el 80% de los esfuerzos en la organización, por lo que cualquier cambio en el área de la distribución es significativamente relevante. El crecimiento acelerado que tuvo uno de los clientes de la empresa (Cinépolis) originó que por mucho tiempo se hayan concentrado la mayoría de los esfuerzos de la empresa en cubrir sus necesidades, lo cual generó especialización en la industria del cine, así como una gran dependencia de ambos, lo que llevó a que Cinépolis se convirtiera en el

cliente principal. En los últimos meses, se originaron cambios drásticos en dicha organización repercutiendo fuertemente en DNI, lo cual determinó la diversificación de los servicios atendiendo nuevos segmentos de mercado, originando una reingeniería en procesos, estructura organizacional y por supuesto, estratégica.

El corporativo del grupo se encuentra en la ciudad de Morelia. El número total de colaboradores es de 92, de los cuales 30 personas laboran en las oficinas centrales y el resto se encuentra distribuido en los 6 almacenes o centros de distribución (CEDIS) que se tienen en la República:

- ★ CEDIS México, DF.
- ★ CEDIS Guadalajara
- ★ CEDIS Tijuana
- ★ CEDIS Monterrey
- ★ CEDIS Cancún
- ★ CEDIS Morelia

Desde estos centros de distribución se abastece a los distintos conjuntos de los clientes como Organización Ramírez (Cinépolis), Cinemex, Multimax y Lumiere, en lo referente a la industria del cine; Sodexho, manejador de comedores industriales, así como a otros clientes de la comercializadora como Office Depot, Office Maxx, Oxxo, Palacio de Hierro, Liverpool y Sears.

El negocio de la empresa es brindar a sus clientes la solución integral en el abasto de la comida rápida y en general todo lo relacionado al negocio de la diversión. Una característica de Grupo DNI ha sido su estructura organizacional que ha sido de valor para el cliente ya que está organizada por procesos, lo cual permite tener mayor control de las actividades de la empresa, específicamente en el área de “Atención a clientes”; los responsables de atenderlos, lo hacen de principio a fin, desde la recepción del pedido hasta la cobranza del mismo, este proceso se denomina cumplimiento de orden y el personal de contacto es conocido como “Dueño de proceso de cumplimiento de orden”. Esto ha sido valioso pues evita que los clientes tengan trato con varios colaboradores de distintos departamentos para solucionar algún problema, de esta manera una sola persona conoce a profundidad la situación particular de cada cliente y puede brindarle un mejor servicio.

Es una empresa con una visión realista y congruente con su entorno. Flexible ante todos los cambios y con carácter innovador que la ha llevado a consolidarse con fuertes bases después de una travesía de 17 años en un ambiente altamente competitivo.

1.1 CONTEXTO SOCIAL - MACRO AMBIENTE

En el ámbito nacional, la distribución está adquiriendo un dinamismo interesante derivado de las alianzas de empresas domésticas e internacionales e incluso de la integración de los distintos participantes en la cadena de valor. Las sinergias entre proveedor- distribuidor- cliente están presentando nuevos esquemas que pueden dar un giro al campo de la distribución institucional.

Cada vez más empresas están conscientes del esquema de negocio basado en la premisa “ganar- ganar”, es por eso que se está dando una apertura más firme respecto a la integración y colaboración entre todos los participantes del negocio.

La premisa parte de la idea de que como cliente y proveedor se pueden generar esquemas en que puedan apoyarse mutuamente, consiguiendo ser ambos más eficientes, más competitivos, y por ende repercute en el precio final de los productos y servicios.

Existe un modelo de negocio en el ramo de la distribución y logística denominado “3PL” (Third party logistics) que consiste en tener a un proveedor de servicios logísticos de manera integral, no solo el esquema de distribución sino una gama de servicios que realmente generan valor para el cliente y reducen costos de manera significativa.

Este esquema de negocio hace al distribuidor o prestador de servicios logísticos, un elemento indispensable en la cadena de valor del cliente, ya que además de la distribución de los productos, administra inventarios, compras, almacenamiento, detecta oportunidades de negocio, da seguimiento al desarrollo de proveedores, mide la satisfacción del cliente mediante un esquema de seguimiento de quejas, administra la planeación de la demanda, administra los pedidos, así como da soporte estadístico y de información para la toma de decisiones, todo, vinculado a una plataforma tecnológica que permita hacer el servicio más ágil y oportuno.

En México, los servicios de distribución se han concentrado básicamente en eso, el simple movimiento de mercancía a través de los almacenes para hacerlos llegar a toda la república, pero distribuidores o prestadores de servicio logístico especializados, son pocos los que cuentan con un servicio integral, en gran medida por los cambios tan constantes de los últimos años en el contexto nacional e internacional.

La industria del cine ha sido de las pocas que ha mostrado crecimiento en sus ventas, lo cual repercute en las ventas del grupo, por lo que es importante atender las necesidades de este segmento de clientes y tener la flexibilidad para adaptar el servicio brindado.

Un análisis realizado por la CANACINTRA demostró que en el ejercicio del año 2004, la mayoría de las industrias en México tuvo pérdidas hasta del 30%¹, (textil, farmacéutica, del calzado, etc.) mencionando que la industria del cine, en específico del exhibidor, tuvo un incremento en ventas del 7% respecto al año anterior; lo cual mostraba el gran crecimiento y desarrollo del ramo. Específicamente se mencionó a la cadena de cines, Cinépolis, como la gran concentradora de estos beneficios. Por poner un ejemplo, el número de visitantes por año pasó de 54.5 millones en 2001 a 62 millones en 2002.²

Organización Ramírez cuenta con 30 años de experiencia en la industria de la exhibición cinematográfica, en 1994 lanzó en México a Cinépolis como marca, con su primer complejo cinematográfico de 10 salas en la ciudad de Tijuana. Dos años después, Cinépolis introdujo el concepto de las salas tipo estadio en sus complejos de Querétaro y Culiacán, concepto que hoy en día es característico de todas sus salas. Es una empresa en constante innovación, lo cual ha sido pieza clave en el éxito de la misma tal como lo demuestra el hecho de haber sido la primera empresa exhibidora mexicana en contar con Macropantallas de 22 metros de largo, Omnipantallas de 260 metros cuadrados y la única con certificación en calidad de sonido THX.

¹ CANACINTRA, reporte publicado en programa radiofónico nacional

² Datos publicados por Cinépolis Revista “Cinergia”

Cinépolis es la cadena de cines más grande de Latinoamérica, en 2004 inauguró su sala número 1000, contando con 142 conjuntos localizados en 51 ciudades de 24 estados, con lo que aseguraba su lugar como líder nacional. No se limitó al territorio mexicano, ya que inició operaciones en Guatemala y Costa Rica, actualmente también se encuentra en Panamá y el Salvador.

De acuerdo al estudio de mercado realizado en 2002 por la consultora AC NIELSEN, la participación en el mercado a nivel nacional de Organización Ramírez era del 39%, lo que la ubicaba como la empresa cinematográfica líder en México.

Se planea abrir 140 salas por año, llegando a un total de 1369 salas. El crecimiento de dicha compañía para los próximos 5 años será muy intenso, pues se piensa duplicar el número de salas con las que cuenta actualmente. Cinépolis es una empresa de prestigio y con mucha experiencia, y el sólo pensar que para el año 2009 llegará a las 1500 salas, habla del dinamismo de dicha organización y de la importancia que adquirirá el prestador del servicio logístico que cubra sus necesidades.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cliente principal de Grupo DNI es Organización Ramírez, o bien Cinépolis. Debido a su gran crecimiento y como parte de su reestructuración, han generado grandes cambios tanto con proveedores como con distribuidores con la finalidad de ser más eficientes en costos, esto ha originado una constante tensión en la industria al competir principalmente por precio.

El poder de compra de Cinépolis es muy alto, por lo que cualquier empresa hace lo necesario por trabajar con ellos pues además del prestigio, la cuenta representa un negocio bastante interesante. Su poder de negociación es alto, así como la exigencia del cliente. A través de los años, el servicio se ha ido adecuando justo a su medida, incluyendo atributos del servicio que no son cobrados como tales. Las decisiones logísticas de Cinépolis han sido medidas un tanto “unilaterales” en las que no se involucra a los participantes de la cadena. La tendencia hasta hace poco tiempo era simplemente cumplir con las cada vez más demandantes solicitudes de Cinépolis; la propuesta, es construir un modelo de cooperación con el cliente que permita disminuir los costos, aportando como proveedor de servicios logísticos las herramientas necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena, incluyendo elementos de valor que permita una mayor eficiencia de todos los participantes.

Ante esta situación se considera pertinente realizar un análisis del nivel de servicio que se está ofreciendo a este cliente en específico, servicio que desde la perspectiva de Grupo DNI está subvaluado, ya que atributos como el grado de flexibilidad y “justo a la medida” que se han realizado durante varios años no se están impactando en el costo total del servicio. Para Cinépolis, su distribuidor es un proveedor más, sin considerar que éste es parte de su cadena de valor, aspecto que no ha sido tomado en cuenta por el cliente, ni siquiera por la misma empresa.

La finalidad del presente estudio es demostrar que el servicio otorgado crea valor para el cliente, que se conocen las necesidades actuales y que apoyados en la infraestructura con la que actualmente cuenta DNI se pueden generar sinergias que logren resultados más eficientes a lo largo de toda la cadena.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el servicio logístico de distribución proporcionado a Cinépolis para conocer el grado de satisfacción del cliente, el valor real del servicio, así como detectar sus nuevos requerimientos para reestructurar estratégicamente las líneas a seguir.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los distintos tipos de servicio que se brindada actualmente a la cuenta de Cinépolis
- Analizar la rentabilidad de la cuenta Cinépolis
- Definir temporalidades y picos de demanda
- Análisis de la competencia
- Determinar posibles alianzas estratégicas
- Crear estrategias que favorezcan el posicionamiento de DNI

1.5 METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos antes señalados, la fuente principal de información fueron los conjuntos cinematográficos, así como la percepción del corporativo de Cinépolis, del personal de Grupo DNI y de los mismos proveedores.

Para la recolección de toda esta información se utilizaron técnicas de tipo cualitativas como la propia observación que de primer momento se consideró de gran utilidad para conocer el porqué y el “qué” de lo sucedido. Posteriormente se realizaron entrevistas a profundidad con los gerentes de los cines para recopilar más información cualitativa que lleve al diseño de un instrumento de medición de los niveles de servicio. Ver anexo 1: “Guía de tópicos para técnicas cualitativas: Observación y Entrevistas a profundidad”

Se recopiló la información de distintos esquemas de distribución no solo en el país sino a nivel internacional. Se realizó benchmarking para estudiar la posibilidad de aplicar elementos valiosos que se puede obtener de otros esquemas que tal vez no se han considerado, sobre todo relacionado con la parte de la eficiencia operativa.

El benchmarking va desde la gama de servicios brindados por los diferentes prestadores de servicios relacionados con cadenas de suministro hasta su método de integración y cotización de sus servicios.

Se analizaron esquemas de cadenas de suministro que puedan contribuir al desarrollo y perfeccionamiento del nuevo modelo de trabajo que se desarrolle con el cliente.

Las variables de mayor relevancia para realizar este análisis son:

- Cobertura
- Tiempo de respuesta
- Almacenamiento
- Estructura organizacional
- Sistema de atención a clientes
- Infraestructura
- Centros de distribución
- Capacidad operativa
- Número de colaboradores
- Nivel de preparación del personal
- Herramientas tecnológicas
- Sus clientes
- Sus proveedores

Grupo DNI se encuentra en proceso de implementación del BSC, por lo que los resultados del proceso metodológico también han contribuido al análisis de costos, contribución marginal, rentabilidad, etc., indicadores trascendentales para la toma de decisiones estratégicas respecto al cliente.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS

2.1 Modelo de las cinco fuerzas

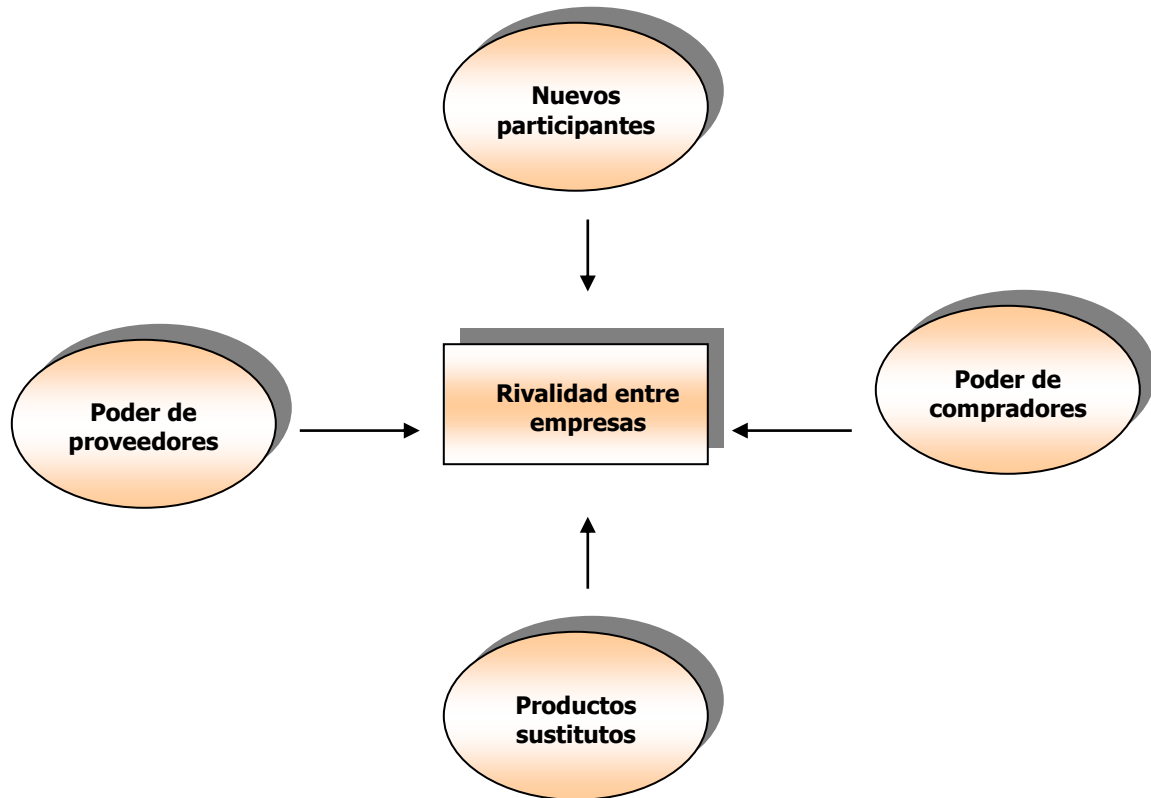
El proyecto tiene como fundamento teórico el modelo de las 5 fuerzas de Porter ya que cada una de las fuerzas serán objeto de estudio en la investigación; por el carácter del negocio, el poder de negociación que tiene el cliente, juega un papel determinante en la estructura organizacional, pues es la fuerza que mayor peso tiene y por la cual las demás variables como los productos sustitutos, barreras de entrada y de salida son importantes pero aun no adquieren tanto peso, la rivalidad que exista en la industria en estos momentos si es importante por el momento coyuntural que viven ambas empresas.

El modelo de Porter ha causado controversia en cuanto a sus planteamientos, sin embargo es uno de los modelos actuales que mejor conceptualiza la dinámica real o uno de que describe de manera clara el comportamiento de las empresas.

Porter (2001) toma como punto de partida el análisis estructural de la industria, analizando la intensidad de la competencia, la rivalidad en ella. Analiza las estrategias genéricas con las cuales se desempeñan las organizaciones, concluyendo que básicamente se centralizan en tres: Estrategia de costos, de diferenciación y de enfoque.

Según Porter, realizando el análisis de la situación particular de la empresa mediante el estudio de cinco fuerzas se pueden determinar los lineamientos estratégicos de la misma.

DIAGRAMA 1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Modelo de las 5 fuerzas, Michael Porter (2001).

Plantea un análisis exhaustivo respecto a la competencia, especificando la detección de las distintas señales del mercado tanto en industrias fragmentadas como en aquellas con ambiente de colaboración. Propone el análisis de los grupos estratégicos de la industria para determinar el rol en que se desempeña la empresa.

En el capítulo III se hace un análisis detallado del desenvolvimiento de la empresa respecto a cada una de las fuerzas del modelo de Porter

El concepto de ventaja competitiva de Porter (2002) también es elemento de estudio en el presente análisis, que básicamente es la identificación de actividades relacionadas con valores que generarán una diferenciación de la empresa. La herramienta propuesta por Porter para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es la cadena de valor: “La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades....” “Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales”³

El presente análisis, tiene como sustento el modelo propuesto por Michael Hammer respecto a reingeniería de las organizaciones por procesos⁴, debido a que Grupo DNI ha trabajado bajo este esquema ya por cuatro años,

³ Michael Porter, “Ventaja Competitiva”. Ed. CECSA (2002). Pág. 33- 36

⁴ M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation”

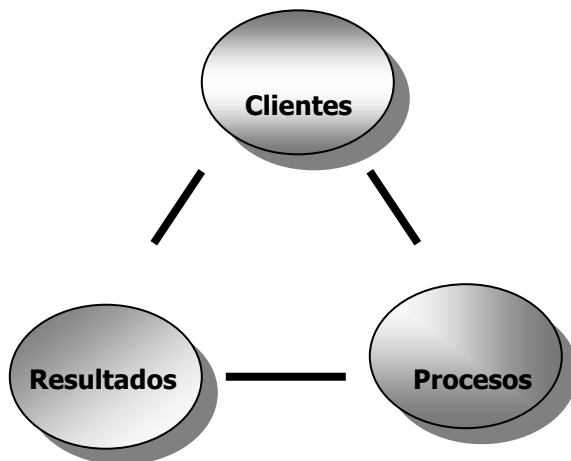
implementando en toda su estructura el rediseño del trabajo dándole seguimiento de principio a fin.

La premisa básica es crear valor para el cliente; la organización debe adaptarse a su ritmo y no el cliente al de la organización.

La implementación de este modelo origina una reestructuración que conlleva a una reorganización, reduciendo costos, automatizando procesos que sigan una estrategia.

Algunos de los procesos más comunes son el cumplimiento de pedidos, el desarrollo de productos, la cadena de suministros, entre otros.

Los vínculos críticos son los siguientes:



Dentro del esquema de Hammer existen tres clases de trabajo:

- Con Plusvalía
- Sin plusvalía
- Pérdidas

El rediseño permite detectar aquellas actividades que sólo cuestan a la organización y no crean valor, sólo gasto, es decir, reestructura las tareas con plusvalía eficientando procesos, elimina las pérdidas y minimiza el trabajo sin plusvalía, que es muy común encontrar en las empresas para lograr eficiencia operativa.

Al planear un proceso, las dimensiones de la planeación abarcan el quién, cuándo, dónde, cuál, en qué orden, a qué grado y con qué frecuencia se realizarán las actividades.

En el rediseño se combinan tareas y se evita la delegación de las mismas, se eliminan los intermediarios, se integra la toma de decisiones y el trabajo, éste último se traslada al individuo, tiempo y locación más apropiados para su desempeño y todo se simplifica al reducir versiones y variaciones. Las utilidades derivadas son menores costos de operación, aumento de la velocidad, precisión mejorada, optimización de recursos y mejor predisposición.

Una vez rediseñados los procesos, los trabajos son mayores y más complejos, es decir, más sustantivos, con más retos, más facultades y autonomía, son orientados a trabajos grupales y obviamente al cliente.

La administración de la compañía también sufre cambios, hay una atención más cuidadosa y continua del desempeño, se mejora el liderazgo, se capacita y apoya a la gente más que control sobre la misma, se da libertad operacional en la toma de decisiones y el trabajo se da en un modo de colaboración.

Como parte del análisis, se incorporará el Balanced Scorecard de la empresa, por lo que servirá también como marco de referencia el modelo de Kaplan y Norton “BSC- Definición de la Estrategia”

Kaplan y Norton proponen esta herramienta de monitoreo de las actividades más importantes de la empresa como un tablero de control en el que se reflejen los indicadores relevantes para el desempeño de la estrategia.

Los indicadores son plasmados en 4 dimensiones básicas que tienen lectura a partir de la base de la herramienta, comenzando con la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, en ella se plasman las actividades relacionadas con el recurso humano que generarán acciones para la siguiente dimensión referente a la perspectiva de procesos internos, éstas dos concentran actividades que son de valor para el cliente, por lo que en la tercera dimensión, la perspectiva de clientes reflejará los indicadores que son determinantes para la satisfacción del cliente.

Una vez realizadas estas funciones, se tienen que obtener resultados que deriven en la rentabilidad de la empresa; por lo que la perspectiva financiera es la cuarta dimensión en que el ciclo termina y en la que se refleja el resultado de todas las anteriores.

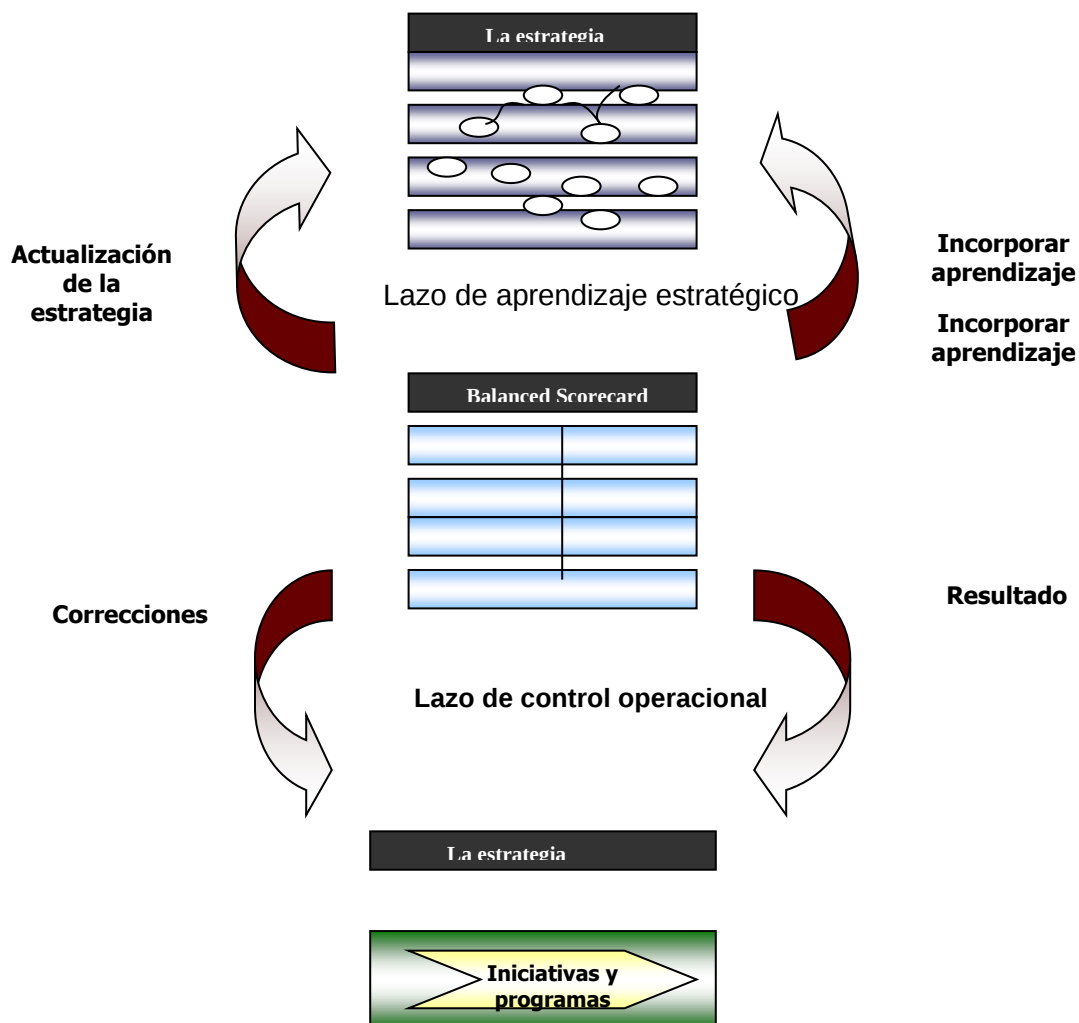
El proceso equilibrado del tablero de indicadores permite que una organización alinee y centre todos sus recursos en su estrategia:

DIAGRAMA 2. BALANCED SCOREDCARD



Robert Kaplan, Expomanagement, 05 Junio, 2003

Una organización enfocada en la estrategia debe transformar la estrategia misma a términos operacionales para medirla y controlarla. La medición es el lenguaje que proporciona claridad a conceptos vagos. Esta medición debe utilizarse para comunicar. El uso del tablero de comando desarrolla consenso y trabajo en equipo a través de la organización. Este monitoreo favorece la administración de la estrategia y establece un “doble lazo” para obtener retroalimentación estratégica como resultado del aprendizaje. Este seguimiento permite probar las hipótesis respecto a la estrategia, determina los cambios en el ambiente e identifica las estrategias que puedan surgir⁵



⁵ Robert Kaplan, Expomanagement, 05 Junio, 2003

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 OFERENTES – ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El mercado en el que participa DNI es un tanto cerrado, las barreras de entrada son altas, cada vez hay más participantes, sin embargo el tamaño y capacidad de los que hay, es muy similar, ya que para cubrir satisfacer las necesidades del mercado, los competidores requieren cierta infraestructura y respaldo que les permita competir.

Los productos son muy similares en muchos casos o hasta iguales, ya que las negociaciones en algunos productos las tiene el cliente con el proveedor o fabricante, es decir, el cliente es quien elige el producto a comprar, no selecciona un distribuidor por la categoría de productos que maneje; la diferenciación entre los competidores en este sector es definitivamente el servicio y la logística que les permita la eficiencia en sus operaciones, la oportunidad del suministro y la disminución de costos de distribución.

La oferta de productos de DNI está compuesta de la siguiente manera:

→ **Maquinaria:**

- ✓ Máquinas para hacer palomitas, algodones, waffles, raspados, conos, banderillas.
- ✓ Calentadores de queso p/ nachos, de nachos, salchicha, pan, palomitas, pizzas, mantequilla, entre otros.
- ✓ Freidoras, mezcladoras de saborizantes, cortadoras de cebolla, popoteras, dispensadores de vasos, dispensadores de aderezos, condimenteros, y en general todos los aditamentos complementarios.

→ **Insumos:**

- ✓ Maíz palomero, aceite para palomitas, sal, mantequilla, saborizantes
- ✓ Queso para nachos, tortilla para nachos, jalapeños
- ✓ Chocolates
- ✓ Granillo, mermeladas, coberturas, lunetas, grageas, conos, canastas
- ✓ Dulces
- ✓ Otros insumos como: agua, leche, galletas, salsa picante, etc.

→ **Consumibles/ Desechables**

- ✓ Cubiertos
- ✓ Platos
- ✓ Vasos
- ✓ Agitadores

- ✓ Popotes
- ✓ Recipientes multiusos, domos, tapas,
- ✓ Vasos y canastas palomeras personalizadas
- ✓ Charola para nachos y de servicio

Dentro de los productos que la empresa ofrece, hay algunos que son exclusivos pues DNI tiene el convenio con proveedores de ser los únicos distribuidores de varias marcas en el país, lo cual le da una ventaja respecto a sus competidores con algunas líneas de productos cuya demanda es interesante.

La rivalidad es cambiante pues el sector lo es por si mismo, las necesidades del consumidor van cambiando constantemente y por lo tanto la solución o satisfacción de esas necesidades tendrá que ser distinta o modificada, depende de la visión que tenga cada competidor y el significado que le de a las señales del mercado.

Se puede decir que el mercado nacional está cubierto por dos fuertes competidores en el área de snacks, que son DNI y DIA (Distribuidora Internacional de Alimentos) que es la principal competencia, ya que distribuye los productos de algunas cadenas como Cinemark y distribuía Cinemex, cliente con el que actualmente trabaja DNI.

Únicamente estas dos empresas hacen distribución de este tipo de productos, pero existen otros competidores potenciales como Pacific Star, el cual

distribuye alimentos, no está en el área de snacks sino alimentos en general, pero hay que estar conscientes de que puede diversificarse y tomar este ramo pues ya cuenta con logística e infraestructura para poderlo desarrollar.

La estrategia de DIA es el abasto de productos con precios altos, y especializados. Cuenta con gran infraestructura pues es proveedor de Domino's Pizza, por lo que su red de distribución es muy amplia.

Un aspecto importante también es que DIA se encarga de hacer "porcionados", es decir, el control de ingredientes y estandarización que requiere su cliente es tan exacto que le proporciona esas cantidades previamente establecidas en sus puntos de venta.

Como mencionaba anteriormente, están más enfocados al área de alimentos que de snacks, sin embargo, aprovechan su red de distribución para surtir empresas como el negocio del cine. Tal vez esto se presente como una oportunidad, pero creo que en estos momentos, es una amenaza para el competidor, ya que están descuidando su negocio principal y tampoco están atendiendo satisfactoriamente a sus otros clientes, lo que ha permitido que DNI sea una opción viable y atractiva para los clientes.

También es importante mencionar que en relación a su competencia, GRUPO DNI tiene una clara diferenciación respecto a sus competidores, pues existen muchas empresas que venden maquinaria, pero no dan capacitación, se

limitan a la labor de venta sin dar seguimiento o servicio posventa, las pocas que existen que pueden dar ese servicio, no tienen insumos; las que llegan a tenerlos, sólo son enfocados a un producto en específico sin ofrecer la variedad oportuna, y si tienen variedad en productos, no tienen la venta de maquinaria y tampoco pueden realizar la distribución en cualquier punto del país y de manera periódica.

La estrategia que ha permitido consolidarse a la empresa es ofrecer la solución integral con productos de calidad y de vanguardia acompañado de un servicio flexiblemente especializado.

3.2 DEMANDANTES

La demanda en este sector se ha incrementado y no lentamente, sino ha tenido un crecimiento acelerado debido a las exigencias y gustos de los consumidores finales y a la concientización de los negocios de tener los productos en la cantidad y tiempos necesarios en sus puntos de venta sin tener que ser problemático para ellos el conseguirlo.

El segmento de mercado al que se dirige la empresa es un segmento especializado, se enfoca principalmente a organizaciones o individuos cuyo propósito sea el ofrecer productos relacionados con la diversión, la comida rápida y en general todos los productos considerados como “snacks”, lo que le da a la empresa un potencial enorme de crecimiento por el auge que está teniendo no sólo en México sino a nivel internacional y la satisfacción de esas necesidades “nuevas” del mercado, van marcando pauta para la diversificación de la empresa.

3.3 INTERCAMBIO

La distribución en la empresa se hace de manera intensiva y especializada, dependiendo de los productos y los clientes se tiene toda una logística que permite entregar los productos en oportunidad y cantidades requeridos por los clientes y en las condiciones que ellos lo necesitan.

La empresa trabaja bajo un esquema de “comisariato”, tipo “mayorista”; en los almacenes se centraliza toda la mercancía que se distribuirá a los clientes quienes posteriormente realizarán la venta al consumidor final.

Algunos productos se compran directamente del fabricante, pero en muchos otros es a través de mayoristas, lo que nos convierte en medio mayoristas, este tipo de relación se da dependiendo del producto. Un esquema nuevo de trabajo es que nuestro cliente principal se ha convertido en nuestro proveedor de productos críticos (como maíz, queso, aceite, vasos, etc.) ellos realizan la compra y hacen llegar el producto a tres de los centros de distribución: México, Monterrey y Guadalajara. DNI se encarga de hacer llegar el producto a Tijuana y Cancún.

Otro esquema que se está implementando con los comedores industriales es que ellos realizan el pago a los proveedores y DNI es responsable de hacer los pedidos según la demanda que van presentado los comedores, los cuales a diferencia de los cines no presentan estacionalidades, lo cual hace un poco más controlable la demanda.

Al concentrar todas las fuerzas en el intercambio relacionado con la empresa, podemos definir las ventajas y desventajas que hasta el momento presenta la empresa de la siguiente manera:

3.3.1 Fortalezas:

- Conocimiento de la industria
- Infraestructura y organización flexibles
- Contacto directo y personalizados con sus clientes
- Liderazgo en el mercado de cines y “fast food”
- Capacidad de negociación
- Sinergia con proveedores y clientes logrando eficiencia en costos
- Diversificación de mercados al crear las nuevas empresas del grupo
- Red de distribución eficiente que permite llegar a cualquier lugar en el país
- El abastecimiento de productos en variedad suficiente y adaptada a las necesidades particulares de los clientes.
- Estructura organizacional dinámica y funcional con orientación al cliente.

3.3.2 Debilidades:

- Gran dependencia de un sólo cliente
- Poca diversidad de proveedores para “productos críticos”
- Negociaciones realizadas por los clientes que impiden el control de aspectos fundamentales para la eficiencia operativa

- Condiciones de crédito desfavorables
- Poca investigación en las necesidades del mercado
- Limitadas actividades para aumentar la cartera de clientes

3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS

Para analizar mejor el sector mediante el modelo, se estudian los elementos principales de cada una de las fuerzas:

3.4.1 Rivalidad en el sector

- Es un mercado en el que no se aprecia gran cantidad de contrincantes, sin embargo el tamaño y capacidad de los participantes que hay, es muy similar, ya que para atacar su mercado requieren cierta infraestructura y respaldo que les permita competir.
- La demanda en este sector se ha incrementado y no lentamente, sino ha tenido un crecimiento acelerado, debido a las exigencias y gustos de los consumidores finales y a la necesidad de los negocios de tener los productos en la cantidad y tiempos oportunos en sus puntos de venta sin tener que ser una operación compleja para ellos el conseguirlo.

- Un aspecto importante es que los competidores han reducido precios para lograr las negociaciones, afectando al sector en su totalidad, pues por el tipo de productos y servicios, no se puede pelear por precios ya que se desencadenará una guerra intensiva entre los participantes.
- Los productos son muy similares en muchos casos o hasta iguales, ya que las negociaciones en algunos productos las tiene el cliente con el proveedor o fabricante, por lo que no hay diferenciación por producto (en algunos si, pero el precio es determinante); la diferenciación entre los competidores en este sector es en el servicio y la logística que les permita la eficiencia en su abasto y costos de distribución.
- La rivalidad es cambiante pues el sector lo es por si mismo, las necesidades del consumidor van cambiando constantemente y por lo tanto la solución o satisfacción de esas necesidades tendrá que ser distinta o modificada, depende de la visión que tenga cada competidor y el significado que le de a las señales del mercado.

3.4.2 Amenaza de nuevos participantes

- Existen barreras de entrada importantes para nuevos participantes, comenzando con la inversión inicial para operar un esquema logístico con la magnitud que el mercado demanda, por lo tanto el aspecto económico es de inicio un requerimiento alto. En segundo lugar, el conocimiento de la

industria es indispensable, para la eficiencia operativa, siendo competitivos en costos.

- Otro aspecto que se considera imprescindible es el reconocimiento y prestigio que pueda tener la compañía, un participante nuevo estaría en desventaja.
- La experiencia que la empresa tiene en todo su sistema de distribución no es tan sencillo de igualar. Los convenios con transportistas externos (cuando se utilizan) por el volumen de mercancía que se maneja abaten costos y la logística propia del transporte con que ya cuenta la empresa es un “know how” que ya se tiene bien estudiado y aunque se imite, no es tan sencillo de obtener en poco tiempo. La adquisición del equipo no es tan barato.
- Es un hecho que no se puede asegurar la lealtad de los clientes, pero sí se ha podido identificar la preferencia hacia la compañía, por tener la flexibilidad y adaptar los procesos a sus necesidades. Se está implementando un análisis de las mismas para no descuidarlos, por lo que considero que el cambio de distribuidor no sería una decisión inmediata, es una decisión que implica mucho análisis y tiempo para preparar al nuevo distribuidor.

- El capital requerido para alcanzar la infraestructura con que se cuenta actualmente y todo lo que se ha logrado en la república es alto.
- Hablando de costos, también sería difícil llegar a obtener no sólo los precios actuales con los proveedores (por el volumen de compra) sino, los costos finales generados por toda la logística ya creada.
- El acceso a canales de distribución no es restringido, pero la optimización y el uso que se tiene actualmente no es tan fácil de conseguir.

3.4.3 Amenazas de productos sustitutos

- Sí existen sustitutos de los servicios prestados, los mismos proveedores pueden llegar a ser un sustituto ya que algunos tienen capacidad de distribuir su mercancía.
- Las líneas de mensajería y carga también son sustitutos del servicio, ya que hoy en día se llega a cualquier punto del país utilizando este medio. Pero haciendo un análisis de las necesidades que estamos satisfaciendo, estos sustitutos no alcanzan a cubrirlas ni juntos, ni separados, no se trata simplemente de hacer llegar los productos, sino de darles la atención personalizada en todas sus actividades relacionadas al snack.

- Si se habla de los productos que se manejan para los clientes, existe gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, sobre todo por la gama de artículos que se maneja en la empresa, pero en la aparición de nuevos productos, se realizan pruebas y se dan a conocer a los clientes, de ellos depende la adopción del nuevo producto. Existen otros productos como el aceite y alguna maquinaria que no tienen sustitución ni nacional ni americana, por lo que muchos esfuerzos se centran en obtener mejores negociaciones e investigar alternativas.
- Existe una estrecha comunicación con los clientes, y en caso de requerir algún servicio adicional ofrecido por un competidor, normalmente se negocia y se ofrece el servicio.

3.4.4 Poder de Negociación de los compradores

- Definitivamente el poder de negociación de los compradores es alto, con algunos, especialmente Organización Ramírez, los volúmenes de compra que se manejan son muy altos, por lo que sus decisiones tienen mucho peso.
- Actualmente se ha estado trabajando en la diversificación, pero hasta hace muy poco aun se tenía entre un 80-90 % del volumen de ventas dependiendo de un solo cliente, lo cual ha cambiado en los últimos meses, pero aun así, su poder sigue siendo fuertemente representativo.

- Normalmente el servicio y los productos que se manejan son negociaciones establecidas y trabajadas entre cliente- vendedor que ha costado tiempo desarrollar, por lo que en ese sentido no es tan fácil que cambien de vendedor.

3.4.5 Poder de negociación de los proveedores

- Regularmente con los proveedores nacionales, el poder de negociación lo tiene DNI, ya que los volúmenes de compra que se tienen son altos y existen varias empresas que pueden ofrecer el producto o muy similar, por lo que en este caso, el poder de negociación de los proveedores es menor.
- Respecto a los productos importados, la situación cambia, ya que varias de las empresas tienen clientes en todas partes del mundo y de diferentes tipos, por lo que las condiciones generalmente están ya previamente establecidas y difícilmente se pueden mover de su propuesta original. Obviamente tratan de hacer flexible su servicio pero cuando se negocian precios y condiciones de entrega, el poder de negociación varía. Las circunstancias son cambiantes dependiendo de los productos y del volumen de compra. El hecho de tener clientes como Cinépolis y Cinemex es relevante al momento de la negociación por la proyección de ventas que les puede representar.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

4.1 VISIÓN

“En el año 2008 GRUPO DNI será la organización que a través de la innovación de sus productos y servicios, cobertura nacional, excelencia de su transporte y compromiso de su personal, logrará el liderazgo como solución integral para la industria del fast food, distinguiéndose por su confiabilidad, trato con sus clientes y proveedores, y su apoyo a la comunidad mediante la FUNDACIÓN DNI”

4.2 MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en servicios de distribución a lo largo de la REPÚBLICA MEXICANA, usando un sistema de información integrado PROVEEDOR-DNI-CLIENTES, optimizando la logística para llegar hasta sus puntos de venta, contando con colaboradores altamente capacitados, que apoyen el desarrollo de nuestros clientes”

La distribuidora será cada vez más eficiente a través del desarrollo de sus proveedores, siempre apegada a sus valores, logrando un crecimiento que permita mayor rentabilidad, tener los recursos y estructura organizacional para que los colaboradores logren su desarrollo personal y familiar, contribuyendo con todo ello al bienestar de la comunidad”

4.3 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia en una empresa es definida con el fin de lograr las metas organizacionales. Por el esquema de negocio que presenta el grupo, la estrategia genérica es de enfoque, pues está dirigida a grupos especializados.

La estrategia del grupo se ha definido como la solución integral hasta hace poco tiempo, en la industria del snack, sin embargo, con la diversificación de la empresa, se accedió a mercados que ampliaron el horizonte de la empresa, siendo no solo proveedores de productos tipo snack, sino también de todo lo relacionado con la comida “rápida”, conservando aun la premisa de ser la solución integral para el cliente. Los comedores industriales, al igual que los cines, requieren de un solo proveedor que les de seguridad en el abasto, eficiencia en una sola entrega, control al tener un solo proveedor que suministre todo sus productos, así como la atención personalizada y exclusiva para cada conjunto.

“El mundo se vuelve turbulento más rápido de lo que la mayoría de las compañías se vuelven más flexibles”⁶, es por eso que la innovación ha sido parte fundamental del desarrollo de la empresa, innovación en el servicio, haciéndolo flexible. La estrategia ha ido cambiando, adaptándose constantemente a las nuevas oportunidades y tendencias del mercado.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“No es necesario ni deseable para las compañías organizar su trabajo alrededor de la división del mismo de Adam Smith. Los trabajos orientados hacia la tarea en el mundo actual de clientes, competencia y cambio son obsoletos. En su lugar las compañías deben organizar su trabajo alrededor de procesos”⁷

Debido al crecimiento acelerado que la organización presentaba, se vio en la necesidad de realizar una reingeniería en sus procesos. Con una visión estratégica, se eliminó la estructura tradicional para pasar al esquema lineal de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades que, tomadas juntas, producen un resultado de valor para el cliente. ⁸

El punto de partida, es una visión holística, la realización de un trabajo de principio a fin, el conjunto de actividades afines organizadas para la optimización de recursos.

⁶ Gary Hamel, Junio del 2003, Expomanagement

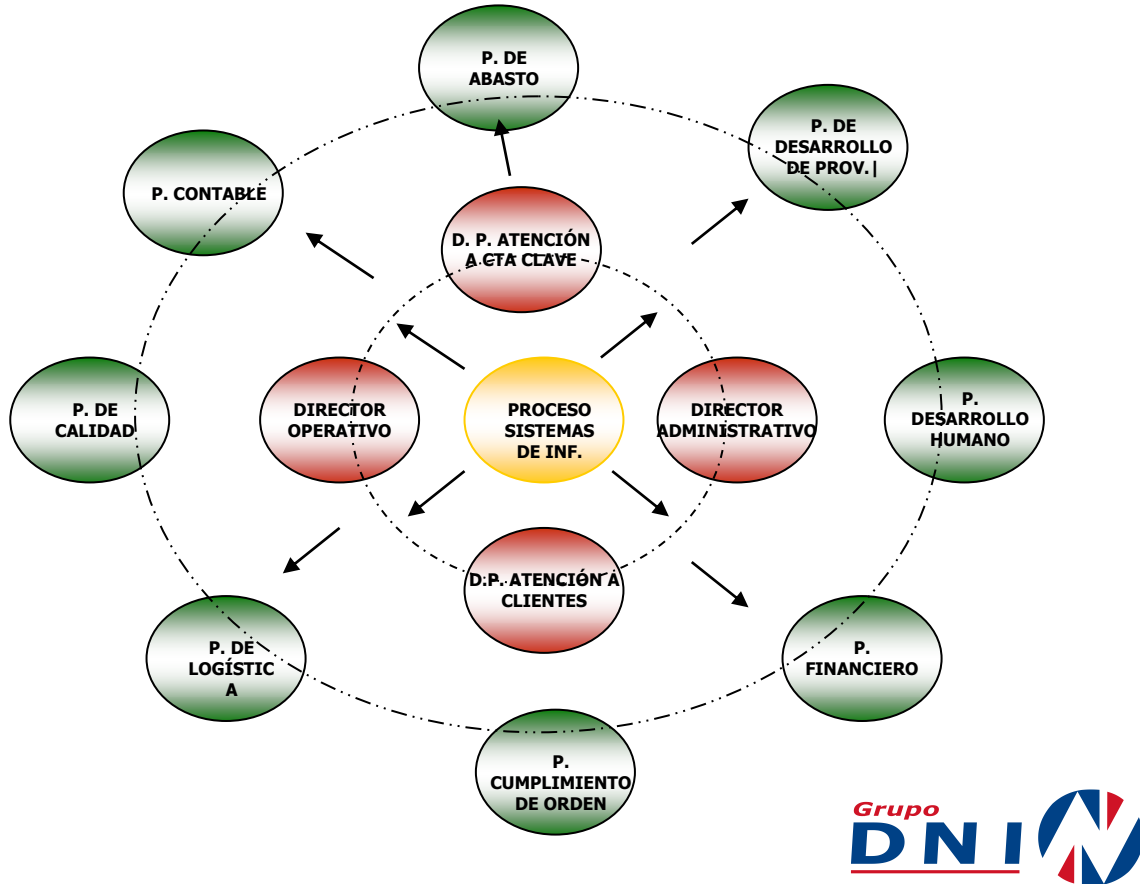
⁷ Hammer y Champy: Reengineering the Corporation

⁸ Hammer y Champy: Reengineering the Corporation; pag. 3

Por el tipo de clientes que maneja la empresa y la detección de las actividades de valor para ellos, la organización por procesos era perfectamente adaptable y conveniente para dar mayor valor agregado.

De acuerdo al crecimiento de la empresa, se ha continuado con una constante revisión y adaptación de procesos, dentro de los cuales existen subprocesos, todos interrelacionados entre sí y con un mismo objetivo común. Por el esquema actual de negocio, existen “macro procesos” que son los que conforman la organización como se aprecia en el siguiente “Diagrama de Procesos”.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



El proceso central o que engloba al resto es el proceso de atención a cuentas corporativas, como la atención a toda la cuenta de Cinépolis, Cinemex, Multimax, etc. Existe un solo dueño de proceso que atiende la cuenta central e interactúa con los demás procesos para dar seguimiento a la cuenta.

Es aun poco usual en el país encontrar organizaciones centradas en procesos, pero es una clara tendencia para la eficiencia operacional, ya que se evitan triangulaciones, se genera facultamiento y por ende responsabilidad muy clara y definida de las actividades dentro del proceso.

El establecimiento de esta estructura no es fácil, se tiene que crear toda una nueva cultura en la organización; requiere mucho esfuerzo y colaboración de la gente. Se da prioridad al equipo, no al individuo, al cliente, no al jefe. Es necesaria la disciplina y la improvisación, la franqueza y responsabilidad personal, así como colectiva, sobre todo mucha madurez para trabajar en un esquema sin organigrama. La coparticipación es crucial, y el clima laboral después de varios años de implementados los cambios, no es fácil de igualar o imitar.

4.5 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de la empresa va íntimamente ligada a la estructura organizacional del grupo, ya que el elemento de diferenciación ha sido precisamente el valor agregado que genera para el cliente el concentrar todo el proceso en una persona que da solución y seguimiento de principio a fin.

El ser flexible en el servicio, ha permitido que la compañía crezca con sus clientes y que esté a la vanguardia, cubriendo sus requerimientos de manera muy particular, lo cual facilita que en los mismos procedimientos de reingeniería o conceptualización de algún nuevo esquema por parte de ellos, se involucre al distribuidor como parte integral. La adaptabilidad que ha tenido la empresa a los distintos esquemas, con un costo accesible, ha favorecido el posicionamiento del grupo y el acceso a otros nichos de mercado.

4.6 PERSPECTIVA FINANCIERA

El esquema de distribución de Cinépolis es cubierto por dos distribuidores: PRODUSA, compañía perteneciente a Organización Ramírez y que abastece la zona del bajo: Michoacán, Guanajuato, San Luis Potosí, Querétaro, y Aguascalientes; y Grupo DNI que surte el resto de la República, estructurado de la siguiente manera:

Con el sistema de distribución de Grupo DNI se cubren 28 estados de la República Mexicana, llegando a 50 ciudades del país mediante:

- Rutas de reparto local por semana en 5 Centros de distribución
- Rutas de reparto foráneo por semana.
- Rutas de reparto foráneo quincenal.
- 205 Entregas por semana.
- Entregas quincenales.
- 33,500 kilómetros recorridos por semana.

Los Centros de distribución tienen procesos igualmente establecidos, sin embargo algunos atienden cuentas o clientes corporativos que tienen necesidades diferentes, por lo que al flexibilizar los procesos, se diseña un esquema a la medida de cada uno y se incorporan dichos procedimientos a los procesos globales. Los centros de distribución están conformados de la siguiente manera:

Centro de Distribución en Monterrey, NL.

- 3 Rutas de reparto local.
- Salidas semanales y/ o quincenales con destino a:
- Monterrey Saltillo, Torreón, Gómez Palacio, Durango.
- Monterrey Reynosa, Nuevo Laredo, Matamoros.
- Monterrey Chihuahua y CD. Juárez.
- Monterrey CD. Victoria, Tampico y CD. Valles.

Centro de Distribución en CD. De México.

- Salidas semanales y/ o quincenales con destino a:
- México Pachuca.
- México Toluca y Atlacomulco
- México Jalapa y Veracruz
- México Cuernavaca, Chilpancingo y Acapulco.
- México Puebla y Oaxaca.
- México Coatzacoalcos, Minatitlán, Tuxtla Gutiérrez y Tapachula.
- México Villahermosa.
- México Mérida y Cancún.
- México Morelia Guadalajara
- México Texcoco y Chalco
- 19 rutas locales para abastecer la Ciudad de México y zona metropolitana durante la semana.

Centro de Distribución en Guadalajara, Jal.

- Salidas semanales y/o quincenales con destino a:
- Guadalajara Zacatecas, Monterrey.
- Guadalajara Tepic, Mazatlán, Culiacán, Los Mochis, Guamuchil, Guasave y CD. Obregón.
- Guadalajara Guaymas, Hermosillo y Nogales.
- Guadalajara Mexicali y Tijuana.
- 3 Rutas de reparto en la zona metropolitana durante la semana.

Centro de Distribución Tijuana B.C.N.

- Tijuana Ensenada
- Tijuana Mexicali
- Tijuana La Paz
- 3 Rutas de reparto local durante la semana.

Centro de Distribución Cancún, Q Roo.

- Cancún Mérida.
- Cancún Cozumel.
- Cancún Chetumal
- 1 Ruta de reparto en Cancún durante la semana.

Específicamente para los cines de Organización Ramírez, se tiene diseñado un programa con entregas y horarios definidos. Ver Anexo 2: “Control de Rutas” Las rutas adicionales, con otros clientes, se adhieren a la distribución de los Cinépolis, tomándolos como cliente ancla, de esta manera se genera sinergia y mayor contribución marginal por ruta, logrando eficiencia en costos que se reflejan en el consumidor o usuario final.

Aun cuando se ha trabajado ya por mucho tiempo bajo este esquema, también existe la problemática de que en ciertos lugares, las rutas son perdedoras pues son ciudades lejanas en donde es difícil generar sinergia con otros clientes; generalmente son rutas foráneas en donde el gasto del transporte es muy alto y el monto de facturación y por ende, el de utilidad es muy bajo, mermando los resultados finales a nivel global.

El esquema actual de trabajo es el abasto a todos los Cinépolis de la República de manera semanal (y en rutas muy específicas, quincenal) con un pago del 16.5% de margen sobre el monto facturado, pagando a los 15 días hábiles del ingreso de la cobranza.

Se pretende renegociar las entregas en toda la República, específicamente las rutas perdedoras, teniendo como primera opción las entregas quincenales, aunque existe la posibilidad de incrementar el catálogo de artículos que puedan hacer más eficiente la entrega.

Otro aspecto en negociación es el almacenamiento, ya que actualmente se guarda producto del cliente sin cobro adicional. El acuerdo inicial había sido el resguardo de 3 semanas promedio de inventario, pero en la realidad no se ha dado el caso en que se de cumplimiento a ello.

Dentro de los cambios que se generaron por parte de Cinépolis fue la adquisición de los productos críticos, siendo más específicos, ellos son responsables del abasto y pago a los proveedores de aquellos productos que generan mayor utilidad para el cine o aquellos sin sustituto. De un catálogo de 140 artículos, ellos están manejando en la actualidad 52, principalmente maíz, vasos, canastas para palomitas, queso, etc. El resto de los productos son administrados por DNI, pero la tendencia es que Cinépolis tomará el catálogo completo, lo que le dará mayor liquidez a la empresa. Debido a la experiencia en la administración de la demanda, posiblemente DNI administre esa parte y el pago y negociación de precios quedaría en manos del cliente.

Aun así, existe un proyecto de desarrollo de proveedores en el que de acuerdo a un nuevo convenio tanto Cinépolis como DNI trabajarían en conjunto para desarrollar este tópico.

Debido a que Cinépolis está administrando la compra de los 52 artículos, existe un sobre inventario en todos los centros de distribución, por lo que se pretende establecer una cuota por inventario adicional a 5 semanas en temporada alta.

Por el tipo de mercado al que se dirige Cinépolis, la demanda presenta estacionalidades, de las cuales las más importantes son las temporadas vacacionales: Semana Santa, Verano (siendo el más impactante) y diciembre. A estos picos de demanda se agregan situaciones particulares como “puentes vacacionales”, días festivos o estrenos con gran audiencia.

Debido a esto, los ingresos de la compañía son muy variables, se está trabajando en el monitoreo de la demanda, para poder hacer más eficiente la entrada y salida de dinero en ambas organizaciones para optimizar los recursos de las empresas.

En la actualidad se han establecido herramientas de para el monitoreo de los factores más trascendentes dentro de la empresa que permita la rentabilidad por unidad de negocio. Los grandes rubros se concentran por sucursal como lo muestra la tabla siguiente:

CEDI	PEDIDOS PERFECTOS(%)	CONTRIBUCIÓN MARGINAL (%)	COBRANZA (%)
DF	96.30	10.15	100
GUADALAJARA	99.07	14.94	100
TIJUANA	100	14.12	81.82
MONTERREY	85.70	8.51	74.86
CANCÚN	86.55	10.64	100

Grupo DNI, mayo de 2004

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la contribución marginal es un rubro con muchas oportunidades de mejora. Esta tabla refleja que en las rutas suministradas por la sucursal de Monterrey, la contribución es mínima o en muchas ocasiones arroja números negativos, por lo que se debe trabajar en la disminución de gastos de transporte, así como en la negociación con el cliente para no seguir reflejando estos resultados.

Algo importante es que ya se ha comenzado a medir el desempeño por ruta y los gastos de transporte están más controlados, se generó un presupuesto de logística para ir midiendo este rubro que representa el costo más alto a la organización.

El aspecto financiero es uno de los elementos más débiles de la organización, en el sentido de que se ha invertido poco tiempo en la realización de análisis financiero que pueda servir de mapa a las decisiones estratégicas de la empresa, por tal motivo, es una prioridad en el esquema actual de trabajo.

Esto ha llevado al replanteamiento del esquema actual de trabajo con la cuenta Cinépolis, a tal grado que se ha decidido hacer una reingeniería en toda la cadena de suministro, siendo receptivos a cualquier propuesta o modelo de trabajo, aun cuando la implantación será liderada por un administrador externo a ambas empresas. Esta reingeniería tiene como principal punto de revisión el costeo del servicio medular, de los periféricos y aquellos que puedan incluirse en

el portafolio de negocio, de esta manera se dará un justo valor a los esfuerzos de ambas empresas bajo un esquema ganar- ganar.

4.7 BALANCED SCORECARD

Como parte del proceso de mejora continua y por lo expuesto en el apartado anterior, se está implementando la herramienta del BSC para monitorear los elementos más importantes del servicio.

Para el diseño del mismo, el análisis de la industria bajo el modelo de Porter fue indispensable, así como el conocimiento de las actividades estratégicas de la compañía para poder realizar el mapa estratégico de la compañía.

En las cuatro dimensiones del modelo, descansan las perspectivas que serán el motor de la estrategia:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva da fundamento a la estrategia. En ella se concentran el capital humano, el capital de información y el capital organizacional. Las habilidades, la capacitación y el conocimiento que tengan los colaboradores en las empresas determina definitivamente el rumbo de ellas. Gracias a esto se puede crear una cultura y liderazgo que contribuya al desarrollo de la organización.

La propuesta es hacer una estrategia del trabajo de cada uno, se debe crear un clima para apoyar el cambio estratégico. Algo básico es que cada individuo debe conocer y entender la estrategia, así como conocer qué papel juega en la estrategia total.

Para la empresa, los indicadores que darán fundamento al resto son dos únicamente, pero que abarcan el todo:

- Satisfacción del personal
- Capacitación del personal

Una vez logrando estos dos aspectos, se deslinda el resto, si se tiene personal satisfecho y capacitado, se refuerza el compromiso y la intensidad del conocimiento.

PERSPECTIVA INTERNA

En esta dimensión del BSC, se plasman los procesos que crean y entregan valor, sean operativos, de innovación, de administración de clientes, etc.

Dentro de las actividades que conforman este apartado están aquellas relacionadas con los vínculos con proveedores, la realización del servicio en si, la distribución a clientes, el manejo del riesgo, selección y retención de clientes, identificación de nuevas oportunidades, selección de proyectos, desarrollo de nuevos productos y una contribución a la sociedad.

La empresa detecta tres indicadores básicos:

- Proveedores certificados
- Eficiencia del inventario
- Confiabilidad del inventario

Estos procesos contribuyen a elevar el valor del cliente y determinarán sin duda la satisfacción del mismo.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta dimensión es indispensable conocer al cliente, tener plenamente identificadas sus necesidades para conocer de qué manera se logrará su satisfacción. Los elementos que se marcarán como indicadores, pueden llegar a ser los elementos de más valor para el cliente e incluso la ventaja competitiva de la empresa.

Se han determinado tres indicadores en esta perspectiva:

- Contacto Personal
- Pedidos perfectos
- Satisfacción de clientes

Con estos elementos se crea la propuesta de valor para el cliente, se consolidan los atributos del servicio

PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta dimensión se refleja la estrategia de productividad y de crecimiento de la empresa. Es donde se reflejará el resultado global de todos los indicadores anteriores, por lo que tienen que estar bien estructurados y tener congruencia entre si para que verdaderamente sea un indicador de la realidad.

Debido a la nueva estructura que tomará el grupo enfocada en Cinépolis como su cliente principal, se toma como un indicador que debe derivar en rentabilidad.

Específicamente se plasman cuatro indicadores:

- Contribución marginal por ruta
- Crecimiento
- Cinépolis como cuenta clave
- Rentabilidad

La interrelación de todos los indicadores se detallan en el tablero de comando mediante las relaciones especificadas en él. Ver Anexo 3: “BALANCED SCORECARD GRUPO DNI”

Es importante establecer las métricas mediante las cuales se dará seguimiento a los indicadores del BSC. Ver Anexo 4: “Métricas Operacionales”. Los resultados arrojados demostrarán el rumbo de la estrategia y los lineamientos que se deban tomar en caso de hacer ajustes a la misma. Esta herramienta es de gran valor para el desempeño de la organización, aunque es importante tener en cuenta que no es un sistema cerrado y que es el reflejo de un análisis mucho más complejo del contexto, de las variables externas que puedan conducir el rumbo de la organización no necesariamente hacia donde estaba planteado, es por eso que es indispensable un constante monitoreo para que sea una herramienta realmente eficaz.

CAPÍTULO V

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En virtud de que todas las actividades de la compañía se reflejan en el último proceso de cumplimiento de orden, o atención a clientes, se considera de gran importancia realizar una investigación de mercados que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio brindado por la empresa.

Para elaborar dicha investigación, se optó por realizar la investigación de tipo exploratoria que permitiera tener las bases para desarrollar un instrumento de tipo cuantitativo que mida el grado de satisfacción de los clientes.

Como punto de partida, se realizaron entrevistas con los directivos: personas responsables de la toma de decisiones a nivel corporativo de ambas empresas: Del cliente, Cinépolis, y el distribuidor: DNI

La investigación exploratoria se basó en dos técnicas: La observación y la entrevista profunda.

5.1 ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

A) Entrevistas con tomadores de decisiones

Entrevista realizada al gerente de distribución de Cinépolis

- En la entrevista con el, se encontró que su percepción respecto al servicio brindado por DNI era un tanto negativa. Mencionó que uno de los principales problemas era que el servicio no era homogéneo, es decir, que estaba consciente de que la atención brindada a los conjuntos variaba dependiendo de la zona y/o personas responsables de la atención al cliente final que en este caso son los gerentes y personal de almacén de cada cine en toda la república.
- Otro aspecto que mencionó fue que las entregas no siempre eran personalizadas, es decir, el dueño de proceso deja en manos del transportista la entrega física de los productos.
- Mencionó también que faltaba seguimiento por parte de los dueños de proceso de cumplimiento de orden (DPCO) a las quejas o aclaraciones de los conjuntos, así como el trato directo con cada gerente.

Entrevista realizada al Director General y Director Administrativo de DNI

- Ambos coinciden que el aspecto más relevante del servicio prestado por DNI es la atención personalizada del DPCO. El crecimiento de la empresa ha sido tan rápido en los últimos años que están conscientes de que hace falta reforzar algunos aspectos relacionados con el servicio, por lo que se tendrían que establecer métricas de desempeño y satisfacción del cliente, para conocer el nivel de servicio que se está ofreciendo actualmente

- Mencionan también que ambas empresas han crecido tanto que la misma operación diaria ha dejado poco tiempo para la planeación y la reestructura, pues consideran que actualmente se están brindando más servicios de los que anteriormente se habían acordado por el mismo precio, lo cual puede inhibir los proyectos de mejora, pues la rentabilidad del negocio no está siendo del todo adecuada, por lo que se considera importante realizar una revisión de este apartado

- Para dar un mejor servicio al cine, en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad en las entregas, consideran elemento indispensable al proveedor, pues la eficiencia o ineficiencia del mismo, repercuten en la medición del distribuidor, por lo que creen conveniente involucrarlo en un plan global, donde la calidad en el servicio parta precisamente del iniciador en la cadena que en este caso son los proveedores de productos terminados

B) Técnicas cualitativas empleadas

B.1. OBSERVACIÓN

Justificación de la técnica y Necesidades de información

Para tener una visión más completa respecto a la situación actual del servicio ofrecido, se consideró importante hacer una inspección de manera aleatoria a las entregas realizadas por los DPCO tanto en rutas foráneas como locales, por lo que la observación jugaría un papel determinante como primer diagnóstico para la medición.

Es importante observar el desempeño del DPCO, su desenvolvimiento, el conocimiento de las particularidades de cada cliente, la asertividad y empatía en los momentos de verdad, así como el dominio y buen manejo de su proceso.

Los lugares seleccionados fueron conjuntos de distinta complejidad en cuanto a número de entregas, productos no conformes, áreas de descarga, maniobras, horarios de recepción e incluso el personal administrativo en cada plaza al momento de la entrega, así como su volumen de ventas, atención de los diferentes DPCO y entregas por diversos transportistas.

Específicamente los cines visitados para la observación fueron:

Cinépolis Plaza satélite

Cinépolis Plaza Bella Pachuca

Cinépolis Aragón

Cinépolis Perisur

Cinépolis Miramontes

Multicinemas Center Plaza

Definición del número de sesiones y público objetivo

Se tomaron los conjuntos más representativos para dicha técnica, realizándose una sesión por conjunto.

- ★ El horario fue determinado por el mismo en que está establecida la entrega a cada cine
- ★ Se acudió con el DPCO en la ruta normal desde la salida de la unidad del almacén hasta la descarga y entrega de documentación a los responsables de cada plaza
- ★ La observación abarcó el proceso total, desde el la recepción del pedido, facturación, separación de pedido, carga de unidad de transporte, hasta el cumplimiento final del pedido

Análisis

- 1) Se observó que efectivamente, el proceso no está estandarizado, cada DPCO realiza el proceso de diversas maneras
- 2) No todos los gerentes, o personal de almacén de Cinépolis conocían al DPCO, lo cual indica que no todas las entregas eran personalizadas.
- 3) La complejidad física de los conjuntos provoca que el proceso sea modificado
- 4) El servicio que brindan los transportistas, de igual manera no es homogéneo, y aunque son subcontratistas, el cine percibe que el trato, sea bueno o malo, es finalmente de DNI
- 5) Muy pocos transportistas emplean uniforme, lo cual merma la imagen de la empresa.
- 6) El manejo de la mercancía por los transportistas, no es el óptimo; en ocasiones se daña la mercancía
- 7) Los horarios no son constantes, el reglamento respecto a la puntualidad de los transportistas no se aplica estrictamente

- 8) Las maniobras de descarga varían dependiendo del pedido del cine y del transportista contratado. En ocasiones aun no se tiene definido quién y cuantas personas realizarán la descarga.
- 9) Falta desenvolvimiento por parte del DPCO al momento de la interacción con el personal del cine.
- 10) No existe en todos el concepto de “servicio al cliente”
- 11) Los lineamientos estratégicos, no son conocidos por el personal de contacto
- 12) Se observan deficiencias en el proceso general de atención al cliente.
- 13) Se propone un plan general de capacitación a DPCO partiendo de la difusión de la estrategia corporativa y los lineamientos de diferenciación del grupo.

B.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Justificación de la técnica

Dado los resultados de la técnica de observación y debido a que los aspectos detectados forman parte trascendental del servicio, se procedió a la técnica de la entrevista profunda, ya que era indispensable conocer la percepción de los gerentes respecto al servicio y las particularidades que en algún momento no se hubieran tomado en cuenta.

A manera de contrastar o corroborar los datos obtenidos en la observación se decidió a elaborar las entrevistas, para tener mayor información de carácter cualitativo que diera un panorama más amplio de la percepción del servicio.

Necesidades de información

Basándose en los requerimientos establecidos por el cliente (desde su corporativo) y los aspectos que a la empresa le interesa cuidar en el servicio, se establecieron los siguientes elementos para investigar:

- ✓ Percepción general del servicio brindado por DNI
- ✓ Conocimiento del personal que da atención al conjunto
- ✓ Calidad en el servicio del DPCO
- ✓ Calidad de los productos
- ✓ Cumplimiento en horarios establecidos
- ✓ Cumplimiento en cantidad y oportunidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Entrega de documentos completa
- ✓ Seguimiento o monitoreo al cine

Definición del número de sesiones y público objetivo

Relacionando la investigación de la entrevista con la de la observación, se establecieron los mismos conjuntos en los que previamente se había hecho la primera técnica para dar seguimiento y validar la consistencia de las observaciones con la percepción del cliente; sin embargo, se realizaron entrevistas a otros conjuntos con el fin de evitar algún sesgo y determinar la validez de los resultados obtenidos en los conjuntos anteriores.

Las entrevistas se realizaron directamente a los gerentes o a los encargados de almacén que son quienes regularmente tienen contacto con DNI, de esta manera se obtiene la información de manera directa.

Los conjuntos en los que se realizaron las entrevistas fueron:

- Cinépolis Plaza satélite
- Cinépolis Pachuca
- Cinépolis Plaza Bella
- Cinépolis Universidad
- Cinépolis Aragón
- Cinépolis Perisur
- Cinépolis Miramontes
- Multicinemas Center Plaza

Análisis

Al realizar las entrevistas se encontró consistencia con la información obtenida anteriormente, no en todos los casos, y en diferentes proporciones, pero en general confirmaron los datos anteriores. Analizando la información, se pudo concluir lo siguiente:

- 1) En general la percepción del servicio de distribución es buena, los problemas son más frecuentes son por faltante de productos, pueden pasar varias semanas y no se surte de algún producto en específico por desabasto del proveedor.
- 2) Cuando estas situaciones se presentan, los DPCO no dan aviso con tiempo para que los cines puedan tomar medidas y reaccionar con prontitud.
- 3) Cuando hay cambio de productos o presentaciones, no siempre se les da aviso oportunamente.
- 4) Muchos de los problemas que tienen son relacionados con la calidad de los productos, específicamente: El sabor y consistencia de los aderezos (mostaza, mayonesa, catsup). El maíz palomero que no explota siempre uniformemente, las canastas de paloma que en ocasiones se abren de la base y tienen que estar adhiriéndolas. Las tapas que no siempre embonan con el vaso. Los

algodones que tienen poco tiempo de vida y no los pueden vender, los chocolates cuyo empaque es muy frágil y provoca muchas mermas en el producto, las latas de aceite presentan constantes fugas, algunos productos mermados sin razón aparente, etc.

- 5) Con los datos anteriores se puede percibir que falta reforzar la calidad del producto con los proveedores, así como recibir los comentarios de los cines para validar un producto y asegurar que tiene la calidad que es requerida por la empresa.
- 6) Un aspecto bastante comentado es referente a los faltantes de productos en caja cerrada. En algunos casos es muy detectable que el origen del problema viene desde fábrica, sin embargo, creen conveniente realizar una auditoría en todo el proceso, con cada intermediario.
- 7) La mayoría de los gerentes se queja del trato que el transportista da a la mercancía, ya que provocan que se dañe el producto por el rudo manejo que le dan.
- 8) No siempre acude el DPCO personalmente, es por eso que no comentan las anomalías en la entrega, pues únicamente van los transportistas y no siempre hay un responsable en la entrega.

9) En este caso en particular se propone establecer como medida de desempeño para los DPCO, la entrega personalizada, es decir, que acuda a TODAS las entregas.

10) Respecto a la atención y amabilidad de los DPCO, la mayoría se expresó favorablemente de ellos, mencionan que siempre encuentran disposición pero algunas veces las soluciones no están en sus manos.

11) Comentan que muchas veces hay inconsistencia respecto al lugar donde entrega la mercancía, ya que en algunos conjuntos se entrega a pie de bodega, en otros en el lobby y en algunos más dentro de sus almacenes.

Con estos elementos, se procedió al diseño de la investigación concluyente, tomando como referencia los aspectos críticos encontrados y aquellos que a la empresa le interesa medir y controlar para el monitoreo del servicio.

Los resultados obtenidos en este tipo de investigación dan pauta para el planteamiento de la siguiente investigación; y aunque hay una tendencia clara, es importante validarlo con la aplicación de encuestas, pues también se percibe que no hay homogeneidad y no se podría generalizar la percepción del servicio con dicha investigación en toda la República.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

5.2.1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Se desconoce el grado de satisfacción de los clientes a los que se realiza el servicio de distribución de la cadena Cinépolis, por lo que es preciso determinar un instrumento que detecte las necesidades actuales, así como oportunidades de mejora en el servicio.

5.2.2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El objetivo general de la encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes con el proceso de cumplimiento de orden, que es la entrega de productos al consumidor final.

Los objetivos específicos son:

- I. Identificar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado por DNI.
- II. Conocer si se está entregando en la fecha estipulada.
- III. Medir el grado de satisfacción del cliente con el servicio otorgado por el dueño del proceso de cumplimiento de orden.
- IV. Verificar si el servicio del dueño del proceso es personalizado.
- V. Determinar necesidades específicas adicionales de cada cine.
- VI. Conocer los productos con los que los cines tienen problemas de calidad y que tipo de problemas se presentan.

5.2.3.- TIPO DE ENCUESTA UTILIZADA

La investigación no será por muestreo, se realizará un censo; de manera que se evalúe la percepción de TODOS los conjuntos a los que brinda servicio DNI; aplicándose un total de 142 encuestas.

Se realizó una prueba piloto para validar la encuesta formulada, obteniendo como resultado los datos esperados con las preguntas previamente diseñadas. Se realizaron pequeñas modificaciones a las mismas quedando establecidas como a continuación se señala.

La relación entre las preguntas del cuestionario y los objetivos específicos de investigación es:

Objetivo I	Pregunta 6.
Objetivo II	Pregunta 2.
Objetivo III	Pregunta 5.
Objetivo IV	Preguntas 3 y 4.
Objetivo V	Pregunta 7.
Objetivo VI	Pregunta 1.

5.2.4.- CUESTIONARIO O GUÍA DE TÓPICOS.

Ver Anexo 1. “Encuesta de satisfacción de clientes: Cinépolis” Cuestionario para medir el grado de satisfacción del cliente.

5.2.5.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se entrevistaron a los conjuntos de las tres categorías que maneja Cinépolis: Cinépolis (tradicional y VIP), Multicinas y Gemelos. Los resultados fueron en su gran mayoría favorables para empresa:

- El 5% clasificó el servicio como “Regular”
- El 25% lo clasificó como “Bueno”
- El 50% consideró el servicio en un rango de “Muy bueno a excelente”
- El 10% dijo “no tener ningún problema” con el servicio
- El 10% restante percibe que el servicio “ha mejorado muchísimo”

Los problemas más frecuentes que presentan los conjuntos son quejas respecto a ciertas líneas de productos: tipo de maíz, sabor de los condimentos, calidad de los desechables, faltantes y error de contenido en caja cerrada, por lo que la respuesta al tópico número uno fue un “sí” generalizado, algún conjunto, en algún momento ha tenido problemas con la calidad de los insumos.

Desde que DNI no interviene en el proceso de compras, el contacto, negociación y seguimiento con proveedores corresponde al cliente. Este esquema de trabajo coloca al cliente en una dualidad “Cliente- proveedor”, por lo que habrá que trabajar directamente con el cliente respecto a esta situación que finalmente es percibida como parte del servicio que brinda DNI.

Respecto al tópico número dos, el 96% de los conjuntos dijo haber recibido su pedido en el día estipulado. Las variaciones más significativas fueron en el horario de entrega.

Se encontró que únicamente el 36% de las entregas eran realizadas directamente por el dueño de proceso de cumplimiento de orden, lo cual indica que nuestra promesa básica de servicio de entrega personalizada no se está cumpliendo satisfactoriamente.

En cuanto a la amabilidad del dueño de proceso, el 3% contestó que era “regular”, el 44% comentó que era buena y el 53% contestó que era “Excelente”, lo cual indica una fortaleza en el servicio.

La prontitud de respuesta al llamado de los clientes conservó en su mayoría los porcentajes anteriores, factores que van ligados con el buen servicio de los dueños de proceso.

Respecto a la solución de los problemas, cambió drásticamente ya que los conjuntos aseguran que en muchas ocasiones los dueños de proceso no son

autónomos para solucionarles un problema, como muchos de ellos tienen que ver con devoluciones a proveedores y calidad de productos, tienen que esperar hasta que el corporativo de Cinépolis de una respuesta al problema, situación que puede tardar días o semanas en resolverse por la triangulación Cine- DNI- Cinépolis- Proveedor- Cinépolis- DNI- Cine.

Los requerimientos más frecuentes de los cines eran la solicitud de apoyo en entregas completas, el aviso oportuno de posibles desabastos, la comunicación eficiente de promociones y el aseguramiento de la calidad de los insumos.

Como se puede apreciar, la mayor parte de sus requerimientos conciernen a actividades que corresponden a su mismo corporativo o cuya responsabilidad recae directamente en ellos al tener el control de esas áreas de la cadena de suministro.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el desarrollo del BSC de la empresa y tomando en cuenta la importancia de Cinépolis bajo la nueva propuesta de trabajo, se planteó un modelo basado en los requerimientos del cliente, apoyado en la vinculación y estrecha colaboración de cliente- proveedor mediante la cual exista visibilidad a través de la cadena para hacer frente a los cambios del mercado, al aseguramiento del nivel de servicio esperado y a la eficiencia de toda la cadena. Se propone un modelo de cuenta estratégica en la que el operador logístico, considerado parte fundamental de la cadena de valor del cliente, administre los procesos clave de la cadena en coordinación estrecha con el área estratégica del cliente, es decir Cinépolis. Ver anexo 5: “Plan modelo de cuenta estratégica”.

El objetivo es llegar a esquema innovador que brinde un nivel de servicio adecuado a las necesidades de Cinépolis, fortaleciendo la visión de negocio a largo plazo en el que se midan y controlen las variables más significativas del negocio, monitorear los indicadores clave del servicio prestado y enfocarse en las actividades de valor en la cadena para trabajar con objetivos comunes y claros para todos los participantes. Ver Anexo 7: “Esquema 3PL: Modelo de composición del servicio”⁹

⁹ Diseño: Lic. Miguel Angel Cervantes, México, 2004

Ya que DNI es una empresa especializada en la distribución de productos alimenticios a cines a nivel nacional y gracias a la experiencia acumulada en los 10 años de operación conjunta con Cinépolis, ha compartido su crecimiento y desarrollo de la cadena de suministro, por lo que cuenta con la capacidad para ofrecer servicios adicionales plenamente adaptados a las necesidades presentes y futuras de Cinépolis, es por ello que con la finalidad de mejorar el servicio y los ahorros que Cinépolis pretende lograr en su cadena de suministro, DNI puede incluir servicios como un “valor agregado” a los ya ofertados como los siguientes aspectos:

- Manejo integral y administración de la logística de Distribución
- Planeación y administración de las compras de los productos propios de Cinépolis
- Control de los niveles de inventario
- Seguimiento de las fechas de pedido y recepción de la mercancía
- Apoyo y asesoramiento para la vinculación y desarrollo de proveedores
- Administración por procesos en el servicio de distribución que se traduce en atención personalizada a los cines, facilitando a los conjuntos soluciones inmediatas a sus necesidades.
- Números 01 800, sin costo tanto en el centro de Distribución Nacional como en el corporativo y en sucursales actuales para la atención de cualquier requerimiento de servicio.

Las opciones antes mencionadas pueden ofrecerse debido a que DNI cuenta con una infraestructura robusta y enfocada en el servicio de cada cliente, tiene flexibilidad y adaptación al crecimiento de ellos, optimiza costos al generar economías de escala con otras compañías, cuenta con una Plataforma Tecnológica sólida basada en un sistema ERP y una infraestructura de cómputo de vanguardia que facilita el intercambio de información con cualquier sistema ERP que quiera trabajar el cliente, particularmente Cinépolis, además de que, como se ha mencionado, cuenta con una amplia red de distribución y conocimiento profundo de las particularidades del servicio: productos, puntos de entrega, proveedores, transportistas e incluso necesidades corporativas.

También se propone un cambio en el esquema de cobro al cliente. Actualmente se cobra un porcentaje de “mark up” sobre la facturación al cliente, el cual contempla TODOS los servicios que al cliente pueda necesitar, lo cual no resulta costeable para DNI, por lo que se propone un esquema de costo por caja o pieza movida.

Otra propuesta es “desmembrar” el servicio y que sea cotizada cada actividad de las que el cliente pueda necesitar trabajando en un esquema de optimización de costos en beneficio del cliente y proveedor.

Se propone también que la base para medir el nivel de cumplimiento en las entregas a los cines que cubra el proveedor logístico esté en relación al 100% del producto disponible en almacén al momento de la preparación de la ruta en caso de que Cinépolis administre el abasto de los productos.

También se sugiere establecer un Consejo de Administración de la Cadena de Suministro que vigile y evalúe la operación y desempeño de la misma, siendo este consejo el órgano que regule y decida los cambios requeridos, el Consejo estaría conformado por los directivos de ambas empresas.

Debido a la información obtenida con el estudio del nivel de servicio, se ha detectado que la operatividad de las compañías funciona en gran medida de una manera satisfactoria, hay que optimizar varios procesos, reforzar algunos elementos del servicio a los conjuntos con los transportistas mediante capacitación y fortalecer los vínculos ya creados con todos los conjuntos, por lo que las áreas de oportunidad más importantes radican ya no en la cuestión operativa sino en la administración estratégica de ambas compañías, definiendo objetivos en conjunto, negociando los procesos clave de la cadena y trabajando en estrecha colaboración y compromiso hacia el cliente final que es quien acude al cine y percibe el resultado de este trabajo mutuo.

ANEXOS

Anexo 1: “Encuesta de satisfacción de clientes: Cinépolis”

Anexo 2: “Control de rutas”

Anexo 3: “Balanced Scorecard”

Anexo 4: “Métricas operacionales”

Anexo 5: “Plan modelo de cuenta estratégica”

Anexo 6: “Esquema 3PL: Modelo de composición del servicio”

BIBLIOGRAFÍA

- BALLOU, Ronald H. (2004), *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*, 5a. Edición, Ed. Person
- BOWERSOX, Donald J. (2007) *Administración y Logística en la cadena de suministros*, Ed. Mc Graw Hill
- BURÓ, David N. (2003). *World Class Supply Management*. Editorial McGraw Hill
- CARRANZA, Octavio, (2004), *Logística, mejores prácticas en Latinoamérica*, Ed. Thomson
- CRUZ, M. Leonel, (2007) *Compras, un enfoque estratégico*, Ed. Mc Graw Hill
- CZINKOTA, Michael R. (2004), *Marketing Internacional*, Séptima Edición, Ed. Thomson
- ESPINOSA DE LOS MONTEROS F, Armando J. (2004). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. Primera Edición. Innovación Editorial Lagares.
- HILL, Charles W. (2007) *Negocios Internacionales*, Ed. Mc Graw Hill
- KOTLER, Phillip. (2001). *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Editorial Prentice Hall: México
- KAPLAN Robert., NORTON David. (2002). *Balanced Scorecard*.
- LEENDER, Michael R. (2002). *Purchasing and Supply Management*. Editorial McGraw Hill
- MERCADO H, Salvador. (1999). *Compras: Principios y aplicaciones*. Editorial Limusa
- MURPHY JR. Paul R., WOOD Donald F. (2004) *Contemporary Logistics*, Eighth edition, Ed. Pearson.

PORTER, Michael.(2001). *Estrategia Competitiva*. Vigésima Octava reimpresión.

Editorial Continental S. A: México

PORTALES R., Genaro de Jesús, (2001), *Transportación Internacional*, Ed. Trillas.

PEALTON, Lou E. (2005), *Canales de Marketing y distribución comercial*, Ed. Mc
Graw Hill

Documentación interna, Grupo DNI.

Publicaciones/ Revistas

*An Analysis of the Expansion of the Purchasing Field into New Value-Added Roles
in Organizations*

Joseph L. Cavinato, Ph.D., C.P.M.

Institute for Supply Management, Inc.

August 15, 2001

La evolución del concepto "Logística" al de "Cadena de Suministros" y más allá

Michael Nickl, Santiago de Chile

Diferentes herramientas IT en la Logística (1/2)

Revista Logistec, Nº 14, Septiembre/Octubre 2002

Alvaro Mellado, Mario Vergara, Santiago de Chile

"El proyecto logístico es como una aventura" (1/3)

Revista Logística y Distribución, Nº 16, Junio/Julio 2002

Implementación de Soluciones Logísticas Avanzadas

¿Una Expedición por Territorios Desconocidos? (1/3)

Revista Logistec, Nº 12, Mayo/Junio 2002

Supply Chain Management y Logística

Revista Gerencia, Nº 57, Julio 2002