

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. OBJETIVOS.....	3
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.2. METODOLOGÍA.....	3
1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
1.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	4
2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA.....	5
2.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EN CHILE.....	5
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL GLP CHILE.....	5
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.3.1. <i>Directorio y Organigrama</i>	8
2.3.2. <i>Misión y Visión</i>	9
2.3.3. <i>Red logística de Abastible</i>	9
2.3.4. <i>Información adicional de Abastible</i>	10
3. MARCO TEÓRICO.....	11
3.1. PLAN ESTRATÉGICO.....	11
3.1.1 <i>Objetivos de un Plan Estratégico</i>	11
3.2. MODELO DE PORTER.....	11
3.3. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA.....	12
3.4. METODOLOGÍA LEAN MANUFACTURING.....	12
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PORTER.....	14
4.1.1. <i>Amenazas de Nuevos entrantes</i>	14
4.1.2 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	15
4.1.3 <i>Poder de Negociación de los Compradores</i>	16
4.1.4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	16
4.1.5 <i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	17
4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	19
5. ANÁLISIS INTERNO.....	20
5.1. ESTRUCTURA INTERNA DE ABASTIBLE.....	20
5.2. CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	21
5.2.1 <i>Actividades primarias</i>	21
5.2.2 <i>Actividades de apoyo</i>	22
6. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL.....	24
6.1. FINANCIERO.....	24
6.1.1 <i>Estado de Resultados</i>	24
6.1.2 <i>Estado de situación financiera</i>	25
6.1.3 <i>Razones financieras</i>	26
6.1.4 <i>Análisis de gastos</i>	27
6.2. CLIENTES.....	31
6.2.1 <i>Red de Distribución</i>	32
6.2.2 <i>Volumen de ventas</i>	32
6.2.3 <i>Nivel de servicio</i>	34
6.3. PROCESOS INTERNOS Y OPERATIVOS.....	35
6.3.1 <i>Procesos producción:</i>	35
6.3.2 <i>Caracterización plantas</i>	37
6.3.3 <i>Rotación de cilindros</i>	38

6.3.4	Caracterización dotación	39
6.3.5	Estacionalidad y dotación	40
6.3.6	Indicador de eficiencia (Ton/per)	43
6.3.7	Proceso	45
6.4	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE INTERNO	46
6.5	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	47
7	PLAN ESTRATÉGICO	48
7.1	MISIÓN Y VISIÓN	48
7.1.1	Misión	48
7.1.2	Visión	48
7.2	ESTANDARIZACIÓN DE PLANTAS Y PROCESOS	48
7.2.2	Clasificación de plantas	48
7.2.3	Externalización del proceso de pintado de cilindros	49
7.2.4	Estructura Organizacional de plantas	49
7.2.4.1	Estructura Organizacional plantas pequeñas	50
7.2.4.2	Estructura Organizacional plantas medianas	51
7.2.4.3	Estructura Organizacional plantas grandes	52
7.3	MAPA ESTRATÉGICO	54
7.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	55
7.4.1	Perspectiva Financiera	55
7.4.2	Perspectiva del Cliente	56
7.4.3	Perspectiva de Procesos	57
7.4.4	Perspectiva de Innovación y Aprendizaje interno	61
7.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	61
7.5.1	Implementación Plan de Estandarización de plantas	62
7.5.2	Implementación Plan de Automatización de plantas	63
8	EVALUACIÓN FINANCIERA	64
8.1.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN ESTRATÉGICO	64
8.2.	SENSIBILIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO POR PROYECTO	67
8.3.	SENSIBILIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO POR RIESGO	68
9.	CONCLUSIÓN	69
10.	BIBLIOGRAFIA	71
11.	ANEXOS	73
	ANEXO 1: METODOLOGÍA LEAN: 5S Y KAIZEN	73
	ANEXO 2: EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL GLP	74
	ANEXO 3: BALANCE ABASTIBLE 2014-2018	74
	ANEXO 4: DOTACIÓN INTERNA POR FUNCIÓN EN PRODUCCIÓN	75
	ANEXO 5: PROPUESTA PARA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PLANTAS	76
	ANEXO 6: EJEMPLO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS	80
	ANEXO 7: EJEMPLO DE MÁQUINA MC9	81
	ANEXO 8: FLUJO DE CAJA PROYECTADO PLAN DE ESTANDARIZACIÓN	81
	ANEXO 9: FLUJO DE CAJA PROYECTADO PLAN DE AUTOMATIZACIÓN	81
	ANEXO 10: FLUJO DE CAJA PROYECTADO SENSIBILIZACIÓN POR RIESGO	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:	NOTA PARA EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	14
TABLA 2:	RESUMEN EVALUACIÓN DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	18
TABLA 3:	ESTADO DE RESULTADOS ABASTIBLE 2014-2018	24
TABLA 4:	PORCENTAJE DE VENTAS POR CANAL (2018)	25
TABLA 5:	EVOLUCIÓN INDICADORES DE RENTABILIDAD (MM\$)	27

TABLA 6: RATIOS FINANCIEROS.....	27
TABLA 7: EVOLUCIÓN GASTOS ABASTIBLE	28
TABLA 8: GASTOS FIJOS POR PLANTA AÑO 2018	29
TABLA 9: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL GASTOS FIJOS POR ÁREA AÑO 2018	30
TABLA 10: VENTAS POR DISTRIBUIDOR EN CANAL ENVASADO AÑO 2018	34
TABLA 11: INDICADOR OTIF POR PLANTA AÑO 2018.....	35
TABLA 12: CARACTERIZACIÓN DE PLANTAS PRODUCTIVAS.....	38
TABLA 13: ROTACIÓN CILINDROS OPERACIONALES	39
TABLA 14: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES EN ÁREA DE PRODUCCIÓN	39
TABLA 15: PERSONAL INTERNO Y EXTERNO EN ÁREA PRODUCCIÓN (OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO).....	42
TABLA 16: DEMANDA PROMEDIO SEMANAL (JULIO-18).....	43
TABLA 17: CLASIFICACIÓN DE PLANTAS.....	49
TABLA 18: PERSONAL INTERNO Y EXTERNO EN LABORES OPERATIVAS ACTUALMENTE	50
TABLA 19: RESUMEN PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN PARA PLANTAS PEQUEÑAS.....	51
TABLA 20: VARIACIÓN INDICADOR DE EFICIENCIA TON/KG-HR. EN PLANTAS PEQUEÑAS.....	51
TABLA 21: RESUMEN PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN PARA PLANTAS MEDIANAS.....	52
TABLA 22: VARIACIÓN INDICADOR DE EFICIENCIA TON/KG-HR EN PLANTAS PEQUEÑAS.....	52
TABLA 23: RESUMEN PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN PARA PLANTAS GRANDES.....	53
TABLA 24: VARIACIÓN INDICADOR DE EFICIENCIA TON/KG-HR EN PLANTAS PEQUEÑAS.....	53
TABLA 25: RESUMEN PLAN DE DISMINUCIÓN DE DOTACIÓN (ESTANDARIZACIÓN)	54
TABLA 26: CUADRO DE MANDO FINANCIERO	56
TABLA 27: CUADRO DE MANDO CLIENTE	57
TABLA 28: CUADRO DE MANDO PROCESOS INTERNOS Y OPERACIÓN	57
TABLA 29: CUADRO DE MANDO INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE INTERNO	61
TABLA 30: RESUMEN PLAN DE INVERSIÓN.....	64
TABLA 31: FLUJO DE CAJA PROYECTADO PLAN ESTRATÉGICO	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:"EVOLUCIÓN DE MATRIZ ENERGÉTICA DE CHILE"	2
GRÁFICO 2: " CONSUMO MUNDIAL DE GLP"	2
GRÁFICO 3: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL GLP EN CHILE DEL AÑO 2018	5
GRÁFICO 4: VENTAS \$ (MILES DE MILLONES) – UTILIDAD \$ (MILES DE MILLONES) – RENTABILIDAD.....	25
GRÁFICO 5: EBITDA ABASTIBLE.....	26
GRÁFICO 6: GASTOS FIJOS ABASTIBLE Y PRODUCCIÓN.....	28
GRÁFICO 7: DESGLOSE GASTOS FIJOS POR ÁREA AÑO 2018	29
GRÁFICO 8: EVOLUCIÓN GASTOS FIJOS PRODUCCIÓN	30
GRÁFICO 9: GASTO OPEX POR CADA PLANTA	31
GRÁFICO 10: VENTAS (TON) Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO CANAL ENVASADO	33
GRÁFICO 11: DIAGRAMA PARETO DE DISTRIBUIDORES AÑO 2018	33
GRÁFICO 12: NIVEL DE SERVICIO OTIF EN CANAL ENVASADO (%).....	34
GRÁFICO 13: EVOLUCIÓN DOTACIÓN.....	41
GRÁFICO 14: DEMANDA DIARIA A NIVEL NACIONAL EN MES DE JULIO 18 (TONELADAS)	43
GRÁFICO 15: EFICIENCIA PRODUCTIVA POR CADA PLANTA.....	44
GRÁFICO 16: EFICIENCIA PRODUCTIVA POR UNIDAD DE TIEMPO	44

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CADENA DE SUMINISTRO DEL GLP EN CHILE.....	6
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE ABASTIBLE (ABASTIBLE, 2019)	9
FIGURA 3: LOGO ABASTIBLE	10
FIGURA 4: CINCO FUERZAS DE PORTER	12
FIGURA 5: "LEAN MANUFACTURING"	13
FIGURA 6: FILOSOFÍA LEAN MANUFACTURING	13

FIGURA 7: MAPA DE PROCESOS DE ABASTIBLE20
FIGURA 8: ESQUEMA DE RELACIÓN ENTRE ÁREAS21
FIGURA 9: CADENA DE VALOR DE ABASTIBLE23
FIGURA 10: RED DE DISTRIBUCIÓN ABASTIBLE32
FIGURA 11: PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE CILINDROS EN PLANTA36
FIGURA 12: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CILINDROS LLENOS.....37
FIGURA 13: MAPA ESTRATÉGICO PARA ÁREA DE PRODUCCIÓN55
FIGURA 14: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA PLAN ESTRATÉGICO.....62
FIGURA 15: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ESTANDARIZACIÓN DE PLANTAS62
FIGURA 16: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ESTANDARIZACIÓN DE PLANTAS63