

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	1
3. ALCANCE	2
4. OBJETIVO	3
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
5. RESULTADOS ESPERADOS	3
6. MARCO CONCEPTUAL	4
6.1. DEFINICIÓN DEL MODELO SCOR (SUPPLY CHAIN OPERATIONS REFERENCE MODEL)	4
6.2. PRINCIPALES PROCESOS DEL MODELO SCOR.....	4
6.3. UTILIDAD DEL MODELO SCOR.....	5
6.4. DEFINICIÓN BODEGA TRADICIONAL.....	5
6.5. DEFINICIÓN DE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	5
6.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	6
6.7. CARACTERÍSTICAS DE BODEGAS TRADICIONALES Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	6
6.8. ZONAS DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	7
6.9. CROSS DOCKING	8
7. METODOLOGÍA	8
8. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE ABASTECIMIENTO	9
8.1. DIAGRAMA DE FLUJO.....	11
8.2. TECNOLOGÍA ACTUAL Y SISTEMAS DE APOYO	12
8.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA RED LOGÍSTICA ACTUAL.....	12
8.4. UBICACIÓN DE SALAS DE CINE Y ESPACIO EN BODEGAS ACTUALES, NÚMERO DE BODEGAS Y CAPACIDAD	13
8.5. RUTAS.....	14
8.5.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES EN SANTIAGO	15
8.6. MERCADERÍA QUE SE VENDE EN LA DULCERÍA Y FRECUENCIA DE COMPRA	17
8.6.1. COSTO DEL ESPACIO DESTINADO EN LAS BODEGAS DE LOS CINES.....	17
8.7. INDICADORES ACTUALES.....	18
8.7.1. SALIDAS POR MERMA	19
8.7.2. QUIEBRE DE STOCK	19
8.7.3. ANÁLISIS DE COSTO DE TRANSFERENCIAS INTERORGANIZACIÓN	21
9. DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA	22
9.1.1. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA	22
9.1.2. CAPACIDAD DE LAS SALAS	25
10. ANÁLISIS DE CLIENTES DE LA CADENA ACTUAL	26
10.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CLIENTES	27
11. ANÁLISIS DE PROVEEDORES ACTUALES	33
11.1. POLÍTICAS DE ENTREGAS DE MERCADERÍAS DE PROVEEDORES	36
12. BENCHMARKING INTERNACIONAL DE LOGÍSTICA EN CADENAS DE CINE	36
13. ANÁLISIS MACRO ENTORNO	38
13.1. REGULACIONES APLICABLES A MANEJOS DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.....	38

14.	ANÁLISIS INTERNO	39
14.1.	ESTRUCTURA CORPORATIVA	39
15.	ESTRUCTURA DEL ÁREA LOGÍSTICA ACTUAL.....	40
15.1.	COSTOS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL.....	41
16.	SÍNTESIS DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO	41
16.1.	FORTALEZAS.....	42
16.2.	DEBILIDADES	42
16.3.	OPORTUNIDADES	42
16.4.	AMENAZAS	43
17.	ESTRATEGIA	43
17.1.	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA	43
17.2.	PREPARACIÓN DE DATOS MAESTROS	44
17.3.	DIMENSIONAMIENTO DEL CENTRO DE ABASTECIMIENTO.....	46
17.3.1.	CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO REQUERIDO POR EL TIPO DE MERCADERÍAS.....	48
17.3.2.	UNIDADES DE ALMACENAMIENTO.....	49
17.3.3.	DETERMINACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	49
17.3.4.	ESQUEMA GENERAL DE LA BODEGA.....	51
17.4.	UBICACIÓN.....	52
17.4.1.	CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DE LA DEMANDA.....	52
17.4.2.	CÁLCULO DE PUNTO EQUIDISTANTE ENTRE COMPLEJOS DE CINE DE REGIÓN METROPOLITANA	53
17.4.3.	EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE UBICACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	55
17.5.	DEFINICIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	55
17.5.1.	PALLETS.....	56
17.5.2.	RACKS PARA PALLETS	56
17.5.3.	ESTANTERÍAS.....	56
18.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	56
18.1.	BENEFICIOS ESPERADOS	56
18.2.	INVERSIONES	57
18.2.1.	TERRENO	57
18.2.2.	CONSTRUCCIONES	57
18.2.3.	MAQUINARIA Y EQUIPO	58
18.2.4.	MUEBLES Y ENSERES	58
18.2.5.	EQUIPOS DE CÓMPUTO, COMUNICACIÓN Y SOFTWARE.....	58
18.2.6.	VEHÍCULO	58

18.2.7.	EQUIPOS MENORES DE SEGURIDAD	58
18.3.	GASTOS.....	59
18.3.1.	ARRIENDO	59
18.3.2.	SERVICIOS PÚBLICOS Y SEGUROS	59
18.3.3.	GASTOS DE PERSONAL	59
18.3.4.	GASTOS DE TRANSPORTE EN REGIONES.....	59
18.3.5.	GASTO DE COMBUSTIBLE.....	60
18.3.6.	MANTENCIÓN DEL VEHÍCULO	60
18.4.	CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	60
18.5.	FLUJOS DE CAJAS DE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN PROPIO.....	61
18.6.	CÁLCULO DE VPN Y TIR PARA CADA ESCENARIO	62
19.	EVALUACIÓN DE RIESGOS Y BENEFICIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN PROPIO O TERCERIZADO	63
20.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	63
21.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
22.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
23.	ANEXOS	68

Índice de tablas

TABLA 1 CARACTERÍSTICAS DE BODEGAS TRADICIONALES VS. CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.....	6
TABLA 2 TABLA DESCRIPCIÓN DE TOMA DE INVENTARIO	10
TABLA 3 NÚMERO DE CINES, UBICACIÓN Y CAPACIDAD.....	13
TABLA 4 DISTANCIA EN KILÓMETROS ENTRE LA UBICACIÓN DE LOS CINES Y LOS PROVEEDORES EN SANTIAGO.....	15
TABLA 5 NÚMERO DE ARTÍCULOS POR CATEGORÍA DE COMPRAS.....	17
TABLA 6 COSTO EN CLP POR UTILIZACIÓN DE ESPACIO DE BODEGAS ACTUAL	17
TABLA 7 COMPOSICIÓN DEL COSTO DE VENTA DE LAS DULCERÍAS	18
TABLA 8 AJUSTES DE INVENTARIOS COMPARADOS CON LAS VENTAS POR CINE.....	19
TABLA 9 SALIDAS POR MERMA COMPARADOS CON LAS VENTAS POR CINE	19
TABLA 10 QUIEBRE DE STOCK EN CANTIDADES EN LOS SEIS ÚLTIMOS MESES	20
TABLA 11 VALOR DE PÉRDIDA DE VENTA EN LOS SEIS ÚLTIMOS MESES POR QUIEBRES DE STOCK...	20
TABLA 12 COMPARACIÓN DE LA PÉRDIDA DE VENTA POR QUIEBRES DE STOCK FRENTE AL PROMEDIO DIARIO DE VENTA POR CINE EN LAS DULCERÍAS	21
TABLA 13 NÚMERO DE BULTOS ENVIADOS POR TRANSFERENCIAS INTER ORGANIZACIÓN	21
TABLA 14 PRECIO DE ENVÍO DE 0-4 KILOS CON EL PROVEEDOR ACTUAL PROSEGUR.....	21
TABLA 15 ESPECTADORES POR CINE EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES	22
TABLA 16 ESPECTADORES ACTUALES DE CINE, PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y CRECIMIENTO ESPERADO EN LOS DOS PRÓXIMOS AÑOS	23
TABLA 17 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN UN MES EN LAS DULCERÍAS DE CINEPLANET EN UN MES TIPO	25
TABLA 18 CAPACIDAD DE SALAS DE CINE POR COMPLEJO	26
TABLA 19 CATEGORÍAS CON MAYOR ROTACIÓN EN EL CINE EN LOS ÚLTIMOS 2 MESES	31
TABLA 20 PROVEEDORES PARETO SEGÚN EL MONTO DE COMPRAS	33
TABLA 21 COMPARACIÓN DEL VOLUMEN DE COMPRA DE LOS PROVEEDORES PARETO AÑO 2015-2016	34
TABLA 22 AHORROS EN PRECIO DE COMPRA POR ENTREGA EN UN SOLO PUNTO	35
TABLA 23 POLÍTICAS DE ENTREGAS DE LOS PROVEEDORES ACTUALES	36
TABLA 24 COSTO DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA	41
TABLA 25 CÁLCULO ANUAL ESTIMADO DE POSIBLES BENEFICIOS QUE PODRÍA TRAER UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	41
TABLA 26 CLASIFICACIÓN ABC PARA LA FRECUENCIA DE COMPRAS DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	45
TABLA 27 DIMENSIONES POR SKU DE LOS ÍTEMS QUE SE VENDEN EN LAS DULCERÍAS.....	46
TABLA 28 CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO POR GRUPO DE COMPRAS.....	48
TABLA 29 RESUMEN POR CINE DE REQUERIMIENTO DE ALMACENAMIENTO Y DEMANDA SEMANAL CON MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL	49
TABLA 30 CATEGORÍAS DE COMPRA A ALMACENAR EN PALLETS.....	50
TABLA 31 CATEGORÍAS DE COMPRA A ALMACENAR EN ESTANTERÍA	50
TABLA 32 ZONAS DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO	51
TABLA 33 PARTICIPACIÓN DE LOS CINES EN DEMANDA EN SANTIAGO Y REGIONES	53
TABLA 34 DISTANCIA EN KILÓMETROS ENTRE LOS COMPLEJOS DE CINE.....	53
TABLA 35 TABLA DE DISTANCIAS ENTRE LAS POSIBLES UBICACIONES Y CADA UNO DE LOS COMPLEJOS DE CINE.....	54
TABLA 36 CALIFICACIÓN PARA SELECCIONAR LAS POSIBLES UBICACIONES	55
TABLA 37 RESUMEN DE BENEFICIOS ESPERADOS PARA EVALUACIÓN ECONÓMICA	57

TABLA 38 COSTO DEL TERRENO PARA LAS POSIBLES UBICACIONES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	57
TABLA 39 DETALLE DE INVERSIÓN EN EQUIPOS MENORES DE SEGURIDAD.....	58
TABLA 40 FLUJO DE CAJA PARA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN PROPIO CON TERRENO PROPIO	61
TABLA 41 FLUJO DE CAJA PARA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN CON BODEGA ARRENDADA	61
TABLA 42 FLUJO DE CAJA PARA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TERCERIZADO	62