

Estudio de factibilidad técnico económica de un conjunto de proyectos administrativos y operacionales orientados a cumplir con tres escenarios de demanda futura para la empresa abgana

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
Por:

Jóse Francisco Gana Vergara

Profesor Guía: Rodrigo Briceño Hola

Santiago de Chile – Junio 2011

Autorizada por el autor, pero con restricción a ser publicada
a texto completo en Cybertesis hasta el año 2016.

Miembros de la Comisión: Gastón Held Barrandeguy y Ricardo Flores Barrera

Resumen . .	4
Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor . .	5

Resumen

El presente estudio de caso tiene como objetivo principal desarrollar una estrategia que permita a la fábrica ABG, alcanzar tres escenarios de crecimiento (100%, 300% y 500%, identificados como A, B y C respectivamente) formulados en su plan comercial, a un horizonte de 5 años.

ABG es una pyme chilena dedicada a la fabricación de muebles decorativos. Ubicada en Santiago, sus principales clientes son tiendas especializadas en decoración del sector oriente de la ciudad. Entre ellas destacan Iregua, OBS, Casa Viva, Atípico y María Luisa Undurraga, entre otros. Su facturación el año 2010 fue de 6.870 UF, con un incremento del 20% en relación al año anterior. Este crecimiento fue producto del ingreso de nuevos clientes, principalmente tiendas de decoración en regiones.

Un diagnóstico realizado con el método de la cadena de valor permitió evaluar las actividades primarias y de apoyo de la fábrica, identificándose los siguientes problemas principales: freno del flujo productivo por el inadecuado layout actual, existencia de restricciones de espacio, y ausencia de planificación productiva y de estructura de trabajo diario. El análisis detallado de la actividad primaria “producción y operaciones”, incluyendo simulaciones, permitió medir las capacidades productivas y evaluar la reacción de la estructura operacional frente a aumentos en producción, identificando los cuellos de botella actuales y futuros.

Luego, mediante la aplicación de Teoría de Restricciones, se abordaron las variables críticas que limitan el crecimiento, identificadas en el análisis de cadena de valor. Para cada escenario de crecimiento se definieron las acciones correctivas necesarias para alcanzar los niveles esperados: escenario A, ordenar la asignación de tareas, eliminar el área de carpintería especial y generar un plan de trabajo definido; escenario B, modificar el layout actual, aumentar las maquinarias, incluir supervisión en la línea productiva y mejorar la estructura organizacional; escenario C, aumentar la utilización de la planta y la realización de mantenencias preventivas.

Considerando estos antecedentes, la estrategia definida contiene tres pilares fundamentales: a) optimizar los recursos existentes, que puede ser entendido como “ordenar la casa”; b) ampliar la capacidad estructural, entendida como “aumento de musculatura”; y c) extender la utilización de la planta, entendida como “cosechar”. A cada uno de estos pilares se asociaron proyectos operacionales, que permitirán alcanzar respectivamente los escenarios A, B y C. Estos proyectos son aditivos y necesarios para el logro del nivel siguiente, es decir que para el logro del escenario C, los grupos de proyectos para A y B deben estar finiquitados.

La evaluación técnica de los proyectos operacionales para cada escenario permitió verificar que cumplen con los márgenes de venta brutos exigidos por el plan comercial (escenario A, 57,2%; escenario B, 49,7%; escenario C, 45,1%). De la evaluación económica se concluye que lo más conveniente para ABG es realizar los proyectos operacionales en forma secuencial, hasta llegar al cumplimiento del escenario C. Ello le permitiría alcanzar al finalizar el 5° año un VAN de \$114,5 millones a una tasa de descuento del 10%, TIR de 48% y ventas del orden de las 27.850 UF, con un pay-back al 3er año.

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor

Autorizada por el autor, pero con restricción a ser publicada a texto completo en Cybertesis hasta el año 2016.