



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Propuestas de optimización y
mejora en procesos de Marketing.**

TESINA

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Jesús Ricardo González Villaseñor

DIRECTOR(A) DE TESINA

M.I. Silvina Hernández García



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice	
Planteamiento	3
Justificación	4
Objetivos	4
CAPÍTULO I	5
1.1 Marco teórico	5
1.2 Glosario	13
CAPÍTULO II	14
2.1 Estado inicial de las actividades	14
2.2 Antecedentes	20
CAPÍTULO III	25
3.1 Intervención en la empresa	25
CAPÍTULO IV	32
4.1 Presentación y análisis de resultados	32
4.2 Conclusión y discusión de resultados	42
Referencias	43

Planteamiento

En 2020, tras la llegada de una pandemia que afectó la economía mundial, la industria cinematográfica ha tenido que evolucionar tal como la conocemos, adaptándose a los retos de un mundo digitalizado, donde el entretenimiento ha sido llevado a la comodidad de los hogares de millones de consumidores.

Es por eso que hoy más que nunca, una industria que se ha mantenido sin muchos cambios debe ser capaz de identificar las oportunidades del mercado, optimizar sus costos, recursos y operaciones, así como conocer al consumidor con ayuda de herramientas como la inteligencia de negocios y el análisis de datos.

El objetivo del presente trabajo es documentar las mejoras propuestas en los procesos y la operación cotidiana del departamento de marketing en una de las distribuidoras cinematográficas más grandes e importantes en México, cumpliendo con las actividades designadas para el rol de asistente del departamento de marketing, identificando las áreas de oportunidad en los distintos procesos de planeación y estrategia, relación con proveedores y exhibición, cadena de suministro de los materiales digitales para exhibición y también poder establecer KPI's claros que permitan medir el desempeño del equipo y sus actividades.

La inversión de recursos, monetarios, de tiempo y humanos, no es proporcional al éxito de los títulos en taquilla.

Por eso es importante identificar el perfil de cada película, por medio de los datos obtenidos del tracking, para poder estimar y predecir sus resultados, con el objetivo de invertir recursos de manera adecuada.

No todos los parámetros del tracking son proporcionales al resultado de los títulos en la taquilla. Es importante identificar que indicadores repercuten realmente en la decisión del espectador para comprar un boleto de cine.

Una vez identificadas las oportunidades se espera poder proponer e implementar soluciones y metodologías (Kaizen, PM) que optimicen la operación de la compañía.

Justificación

En la empresa cinematográfica donde se estudiaron estos procesos existen algunas áreas de oportunidad en la operación cotidiana de la distribuidora, principalmente en la adaptación y distribución de materiales digitales para exhibidores, en donde los retrasos representan una potencial disminución en el alcance de las campañas.

Generalmente en los procesos relacionados con proveedores de las distribuidoras de cine en México, un retraso en el proceso de alta, cotización o creación de órdenes de compra repercute directamente en los tiempos de pago e incluso puede dañar la relación con los proveedores y afectar los tiempos de entrega de materiales en el futuro.

Por último, cuando los planes, estrategias y campaña no alcanzan al público que representa una verdadera oportunidad de negocio, los recursos empleados están siendo desperdiciados, por ello es importante lograr traducir dichos recursos en impresiones e interacción directa con los consumidores que potencialmente pagarán un boleto de cine.

La optimización de la operación y procesos existentes en las distribuidoras es esencial ante la evolución que ha tenido la industria cinematográfica, y del entretenimiento en general, pues es vital conectar con el público objetivo para cada título, mejorar los tiempos de respuesta en la adaptación y producción de materiales, así como en el pago a proveedores, todo esto con el fin de obtener mayores márgenes de ganancia económica.

Objetivos

Mejorar y optimizar las operaciones realizadas como asistente de los managers de inteligencia de negocios, medios digitales y off-line, promociones, publicidad y de la dirección del departamento de Marketing de un estudio de cine, a través de la identificación de áreas de oportunidad y establecimiento de KPI's para poder implementar los conocimientos aprendidos durante la carrera de ingeniería industrial en metodologías para la planeación, inteligencia de negocios, creatividad e innovación, dirección de proyectos y habilidades directivas para la optimización y mejora continua de los procesos en la compañía.

CAPÍTULO I

1.1 Marco teórico

Diseño de sistemas productivos

1.1.1) Inventarios: Los inventarios controlan el movimiento (entrada y salida) de insumos o productos para mantener un registro en los flujos de producción o ventas. Los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado. Algunos autores los definen simplemente como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados. Otros autores los definen como un activo corriente de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Las ventajas y desventajas de contar con inventarios se encuentran debajo.

Ventajas:

- Prever escasez.
- Es preferible ahorrar productos que dinero.
- Permiten obtener ganancias adicionales cuando hay alzas.
- Facilitan desfasar (separar) los diferentes procesos de la empresa.

Desventajas:

- Inmovilizan recursos que podrían usarse mejor.
- Esconden los problemas de la empresa.
- Disimulan la ineptitud del tomador de decisiones.
- Facilitan esconder los problemas de calidad.

1.1.2) Mermas y desperdicios: Las merma es la pérdida de una o más de las características físicas de un productos o de los factores utilizados para su obtención: su peso, volumen, longitud.

Por otro lado, desperdicio es todo aquello que no agrega valor al producto o servicio para los clientes. Es decir, toda aquella mala utilización de los recursos y posibilidades en los procesos.

1.1.3) Tipos y sistemas de almacenaje: La principal función del sistema de almacenamiento es la optimización del espacio disponible en el almacén. Sin embargo, sus funciones están directamente relacionadas con:

- La recepción eficiente de las mercancías.
- El registro eficiente tanto de las entradas como de las salidas de productos en el almacén.
- Almacenamiento seguro de los productos y en condiciones óptimas para su conservación.

- Despacho de mercancías fácil y ágil entre las diferentes partes de un almacén con el fin de facilitar labores de slotting, picking y packing.

Por otro lado, el almacén debe cumplir con ciertos lineamientos básicos:

- Flexibilidad: Debe considerar y adaptarse a la etapa de producción del material, los requisitos para mantener su debido estado físico, así también como las necesidades del negocio.
- Administración: Al ser una actividad primordial en la cadena logística de la empresa, su coordinación y gestión deben tomarse con seriedad.
- Calidad del servicio: Se deberán tomar las medidas que proporcionen el mejor servicio posible con exactitud y orden.
- Seguridad: Se deben cumplir con ciertos estándares de control y prevención de riesgos, garantizando la protección tanto del producto como del personal e instalaciones.
- Optimización: Una buena planeación y manejo de los productos podrá lograr optimizar el proceso en cuando a costos y personal requerido, aprovechando así a proporción los recursos que se poseen.

Finalmente, existen cinco tipos de almacenamientos:

- Estanterías: son el sistema más habitual y el más extendido, ya que también es el más sencillo y el que requiere menor infraestructura. Se basan en estructuras que permiten optimizar el espacio de almacenaje al superponer estantes unos sobre otros, facilitando el almacenaje de las mercancías en vertical.
- Sistema de almacenamiento compacto: este tipo de sistema de almacenamiento es similar a las estanterías convencionales. Sin embargo, un sistema de almacenamiento compacto se caracteriza porque las estanterías son móviles y se desplazan. Esto permite aprovechar mejor el espacio disponible en el almacén, y separar las estanterías entre sí sólo cuando se tiene que utilizar el pasillo distribuidor.
- Pallet-racks: son estanterías diseñadas específicamente para el almacenamiento de pallets, así como de las diferentes mercancías ubicadas sobre estos. Son especialmente útiles en el caso de tener que trabajar con lotes completos que están asociados a pallets.
- Silos almacenadores: son estructuras que permiten almacenar productos a granel, como por ejemplo sucede con el grano de los cereales.
- Tanques de almacenamiento: son estructuras que permiten almacenar productos y materiales líquidos, como por ejemplo sucede con el agua, la leche, carburantes, etc.

Planeación y control de la producción

1.1.4) Programación de operaciones: Este es el proceso subsecuente a la planificación y para concretar las operaciones, definiendo dónde y cuándo se van a realizar. La programación es un proceso que se convierte en la materialización de la planificación, por tanto es la herramienta ejecutora de la planeación.

1.1.5) Control de proyectos Gantt: Los diagramas de Gantt es un sistema grafico de dos dimensiones. En el eje de abscisas se encuentra el tiempo y en el eje de ordenadas se encuentran las actividades a desarrollar. El diagrama de Gantt es muy útil para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones de todo un paquete de trabajo y puede usarse como una herramienta de planificación, así como una herramienta de seguimiento y de control.

Diseño de la cadena de suministros

1.1.6) Logística: La logística es la gestión del suministro y el transporte para cumplir con los tiempos establecidos para los procesos del negocio. La gestión de las operaciones forma parte de la industria logística, y la necesidad de realizar operaciones eficientes y baratas es de suma importancia.

Gestionar un almacén significa hacer un seguimiento de las existencias y asegurarse de que se cumplen los pedidos. También implica gestionar la infraestructura y los procesos del almacén. La mayoría de las operaciones de almacenamiento utilizan programas informáticos como ERP para gestionar eficazmente el almacén.

Movimiento y almacenaje del inventario: Es la parte que se encarga de dar un tratamiento específico a los insumos productivos. Se incluye la determinación de los procedimientos a seguir y medios materiales y humanos a utilizar para el movimiento de los productos dentro de los almacenes de la propia empresa. El manejo de materiales puede ser un problema de la producción ya que agrega poco valor al producto y consume una parte del presupuesto. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Movimiento
- Lugar
- Tiempo
- Espacio
- Cantidad.

1.1.7) Cadena de suministro: La cadena de suministro es una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que una mercancía logre llegar al cliente final en óptimas condiciones.

La cadena de suministro tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades del cliente final de la mejor manera posible. Lo anterior incluye los siguientes fines:

- Entregar los bienes y servicios a tiempo.
- Evitar las pérdidas o mermas innecesarias.
- Optimizar los tiempos de distribución.
- Manejo adecuado de inventarios y almacenes.
- Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados.
- Hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones.

1.1.8) Administración de las relaciones con el cliente: Esta es una estrategia de negocios para construir relaciones rentables y duraderas con el cliente. La administración de la relación con los clientes (CRM) es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. La idea es recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Con la CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es:

- Incrementar ventas.
- Incrementar ganancias.
- Incrementar márgenes.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Reducir los costos de ventas y de marketing.

1.1.9) Administración de las relaciones con el proveedor: Esta es una estrategia de negocios para gestionar las interacciones y flujos con los proveedores, cuyo objetivo es el de maximizar el valor de la relación. Asimismo, en el SRM estratégico, se requiere de una relación de colaboración con aquellos proveedores que se califican como fundamentales. Como resultado de ello, de forma necesaria se desarrollan estrategias a largo plazo centradas en cumplir dos propósitos. Primero, un proceso de mejora continua. Segundo, un sistema de gestión del riesgo. Para ello es necesario primero segmentar el mercado e identificado a aquellos proveedores que son estratégicos. Es decir, son aquellos que pueden aportar valor

al negocio. Además, se debe establecer una relación equilibrada, comprometida y responsable. Para ello, se tiene que saber qué puede ofrecer el cliente al proveedor, ya que siempre esperará algo a cambio.

Metodologías para la planeación

1.1.10) Planeación estratégica: La planeación estratégica permite definir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, por lo que es considerada un recurso clave para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. Sus fases son:

- Diagnóstico actual.
- Identidad organizacional.
- Análisis del entorno.
- Objetivos estratégicos.
- Plan de acción u operativo.
- Seguimiento.

Decisiones estratégicas: Las decisiones estratégicas se refieren a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de gran trascendencia pues definen los objetivos y las líneas de acción a seguir por la empresa, por lo que suelen ser a largo plazo, singulares, no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; y además, los errores pueden comprometer a esta nivel del desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y de juicio.

1.1.11) Planeación operativa: La planeación operativa consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas.

Decisiones operativas: Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente y a que el plazo de manifestación es muy corto y las sanciones son mínimas.

1.1.12) Planeación normativa: Es la más tradicional y se enfoca en una serie de procedimientos y/o reglamentos que deben seguirse rigurosamente en la planeación de un objetivo. Forma parte del proceso administrativo que se desarrolla dentro de una organización. En la planeación normativa todo el proceso de planificación se basa en un diagnóstico concebido dentro de unos parámetros previamente acordados.

Decisiones tácticas: Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes (en la medida en que el sistema subyacente sigue siendo el mismo). Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a menos que se vayan acumulando.

Inteligencia de negocios

1.1.13) La inteligencia de negocios (BI) combina análisis de negocios, la minería de datos, la visualización de datos, las herramientas e infraestructura de datos, y las prácticas recomendadas para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones fundamentadas. En la práctica, se tiene una inteligencia de negocios moderna cuando la visión integral de los datos de una organización impulsan el cambio, eliminan las ineficiencias y se adaptan rápidamente a los cambios del mercado.

1.1.14) Minería de datos: Uso de bases de datos, estadísticas y aprendizaje automático para descubrir tendencias en grandes conjuntos de datos.

1.1.15) Generación de informes: Compartir el análisis de datos con las partes interesadas para que puedan sacar conclusiones y tomar decisiones.

1.1.16) Valores de referencia y métricas y de rendimiento: Comparar los datos de rendimiento actuales con los datos históricos para realizar un seguimiento del rendimiento en función de los objetivos, normalmente utilizando dashboards personalizados.

1.1.17) Análisis descriptivo: Uso de análisis de datos preliminares para averiguar qué sucedió.

1.1.18) Generación de consultas: Para extraer las respuestas de los conjuntos de datos, la BI hace preguntas específicas sobre los datos.

1.1.19) Análisis estadístico: Tomar los resultados de análisis descriptivos y explorar aún más los datos utilizando estadísticas para determinar cómo sucedió esta tendencia y por qué.

1.1.20) Visualización de datos: Convertir el análisis de datos en representaciones visuales como cuadros, gráficos e histogramas para consumir datos con mayor facilidad.

1.1.21) Análisis visual: Explorar datos a través de la narración visual para comunicar ideas sobre la marcha y mantenerte dentro del flujo de análisis.

1.1.22) Preparación de datos: Compilar múltiples fuentes de datos, identificando las dimensiones y medidas, preparándolos para el análisis de datos.

Creatividad e innovación

1.1.23) Creatividad: La creatividad es un proceso dinámico, es una fuerza viva y cambiante del ser humano; es decir, es el motor del desarrollo personal y ha sido la base del progreso de toda cultura. La creatividad es un elemento indispensable de todo ser humano; gracias a han evolucionado y se han desarrollado la sociedad, los individuos y las organizaciones.

1.1.24) Herramientas de la creatividad

- Perseverancia: La perseverancia es un esfuerzo continuo. Es alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir. Es un valor fundamental en la vida para obtener un resultado concreto. De esta forma se obtiene la fortaleza y esto nos permite no dejarnos llevar por lo fácil y lo cómodo.
- Responsabilidad: Apela a la capacidad de las personas de responder por las consecuencias de sus actos. Esto implica el desarrollo de cualidades como la madurez, la sensatez, la honradez y el valor, para reflexionar continuamente hacia dónde nos llevan nuestros actos, y cómo y a quién afectan, y en su caso, asumir o reparar esas consecuencias, sobre todo cuando implican efectos negativos para los demás. Asimismo, implica asumir los compromisos y obligaciones sociales, laborales o familiares que tenemos para con otros. Así pues, la responsabilidad conlleva hacerse cargo de nosotros mismos y de otros que dependen de nuestras acciones y que, por ello, confían en nosotros.
- Originalidad: La originalidad es un valor significativo en nuestra existencia y mucho más en el marketing, ello marca la diferencia entre la notoriedad que alcanza un producto y otro que no lo logra. De esta forma, el óptimo posicionamiento de una empresa en el

mercado se relaciona con factores claves para alcanzarlo y la originalidad es uno fundamental. La originalidad es la capacidad que tiene una empresa de presentar productos innovadores o modernizar la promoción de estos, para que sea atractiva a los clientes. Y estos logren captar las diferencias que los productos presentan, respecto a los de la competencia, percibiéndolos como originales y los posicionan en forma ventajosa. Es importante que los consumidores se sorprendan con la aparición de nuevas líneas de productos o servicios y recordarán ese momento como único e irrepetible.

- **Flexibilidad:** La flexibilidad se define como la cualidad de doblarse fácilmente, adaptarse a cambios o variaciones, según las necesidades. Lo opuesto a la flexibilidad es la rigidez. En términos físicos, cuando algo no es flexible, sino rígido, y es sometido a fuerzas que se oponen a su naturaleza actual, lo que más probablemente ocurra es que se parta, que ocurra un daño estructural. Cuando, por el contrario, la estructura es flexible, la misma cede y se adapta a las fuerzas externas, ajustándose para evitar quebrarse. En el mundo empresarial, podemos tomar este aprendizaje casi textualmente. Si una organización es muy rígida (en cuanto a procedimientos, valores, sistemas, creencias), cuando los entornos cambian y aplican fuerzas opuestas, al no haber flexibilidad lo que termina ocurriendo es que la organización sufre, se afecta negativamente y muchas veces hasta se quiebra.
- **Imaginación:** La imaginación, a diferencia de la generación de imágenes y la memoria, es una fascinante capacidad cognitiva del ser humano que no está bien estudiada. Definimos la imaginación como ‘el proceso cognitivo que permite al individuo manipular información generada intrínsecamente con el fin de crear una representación que se percibe a través de los sentidos de la mente’. Esta definición se amplía dentro del contexto de la neurobiología del cerebro y el posible propósito que la imaginación satisface en la vida diaria, en el desarrollo humano y en el comportamiento normal.
- **Curiosidad:** nos referimos a la curiosidad como ese deseo de saber y conocer más de lo que ya conocemos. En el ámbito científico, la definición del concepto no es tan simple, ya que se ha estudiado la curiosidad desde distintas aproximaciones. Tenemos, por ejemplo, los estudios realizados por Daniel Berlyne, psicólogo e investigador pionero en el tema. Entre sus aportes se destaca la clasificación de la curiosidad en dos categorías: la curiosidad perceptual, producto de estímulos sensoriales externos, que nos motiva a experimentar con el entorno la curiosidad epistémica, propia de los humanos y cuya manifestación se observa en la búsqueda de conocimiento producto de enigmas y vacíos conceptuales (Román, 2016).

Dirección de proyectos

1.1.25) Proyecto: Es un esfuerzo temporal, con principio y fin, para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos son creados para dar valor a un negocio y entregar resultados, diseñados para impactar positivamente a una organización, mejorar productos o servicios, o incluso satisfacer requerimientos y procesos.

1.1.26) Ciclo de vida de un proyecto: Se refiere a la metodología empleada por un departamento o compañía para manejar un proyecto. El ciclo de vida para un proyecto es elegido en base a el tipo de producto, la industria y las preferencias de la organización.

1.1.27) Ciclo de vida del un proyecto basado en la planificación: Este tipo de proyecto tiene un ciclo de vida predecible, conocido también como tipo waterfall, y requiere del alcance, schedule, y determinación de costos en detalle desde un inicio del proyecto – antes de iniciado el trabajo – para así obtener los entregables.

1.1.28) Ciclo de vida del un proyecto basado en el cambio: Este tipo de proyecto usa un ciclo de vida iterativo, incremental y adaptativo (agile) y tiene diferentes etapas para definir el alcance, schedule y costos.

1.2 Glosario

El lenguaje usado en la distribución de películas, así como en este trabajo, es el siguiente.

- Box Office (BO): Taquilla o ingresos.
- Rental: Ingresos facturados por la distribuidora.
- Admisiones (Adms): Asistentes al cine.
- Circuito: Cines que exhiben cierto título.
- Locaciones (Locs): Cines en que se exhibe un título.
- Hold over: Permanencia, en tiempo, de una película en el circuito.
- PVOD: Premium Video on Demand
- VOD: Video on Demand
- OTT: Over The Top of Media Service (Netflix, Prime Video, HBO Max, Disney +)
- Moviegoer: Una persona que va a ver películas al cine regularmente.

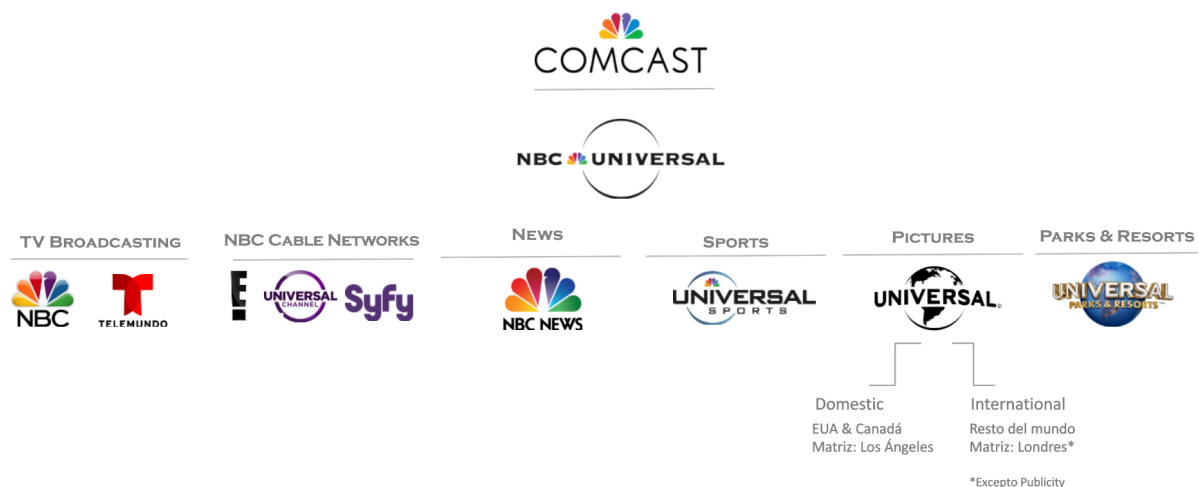
- Market Share: Indicador del tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o industria.
- One Sheet: Poster o afiche de una película, puede ser digital o impreso, para uso en pantallas, internet, lonas, etc.
- Awareness: métrica del nivel de reconocimiento de una marca o producto por parte de los consumidores.
- Word of Mouth (WOM): El ruido “boca a boca” que generan los consumidores al consumir un producto, ver una película o serie. Este puede ser positivo o negativo.
- Hype: Altas expectativas del público por el lanzamiento de un producto.
- First Choice: en los resultados de las encuestas, es la primera opción elegida por el encuestado. Para este caso, la primera película elegida por el moviegoer.

CAPÍTULO II

2.1 Estado inicial de las actividades

NBC Universal es uno de las empresas de medios más importantes del mundo, una división de la empresa de telecomunicaciones Comcast, y de la cual se desprende el estudio y distribuidora cinematográfica Universal Pictures.

NBC Universal cuenta con varias unidades de negocio, entre las que se encuentran Televisión, Networks, Noticias, deportes, películas y parques. Y que están distribuidas de la siguiente manera.



Universal Pictures produce contenidos muy diversos y para todo público gracias a la gran variedad de estudios que lo conforman. Para el público adulto Focus Features y Working Title entregan producciones con grandes historias. Para la audiencia infantil Dreamworks e Illumination Entertainment producen animaciones exitosas a nivel mundial. Para los amantes del terror Blum House ha producido algunos de los títulos más populares del género. También se encuentran Amblin y MGM, estudios que a lo largo de la historia han manufacturado clásicos y algunas de las producciones más emblemáticas del cine. Por último, Universal Studios cuenta con algunos de las franquicias más atractivas para la audiencia en la actualidad.



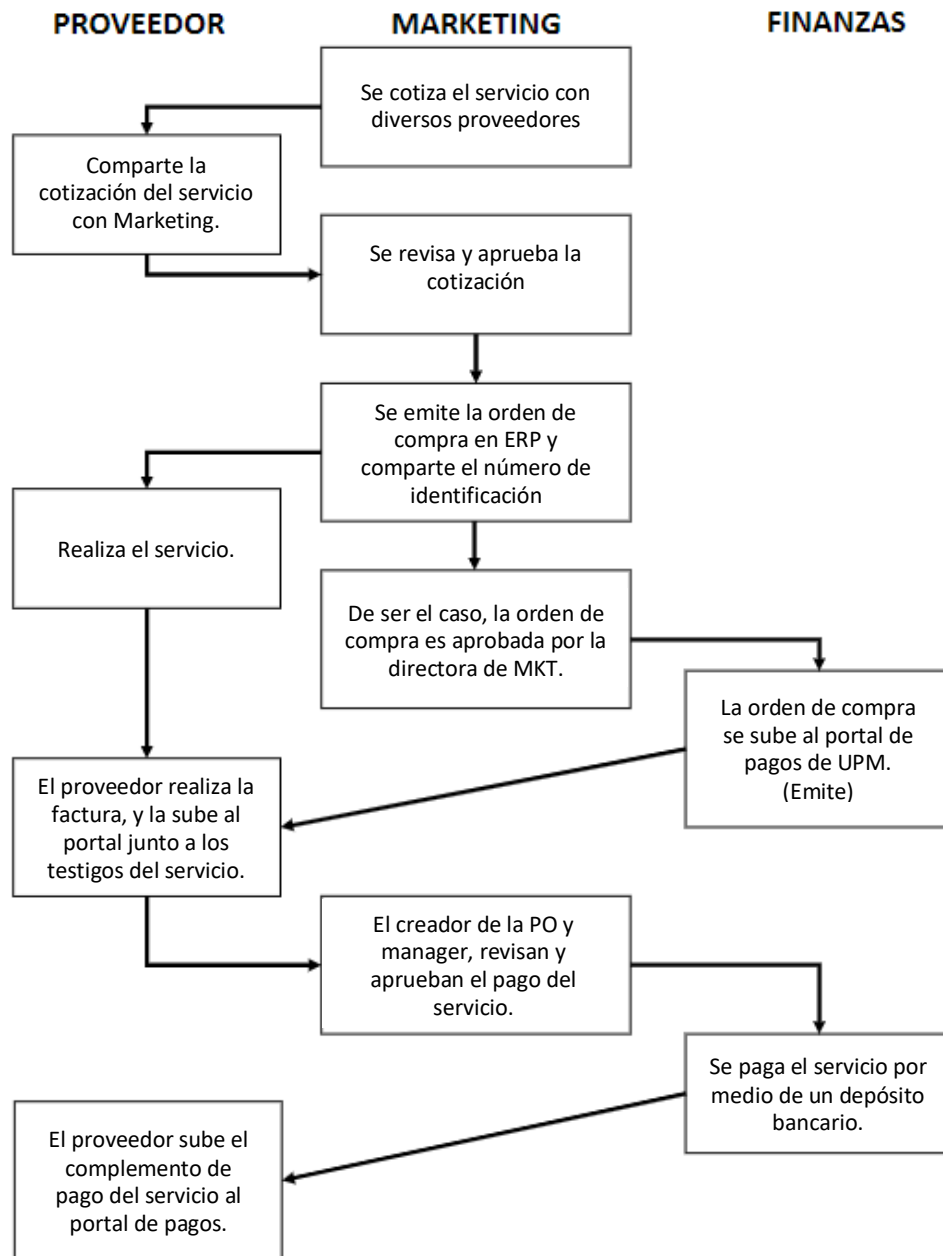
En México, Universal Pictures distribuye también los títulos de Warner Bros gracias a un Joint Venture que tiene como objetivo optimizar las operaciones de ambos estudios en México. En 2021, NBCUniversal ocupó los dos primeros lugares del *market share* total de películas en cines de México.



En 2020, este Joint Venture se trasladó más allá de la pantalla grande, iniciando un acuerdo multinacional de 10 años para la distribución de contenidos para entretenimiento en casa, a través de plataformas de PVOD y OTT.

En el departamento de marketing de la compañía se realizan diversos procesos, los cuales se describen de manera general a continuación.

El proceso de contratación de servicios del departamento de Marketing es el siguiente:



El seguimiento y proceso de planeación/estrategia es el siguiente:



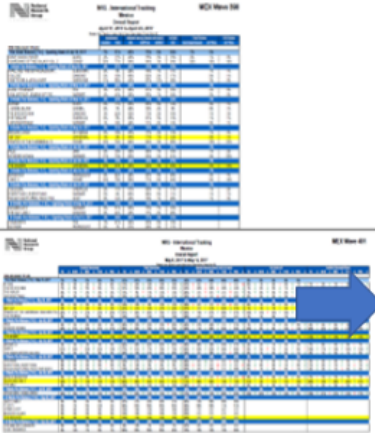
Se ve la película o se lee el guión, para que el departamento de marketing establezca un escenario y estimaciones para su distribución.



*M: representa las actividades realizadas por el departamento de Marketing


* A: representa las actividades realizadas por las agencias creativa, de PR y de medio

El proceso para la presentación de resultados del analisis de los datos es el siguiente:



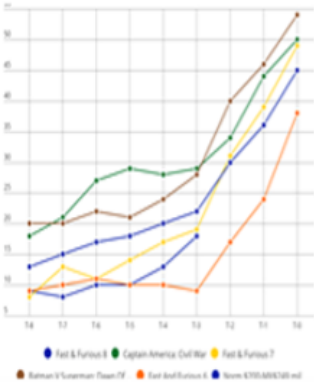
The image shows a screenshot of a spreadsheet titled "Tracking Semanal" (Weekly Tracking). It contains multiple columns of data, likely representing different metrics or categories over time. A large blue arrow points from this spreadsheet towards the "Mantenimiento de Bases de Datos" (Database Maintenance) step.

Tracking Semanal



The image shows a screenshot of a database maintenance interface. It displays several overlapping spreadsheets, suggesting a process of updating or managing data across multiple tables or reports. A blue arrow points from this interface towards the "Análisis de la data" (Data Analysis) step.

Mantenimiento de Bases de Datos



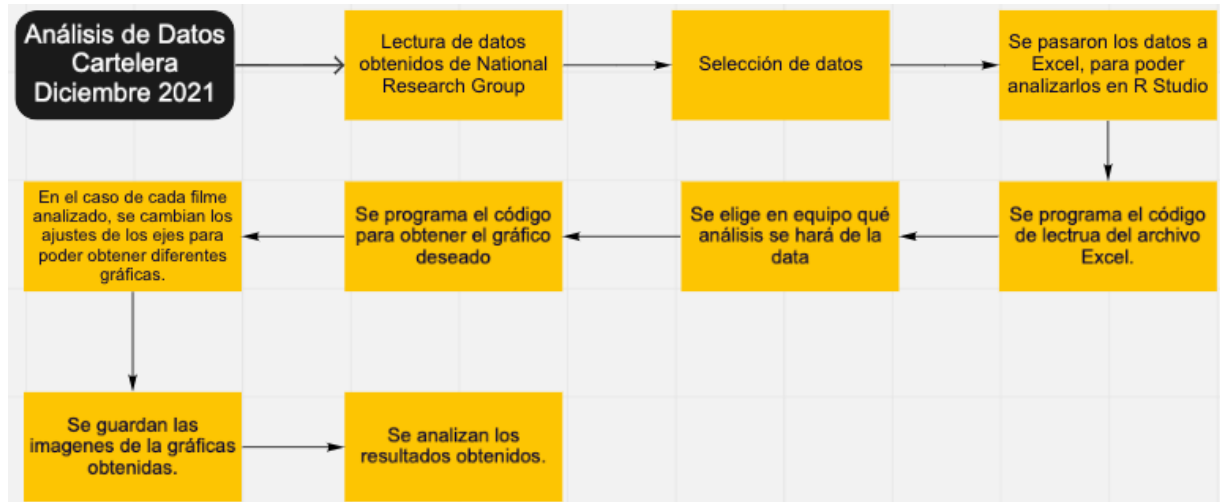
Análisis de la data



Presentación de resultados

El proceso detallado para el análisis de la data es el siguiente:




*(Para fines de este trabajo se usó R Studio, durante la intervención en la empresa se usaba Power BI)



2.2 Antecedentes

México es uno de los principales mercados para la industria Cinematográfica a nivel global, incluso durante la época más crítica de la pandemia, México lideró el mercado Latinoamericano colocándose en la posición 13 (0.2 M USD) a nivel global en lo que a Box Office se refiere en 2020, versus la posición número 9 (996 M USD) en 2019.

Los antecedentes de la industria en México, previos a la pandemia, eran más que alentadores pues el país era el 4to territorio con más admisiones del mundo (352 M), solo por debajo de Estados Unidos, China y la India. Para dar una dimensión del tamaño de la industria, la asistencia per cápita de los mexicanos al cine en 2019 se compara en la Tabla con otros de los principales mercados.

País	Asistencia anual per cápita
Corea del Sur 	4.4
Estados Unidos 	3.4
Francia 	3.3

México		2.8
Reino Unido		2.7
España		2.3
Alemania		1.6

La asistencia anual per cápita del mexicano al cine es un reflejo de la infraestructura de la industria en el país, la cultura de los habitantes y también la accesibilidad que la mayoría de la población tiene a las pantallas. En 2019, antes de los cierres ocasionados por la pandemia de Covid-19, México era el 10º país con más salas de cine en el mundo, con 967 complejos a nivel nacional, y el 4º territorio con más pantallas en el mundo (7,600 a nivel nacional). Por último, el factor del precio por ticket es crucial, pues es uno de los más baratos no solo en América Latina si no que también a nivel mundial, con un promedio de 2.5 USD por boleto (2019).

Estos números son la explicación del crecimiento exponencial de las dos cadenas de exhibición más grandes de México. Cinépolis que es el 4º exhibidor más importante del mundo y con presencia en más de 17 países de Europa, América y Asia. Y por otro lado Cinemex, que es el 6º exhibidor más importante del mundo.

Ir éxito del cine en México puede está relacionado con nuestra cultura, pues es una experiencia familiar como podemos ver en la siguiente tabla, haciendo del Domingo el día con más asistentes en promedio a nivel nacional.

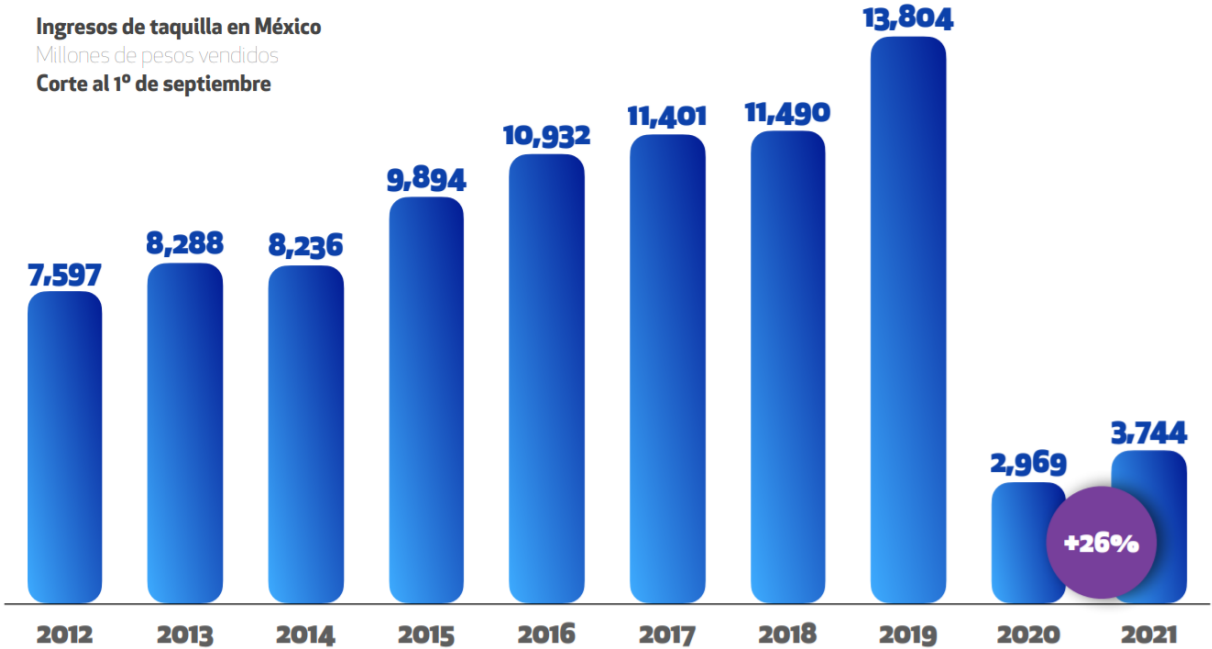
Asistencia	Porcentaje
En pareja	47%
En familia	44%
Con amigos	22%
Solo (a)	04%

El año 2020, tras la llegada de la pandemia por Covid-19, la industria del cine fue una de las más afectadas a nivel mundial. México no fue la excepción, tras el confinamiento y cierre de

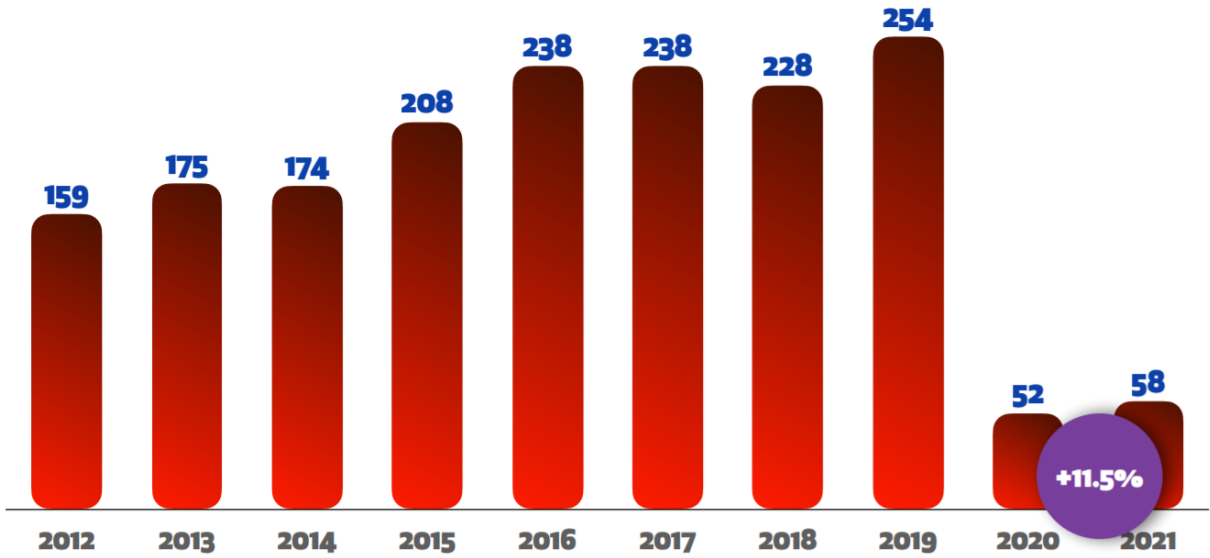
espacios públicos los principales exhibidores se vieron muy afectados viéndose obligados a cerrar varios de sus complejos a nivel nacional y a despedir a sus empleados.

En 2020 los ingresos en la taquilla se vieron drásticamente reducidos en un 80.6% versus 2019, y las admisiones en un 81%. Si embargo, a raíz de diversas estrategias de los distribuidores en colaboración con la exhibición se ha venido logrando una recuperación positiva durante 2021.

En los primeros ocho meses de 2021 los ingresos en la taquilla aumentaron en un 26% versus 2020, y las admisiones en un 11.5%.

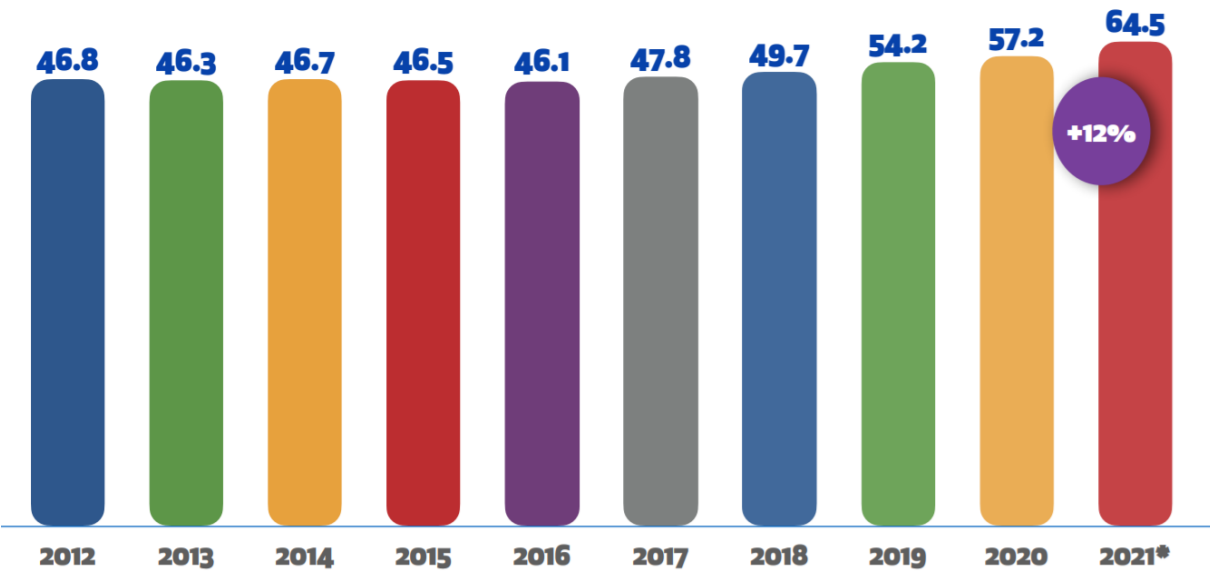


Asistencia al cine en México
Corte al 1º de septiembre



Esta información nos dice que hubo un aumento en el precio promedio por ticket en lo que va de 2021, pero también representa esperanza para la industria, la cual se enfrenta a un rival muy poderoso como lo es las plataformas de streaming y de entretenimiento en casa.

Ingresos totales / Asistencia total
* Resultados al 1º de septiembre



De manera general los estudios y distribuidoras retrasaron sus estrenos, en espera de encontrar un mejor escenario en donde los asistentes volvieran a las salas de cine, para lanzar sus títulos con mayor inversión en el momento más conveniente y así evitar pérdidas.

En 2020 y 2021, Universal Pictures México se caracterizó por sus exitosas estrategias de lanzamiento, logrando colocar 4 de sus títulos en el Top 10 de las películas más taquilleras en México de 2020 y superándose con 6 de los 10 títulos con mayor recaudación en 2021.

#	Película	Ingresos	Asistentes	Distribuidora
1	Sonic La Película	\$351	6.8	Paramount
2	Bad Boys Para Siempre	\$235	4.3	Sony
3	Aves de Presa	\$213	3.8	Warner
4	Dolittle	\$174	3.1	Universal
5	Parásitos*	\$141	2.1	SdA Distribución (Cinépolis)
6	Jumanji El Siguiete Nivel*	\$131	2.5	Sony
7	Unidos	\$115	2.0	Disney
8	1917	\$110	1.5	Universal
9	Cindy La Regia	\$106	1.8	Videocine
10	El Hombre Invisible	\$105	1.8	Universal

#	Película	Ingresos	Asistentes	Distribuidora
1	Rápidos y Furiosos 9	\$521	8.0	Universal
2	Godzilla vs Kong	\$410	6.3	Warner
3	El Conjuro 3	\$339	5.3	Warner
4	Cruella	\$232	3.4	Disney
5	Black Widow	\$196	2.8	Disney
6	Space Jam Una Nueva Era	\$165	2.6	Warner
7	Un Lugar en Silencio 2	\$132	2.0	Paramount
8	Ruga por Nosotros	\$122	2.0	Sony
9	La Purga por Siempre	\$98	1.6	Universal
10	Escuadrón Suicida	\$96	1.4	Warner

Sin embargo, a pesar de haber logrado colocar varias de sus películas en el Top 10 de ambos años, el proceso ha sido de prueba y error. La distribuidora ha tenido ganancias pequeñas en algunos títulos e incluso pérdidas en unos cuantos, haciendo crucial mejorar el aprendizaje y las decisiones de negocio.

Estas pérdidas se originan principalmente por la relación que existe entre los gastos de operación y AdPub de los títulos versus su contribución y recaudación en taquilla.

CAPÍTULO III

3.1 Intervención en la empresa

Durante la intervención en la empresa, se realizaron actividades administrativas, creativas, de planeación y producción de materiales a nivel nacional. Estas actividades se describen a continuación:

- Órdenes de compra en SAP.
 - Solicitud de servicio y cotización a proveedores, para actividades promociones, publicity y medios.
 - Creación de ordenes de compra en SAP, y seguimiento con los proveedores y stakeholders internos a la compañía para su aprobación y pago oportuno.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.5 – 1.1.14

Diariamente los managers de cada área del departamento de Marketing; promociones, publicity, digital, media y business intelligence hacían solicitudes de servicios a proveedores. Y del mismo modo muchos exhibidores, clientes, hacían solicitudes al equipo de marketing para producción de materiales digitales que servirían para su operación diaria. Llevar buenas relaciones con el cliente y proveedores era esencial para las operaciones diarias del departamento, se aplicaron de este modo muchos de los conceptos revisados en el marco teórico.

- Petición de One Sheets para México.
 - Proceso de solicitud y adaptación de One Sheets para México. Localizaciones de legales, Title Treatment, fechas y taglines.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.6, 1.1.13, 1.1.27, 1.1.28

Una de las partes más importantes de las campañas de marketing de una película es el One Sheet, ya que todos los materiales, artes y línea creativa de comunicación giran en torno a estos. Para que todos las areas del departamento puedan trabajar rapidamente se requiere tener los materiales adaptados en difernetes tamaños y formatos para su uso y distribución inemdiata, dependiendo el fin que cada área tenga contemplado en el plan de marketing. El proceso inicia con el equipo de Marketing eligiendo el arte y linea de comunicación de entre las opciones que pueda conectar más con la audicencia mexicana usando la creatividad y sus herramientas, como la imaginación y la curiosidad, que a su vez deben conectar con los conceptos ya conocidos del mercado y un analisis profundo de las tendencias actuales, para así tomar la mejor decisión. Una vez elegido el One Sheet, este debe adaptarse al español y agregar los legales. Todo esto se hace con ayuda de la agencia creativa y las peticiones de estos materiales se dan seguimiento mediante un diagrama de Gantt para así poder organizar las prioridades del depratemento facilmente. Además es importante matener una buena relación cin el proveedor, ya que los tiempos de entrega son cruciales.

- Materiales para plataformas digitales de Exhibición.
 - Proceso de solcitud y adaptación de materiales digitales para México. Localizaciones de legales, Title Treatment, fehcas y taglines en distintos tamaños, escalas y medidas.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.6, 1.1.13, 1.1.27, 1.1.28

Un proceso derivado de la petición de adaptación del One Sheet es el de los materiales digitales para los exhibidores, los cuales son materiales en un formato especifico para su uso en paginas web y redes sociales, en este caso del exhibidor. Cada exhibidor tiene especificaciones propias para los materiales que solicita. Es importante mantener una buena relación con el exhibidor puesto que los espacios destinados a los materiales son administrados y distribuidos por este mismo, y es conveniente llevar una relación que beneficie a los títulos de la compañía.

- Producción y montaje de materiales:
 - Banner del estacionamiento de la oficina de NBCU (Locación - Coyoacán)
 - Lona en Plaza Escenaria.
 - Artes para relaciones publicas en Monterrey y Guadalajara.
 - Materiales digitales para Cinemagic.
 - Distribución de materiales para Rentrak (Boletin Comescore)
 - Videowalls para Lobbies de Cinépolis.
 - Videowalls para Lobbies de Cinemex.
 - Take Overs digitales de la página web de Cinépolis.
 - Adaptaciones de materiales para Drive Cinema.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.1, 1.1.5, 1.1.7 - 1.1.12, 1.1.31, 1.1.32

El proceso para la producción y montaje de materiales especiales en cine, o *in-theatre* como se conoce en la industria, implica pasos extra a los realizados para materiales digitales. Una vez que la agencia creativa trabaja en el diseño, con sus respectivas especificaciones, se trabaja con otros proveedores encargados de hacer edición de video para las pantallas de los lobbies en cine, así como imprimir y montar materiales físicos como lonas y banners en cine o en las instalaciones de la distribuidora. Para llevar a cabo estas tareas es importante conocer los tiempos de producción y los movimientos que el proveedor necesita hacer para el montaje para poder realizar una programación adecuada de estos, que contemple los tiempos, costos y beneficios que traerían ciertas acciones, para decidir que materiales merecen la pena distribuir. Del mismo modo conocer la logística que implica el montaje en ciertos sitios es importante pues se debe informar al proveedor los detalles tanto de movimientos, permisos y seguridad. Como con cualquier proceso donde se involucran proveedores llevar una buena relación es vital. Poder tener un proveedor de confianza para estas actividades es sumamente importante, pues maneja los materiales, la relación con el exhibidor y además debes confiar que realiza los trabajos en tiempo y forma. Tras la pandemia de Covid-19 las distribuidoras son cautelosas con los gastos que se incurren en estos materiales, pues implican costos importantes así como producción de materiales que serán desperdicio a la larga. Por esto es importante que la producción y montaje de materiales se realice siguiendo bajo una perspectiva ágil, basada en el cambio, pues si la película cambia de fecha será necesario actualizar el poster impreso. Para esto se recurrió a la producción de stickers con información actualizada que sería colocada en los materiales ya impresos en caso de ser necesario.

- Calendario de Planes y Estrategia
 - Estrategia.
 - Brief.
 - Presentación agencias.
 - Presentación tácticos.
 - Entrega Plan (Agencias: Mediacom e Ink PR).
 - Estrategia (flight plan).
 - Revisión de Dirección de Marketing.
 - Sube el plan Magic (MKT Media y BI)

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.14-1.1.16, 1.1.30

Como responsable del ciclo de la coordinación del proceso de planeación de los proyectos, en este caso películas, era indispensable mantener el orden y especial atención a los tiempos establecidos para cada paso del proceso, para así irlo empujando con las fechas de estreno de cada título. De este modo si una película, en la que ya se está trabajando en el plan de marketing, cambia de fecha se puede anticipar de mejor manera para evitar retrabajos. Para manejar el calendario es importante conocer perfectamente el proceso de planeación, así como los días que en que inicia cada fase y los involucrados en cada una de estas. También, en el caso de esta distribuidora específicamente, se planteó un rediseño de la identidad de marca en redes sociales. Para ello fue necesario recurrir a una planeación estratégica que

permitiera al equipo redefinir la imagen e interacción de la marca con los usuarios de las redes sociales.

- Analisis e interpretación de datos
 - Proceso de datos obtenidos mediante encuestas y resultados en cartelera.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.17 – 1.1.26

Una parte muy importante para la compañía, en especial después del inicio de la pandemia, es el desarrollo de la inteligencia de negocios en los procesos de marketing y ventas. Para esto se realizaban analisis profundos de los datos recopilados por encuestadoras y los resultados de la cartelera, con el fin de entender mejor a la audiencia y dirigir los esfuerzos de una manera más inteligente. En este proceso la visión estrategica y analitica de un ingeniero industrial es de suma importancia, pues no solo se trata de recopilar datos, si no de seleccionar aquellos que son realmente valiosos y te cuentan la infirmación necesaria para que puedas crear una historia con ellos. También, fue necesario establecer cuales serían los KPI's y metricas con las cuales se compararían los resultados de películas en cartelera, para poder clasificar por género, target y diversos grupos que hagan más facil en el futuro comparar nuevas películas y así estimar sus resultados.

- Actualización y manejo de los presupuestos del departamento.
 - Archivo de registro de ordenes de compra.
 - Archivo de presupuestos.
 - Presupuestos de promociones.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.15, 1.1.30

El archivo de presupuestos y ordenes de compra son muy importantes para las operaciones diarias del departamento de marketing, pues este es un documento vivo en donde se registra el presupuesto asignado para cada película, y donde se registra el presupuesto necesario de cada area para cada película. Por otro lado, el arichvo de ordenes de compra es otro archivo vivo donde se registran todos los gastos realizados y se clasifican a modo que se pueda empatar con el archivo de respuestos y así asegurarse el aprovechamiento del presupuesto al máximo, sin incurrir en costos extraordinarios.

- Petición y distribución de firmas para correo electrónico.
 - Diseño y control de firma para correo electronico con tematica de titulos de Universal, así como su distribución con el staff de de la compañía.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.11 – 1.1.13

Parte de la planeación estrategica estaba el generar un sentimiento de pertenencia entre el staff, estandarizar las firmas que se ponen al final de los correos electrónicos, y además

mantener al día al staff y sus contactos de los estrenos que la compañía tendría en cines próximamente.

- Inventario de Almacén.
 - Creación del inventario de Premiums y merch (juguetes, almohadas, gadgets, etc).

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.1 – 1.1.4

Como parte de las actividades de Marketing, el area de promociones se realizan concursos y tematicas para que los seguidores de la distribuidora en redes sociales puedan ganar premios. Estos premios suelen ser merch de la película promocionada. Así mismo, el area de publicity regala premiums, que son productos lanzados junto a otras marcas como juguetes o ropa, y merch oficial a influencers para las campañas de películas en redes sociales. Todos estos artículos se encunetran en un almacen en las instalaciones de la distribuidora. Para el correcto manejo de estos articulos se reucurrio a varios conceptos, el primero para el movimiento y almacenaje, pues había algunos productos como dulces que necesitaban estar en condiciones especiales y seprados de articulos que se pudieran arruinar en caso de entrar en contacto, como peluches o ropa. Por otro lado, la parte del conteo de inventario es fundamental, pues así se lleva un control detallado de cuánto y qué hay en el almacen. Por otro lado, es importante conocer los tipos y sistemas de almacenaje adecuados para cada tipo de producto y articulo, pues es importante que se puedan conservar en el mejor estado por el mayor tiempo posible. Por ultimo, cuando existen mermas o desperdicios suele ser pasado el tiempo de vida de las películas. Si aun quedan articulos promocionales estos no son desperdiciados, son donados a organizaciones sin fines de lucro o repartidos como regalo a los empleados de la compañía al final del año.

- Envío de merch y premios a socios.
 - Responsable del envío de merch a socios, influencers, así como los premios a los ganadores de dinámicas y promociones.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.5, 1.1.7

Como se describe en la actividad anterior, las areas de publicity y promociones necesitan hacer envíos tanto a ganadores de concursos, como a influencers, e incluso socios promocionales. Para esto se recurre a dos servicios de transporte, uno interno a la compañía para envios locales en la Ciudad de México, y otro externo a la compañía para envíos al resto de la República Mexicana.

- Realización de fichas técnicas y benchmarking en presentación de estrategia.
 - Fichas tecnicas para la información de las agencias durante el brief.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.14-1.1.16

Para cada película, el proceso de planeación de marketing contempla la creación de la planeación estratégica, donde se tenía que realizar la ficha técnica con la información básica de cada título, así como una pequeña presentación de su cast. Además de estas slides, también se debían incluir títulos comparativos estrenados en el pasado para poder tener una perspectiva de cómo funcionaría la película en el territorio. Esto se hace mediante un proceso de benchmarking, comparando año de estreno, locaciones, box office y admisiones, ordenándolos por número de admisión o fecha de estreno. Es importante recalcar que debido a la inflación, es poco certero comparar el box office de una película estrenada hace tres años con una por estrenar, es más confiable comparar el número de admisiones.

- Owner de las reuniones del departamento de MKT.
 - Seguimiento y control de agenda.
 - Realización de minutas.
 - Seguimiento a acuerdos en reuniones.
 - Envío de invitaciones por email.
 - Reservación de salas en “Condeco”

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.6, 1.1.11, 1.1.14-1.1.16, 1.1.24, 1.1.25, 1.1.28, 1.1.29-1.1.32

Una de las actividades más importantes es el ownership de las reuniones internas y externas del departamento de marketing. En estas reuniones se discuten diversos temas que van desde planeación, análisis de datos y negocio, toma de decisiones, seguimiento de acuerdos y actividades, así como discusión de temas relacionados con el equipo y la compañía. Para esto se requiere de constancia, proactividad, y conocimiento de los ciclos de vida de cada proyecto vivo para la compañía. Además, tras la implementación de diagramas de Gantt para agilizar y dar seguimiento a los procedimientos del departamento. Sumado además, a los conocimientos básicos de planeación estratégica, operativa y normativa. Por último, también eran necesarios los conocimientos adquiridos para la visualización y análisis de datos, para poder interpretarlos y ayudar a la toma de decisiones. Todo esto complementado con el dominio de las herramientas para el envío de sesiones y programación de juntas en salas de la oficina.

- Traducciones de archivos y documentos.
 - Traducción de inglés a español, y español a inglés, de documentos de estrategia, promocionales, press releases, entre otros.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.11

Dentro de las actividades diarias llevadas a cabo se encontraban la traducción de materiales, archivos y documentos, ya sea de inglés a español o de español a inglés. Estas traducciones usualmente se llevaban a cabo para las áreas de promociones y publicidad, así como de documentos globales de marketing. Dada la cantidad de requerimientos para esto diariamente, era de mucha importancia poder priorizar aquellas traducciones que fueran más importantes y que tuvieran más urgencia, sobre las que no.

- Creación de fichas técnicas para exhibidores.
 - Creación de las fichas técnicas de las películas para las páginas web, apps y cartelera de los exhibidores.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.5, 1.1.11, 1.1.16, 1.1.30

Para cada título próximo a estrenarse, los exhibidores requieren de la información mínima necesaria para su publicación en la cartelera, ya sea física en sitio o digital en sus páginas web. Para esto se requiere consultar los lineamientos establecidos por la distribuidora y estudio, así como los lineamientos de los exhibidores. Comúnmente todos los exhibidores requieren de la misma información, solo cambiando especificaciones para material gráfico, esta información es: título (local y adaptación), director(es), productor(es), guionista(s), productora, reparto, año, país, sinopsis y poster. Para esta actividad se requiere de los conocimientos en la programación de operaciones en coordinación con Home Office y el exhibidor, puesto que muchas veces existen fechas de embargo específicas. Esto quiere decir que no se puede publicar información antes de ciertas fechas. También se toman decisiones operativas y planeación normativa para poder reaccionar ante situaciones específicas, como por ejemplo cambios de fechas o cancelación de estrenos en cine. Por último es importante siempre tener en mente el ciclo de vida del proyecto y sus fechas importantes, para poder tener en mente deadlines y fechas óptimas para la publicación cartelera para poder permanecer en la mente del público el más tiempo posible.

- Coordinación de funciones en la oficina, eventos y premieres.
 - Reservación de sala de cine interna, coordinación de ingreso y seguridad, coordinación de alimentos y photo opportunities.
 - Runner en eventos, junkets, tours de prensa y premieres.

En estas actividades se necesitaron los conceptos del marco teórico 1.1.7, 1.1.11, 1.1.12, 1.1.13

Una de las actividades más importantes del departamento de marketing es la planeación de eventos, los cuales pueden ser: Premieres, junkets de prensa, roadshows, tours de prensa, funciones en cine y en la oficina. Para ello se requiere de alguien que ayude a coordinar al staff de la compañía, al talento y su equipo, a los proveedores y socios durante el evento, así como los invitados, que pueden ser socios promocionales o fans, ganadores de concursos por redes sociales. Esta coordinación requiere del conocimiento de las normas, reglas y procedimientos del venue y su staff, ya sea en la oficina o en algún cine, centro comercial, teatro, etc. Esto para salvaguardar la seguridad de los involucrados así como para seguir los lineamientos de la compañía en todo momento. Es importante establecer la logística de cada evento con el equipo de marketing, con el fin de evitar imprevistos y poder solucionar problemas de último momento.

CAPÍTULO IV

4.1 Presentación y análisis de resultados

Tras un periodo de más de un año analizando y siendo parte de los procesos diarios de una distribuidora de cine en México, fue posible mapear procesos y plantear nuevas formas de abordar las actividades diarias usando los conceptos aprendidos durante la carrera de ingeniería industrial. A continuación se presentan los resultados obtenidos de manera organizada en orden como se planteó en el objetivo de la tesis.

Mejorar y optimizar las operaciones realizadas como asistente de los managers de inteligencia de negocios, medios digitales y off-line, promociones, publicidad y de la dirección del departamento de Marketing de un estudio de cine, a través de la identificación de áreas de oportunidad y establecimiento de KPI's para poder implementar los conocimientos aprendidos durante la carrera de ingeniería industrial en metodologías para la planeación, inteligencia de negocios, creatividad e innovación, dirección de proyectos y habilidades directivas para la optimización y mejora continua de los procesos en la compañía.

Inteligencia de negocios v.s. los paradigmas de la industria.

Con mi intervención, participación y colaboración en el área de inteligencia de negocios, sumado a mi interpretación y reflexión personal en clases, pude conocer más a fondo a la industria del cine y cómo el análisis de datos se relaciona con ella. Revaloré muchos de los KPI's que en la industria se consideran guías para predecir los resultados de un título, y que tras la pandemia dejaron de funcionar.

Encontré que contrario a lo que se cree, la relación entre el *awareness* de un título y su resultado en la taquilla no es directa ni obvia. Hay casos en donde se construye y aumenta el *awarness* antes del estreno, pero no se obtienen resultados mayores a películas con un buen *Word of Mouth*. En el contexto actual, el consumidor se ha vuelto mucho más selectivo, aumentando la tendencia a priorizar la calidad sobre el *hype* existente alrededor de un título.

Por otro lado, observé que el *First Choice* es una métrica que influye directamente con los resultados, pues es un accionador más directo en la compra de boletos. Mientras que el

awareness no necesariamente se traduce en admisiones, puesto que aunque la audiencia conozca un título, en el contexto actual de la industria no necesariamente significa que vayan a verla en cines. Las plataformas de streaming proporcionan una nueva opción al consumidor para ver las películas con una ventana cada vez menor sin necesidad de comprar un boleto y acudir al cine con todo lo que esto implica (estacionamiento, gasolina, uber, dulcería, etc.)

La inteligencia de negocios va cobrando importancia, sin embargo, no ha sido adoptada por completo en industrias que distan más de las metodologías científicas y de la tecnología, como lo es la del entretenimiento. Tras mi experiencia en el cine pude comprender que las métricas obtenidas pueden utilizarse para impactar de forma positiva o negativa el nivel de ingresos de una película. El ejemplo más claro es el bad timing, es decir cuando se estrena una película con un nivel de expectativa media o baja en simultaneidad con una película de alta expectativa. Esto puede hacer que aquella película de baja expectativa se vea opacada y puede terminar siendo un fracaso.

Medios digitales y off-line. Aplicación de metodología *agile* a la producción de materiales.

Tras el inicio de la pandemia de COVID-19 y los cambios constantes en las fechas de estreno en las películas, las mayores pérdidas de dinero para la compañía se encontraban en la producción, adaptación y distribución de materiales impresos y digitales. Esto porque se tenían que retrabajar constantemente con los proveedores que editaban constantemente las fechas en los materiales y con los que imprimían, distribuían y montaban dichos materiales.

Como primera medida, de manera inmediata el departamento tomó la decisión de no usar más la fecha de estreno en los materiales y sustituirlo solo por “Próximamente.” Pero con el tiempo se notó que el público no tenía clara las fechas en que las películas estarían disponibles.

Por ello, desde un análisis personal del proceso realizado con la agencia creativa para la adaptación y diseño de materiales se encontraron diversos problemas que no solo eran complicados de dar seguimiento si no que entorpecían el proceso.

Tras este análisis, la agencia comenzó a trabajar en *sprints* manejados por mí, en donde se aprobaría el arte en cada una de sus etapas. Desde su adaptación de textos, colores, tamaños y dimensiones hasta su diseño para diferentes propósitos. Con esto, se podía regresar al paso del

proceso donde específicamente se necesitara algún cambio sin necesidad de repetir todos los pasos desde el inicio. Todos esto se realizaba con ayuda de un diagrama de Gantt actualizado por la agencia en tiempo real, donde además cualquier miembro del equipo podía consultar el estado y fecha tentativa de entrega para cualquier material.

Promociones

La operación del área de promociones requiere de mantener un control estricto del presupuesto y de los gastos realizados de manera constante, esto para poder usar los recursos asignados de manera óptima y sin exceder el presupuesto. Con esto en mente, tras la intervención en la empresa, se trabajó en el uso de un archivo de Excel donde se registraría el presupuesto para cada película, y de este modo se iría comparando con los gastos realizados para llevar un seguimiento detallado y control de gastos.

Del mismo modo, comenzó a implementarse un proceso de cotización del mismo premio con diferentes proveedores nacionales y extranjeros para poder obtener mayores beneficios por el precio contemplado en el presupuesto. En caso de existir ahorros, estos se podrían usar en otras actividades promocionales.

Respecto a la entrega de premios a ganadores de dinámicas o envío de merch para socios promocionales, para abaratar costos se diferenciaron dos tipos de envíos de premios, los cuales serían manejados por diferentes proveedores y/o mensajero interno de la empresa.

En un inicio, por cuestión de tiempo todos los envíos se realizaban por medio de proveedores logísticos. Sin embargo, la empresa cuenta con un mensajero y un auto corporativo para realizar entregas en el área metropolitana de la Ciudad de México. La propuesta para poder reducir los costos en logística fue catalogar los envíos como “locales” para aquellos con destinatarios en la Ciudad de México y su A.M. y los envíos nacionales, a cualquier otra zona de la República Mexicana. Para que esto funcionara fue necesario tener una mejor programación de envíos, pues la razón de que los envíos no se hicieran por medio del mensajero de la compañía era que éste ya tenía una cola de envío por hacer, y cada nueva solicitud tomaba entre dos y tres días en ser entregada. Con esto, pese al aumento de la inflación, se redujeron los costos de envío en un 23% de 2019 a 2022 como se puede ver en la siguiente tabla.

Tipo de envío (Dic 2019)	Número de envíos (Dic 2019)	Costo MXN (2019)
Envíos al interior de la República	23	\$ 10,345
Envíos a la Ciudad de México y AM	41	\$ 5,125
TOTAL	64	\$ 15,470
Costo promedio por envío		\$241.70
Tipo de envío (Dic 2022)	Número de envíos (Dic 2022)	Costo MXN (2022)
Envíos al interior de la República	31	\$ 14,787
Envíos a la Ciudad de México y AM	49	\$ N/A
TOTAL	80	\$ 14,787
Costo promedio por envío		\$184.80
Aumento en envíos	Reducción de costos de envíos	
25%	- 23.54 %	

Tabla. Comparación en el costo y número de envíos de Diciembre de 2019 a Diciembre de 2022.

Publicidad

En el área de publicidad muchas de las mejoras fueron gracias a conocimientos y cambios trasladados de otras áreas, principalmente de la inteligencia de negocios y promociones.

Con ayuda del análisis de datos, contrario a lo que se cree, pude darme cuenta de que el público en la actualidad no presta mucha atención a los críticos y es mucho más probable que confíen en el boca a boca y en las recomendaciones de sus amigos y las personas en redes sociales. Esto influye en la decisión de ver o no ver una película. Aunque no se realizaron cambios respecto a este tema, ya que para el gerente del área aun es importante poder obtener la opinión de los críticos mediante funciones especiales y eventos para mostrar las películas, la recomendación realizada fue la de mostrar los aspectos interesantes de las películas sin ninguna opinión al respecto, o bien, para un público más joven poder aumentar el *Word of Mouth* con ayuda de *influencers*.

Por otro lado, al momento de realizar activaciones con influencers. Ya sea actividades en redes sociales con regalos y merch. Se usó el mismo esquema de envíos que el usado para promociones. Teniendo ahorros significativos para los envíos a la Ciudad de México y el A.M. Finalmente, se redefinió el proceso para el manejo de invitados a screenings o premiers, puesto que al inicio de la intervención en la empresa estos eran desordenados y con mucho retrabajo. El nuevo proceso establecía que en la entrada o lobby se colocara personal de la agencia de Relaciones Públicas para recibir a los invitados, pues los empleados de la agencia eran quienes conocían a las personas que deberían llegar. Ahí mismo se les asignaría una sala. Antes de entrar a la sala, entre cada función se colocarían las palomitas y bebidas de cortesía en los asientos de la sala. Esto para poder agilizar este proceso y evitar filas y toma de decisiones por parte de los invitados. Finalmente, al salir se tomaban las impresiones grabadas en vídeo de los invitados sobre la película que acaban de ver.

Dirección y aspectos generales del departamento de Marketing.

Respecto a mejoras en los procesos generales del departamento, en los que se colaboró con el director del área y el gerente senior, se pueden resaltar la mejora en la dinámica de las reuniones, la implementación del concepto de mejora continua en el proceso de planeación y la transformación de la bodega de merch en un almacén.

Primero, en relación con la dinámica de las reuniones. Antes de la intervención en la empresa, muchas veces no se invitaba a todas las personas que necesitaban estar en la sesión, tomando algún tiempo en contactar a los stakeholders necesarios para ingresar a la llamada y en algunas ocasiones, estos no estaban disponibles. Aunado a esto se tenía un seguimiento muy pobre de las sesiones e incluso no había una dirección clara de lo que se tenía que hablar en cada sesión. Para esto, fueron necesarias dos cosas. La primera era realizar un check-in de los invitados necesarios para las sesiones de seguimiento, antes de enviar alguna invitación. Este check in se hacía por medio de mensaje en caso de los externos, y cara a cara o mensaje en caso de cada manager del departamento. La segunda acción fue la creación de un espacio de notas, donde se colocaban links de importancia, y un espacio para que los involucrados anotaran puntos en la agenda durante la semana o días anteriores a la sesión, para poder tener claro lo que se necesitaba

discutir en cada sesión. Esta agenda, a su vez, durante la sesión se convertía en una minuta. La cual se podía consultar posteriormente en la sección de notas.

Por otro lado, en relación con la planeación. Se introdujo al equipo de marketing el concepto de mejora continua, el cual buscaría optimizar el proceso, reducir retrabajo al iniciar el proceso de planeación de una película nueva, poder registrar las lecciones aprendidas de cada película y además poder identificar las áreas de oportunidad de proceso y los involucrados. Para ello se realizaban lluvias de ideas después de cada proceso para identificar ineficiencias en el proceso o bajo desempeño de los actores involucrados. Después se hacían propuestas en conjunto para atacar dichos problemas directamente. Una vez hecho esto, se aplicaban dichas propuestas al proceso. Y finalmente se revisaban los nuevos resultados obtenidos con ayuda de indicadores discutidos con el Senior Manager.

Finalmente, antes de la intervención en la empresa, la bodega donde se guardaba en merch y productos de las películas estaba desordenado. Se planteó que más allá de ordenar los materiales, se iniciara a contabilizar y llevar un inventario de lo que existía en la bodega. Para esto se creó un documento vivo, donde se actualizarían las entradas y salidas de productos del almacén. Sumado a revisiones y control constante del almacén.

Más áreas de oportunidad encontradas y KPI's propuestos.

Entre las áreas de oportunidad del departamento que se pudieron identificar se encuentran:

- Mala comunicación: Tras el inicio de la pandemia, el trabajo remoto trajo consigo problemas de comunicación en el departamento. Había mucha información que se daba por entendida. Este problema se atacó con ayuda de una agenda clara en las sesiones, además de la creación de canales grupales donde se podían escribir preguntas y comentarios internos durante reuniones.
- Incumplimiento de las políticas de finanzas: Muchas veces algunos managers realizaban gastos sin contemplar a detalle el presupuesto, o con proveedores que aún no estaban registrados con la compañía. Para esto se obligó a detener los procesos si alguno de los pasos anteriores no estaba completado. Con esto las auditorías realizadas por el departamento de finanzas redujeron drásticamente el número de casos levantados.

Los KPI's establecidos fueron:

- Mejora de tiempos en el número de días transcurridos para la adaptación, diseño y producción de materiales.

Materiales (Julio 2020)	Tiempo promedio de trabajo por solicitud en días (Julio 2020)
Adaptación de OneSheet	17
Adaptación de Materiales Digitales	13
Diseño de materiales para auto cinema	22
Producción de materiales para eventos	30
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	20.5
Materiales (Julio 2021)	Tiempo promedio de trabajo por solicitud en días (Julio 2021)
Adaptación de OneSheet	9
Adaptación de Materiales Digitales	5
Diseño de materiales para auto cinema	15
Producción de materiales para eventos	21
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	12.5
Reducción de tiempo en días	
39%	

Tabla. Comparación de los tiempos promedios de trabajo para la adaptación y producción de materiales en cine. Julio de 2020 contra Julio 2021.

- Mejora de tiempos en la diferencia del número de semanas en el proceso de planeación, de la situación real vs. el deber ser de cada plan.

Planeación de campañas (Julio 2020)	Tiempo real en días	Norma en días
Planeación estratégica	21	14
Brief	7	7
Presentación de insights	28	14
Presentación de ideas	35	28

Entrega del plan	28	14
Creación del plan/estrategia de marketing	21	14
Revisión del plan	7	7
Entrega del plan a HQ	1	1
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	21	12.37
Planeación de campañas (Julio 2021)	Tiempo real en días	Norma en días
Planeación estratégica	10	14
Brief	5	7
Presentación de insights	21	14
Presentación de ideas	30	28
Entrega del plan	21	14
Creación del plan/estrategia de marketing	14	14
Revisión del plan	5	7
Entrega del plan a HQ	1	1
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	15.14	12.37
Reducción de tiempo en días		
27.9%		

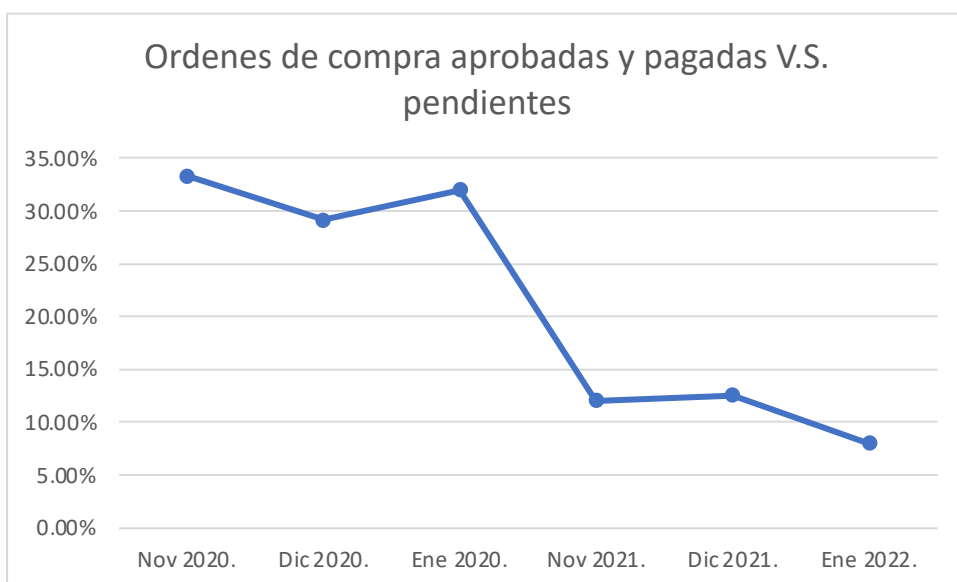
Tabla. Comparación de los tiempos promedios de trabajo para la planeación de las estrategias de marketing durante la pandemia de COVID-19. Julio de 2020 contra Julio 2021.

- Aumento del número de órdenes de compra aprobadas y pagadas con relación pendientes por hacer.

Mes	ODC aprobadas y pagadas	ODC pendientes	TOTAL de ODC	Porcentaje de ODC pendientes
Noviembre 2020	62	31	93	33.33%
Diciembre 2020	102	42	144	29.16%
Enero 2021	51	24	75	32%

Noviembre 2021	138	19	158	12.02%
Diciembre 2021	202	29	231	12.55%
Enero 2022	127	11	138	7.97%

Tabla. Comparación entre órdenes de compra aprobadas y pagadas V.S. pendientes en 2020 y 2021.



Gráfica. Comparación entre órdenes de compra aprobadas y pagadas V.S. pendientes en 2020 y 2021.

- Clasificación de películas respecto a su presupuesto, para poder asignar un método de planeación específico definido por el tamaño e importancia del título, definido directamente por el presupuesto.

Clasificación	Definición	Presupuesto	Planeación
A1	Blockbuster A	> \$2,500,000	Todos los pasos del proceso.
A2	Blockbuster B	\$1,500,000 – \$1,000,000	Todos los pasos del proceso.
B1	Mediana A	\$1,000,000 – \$700,000	Se excluye la presentación de insights.
B2	Mediana B	\$700,000 – \$500,000	Se excluye la presentación de insights.

C1	Pequeña	\$500,000 - \$250,000	Se excluye la presentación de idea, y entrega del plan.
C2	Circuito especializado	< \$250,000	Se excluyen los insights, presentación de idea, y entrega del plan.

Tabla. Definición de la clasificación de películas para la planeación de marketing.

- Mejora en el tiempo de respuesta del departamento tras el cambio de fecha de estreno de alguna película.

Materiales (Septiembre 2021)	Tiempo promedio de trabajo por solicitud en días (Julio 2020)
Diseño de los cambios.	5
Impresión de cambios.	4
Logística de los cambios.	10
Desmontaje de materiales.	3
Montaje de materiales corregidos.	3
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	5
Materiales (Diciembre 2021)	Tiempo promedio de trabajo por solicitud en días (Julio 2021)
Diseño de los cambios.	4
Impresión de cambios.	3
Logística de los cambios.	7
Desmontaje de materiales.	2
Montaje de materiales corregidos.	2
TIEMPO PROMEDIO TOTAL	3.6
Reducción de tiempo en días	
29%	

Tabla. Comparación de los tiempos promedios de trabajo para la adaptación y producción de materiales en cine. Julio de 2020 contra Julio 2021.

4.2 Conclusión y discusión de resultados

Tras la la intervenció en la empresa, he realizado una reflexión y valoración personal de la experiencia. Lo que he aprendido y también lo que he tenido oportunidad de practicar en un negocio real.

Primero, en relación a los objetivos planteados en este trabajo. Si bien, el departamento de marketing de la distribuidora en un inicio funcionaba eficazmente tal y como se encontraba tras el inicio de la pandemia se abrieron varias áreas de oportunidad donde pude aplicar mis conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería industrial.

Tal y como se relata en la presentación y análisis de resultados, y gracias a la libertad y responsabilidad que me otorgada por la gerencia del departamento, pude aplicar diversas medidas, metodologías y mejoras a los procesos que sin duda pueden aplicarse durante y después de una pandemia. Se puede decir entonces que el objetivo fue cumplido, sin embargo existen algunas limitantes naturales que afectan los resultados.

Primero está el ambiente cambiante de la industria, y la alta competitividad por captar la atención de una audiencia que está en constante evolución, que es inteligente y que es selectiva a la hora de consumir. Por ello, tanto las metodologías convencionales como las nuevas proporcionadas por la ingeniería son cien por ciento eficaces para predecir los resultados de un título en taquilla. Por otro lado, no hay que olvidar que los negocios están hechos por personas. Y todas las metodologías están puestas a discusión y evaluación de aquellos con más experiencia, para enriquecerlas y mejorarlas, adaptándolas a cada caso específico. Por ello también puedo concluir que muchos de mis conocimientos fueron moldeados y se fueron adaptando por el ambiente.

Estoy seguro que mi participación en la empresa ha abierto muchas posibilidades y panoramas que antes no se contemplaban en una industria muy poco cambiante durante años, y que de un día a otro tuvo que adaptarse para sobrevivir. Así como mi perfil de ingeniería se vio enriquecido con la experiencia, mi visión pone en la mesa metodologías como la mejora continua, la definición y control de KPI's, la inteligencia de negocios y hasta una perspectiva generacional nueva de como los consumidores más jóvenes ven el mundo, y cuales son sus prioridades a la hora de consumir contenido y entretenimiento en general.

Referencias

- Canacine. (2022, 1 de enero). *Resultados definitivos 2021*. Canacine RESULTADOS DEFINITIVOS 1o Enero al 31 de Diciembre 2021. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://canacine.org.mx/wp-content/uploads/2022/01/Resultados-definitivos-2021-2.pdf>
- Canacine. (2020, 1 de enero). *Resultados definitivos 2019*. Canacine RESULTADOS DEFINITIVOS 1o Enero al 31 de Diciembre 2019. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://canacine.org.mx/wp-content/uploads/2021/01/Resultados-definitivos-19-4.pdf>
- Martínez Piva, J. M., Padilla Pérez, R., Schatan Pérez, C., & Vega Montoya, V. CEPAL. (2010, diciembre). *La Industria cinematográfica en México y su participación en la cadena global de valor*. Serie estudios y perspectivas. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4903/1/S1001039.pdf>
- Canacine. (s.f.). *Asistentes de cine en México por fin de semana*. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://canacine.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Asistencia-de-Cine-en-México-por-FDS-16-21-nov-2021.pdf>
- Motion Picture Association. (2021, 1 de enero). *A comprehensive analysis and survey of the theatrical and home/mobile entertainment market environment for 2020*. Theme Report 2020. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2021/03/MPA-2020-THEME-Report.pdf>
- SAP Concur Team. (2022, 3 de marzo). *¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?* LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-mx>
- Sánchez Fabian, J., & Morales Campos, M. de la L. (s.f.). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: BREVE REVISIÓN TEÓRICA*. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://biblat.unam.mx/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>
- Tableau. (s.f.). *¿Qué es el Business Intelligence? Tu guía para la inteligencia de negocios y por qué es importante*. Rescatado el 3 de julio, 2022, de <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/business-intelligence>
- Joachin Bolaños, C. V. (2017). *La creatividad: concepto, técnicas y aplicaciones*. Unidad de Apoyo para el Aprendizaje. UNAM. Rescatado el 3 de julio, 2022, de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/166/mod_resource/content/1/la-creatividad/index.html
- Atlantic International University. (s.f.). *MANEJO DE MATERIALES, ALMACENAMIENTO E INVENTARIOS*. Rescatado el 3 de julio, 2022, de <https://cursos.aiu.edu/Distribucion%20y%20Logistica/PDF/Tema%205f.pdf>

- Rodríguez Martín, A. R. (s.f.). *Merma*. Diccionario económico. Rescatado el 3 de julio, 2022, de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/merma.html>
- Elba, G. (s.f.). *Desperdicios en la producción*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://www.uic.org.ar/Archivos/Revista/File/Desperdicios%20de%20la%20producción-%20Ef.%20Em..pdf>
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía. Barcelona. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://www.uv.es/~pardoman/decisiones#:~:text=Decisiones%20tácticas.,objetivos%20fijados%20a%20nivel%20estratégico>
- The Economic Times. (s.f.). *What is 'Logistics'*. Economy. Recuperado el 3 de julio, 2022, de <https://economictimes.indiatimes.com/definition/logistics>
- Atlantic International University. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)*. Rescatado el 3 de julio, 2022, de <https://cursos.aiu.edu/Benchmarking%20y%20CRM/PDF/Tema%202.pdf>